

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Onkila, Tiina; Mäkelä, Marileena; Sarna, Bhavesh

**Title:** Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä : monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet

**Year:** 2021

**Version:** Published version

**Copyright:** © Kirjoittajat, 2021

**Rights:** CC BY 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**Please cite the original version:**

Onkila, T., Mäkelä, M., & Sarna, B. (2021). Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä : monimerkityksellisyys ja vastuullisuusviestinnän haasteet. In K. Eräranta, & V. Penttilä (Eds.), Vastuullinen viestintä (pp. 108-122). ProCom ry. ProComma Academic, 2021.  
<http://hdl.handle.net/10138/330665>



## KETKÄ?

### Tiina Onkila, Marileena Mäkelä ja Bhavesh Sarna

- *KT Tiina Onkila väitteli vuonna 2009 Jyväskylän yliopistossa yritysten ympäristöjohtamisesta. Hän toimii yritysten ympäristöjohtamisen apulaisprofessorina Jyväskylän yliopistossa. Hän on Turun Kauppakorkeakoulun dosentti. Onkilan tutkimus keskittyy vastuulliseen liiketoimintaan ja kestävän kehityksen toimijuuteen sekä sidosryhmiin, erityisesti henkilöstöön, vastuullisuuden näkökulmasta. Hän on lisäksi tutkinut kestävän kehityksen raportointia. Onkila on CICAT2025-hankeessa JYU:n vastaava tutkija.*

*KT Marileena Mäkelä väitteli 2020 Turun kauppakorkeakoulussa tulevaisuudentutkimuksesta. Mäkelä toimii Wisdom Fellow'na Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa sekä resurssiviisautsyhteisö JYU.Wisdomissä. Mäkelän tutkimusaiheet liittyvät organisaatioiden vastuullisuusraportointiin, työntekijöiden rooliin vastuullisuustyössä, kiertotalouden haasteisiin sekä tulevaisuuskuviin.*



*KTM Bhavesh Sarna on suorittanut maisterin tutkinnon yritysten ympäristöjohtamisessa Jyväskylän yliopiston kauppa- ja korkeakoulussa sekä maisterin tutkinnon Auckland University of Technologyssa (Master's in Business Administration). Hänen nykyinen tutkimuksensa keskittyy mikrotason ymmärrykseen työntekijöiden kokemuksista ja käsityksistä liittyen kestävyysaloitteisiin organisaatioissa.*

## TYÖNTEKIJÄT VASTUULLISUUDEN SIDOSRYHMÄNÄ – MONIMERKITYKSELLISYYS JA VASTUULLISUUSVIESTINNÄN HAASTEET

**T**yöntekijät ovat keskeinen yhteiskuntavastuun sidosryhmä. Työntekijöistä ja yhteiskuntavastuusta tehtyä tutkimusta ovat hallinneet varsin rajalliset näkökulmat työntekijöistä yhteiskuntavastuun toimeenpanijoina ja hyödyistä, jotka liittyvät heidän osallistamiseensa yhteiskuntavastuuseen. Viime aikoina tutkimuksessa on alettu lisääntyvästi kiinnittää huomiota eroihin työntekijöiden näkemyksissä ja käsityksissä yhteiskuntavastuusta. Yhteiskuntavastuu on työntekijöiden näkökulmasta hyvin moniulotteinen ja monimerkityksinen ilmiö. Käymme tässä artikkelissa läpi työntekijöiden ja yhteiskuntavastuun suhdetta vallinneisiin tutkimussuuntiin, ja pohdimme sitä, millaisia vaatimuksia ilmiön monimerkityksisyys työntekijöiden keskuudessa asettaa organisaatioiden vastuullisuusviestinnälle.

### Johdanto

Työntekijät ovat yksi organisaatioiden vastuullisuuden keskeisimmistä sidosryhmistä. Työntekijät vastuullisuuden sidosryhmänä rinnastetaan aiemmassa kirjallisuudessa usein muihin vastuullisuuden tärkeimpiin sidosryhmiin, kuten asiakaisiin, alihankkijoihin ja osakkeenomis-

tajiin (Jamali 2008; Longo 2005). Nämä tärkeimmät sidosryhmät nähdään usein vastuullisuuden vaatijoina, jotka kannustavat tai pakottavat organisaatioita mukaan vastuullisuusmuutokseen. Työntekijät organisaation sisäisenä sidosryhmänä ovat kuitenkin moniulotteisempi ryhmä kuin pelkkä vaateiden asettaja. He osallistuvat vastuullisuuden toteuttamiseen organisaatioissa, tulkitsevat sitä omien työtehtäviensä valossa ja ovat myös vastuullisuusviestinnän oleellisia kohderyhmiä. Lisäksi työntekijät toimivat vastuullisuusviestijöinä ulkoisiin sidosryhmiin päin. Vaikka tämä moninainen rooli on ymmärretty, sitä käsitellään usein kuitenkin varsin rajallisesti. Tässä artikkelissa perehdymme aiempaan tutkimukseen työntekijöiden roolista osana organisaatioiden vastuullisuutta ja pohdimme, mitä haasteita tästä roolista aiheutuu vastuullisuusviestinnälle.

Artikkelimme keskeiset käsitteet ovat yritysten yhteiskuntavastuu ja vastuullisuusviestintä sekä sidosryhmät ja työntekijät. Yritysten yhteiskuntavastuu on käsitteenä moniulotteinen ja kirjallisuudessa on monia määritelmiä sille. Esimerkiksi Dahlsrud (2008) ja Sarkar ja Searcy (2016) ovat analysoineet aiempia määritelmiä ja havaitsivat, että määritelmät pitävät sisällään eri ulottuvuuksia. Näitä ovat esimerkiksi taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuu, vastuu sidosryhmistä sekä vastuun vapaaehtoisuus. Yhteiskuntavastuu organisaatioissa sisältää näiden ulottuvuuksien systemaattista kehittämistä. Vastuullisuusviestinnän voi puolestaan määrittää lyhyesti organisaation yhteiskuntavastuusta viestinnäksi. Vastuulli-

suusviestintä on laaja käsite, joka kattaa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. Sen työkaluja ovat esimerkiksi vastuullisuusraportointi ja markkinointiviestintä (Crane & Glozer 2016). Työntekijöiden kohdalla erityisesti sisäinen vastuullisuusviestintä on merkityksellistä, vaikka eroa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä ei aina pysty selkeästi tekemään. Esimerkiksi vastuullisuusraporttia lukevat sekä työntekijät että ulkoiset sidosryhmät. Vastuullisuusviestintä on olennaista ja tärkeää organisaatioiden yhteiskuntavastuussa, erityisesti erilaisten vastuullisuuskäytänteiden luomisessa, muuttamisessa ja ylläpitämisessä (Schoeneborn ym. 2020). Vastuullisuusviestintään liittyy kuitenkin haasteensa erityisesti viherpesun käsitteen kautta – helposti kyseenalaistetaan sitä, vastaako viestintä käytännön tekoja organisaatioissa. On tärkeää huomata, että sekä yhteiskuntavastuu että vastuullisuusviestintä ovat varsin tulkinnanvaraisia käsitteitä, joista eri sidosryhmät, ja yksilöt näiden sisällä, tekevät omia havaintojaan ja tulkintojaan.

Perinteisenä sidosryhmän määritelmänä pidetään Freemanin (1984) määritelmää. Tämän mukaisesti sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, johon yrityksen toiminta vaikuttaa tai joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sidosryhmän sidos tai panos (engl. stake) yritykseen vaihtelee sidosryhmästä riippuen. Panoksena voi olla rahaa, tietoa, työpanosta, ideoita, tavaraa, statusta tai valtaa (Näsi 1995; Juholin 2003). Esimerkiksi työntekijöillä panos on työpanos, alihankkijoilla puolestaan tuotteet ja valtiolla tiet, tietoliikenne- ja koulutusjär-

jestelmä (Kankkunen & Matikainen 1995). Sidoksen syntymisen taustalla voi olla kiinnostus, oikeus, omistajuus, asiakkuus tai sopimussuhde (Näsi 1995; Juholin 2003). Sidoksen luonne myös vaihtelee eri sidosryhmien ja yrityksen välillä. Sidos voi olla kiinteä, löyhä, välttämätön, tärkeä, hyödyllinen, pelottava tai uhkaava (Juholin 2003). Perinteisen sidosryhmä määritelmän mukaisesti työntekijät ovat yksi keskeinen sidosryhmä. Katsomme tässä luvussa, että työntekijöihin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät, jotka ovat työsuhteessa organisaatioon.

### **Katsaus aiempaan tutkimukseen työntekijöistä vastuullisuuden sidosryhmänä**

#### *Alan tutkimusta hallitsevia näkökulmia*

Aiempaa tutkimusta työntekijöistä ja yhteiskuntavastuusta ovat hallinneet tutkimus ylhäältä alas johdetusta vastuullisuudesta, jossa työntekijät toimivat vain yhteiskuntavastuun toimeenpanijoina (Potoski & Callery 2018; Raineri & Paillé 2016), sekä tutkimus siitä, miten organisaatiot hyötyvät työntekijöiden osallistamisesta vastuullisuuteen (Wolf 2013; Raub 2017). Aiemmassa tutkimuksessa työntekijöitä on tarkasteltu ensisijaisesti ylhäältä alas tapahtuvan vastuullisuusviestinnän kohteina, mitä pidämme varsin rajallisena näkökulmana työntekijöihin yhteiskuntavastuun sidosryhmänä. Tutkijat ovat kuitenkin lisäksi tuoneet esiin, että työntekijät käsittävät vastuullisuuden varsin eri tavoin, ja perehtyneet tähän vaikuttaviin tekijöihin (Saifulina & Carbal-

lo-Benela 2017; Farooq ym. 2014). Omien arvojen ja käsitysten ollessa yhteensopivia organisaation vastuullisuusarvojen kanssa organisaation ja työntekijän välinen suhde vahvistuu (De Roeck & Farooq 2018). Työntekijät antavat vastuullisuudelle erilaisia merkityksiä ja toimivat eri tavoin näiden merkitysten pohjalta. Tutkijat ovatkin korostaneet, että työntekijöiden ja organisaatioiden vastuullisuuden suhde on aiemmin oletettua monimutkaisempi (Rupp ym. 2013). Suhde sisältää jännitteitä siitä, miten työntekijät reagoivat vastuullisuuteen (Edwards & Kudret 2017), ja myöskin sen määrittelyssä, millaisista asioista työnantajaorganisaation tulisi kantaa vastuuta (Onkila 2017). Kuitenkin organisaation vastuullisuusviestintä on käytännössä usein varsin yksiaänistä ("organisaation yksi virallinen viesti"). Tällöin ongelmallista voi olla, että merkittävä osa työntekijöistä ei ymmärrä viestiä tai tulkitsee sen merkityksen alkuperäisestä tarkoituksesta poikkeavasti. Tarkastelemme nyt yksityiskohtaisemmin aiempaa tutkimusta työntekijöiden erilaisista käsityksistä vastuullisuuteen liittyen sekä hyödyistä, joita työntekijöiden osallisuuden vastuullisuuteen tutkijat ovat havainneet tuovan mukanaan.

#### *Työntekijöiden erilaiset käsitykset vastuullisuudesta*

Tutkimusta työntekijöiden ja yritysten yhteiskuntavastuun suhteesta leimaa keskustelu siitä, kuinka paljon on etsittävä yhdenmukaisuutta ja yhteensopivuutta vastuullisuuden toteuttamisessa ja käsitteellistämässä ja kuinka paljon

tähän kenttään sopivat erilaiset näkemykset ja lähestymistavat yhteiskuntavastuuseen. Suuri osa tutkijoista on korostanut yhtenäisyyden merkitystä. Tämä merkitsee muun muassa sitä, että organisaatiossa kehitetään harmonista ja yhteistä vastuullisuuskäsitelmää, joka sopii sekä työntekijöiden että johtajien motivaatioihin vastuullisuudelle (Saifulina & Carballo-Benela 2017; Shao ym. 2017). Yhtenäisessä näkemyksessä johtajien rooli ja organisaatiotason politiikat ovat tärkeitä yhteiskuntavastuun määrittäjiä. Johtajien vastuullinen toiminta lisää vastuullista toimintaa myös työntekijöiden keskuudessa (Kim ym. 2017a; Gao & He 2017; Raineri & Paille 2017). Tähän ajateluun liittyy myös ylhäältä alas tapahtuvan vastuullisuusviestinnän merkitys, joka voi parantaa henkilöstön sitoutumista vastuullisuuspolitiikkoihin (Potoski & Callery 2018) ja jonka puute voi johtaa vähemmän vastuullisiin päätöksiin henkilöstön keskuudessa (Halter & Arruda 2009).

Edellä esitellyn yhtenäisen näkökulman merkitys korostuu aiemmassa tutkimuksessa. Kuitenkin on olemassa pieni, nouseva tutkimusvirta, joka korostaa yksilötason, eli työntekijöiden, erojen luonnollisuutta. Nostamme tässä joitakin esimerkkejä näistä tutkimuksista. Työntekijöitä on esimerkiksi kategorisoitu heidän vastuullisuuskäsitelmänsä perusteella, muun muassa idealistien, innokkaiden ja välinpitämättömien kategorioihin riippuen heidän vaateistaan organisaation vastuullisuudelle (Du ym. 2015). Tutkijat ovat lisäksi tunnistanee syitä tälle vaihtelulle suhtautumisessa vastuullisuuteen. Vas-

tuullisuuskäsitelmien taustalla vaikuttavat esimerkiksi demografiset tekijät, kuten siviilisaäty, asuinpaikka, ikä, koulutustaso ja tulotaso (Lu ym. 2017) sekä sukupuoli (Saifulina & Carballo-Benela 2017), ja luontevasti myös henkilökohtaiset arvot, asenteet ja uskomukset (Huber & Hirsch 2017). Vaihtelua suhtautumisessa vastuullisuuteen selittävät kuitenkin myös organisaatiotason tekijät, muun muassa se, kuinka näkyvää yhteiskuntavastuuta on työntekijöille (Farooq ym. 2014) ja kuinka hyvin yhteiskuntavastuun ohjelmien koetaan sopivan yhteen organisaation identiteetin kanssa (McShane & Cunningham 2012).

Organisaation identiteettiin liittyvien havaintojen lisäksi työntekijöiden omilla identiteeteillä on merkitystä sille, miten yhteiskuntavastuuta tulkitaan. Heidän omat identiteettinsä ovat kehittyneet muun muassa heidän omien, henkilökohtaisten kokemustensa kautta (Owens ym. 2010). Työntekijät voivat kuitenkin muokata omia toimintatapojaan sopivammaksi kollektiiviseen identiteettiin (Brown 2015), mikä vaatii identiteettityötä oman identiteetin kehittämisen ja organisaation identiteetin kehittämisen välillä (Petrigileri & Stein 2012).

Erilaiset ymmärrykset ja käsitykset vastuullisuudesta voivat luoda työntekijöiden välille myös sekä näkyviä että piileviä jännitteitä, sillä työntekijät voivat tulkita vastuullisuutta hyvinkin vastakkaisilla tavoilla (Edwards & Kudret 2017; Slack ym. 2015). Tämä ilmiö on aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettu, mutta sen syntyyn ja ratkaisemiseen vaikuttavia tekijöitä ei ole

kuitenkaan tutkittu tarkemmin. Osa työntekijöistä jääkin siitä täysin irralliseksi, samalla kun toiset työntekijät ovat siihen täysin sitoutuneita. Nämä jännitteiset näkemykset ulottuvat myöskin vastuullisuuden määrittelyyn organisaatiossa – muun muassa kysymyksiin siitä, mistä vastuun osa-alueista organisaation tulisi ottaa vastuuta ja mitkä se voi rajata oman vastuunsa ulkopuolelle (Onkila 2017). Puncheva-Michelotti ym. (2018) tunnistaivat tutkimuksessaan, että nämä jännitteet liittyvät ainakin osittain eroihin yksilöiden identiteeteissä. Työntekijöiden yksilölliset identiteetit ovat kehittyneet muun muassa heidän omien, henkilökohtaisten kokemustensa kautta (Ownen ym. 2010), ja yhteiskuntavastuu saattaa herättää tarpeen identiteettityölle omien toimintatapojen muokkaamiseksi sopivammaksi organisaation identiteetille (Brown 2015; Petrigileri & Stein 2012).

Yhteiskuntavastuu ja erityisesti siihen liittyvät jännitteet ovat tunteita herättävä ilmiö työntekijöiden keskuudessa, mikä näkyy myös heidän erilaisissa tulkinnoissaan. Vastuullisuuden onkin havaittu herättävän ylpeyden ja häpeän tunteita, joita liitetään muun muassa hyvään tai huonoon ulkoiseen vastuullisuusmaineeseen (Onkila 2015). Mäkelä ym. (2018) ovat osoittaneet samoin, että yhteiskuntavastuuseen liittyy sekä positiivisia tunteita (ylpeys) että negatiivisia tunteita (pelko). Positiivisia tunteita voi hyödyntää yhteiskuntavastuun edistämisessä, koska työntekijät tuntevat ylpeyttä onnistumisesta. Myös negatiivisten tunteiden kohteiden tunnistaminen on tärkeää, koska

ne kertovat asioista, joista työntekijät ovat epävarmoja. Haastatellut työntekijät tunsivat ylpeyttä esimerkiksi organisaationsa tietyistä sosiaalisen vastuun toimintatavoista tai yrityksensä roolista osana paikallista yhteisöä ja taloutta. Vastaavasti pelot esimerkiksi liittyivät tuotetun tuotteen ympäristövaikutuksiin ja sitä kautta toiminnan hyväksyttävyyteen yhteiskunnassa. (Emt.)

### *Tukea ja hyötyjä työntekijöiden osallisuudesta vastuullisuuteen*

Yritysten yhteiskuntavastuun tutkijat on korostaneet laajasti niitä hyötyjä, joita seuraa sekä yrityksille että työntekijöille itselleen työntekijöiden positiivisista kokemuksista ja osallisuudesta yhteiskuntavastuuseen. Nämä tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan työntekijöiden osallisuuden vaikutusta muun muassa maineeseen ja muuhun suoriutumiseen, ja tutkijoita ovatkin kiinnostaneet esimerkiksi kysymykset siitä, miten organisaatiot hyötyvät siitä, että ne osallistavat työntekijöitä yhteiskuntavastuullisuuteen, ja miten työntekijät kokevat osallistamisen.

Liittyy siihen, miten työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen tukee organisaation toimintaa, tutkimukset ovat nostaneet esiin vahvemman työntekijä-työnantajasuhteen, tuen maineen ja imagon rakentamiselle sekä osallisuuden positiivisen vaikutuksen muuhun organisaation ja työntekijän suoriutumiseen. Vahvempaan työntekijä-työnantajasuhteeseen liittyen on korostettu lisääntyvää sitoutumista ja organisaatioidentifikaatiota. Esimerkiksi De Roeck ja Maon

(2018) tunnistivat tutkimuksessaan, että yhteiskuntavastuullisuus on vahva tekijä työntekijä-työnantajasuhteen vahvistamisessa. Lisäksi yhteiskuntavastuu on liitetty organisaatioon sitoutumiseen, sillä se tukee työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Asrar-ul-Haq ym. 2017) ja sitä vahvistaa erityisesti työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuun suunnitteluun ja toteuttamiseen organisaatiossa (Mensah ym. 2017). Positiivisesti koettu yhteiskuntavastuullisuus tukee paitsi organisaatioon sitoutumista, myös työn merkityksellisyttä (Glavas & Kelley 2014). Lisäksi useat tutkijat ovat korostaneet erityisesti tähän liittyviä tunteellisia elementtejä ja osoittaneet, että työntekijöiden positiiviset kokemukset yrityksen yhteiskuntavastuusta tukevat heidän affektiivista sitoutumistaan organisaatioon (Mory ym. 2016 Kim ym. 2017b; Shen & Zhu 2011). Vahvemmallalla työntekijä-työnantajasuhteella on positiivinen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen, ja positiivisesti koettu vastuullisuus vähentääkin työntekijöiden aikeita vaihtaa työpaikkaa. Chaudharyn (2017a) mukaan vähentyneisiin työpaikanvaihtoaikaisiin vaikuttavat erityisesti työntekijöiden tietoisuus yhteiskuntavastuusta sekä usko yhteiskuntavastuun tärkeyteen työnantajayrityksessä. Hansen ym. (2011) lisäsivät, että työntekijöiden pysyvyyttä tukee erityisesti koetun yhteiskuntavastuullisuuden kautta mahdollisesti lisääntyvä luottamus työnantajaan kohtaan.

Vahvan työntekijä-työnantajasuhteen lisäksi työntekijöiden positiivisten vastuullisuuskokemusten on havaittu tukevan yrityksen ulkoisen maineen rakentamista.

Työntekijöiden positiiviset kokemukset yhteiskuntavastuusta voivat rohkaista heitä toimimaan siten, että heidän toimintansa tukee ulkoisen vastuullisuusmaineen rakentamista (Raub 2017). Siten yritysten vastuullisuusviestintää voidaan käyttää lisäämään yhteiskuntavastuun uskottavuutta ja tukemaan työntekijöitä siinä, että he edistävät toiminnassaan yrityksen vastuullisuusmainetta (Gill 2015). Dögl ja Holtbrugge (2014) tukivat näitä näkemyksiä osoittamalla, miten erityisesti työntekijöiden aktiivinen osallistuminen vastuullisuustoimintaan organisaatiossa voi tukea myös ulkoisen maineen rakentamista.

Vahvemman työntekijä-työnantajasuhteen sekä maineen vahvistumisen lisäksi työntekijöiden osallisuuden yhteiskuntavastuuseen on todettu edistävän suoriutumista organisaation eri tasoilla – sekä organisaation että yksilön suoriutumisessa. Organisaatiotason suoriutumiseen liittyen tutkimukset ovat korostaneet erityisesti työntekijöiden osallisuutta yhteiskuntavastuullisuuteen yrityksen taloudellista suoriutumista tukevana tekijänä. Esimerkiksi Wolf (2013) osoitti, että työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen vaikuttaa yrityksen taloudellisen suoriutumisen ja yhteiskuntavastuun suhteeseen. Tämän lisäksi tutkijat ovat osoittaneet yhteyden yhteiskuntavastuullisuuden, henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välillä (Bučićunienė & Kazlauskaitė 2012) sekä yritysten yhteiskuntavastuun, henkilöstön sitoutumisen ja organisaation taloudellisen suoriutumisen välillä (Ali ym. 2010). Organisaatiotason suoriutumisen lisäksi tutkimuksissa on



havaittu, että työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen vaikuttaa positiivisesti heidän suoriutumiseensa yksilöinä. Sun ja Yu (2015) toivat esiin yleisemmällä tasolla, että yrityksen yhteiskuntavastuun ja työntekijöiden suoriutumisen välillä on positiivinen suhde. Lisäksi Glavas ja Piderit (2009) ja Gharleghi ym. (2018) korostivat tutkimustuloksissaan, että osallisuus yrityksen yhteiskuntavastuuseen lisää työntekijöillä erityisesti luovuutta. Yksilötason suoriutumisen lisääntyminen yhteiskuntavastuun seurauksena riippuu kuitenkin siihen liittyvästä motivaatiosta. Niissä tilanteissa, kun yhteiskuntavastuulle on sekä sisäisiä että ulkoisia motiiveja, työntekijöiden suoriutuminen on erityisen vahvaa (Story & Neves 2015).

Sen lisäksi, että tutkimukset ovat osoittaneet työntekijöiden positiivisten yhteiskuntavastuukokemusten sekä osallisuuden tuottavan hyötyjä työntekijä-työnantajasuhteelle, maineen rakentamiselle sekä suoriutumiselle, on tutkimuksissa myös esitetty, että yhteiskuntavastuullisuus tuottaa muitakin etuja työntekijöiden työelämään sekä muuhun elämään. Tutkimuksissa onkin osoitettu yhteiskuntavastuun lisäävän työtyytyväisyyttä (Asrar-ul-Haq ym. 2017; Barakat ym. 2016; Wagner ym. 2015), koettua työhyvinvointia (Kim ym. 2017b) ja tukevan työhön asennoitumista työpaikalla (Chaudhary 2017b) sekä lisäävän tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja työn merkityksellisyydestä (Bauman & Sitka 2012). Tämän lisäksi työntekijöiden yhteiskuntavastuullisuuden merkitys on ulotettu työntekijöiden työn ulkopuoliseen elämään ja perhe-elämään.

Lee ym. (2018) osoittivat, että työntekijöiden positiiviset kokemukset työnantajan vastuullisuudesta vaikuttavat positiivisesti työntekijän yleiseen tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. Yhteys yhteiskuntavastuun ja näiden positiivisten vaikutusten välillä on huomattavampi erityisesti silloin, kun työntekijät eivät kokeneet suurta konfliktia työn ja perhe-elämän välillä.

#### *Käytännön neuvoja vastuullisuusviestinnästä viestinnän ammattilaisille*

Työntekijöitä vastuullisuuden sidosryhmänä on siis tutkittu erityisesti ylhäältä alas johdettavana ilmiönä ja tutkimuksessa on korostettu muun muassa jaettujen vastuullisuusperiaatteiden, politiikkojen ja visioiden merkitystä. Lisäksi on todettu, että työntekijöiden osallisuus yhteiskuntavastuuseen on hyödyllistä sekä organisaatioille, muun muassa vahvistuvan työnantaja-työntekijäsuhteen sekä lisääntyvän suoriutumisen kautta. Tämän lisäksi on tunnistettu eroja siinä, miten työntekijät käsittävät ja lähestyvät yhteiskuntavastuuta organisaatiossa, ja myöskin joitakin syitä näille eroille on tunnistettu. Näihin on havaittu liittyvän myös paljon jännitteitä. Kuitenkin tutkijoiden keskuudessa on erimielisyyttä siitä, mitä näille eroille pitäisi yhteiskuntavastuun näkökulmasta tehdä – pyrkiä mahdollisimman yhtenäisiin näkemyksiin ja ymmärrykseen vaiko enemmänkin pyrkiä luomaan diversiteettiä yhteiskuntavastuuseen ja sitä kautta erilaisia mahdollisuuksia työntekijöiden osallistumiseen. Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin puutetta ymmärryksestä siitä, miten muutosta kohti yhteiskun-

tavastuuta voi tapahtua alhaalta ylös tapahtuvana muutosprosessina. Siten ymmärrys ilman formaalia johtamisasemaa toimivista muutosagenteista organisaatiossa on vielä puutteellista, vaikka useissa tapauksissa juuri he ovat olleet muutosta eteenpäin sysäävä voima.

Kuten yllä on kuvattu, työntekijöiden rooli vastuullisuuden sidosryhmänä on varsin moniulotteinen. Työntekijät liittyvät vastuullisuuteen erilaisia merkityksiä, jotka muokkautuvat muun muassa heidän työnkuvansa, vapaa-ajan ja persoonallisuuden kautta. Vastuullisuusviestinnän suunnittelu työntekijöille onkin varsin haastavaa - haasteita asettavat useat tekijät liittyen ilmiön monimerkityksisyyteen ja kontekstuaalisuuteen. Ensinnäkin jokaisen organisaation yhteiskuntavastuu, siihen liittyvät olosuhteet ja reunaehdot, ovat varsin erilaisia, ja muokkaavat kuhunkin tilanteeseen sopivaa viestintää (Kataria ym. 2013). Siten yleistettäviä periaatteita siitä, millaista sisäisen vastuullisuusviestinnän tulisi olla, on varsin vaikeaa esittää. Toiseksi yhteiskuntavastuuseen liittyy paljon käsitteellistä monitulkintaisuutta, ja eri ihmiset ymmärtävätkin sillä eri asioita. Erilaisten tulkintojen lisäksi vastuullisuuteen liittyy myös tunnepohjaisia elementtejä, kuten aiemmin tässä artikkelissa olemme kuvanneet. Tämä diversiteetti onkin ymmärrettävä myös viestinnän lähtökohtana. Kolmanneksi, kuten artikkelissa aiemmin on kuvattu, vastuullisuuden käsitteen erilaiset ymmärrykset ja priorisoinnit aiheuttavat myös jännitteitä, joissa erilaiset näkökulmat vastuullisuuteen voivat olla keskenään

kilpailevia (Hahn ym. 2018).

Muutamia lähtökohtia organisaatioiden sisäiselle vastuullisuusviestinnälle voidaan kuitenkin hahmotella, vaikka konkreettisia ja yksityiskohtaisia ratkaisuja ei tähän kenttää voidakaan yleismaailmallisesti luoda. Vastuullisuusviestinnässä organisaation sisällä pitäisi olla tilaa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tapahtuvalle viestinnälle. Ylhäältä alas tapahtuvan viestinnän merkitys on erityisesti organisaation, ja sen johdon, sitoutumisen osoittamisessa. Tämän lisäksi se on tärkeää ulkoisessa viestinnässä, ja muun muassa organisaation yleisten yhteiskuntavastuun periaatteiden esittelemisessä ulkoisille sidosryhmille. Henkilöstön sitoutumista yhteiskuntavastuuseen ei ylhäältä alas tapahtuva viestintä kuitenkaan yksin riittävästi palvele. Alhaalta ylös tapahtuvan viestinnän vahvistaminen tukee vahvasti organisaatioiden muutostoimijoita, joiden henkilökohtainen sitoutuminen vastuullisuuteen on heillä vahvana motivaattorina. Kahdensuuntaisesti tapahtuva viestintä on myös omiaan vahvistamaan organisaation kattavaa osallistumista yhteiskuntavastuuseen sekä myös siihen liittyvää tunneperäistä sitoutumista (Duthler & Dhanesh 2018). Ottaen huomioon työntekijöiden erilaiset käsitykset vastuullisuudesta ylhäältä alas tapahtuvan vastuullisuusviestinnän työntekijöille on syytä olla mahdollisimman kohdennettua ja yksilöllistä. Mitä lähemmin se liittyy heidän päivittäisiin työtehtäviinsä, sitä todennäköisemmin se kohtaa merkityksiä, joita heillä on vastuullisuudelle. Tällainen viestintä ei tuota vastuullisuudesta mie-

likuvaa ainoastaan abstraktina, ylätason käsitteenä, vaan se voi konkreettisempien merkitysten kautta lisätä osallistumista.

Vastuullisuusviestinnässä on kiinnitettävä huomiota siihen, että vastuullisuudesta ei rakennu viestinnän kautta muusta jokapäiväisestä työstä erilliseksi ja irralliseksi jäävää mielikuvaa vaan se saadaan luontevaksi osaksi jokapäiväistä työtä. Vastuullisuusviestintää kannattaa suunnitella tarkasti ja miettiä onko mahdollista, että viestintää tapahtuisi mahdollisimman paljon osana arkipäivän viestintää, esimerkiksi tiimipalaverissa ja keskusteluissa lähiesimiesten sekä työkaverien kesken.

Vaikka tutkimuskentässä ymmärrys alhaalta ylös tapahtuvasta vastuullisuusmuutoksesta on vielä rajallinen, on vastuullisuusviestinnässä syytä aktiivisesti pohtia, miten myös ilman johtamisasemaa toimivien muutosagenttien toiminta voidaan mahdollistaa. Kuten olemme aiemmin tässä artikkelissa osoittaneet, on todettu, että mitä enemmän työntekijät saavat vastuullisuuteen vaikuttaa, sitä enemmän he osallistuvat, ja tätä kautta vastuullisuuskin edistyy. Työntekijöiden osallistamisen näkökulmasta katsottuna vastuullisuusviestinnän tulee olla mahdollisimman tasavertainen ja dialoginen prosessi, jossa voi osallistua tavoitteiden asettamiseen mutta myöskin koko ilmiön määrittelyyn.

Olemme tuoneet tässä artikkelissa esiin sen, että yhteiskuntavastuu on monimerkityksinen ja moniulotteinen käsite. Näin on myöskin vastuullisuusviestintä. Vastuullisuusviestintää ei voidakaan rajata ainoastaan niihin ihmisiin, joiden viralli-

seen työnkuvaan se kuuluu. Vastuullisuudesta viestitään aina yrityksen edustajien puhuessa vastuullisuudesta erilaisissa tilanteissa – virallisesta vastuullisuusraportista tiimipalaveriin ja epävirallisiin keskusteluihin. Tämä tekee toisaalta vastuullisuusviestinnän hankalaksi, mutta tuo siihen myöskin luontevaa moniäänisyyttä. Tämä korostaa edelleen tärkeyttä keskustella kattavasti organisaatiossa siitä, millaisia vastuuviestejä käsitellään, mitä keskeisiin asioihin liittyen on tehty sekä miten erilaiset yhteiskuntavastuun tulokset organisaatioissa on mahdollistettu.

### Kirjallisuus

Ali, Imran, Rehman, Kasihf Ur, Ali, Syed Irshad, Yousaf, Jamil & Zia, Maria. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4:13, 2796-2801.

Asrar-ul-Haq, Muhammad; Kuchinke, K. Peter & Iqbal, Anam (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production* 142, 2352–2363.

Barakat, Simone R.; Isabella, Giuliana; Boaventura, João Maurício Gama & Mazzon, José Afonso (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision* 54:9, 2325–2339.

Bauman, Christopher W. & Skitka, Linda J. (2012). Corporate social responsibility as a

source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior* 32, 63–86.

Brown, Andrew D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews* 17:1, 20–40.

Bučičūnienė, Ilona, & Kazlauskaitė, Rūta (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management* 7:1, 5–24.

Chaudhary, Richa (2017a). CSR and turnover intentions: examining the underlying psychological mechanisms. *Social Responsibility Journal* 13:3, 643–660.

Chaudhary, Richa (2017b). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal* 13:2, 323–338.

Crane, Andrew & Glozer, Sarah (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies* 53:7, 1223–1252.

Dahlsrud, Alexander (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15:1, 1–13.

De Roeck, Kenneth & Farooq, Omer (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics* 151:4, 923–939.

De Roeck, Kenneth & Maon, François (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics* 149:3, 609–625.

Dögl, Corinna & Holtbrügge, Dirk (2014). Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: An empirical study in developed and emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management* 25:12, 1739–1762.

Du, Shuili; Bhattacharya, C. B. & Sen, Sankar (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics* 131:2, 319–335.

Duthler, Gaelle & Dhanesh, Ganga S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review* 44:4, 453–462.

Edwards, Martin R. & Kudret, Selin (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal* 27:1, 169–188.

Farooq, Mariam; Farooq, Omer & Jasimuddin, Sajjid M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal* 32:6, 916–927.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.

Gao, Yongqiang & He, Wei (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior. *Management Decision* 55:2, 294-309.

Gharleghi, Behrooz., Afshar Jahanshahi, Asghar & Nawaser, Khaled. (2018). The outcomes of corporate social responsibility to employees: Empirical evidence from a developing country. *Sustainability*, 10(3), 698.

Gill, Robert (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public relations review*, 41:5, 662-674.

Glavas, Ante & Piderit, Sandy Kristin (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.

Hahn, Tobias; Figge, Frank; Pinkse, Jonatan & Preuss, Lutz (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics* 148:2, 235–248.

Hansen, S. Duane; Dunford, Benjamin B.; Boss, Alan D.; Boss, R. Wayne & Angermeier, Ingo (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics* 102:1, 29–45.

Halter, Maria Virginia & de Arruda, Maria Cecilia Coutinho (2009). Inverting the pyramid of values? Trends in less-developed countries. *Journal of Business Ethics* 90:3, 267–275.

Huber, Robert & Hirsch, Bernhard (2017). Behavioral effects of sustainability-oriented incentive systems. *Business Strategy and the Environment* 26:2, 163–181.

Jamali, Dima (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 82, 213–231.

Juholin, Elisa (2003). *"Born Again": A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Communication 26.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa (1995). Broadening the concept of quality: A systems model of quality and stakeholder satisfaction. Teoksessa: Näsi, Juha (toim.). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 237–258.

Kataria, Aarti; Kataria, Akanksha & Garg, Ruchi (2013). Effective Internal Communication: A Way Towards Sustainability. *International Journal of Business Insights & Transformation* 6:2, 46–52.

Kim, Andrea; Kim, Youngsang; Han, Kyongji; Jackson, Susan E. & Ployhart, Robert E. (2017a). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management* 43:5, 1335–1358.

Kim, Hyelin Lina; Rhou, Yinyoung; Uysal, Muzaffer & Kwon, Nakyung (2017b). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management* 61, 26–34.

Lee, Stacy H. N.; Ha-Brookshire, Jung, & Chow, Pui-Sze (2018). The moral responsibility of corporate sustainability as perceived by fashion retail employees: a USA-China cross-cultural comparison study. *Business Strategy and the Environment* 27:8, 1462–1475.

Longo, Mariolina; Mura, Matteo & Bonoli, Alessandra (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 5:4, 28–42.

Lu, Hui; Liu, Xia; Chen, Hong; Long, Ruyin & Yue, Ting (2017). Who contributed to “corporation green” in China? A view of public-and private-sphere pro-environmental behavior among employees. *Resources, Conservation and Recycling* 120, 166–175.

McShane, Lindsay & Cunningham, Peggy (2012). To thine own self be true? Employees’ judgments of the authenticity of their organization’s corporate social responsibility program. *Journal of business ethics*, 108:1, 81-100.

Mensah, Henry Kofi; Agyapong, Ahmed & Nuerter, Dorcas (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management* 4:1, 1-19.

Mory, Linda; Wirtz, Bernd W. & Göttel, Vincent (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 27:13, 1393–1425.

Mäkelä, Marileena; Apostol, Oana & Heikkilä, Katariina (2018). Chapter 6: Pride and fear: Emotions in sustainability. Teoksessa: Escobar-Pérez, Bernabé & del Mar Miras-Rodríguez, María (toim.). *Corporate social responsibility: Challenges in diversity, accountability and sustainability. Management Science - Theory and Applications*. New York: Nova Science Publishers, 121–147.

Näsi, Juha (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa: Näsi, Juha (toim.). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 19–32.

Onkila, Tiina (2015). Pride or embarrassment? Employees’ emotions and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 22:4, 222–236.

Onkila, Tiina (2017). Employee rhetoric in the acceptance or rejection of corporate environmentalism. *Organization & Environment* 30:2, 142–161.

Owens, Timothy J.; Robinson, Dawn. T. & Smith-Lovin, Lynn (2010). Three Faces of Identity. *Annual Review of Sociology* 36:1, 477–499.

Petriglieri, Gianpiero & Stein, Mark (2012). The unwanted self: Projective identification in leaders’ identity work. *Organization Studies* 33:9, 1217–1235.

- Potoski, Matthew & Callery, Patrick J. (2018). Peer communication improves environmental employee engagement programs: Evidence from a quasi-experimental field study. *Journal of Cleaner Production* 172, 1486–1500.
- Puncheva-Michelotti, Petya, Vocino, Andrea, Michelotti, Marco & Gahan, Peter. (2018). Employees or consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation. *Personnel Review* 47:6, 1261-1284.
- Raineri, Nicolas & Paillé, Pascal (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics* 137:1, 129–148.
- Raub, Steffen (2017). When employees walk the company talk: The importance of employee involvement in corporate philanthropy. *Human Resource Management* 56:5, 837–850.
- Rupp, Deborah E., Shao, Ruodan; Thornton, Meghan A. & Skarlicki, Daniel P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology* 66:4, 895–933.
- Saifulina, Nailya & Carballo-Penela, Adolfo (2017). Promoting sustainable development at an organizational level: An analysis of the drivers of workplace environmentally friendly behaviour of employees. *Sustainable Development* 25:4, 299–310
- Sarkar, Soumodip & Searcy, Cory (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production* 135, 1423–1435.
- Schoeneborn, Dennis; Morsing, Mette & Crane, Andrew (2020). Formative perspectives on the relation between CSR communication and CSR practices: Pathways for walking, talking, and talking. *Business & Society* 59:1, 5–33.
- Shao, Bo; Cardona, Pablo; Ng, Isabel & Trau, Raymond N. C. (2017). Are prosocially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Management* 34:4, 951–974.
- Shen, Jie & Jiu-hua Zhu, Cherrie (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 22:15, 3020–3035.
- Slack, R. E.; Corlett, S. & Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics* 127:3, 537–548.
- Sun, Li & Yu, T. Robert (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance* 14:3, 262–284.
- Story, Joana & Neves, Pedro (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review* 24:2, 111–124.

Wagner, Marcus (2015). A European perspective on country moderation effects: Environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *Journal of World Business* 50:2, 379–388.

Wolf, Julia (2013). Improving the Sustainable Development of Firms: The Role of Employees. *Business Strategy and the Environment* 22:2, 92–108.

### **Kiitokset**

Kiitämme Suomen Akatemian strategisen tutkimuksen neuvostoa (päättösnro 320205) tutkimuksen rahoittamisesta.