

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Eevi-Kaisa Kilpiö

**KONTROLLIODOTUKSEN JA SOSIAALISEN SUOTAVUUDEN
VÄLINEN YHTEYS HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA**

Työelämän sankareita vai näyttelijöitä?

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma	10
1.2. Tutkimuskysymykset	13
2. HENKILÖARVIOINTI HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA	14
2.1. Henkilöarviointimenetelmät	14
2.2. Henkilöarviointi rekrytoinnissa	16
2.3. Henkilöarviointi suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa	18
3. TYÖSUORIUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	20
3.1. Työsuoriutumisen ulottuvuudet	20
3.2. Persoonallisuus ja motivaatio	24
3.3. Kontrolliodotus	26
4. SOSIAALINEN SUOTAVUUS	28
4.1. Sosiaalisen suotavuuden määritelmä	28
4.2. Sosiaalisen suotavuuden osatekijät	30
4.3. Kontrolliodotus ja sosiaalinen suotavuus: tutkimushypoteesit	34
5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA	39
5.1. Tutkimusaineiston kuvaus	39
5.2. Tutkimusmenetelmät	43
6. AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	46
6.1. Aineiston analyysi	46
6.2. Keskeisimmät tulokset	61
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	67
7.1. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys henkilöstöjohtamisen kentässä	67
7.2. Psykologisen henkilöarvioinnin lisäarvo henkilöstöjohtamiselle	73
7.3. Tutkimuksen arviointia	78
LÄHTEET	81

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisen yhteyden alustava malli henkilöstöjohtamisen kentässä.	35
Kuvio 2: Vastaajien sukupuoli.	41
Kuvio 3: Vastaajien ikäjakauma.	42
Kuvio 4: Vastaajien koulutustaso.	42
Kuvio 5: Kontrolliodotuksen ja vaikutelmanhallinnan välinen yhteys.	56
Kuvio 6: Kontrolliodotuksen ja itsepetoksen välinen yhteys.	58
Kuvio 7: Kontrolliodotuksen ja kaunisteleavuuden välinen yhteys.	60
Kuvio 8: Paranneltu malli kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden yhteydestä henkilöstöjohtamisen kentässä.	68

TAULUKKOLUETTELO	sivu
Taulukko 1: Sosiaalisen suotavuuden tutkimuksen kehitys.	33
Taulukko 2: Motivaatiotestin skaalojen ja sosiaalisen suotavuuden väliset korrelaatiot.	47
Taulukko 3: Ristiintaulukoinnin tulokset vaikutelmanhallinnasta.	49
Taulukko 4: Riippumattomuustestin tulokset vaikutelmanhallinnasta.	50
Taulukko 5: Ristiintaulukoinnin tulokset itsepetoksesta.	51
Taulukko 6: Riippumattomuustestin tulokset itsepetoksesta.	51
Taulukko 7: Ristiintaulukoinnin tulokset kaunisteleavuudesta.	53
Taulukko 8: Riippumattomuustestin tulokset kaunisteleavuudesta.	53
Taulukko 9: Varianssianalyysin tulokset vaikutelmanhallinnasta.	55
Taulukko 10: F-testin tulokset vaikutelmanhallinnasta.	55
Taulukko 11: Levenen testin tulokset vaikutelmanhallinnasta.	56
Taulukko 12: Dunnetin T3 -testin tulokset vaikutelmanhallinnasta.	57
Taulukko 13: Varianssianalyysin tulokset itsepetoksesta.	57
Taulukko 14: F-testin tulokset itsepetoksesta.	58
Taulukko 15: Levenen testin tulokset itsepetoksesta.	58
Taulukko 16: Dunnetin T3 -testin tulokset itsepetoksesta.	59
Taulukko 17: Varianssianalyysin tulokset kaunisteleavuudesta.	60
Taulukko 18: F-testin tulokset kaunisteleavuudesta.	60
Taulukko 19: Levenen testin tulokset kaunisteleavuudesta.	61
Taulukko 20: Dunnetin T3 -testin tulokset kaunisteleavuudesta.	61

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä(t):	Eevi-Kaisa Kilpiö
Tutkielman nimi:	Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys henkilöstöjohtamisessa
Ohjaaja:	Mikko Luoma
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen
Koulutusohjelma:	Pro gradu -tutkielma
Aloitusvuosi:	2013
Valmistumisvuosi:	2017

Sivumäärä: 87

TIIVISTELMÄ

Kontrolliodotuksella tarkoitetaan ihmisen käsitystä omista vaikutus- ja menestymismahdollisuuksista elämässä. Kontrolliodotusta testataan rekrytointia tai urasuunnittelua varten sovellettavissa psykologisissa henkilöarvioinneissa, joten sen yhteys työmenestykseen on tunnustettu. Persoonallisuustestit perustuvat vastaajan itsearvioinnille. Siksi vastaukset ovat alttiita sosiaaliselle suotavuudelle. Tällä tarkoitetaan vastaajan taipumusta antaa itsestään sosiaalisesti hyväksyttävä kuva. Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välistä yhteyttä henkilöstöjohtamisen kentässä. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, onko kontrolliodotus yhteydessä sosiaaliseen suotavuuteen ja onko sosiaalisessa suotavuudessa eroja sen perusteella, mihin kontrolliodotusryhmään henkilö kuuluu.

Yhteyden ymmärtäminen henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, jotta se voitaisiin entistä paremmin huomioida henkilöstökäytäntöihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Tämän tutkielman kannalta tärkeimmät henkilöstökäytännöt ovat rekrytointi, suoritusarviointi ja palkitseminen. Työelämän arviointitilanteet perustuvat yleensä työntekijän omille arvioille suoriutumisestaan, joita esimiehen näkemykset täydentävät. Sosiaalinen suotavuus saattaa auttaa ihmistä verhoamaan itsekkäät motiivinsa myönteiseksi työkäyttäytymiseksi, mikä voi edistää ura- ja palkkakehitystä.

Tutkimusaineisto koostuu 6 384 ihmisen henkilöarvioinneista, jotka tehtiin rekrytointi- tai ylentämispäätöksiä varten. Tutkimuskysymyksiin vastataan käyttämällä korrelaatioanalyysia, ristiintaulukointia, khiin riippumattomuustestiä ja yksisuuntaista varianssianalyysia. Tulokset osoittavat, että sosiaalinen suotavuus kasvaa, kun sisäinen kontrolliodotus yleisty. Sisäisen kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välillä havaittiin tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Tulokset tukevat sitä oletusta, että jotkut saattavat käyttää itsekkäitä motiiveja hyväkseen näyttääkseen sisäisesti motivoituneilta työntekijöiltä ja menestyäkseen työelämässä.

AVAINSANAT: kontrolliodotus, sosiaalinen suotavuus, työsuoriutuminen, psykologinen henkilöarviointi

1. JOHDANTO

“Se on sääliä, että nykypäivisin työpaikat saadaan sillä perusteella, kuinka hyvin osaat näytellä ja valehdella eduksesi.”

“Jotkut väittää, että tuossa voi huijata ja saada hyvän tuloksen, mutta mene ja tiedä, miten tuo on...”

“Raportti vastasi pitkälti omaa kokemustani lahjakkuuksistani ja kehittämistarpeistani. Kirjoitinkin tänne jo joskus aikaisemmin siitä, kuinka minut eräässä testissä tulkittiin valehtelijaksi ja toisessa hiljaiseksi alistujaksi (mikä ei todellakaan vastaa luonnetyyppiäni).”

“Huolestuttavaa on, että näissä testeissä menestyvät parhaiten juuri narsistit, koska he ovat hyviä näyttelemään, ja näillä testeillä ei pystytä saamaan selville tällaisia pahoja persoonallisuushäiriöitä.”

Edellä esitetyt lainaukset ovat keskustelupalstoilta. Yleisessä keskustelussa puhutaan paljon henkilöarviointien luotettavuudesta. Monet ihmiset ovat vakuuttuneita siitä, että työvalintatilanteessa voi vääristellä vastauksia omaksi edukseen. Henkilöarvioinneissa rekrytointia tai urasuunnittelua varten sovellettavat persoonallisuustestit ovat itsearviointitestejä, joten ne ovat alttiita vastausten kaunistelulle. Paulhus (2002: 51) kutsuu kaunistelua sosiaalisesti suotavuudeksi, jolla tarkoitetaan positiivisten ominaisuuksien ylikorostamista ja negatiivisten ominaisuuksien kieltämistä. Toiset aiheita tutkineet asiantuntijat uskovat, että testeissä voi jopa valehdella (ks. Frei, Griffith, Snell, McDaniel & Douglas 1997; Ellingson, Sackett & Hough 1999). Sosiaalinen suotavuus on huomionarvoinen ilmiö myös henkilöstöjohtamisessa. Yhä useammin työelämän arviointitilanteet perustuvat työntekijän henkilökohtaisille arvioille omasta suorituksestaan, joita esimiehen arviot täydentävät. Kaunistelu voi auttaa työntekijää verhoamaan itsekkäät motiivit valintatilanteessa tai työkäyttäytymisessä eettiseksi toiminnaksi (Rioux & Penner 2001; Grant & Mayer 2009). Myönteinen työkäyttäytyminen saa työntekijän näyttämään arvioijan silmissä motivoituneelta ja hyvin suoriutuvalta työntekijältä (Wayne, Liden, Graf & Ferris: 1997).

Kontrolliodotus on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva piirre. Käsitteen luoja, Julian B. Rotterin (1966) mukaan sisäinen kontrolliodotus tarkoittaa sitä, että ihminen luottaa omiin vaikutus- ja menestymismahdollisuuksiinsa työelämässä. Ulkoinen kontrolliodotus sen sijaan viittaa siihen, että ihminen epäilee omia vaikutusmahdollisuuksiaan ja uskoo, että onnistuminen riippuu sattumasta tai muista ihmisistä. Tässä tutkielmassa selvitetään sitä, millainen yhteys kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välillä on

henkilöstöjohtamisen kentässä. Tähän vastataan tarkastelemalla sitä, onko sosiaalinen suotavuus tyypillisempää sisäisen tai ulkoisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille. Yhteyden valaiseminen tutkimustiedon avulla on tärkeää, koska henkilöstöjohtamisessa tehdään ihmisten tulevaisuuteen liittyviä päätöksiä. Päätöksenteko henkilöstöjohtamisessa on monimutkaista ja avointa vaikutusyriytyksille niiden puolesta, joiden tulevaisuudesta päätetään (Wayne & Kackmar: 1999). Lopuksi tulosten pohjalta pohditaan myös sitä, minkälaista lisäarvoa psykologiset henkilöarvioinnit voivat tuoda henkilöstöjohtamiselle.

Tutkielman ensimmäisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen taustaa, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Toisessa pääluvussa kerrotaan, mitä on psykologinen henkilöarviointi ja miten sitä hyödynnetään henkilöstöjohtamisessa. Kolmannessa pääluvussa määritellään sosiaalisen suotavuuden käsite ja pohditaan, mitä siitä nykyään tiedetään tutkimustiedon valossa. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan, mistä ihmisen työsuoriutuminen ja tuloksellisuus syntyvät sekä esitetään teorian pohjalta muodostetut tutkimushypoteesit. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja aineisto sekä kuudennessa pääluvussa analyysi tuloksineen. Seitsemäs pääluku on omistettu johtopäätöksille. Johtopäätöksissä esitetään tulosten perusteella muodostunut näkemys siitä, millainen on kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys henkilöstöjohtamisen kentässä. Johtopäätöksissä liitetään tutkimuksen pääkäsitteet yhteen ja vastataan siihen, miten edellä mainitun yhteyden ymmärtäminen voi auttaa kehittämään päätöksentekoa ja henkilöstöjohtamisen tehokkuutta organisaatiossa. Johtopäätöksissä pohditaan myös sitä, ja minkälaista lisäarvoa henkilöarvioinnit tuovat tähän kehittämistyöhön. Tutkielma päätetään tutkimuksen arviointiin, jossa käydään läpi tutkimuksen vahvuudet ja kehittämiskohteet.

1.1. Tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma

Henkilöstöalan ammattilaiset tekevät jatkuvasti työssään tärkeitä ja monimutkaisia päätöksiä. Nämä päätökset koskevat esimerkiksi henkilövalintoja, ylennyksiä, urakehitystä ja palkitsemista. Päätökset vaikuttavat työntekijöiden tulevaisuuteen, joten on ymmärrettävää, että he yrittävät vaikuttaa päätöksiin. Ferris ja Judge (1991: 450) toteavat, että henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa ihmisen suoriutuminen, osaaminen ja tehokkuus nähdään usein objektiivisena ja mitattavana ominaisuutena. He kritisoivat tällaista rationaalista näkemystä liian optimistisena ja huomauttavat, että todellisuudessa henkilöstöjohtaminen on monimutkainen käsite, jonka muotoutumiseen vaikuttavat

organisaatioissa esimerkiksi kilpailu rajallisista ja ristiriitaisista eduista, vallankäyttö sekä politikointi. Jälkimmäisellä he tarkoittavat eri tilanteiden synnyttämiä pyrkimyksiä vaikuttaa yhteiseen ymmärrykseen valtaa tai symbolisia keinoja käyttämällä. Poliittinen näkökulma on heidän mukaansa väline, jolla henkilöstöjohtamista voidaan ymmärtää syvällisemmin.

Koska henkilöstöjohtamisen toimintakenttä on laaja, tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan henkilövalintoja, suoritusarviointeja ja palkitsemista. Tutkielman aiheen kannalta rajaus on perusteltua siksi, että edellä mainittuihin liittyy henkilöstöjohtamisen merkittävimpiä päätöksentekotilanteita. Ferrisin ja Judgen (1991: 451–452) mukaan edellä mainituissa henkilöstökäytännöissä tehdään päätöksiä rajallisten resurssien jakamisesta ja ihmisten tulevaisuudesta, mikä on omiaan lisäämään kilpailua ja vaikuttamispyrkimyksiä. Kilpailu ja ihmiselle itselleen merkitykselliset tilanteet ovat yleensä niitä, joissa syntyy tarve vaikuttaa päätöksiin. Empiiristen havaintojen lisäksi kaivataan syvällisempää ymmärrystä siitä, miten henkilöstöjohtamisen toimintakenttä muotoutuu ja rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Henkilöstöalan ammattilaiset ja esimiehet tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi luotettavaa tietoa, joka perustuu tutkimustietoon pikemmin kuin aavistuksiin, tunteuksiin ja omiin havaintoihin.

Viime vuosikymmenten aikana tutkijat ovat etsineet vastausta siihen, mitkä tekijät edistävät työntekijän työssä suoriutumista ja sitä kautta organisaation suorituskykyä. Suorituksen taustalla vaikuttavia tekijöitä tutkimalla asiantuntijat ovat etsineet keinoja lisätä myönteistä työkäyttäytymistä organisaatioissa. Tutkimuksessa puhutaan organisatorisesta taustatoiminnasta (*engl. Contextual Performance*), jolla viitataan esimerkiksi yhteistoimintaa edistävään käyttäytymiseen ja sosiaalista vuorovaikutusta sekä yhteishenkeä edistävään toimintaan (*engl. Organizational Citizenship Behavior*) (Niitamo 2003: 17). Nykyään tiedetään, että myönteinen työkäyttäytyminen perustuu motivaatio- ja persoonallisuustekijöille, jotka edistävät työntekijän sitoutumista organisaatioon ja halua vaikuttaa organisaation menestykseen. 2000-luvun alussa asiantuntijat kiinnostuivat toisenlaisesta näkökulmasta työsuoriutumisen taustalla. He havaitsivat, että myös omaa etua palvelevat itsekkäät motiivit ennustivat myönteistä työkäyttäytymistä lähes yhtä luotettavasti kuin toisten auttamista ja sitoutumista edistävät motivaatiotekijät. Itsekkäiden motiivien synnyttämää toimintaa kutsutaan vaikutelmanhallinnaksi (ks. esim. Rioux & Penner 2001; Grant & Mayer 2009). Tämä löydös sai tutkijat pohtimaan, käyttävätkö jotkut ihmiset vaikutelmanhallintaa hyväkseen saadakseen myönteisiä suoritusarviointeja esimiehiltä ja edetäkseen urallaan. Rioux ja

Penner (2001: 1313) toteavat, että erityisesti sen selvittäminen vaatii lisätutkimusta, minkälainen yhteys vaikutelmanhallinnalla on työsuoriutumiseen yhdessä muiden motiivien kanssa. Grant ja Mayer (2009: 908–909) puolestaan peräänkuuluttavat lisätutkimusta siitä, liittyykö vaikutelmanhallinta kiinteästi joidenkin ihmisten uskomuksiin, persoonallisuuteen tai identiteettiin.

Edellä mainitut tutkimustulokset vahvistavat myös Ferrisin ja Judgen (1991) lähes 10 vuotta aikaisemmin esittämää epäilystä siitä, että todellisuudessa henkilöstöjohtamisen kenttä on monimutkaisempi kuin ajatellaan. Organisaatioissa kilpaillaan rajallisista resursseista, joten erilaiset vallankäytön muodot ovat todennäköisesti myös läsnä. Vallankäyttö liittyy ihmisten monimutkaiseen vuorovaikutukseen, joka ei aina ole näkyvää eikä helposti analysoitavissa. Erilaisilla vaikutelmanhallintatekniikoilla on tutkimusten mukaan vaikutuksia esimiesten suoritusarviointeihin ja ylentämispäätöksiin (Wayne ym. 1997). Vaikutelmanhallinnasta käytetään tässä tutkielmassa Paulhusin (1984) määrittelemää käsitettä sosiaalinen suotavuus. Se voi olla tietoista tai tiedostamatonta vastausten kaunistelua työnhakutilanteessa ja tahallista esittämistä työelämässä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan sosiaalisen suotavuuden kolmea erilaista ilmenemismuotoa, jotka ovat itsepetos ja vaikutelmanhallinta (Paulhus 1984) sekä kaunisteleisuus (Psycon 2006).

Sosiaalinen suotavuus on tärkeä ilmiö henkilöstöjohtamisessa. Tiedostamattomana se voi muodostua esteeksi laadukkaalle päätöksenteolle ja henkilöstöjohtamisen tehokkuudelle (Wayne ym. 1997). Siksi on tärkeää, että henkilöstöalan ammattilaiset ja esimiehet saavat aiheesta tietoa, jonka avulla he voivat paremmin tunnistaa työntekijöiden uskomuksia, näkymättömiä motiiveja ja vaikutelmanhallintatekniikoita. Tämän tutkielman tarkoitus on laajentaa näkökulmaa motiivien ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä tuomalla persoonallisuuteen liittyvä kontrolliodotus mukaan tarkasteluun. Käsitteen toi psykologiseen tutkimukseen Julian B. Rotter vuonna 1966. Asiantuntijat ovat laajaan tutkimustietoon nojaten vakuuttuneita siitä, että kontrolliodotus liittyy olennaisesti ihmisen käsitykseen omasta itsestään ja ulkopuolisesta maailmasta. Kontrolliodotus vaikuttaa siihen, uskooko ihminen voivansa itse vaikuttaa työmenestykseensä vai ohjailevatko ulkopuoliset tekijät tai sattuma menestystä (Rotter 1996: 2).

1.2. Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välistä yhteyttä henkilöstöjohtamisen kentässä. Yhteyden ymmärtäminen henkilöstöjohtamisessa on tärkeää, jotta se voidaan entistä paremmin huomioida henkilöstökäytäntöihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Tämän tutkielman kannalta tärkeimmät henkilöstökäytännöt ovat rekrytointi, suoritusarviointi ja palkitseminen. Yhteyden valaiseminen tutkimustiedon avulla voi auttaa parantamaan päätöksentekoa henkilöstöjohtamisessa ja lisätä sen tehokkuutta. Kontrolliodotuksen ja vaikutelmanhallintatekniikoiden välistä yhteyttä on tutkittu aikaisemmin lähinnä työhaastatteluissa tai suoritusarvioinneissa. Lisää tutkimusta kaivataan siitä, onko kontrolliodotuksella ja vaikutelmanhallinnalla positiivinen yhteys muihin työelämän arviointitilanteisiin (Silvester, Anderson-Gough, Anderson & Mohamed 2002: 72; Wayne ym. 1997: 980).

Tutkielman pääkysymys on se, millainen on kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys henkilöstöjohtamisen kentässä. Pääkysymykseen etsitään vastausta seuraavien tarkentavien kysymysten avulla:

- Onko henkilöarvioinneissa arvioitava kontrolliodotus tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä sosiaalisen suotavuuden itsepetokseen, vaikutelmanhallintaan ja kaunistelevuuteen?
- Onko sosiaalisen suotavuuden itsepetoksessa, vaikutelmanhallinnassa ja kaunistelevuudessa eroja sen perusteella, mihin kontrolliodotusryhmään henkilö kuuluu?

Tämän tutkielman aineisto on kerätty 6 384 ihmisen henkilöarvioinneista, jotka on tehty henkilövalintoja tai ylentämispäätöksiä varten. Siksi tutkielman johtopäätöksissä otetaan omassa alaluvussa kantaa myös siihen, miten henkilöarviointit voivat parantaa päätöksentekoa ja lisätä henkilöstöjohtamisen tehokkuutta organisaatiossa.

2. HENKILÖARVIOINTI HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Tässä pääluvussa esitellään yleisimmät työelämässä sovellettavat psykologiset henkilöarviointimenetelmät. Sen jälkeen valaistetaan sitä, miten henkilöarviointeja hyödynnetään nykyään erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen tukena rekrytoinneissa sekä suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa.

2.1. Henkilöarviointimenetelmät

Henkilöarviointimenetelmiä käytetään henkilöstöjohtamisessa pääosin rekrytoinneissa, mutta erilaiset työuran varrella tehtävät arvioinnit ovat lisääntyneet. Kauhasen (2006: 78) mukaan rekrytoinnissa henkilöarviointien avulla pyritään selvittämään, miten hyvin ehdokkaat täyttävät haettavan työtehtävän valintaperusteiksi asetetut vaatimukset. Kun organisaatio on saanut riittävästi ehdokkaita, se aloittaa hakijoiden soveltuvuuden arvioinnin. Keskeinen asia henkilöarvioinnissa on yhdessä konsultin kanssa tehtävä toimenkuvaus- tai tehtäväanalyysi, joka tehdään ennen henkilöarviointia. Arvioinnin tuloksia punnitaan analyysia vasten. Soveltuvuusarvioinnin tarkoituksena on mitata ja arvioida hakijan ominaisuuksia ja ottaa kantaa henkilön soveltuvuudesta haettavaan työtehtävään (Niitamo 2003: 15). Mitta- tai arviointivälineen arvoa ja hyötyä organisaatiolle osoitetaan sen ennustevaliditeetilla eli ennustekorrelaatiolla. Schmidt ja Hunter (1998: 262) pitävät ennustekorrelaatiota henkilöarviointimenetelmän tärkeimpänä validiteetin lajina. Tämä tarkoittaa mittavälineen kykyä mitata tavoiteltua ominaisuutta ja sen kykyä ennustaa henkilön työkäyttäytymistä ja myöhempää suoriutumista. Henkilöarviointeja hyödynnetään yhä enemmän myös työuran varrella tehtävässä testauksessa. Tästä käytetään tavallisesti yleisnimitystä strateginen resursointi. Psycon Oy (2017) määrittelee strategisen resursoinnin seuraavasti:

”Strateginen resursointi tarkoittaa liiketoiminnan tavoitteista lähtevää potentiaalien tunnistamista, henkilövalintoja, henkilöriskin hallintaa sekä tarvittavan osaamisen ja kyvykkyyden kehittämistä. Strategisen resursoinnin avulla kartoitetaan nykyjohton vahvuudet ja kehittämistarpeet, tuotetaan tietoa seuraajasuunnittelua varten ja lujitetaan avainhenkilöiden sitoutumista.”

Niitamon (2003: 20) mukaan työelämän psykologiset henkilöarviointimenetelmät jaetaan tavallisesti kolmeen pääluokkaan: työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Kaikkia edellä mainittuja menetelmäluokkia yhdessä käsittelevää kirjallisuutta on olemassa valitettavan niukasti. Tällä saralla merkittävän tutkimuksen

julkaisivat Schmidt ja Hunter (1998), jotka vertailivat meta-analyysissään 85 vuoden aikana ilmestyneitä henkilöarviointimenetelmien ennustekorrelaatioita keskenään. Vertailussa oli mukana 19 erilaista henkilöarviointimenetelmää, joita käytetään henkilöstöjohtamisen tukena rekrytoinnissa ja henkilöstön kehittämisessä. Tutkimus oli merkittävä myös siksi, että tutkijat selvittivät, miten hyvin eri arviointimenetelmien yhdistelmät lisäsivät ennustearvoa ja sen myötä organisaation taloudellista hyötyä.

Schmidtin ja Hunterin (1998: 264) mukaan ihmisten työmenestystä ennustavat parhaiten yleisälykkyystestit. Ne ovat suosittuja erityisesti siksi, että testejä voidaan soveltaa kaikkiin työtehtäviin ja niin kokemattomiin kuin kokeneisiin hakijoihin. Yleisälykkyystestien kykyä ennustaa työmenestystä on tutkittu eniten. Tästä yhteydestä on tehty satoja tutkimuksia, joten meta-analyysille perustuvaa korjattua ennustekorrelaatiota voidaan pitää luotettavana. Yleisälykkyystestit ovat arvostettuja myös sen takia, että niiden ennustekyky on hyvä ja toteuttamiskustannukset alhaiset. Älykkyyttä on tutkittu psykologiassa 90 vuoden ajan, joten testeillä on vahva teoreettinen pohja. Schmidt ja Hunter (1998: 266) toteavat, että työnäytteiden ja strukturoitujen haastattelujen ennustearvo on korkein mutta kustannukset suurimmat. Työnäytteet soveltuvat vain kokeneisiin hakijoihin, koska ne vaativat tehtäväkohtaista osaamista. Strukturoidut haastattelut ennustavat työmenestystä yhtä luotettavasti kuin yleisälykkyystestit, mutta niidenkin heikkoutena ovat suuret kustannukset. Strukturoidussa haastattelussa on usein mukana osioita, joissa arvioidaan henkilön osaamista tai kokemusta haettavasta tehtävästä. Siksi ne soveltuvat huonosti kokemattomien hakijoiden henkilöarviointeihin. Edellä esitettyjen perustelujen valossa yleisälykkyystestejä pidetään rekrytoinneissa ensisijaisena henkilöarviointimenetelmänä, joita loput 18 menetelmää täydentävät.

Schmidt ja Hunter (1998: 267) olivat edelleen kiinnostuneita siitä, kuinka paljon ennustearvo kasvaa, kun yleisälykkyystesteihin yhdistetään muita ennustekorrelaatioiltaan luotettavia arviointimenetelmiä. Kun yleisälykkyystesteihin yhdistettiin persoonallisuustestit, luotettavuus ja samalla taloudellinen hyöty organisaatiolle kasvoivat peräti 27 %, vaikka persoonallisuustestien ennustekorrelaatio on yleisälykkyystestejä heikompi. Tämä johtui siitä, että persoonallisuustestit ja yleisälykkyystestit ovat riippumattomia toisistaan. Toisin sanoen tuloksen perusteella testit mittasivat täysin eri ominaisuuksia, kuten niiden on tarkoituskin. Yleisälykkyystestit mittaavat lähinnä kognitiivisia taitoja. Persoonallisuustestien tarkoitus on arvioida mm. henkilön tunnollisuutta ja motivaatiota, mutta ne antavat viitteitä myös muista työmenestystä ennustavista persoonallisuuspiirteistä, kuten

sovinnollisuudesta ja tunnetasapainosta. Kun yleisälykkyystesteihin yhdistettiin työnäytteet tai strukturoidut haastattelut, luotettavuus kasvoi 24 %.

Hyvistä vaihtoehtoista huolimatta monet organisaatiot käyttävät edelleen menetelmiä, joiden ennustekyky yksinään on heikko. Tällainen on esimerkiksi yleisessä käytössä oleva strukturoimaton haastattelu. Kelechi (2012: 117) toteaa, että valintaa perustellaan usein taloudellisilla syillä, sillä ulkopuolisten asiantuntijoiden toteuttamat henkilöarviointit ovat kalliita ja vievät aikaa. Korkeiden kustannusten takia henkilöarviointeihin päätyvät ehdokkaat käyvät nykyään läpi tiukan alkuseulan esimerkiksi työhakemusten ja kokemuksen perusteella. Työhakemusten perusteella hakijoiden joukosta voidaan valita jatkoarviointiin henkilöt, joilla on organisaation strategian toteutumisen kannalta merkittävimpiä ominaisuuksia ja osaamista. Hermelinin, Lievensin ja Robertsonin (2007: 407–408) mukaan alkuseulonta pienentää arviointikeskusten ennustekorrelaatiota, koska joukossa on vähemmän vaihtelua. Tätä kutsutaan tutkimuksissa englanniksi nimellä *Range Restriction*. Vaihtelusta johtuva tilastovirhe voidaan korjata tilastollisin menetelmin.

2.2. Henkilöarviointi rekrytoinnissa

Henkilöarviointien tarkoituksena on tuottaa työnhakijan ominaisuuksista sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita hänen myöhemmästä työkäyttäytymisestään (Niitamo 2003: 13–15). Schmidtin ja Hunterin (1998: 263) mukaan henkilöarviointimenetelmän käytännön arvoa organisaatiolle selittävät ennustevaliditeetin lisäksi kaksi muutakin tekijää. Nämä ovat hakijajoukon vaihtelevuus ja henkilövalintojen suhdeluku. Tutkimusten mukaan hakijajoukon vaihtelevuus eli ihmisten väliset erot suoriutumisessa ovat suuria. Siksi organisaation menestykselle on tärkeää, että arviointimenetelmä onnistuu löytämään hakijajoukosta parhaiten suoriutuvat kyvykkyydet eli ”talentit”. Toinen henkilöarviointimenetelmän käytännön arvoa selittävä tekijä on henkilövalintojen suhdeluku. Tämä on se osuus hakijoista, joka valitaan tehtävään. Jos esimerkiksi organisaatio haluaa palkata ainoastaan yhden prosentin kaikista parhaiten suoriutuvista hakijoista, henkilöarviointimenetelmän käytännön hyöty organisaatiolle on erittäin suuri. Henkilöarviointimenetelmän käytännön arvo eli taloudellinen hyöty jokaista palkattua henkilöä kohden voidaan laskea kaavalla, joka muodostuu ennustekorrelaation, vaihtelun ja suhdeluvun tulosta.

Ennustearvon kasvattaminen edellyttää sitä, että menetelmissä käytettävät sisällöt valitaan tarkasti ja henkilöarviointeja tekee vain koulutettu asiantuntija (Kelechi 2012: 120). Suomessa astui voimaan Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001) vuonna 2001. Sen mukaan työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne. Schmidtin ja Hunterin (1998: 264) mukaan henkilöarviointimenetelmien ennustekykä on tutkittu 1920-luvulta saakka. Alussa tutkimukset antoivat vaihtelevia tuloksia, minkä takia tutkijat päätyivät toteamaan, että vaihtelu johtuu työtehtävien erilaisuudesta ja aihetta on lähes mahdotonta tutkia luotettavasti. 1970-luvulla kiinnostus heräsi uudelleen, kun huomattiin, että vaihtelu johtuikin tilastollisista virrehavainnoista. Tutkimuksissa alettiin soveltaa metatutkimusmenetelmää, jossa yhdistellään monien yksittäisten tutkimusten ennustekorrelaatioita tilastollisen luotettavuuden parantamiseksi. Meta-analyysin avulla tutkijat onnistuivat korjaamaan tilastolliset virrehavainnot ja mittausvirheet. Menetelmälle perustuvat tutkimukset antoivat henkilöarviointimenetelmien ennustekorrelaatioista vahvempaa näyttöä ja osoittivat, että tosiasiallisesti vaihtelu korrelaatioiden välillä oli pientä tai lähellä nollaa jopa erilaisten työtehtävien kesken. Nämä tulokset mahdollistivat sen, että henkilöarviointimenetelmiä voitiin vertailla keskenään ja laittaa ennustearvon perusteella paremmuusjärjestykseen. Myös erilaisiin tehtäviin voitiin valita luotettavin menetelmä työn vaatimusten perusteella.

Yleensä henkilöarvioinneissa käytetään arviointikeskuksia, joissa yhdistellään erilaisia arviointimenetelmiä ja arvioidaan henkilöä kokonaisvaltaisesti. Gaugler, Rosenthal, Thorton ja Bentson (1987) saivat kuuluisassa meta-analyysissään lupaavia tuloksia arviointikeskusten ennustekyvystä. Tutkimus vahvisti arviointikeskusten ennustekorrelaatioksi $r=0,36$. Hermelin ym. (2007) toistivat Gauglerin ym. (1987) tutkimuksen ja laajensivat otoksen kokoa, koska uusia tutkimuksia oli ilmestynyt runsaasti 50 vuoden aikana. He käyttivät työmenestyksen ulkoisena kriteerinä oman esimiehen näkemyksiä arvioitavan henkilön suoriutumisesta. Tutkijat vahvistivat uusintatutkimuksessa arviointikeskusten korjatuksi ennustekorrelaatioksi pienemmän luvun kuin aikaisemmassa tutkimuksessa, $r=0,28$ (95 %:n luottamusväli $0,24 \leq r \leq 0,32$). Tämä olisi jäänyt Gauglerin ja hänen kollegoidensa aikaisemmassa tutkimuksessa vahvistetun 95 %:n luottamusvälin ulkopuolelle ($0,30 \leq r \leq 0,42$).

2.3. Henkilöarviointi suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa

Arviointikeskukset perustuvat ajatukselle, että menetelmiä yhdistämällä parannetaan henkilöarvioinnin kykyä arvioida ehdokkaan vahvuuksia ja kehittämiskohteita laajalaisesti (ks. Schmidt & Hunter 1998). Tiedon pohjalta voidaan ennustaa työkäyttäytymistä ja -suoriutumista sekä parannetaan pitkällä tähtäimellä asiakasorganisaation taloudellista kannattavuutta. Luotettavan henkilöarvioinnin avulla virherekrytoinneista ja sen kerrannaisvaikutuksista johtuvat kustannukset pienenevät. Henkilöstöjohtamisessa arviointikeskuksia hyödynnetään yhä enemmän henkilöstön kehittämisen ja sitouttamisen tukena. Henkilöarvioinnit ovat yleistyneet myös johtamiskyvyn kehittämisessä (Hermelin ym. 2007: 405). Henkilöarvioinnit antavat luotettavaa tietoa työntekijän motivaatiosta ja odotuksista. Siksi arvioinnit ovat hyödyllisiä välineitä organisaation strategiasta johdettujen henkilökohtaisten tavoitteiden suunnittelussa, suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa. Henkilöstöammattilaiset ja esimiehet voivat hyödyntää henkilöarviointiraportteja päätöksentekonsa tukena.

Armstrongin (2006: 7) mukaan työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet suunnitellaan tavallisesti organisaation strategisista tavoitteista käsin. Tässä vaiheessa esimies auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation vision ja näkemään hänen oman osuutensa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta työntekijä sitoutuisi tavoitteisiin, hänen täytyy saada itse vaikuttaa niihin vision, strategian ja arvojen sallimissa rajoissa. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat esimiehen ja työntekijän välistä läpi vuoden kestävää vuoropuhelua ja kumppanuutta. Suoritusarvioinnissa työntekijä saa palautetta, ohjausta ja kannustusta, mikä auttaa häntä kehittymään työssään ja suuntaamaan suoritustaan organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti (Lawler 1994).

Henkilöarvioinnit voivat olla tärkeä apuväline henkilöstöalan ammattilaisille ja esimiehille, koska he vastaavat suoritusarviointi- ja palkitsemisjärjestelmien soveltamisesta organisaatiossa. Suoritusarviointijärjestelmät ovat yleisiä varsinkin niissä yrityksissä, joissa käytetään tulosjohtamista (Kauhanen 2006: 101). Tulosjohtamisen perinteiden mukaan suomalaisessa organisaatiokäyttäytymisessä pääpaino on ollut tavoiteasetannassa ja henkilön tai tiimin mahdollisesti tarvitseman kehittämisen tarkastelussa. Amerikkalaisessa liikkeenjohdossa pääpaino on kuitenkin tavoiteasettelun lisäksi nimenomaan suorituksen arvioinnissa (Kauhanen 2006: 97). Brumbachin (1988) mukaan suoritus pitää sisällään sekä toiminnan että tulokset. Toiminta huokuu suorituksen tekijästä. Siinä työntekijän mielessä oleva malli tai käsite muuntuu tehtävän suorittamisen kautta konkreettiseksi lopputulokseksi. Tämän näkemyksen mukaan

työntekijän suoritusta tulisikin arvioida tulosten lisäksi nimenomaan työkäyttäytymisen perusteella.

Työsuoriutuminen on Armstrongin (2006: 7) näkemyksen mukaan organisaation arvojen jakamista ja niiden mukaan toimimista. Organisaation arvot tulevat näkyviksi työntekijän toiminnassa. Esimerkiksi toisten arvostaminen, auttaminen ja yhteistyö ovat organisaation arvoja, jotka näkyvät työntekijän käyttäytymisessä kontekstuaalisena suoriutumisenä (Borman & Motowidlo 1993). Armstrong (2006: 8) määrittelee kontekstuaalisen suoriutumisen harkinnanvaraiseksi toiminnaksi, joka on hänen mukaansa olennainen osa työssä suoriutumista. Harkinnanvarainen toiminta tarkoittaa sitä, että työntekijä harkitsee itse, miten paljon hän panostaa työsuoritukseensa vaivaa, huolellisuutta, kekseliäisyyttä ja tuotteliaisuutta, mikä luonnollisesti koituu organisaation hyväksi. Esimiehen haasteena on kannustaa työntekijää harkinnanvaraiseen toimintaan. Hyvät tulokset ja myönteinen palaute saavat aikaan tyytyväisyyttä omaan suoritukseen, mikä puolestaan vahvistaa positiivista asennetta työtä kohtaan.

Becton, Giles ja Schraeder (2007: 500) toteavat, että työntekijät toimivat tehtävissään erilaisissa rooleissa. Roolit määrittelevät sen, minkälaisia odotuksia esimies heille asettaa. Joskus työntekijä saattaa kokea, että hänen roolinsa on epäselvä, eikä hän tarkalleen ottaen tiedä, minkälaista suoriutumista häneltä odotetaan. Voi myös käydä niin, että työntekijän mielestä hänelle asetetut vaatimukset ovat liian suuret voimavaroihin nähden. Tämä saattaa lisätä stressiä ja henkilöstön vaihtuvuutta, heikentää työtyytyväisyyttä ja johtaa heikkoon suoriutumiseen. Armstrong (2006: 8) puhuu tässä yhteydessä odotusten hallinnasta. Odotusten hallinnassa luodaan jaettava ymmärrystä siitä, mitä työntekijän pitää tehdä parantaakseen suoritustaan. Esimiehen tehtävänä on selventää työntekijöille, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän toivotaan käyttäytyvän. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijät ymmärtävät organisaation tasolta tulevat odotukset ja sitoutuvat toimimaan niiden mukaisesti. Kun esimies arvioi, mittaa ja kehittää suoriutumista, hän arvioi myös sitä, miten hyvin työntekijät ovat onnistuneet saavuttamaan tai ylittämään odotukset. Esimiehet saavat henkilöarvioinneista luotettavaa tietoa työntekijöiden odotuksista, mikä helpottaa yhteisen ymmärryksen löytämistä ja auttaa esimiestä viestimään organisaation tasolta tulevat vaatimukset yhteisen näkökulman pohjalta. Näin ollen henkilöarvioinnit voivat lujittaa henkilöstön sitoutumista ja tukevat henkilöstön kehittämistä.

3. TYÖSUORIUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä pääluvussa tarkastellaan sitä, mistä työntekijän työssä suoriutuminen syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat hyvään työsuoritukseen. Ensin pohditaan, minkälainen työkäyttäytyminen parantaa työntekijöiden suoriutumista ja välillisesti myös organisaation tehokkuutta. Sen jälkeen esitellään persoonallisuus- ja motivaatiotekijöitä, jotka ennustavat myönteistä työkäyttäytymistä.

3.1. Työsuoriutumisen ulottuvuudet

Työsuoriutuminen on kiinnostanut organisaatiopsykologeja jo vuosisatoja siitä lähtien, kun organisaatiot alkoivat toteuttaa persoonallisuus- ja motivaatiotestejä työnhakijoille. Ihmisen työmenestys ymmärrettiin pitkään teknisenä suoriutumisena, jossa korostuivat tehtävässä vaadittavat tiedot, taidot ja osaaminen (Borman & Motowidlo 1997). Tehtävään valittiin henkilö, jonka osaaminen vastasi mahdollisimman hyvin tehtäväkuvan vaatimuksia. Nykyään näkemys urakehityksestä on muuttunut, ja sen myötä myös yksilön työsuoriutuminen ja -käyttäytyminen ovat tulleet tärkeiksi menestymiskriteereiksi työelämässä. On alettu yhä enemmän korostaa sitä, että työuralla eteneminen on työntekijän henkilökohtainen projekti ja psykologinen sopimus työnantajan kanssa on heikentynyt (Sullivan 1999: 458).

Työkäyttäytymistä ja työssä suoriutumista on perinteisesti arvioitu niin sanotuilla kovilla tai teknisillä kriteereillä, kuten suoritämäärillä ja palkkakehityksellä. Nykyisin ajatellaan, että työssä suoriutuminen koostuu paitsi teknisestä suoriutumisesta, myös sellaisesta organisaation yleistä hyvää edistävästä toiminnasta, jota ei olla perinteisesti katsottu tarpeelliseksi (Niitamo 2003: 17). Edellä mainituista työmenestyksen osista käytetään myös nimitystä tehtäväsuoriutuminen (*Task Performance*) ja kontekstuaalinen suoriutuminen (*Contextual Performance*) (Borman & Motowidlo 1993). Tässä tutkimuksessa jälkimmäisestä käytetään käsitettä alaistaidot. Nämä luovat tehtäväkeskeiselle suoriutumiselle suotuisan psykologisen ja sosiaalisen ympäristön. Tehtäväkeskeisen suoriutumisen vaihtelu on suurempaa, koska työtehtävät ja organisaatiot ovat erilaisia. Alaistaitojen määritelmät ovat sen sijaan hyvin samankaltaisia organisaatioiden ja työtehtävien kesken, mikä tekee niiden arvioimisen ja vertailun mahdolliseksi. Tehtäväkeskeisen suoriutumisen luotettavimmat ennustajat ovat ihmisen tiedot, taidot ja valmiudet, kun taas alaistaitoja ennustavat parhaiten luonteenpiirteet ja persoonallisuus (Organ & Ryan 1995; Borman & Motowidlo 1997; Goodman & Svyantek

1999). Alaistaitojen osoittaminen on vapaaehtoista toimintaa, joka kuuluu työntekijän tehtävänkuvan ulkopuolelle. Sen takia alaistaitoja ei yleensä huomioida virallisissa suoritusarvioinneissa tai palkitsemisjärjestelmissä.

Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kokeneet esimiehet arvioivat suoritusarvioinneissa kontekstuaalista suoriutumista yhtä paljon kuin tehtäväkeskeistä suoriutumista (Borman & Motowidlo 1997: 103–104). Becton ym. (2007: 495) toteavat, että suoritusarviointiraporteissa on usein mukana ulottuvuuksia, jotka täyttävät alaistaitojen tunnusmerkit, vaikka niitä ei virallisesti arvioida eikä mitata. Deckop, Mangell ja Circa (1999) huomasivat, että kun työntekijä koki organisaation arvot itselleen tärkeiksi, hän toimi luonnostaan niiden mukaisesti. Tutkijat havaitsivat positiivisen riippuvuussuhteen organisaation arvojen hyväksymisen ja suoriutumisen välillä. Kontekstuaalisen suoriutumisen ja saatujen tulospalkkioiden välinen positiivinen korrelaatio selittyi sillä, että työntekijän ja organisaation arvot olivat samankaltaiset. Kun työntekijä hyväksyi organisaation arvot, tuloksista palkitseminen kehitti hänen alaistaitojaan. Jos taas arvot olivat kaukana toisistaan, palkitseminen heikensi alaistaitoja. Bectonin ym. (2007: 503) mukaan alaistaitojen lisääminen mukaan virallisiin suoritusarviointeihin voi vaikuttaa esimiesten käsityksiin ja sitä myötä organisaation tehokkuuteen. Kun alaistaidot ovat mukana organisaation suoritusarviointikriteereissä, esimiehen ei tarvitse epäillä, kumpuaako työntekijän eettinen toiminta aidosta halusta myötävaikuttaa organisaation menestykseen vai itsekkäistä motiiveista.

Monet aiheesta kiinnostuneet tutkijat pitävät alaistaitoja välttämättöminä organisaation tehokkuudelle (ks. esim. Katz 1964: 132). Ne vaikuttavat myönteisesti ihmisten työmenestykseen, asiakaspalvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen, liikevaihdon kasvuun ja taloudelliseen kannattavuuteen (Podsakoff, Ahearne & McKenzie 1997: 269). Alaistaidot ennustavat myönteisiä suoritusarviointeja esimiehiltä (Wayne ym. 1997). Tämän takia asiantuntijat esittävät, että alaistaitoja kuvaavat arviointikriteerit pitäisi ottaa mukaan virallisiin suoritusarviointi- ja palkitsemisjärjestelmiin (Becton ym. 2007: 495). Vaikka tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että kyseiset taidot edistävät työntekijän työmenestystä ja organisaation tehokkuutta, tästä yhteydestä kaivataan lisää tutkimusta (Podsakoff ym. 1997: 262; Bolino 1999: 82). Podsakoff ym. (1997: 269) esittävät joitakin tulkintoja. Ensinnäkin organisaation ei tarvitse suunnata arvokkaita resursseja sosiaalista kanssakäymistä ylläpitäviin toimintoihin, vaan se voi käyttää nämä resurssit tuottavammin. Toiseksi alaistaidot lisäävät työntekijöiden tuottavuutta ja auttavat johtajia koordinoimaan organisaation sekä tiimien välisiä toimintoja tehokkaammin. Viimeiseksi

alaistaidot parantavat työilmapiiriä, mikä saattaa välittyä yrityksen imagon välityksellä ulkopuolelle ja vetää puoleensa osaavaa työvoimaa.

Alaistaitojen käsitteen määrittelyyn tähtäävää tutkimusta on syntynyt niin paljon, että käsite on saanut monia eri merkityksiä. Podsakoff, MacKenzie, Paine ja Bachrach (2000: 516) tekivät kirjallisuuskatsauksen ja löysivät peräti 30 mahdollista määritelmää. Katsauksen pohjalta he luokittelivat alaistaidot seitsemään eri luokkaan: avulias toiminta, reiluus ja rehtiys, uskollisuus organisaatiota kohtaan, organisaation sääntöjen hyväksyminen ja noudattaminen, aloitekykyisyys, osallistuminen organisaation toimintaan ja kiinnostus sitä kohtaan sekä itsensä kehittäminen. Podsakoffin ym. (2000) luokittelu on osittain yhtenäinen käsitteen luoja Dennis W. Organin (1988) määritelmän kanssa, joka luokittelee alaistaidot viiteen ryhmään. Nämä ovat halu auttaa (*Altruism*), huomaavaisuus ja hyvät tavat (*Courtesy*), reiluus ja rehtiys (*Sportsmanship*), tunnollisuus (*Conscientiousness*) ja kansalaishyveellisyys (*Civic Virtue*). Becton ym. (2007: 496) määrittelevät alaistaitojen luokitukset seuraavasti: Halu auttaa on toisen auttamista tehtävissä, jotka eivät kuulu omaan tehtäväkuvaan. Tämä yhdistetään yleensä pyyteettömään auttamiseen. Huomaavaisuus ja hyvät tavat näkyvät toiminnassa siten, että työntekijä tekee enemmän kuin sen, mitä häneltä vaaditaan tehtäväkuvassa. Hän esimerkiksi tarjoaa vapaaehtoisesti organisaatiolle ideoita jonkin ongelman ratkaisemiseksi. Reiluus ja rehtiys tarkoittavat sitä, että työntekijä kestää häiriöitä, keskeytyksiä ja epävarmuuksia valittamatta eikä tee niistä suurta numeroa. Huomaavaisuudella ja hyvillä tavoilla viitataan siihen, että ennen päätöksentekoa tai päätöksen toimeenpanemista työntekijä keskustelelee ja antaa tarvittavaa tietoa henkilöille, joihin päätös vaikuttaa. Kansalaishyveellisyys on sitä, että työntekijä osallistuu säännöllisesti organisaation asioihin ja vaikuttaa niihin rakentavasti. Hän osallistuu kokouksiin, vastaa viesteihin ja pitää itsensä ajan tasalla ajankohtaisista asioista.

Perinteinen, ainoastaan tietoja, taitoja ja kokemusta korostava henkilöarviointimalli edustaa ajattelutapaa, jonka mukaan työmenestys seuraa automaattisesti valintaprosessista. Siksi henkilöarviointien tarkoitus on arvioida tarkasti, että osaaminen ja kokemus sopivat haettavan työtehtävän vaatimukseen. Goodman ja Svyantek (1999) arvostelevat perinteistä mallia siitä, että se tähtää pääosin tehtäväkeskeiseen suoriutumiseen. Perinteisen mallin mukaan on tärkeämpää löytää oikeat ihmiset kuin sitouttaa heidät organisaatioon. Klassinen malli jättää huomiotta myös sen, että työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet voivat olla yritykselle kilpailuetu ja että liika samankaltaisuus saattaa johtaa heikkoon päätöksentekoon organisaatiossa. Perinteisen ajattelutavan heikkoutena on myös se, että näkyvät asiat, kuten koulutus, kokemus ja

henkilötausta, ovat osaamisen näkyviä osia. Korosuon ja Järvisen (1992) mukaan työntekijän osaamiseen ja toimintaan vaikuttavat merkittävästi myös ”jäävuooren” alla piilossa olevat asiat, kuten psyyke, arvot, asenteet, kehittymistarpeet ja vahvuudet. Nämä voivat toimia suorituksen ja osaamisen jarruina, jos niitä ei tiedosteta ja tuoda mukaan esimiehen sekä alaisen väliseen keskusteluun. Vain tiedostettuja kehitystarpeita ja vahvuuksia voidaan kehittää ja hyödyntää työssä entistä paremmin.

Kiristynyt kilpailu osaamisesta on pakottanut organisaatioita muuttamaan edellä mainittua ajattelutapaa. Organisaatiot ovat laajentaneet perinteistä näkökulmaa ja kiinnittävät nykyään huomiota myös työntekijän persoonallisuuden, odotusten ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuuteen (*engl. Person-Organization Fit*) (Bowen, Ledford & Nathan 1991: 38). Tällöin valintaprosessissa halutaan selvittää esimerkiksi sitä, onko työntekijä motivoitunut, sopivatko hänen persoonallisuutensa ja odotuksensa organisaation strategisiin tarpeisiin sekä organisaatiokulttuuriin tai samaistuuko hän organisaation arvoihin. Yhteinen ymmärrys organisaation odotuksista, tavoitteista ja toivotusta käyttäytymisestä edistävät työntekijän sitoutumista sekä tyytyväisyyttä suoritusarviointiprosessia kohtaan (Becton ym. 2007: 501). Kun näkymättömät ominaisuudet tuodaan mukaan keskusteluun, alainen ja esimies voivat parantaa yhteisen ymmärryksen syntymistä ja ohjata suoritusta tavoitteiden suuntaisesti luotettavammin kuin pelkkään näkyvään tietoon perustuen. Tällä tavalla erilaisia ihmisiä ja heidän osaamistaan voidaan myös yhdistellä entistä paremmin ryhmiksi, joissa ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaamiset täydentävät toisiaan.

Viitala (2006: 68) esittää huolensa siitä, että esimiehen vastuu on kasvanut kohtuuttoman suureksi. Esimiestyön arvo on korostunut varsinkin nykyään, kun organisaatiot elävät jatkuvassa muutos- ja oppimispaineessa. Esimiehet toimivat ryhmiensä tukihenkilöinä ja suunnannäyttäjinä. Toiseksi he auttavat ylintä johtoa saavuttamaan organisaation päämääriä ja toteuttamaan strategioita. Kolmanneksi he tukevat alaisiaan omissa työtehtävissään. Esimiesten työ on näiden kahden tason välimaastossa, mikä tekee siitä erityisen vaativaa. Lawler (1994: 17) painottaa, että useimmat esimiehet eivät ole luonnostaan hyviä suoritusarvioinnissa ja suorituksen johtamisessa, mikä voi saada alaiset epäilemään arviointien luotettavuutta ja laatua. Henkilöarvioinnit antavat arvokasta palautetta myös piilossa olevista ominaisuuksista ja auttavat esimiehinä toimivia henkilöitä havaitsemaan sekä omat että alaistensa vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kuten Viitala (2006: 102) toteaa, taitavasti kehitetty kysely ja käytetty aineisto voivat toimia oivallisina esimies- ja johtamistoiminnan kehittämisen apuvälineinä.

3.2. Persoonallisuus ja motivaatio

Persoonallisuuden viisi pääpiirrettä (*Big Five*) ovat saavuttaneet vahvan aseman työelämän testauksessa. Persoonallisuuden viisi piirrettä ovat *ulospäin suuntautuneisuus*, *sovinnollisuus*, *tunnollisuus*, *neuroottisuus/tunnetasapaino* ja *kokemuksille avoimuus* (Niitamo 2003: 53–57). Judge, Bono, Illies ja Gerhardt (2002: 767) määrittelevät persoonallisuuden viisi pääpiirrettä seuraavasti: Ulospäin suuntautuneisuuteen kuuluu sosiaalisuus, itsevarmuus, innokkuus ja positiiviset tunnetilat, kuten energisyys ja intohimo. Sovinnollisuutta kuvaa luotettavuus, myötämielisyys, välittäminen ja hellyys. Tunnollisuus koostuu kahdesta toisiinsa liittyvistä alalottuvuuksista: saavuttamisesta ja riippuvuudesta. Neuroottisuuteen kuuluu heikko tunteiden säätelykyky ja taipumus kokea negatiivisia tunteita, kuten ahdistusta, epävarmuutta ja turvattomuutta. Kokemuksille avoimuutta kuvaa parhaiten kyky mielikuvituksen, toisinajatteluun, yksilöllisyyteen ja riippumattomuuteen.

Persoonallisuuspiirteet muistuttavat monilta osin alaistaitojen luokitteluja. Itse asiassa jotkut organisaatiot arvioivat työntekijän työsuoritusta esimerkiksi sellaisilla ulottuvuuksilla kuin aloitekyky ja riippumattomuus muista. Alaistaitojen luokituksista melkein kaikki voitaisiin edelleen luokitella persoonallisuuden pääpiirteistä tunnollisuuteen, tunnetasapainoon, sovinnollisuuteen tai ulospäin suuntautuneisuuteen. On mielenkiintoista, että varsinkin kaksi ensiksi mainittua persoonallisuuspiirrettä ennustavat työsuoritumista parhaiten. Barrick ja Mount (1991) totesivat suuressa meta-analyysissään, että tunnollisuus-ulottuvuus on luotettava alaistaitojen ja työmenestyksen ennustaja. Myös tunnetasapaino (matala neuroottisuus) on yhteydessä hyvään työsuoritukseen kaikissa ammattiryhmissä (Barrick, Mount & Judge 2001). Tästä syystä persoonallisuutta arvioidaan henkilöarvioinneissa kokonaisvaltaisesti. Niissä pyritään tunnistamaan työntekijässä piirteitä, jotka edistävät tai heikentävät työssä suoriutumista.

Tutkijat ovat kehittäneet motivaatiosta monia teorioita. Useimmat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että organisaatiossa kiinnostavin tutkimuskohde on motivaation yhteys hyvään työsuoritukseen ja -viihtyvyyteen. Robbins ja Judge (2014: 129) toteavat, että kolme suurinta ja useimmin käytettyä motivaatioteoriaa organisaatiopsykologiassa ovat odotusarvoteoria (Vroom: 1964), tavoitteen asettamisen teoria (Locke: 1997) ja itsepystyvyyden teoria (Bandura: 1997). Kaikkia edellä mainittuja teorioita yhdistää se, että niiden ensisijainen kiinnostus on henkilön työmenestyksessä. Motivaatorakenteiden mittaamiseen puuttuu yleisesti hyväksytty väline. Kaikissa motivaatioteorioissa esiintyy kuitenkin yksi ja sama tema: kognitiiviset prosessit. Kognitiiviset prosessit tulevat

tavalla tai toisella esiin kaikissa organisaatiopsykologiaan kehitetyissä motivaatiomalleissa (Barrick, Stewart & Piotrowski 2002: 43). Mitchellin (1997) määritelmä motivaatiosta kiteyttää asian tiivistetysti: Motivaatio tarkoittaa psykologisia prosesseja, jotka auttavat ihmistä aloittamaan, suuntaamaan ja ylläpitämään vapaaehtoista ja tavoitteellista toimintaa.

Tutkijat ovat viime aikoina kiinnostuneet erityisesti alaistaitojen taustalla vaikuttavista motivaatiotekijöistä. Organin ja Ryanin (1995: 775–776) mukaan varhaisimmat aiheesta kiinnostuneet tutkijat olettivat, että henkilökohtaiset arviot työstä ja työasenteisiin liittyvät tekijät selittävät alaistaitoja paremmin kuin kognitiiviset tekijät, jotka liittyvät tietoihin, taitoihin ja oppimiseen. Ensimmäiset empiiriset tutkimukset antoivat tukea asenteisiin liittyvälle oletukselle, sillä tutkijat havaitsivat, että työtyytyväisyys lisäsi työroolin ulkopuolista toimintaa. Tämän jälkeen kiinnostuttiin muista työntekijän asenteisiin liittyvistä tekijöistä.

Robbins ja Judge (2014: 58–59) määrittelevät asenteet joko myönteisinä tai kielteisinä arvioina jostakin asiasta, ihmisistä tai tapahtumista. Ne heijastavat sitä, mitä ihminen tuntee jotakin asiaa kohtaan. Yleisesti ajatellaan, että asenteilla on kolme eri osatekijää: kognitio, tunne ja käyttäytyminen. Kognitiivinen osatekijä on kuvaus tai uskomus jostakin asiasta. Se on henkilökohtainen arvio esimerkiksi siitä, onko palkka oikeudenmukainen työmäärään nähden. Tämä liittyy olennaisesti seuraavaan osatekijään, tunteeseen. Arvio jostakin asiasta, tässä tapauksessa palkasta, synnyttää ihmisessä joko kielteisiä tai myönteisiä tunteita. Jos työntekijä arvioi, että palkka on työmäärään nähden liian pieni, arvio saattaa aiheuttaa vihaa tai turhautumista. Tämä tunne voi johtaa toimintaan. Työntekijä voi esimerkiksi pyytää palkankorotusta tai vaihtaa työpaikkaa. Asenteet ovat monimutkaisia, ja varsinkin kognitiivinen tekijä sekä tunnetekijä ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa.

2000-luvun alkupuolella tutkijoiden kiinnostus kääntyi prososiaaliin motiiveihin alaistaitojen taustalla. Rioux'n ja Pennerin (2001: 1307) mukaan prososiaalisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan tarvetta olla avulias toisia kohtaan ja rakentaa myönteisiä sosiaalisia suhteita muiden ihmisten kanssa. Aiheesta tehdyt tutkimukset osoittavat, että prososiaaliset motivaatiotekijät ennustavat luotettavasti alaistaitoja. Toisaalta tutkimukset ovat todistaneet myös sen, että alaistaitojen taustalla vaikuttavat itsekkäät, oman edun tavoitteluun tähtäävät motiivit (Rioux & Penner 2001; Grant & Mayer 2009). Pitkään asiantuntijat uskoivat, että prososiaaliset ja itsekkäät motivaatiotekijät ovat toisistaan erillisiä muuttujia. Tämän teorian mukaan joitakin ihmisiä motivoi yhteistyö ja

organisaation sekä työtovereiden auttaminen, kun taas toisia ohjaa oman edun tavoittelu (Rioux & Penner 2001). Sen takia uskottiin, että työntekijät voitiin tunnistaa ja erotella motivaatiotekijöiden perusteella.

3.3. Kontrolliodotus

Julian B. Rotter esitteli sosiaalisen oppimisen persoonallisuusteorian vuonna 1954. Teorian pohjalta hän kehitti suositun kontrolliodotuksen käsitteensä. Rotterin (1966: 1–2) mukaan se liittyy ihmisten käsityksiin eri tilanteiden palkitsevuudesta. Merkittävä palkitsevuuden kokemiseen vaikuttava tekijä on se, uskooko ihminen, että hän voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa palkinnon saamiseen. Sisäinen kontrolliodotus tarkoittaa sitä, että ihminen luottaa itseensä ja uskoo voivansa vaikuttaa omaan menestykseensä. Hän luottaa siihen, että työmenestys tai epäonnistuminen ovat hänen omissa käsissään. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat ihmiset sen sijaan uskovat, että omalla toiminnalla ei ole vaikutusta työmenestykseen, vaan menestys on riippuvaista sattumasta, onnesta, toisista ihmisistä tai muista ulkopuolisista tekijöistä. Edellä mainitut uskomukset perustuvat aikaisempiin kokemuksiin ja opittuihin odotuksiin. Ne voivat myöhemmin virittyä muissakin vastaavanlaisissa tilanteissa ja vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Kontrolliodotuksen mittari on Rotterin mukaan jatkumo, joten ihmisillä voi olla sitä tietty määrä ulkoista ja tietty määrä sisäistä kontrolliodotusta. Lisäksi se on tilannesidonnainen ominaisuus, joka vaihtelee tilanteiden mukaan. Joissakin tilanteissa sisäisesti orientoituneet henkilöt saattavat käyttäytyä aivan kuin heitä ohjaisi ulkoinen kontrolliodotus. Edellä mainituista perusteluista johtuen tässä tutkielmassa tarkastellaan kolmea eri ryhmää: ulkoisen, keskitason ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmiä.

Työkehitystä ohjaavat aikuisen oppimiselle tyypilliset piirteet, kuten pyrkimys itseohjautuvuuteen ja sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys (Viitala 2006: 101). Decin (1985: 32–34) mukaan sisäinen motivaatio säätelee ihmisen käyttäytymistä ja herättää psykologisia prosesseja, joista kumpuaa autonomian, tehokkuuden, nautinnollisuuden ja innostuksen tunteita. Nämä tunteet ovat usein sisäisesti orientoituneiden ihmisten mielestä itsessään palkitsevia. Tarpeet, jotka saavat ihmisen toimimaan, ovat sisäsyntyisiä. Sisäsyntyiset tarpeet motivoivat häntä hakeutumaan tilanteisiin, joissa voi käyttää omaa luovuuttaan ja vaikuttaa asioihin. Tällaisia ovat esimerkiksi riittävän vaikeat ja kiinnostusta ylläpitävät haasteet. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän saa toiminnasta nautintoa ja kokee olevansa pätevä sekä sisäisesti ohjautunut. Sisäisen motivaation ohjaamana ihminen osallistuu toimintaan omasta halustaan eikä odota

saavansa siitä ulkoisia palkkioita. Kun työntekijä on sisäisesti motivoitunut, häntä ohjaa sisäinen kontrolliodotus ja mielenkiintoiset työtehtävät ovat hänelle itsessään palkitsevia. Ulkoisesti motivoitunutta työntekijää ohjaa sen sijaan ulkoinen kontrolliodotus. Hän hoitaa työtehtävänsä, koska työnantaja vaatii sitä häneltä, ja odottaa saavansa työstä palkinnon. Tutkimusten mukaan ulkoiset palkinnot voivat heikentää sisäistä motivaatiota, sillä työntekijä saattaa kokea toiminnan välineenä palkinnon saamiseksi, eikä se olekaan enää itsessään nautinnollista (Deci 1985: 49).

Judge, Locke, Durham ja Kluger (1998) kehittivät ydinarvojen käsitteen, jonka avulla he pyrkivät selittämään työtyytyväisyyttä. Ydinarvot ovat ihmisen tekemiä tiedostamattomia arvioita itsestään, omasta pystyvyydestään, muista ihmisistä ja ulkopuolisesta maailmasta. Positiivisiin ydinarvoihin kuuluvat hyvä itsetunto, itsepystyvyys, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin elämässä sekä henkinen tasapaino (*matala neuroottisuus ja ahdistuneisuus*). Ihmiset, jotka pitävät itseään huonoina tai epäpätevinä suhteessa muihin, reagoivat vastuullisiin työtehtäviin kielteisemmin kuin henkilöt, jotka tuntevat olevansa päteviä ja kykeneviä. Ne, jotka pitävät maailmaa vaarallisena paikkana ja toisia epäluotettavina, suhtautuvat työhönsä kielteisemmin kuin positiivisen asenteen omaavat henkilöt. Judgen ym. (1998) teoria ydinarvoista muistuttaa hyvin paljon kontrolliodotuksen teoriaa. Tärkeä huomio on se, että persoonallisuuden pääpiirteistä kaikki viisi kuvaavat hyvin henkilöitä, joita ohjaa sisäinen kontrolliodotus ja joille positiiviset ydinarvot ovat ominaisia. Ne ovatkin työelämän testauksessa tärkeässä asemassa, koska tutkimusten mukaan edellä mainituista etenkin tunnollisuus ja tunnetasapaino ennustavat työmenestystä (Barrick ym. 2001).

4. SOSIAALINEN SUOTAVUUS

Tämä pääluke aloitetaan esittelemällä, miten sosiaalisen suotavuuden käsite on vuosikymmenten saatossa kehittynyt. Luku päätetään käsitteen nykyiseen määritelmään. Viimeisessä alaluvussa esitellään teorian pohjalta kehitelty alustava malli kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä sekä muodostetaan tutkimushypoteesit. Näiden paikkansapitävyyttä testataan seuraavassa pääluvussa.

4.1. Sosiaalisen suotavuuden määritelmä

Persoonallisuus- ja motivaatiotestit ovat itsearviointitestejä. Siksi ne ovat alttiita vastausten kaunistelulle eli positiivisten ominaisuuksien korostamiselle ja negatiivisten ominaisuuksien kieltämiselle. Vastausten kaunistelusta käytetään tutkimuksissa käsitettä sosiaalinen suotavuus. Tutkijat ovat vuosikymmeniä selvittäneet erilaisin tieteellisin menetelmin, mistä vastausten kaunistelu johtuu. Tutkimustyön pohjalta on syntynyt monenlaisia sosiaalisen suotavuuden mittareita, joissa ilmiötä lähestytään hieman eri lähtökohdista. MMPI-testin teeskentelyskaala ja Wigginsin SD-skaala olivat ensimmäisiä mittareita persoonallisuustesteissä, jotka ovat vieläkin yleisessä käytössä (Paulhus 2002: 51). Testin väittämät suunniteltiin siten, että ne kuvasivat harvinaisia, mutta sosiaalisesti arvostettuja ”hyvän kansalaisen” ominaisuuksia, jotka piilotettiin persoonallisuustestiin muiden väittämien sekaan. Korkeat pisteet skaalassa kertovat, että vastaaja liioittelee ja antaa liian myönteisiä kuvauksia itsestään.

Myöhemmin kehitettiin testejä, joilla haluttiin tunnistaa vastausten vääristelijät rehellisistä vastaajista. Tästä lähtökohdasta persoonallisuustesteihin kehitettiin valehtelumittareita, kuten MMPI-persoonallisuustestin ja Eysenckin persoonallisuusinventaarin valehteluskaalat. Väittämät suunniteltiin niin tarkkaan, että vastausten perustella voitiin helposti tunnistaa henkilöt, jotka esittivät tietoisesti. Myöhemmin Crowne ja Marlowe kehittivät kattavan tutkimusaineistonsa pohjalta suosituksen valehtelumittarinsa (*MC Scale*). He uskoivat, että korkeat pistemäärät valehteluskaalassa heijastivat ihmisen hyväksytyksi tulemisen tarvetta ja yhteiskunnan normeja mukailevaa käyttäytymistä. Tällöin vastaajat kertovat omaavansa epätodennäköisiä mutta arvostettuja hyveitä itsessään ja kieltävät ominaisuudet, jotka ovat hyvin yleisiä mutta yleisesti paheksuttuja. Suosituimmiksi mittareiksi persoonallisuustestauksessa osoittautuivat SD- ja MC-skaalat, joissa on mukana sekä

todellisia persoonallisuuspiirteitä että vääristelyä mittaavia väittämiä (Paulhus 2002: 52–53).

Wiggins (1968) huomauttaa, että sosiaalisesta suotavuudesta on olemassa kaksi toisistaan poikkeavaa näkemystä, jotka sekoittuvat usein keskenään. Ensimmäisen näkemyksen mukaan ilmiö liittyy olennaisesti joihinkin persoonallisuuspiirteisiin. Toisen näkemyksen mukaan sosiaalinen suotavuus on oma erillinen muuttujansa, joka kuvaa ihmisten välisiä eroja vastausten kaunistelussa. Suurin osa tutkimuksista puoltaa ensimmäistä näkemystä, minkä perusteella arvellaan, että Wigginsin esittämä ongelma on jo ratkaistu (ks. McRae & Costa 1983). Vastausten kaunistelu herättää kuitenkin edelleen keskustelua ja ihmetystä työelämän testausta tekevien ammattilaisten ja tutkijoiden joukossa, koska tutkimustulokset antavat aiheesta ristiriitaista näyttöä (Ones, Viswesvaran & Reiss 1996).

Tutkimusten mukaan sosiaalisesti suotava vastaustyyli on selvästi esillä valintatilanteissa, sillä koetilanteissa persoonallisuustestit reagoivat sosiaalista suotavuutta koskeviin varoituksiin ja ohjeisiin (Paulhus 1984: 606). Joidenkin näkemysten mukaan vastausten kaunistelu on persoonallisuustesteissä todellinen ongelma, sillä se vaikuttaa testien rakenteeseen ja heikentää niiden luotettavuutta (Frei ym. 1997; Ellingson ym. 1999). Toinen näkökulma vastausten kaunisteluun puolestaan korostaa sitä, että sosiaalinen suotavuus muuttaa jonkin verran persoonallisuustestien rakennetta mutta ei vaikuta testien luotettavuuteen eikä siksi ole ongelma henkilöarvioinneissa (Montag & Comrey 1990; Schmit & Ryan 1993).

Tutkimustulosten perusteella asiantuntijat ovat nykyään yksimielisiä siitä, että sosiaalinen suotavuus on osa persoonallisuutta mutta myös jossain määrin valintatilanteen laukaisema vastaustyyli (Paulhus 2002). Tämä ei olisi ongelma, jos kaikki hakijat kaunistelisivat vastauksiaan yhtä paljon. Tällöin sosiaalinen suotavuus ei muuttaisi paremmuusjärjestystä, jonka perusteella organisaatiot valitsevat työntekijöitä tai tekevät muita henkilöstöön liittyviä päätöksiä (McRae & Costa 1983: 883). Ongelman ratkaisemiseksi on tehty paljon tutkimusta, ja siihen on löydetty joitakin vastauksia. Persoonallisuus- ja motivaatiotesteihin piilotetaan väittämiä, joista muodostuu sosiaalista suotavuutta kuvaava skaala. Skaalasta kertyvä pistemäärä helpottaa tunnistamaan henkilöt, joiden vastauksiin ei voida luottaa. Tiedon avulla on mahdollista muodostaa matemaattisia yhtälöitä, joilla hakijan persoonallisuustestin pistemäärä saadaan korjattua. Doty ja Glick (1998) huomauttavat, että pisteitä voidaan vertailla muiden persoonallisuustestien skaaloihin ja tarkastella yhteyksiä niiden välillä. Vertailemalla eri

testejä keskenään voidaan pohtia sitä, vääristeleekö hakija vastauksiaan muissakin testeissä.

4.2. Sosiaalisen suotavuuden osatekijät

1960-luvulle tultaessa tutkijat olivat huomanneet, että sosiaalisesti suotava vastaustapa esiintyi testeissä kahdessa eri muodossa. Faktorianalyysit osoittivat toistuvasti, että sosiaalisen suotavuuden mittarit latautuivat kahdelle eri faktorille (Paulhus 1984: 598). Damarin ja Messick (1965) löysivät ilmiölle selityksen. Ensimmäinen faktori selittyi defensiivisellä minäkuvan vääristelyllä, johon liittyi julkisen hyväksynnän hakemista muilta ihmisiltä. Toinen faktori osoitti naiivia taipumusta edistää omaa julkista kuvaansa, mihin liittyi myös tahallista valehtelua. Ensimmäistä kertaa todettiin selkeästi, että ilmiö perustuu julkisen hyväksynnän hakemiselle ja valehtelulle.

Sackeim ja Gur (1978) nimesivät myöhemmin ensimmäisen faktorin itsepetokseksi ja toisen muiden pettämiseksi. Heidän mukaansa itsepetokseen liittyy vastaajien epärealistisen positiiviset kuvaukset ominaisuuksistaan, joihin he uskovat itsekin. Muiden pettämiseen liittyy sen sijaan tietoisista vastausten vääristelyä toisten huijaamiseksi. Sackeimin ja Gurin työn tuloksena alkoi syntyä mittareita, jotka arvioivat sosiaalisen suotavuuden tiedostamatonta ja tiedostettua osatekijää. Paulhus (1984) jatkoi aikaisemmin mainittujen tutkijoiden työtä ja pyrki yhdistämään teorit toisiinsa. Hän nimesi osatekijät itsepetokseksi (*Self-Deception*) ja vaikutelmanhallinnaksi (*Impression Management*). Paulhusin (1984: 599) mukaan vaikutelmanhallinta kuvasi toista ulottuvuutta paremmin kuin tietoinen valehtelu. Positiivisten ominaisuuksien ylikorostaminen saattoi hänen mielestään liittyä persoonallisuuteen eikä tahalliseen valehteluun. Kokeellinen tutkimus osoitti, että varsinkin vaikutelmanhallintaan liittyvä, enemmän tietoinen osatekijä oli herkkä erilaisille ohjeistuksille (Paulhus 2002: 57). Vastaukset muuttuivat herkästi varsinkin silloin, kun vastaajille kerrottiin, että tulokset julkaistaan. Itsepetokseen perustuva osatekijä ei ollut yhtä herkkä ohjeistuksille. Paulhus kehitti työnsä tuloksena mittarin (*Balanced Inventory of Desirable Responding, BIDR*), jota on käytetty myös tämän tutkielman aineistossa.

Paulhus ja Reid (1991) toteuttivat tutkimusryhmänsä kanssa suuren joukon faktorianalyyseja, jotka toivat toistuvasti esiin kolme sosiaalisen suotavuuden ulottuvuutta kahden sijaan. Itsepetokseen perustuva faktori jakaantui edelleen selvästi kahdeksi erilliseksi alaryhmäkseen, joista ensimmäiseen kuului tiedostamatonta omien

myönteisten ominaisuuksien ylikorostamista ja toiseen negatiivisten ominaisuuksien tiedostamatonta kieltämistä (*SDE: Self-Deceptive Enhancement, SDD: Self-Deceptive Denial*). Näiden lisäksi vaikutelmanhallinta-faktori (IM) kuvasi tietoista ja tahallista oman julkisen kuvan hallintaa. Jatkotutkimuksissaan Paulhus ja John (1998) tutkimusryhmineen keräsivät suuren määrän itsearvioita persoonallisuuden pääpiirteistä. He vertasivat itsearvioita läheisiltä ihmisiltä (puolisot, ystävät) kerättyihin arvioihin. Arvioiden yhtenäisyys viittasi siihen, että vastaukset kuvaavat henkilön todellista persoonallisuutta. Toisistaan poikkeavat arviot sen sijaan antoivat vihjeen vääristelystä. Tutkijat tekivät vääristyneistä itsearvioista eli jäännöksistä erillisen faktorianalyysin. Pääpiirteiden *avoimuus, älykkyys ja ulospäin suuntautuneisuus* latautuivat niin kutsutulle Alfa-faktorille. Gamma-faktorille latautuivat *tasapainoisuus, tunnollisuus ja sovinnollisuus*. Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa analyysiin lisättiin mukaan joukko eri mittareilla kerättyjä sosiaalisen suotavuuden itsearvioita. Lopputuloksena itsepetoksen alaryhmistä SDE (*Self-Deceptive Enhancement*) latautui Alfa-faktorille ja SDD (*Self-Deceptive Denial*) Gamma-faktorille (Paulhus & John 1998: 1033). Tutkijat olivat palanneet takaisin käsitteen määrittelyn alkujuurille ja tutkimus sai uuden käänteen. 1960-luvulla sosiaalisen suotavuuden määrittelyyn tähtäävä tutkimustyö oli pysähtynyt, koska tutkijat eivät löytäneet yksimielistä vastausta siihen, onko kaunistelu tahallista vastausten vääristelyä vai persoonallisuuteen liittyvä piirre (Paulhus & John 1998: 1035).

Paulhus kollegoineen (1998) totesi kokeellisissa tutkimuksissaan, että sosiaalisen suotavuuden osatekijät latautuivat positiivisesti persoonallisuuden viidelle pääpiirteelle. Osatekijät latautuivat ulottuvuuksille hieman eri painoeroiin, mutta vahvimmin kaikkien pääpiirteiden kanssa korreloi SDE-skaala (*Self-Deceptive Enhancement*). Paulhus ja John (1998: 1031) huomasivat myös, että narsismia mittaavan testin pisteet korreloivat positiivisesti SDE-ulottuvuuden kanssa mutta ei esimerkiksi IM-skaalan tai muiden tietoista kaunistelua mittaavien skaalojen kanssa. Tulosten perusteella vaikutti siltä, että narsismista korkeita pisteitä saavat ihmiset uskoivat tiedostamattaan itsekin yltyöpositiivisiin kuvauksiinsa. Lisäksi Paulhus (2002: 59) on todennut, että korkean SDE-arvon omaavat henkilöt kokevat oman mielenterveytensä myönteisemmin kuin muut ja saattavat joissakin tilanteissa menestyä paremmin työssään. Jatkotutkimuksessaan Paulhus kuitenkin huomasi, että korkeat arvot SDE-skaalalla tukivat ihmisten itsetuntoa ja auttoivat tekemään hyvän ensivaikutelman, mutta seitsemän viikon kanssakäymisen jälkeen muut ihmiset kokivat näiden ihmisten mielenterveyden kielteisemmin kuin alussa.

Paulhus ja John (1998: 1045–1046) kehittivät tutkimusryhmineen sosiaalisen suotavuuden mallia edelleen sen perusteella, mitä vastaajat kaunistelivat vastauksissaan. He liittivät Alfa-faktoriin käsitteen egoistinen harha. Se on ihmisen taipumus antaa yltiöpositiivisia kuvauksia omista kyvyistään, pelottomuudestaan, tunnetasapainostaan, älykkyydestään ja luovuudestaan. Gamma-faktoria kuvaa moralistinen harha. Siihen liittyy ihmisen taipumus kieltää negatiivisia ominaisuuksia itsessään. Yleensä ihmiset pyrkivät näyttämään pyhimyksen kaltaiselta myöntyväiseltä, velvollisuudentuntoiselta ja sovinnolliselta ihmiseltä. Mallin mukaan Alfa-faktori perustuu arvoille, jotka liitetään menestyvään ihmiseen eli ”supersankariin” (*Agency*). Motiivina toimii tarve valtaan, mikä näkyy ulospäin egoistisena harhana eli yltiöpositiivisinä kuvauksina omista kyvyistä. Alfa-faktori on yhteydessä persoonallisuudenpiirteistä avoimuuteen ja ulospäin suuntautuneisuuteen. Gamma-faktorin arvot perustuvat hyvään kansalaisuuteen tai ”pyhimykseen” (*Communion*). Motiivina toimii hyväksytyksi tulemisen tarve, mikä näyttäytyy moralistisena harhana eli taipumuksena kieltää kaikille ihmisille yleisiä mutta tavallisesti paheksuttuja ominaisuuksia itsessään. Gamma-faktori on yhteydessä persoonallisuudenpiirteistä sovinnollisuuteen ja tunnollisuuteen.

Paulhus ja Reid (1991) totesivat, että sosiaalisen suotavuuden toinen tiedostamaton faktori (SDD) korreloi positiivisesti vaikutelmanhallinnan kanssa. Paulhus päätyi tämän jälkeen muodostamaan ”kolmipyöräisen” mallin, jossa tietoinen ja vähemmän tietoinen liioittelu ja sosiaalisiin normeihin mukautuva käyttäytyminen esiintyvät yhtä aikaa (Paulhus & John 1998: 1036). Tämän takia uusimmat sosiaalisen suotavuuden mittarit arvioivat vähemmän tietoista osatekijää (SDE) ja tietoista vaikutelmanhallintaa (IM). Tällainen on esimerkiksi Paulhusin BIDR-testi, jota on käytetty myös tämän tutkielman aineiston keräämisessä. Paulhus (2002: 63) toteaa yhteenvedona, että ihmisten vastauksissa esiintyy sekä tietoista että vähemmän tietoista kaunistelua. Alfa- ja Gamma-faktorit kuvaavat eri persoonallisuuspiirteitä. Ne henkilöt, jotka saavat itsepetoksessa (SDE) korkeita arvoja, antavat osittain tiedostamattaan ja osittain tietoisesti yltiöpositiivisia kuvauksia itsestään ja kieltävät omaavansa vähemmän arvostettuja mutta kaikille ihmisille tyypillisiä ominaisuuksia. Vaikutelmanhallinta (IM) on sen sijaan enemmänkin arviointitilanteen laukaisema tietoinen vastaustyyli, jossa henkilö liioittelee tahallaan Alfa- ja Gamma-faktoreihin yhdistettyjä persoonallisuuspiirteitä. Hän pyrkii tietoisesti muuntelemaan vastauksiaan näyttääkseen menestyneeltä ihmiseltä tai hyvältä kansalaiselta. Tähän pyrkimykseen liittyy myös negatiivisten asioiden kieltämistä, tekosyiden keksimistä ja vastuun pakoilua (Paulhus 2002: 64). Tästä syystä sosiaalisen suotavuuden mittarit pohjautuvat yleensä tahattomaan itsepetokseen (SDE) ja tietoiseen vaikutelmanhallintaan (IM).

Taulukko 1. Sosiaalisen suotavuuden tutkimuksen kehitys.

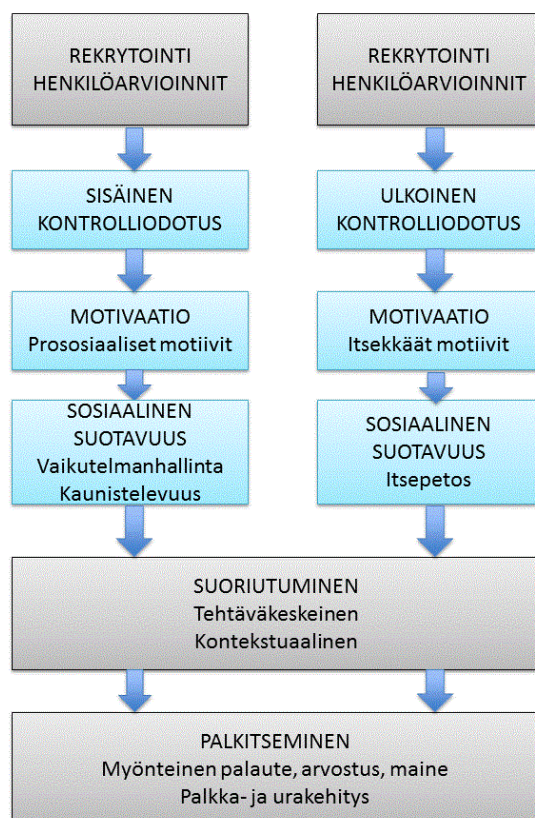
Kehittäjä	Sosiaalisen suotavuuden ulottuvuudet (faktorit)			
	Faktori 1:	Motiivi	Faktori 2:	Motiivi
Damarin & Messick (1965)	Defensiivinen oman minäkuvan vääristely (<i>Autistic Bias in Self-Regard</i>).	Julkisen hyväksynnän hakeminen	Oman julkisen kuvan vääristely, valehtelu (<i>Propagandistic Bias</i>).	Ahdistuksen lieventäminen
Sackeim & Gur (1978)	Itsepetos (<i>Self-Deception</i>): Epätodellisen myönteiset kuvaukset ominaisuuksista	Julkisen hyväksynnän hakeminen	Tahallinen pettäminen (<i>Other -Deception</i>): Tietoinen ja tahallinen oman kuvan vääristely muiden huijaamiseksi	Ahdistuksen lieventäminen
Paulhus (1984)	Itsepetos (<i>Self-Deception</i>)	Julkisen hyväksynnän hakeminen	Vaikutelmanhallinta (<i>Impression Management</i>)	Persoonallisuuteen liittyvä tekijä, ei tietoista valehtelua
Paulhus & Reid (1991)	<i>Self-Deceptive Enhancement</i> (SDE) <i>Self-Deceptive Denial</i> (SDD)	Tarve valtaan Hyväksytyksi tulemisen tarve	Vaikutelmanhallinta (<i>Impression Management</i>) IM	Tietoinen vastaustyyli, oman julkisen kuvan edistäminen

Taulukko 1. (jatkuu)

Kehittäjä	Sosiaalisen suotavuuden ulottuvuudet (faktorit)			
	Faktori 1:	Motiivi	Faktori 2:	Motiivi
Paulhus & John (1998)	Egoistinen harha (SDE): Pelottomuuden, tunnetasapainon, älykkyyden ja luovuuden liioittelu Moralistinen harha (SDD): Sovinnollisuus, velvollisuuden-tunto ja itsehillintä korostuvat	Tarve valtaan Hyväksytyksi tulemisen tarve	Vaikutelmanhallinta (Impression Management) IM	Tietoinen vastaustyyli, oman julkisen kuvan edistäminen

4.3. Kontrolliodotus ja sosiaalinen suotavuus: tutkimushypoteesit

Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisen yhteyden ymmärtäminen on tärkeää erityisesti siksi, että se voitaisiin entistä paremmin huomioida erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpinä päätöksentekotilanteina pidetään niitä, jotka liittyvät rekrytointiin, suoritusarviointiin ja palkitsemiseen. Tutkielman teorian pohjalta muodostetaan alla oleva alustava malli kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä. Mallin pohjalta laaditaan tutkimushypoteesit, joita testataan seuraavassa pääluvussa.



Kuvio 1. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisen yhteyden alustava malli henkilöstöjohtamisen kentässä.

Aineiston keräämiseen käytettyjen henkilöarviointien motivaatiotestissä on oma skaalansa kontrolliodotuksen mittaamiseksi, joten sen merkitys työelämän testauksessa on tunnustettu. Kontrolliodotus tunnetaan persoonallisuuden kuuluvana piirteenä, joka ohjaa ihmisen käsitystä omasta itsestään, ulkopuolisesta maailmasta ja mahdollisuuksista menestyä elämässä. Käsitteen luoja Julian B. Rotterin (1996) mukaan ominaisuuden määrä voi vaihdella tilanteiden mukaan. Siksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkoisen, keskitason ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmiä. Kuvion vasemmalla puolella esitetään toisen ääripään eli sisäisen kontrolliodotuksen, motivaation ja sosiaalisen suotavuuden välinen alustava yhteys sekä niiden vaikutus suoriutumiseen ja palkkioihin. Sisäinen kontrolliodotus tarkoittaa sitä, että ihminen uskoo voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan lopputulokseen ja palkinnon saamiseen. Menestyminen tai epäonnistuminen työtehtävissä on hänen omissa käsissään. Sisäisesti orientoituneet ihmiset saavat nautintoa itse työstä ja uskovat, että omalla toiminnalla voi vaikuttaa

tavoitteiden saavuttamiseen (Deci 1985: 32–34). Prososiaalisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan toisten auttamiseen, hyvien suhteiden luomiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tähtääviä aikomuksia, ja ne ennustavat tutkimusten mukaan alaistaitoja (Rioux & Penner 2001; Grant & Mayer 2009). Siksi on todennäköistä, että prososiaaliset motiivit ovat tyypillisiä sisäisen kontrolliodotuksen omaaville ihmisille. Samasta syystä he myös osoittavat enemmän alaistaitoja.

Alaistaitoja osoittavat työntekijät saavat myönteisiä suoritusarviointeja esimiehiltään (Podsakoff ym. 2000). Myönteinen suoritusarviointi voi puolestaan johtaa erilaisiin palkkioihin, kuten julkisiin tunnustuksiin, arvostukseen, palkankorotukseen ja urakehitykseen. Sisäinen kontrolliodotus ja siihen yhdistetyt persoonallisuuspiirteet, kuten tunnollisuus ja tunnetasapaino, ovat todennäköisesti etu työnhakutilanteessa. Tutkimusten mukaan edellä mainitut ominaisuudet ennustavat työmenestystä (esim. Ones ym. 1996). Koska sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt luottavat itseensä ja uskovat voivansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen omalla toiminnallaan, tiedostettu sosiaalinen suotavuus ja kaunisteleavuus saattavat olla heille tyypillisempiä kuin ulkoisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille. Paulhusin ja Johnin (1998) mukaan vaikutelmanhallinta on tietoista itsestä muodostuvan julkisen kuvan hallintaa, jossa ihminen korostaa hyviä puoliaan ja vähättelee vähemmän arvostettuja ominaisuuksiaan. Näiden perusteluiden valossa muodostetaan ensimmäinen tutkimushypoteesi, joka jakaantuu kahteen osaan:

- 1a) Sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä vaikutelmanhallinta on yleisempää.
- 1b) Ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä vaikutelmanhallinta on harvinaisempaa.

Ensimmäisen alahypoteesin mukaan sosiaalisen suotavuuden tahallinen muoto eli vaikutelmanhallinta on yleisempää sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä. Toisen alahypoteesin mukaan ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt käyttävät vähemmän vaikutelmanhallintaa, koska he eivät usko voivansa itse vaikuttaa omasta itsestä muodostuvaan kuvaan ja ovat siksi jopa rehellisempiä testeissä.

Kuvion oikealla puolella esitetään mittarin toisen ääripään eli ulkoisen kontrolliodotuksen, vaikutelmanhallintamotiivien ja sosiaalisen suotavuuden välinen alustava yhteys sekä niiden vaikutus suoriutumiseen ja palkintoihin. Ulkoisesti motivoitunutta työntekijää ohjaa ulkoinen kontrolliodotus. Ulkoisesti orientoituneet henkilöt uskovat, että omalla toiminnalla ei ole vaikutusta työmenestykseen, vaan menestys on riippuvaista sattumasta, onnesta tai muista ihmisistä (Rotter 1966; Vuchinich

& Bass: 1974). Näin ollen he tekevät vain sen, mitä tehtäväkuva määrittelee ja mitä esimies heiltä odottaa. He myös odottavat saavansa palkinnon tehtyään työnsä. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt selittävät tyypillisesti kielteiset tapahtumat itsestä riippumattomilla, ulkopuolisilla syillä. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat herkempiä käyttämään tekosyitä ja syyttämään muita epäonnistumisistaan (Wang & Anderson 1994). On todennäköistä, että sama selitysmalli pätee tilanteissa, joissa omia sosiaalisesti vähemmän arvostettuja ominaisuuksia pyritään peittelemään. Ulkoisesti orientoituneet henkilöt korostavat arvostettuja ominaisuuksiaan ja torjuvat tavallisesti tiedostamattaan kielteiset ominaisuutensa suojellakseen itsetuntoaan. Paulhusin ja Johnin (1998) mukaan itsepetokseen liittyy egoistinen harha ja moralistinen harha. Ensimmäisen motiivina toimii tarve valtaan ja toisen hyväksytyksi tulemisen tarve. Nämä näyttäytyvät ulospäin taipumuksena korostaa harvinaisia mutta arvostettuja ominaisuuksia itsessään ja kieltää kaikille ihmisille yleisiä mutta sosiaalisesti vähemmän arvostettuja ominaisuuksia. Kyseessä on vastaajalle itselleen osittain piiloon jäävästä ominaisuudesta (Paulhus & John 1998; Paulhus 2002). Tämän takia on mahdollista, että ulkoisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä ohjailevat piilossa olevat itsekkäät motiivit, joiden avulla he pyrkivät osittain tiedostamattaan ja osittain tahallisesti tekemään hyvän vaikutelman arvioijaan näyttääkseen siltä, että heitä ohjaa sisäinen kontrolliodotus.

Edellä mainittujen perustelujen valossa ulkoisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille voi olla tyypillisempää itsepetos eli sosiaalisen suotavuuden vähemmän tiedostettu muoto. Tutkimusten mukaan ihmiset kaunistelevalt eniten ominaisuuksia, jotka ovat kullakin alalla yleisesti arvostettuja (ks. esim. Honkaniemi 2012). Sisäinen kontrolliodotus on monissa tehtävissä yksi näistä. Siksi on mahdollista, että ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt yrittävät kieltää vähemmän arvostetut itsekkäät motiivinsa ja ominaisuutensa näyttääkseen tunnollisilta, sovinnollisilta sekä alaistaitoja osoittavilta työntekijöiltä. Tätä oletusta tukevat tutkimustulokset, joissa on havaittu, että itsekkäät motiivit ennustavat alaistaitoja lähes yhtä luotettavasti kuin prososiaaliset motiivit (Grant & Mayer 2009). Tämän teorian valossa muodostetaan toinen tutkimushypoteesi, joka jakaantuu myös kahteen osaan:

2a) Ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä itsepetos on yleisempää.

2b) Sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä itsepetos on harvinaisempaa.

Ensimmäisen alahypoteesin mukaan on odotettavissa, että ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä sosiaalisen suotavuuden tiedostamaton osatekijä eli itsepetos on yleisempää. Ryhmään kuuluvat eivät usko voivansa itse vaikuttaa omaan kohtaloonsa mutta kuitenkin

janoavat palkintoja ja hyväksyntää. Siksi he korostavat jopa naiivilla tavalla hyviä puoliaan ja kieltävät sosiaalisesti epäarvostettuja ominaisuuksiaan (Paulhus & John 1998; Psycon 2006). Myös Rioux ja Penner (2001) havaitsivat, että vaikutelmanhallintamotiivit olivat kaikista alaistaitojen luokituksista voimakkaimmin yhteydessä reiluuteen ja rehtyyteen, jotka puolestaan kuvaavat tunnollista työntekijää. Näiden perusteluiden valossa toisen tutkimushypoteesin mukaan sosiaalisen suotavuuden itsepetos on yleisempää ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä. Sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä sen sijaan itsepetos on harvinaisempaa.

5. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGIA

Tässä pääluvussa esitellään tutkimusaineisto ja tutkimuksen kohde. Vastaajien sukupuolta, ikää ja koulutustasoa kuvaillaan taulukoiden avulla. Tämän jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät ja perustellaan, miksi ne valittiin aineiston analysointiin.

5.1. Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkielman aineisto on kerätty Psycon Oy:n (myöh. Psycon) henkilöarvioinneista vuosina 2014–2015. Aineisto koostuu 6 384 ehdokkaan psykologisista henkilöarvioinneista, jotka tehtiin henkilövalintoja tai ylentämispäätöksiä varten. Asiakasorganisaatioihin kuuluu julkisen sektorin organisaatioita ja yksityisiä yrityksiä. Otoksessa on mukana johtaja- ja esimiesasemassa toimivia henkilöitä, asiantuntijoita sekä toimihenkilöitä. Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, jossa analysoidaan tilastollisin menetelmin ehdokkaiden persoonallisuus- ja motivaatiotesteistä kerättyjä pisteitä. Testit ovat Likert-asteikollisia itsearviointitestejä, joissa ehdokas valitsee sen vaihtoehdon, joka kuvaa häntä parhaiten. Tuloksia kuvaillaan keskiarvojen, keskihajontojen ja prosentuaalisten jakaumien avulla. Aineiston analysoimiseen käytetään korrelaatioanalyysia, ristiintaulukointia, khiin riippumattomuustestiä ja varianssianalyysia.

Psycon perustettiin vuonna 1953, jolloin sen nimi oli Valintakoe Oy. Tarkoituksena oli tarjota työpsykologisia soveltuvuustutkimuksia yrityksille ja tukea niille tärkeitä henkilöstöratkaisuja. Aiemmin Suomessa oli hyödynnetty soveltuvuustestejä lähinnä VR:n psykoteknisessä laboratoriossa jo 1920-luvulta lähtien. Vuonna 1960 Valintakoe Oy:n nimi muutettiin Psyko-Sosiologiseksi Tutkimuslaitokseksi ja samaan aikaan yritys teki myös mainonnan tutkimusta. Varsinainen laajeneminen tapahtui 1980-luvulla, kun yrityksen nimeksi vakiintunut Psyko alkoi tulla tunnetuksi yhä laajemmin. Liiketoiminta laajeni ja monipuolistui. Palveluita alettiin tarjota kansainvälistyville suomalaisille yrityksille. Nykyään Psyconilla on toimitilat Helsingissä, Tampereella, Turussa, Oulussa, Lappeenrannassa, Kuopiossa ja Pietarissa.

Psyconin verkkosivuilla (2017) kuvaillaan henkilöarviointeja seuraavasti:

”Henkilöarvioinnin tavoitteena on kartoittaa hakijan ja määritetyn tehtäväkokonaisuuden yhteensopivuutta. Lähtökohtana ovat tehtäväkentästä ja toimintaympäristöstä tulevat tarpeet ja haasteet. Niiden pohjalta määritetään toimeksiantajan kanssa, mitkä tekijät ovat keskeisiä kriteerejä kyseessä olevassa

tehtävässä menestymiselle ja viihtymiselle. Arvioinnin avulla selvitetään monipuolisesti hakijan odotuksia ja motivaatiota sekä kriteerien kannalta merkityksellisiä toimintatapoja ja ominaisuuksia. Tavoitteena on löytää mahdollisimman hyvä yhteensopivuus tehtävän vaatimusten sekä hakijan ominaisuuksien, odotusten ja valmiuksien välillä. Henkilöarviointi tukee molemminpuolista valintapäätöstä sekä antaa toimeksiantajalle informaatiota tehtävään valitun henkilön ohjaamiseen ja tukemiseen. Hakija voi hyödyntää arvioinnin tuloksia ammatillisen kehittymisensä apuvälineenä. Arviointityötä tekevät konsultit ovat laillistettuja psykologeja, ja heillä on psykologisen henkilöarvioinnin sertifiointi.”

Henkilöarviointipäivän aikana hakijat täyttävät erilaisia itsearviointeihin perustuvia persoonallisuus-, kyky- ja motivaatiotestejä. Assistentit havainnoivat hakijoiden käyttäytymistä yksityiskohtaisesti koko päivän ajan ja raportoivat havainnoistaan kirjallisesti henkilöarviointipsykologeille. Päivän päätteeksi psykologit laativat jokaisesta hakijasta eri ulottuvuuksien eli dimensioiden avulla profiilin, jossa otetaan kantaa hakijan soveltuvuudesta organisaatioon ja haettavaan tehtävään.

Aineiston analysoinnissa käytettiin kahta sosiaalisen suotavuuden mittaria, jotka kuuluvat motivaatiotestiin. Nämä mittarit tai skaalat ovat nimeltään SD (*Self Deception*) ja IM (*Impression Management*). Psyconin (2007) motivaatiomittarin ohjeistuksessa kuvaillaan SD- ja IM-skaaloja näin:

”SD-skaala kuvaa ennen kaikkea naiivia ja rikkeetöntä minäkuvausta, jossa kaunistelu liittyy omiin kykyihin, itsehillintään ja minäkuvaan yleisemmin. Kysymys on siis korostuneesta halusta olla ”hyvä tyyppi” ja mukava ihminen. Tämä piirre tulee teoreettisesti lähelle psykodynaamista kieltämistä ja muiden defenssien käyttöä, jolla negatiiviset tunteet ja ajatukset torjutaan. Usein kysymys on osittain myös vastaajalle itselleen piiloon jäävästä piirteestä. IM-skaala kuvaa tietoista vaikutelmanluomista ja tarvetta esittää oma toiminta mahdollisimman moraalisen ja ulkoisesti korkeat standardit täyttävänä. Hiukan karrikoiden voidaan sanoa, että jos tällä dimensiolla saa korkeat pisteet, hyvin todennäköisesti valehtelee joissakin vastauksissa tietoisesti.”

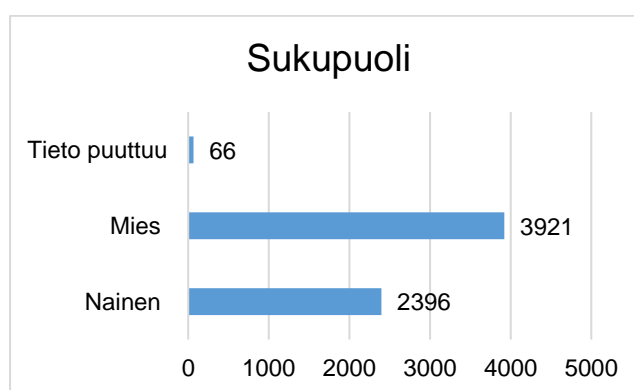
Tulosten varmistamiseksi tutkielmassa käytettiin myös kolmatta sosiaalisen suotavuuden mittaria nimeltä Kaunisteleveys. Tämä mittari kuuluu persoonallisuushäiriöpiirteitä kartoittavaan SRS-testiin (*Stress Reaction Style*). Psyconin (2006) SRS-testin ohjeistuksessa kuvaillaan skaalaa näin:

”Kaunisteleveys-mittarin tarkoitus on näyttää, kuinka kaunistelevia vastauksia testin tekijä itsestään antaa. Asteikko ei kuitenkaan mittaa valehtelua, vaan enemmänkin vastaus- ja itsearviointityyliä, joka on osa ihmisen kiinteämpää

persoonallisuutta. Mitä korkeampi arvo on, sitä myönteisemmin, diplomaattisemmin ja kaunistelevammin ihminen näkee itsensä. Yleensä tämä näky profiilin silottumisena ja huippujen tasoittumisena. Mitä matalampi Kaunistelevuuden arvo on, sitä itsekriittisemmin, realistisemmin, kyynisemmin ja rehellisemmin ihminen kuvaa itseään, jolloin myös persoonallisuuden särvät näkyvät profiilissa (ja oletettavasti tulevat esiin myös käytännössä) selvemmin.”

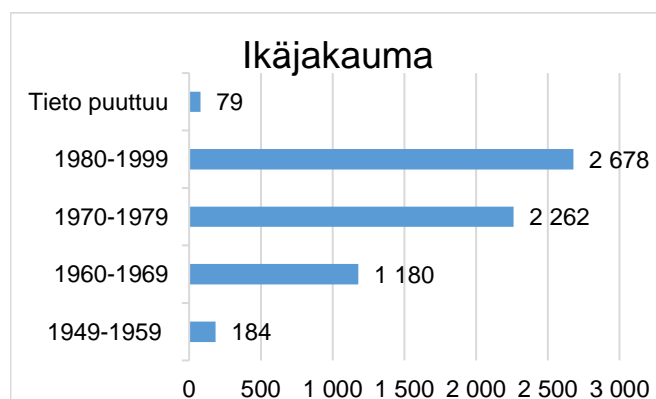
Tutkielmassa hyödynnettiin arvioita motivaatiomittarin kontrolliodotus-skaalasta, jonka asteikko on luokiteltu välillä 0–27. Kyse on skaalan raakapistevaihtelusta, eikä normitetusta arvosta, mikä on aineiston vahvuus. Kontrolliodotus-skaala luokiteltiin uudelleen. Uudelleen luokittelussa seurattiin Vuchinichin ja Bassin (1974) esimerkkiä, ja skaala jaettiin kolmeen luokkaan tutkijan oman harkinnan mukaan: ulkoiseen kontrolliodotukseen, keskitason kontrolliodotukseen ja sisäiseen kontrolliodotukseen. Matalat pisteet (0–10) muodostavat ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmän, keskivaiheen pisteet (11–19) keskitason kontrolliodotuksen ja korkeat pisteet (20–27) sisäisen kontrolliodotuksen ryhmän. Jälkimmäisen asteikkoväli jätettiin pienimmäksi, koska ryhmään kuului eniten havaintoja. Myös sosiaalisen suotavuuden kaikki kolme mittaria luokiteltiin uudelleen ristiintaulukointia varten, joka on tarkoitettu ainoastaan luokiteltujen muuttujien tarkasteluun. Sosiaalisen suotavuuden skaalat jaettiin samalla tavalla kolmeen luokkaan ja muodostettiin matalan, keskitason ja korkean itsepetoksen, vaikutelmanhallinnan ja kaunistelevuuden ryhmät.

Aineisto sisältää tiedot 6 384 ihmisen henkilöarvioinneista. Heistä 2 396 (38 %) on naisia ja 3 921 (61 %) miehiä. Tiedot puuttuvat 66 henkilöltä (1 %).



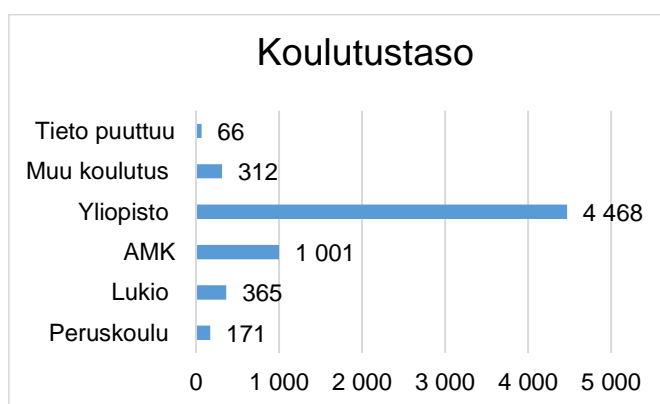
Kuvio 2. Vastaajien sukupuoli.

Vastaajista 2 678 (42 %) on syntynyt 1980–1999-luvuilla, eli he ovat enintään 36-vuotiaita. 2 262 (36 %) vastaajaa on syntynyt 1970–1979-luvuilla. Vastaajista 1 180 (18 %) on 1960–1969-luvuilla syntyneitä, ja vanhimmat ovat noin 65-vuotiaita. Heitä on ainoastaan 184 (3 %) kaikista henkilöarvioinnin tehneistä henkilöistä. Tieto puuttuu 79 (1 %) vastaajalta.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.

Suurimmalla osalla henkilöarvioinnin tehneistä on yliopistokoulutus. Heitä on aineistossa 4 468 henkilöä (70 %). Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita on 1 001 (15 %), muun koulutuksen suorittaneita 312 (5 %), lukion suorittaneita 365 (6 %) ja peruskoulun suorittaneita 171 (3 %). Tieto puuttuu 66 (1 %) henkilöltä.



Kuvio 4. Vastaajien koulutustaso.

5.2. Tutkimusmenetelmät

Aineiston analysoimiseen käytettiin SPSS 24.0. -tilasto-ohjelmaa. Analysointimenetelminä käytettiin korrelaatioanalyysia, ristiintaulukointia, khiin riippumattomuustestiä ja yksisuuntaista varianssianalyysia. Muuttujia kuvaillaan prosentti- ja frekvenssijakaumien, taulukoiden sekä kuvioiden avulla.

Korrelaatioanalyysia käytetään etenkin silloin, kun analysoitavana on iso määrä muuttujia. Sitä voidaan käyttää pohjana jatkotutkimuksille. Selitysaste eli selityskerroin ilmoittaa, kuinka suuren osan selittävä muuttuja selittää selitettävän muuttujan vaihtelusta. Selitysaste saadaan korottamalla korrelaatiokerroin toiseen potenssiin, ja se ilmoitetaan usein prosentteina. Korrelaatioanalyysia käytetään tässä tutkielmassa alkuanalyysina, jotta saadaan tietoa kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisen mahdollisen riippuvuuden suunnasta, tilastollisesta merkitsevyydestä ja voimakkuudesta. Kun riippuvuuksista on edes jotain alustavaa tietoa, yhteyttä on helpompi lähteä tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin muiden menetelmien avulla. Korrelaatiomatriisissa esitetään kaikkien sosiaalisen suotavuuden muotojen, kontrolliodotuksen ja motivaatiomittarin muiden skaalojen väliset korrelaatiot. Korrelaatioanalyysissa käytetään alkuperäistä motivaatiotestin kontrolliodotus-skaalaa, koska analyysiin mukaan tulevien muuttujien pitää olla välimatka-asteikollisia.

Korrelaatioanalyysissa muuttujien välisiä yhteyksiä tutkitaan yleensä kahden muuttujan välillä eli pareittain. Tavallisimpia tapoja ilmaista kahden muuttujan välinen riippuvuus on korrelaatiokerroin. Välimatka-asteikollisia muuttujia tarkastellaan Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla, joka osoittaa kuitenkin vain lineaarisen riippuvuuden suuruuden. Peruskysymys korrelaatioanalyysissa on se, milloin poikkeama nolasta on niin suuri, että tulos johtuu jostakin muusta kuin pelkästä sattumasta. Tämän selvittämiseksi korrelaatiokertoimen arvo yleensä testataan. Annettua riskitasoa ja otoskokoja vastaava kriittinen arvo esitetään p -arvona. Tämä on erehtymisriski silloin, kun nollahypoteesi hylätään. Korrelaatiokertoimen testaamisessa nollahypoteesina on se, että korrelaatiokerroin on nolla ja muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta.

Muuttujien välistä riippuvuutta tarkastellaan myös ristiintaulukoinnin avulla, koska se sopii hyvin erityyppisten muuttujien välisten yhteyksien tarkasteluun. Kriteerit menetelmän käyttämiseen eivät ole yhtä tiukat kuin varianssianalyysissa. Jakaumasta riippumattomia testejä käytetään usein silloin, kun tutkitaan luokittelu- ja järjestysasteikon muuttujia. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ensin kontrolliodotuksen ja

sosiaalisen suotavuuden välistä riippuvuutta ristiintaulukoinnin ja khiin riippumattomuustestin avulla. Tämän jälkeen tehdään vielä varianssianalyysi yhteyden varmistamiseksi.

Ristiintaulukoinnille tehdään χ^2 -riippumattomuustesti (khiin riippumattomuustesti). Sen avulla voidaan tarkistaa, johtuuko riippuvuus ainoastaan otantaan liittyvästä sattumasta, vai onko muuttujien välinen yhteys tilastollisesti merkitsevä. Khiin riippumattomuustesti perustuu havaittujen eli teoreettisten frekvenssien ja odotettujen frekvenssien tarkasteluun. SPSS-ohjelma laskee nollahypoteesin mukaiset teoreettiset frekvenssit. Ne kertovat, mikä arvo olisi silloin, jos muuttujien välillä ei olisi riippuvuutta. Tämän jälkeen ohjelma laskee testisuureen, jonka arvo on sitä suurempi, mitä enemmän odotettu ja havaittu frekvenssi eroavat toisistaan. Jos arvot ovat yhtä suuret, tulee testisuureen arvoksi nolla ja testisuure noudattaa χ^2 -jakaumaa. Tällöin muuttujat ovat riippumattomia toisistaan. Suuri luku tarkoittaa sitä, että edellä mainitut frekvenssit eroavat paljon toisistaan ja tällöin testisuure joutuu kauas jakauman reuna- eli hylkäämisalueelle. Tämä tarkoittaa, että muuttujat ovat riippuvaisia toisistaan. Merkitsevyystaso (Sig.) kertoo, kuinka suurella todennäköisyydellä riippuvuus johtuu sattumasta. Khiin riippumattomuustestin käytön edellytyksenä on se, että teoreettiset frekvenssit ovat suurempia kuin viisi. Testi on luotettava, jos korkeintaan 20 % kaikista teoreettisista frekvensseistä on pienempiä kuin viisi. Kaikkien teoreettisten frekvenssien on kuitenkin oltava suurempia kuin yksi.

Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välistä yhteyttä tarkastellaan myös yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tarkoituksena on vastata siihen, onko eri kontrolliodotusryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja sosiaalisessa suotavuudessa. Tämä tapahtuu vertailemalla ryhmien sisäisiä ja ryhmien välisiä eroja keskiarvoissa. Varianssianalyysi on melko voimakas ja lisäksi vielä suhteellisen yksinkertainen menetelmä tilastollisen yhteyden tai riippumattomuuden tarkasteluun. Riippumattomien otosten varianssianalyysi on ikään kuin riippumattomien otosten t -testin yleistys, koska riippumattomia jakaumia on enemmän kuin kaksi. Toisin sanoen varianssianalyysin avulla voidaan verrata samanaikaisesti useampiluokkaisten toisistaan riippumattomien muuttujien vaikutuksia riippuvaan muuttujaan. T -testi ei tässä tapauksessa sovellu tutkimusmenetelmäksi, sillä se sopii ainoastaan kahden otoksen välisten keskiarvojen vertailuun.

Varianssianalyysin nollahypoteesina on se, että eri ryhmien väliset keskiarvot ovat yhtä suuret. Jos testissä saatu Sig.-arvo on yli ennalta valitun merkitsevyystason, jää

nollahypoteesi voimaan. Vain silloin, kun Sig.-arvo on alle valitun riskitason, nollahypoteesi hylätään ja todetaan keskiarvoissa eroja. Kun ryhmiä on useampia kuin kaksi, varianssianalyysi ei ilmoita, minkä ryhmien välillä erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Analyysivaiheessa tutkija voi huomata, että varianssianalyysi antaa tilastollisesti merkitsevän tuloksen, mutta hänellä ei ole ennakkoon käsitystä siitä, mitkä ryhmät poikkeavat toisistaan. Tällöin ainoa mahdollisuus on tehdä Post Hoc -vertailut ryhmille, missä eri ryhmiä verrataan toisiinsa.

Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä kokonaisvaihtelu jaetaan ryhmien sisäiseen ja ryhmien väliseen vaihteluun. Jos ryhmien välinen vaihtelu on huomattavasti sisäistä vaihtelua suurempaa, ryhmien välillä on eroja. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissä on ainoastaan yksi riippumaton muuttuja. Yleensä tutkijaa kiinnostaa se, johtuvatko mittaustuloksissa havaitut erot jostakin riippumattomasta muuttujasta. Tällöin on tarkoituksenmukaista erottaa yksilöllisistä eroista johtuva vaihtelu riippumattoman muuttujan aiheuttamasta vaihtelusta. Riippumattomien otosten tutkimusasetelmassa on mahdollista, että tutkittavien ryhmien väliset erot johtuvat sattumasta. Otantavirheen johdosta toisella tutkittavista ryhmistä voi jo alun perin olla enemmän mitattavaa ominaisuutta. Siksi tilastollisten testien perusteella pyritään erottamaan tutkittavien yksilöllisistä eroista johtuva vaihtelu riippumattoman muuttujan aiheuttamasta vaihtelusta. Yksisuuntaisen varianssianalyysin lähtökohtana on hajottaa aineistossa havaittava yhteisvariassi osiin ryhmien sisäiseen variassiin ja ryhmien väliseen variassiin.

Kun yhteisvariassi on hajotettu pienempiin osiin, voidaan näiden varianssien suhdetta verrata toisiinsa. Varianssianalyysissä lasketaan niin sanottu *Fisherin F-suhde*, joka ilmoittaa, mikä on riippumattoman muuttujan aiheuttaman varianssin suhde virhevariassiin. Jos virhevariassi on riippumattoman muuttujan aiheuttamaa varianssia suurempi, F-suhde on pienempi kuin yksi. Jos taas virhevariassi on riippumattoman muuttujan aiheuttamaa varianssia pienempi, F-suhde on suurempi kuin yksi. Yksinkertaistaen F-suhde siis ilmoittaa, kuinka paljon mittaustuloksissa on riippumattoman muuttujan aiheuttamaa vaihtelua. Ryhmien väliseen vaihteluun vaikuttavat siis kolme tekijää: käsittelytekijä, yksilölliset erot ja satunnaisvirhe.

6. AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään aineiston analyysi ja keskeisimmät tutkimustulokset. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan korrelaatioanalyysin, ristiintaulukoinnin, khiin riippumattomuustestin ja varianssianalyysin tulokset. Toisessa alaluvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja käsitellään tutkimushypoteeseja.

6.1. Aineiston analyysi

Rioux ja Penner (2001: 1313) peräänkuuluttavat lisätutkimusta siitä, minkälainen yhteys vaikutelmanhallinnalla on alaistaitoihin yhdessä muiden motiivien kanssa. Grant ja Mayer (2009: 908–909) puolestaan kannustavat tutkimaan sitä, liittyykö vaikutelmanhallinta kiinteästi joidenkin ihmisten uskomuksiin, persoonallisuuteen tai identiteettiin. Tämän tutkielman tarkoituksena on osaltaan vastata näihin tutkimustarpeisiin tuomalla persoonallisuuteen kiinteästi liittyvä kontrolliodotus mukaan tarkasteluun. Tutkielmassa tarkastellaan kolmea erilaista sosiaalisen suotavuuden muotoa: itsepetosta, vaikutelmanhallintaa ja kaunisteleavuutta.

Korrelaatiokertoimella mitataan muuttujien välisen yhteyden voimakkuutta. Korrelaatiokerroin r on aina $-1:n$ ja $+1:n$ välillä oleva reaaliluku. Korrelaatiokertoimen etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan eli sen, pieneneekö vai suureneeko toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa. Kun kertoimen arvo on nolla, muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta. Vaikka korrelaatiokerroin olisi nolla, muuttujien välillä voi silti olla kurvilineaarista yhteyttä. Heikkokin muuttujien välinen yhteys saattaa olla käytännössä tärkeä. Holopaisen ja Pulkkinen (2008: 246) mukaan yhteiskunnallisissa tutkimuksissa korrelaatiot jäävät usein melko pieniksi, mutta ne ovat silti tärkeitä. Korrelaatiokertoimet esitetään korrelaatiomatriisina, johon on kerätty kaikkien tarkasteltavien muuttujien pareittain lasketut korrelaatiot.

Alla on esitetty tulokset korrelaatioanalyysistä, ja voimakkaimmat korrelaatiot on korostettu. Korrelaatioanalyysin perusteella sisäisen kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Mielenkiinnon vuoksi taulukossa esitetään muitakin motivaatiotestin skaaloja, joista erityisesti täydellisyyden ja loppuunsaattamisen tarve, tunnetasapainoisuus ja itseluottamus (ei-huolehtivisuus ja itsekriittisyys) sekä optimismi liittyvät sisäiseen kontrolliodotukseen. Myös kaikki edellä

mainitut korreloivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi sosiaalisen suotavuuden eri ilmenemismuotojen kanssa.

Taulukko 2. Motivaatiotestin skaalojen ja sosiaalisen suotavuuden väliset korrelaatiot.

		Itsepetos	Vaikutelmanhallinta	Kaunisteleveys
Kontrolliodotus	Pearson	,287**	,111**	,086**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Sosiaalisuuden ja seuran tarve	Pearson	-,002	,000	,072**
	Sig. (2-tailed)	,890	,992	,000
	N	6142	6142	6060
Luovuuden ja ainutlaatuisuuden tarve	Pearson	-,165**	-,056**	,029*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,023
	N	6142	6142	6060
Johtamisen ja päätöksenteon tarve	Pearson	-,091**	-,065**	-,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,733
	N	6142	6142	6060
Perinteiden ja jatkuvuuden tarve	Pearson	,128**	,146**	,020
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,117
	N	6142	6142	6060
Valmentamisen ja ohjaamisen tarve	Pearson	-,010	,034**	,070**
	Sig. (2-tailed)	,437	,008	,000
	N	6142	6142	6060
Saavuttamisen tarve ja kunnianhimo	Pearson	,028*	,104**	,139**
	Sig. (2-tailed)	,030	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Täydellisyyden ja loppuunsaattamisen tarve	Pearson	,267**	,302**	,196**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Huolehtiminen ja itsekriittisyys	Pearson	-,299**	-,152**	-,204**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060

Taulukko 2. (jatkuu)

		Itsepetos	Vaikutelmanhallinta	Kaunisteleveys
Optimismi	Pearson Correlation	,295**	,136**	,151**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Tunnollisuus	Pearson Correlation	,387**	,331**	,218**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Empaattisuus	Pearson Correlation	-,068**	-,082**	-,122**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Riskialttius	Pearson Correlation	-,158**	-,208**	-,130**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Aggressiivisuus	Pearson Correlation	-,074**	-,140**	-,115**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060
Defensiivisyys	Pearson Correlation	-,388**	-,182**	-,301**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	6142	6142	6060

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Jatkoanalyysinä uudelleen luokitelluille muuttujille tehtiin ristiintaulukointi. Taulukossa on yhteensä 6 142 henkilön tiedot itsepetoksesta ja vaikutelmanhallinnasta. Kaunisteleveys-ryhmässä on 6 060 henkilön arviot. Kontrolliodotusryhmien koot ovat erisuuruisia. Heikkilä (2008: 212) toteaa, että ristiintaulukoinnin etuna on juuri se, että vertailtavien ryhmien koko ei vaikuta tulosten luotettavuuteen. Tämä johtuu siitä, että ristiintaulukointi perustuu havaittujen ja odotettujen arvojen välisten erojen tarkasteluun.

Tarkastelemalla taulukosta vaikutelmanhallintaa selviää, että matalan vaikutelmanhallinnan ryhmään kuuluu eniten ulkoisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (42,6 %), toiseksi eniten sisäisen kontrolliodotuksen omaavia (17 %) ja vähiten keskitason kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (15,9 %). Kun vaikutelmanhallinta kasvaa, keskitason kontrolliodotus ja sisäinen kontrolliodotus yleistyvät. Keskitason

vaikutelmanhallinnassa on noin puolet ulkoisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (55,3 %) ja hieman yli puolet sisäisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (57,1 %). Suurin osa keskitason vaikutelmanhallinnan luokkaan kuuluvista on keskitason kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (66,2 %). Ristiintaulukoinnin perusteella kaikista korkeimpia pisteitä tietoisessa vaikutelmanhallinnassa saavat ne, joita ohjaa keskitason kontrolliodotus tai sisäinen kontrolliodotus. Vaikutelmanhallinta kasvaa ensin sisäisen kontrolliodotuksen yleistyessä mutta kääntyy lopulta laskuun. Laskevasta suunnasta huolimatta korkean vaikutelmanhallinnan luokassa on eniten keskitason tai sisäisen kontrolliodotuksen omaavia. Korkeimman vaikutelmanhallinnan luokassa on selvästi vähiten ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (2,1 %), toiseksi eniten keskitason kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (17,9 %) ja eniten sisäisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia henkilöitä (25,9 %).

Taulukko 3. Ristiintaulukoinnin tulokset vaikutelmanhallinnasta.

			Ristiintaulukointi, Vaikutelmanhallinta			Yhteensä
			Kontrolliodotus			
			Ulkoinen	Keskitaso	Sisäinen	
Vaikutelmanhallinta (IM)	Matala	Count	20	238	781	1039
		Expected Count	8,0	253,6	777,5	1039,0
		% within Kontrolliodotus	42,6%	15,9%	17,0%	16,9%
	Keskitaso	Count	26	992	2626	3644
		Expected Count	27,9	889,3	2726,8	3644,0
		% within Kontrolliodotus	55,3%	66,2%	57,1%	59,3%
	Korkea	Count	1	269	1189	1459
		Expected Count	11,2	356,1	1091,8	1459,0
		% within Kontrolliodotus	2,1%	17,9%	25,9%	23,8%
Yhteensä	Count	47	1499	4596	6142	
	Expected Count	47,0	1499,0	4596,0	6142,0	
	% within Kontrolliodotus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Vaikutelmanhallinnan ja kontrolliodotuksen välinen riippumattomuustestin tulos on seuraava: $\chi^2(4, N = 6142) = 74,1, p < 0.01$. Testi osoittaa, että 0 % odotetuista frekvensseistä on alle viiden. Pienin teoreettinen frekvenssi on 7,95, mikä on suurempi kuin yksi. Näiden tietojen valossa testi on luotettava. Riippumattomuustesti kertoo, että

khiin arvo on 74,1 ja että sosiaalisen suotavuuden vaikutelmanhallinta ja kontrolliodotus ovat riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, sillä $p < 0.01$.

Taulukko 4. Riippumattomuustestin tulokset vaikutelmanhallinnasta.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	74,146 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	76,312	4	,000
Linear-by-Linear Association	26,240	1	,000
N of Valid Cases	6142		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

Itsepetoksen kohdalla matalan itsepetoksen luokassa on eniten ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (31,9 %). Sen sijaan keskitason ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmiin kuuluvia on tähän verrattuna vähän (5,5 % ja 3,8 %). Tilanne muuttuu, kun itsepetos kasvaa. Keskitason itsepetoksen luokassa on eniten ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (34,0 %), toiseksi eniten keskitason ryhmään kuuluvia (28,2 %) ja vähiten sisäisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (16,8 %). Itsepetoksessa korkeimpiin pisteisiin yltäneiden joukossa on vähiten ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (34,0 %), toiseksi eniten keskitason ryhmään kuuluvia (66,4 %) ja eniten sisäisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (79,4 %). Ristiintaulukoinnissa itsepetoksen kohdalla keskitason kontrolliodotus ja sisäinen kontrolliodotus kasvavat, kun itsepetos voimistuu. Prosentuaalinen kasvu kertoo siitä, että itsepetos on yleisempää niiden joukossa, joita ohjaa sisäinen kontrolliodotus. Sisäisen kontrolliodotuksen määrä kasvaa tasaisesti ja selvästi itsepetoksen kasvaessa. Ulkoisen kontrolliodotuksen osuus pysyy melko tasaisena, eikä se näytä voimistuvan yhtä selvästi kuin sisäinen kontrolliodotus.

Taulukko 5. Ristiintaulukoinnin tulokset itsepetoksesta.

			Kontrolliodotus			Yhteensä
			Ulkoinen	Keskitaso	Sisäinen	
Itsepetos (SD)	Matala	Count	15	82	176	273
		Expected Count	2,1	66,6	204,3	273,0
		% within Kontrolliodotus	31,9%	5,5%	3,8%	4,4%
	Keskitaso	Count	16	422	770	1208
		Expected Count	9,2	294,8	903,9	1208,0
		% within Kontrolliodotus	34,0%	28,2%	16,8%	19,7%
	Korkea	Count	16	995	3650	4661
		Expected Count	35,7	1137,6	3487,8	4661,0
		% within Kontrolliodotus	34,0%	66,4%	79,4%	75,9%
Yhteensä	Count	47	1499	4596	6142	
	Expected Count	47,0	1499,0	4596,0	6142,0	
	% within Kontrolliodotus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Itsepetoksen ja kontrolliodotuksen välinen riippumattomuustestin tulos on seuraava: $\chi^2(4, N= 6142) = 203,2, p < 0.01$. Testi osoittaa, että 11,1 % odotetuista frekvensseistä on alle kriittisen rajan viisi. Pienin teoreettinen frekvenssi on 2,09, mikä on suurempi kuin yksi. Näiden tietojen valossa testaus on luotettava. Riippumattomuustesti kertoo, että khiin arvo on 203,2. Näin ollen itsepetos ja kontrolliodotus ovat riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, sillä $p < 0.01$.

Taulukko 6. Riippumattomuustestin tulokset itsepetoksesta.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	203,153 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	153,783	4	,000
Linear-by-Linear Association	133,349	1	,000
N of Valid Cases	6142		

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,09.

Tulosten varmistamiseksi analyysissa käytettiin vielä kolmatta mittaria nimeltä Kaunistelevuus. Se kuuluu persoonallisuushäiriöpiirteitä kartoittavaan Stress Reaction Style (SRS) -testiin. Psyconin (2006) mukaan Kaunistelevuus-mittari poikkeaa kaikista muista skaaloista, sillä sen tarkoitus on näyttää, kuinka kaunisteleviä vastauksia testin tekijä itsestään antaa. Asteikko ei kuitenkaan mittaa valehtelua, vaan enemmänkin vastaus- ja itsearviointityyliä, joka on osa ihmisen kiinteämpää persoonallisuutta.

Ristiintaulukoinnissa matalan kaunistelevuuden ryhmään kuuluu eniten niitä, joita ohjaa ulkoinen kontrolliodotus (48,9 %), toiseksi eniten niitä, joita ohjaa keskitason kontrolliodotus (37,1 %) ja vähiten sisäisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia (35,3 %). Keskitason kaunistelevuuden luokkaan kuuluu eniten ulkoisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (40,4 %), toiseksi eniten keskitason kontrolliodotuksen omaavia (42,5 %) ja vähiten sisäisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (37,6 %). Korkean kaunistelevuuden luokassa on vähiten niitä, joita ohjaa ulkoinen kontrolliodotus (10,6 %) ja toiseksi eniten niitä, joita ohjaa keskitason kontrolliodotus (20,4 %). Eniten korkean kaunistelevuuden luokassa on sisäisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä (27,2 %).

Ristiintaulukoinnista havaitaan, että myös kaunistelevuuden kohdalla sisäinen kontrolliodotus yleistyy kaunistelevuuden kasvaessa. Erot ovat tosin tasaisempia kuin vaikutelmanhallinnan kohdalla. On huomattava, että skaala kuuluu persoonallisuushäiriöpiirretestiin (SRS), kun taas itsepetos ja vaikutelmanhallinta ovat motivaatiotestistä. Kaunistelevuus-skaala kuuluu eri mittariin kuin kaksi jälkimmäistä, mikä saattaa selittää eroja. Ristiintaulukointi kertoo sen, että kun kaunistelevuus kasvaa, ulkoinen kontrolliodotus heikentyy. Sisäinen kontrolliodotus sen sijaan ensin kasvaa, mutta korkean kaunistelevuuden luokassa odotusten vastaisesti pienenee. Silti voimakas kaunistelevuus on yleisempää sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä.

Taulukko 7. Ristiintaulukoinnin tulokset kaunisteleavuudesta.

Ristiintaulukointi, kaunisteleuvuus						
			Kontrolliodotus			Yhteensä
			Ulkoinen	Keskitaso	Sisäinen	
Kaunisteleuvuus	Matala	Count	23	547	1600	2170
		Expected Count	16,8	528,5	1624,6	2170,0
		% within Kontrolliodotus	48,9%	37,1%	35,3%	35,8%
	Keskitaso	Count	19	628	1704	2351
		Expected Count	18,2	572,6	1760,1	2351,0
		% within Kontrolliodotus	40,4%	42,5%	37,6%	38,8%
	Korkea	Count	5	301	1233	1539
		Expected Count	11,9	374,8	1152,2	1539,0
		% within Kontrolliodotus	10,6%	20,4%	27,2%	25,4%
Yhteensä	Count	47	1476	4537	6060	
	Expected Count	47,0	1476,0	4537,0	6060,0	
	% within Kontrolliodotus	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Kaunisteleuvuuden ja kontrolliodotuksen välinen riippumattomuustestin tulos on seuraava: $\chi^2(4, N=6060) = 34,7, p < 0.01$. Riippumattomuustestin mukaan 0 % odotetuista frekvensseistä on alle kriittisen rajan viisi. Pienin teoreettinen frekvenssi on 11,94. Näiden tietojen valossa testi on luotettava. Riippumattomuustesti kertoo, että khiin arvo on 34,7. Sosiaalisen suotavuuden kaunisteleuvuus ja kontrolliodotus ovat riippuvaisia toisistaan. Riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, sillä $p < 0.01$.

Taulukko 8. Riippumattomuustestin tulokset kaunisteleavuudesta.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic
Pearson Chi-Square	34,702 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	36,390	4	,000
Linear-by-Linear Association	18,582	1	,000
N of Valid Cases	6060		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,94.

Varianssianalyysi tekee melko tiukkoja oletuksia malliin tulevista muuttujista ja niiden jakaumista. Ensinnäkin riippumattoman muuttujan täytyy olla laatueroasteikollinen eli nominaaliasteikolla mitattu. Toiseksi otoksen on oltava peräisin normaalisti jakautuneesta populaatiosta. Kolmanneksi populaatiovarianssien on oltava yhtä suuria. Jokaisessa vertailtavassa ryhmässä on oltava enemmän kuin 20 havaintoa. Viides oletus on se, että vertailtavien ryhmien täytyy olla samansuuruisia.

Tässä tutkielmassa edellä mainituista oletuksista täyttyvät ainoastaan ensimmäinen ja neljäs. Toinen vaatimus muuttujan normaalijakautuneisuudesta on varsin voimakas vaatimus, joka on harvoin täysin voimassa. Suurissa otoksissa voidaan turvautua keskeiseen raja-arvolausekkeeseen. Sen mukaan otoskeskiarvon jakauma noudattaa likimain normaalijakaumaa siitä huolimatta, millaisesta jakaumasta otos poimitaan. Keskeisen raja-arvolausekkeen mukaan otos noudattaa normaalijakaumaa silloin, kun otoksen määrä lähenee kolmeakymmentä tai ylittää sen. Heikkilän (2008: 225) mukaan epävarmoissa tapauksissa on turvallisempaa käyttää ei-parametrisia testejä. Normaalijakautuneisuus voidaan testata Komolgov-Smirnovin testin avulla. Tämän tutkielman riippumattomat ja riippuvat muuttujat eivät edellä mainitun testin perusteella täytä normaalijakautuneisuuden vaatimusta. Sen takia analyysin toisessa vaiheessa tehtiin ei-parametrinen, jakaumasta riippumaton khiin riippumattomuustesti. Tässä testissä normaalijakautuneisuus ei ole yhtä voimakas edellytys kuin varianssianalyysissa. Tutkimusaineiston koko on kuitenkin yli 6 000, joten normaalijakautuneisuudesta voidaan keskeiseen raja-arvolausekkeeseen nojaten joustaa. Lisäksi ihmisen ominaisuuksiin liittyvät piirteet ovat yleensä normaalisti jakautuneita populaatiossa.

Kolmas vaatimus populaatiovarianssien yhtäsuuruudesta voidaan varianssianalyysissa ratkaista melko helpostikin. Se voidaan nimittäin varmistaa käyttämällä analyysin yhteydessä t-testiä. SPSS-ohjelma tekee testin automaattisesti ja ilmoittaa testin tuloksen muiden tulosteiden joukossa. T-testin tulosteesta voi lukea tuloksen sekä yhtä suurten että erisuurten varianssien tapauksessa silloin, kun vertailtavia ryhmiä on vain kaksi. Varsinkin rajatapauksissa, kun Sig.-arvo on käytetyn merkitsevyystason lähellä, johtopäätöstä tehtäessä on hyvä ottaa tämä virhemahdollisuus huomioon (Heikkilä 2008: 225). Olen esittänyt tuloksissa myös Dunnetin T3 -testin tulokset. Testi kertoo tuloksen silloin, kun varianssit ovat erisuuruiset. Viimeinen vaatimus otosten samansuuruisuudesta jää myös täyttymättä. Nummenmaan (2004: 128) mukaan varianssianalyysiin liitetyt oletukset ovat melko tiukkoja. Usein on esimerkiksi erittäin hankalaa kerätä saman verran havaintoja kaikista vertailtavista ryhmistä.

Varianssianalyysi on kuitenkin suhteellisen robusti menetelmä, joten pienet poikkeamat oletuksista eivät yleensä ole kohtalokkaita.

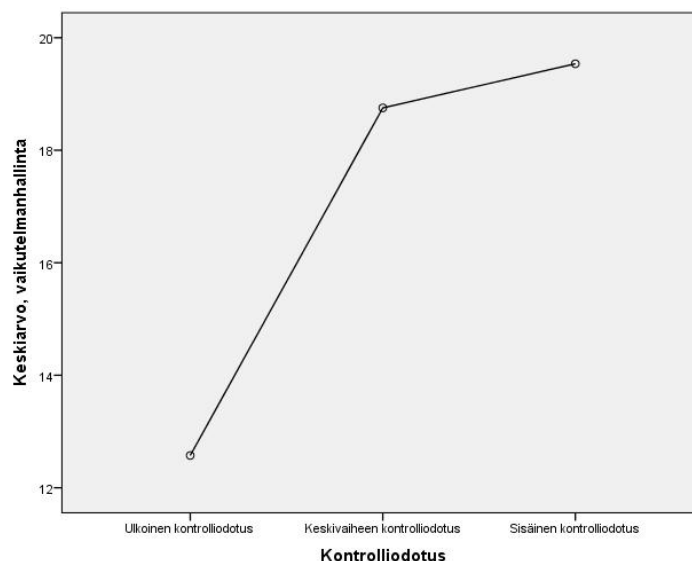
Vaikutelmanhallinnassa erot keskiarvoissa ulkoisen ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmissä vaikuttavat selviltä. Vaikutelmanhallinta kasvaa, kun sisäinen kontrolliodotus yleistyy. Ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä keskiarvo on 12,57, keskitason ryhmässä 18,75 ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä 19,54. Kontrolliodotuksen vaikutuksen testaus vaikutelmanhallintaan on seuraava: $F(2,6139) = 29.40$, $p < 0.01$. F-arvo on selvästi yli yhden ja kertoo siitä, että vaihtelu vaikutelmanhallinnassa johtuu nimenomaan kontrolliodotuksesta eikä satunnaisvaihtelusta. Erot keskiarvoissa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tulos kertoo, että sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat taipuvaisempia vaikutelmanhallintaan kuin ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt. Sama asia käy ilmi alla olevasta kuviosta.

Taulukko 9. Varianssianalyysin tulokset vaikutelmanhallinnasta.

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Ulkoinen kontrolliodotus	47	12,57	8,002	1,167
Keskitason kontrolliodotus	1499	18,75	6,249	,161
Sisäinen kontrolliodotus	4596	19,54	7,139	,105
Yhteensä	6142	19,29	6,972	,089

Taulukko 10. F-testin tulokset vaikutelmanhallinnasta.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2832,442	2	1416,221	29,406	,000
Within Groups	295658,800	6139	48,161		
Total	298491,242	6141			



Kuvio 5. Kontrolliodotuksen ja vaikutelmanhallinnan välinen yhteys.

Varianssianalyysin tuloksesta selviää, että ryhmien välillä on eroja. Post Hoc -testi eli parivertailu kertoo vielä tarkemmin, minkä ryhmien välillä on eroja. Levenen testi osoittaa, että varianssit ovat erisuuruisia ($p < 0.05$). Siksi Post Hoc -testistä katsotaan Dunnetin T3 -testin tuloksia.

Taulukko 11. Levenen testin tulokset vaikutelmanhallinnasta.

Varianssien yhtäsuuruuden testaus			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
23,716	2	6139	,000

Dunnetin T3 -testin mukaan kaikki kolme kontrolliodotuksen ryhmää eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sosiaalisen suotavuuden vaikutelmanhallinnassa ($p < 0.05$).

Taulukko 12. Dunnetin T3 -testin tulokset vaikutelmanhallinnasta.

Post Hoc -testi (Dunnet T3)				
(I) Kontrolliodotus	(J) Kontrolliodotus	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Ulkoinen kontrolliodotus	Keskitason kontrolliodotus	-6,179*	1,178	,000
	Sisäinen kontrolliodotus	-6,963*	1,172	,000
Keskitason kontrolliodotus	Ulkoinen kontrolliodotus	6,179*	1,178	,000
	Sisäinen kontrolliodotus	-,784*	,193	,000
Sisäinen kontrolliodotus	Ulkoinen kontrolliodotus	6,963*	1,172	,000
	Keskitason kontrolliodotus	,784*	,193	,000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

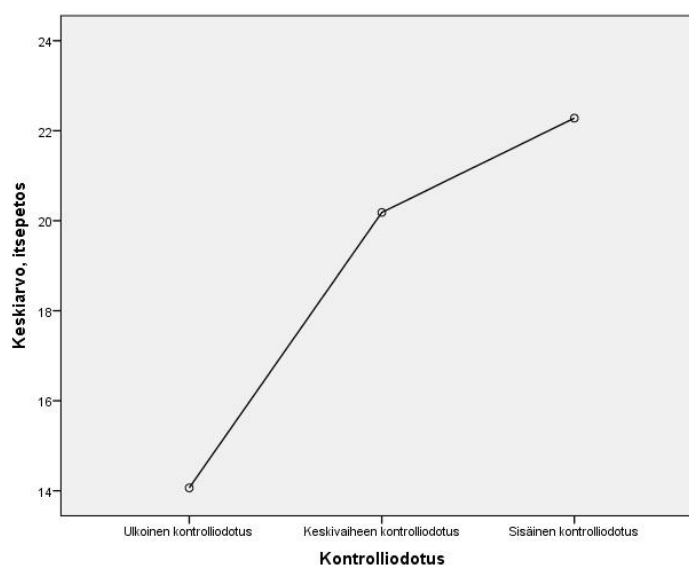
Sosiaalisen suotavuuden itsepetos kasvaa, kun sisäinen kontrolliodotus yleisty. Ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä keskiarvo on 14,06, keskitason ryhmässä 20,18 ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä 22,28. Kontrolliodotuksen vaikutuksen testaus itsepetokseen on seuraava: $F(2,6139) = 166.7, p < 0.01$. F-arvo on korkeampi kuin yksi ja kertoo siitä, että vaihtelu itsepetoksen keskiarvoissa johtuu nimenomaan riippumattomasta muuttujasta eli kontrolliodotuksesta eikä sattumasta. Varianssianalyysin perusteella erot keskiarvoissa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat taipuvaisempia sosiaalisen suotavuuden itsepetokseen kuin ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt. Kuvio havainnollistaa vaikutusta.

Taulukko 13. Varianssianalyysin tulokset itsepetoksesta.

Kontrolliodotusryhmien väliset erot itsepetoksessa (ANOVA)				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Ulkoinen kontrolliodotus	47	14,06	8,401	1,225
Keskitason kontrolliodotus	1499	20,18	4,559	,118
Sisäinen kontrolliodotus	4596	22,28	4,848	,072
Yhteensä	6142	21,71	4,944	,063

Taulukko 14. F-testin tulokset itsepetoksesta.

ANOVA-taulukko					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7733,486	2	3866,743	166,735	,000
Within Groups	142369,476	6139	23,191		
Total	150102,962	6141			

**Kuvio 6.** Kontrolliodotuksen ja itsepetoksen välinen yhteys.

Kontrolliodotusryhmien väliset erot itsepetoksessa vaikuttavat varianssianalyysin tulosten perusteella voimakkaammilta kuin vaikutelmanhallinnan kohdalla. Levenen testi osoittaa, että varianssit ovat erisuuruisia ($p < 0.05$). Siksi tässäkin tapauksessa Post Hoc -testissä tarkastellaan Dunnetin T3 -testin tuloksia.

Taulukko 15. Levenen testin tulokset itsepetoksesta.

Varianssien yhtäsuuruuden testaus			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
26,198	2	6139	,000

Dunnetin T3 -testistä havaitaan, että kaikki kolme kontrolliodotuksen ryhmää eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sosiaalisen suotavuuden itsepetoksessa ($p < 0.05$).

Taulukko 16. Dunnetin T3 -testin tulokset itsepetoksesta.

Post Hoc -testi (Dunnet T3)				
(I) Kontrolliodotus	(J) Kontrolliodotus	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Ulkoinen kontrolliodotus	Keskitasen kontrolliodotus	-6,120 [*]	1,231	,000
	Sisäinen kontrolliodotus	-8,217 [*]	1,228	,000
Keskitasen kontrolliodotus	Ulkoinen kontrolliodotus	6,120 [*]	1,231	,000
	Sisäinen kontrolliodotus	-2,096 [*]	,138	,000
Sisäinen kontrolliodotus	Ulkoinen kontrolliodotus	8,217 [*]	1,228	,000
	Keskitasen kontrolliodotus	2,096 [*]	,138	,000

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

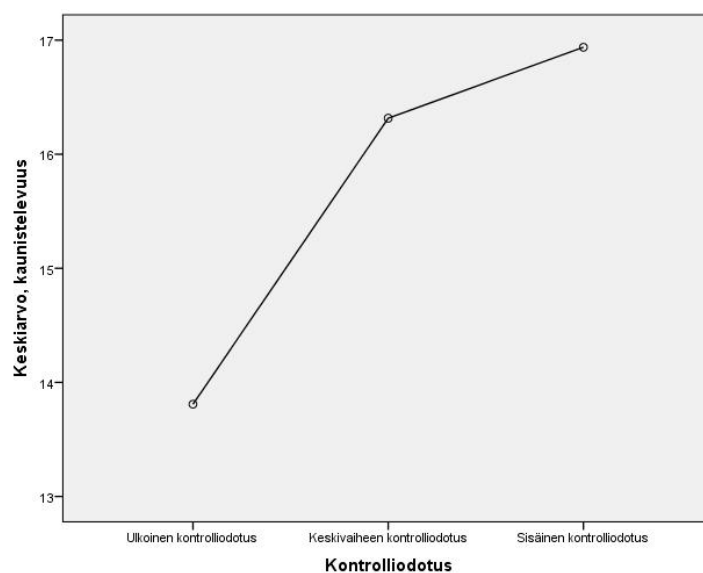
Kaunisteleavuuden kohdalla erot keskiarvoissa ulkoisen, keskitasen ja sisäisen kontrolliodotusryhmien välillä ovat pienempiä kuin vaikutelmanhallinnan ja itsepetoksen ryhmissä. Ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä keskiarvo on 13,81, keskitasen ryhmässä 16,32 ja sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä 16,94. Korkeampi keskiarvo sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä kertoo siitä, että sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat taipuvaisempia myös kaunistelevuuteen. Kontrolliodotuksen vaikutuksen testaus kaunistelevuuteen on seuraava: $F(2,6057) = 9.2$, $p < 0.01$. F-arvo kertoo, että erot kaunistelevuudessa johtuvat kontrolliodotuksesta. Vaihtelu on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0.01$). Sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat taipuvaisempia tahalliseen kaunistelevuuteen kuin ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt. Kuvio havainnollistaa vaikutusta.

Taulukko 17. Varianssianalyysin tulokset kaunisteleavuudesta.

Kontrolliodotusryhmien väliset erot kaunisteleavuudessa (ANOVA)				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Ulkoinen kontrolliodotus	47	13,81	5,690	,830
Keskitason kontrolliodotus	1476	16,32	6,174	,161
Sisäinen kontrolliodotus	4537	16,94	6,970	,103
Total	6060	16,76	6,785	,087

Taulukko 18. F-testin tulokset kaunisteleavuudesta.

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	844,598	2	422,299	9,198	,000
Within Groups	278077,748	6057	45,910		
Total	278922,346	6059			

**Kuvio 7.** Kontrolliodotuksen ja kaunisteleavuuden välinen yhteys.

Levenen testi osoittaa, että varianssit ovat erisuuruisia ($p < 0.05$). Siksi Post Hoc -testistä tarkastellaan tässäkin tapauksessa Dunnetin T3 -testin tuloksia.

Taulukko 19. Levenen testin tulokset kaunisteleavuudesta.

Varianssien yhtäsuuruuden testaus			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
26,198	2	6139	,000

Dunnetin T3 -testistä havaitaan, että kaikki kolme kontrolliodotuksen ryhmää eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi sosiaalisen suotavuuden kaunisteleavuudessa ($p < 0.05$).

Taulukko 20. Dunnetin T3 -testin tulokset kaunisteleavuudesta.

Post Hoc -testi (Dunnet T3)				
(I) Kontrolliodotus	(J) Kontrolliodotus	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Ulkoinen kontrolliodotus	Keskitason kontrolliodotus	-2,507 [*]	,845	,014
	Sisäinen kontrolliodotus	-3,130 [*]	,836	,001
Keskitason kontrolliodotus	Ulkoinen kontrolliodotus	2,507 [*]	,845	,014
	Sisäinen kontrolliodotus	-,622 [*]	,191	,003
Sisäinen kontrolliodotus	Ulkoinen kontrolliodotus	3,130 [*]	,836	,001
	Keskitason kontrolliodotus	,622 [*]	,191	,003

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6.2. Keskeisimmät tulokset

Korrelaatioanalyysi osoittaa positiivisen tilastollisen riippuvuuden kontrolliodotuksen ja kaikkien sosiaalisen suotavuuden ulottuvuksien välillä. Riippuvuus on voimakkainta kontrolliodotuksen ja itsepetoksen välillä. Toiseksi voimakkainta riippuvuus on kontrolliodotuksen ja vaikutelmanhallinnan välillä sekä heikoin sisäisen kontrolliodotuksen ja kaunisteleavuuden välillä. Mielenkiintoista korrelaatioissa on se, että sisäisen kontrolliodotuksen kasvaessa passiivis-aggressiivisuus (defensiivisyys)

laskee. Sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt luottavat itseensä ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa elämässä, joten tarve puolustautua tai syytellä muita epäonnistumisista heikentyy. Sen sijaan ulkoisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille passiivis-aggressiivisuus näyttää olevan tyypillisempää. He ovat taipuvaisempia suojelemaan itsetuntoaan syyttämällä muita epäonnistumisistaan ja perustelevaan omia heikkouksiaan ulkopuolisilla syillä (Wang & Anderson 1994).

Korrelaatioanalyysi tukee monilta osin aikaisempia tutkimuksia ja määritelmiä kontrolliodotuksesta. Korrelaatioanalyysin perusteella on mahdollista, että myös sisäistä kontrolliodotusta on helppo kaunistella testeissä. Toinen mahdollisuus on se, että sosiaalinen suotavuus on ominainen persoonallisuuspiirre sisäisesti orientoituneille ihmisille. Rotterin (1966) mukaan kontrolliodotus on tilannesidonnainen tekijä. Joissakin tilanteissa sisäisen kontrolliodotuksen omaava henkilö voi toimia aivan kuin häntä ohjailisi ulkoinen kontrolliodotus. On yhtä mahdollista, että yhteys toimii toisinkin päin. McFarland ja Ryan (2000) totesivat tutkimuksessaan, että taipumus kaunistella yhdessä persoonallisuus- tai motivaatiotestissä lisäsi kaunistelua muissakin testeissä.

Korrelaatioanalyysin, ristiintaulukoinnin ja khiin riippumattomuustestin avulla tarkasteltiin kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välistä yhteyttä. Tulosten perusteella vastataan ensimmäiseen tarkentavaan tutkimuskysymykseen: Onko henkilöarvioinneissa arvioitava kontrolliodotus tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä sosiaalisen suotavuuden itsepetokseen, vaikutelmanhallintaan ja kaunistelevuuteen? Tulosten perusteella riippuvuus kontrolliodotuksen ja kaikkien kolmen sosiaalisen suotavuuden ilmenemismuodon välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä, mikä johtuu osaltaan suuresta otoskoosta. Korrelaatioanalyysin tärkein huomio on se, että vaikka riippuvuus on heikompi vaikutelmanhallinnan ja kaunistelevuuden kohdalla, riippuvuus on positiivinen eikä negatiivinen. Korrelaatioanalyysi osoittaa, että sisäisen kontrolliodotuksen yleistyessä niin tietoinen ja tiedostamatonkin sosiaalinen suotavuus kasvavat.

Sisäisen kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen positiivinen yhteys havaittiin myös ristiintaulukoinnissa, jossa käytettiin kontrolliodotus-skaalan luokiteltuja muuttujia. Sisäinen kontrolliodotus oli huomattavasti yleisempää korkean sosiaalisen suotavuuden ryhmissä. Näissä ryhmissä ulkoisen ja keskitason kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvia oli selkeästi vähemmän. Khiin riippumattomuustestin perusteella erot sosiaalisessa suotavuudessa eri kontrolliodotusryhmien välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tulos johtuu suurella todennäköisyydellä kontrolliodotuksesta. Sisäisen

kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden kaikkien kolmen ilmenemismuodon välillä vallitsee tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus. Tämä varoittaa siitä mahdollisuudesta, että sosiaalinen suotavuus voi olla joillekin ihmisille ovela keino verhota itsekkäät motiivit myönteiseksi työkäyttäytymiseksi ja sisäiseksi kontrolliodotukseksi, mikä näyttäytyy työelämässä alaistaitoina. Alaistaitoihin kuuluvat esimerkiksi avuliaisuus, yhteistyökykyisyys, myöntäväisyys ja kohteliaisuus. Alaistaidot puolestaan ennustavat hyviä suoritusarviointeja esimiehiltä, mikä voi edistää työmenestystä sekä palkka- ja urakehitystä (Podsakoff ym. 2000).

Nykyään tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että sosiaalinen suotavuus on jossain määrin vastaustyyli ja jossain määrin persoonallisuustekijä. Tunnetasapaino ja tunnollisuus on monissa tutkimuksissa todettu luotettaviksi työmenestystä ennustaviksi persoonallisuuden pääpiirteiksi. Mielenkiintoista on se, että juuri samat piirteet korreloivat merkittävimmin sosiaalisen suotavuuden kanssa (Paulhus 1984; Ones ym. 1996; Paulhus & John 1998; Nederström & Furnham: 2012). Näin ollen sosiaalinen suotavuus kuuluu rauhallisten, rentojen, itsevarmojen, vastuuntuntoisten, järjestelmällisten ja harkitsevaisten ihmisten persoonallisuuteen. Toinen mahdollisuus on se, että vastaajat kaunistelevalta vastauksiaan näyttääkseen mahdollisimman tasapainoisilta ja tunnollisilta. McFarland ja Ryan (2000) havaitsivat, että kaikista viidestä persoonallisuuden pääpiirteestä juuri tunnollisuutta, neuroottisuutta (tunnetasapaino) ja sovinollisuutta oli helpointa kaunistella valintatesteissä, sillä näissä skaaloissa esiintyi eniten vaihtelua. Mielenkiinnon vuoksi korrelaatioanalyysiin otettiin mukaan myös muita motivaatiotestin skaaloja, joista erityisesti optimismi, tunnollisuus, loppuunsaattamisen tarve, tunnetasapaino, itseluottamus sekä alhainen passiivis-aggressiivisuus (ei-defensiivisyys) korreloivat positiivisesti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi sosiaalisen suotavuuden kanssa. Edellä luetellut piirteet kuvaavat hyvin sisäisen kontrolliodotuksen omaavia ihmisiä.

Varianssianalyysin avulla vastataan toiseen tarkentavaan tutkimuskysymykseen: Onko sosiaalisen suotavuuden itsepetoksessa, vaikutelmanhallinnassa ja kaunistelevuudessa eroja sen perusteella, mihin kontrolliodotusryhmään henkilö kuuluu? Varianssianalyysi osoittaa tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja sosiaalisessa suotavuudessa eri kontrolliodotusryhmien välillä. Sisäisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvat kaunistelevalta enemmän sekä tietoisesti että vähemmän tietoisesti kuin keskitason tai ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmään kuuluvat. Vaikka ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmä kaunistelee myös, sosiaalinen suotavuus on tilastollisten testien valossa yleisempää sisäiselle kontrolliodotukselle.

Tulosten perusteella tutkimushypoteesit 1 a) ja 1 b) jäävät voimaan mutta hypoteesit 2 a) ja 2 b) hylätään. Tietoinen vaikutelmanhallinta on yleisempää sisäisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille, mutta niin on vähemmän tietoinen itsepetoskin. Myös kolmas sosiaalisen suotavuuden muoto eli kaunisteleisuus on yleisempää sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat vähemmän taipuvaisempia kaikille kolmelle sosiaalisen suotavuuden muodolle. Itsepetos ei siis olekaan tyypillisempää ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä, kuten teoriaan pohjaten toisessa tutkimushypoteesissa oletettiin.

Eri menetelmillä saadut tutkimustulokset osoittavat, että kaikki ehdokkaat kaunistelelevat vastauksiaan. Tulokset vahvistavat kuitenkin myös aikaisempien tutkimusten oletuksen siitä, että jotkut ihmiset kaunistelelevat vastauksiaan enemmän kuin toiset (McFarland & Ryan: 2000). Tällöin rehelliset ja todellisuudessa parhaiten suoriutuvat hakijat voivat jäädä paremmuusjärjestyksessä alemmalle tasolle kuin kaunistelijat. Tutkimuksissa on säännöllisesti havaittu, että ihmisen persoonallisuus liittyy vastausten kaunisteluun valintatesteissä varsinkin työssä arvostettujen ominaisuuksien kohdalla. Laura Honkaniemi (2012) totesi väitöskirjatutkimuksessaan, että kaunistelua tapahtui eniten kullakin alalla tärkeinä pidetyissä ominaisuuksissa. Hän havaitsi myös, että hakijoiden persoonallisuustyypit oli yhteydessä siihen, millaisina he kokivat arviointitilanteen. Kaunistelua tapahtui eniten silloin, kun hakijat kokivat arviointitilanteen myönteiseksi. Päteviltä ja oikeudenmukaisilta vaikuttaneet testit mahdollisesti lisäsivät suoritusmotivaatiota ja sitä kautta kaunistelua. Näiden tulosten valossa on mahdollista, että sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt kokevat arviointitilanteen ja omat vaikutusmahdollisuutensa myönteisemmin ja ovat siksi taipuvaisempia sosiaaliselle suotavuudelle. Jos henkilöstöjohtamiseen liittyviä valinta- tai ylentämispäätöksiä tehdään paremmuusjärjestyksen perusteella, voivat ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt karsiutua näiden perusteiden johdosta rehellisyytensä takia.

Nykyään ajatellaan, että prososiaaliset ja itsekkäät motiivit saattavat olla toisiaan täydentäviä eivätkä erillisiä muuttujiaan, niin kuin aina 2000-luvulle saakka oletettiin (Grant & Mayer 2009). Vaihtoehdoisen teorian mukaan on mahdollista, että jotkut ihmiset ajattelevat omaa etuaan mutta edistävät samalla myös organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Itsekkäät ja sosiaalista kanssakäymistä edistävät motivaatiotekijät voivat esiintyä tietyissä tilanteissa samanaikaisesti. Tämän teorian mukaan sosiaalinen suotavuus ja itsekkäät motiivit toimivat välittävinä tekijöinä prososiaalisten motiivien, alaistaitojen ja lopulta kokonaissuoriutumisen välillä.

Työntekijä osallistuu toimintaan silloin, kun hän arvioi toiminnan jollain tavalla hyödylliseksi. Edellä mainittu näkemys itsekkäiden ja sosiaalista kanssakäymistä edistävien (prososiaalisten) motiivien yhteisvaikutuksesta ei ole uusi. Jo vuonna 1776 Adam Smith totesi kuuluisassa teoksessaan *The Wealth of Nations*, että ihmistä ohjailevat luontaisesti itsekkäät motiivit, mutta oman edun tavoittelu edistää myös yhteiskunnan kehitystä. Adam Smithin perintö jätti taloudelliseen ja organisaatiopsykologiseen ajatteluun käsitteen *Homo Economicus*, jonka perusteella työntekijää pidetään luonnostaan itsekkäänä oman edun tavoittelijana.

Grantin ja Mayerin (2009) huomiot tukevat Victor Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välistä yhteyttä on mielenkiintoista tarkastella odotusarvoteorian avulla. Teoriaa on kritisoitu paljon, mutta tutkimustulokset puhuvat sen puolesta. Odotusarvoteoriaan liittyy kolme tärkeää oletusta. Ensimmäinen näistä on se, että ennen suoritusta työntekijä arvioi onnistumisen todennäköisyyttä. Tässä tapauksessa hänellä pitää olla kaunisteluun tarvittavat taidot ja mahdollisuus siihen. Seuraavaksi työntekijä arvioi sitä, millä todennäköisyydellä kaunistelu johtaa palkinnon saamiseen. Jos palkitseminen on sidottu tekijöihin, joihin kaunistelu ei vaikuta, ihminen saattaa kokea palkinnon saamisen mahdottomaksi. Tämä voi laskea hänen suoritusmotivaatiotaan ja tarvetta kaunistella. Kolmanneksi työntekijä arvioi palkintojen houkuttelevuutta. Motivoidakseen riittävästi palkintojen pitää olla henkilökohtaisesti merkityksellisiä, kuten palkankorotus, ylennys tai haasteellisemmat työtehtävät. Esimiehen täytyy olla tietoinen siitä, mitä juuri hänen alaisensa arvostavat. Tämä on ongelmallista, koska esimiehellä on harvoin käytössään tietoa alaisensa syvimmistä motiiveista ja ominaisuuksista. Robbins ja Judge (2014: 138–139) painottavat, että perinteisesti organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ovat sidoksissa muuhun kuin henkilöstön suoriutumiseen, jolloin odotusarvoteoria soveltuu niihin huonosti. Näin on esimerkiksi silloin, kun työntekijöitä palkitaan työtehtävien vaativuuden tai työssäolovuosien perusteella.

Odotusarvoteoriaan tukeutuen voidaan todeta, että tulosten perusteella kontrolliodotus ja sosiaalinen suotavuus saattavat ohjailla työntekijän toimintaa ja toimia organisaation strategisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden kannalta tehokkaasti yhdessä. Parhaimmillaan ne voivat hyödyntää sekä työntekijää että organisaatiota. Grant ja Mayer (2009: 909) esittävät, että vaikutelmanhallintaan liittyvät motiivit saattavat olla osa ihmisen identiteettiä ja persoonallisuutta. Tällöin hän toimii tiedostamattaan omien arvojensa mukaisesti mutta auttaa samalla kollegoita, organisaatiota ja vahvistaa omaa minäkuvaansa. Tällä tavalla hänen toiminnassaan yhdistyvät sekä auttaminen että oman

edun tavoittelu. Erityisen hedelmällinen tilanne on silloin, kun työntekijä jakaa organisaation arvot ja toimii luonnostaan niiden mukaisesti. Johtopäätöksissä tarkastellaan sitä, mitä tutkielman keskeisimmät löydökset merkitsevät henkilöstöjohtamiselle. Johtopäätöksissä pohditaan, miten kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisen yhteyden ymmärtäminen voi tehostaa henkilöstöjohtamista organisaatiossa.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitetään tutkielman johtopäätökset. Tutkimustulosten perusteella vastataan siihen, millainen on kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys henkilöstöjohtamisen kentässä. Tästä yhteydestä muodostetaan tutkimustulosten perusteella paranneltu malli. Sen jälkeen pohditaan sitä, minkälaista lisäarvoa henkilöarvioinnit voivat tuoda henkilöstöjohtamiselle ja miten ne voivat lisätä henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta. Johtopäätökset päätetään tutkimuksen arviointiin, jossa pohditaan tutkimuksen heikkouksia ja vahvuuksia.

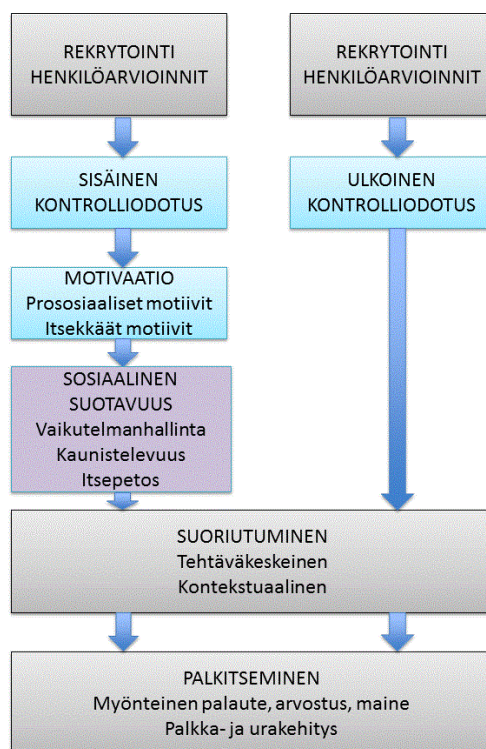
7.1. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys henkilöstöjohtamisen kentässä

Strategisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on viime vuosikymmenten aikana yleistynyt malli, jossa henkilöstökäytännöt jaetaan kykyjä, motivaatiota ja suoriutumismahdollisuuksia edistäviin henkilöstötoimintoihin (*AMO-theory*) (Boxall & Purcell 2008). Boselie, Dietz ja Boon (2005) tekivät sisällönanalyysin, jossa he tarkastelivat, missä eri yhteyksissä käsite henkilöstöjohtaminen esiintyy. He huomasivat, että AMO-malli esiintyi yli puolessa 2000-luvun jälkeen julkaistussa artikkelissa. Kykyjä edistävillä ja motivaatiota edistävillä henkilöstökäytännöillä on suora yhteys organisaation taloudelliseen kannattavuuteen. Ensimmäiseksi mainittuihin kuuluvat esimerkiksi rekrytoinnit ja koulutus. Toiseen ryhmään kuuluvat muun muassa suoritusarviointi, palkitseminen ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon. Mahdollisuuksia edistävät henkilöstökäytännöt lisäävät motivaatiota ja halua käyttää omia kykyjä työssä. Tällaisia ovat yhteistyö, avoin viestintä ja johdon tuki. Erilaiset henkilöstökäytännöt vaikuttavat organisaation suorituskykyyn myös välillisesti henkilöstön motivaation lisääntymisen ja sitoutumisen kautta (Jiang, Lepak, Hu & Baer: 2012).

Organisaation johto suunnittelee yleensä strategisten tavoitteiden pohjalta sellaisen henkilöstöjärjestelmän, jonka avulla organisaatiolla on käytössään mahdollisimman kyvykäs ja motivoitunut henkilöstö toteuttamassa strategiaa. AMO-malli kuvaa ajattelutapaa, jonka mukaan ihmisten kyvyt ja osaaminen eivät välttämättä yksinään takaa organisaation tehokkuutta. Yhä enemmän kiinnitetään huomiota myös työntekijän motivaatioon, työkäyttäytymiseen ja suoriutumista edistäviin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tällaisten ominaisuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta organisaatioon

voidaan rekrytoida strategisten tavoitteiden kannalta oikeanlaista ydinosaamista ja toisaalta tunnistaa sekä kehittää jo olemassa olevaa kyvykkyyttä. Organisaation johto osoittaa luottamuksensa henkilöstöjohtamiseen parhaiten niin, että se investoi käytännöllisiin tietojärjestelmiin ja tarjoaa tukea työn tekemiseen (Boxall & Purcell 2008).

Alla esitetään tulosten perusteella muodostettu paranneltu malli kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä henkilöstöjohtamisen kentässä. Mallin mukaan sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat taipuvaisempia kaikille kolmelle sosiaalisen suotavuuden ilmenemismuodolle. Vaikka ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt kaunistelevat myös, sosiaalinen suotavuus on tulosten perusteella selvästi yleisempää sisäisen kontrolliodotuksen ryhmässä.



Kuvio 8. Paranneltu malli kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden yhteydestä henkilöstöjohtamisen kentässä.

Nykyään korostetaan sitä, että työuralla eteneminen on työntekijän henkilökohtainen projekti ja psykologinen sopimus työnantajan kanssa on heikentynyt (Sullivan 1999:

458). Yksilökeskeisen ura-ajattelun myötä henkilöarviointien asema työelämän testauksessa korostuu. Henkilöarviointien avulla etsitään työntekijöitä, joilla on tarvittavan osaamisen lisäksi strategian toteutumisen kannalta merkittävimpiä työmenestystä ja -käyttäytymistä ennustavia ominaisuuksia. Etenkin motivaatio on ollut kiinnostuksen kohteena pitkään, koska motivaatiotekijät ennustavat kontekstuaalista suoriutumista eli alaistaitoja (Rioux & Penner 2001; Grant & Mayer 2009). Alaistaidot täydentävät tehtäväkeskeistä suoriutumista tarjoamalla sille suotuisan psykologisen ympäristön. Vaikka alaistaidot kuuluvat tehtävänkuvan ulkopuolelle, esimiehet arvioivat alaistaitoihin kuuluvia ominaisuuksia arviointiraporteissaan lähes yhtä paljon kuin tehtäväkeskeistä suoriutumista (Borman & Motowidlo 1997: 103–104; Becton ym. 2007: 495). Jotkut asiantuntijat pitävät alaistaitoja edellytyksenä organisaation tehokkaalle toiminnalle (Katz 1964: 132; Podsakoff ym. 1997: 296). Alaistaitojen osoittaminen organisaatiossa ennustaa myönteisiä suoritusarvioita esimiehiltä (Becton ym. 2007).

Tehtäväkeskeistä suoriutumista ennustavat parhaiten kognitiiviset kyvyt eli ihmisen tiedot, taidot ja valmiudet, kun taas alaistaitoja ennustavat luonteenpiirteet ja persoonallisuus (Organ & Ryan 1995; Goodman & Svyantek 1996; Borman & Motowidlo 1997). Työmenestyksen hahmottaminen entistä laajempaan ilmiönä näkyy myös psykologisten henkilöarviointien kehityksessä. Henkilöarviointien luotettavuutta on tutkittu vuosikymmeniä, ja nykyään niiden ennustekyvystä löytyy runsaasti todisteita ja tutkimustietoa (Schmidt & Hunter 1998). Henkilöarvioinneissa käytetään arviointikeskuksia, joissa erilaisia valintamenetelmiä yhdistellään luotettavuuden ja asiakasorganisaation taloudellisen hyödyn lisäämiseksi. Arviointikeskukset onnistuvat ennustamaan luotettavasti ehdokkaan myöhempää työsuoriutumista (Gaugler ym. 1987; Hermelin ym. 2007). Erilaisten menetelmien yhdistelmillä asiantuntijat saavat tietoa paitsi ehdokkaan kognitiivisista taidoista, myös persoonallisuudesta, motivaatiosta, odotuksista ja arvoista. Henkilöarviointi ottaa huomioon myös sen, että kun hakijan arvot ja odotukset sopivat organisaatiokulttuuriin (*Person-Organisation Fit*), hän osoittaa enemmän alaistaitoja. Yhteensopivuus lisää myös työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä parantaa suoriutumista ja pitkällä tähtäimellä organisaation tehokkuutta (Barrick & Mount 1991; Bowen ym. 1991; Judge ym. 1998; Goodman & Svyantek 1999; Barrick ym. 2001).

Uusi käsitys työmenestyksestä ja uralla etenemisestä lisää yksilön vastuuta ja voi siten altistaa epärehellisille keinoille. Yksilön vastuu omasta menestyksestään tarjoaa suotuisan kasvuympäristön itsekkäille motiiveille ja erilaisille vaikutelmanhallintakeinoille. Itse asiassa Arthur, Claman ja DeFillippi (1995) sanovat

tämän epäsuorasti älykkään uran kuvauksessaan. Heidän mukaansa älykkäässä urassa painottuu yksilön monipuolinen asiantuntijuus. Asiantuntijuus ei enää rajoitu ammatin sisällölliseen hallintaan ja kehittämiseen. Sen sijaan sosiaalinen pääoma, kuten verkostot ja maine, ovat sen keskeisiä osa-alueita. Sosiaalinen suotavuus on tunnistettu henkilöarvioinneissa ongelmaksi, sillä tutkimusten mukaan ihmiset pyrkivät kaunistelemaan vastauksiaan tai jopa valehtelemaan testeissä siinä määrin, että testit ovat epäluotettavia (Frei ym. 1997; Griffith ym. 1997). Muut tutkijat ovat kuitenkin osoittaneet, että vaikka sosiaalinen suotavuus on läsnä arviointitilanteissa, se ei vaikuta testien luotettavuuteen (Montag & Comrey 1990; Schmidt & Ryan 1993). Pitkän tutkimustyön ansiosta sosiaalista suotavuutta voidaan kontrolloida testeissä. Sosiaalista suotavuutta mittaavan skaalan avulla ehdokkaan pisteet voidaan korjata niin, että kaunistelu ei vaikuta testien luotettavuuteen (McRae & Costa 1983; Doty & Glick 1998).

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on ongelmallista, että sosiaalinen suotavuus saattaa esiintyä muissakin työelämän arviointitilanteissa kuin henkilövalinnoissa, mistä on olemassa jopa näyttöä (Wayne ym. 1997). Henkilöstöalan ammattilaisilla on harvoin käytössään välineitä arvioida tai kontrolloida kaunistelua yhtä luotettavasti kuin asiantuntijoiden tekemissä testeissä. Huoli on aiheellinen siksi, että tämän tutkielman tulosten perusteella sisäinen kontrolliodotus on yhteydessä sosiaaliseen suotavuuteen. Suurimmassa osassa organisaatioita käytetään edelleen rekrytoinneissa ennustearvoltaan epäluotettavia menetelmiä, koska asiantuntijoiden suorittamat henkilöarvioinnit ovat kalliita ja vievät aikaa. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu tai persoonallisuustestit ilman luotettavuutta täydentäviä menetelmiä (Kelechi 2012: 117). Uudenlaisen ura- ja työmenestysajattelun myötä organisaatiot ovat ymmärtäneet onnistuneen rekrytoinnin taloudellisen arvon ja käyttävät yhä enemmän ulkopuolisia asiantuntijoita henkilövalinnoissaan. Tästä kertoo se, että vuonna 2001 astui voimaan laki, jonka mukaan henkilöarviointimenetelmien pitää olla luotettavia ja täyttää lain vaatimukset (YksL 477/2001).

Tutkimustulokset sisäisen kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä nostavat esiin tärkeän näkökulman henkilöstöjohtamisessa. Henkilövalintoihin, suoritusarviointeihin ja palkitsemiseen liittyviä päätöksiä tekevien henkilöstöammattilaisten ja esimiesten kannattaa pitää mielessä, että kilpailu- tai arviointitilanne saattaa nostaa työntekijän suoritusmotivaatiota ja johtaa kaunisteluun (Honkaniemi 2012). Työntekijä voi esittää olevansa työelämässä sisäisesti motivoitunut ja verhota itsekkäät motiivinsa alaistaidoilta näyttäväksi toiminnaksi. Avuliaisuus, yhteistyökykyisyys ja kohteliaisuus ovat helposti havainnoitavia työsuoriutumisen

muotoja, kun taas jotkut suoriutumisen osa-alueet ovat syvästi henkilökohtaisia ja siksi vaikeammin tunnistettavissa. Juuri nämä subjektiiviset, piilossa olevat osatekijät, ovat lähimpänä persoonallisuuspiirteitä (Becton ym. 2007: 505). On havaittu, että esimiesten on joskus vaikeaa erottaa alaistaitojen eri muotoja toisistaan, joten ne sekoittuvat keskenään suoritusarvioinneissa (Podsakoff ym. 1997: 263).

Edellä esitetyn teorian valossa on mahdollista, että sosiaalisina taitoina ja avuliaisuutena näyttäytyvät alaistaidot sekä sisäisesti motivoitunut työkäyttäytyminen voivat olla itsekkäitä keinoja kalastella hyviä suoritusarviointeja esimieheltä ja edetä organisaatiossa (Bolino 1999). Rioux ja Penner (2001) havaitsivat, että sosiaalisen suotavuuden osatekijöistä vaikutelmanhallinnan sekä alaistaitoihin kuuluvan reiluuden ja rehtiyden (*Sportsmanship*) välillä vallitsi positiivinen korrelaatio. Paulhus ja John (1998) puolestaan havaitsivat laajaan tutkimusaineistoonsa perustuen, että itsepetokseen taipuvaiset ihmiset pyrkivät näyttämään työelämän sankareilta ja liioittelivat persoonallisuudenpiirteistä erityisesti avoimuutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja näiden lisäksi myös älykkyyttä. Korkea sosiaalisen suotavuuden itsepetos auttoi heitä tekemään hyvän ensivaikutelman ja menestymään, mutta jo seitsemän viikon yhdessä työskentelyn jälkeen muut työntekijät kokivat näiden henkilöiden käyttäytymisen kielteisemmin kuin alussa. Paulhus ja John (1998) havaitsivat myös, että korkea narsismi latautui itsepetosfaktorille. Tämä puoltaa sitä, miksi sosiaalinen suotavuus on tärkeä ilmiö myös henkilöstöalan ammattilaisille ja esimiehille, josta heidän kannattaa olla tietoisia niin henkilövalinnoissa kuin suorituksen arvioinneissakin.

Edellä esitettyjen perusteluiden ja parannellun mallin valossa esimiehellä tulee olla tietoa myös siitä, ohjaileeko alaista työssä sisäinen vai ulkoinen kontrolliodotus. Joskus ulkoisesti orientoitunut ihminen saattaa käyttäytyä aivan kuin häntä ohjailisi sisäinen kontrolliodotus (Rotter 1966). Tällöin esimiehen oletukset voivat perustua enemmänkin arvailuun kuin luotettavaan tietoon ja suunnata suoritusta tavoitteiden kannalta väärään suuntaan (Robbins & Judge 2014: 138–139). Kiinnostusta ylläpitävät haasteet ja osallistuminen tavoitteiden asettamiseen motivoivat varsinkin niitä työntekijöitä, joita ohjaa sisäinen motivaatio ja sisäinen kontrolliodotus (Deci 1985: 32–34). Tämä on tärkeä huomio palkitsemisessa, sillä jotkut palkitsemistavat saattavat heikentää sisäistä motivaatiota ja johtaa suorituksen heikentymiseen.

Becton ym. (2007: 499–500) tuovat esiin tärkeän näkökulman palkitsemisesta. Kun sisäisesti motivoituneita työntekijöitä palkitaan alaistaidoista, on vaarana, että sisäinen motivaatio laskee ja työtyytyväisyys sen mukana. Työntekijä saattaa kokea palkitsemisen

ulkopuoliseksi kontrolloimiseksi, mikä vähentää sisältä päin kumpuavaa halua osoittaa alaistaitoja. Ulkoisesti orientoituneet henkilöt puolestaan kaipaavat ulkoista ohjausta, ennalta määriteltyjä tehtäväkuvia ja selkeitä tavoitteita, jotka kertovat, mitä työnantaja heiltä odottaa. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt saattavat siksi kokea ulkopuolelta tulevan ohjauksen ja alaistaidoista palkitsemisen myönteisesti, mikä voi lisätä motivaatiota ja myönteistä työkäyttäytymistä organisaatiossa. Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaisesti sosiaalinen suotavuus virittyy sisäisen kontrolliodotuksen omaavissa henkilöissä juuri sen takia, että he uskovat voivansa vaikuttaa omalla toiminnallaan lopputulokseen ja palkkioiden saamiseen. Ulkoisen kontrolliodotuksen ryhmässä sosiaalinen suotavuus on heikompaa, koska ryhmään kuuluvat eivät usko omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa, eikä motivaatio kaunisteluun virity. He ovat todennäköisesti myös taipuvaisempia ajattelemaan, että esittäminen tai mielistely on hyödytöntä palkintojen tai oman työmenestyksen kannalta.

Huonoimmassa tapauksessa suoritusta arvioidaan ja siitä palkitaan väärillä perusteilla, jotka perustuvat henkilöstöjohdon ja esimiesten omiin havaintoihin tai luotettavuudeltaan heikkoihin arviointimenetelmiin. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys antaa perustelun sille, miksi tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi ja palkitseminen kannattaa tehdä luotettavan tiedon pohjalta. Kuten Arthur ym. (1995) sanovat, älykkäässä urassa painottuu yksilön monipuolinen asiantuntijuus. Ammatin sisällöllisen hallinnan lisäksi asiantuntijuus edellyttää sosiaalisen pääoman kehittämistä. Siksi asiantuntijatyössä korostuvat esimerkiksi sosiaaliset taidot ja yksilön oma vastuu asiantuntijuuden kehittämisestä. Luottamus omiin kehitys- ja menestymismahdollisuuksiin sekä sisäinen kontrolliodotus ovat tärkeitä tekijöitä asiantuntijatyössä menestymiselle.

Sen sijaan esimerkiksi myyntityö on yleensä tulospalkitsemiseen sidottua, jossa on selkeät ulkopuolelta annetut ja mitattavat tavoitteet. Ulkoinen kontrolliodotus saattaa näissä tehtävissä olla hyödyllinen ominaisuus. Sisäisesti orientoitunut ihminen voi olla tehokas myös myyntityössä, jos hän pääsee itse vaikuttamaan myyntitavoitteisiin, tavoitteista saataviin palkkioihin ja saa mahdollisuuden kehittää omaa työtään. Jos työstä puuttuvat vaikutusmahdollisuudet, sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt ovat vaarassa turhautua ja väsyä. Toisaalta ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt voivat kuormittua asiantuntijatyössä, jos suorituksessa korostetaan itseohjautuvuutta ja omaa vastuuta asiantuntijuuden kehittämisestä. Kren (1992) havaitsi kokeellisessa tutkimuksessaan, että sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt suoriutuivat parhaiten silloin, kun heille luvattiin palkkioita omasta toiminnasta. Suoritus heikentyi,

kun palkkiot poistettiin. Vaikka ulkoisen kontrolliodotuksen omaavien henkilöiden suoriutuminen oli kaiken kaikkiaan heikompaa, palkkioiden poistaminen ei vaikuttanut suoritukseen. Tämä tulos yhdessä tutkielman löydösten kanssa kertovat siitä, että sisäisesti orientoituneet henkilöt kaipaavat tavoitteita, joiden suunnitteluun ja saavuttamiseen saa itse vaikuttaa. He nauttivat työstä, joka tarjoaa kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, mikä saattaa selittää myös sen, että he ovat taipuvaisempia sosiaaliselle suotavuudelle. Sosiaalinen suotavuus voi olla sisäisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille säätelykeino, jolla he pyrkivät vaikuttamaan omaan kehitykseensä ja työmenestykseensä. Ulkoisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt eivät koe sosiaalista suotavuutta tarpeellisena, koska he eivät usko voivansa vaikuttaa omaan työmenestykseensä. Työmenestys on sattuman tai muiden ihmisten varassa (Rotter 1966: 1–2). Esimiehen kannattaa laatia ulkoisen kontrolliodotuksen omaaville henkilöille selkeät tavoitteet, jotka toimivat samalla palkitsemisperusteina. Sisäisen kontrolliodotuksen omaavat henkilöt kannattaa ottaa mukaan omien tavoitteiden ja palkkioiden suunnitteluun. Mahdollisuuksien puitteissa olisi hyvä, jos he saisivat itse vaikuttaa myös siihen, miten he toimivat saavuttaakseen tavoitteet.

Tämän tutkielman tulosten tarkoitus on osoittaa, että sosiaalinen suotavuus voi estää tehokkaan ja tuottavan henkilöstöjohtamisen organisaatiossa ja johtaa laadultaan heikkoihin päätöksiin, jos ilmiötä ei tiedosteta tai sen tunnistamiseen ei ole keinoja. Tulosten tarkoitus on nostaa sosiaalinen suotavuus mukaan henkilöstöjohtamisen keskusteluun ja kannustaa tutkimaan aihetta lisää. Pitkittäistutkimukset ja etnografinen havainnointitutkimus organisaation arjessa saattaisivat valaista enemmän sitä, miten kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys näyttäytyy organisaation arjessa ja miten se vaikuttaa alaistaitoihin, työmenestykseen ja urakehitykseen. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen positiivinen riippuvuus on tärkeää tiedostaa henkilöstöjohtamisessa, jotta myös esimiehet osaisivat ottaa asian huomioon omassa työssään.

7.2. Psykologisen henkilöarvioinnin lisäarvo henkilöstöjohtamiselle

Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan vetää myös joitakin johtopäätöksiä henkilöarvioinnin merkityksestä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöarvioinneilla saattaa olla tulevaisuudessa vielä paljon enemmän annettavaa henkilöstöjohtamiselle. Schmidt ja Hunter (1998) ovat pitkän tutkimustyönsä pohjalta laatineet laskelmia, jotka osoittavat, että luotettava henkilöarviointi rekrytoinnissa maksaa pitkällä tähtäimellä itsensä

moninkertaisena takaisin. Myöhemmin työntekijän ominaisuuksista kertynyttä näkymätöntä tietoa voidaan ottaa mukaan päätöksentekoon ja yhteiseen suoritusarviointikeskusteluun. Tällöin henkilöstöalan ammattilaiset ja esimiehet voivat tehdä päätöksiä, motivoida ja palkita henkilöstöä luotettavilla perusteilla. Laadukas päätöksenteko saattaa vähentää kalliita virherekrytointeja ja niistä aiheutuvia turhia kustannuksia. Pitkällä tähtäimellä henkilöarvioinnit voivat tuoda lisäarvoa koko organisaatiolle, jos tehokkaan henkilöstöjohtamisen avulla onnistutaan parantamaan organisaation tuloksellisuutta.

Becton ym. (2007: 500) totesivat tutkimuksessaan, että kun työntekijän arvot sotivat organisaation arvoja vastaan, hän joutui esittämään toimivansa niiden mukaisesti. Suoritusarvioinnissa saatetaan esimerkiksi arvioida, kuinka kannustava ja kohtelias henkilö on työtovereitaan kohtaan. Jos työntekijä todellisuudessa kokee sosiaalisen kanssakäymisen ahdistavaksi ja joutuu esittämään sosiaalista henkilöä, psyykkinen kuormitus kasvaa. Psyykkinen kuormitus saa pahimmillaan aikaan kielteisiä tunnereaktioita, heikentää työtyytyväisyyttä ja voi lopulta johtaa loppuun palamisiin sekä irtisanoutumisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi esimiehellä tulisi olla luotettavaa tietoa myös työntekijöiden arvoista.

Psykologiset henkilöarvioinnit tuovat esiin tietoa organisaation näkymättömästä pääomasta henkilöstöjohtamisen tueksi. Tiedon pohjalta voidaan suunnitella suoritusarviointi- ja palkitsemisprosesseja oikeudenmukaisilla sekä luotettavilla perusteilla. Lisäksi tieto auttaa parantamaan päätöksenteon laatua henkilöstöjohtamisessa. Esimerkiksi henkilövalintoihin, ylentämissiin ja palkitsemiseen liittyvät päätökset voidaan tehdä kattavan ja luotettavan tiedon pohjalta. Henkilöstöjohtamisen päätöksenteon oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen voivat puolestaan edistää myös henkilöstön kokemaa oikeudenmukaisuuden tunnetta ja nostaa motivaatiota. J.S. Adamsin (1963) tasasuhtateorian mukaan ihminen arvioi työpaikalla sitä, mitä itse antaa ja saa takaisin siihen, mitä muut antavat ja saavat. Koettu epätasapaino johtaa tasapainottamispyrkimyksiin, mikä voi olla organisaation tehokkuuden kannalta epätoivottua käyttäytymistä. Kun henkilöstö tuntee suoritusarviointi- ja palkitsemiskriteerit ja tietää, mihin ne perustuvat, oikeudenmukaisuuden tunne saattaa lisääntyä. Läpinäkyvyys kehittää myös henkilöstön ymmärrystä siitä, mihin kriteereihin palkkaus perustuu ja missä pitää kehittyä saavuttaakseen tietyt palkitsemiskriteerit.

Suoritusarvioinnit ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä, ja jotkut organisaatiot ovat luopuneet niistä kokonaan. Keeping ja Levy (2000) toteavat, että usein suoritusarvioinnit epäonnistuvat muuttamaan ihmisten työskentelytapaa, eivätkä ne paranna suoriutumista, motivaatiota tai henkilökohtaista kehitystä. Kritiikistä huolimatta suoritusarvioinnit ovat edelleen yksi tärkeimmistä strategisen johtamisen välineistä organisaatioissa, joilla motivoidaan ja kannustetaan työntekijöitä kehittymään. Tätä perustelee myös se tosiseikka, että monet yritykset käyttävät suorituksen ohjaukseen yhä enemmän tulospalkkausta ja usko sen myönteisiin vaikutuksiin on suuri (Moisio, Lempialä & Haukola 2009: 65). Silloin kun työntekijä on tyytyväinen suoritusarviointiprosessiin, hän pitää sitä hyvänä keinona parantaa suoritustaan ja kehittää itseään (Keeping & Levy: 2000). Kun esimies ja alainen tietävät tarkalleen, mitä ulottuvuuksia suoriutumisessa arvioidaan ja mitkä ovat suoritusarviointikriteerit, molempien tyytyväisyys arviointiprosessia kohtaan kasvaa (Becton ym. 2007: 500–501). Lawler (1994: 17) painottaa, että useimmat esimiehet eivät ole luonnostaan hyviä suoritusarvioinnissa. Alaiset voivat aistia esimiehen epävarmuuden, mikä saa heidät epäilemään arviointiprosessin luotettavuutta. Asiantuntijoiden laatimat henkilöarviointiraportit voivat olla peruste, joka lisää henkilöstön luottamusta suoritusarviointiprosessia kohtaan. Kun keskusteluiden pohjana käytetään luotettavaa tietoa, suoritusarvioinnin laatu sekä kaikkien osapuolten tyytyväisyys prosessia kohtaan kasvaa.

Useimmat näkökulmat suoritusarvioinneista, työntekijän motivoinnista ja palkitsemisesta pitävät sisällään oletuksen siitä, että työnantajalla on luotettavaa tietoa työntekijöiden persoonallisuudesta, motivaatiosta, arvoista ja odotuksista. Todellisuudessa tämä tieto perustuu yleensä haastatteluihin, esimiesten omiin havaintoihin ja keskusteluihin sekä näiden perustella syntyneisiin perusoletuksiin, joita jokainen esimies vielä tulkitsee oman viitekehyksensä pohjalta. Kuten Schmidt ja Hunter (1998) osoittavat, työsuoriutumisen ennustamiseen tarvitaan monipuolisten menetelmien avulla kerättyä tietoa työntekijän ominaisuuksista ja käyttäytymisestä. Toinen ongelma on se, että näkemys työntekijän motivoinnista ilman luotettavia perusteita ei ota huomioon sosiaalisen suotavuuden ongelmaa. Aihe ilmestyi henkilöstöjohtamisen tutkimukseen 2000-luvulla, jolloin asiantuntijat nostivat vaikutelmanhallintaan liittyvät motivaatiotekijät mukaan keskusteluun (Rioux & Penner 2001; Grant & Mayer 2009).

Suoritusarviointi- ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa on otettava huomioon, että organisaatioiden välinen kilpailu hyvästä työvoimasta ja osaamisesta saattaa johtaa työntekijöiden väliseen kilpailuun organisaation sisällä. Tämä on tiettyyn pisteeseen asti organisaatiolle hyödyllistä. Voimistunut ihmisten välinen kilpailu työpaikoista ja

työuralla etenemisestä saattavat laukaista sosiaalisen suotavuuden. McFarlandin ja Ryanin (2000) kokeellisessa tutkimuksessa kävi ilmi, että lupaus palkinnoista sai yhden ryhmän jäsenet kaunistelemaan vastauksiaan enemmän kuin kontrolliryhmän jäsenet. Kontrolliryhmän testipisteet ennustivat kuitenkin myöhempää suoriutumista pitkästyttävissä ja aikaa vievissä tehtävissä paremmin kuin koeryhmän. Tämä ei olisi ongelma, jos kaikki ihmiset kaunistelisivat yhtä paljon. Silloin sosiaalinen suotavuus ei asettaisi ketään etulyöntiasemaan. Tutkimustulokset kuitenkin varoittavat siitä, että sosiaalinen suotavuus voi heikentää persoonallisuustestien ennustearvoa. Jos täytettävän tehtävän valintakriteerinä on korkea pistemäärä soveltuvuustestissä, kaunistelu voi parantaa mahdollisuuksia tulla valituksi mutta johtaa organisaation näkökulmasta väärin henkilövalintoihin ja pitkällä tähtäimellä turhiin kustannuksiin (McRae & Costa 1983: 883).

Tämän tutkielman tulosten perusteella ei kuitenkaan voida sanoa mitään siitä, yleistyykö sosiaalinen suotavuus muihinkin työelämän arviointitilanteisiin tai sääteleekö kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys työmenestystä. Siihen tarvittaisiin lisätutkimusta. Erityisesti pitkittäistutkimus ja havainnointi organisaation arjessa voisivat olla aiheen kannalta hyödyllisiä. Tulokset ovat kuitenkin tärkeä muistutus siitä, että henkilöstöalan ammattilaisten ja esimiesten kannattaa olla tarkkoina niiden henkilöiden kohdalla, joita ohjaa tai näyttää ohjaavan sisäinen kontrolliodotus. Sisäisen kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen positiivinen yhteys voi auttaa työntekijää näyttämään ulospäin esimerkilliseltä työntekijältä. Itsekkäät motiivit saattavat verhoutua sisäiseksi kontrolliodotukseksi, jolloin henkilö pyrkii tahallisesti vaikuttamaan henkilöstöjohtamisessa tehtäviin päätöksiin. Tämän teorian mukaan työntekijä pyrkii vaikuttamaan päätöksiin osittain tahallisella ja osittain tiedostamattomalla kaunistelulla saadakseen myönteisiä suoritusarvioita esimieheltä ja edetäkseen urallaan. Tämä muuttuu henkilöstöjohtamisessa ongelmaksi silloin, jos jäävuoren alla piilossa olevia asioita ei tunnisteta tai ne arvioidaan väärin epäluotettavien arviointimenetelmien perusteella. Tällöin ihmisen todelliset vahvuudet ja kehittämistarpeet jäävät huomiotta henkilövalinnoissa ja suoritusarviointikeskusteluissa. Silloin saatetaan myös tehdä kalliita virherekrytointeja, joiden kerrannaisvaikutukset saattavat heikentää organisaation suorituskykyä pitkällä tähtäimellä.

Henkilöarvioinnit auttavat estämään vääristä rekrytoinneista ja niistä syntyvästä häiriökäyttäytymisestä johtuvia turhia kustannuksia. Näin ollen ne tuovat taloudellista hyötyä asiakasorganisaatiolle. Schmidt ja Hunter (1998: 263) esittävät laskelman, jonka avulla henkilöarviointien kannattavuus voidaan arvioida. Laskelmassa oletetaan, että

ihmisten työsuoriutuminen noudattaa normaalijakaumaa. Tutkimuksissa on todettu, että työn tuottavuuden keskihajonta on minimissään 40 prosenttia. Todellisuudessa vaihtelu keskipalkkaan nähden on tätäkin suurempaa. Vähäisiä ja keskimääräisiä taitoja vaativissa tehtävissä keskihajonta on 19 prosenttia, ammattitaitoa vaativissa tehtävissä 32 prosenttia sekä johtaja- ja asiantuntijatehtävissä jopa 48 prosenttia. Jos keskipalkka on 40 000 dollaria (~37 700 euroa) ja keskihajonta 16 000 dollaria (~15 000 euroa), niin ero 16 prosenttia tuottavan työntekijän ja 84 prosenttia tuottavan työntekijän välillä on jopa 32 000 dollaria (~30 000 euroa) vuodessa henkilöä kohden.

Laskelmien perusteella voidaan todeta, että jos henkilöarvioinnin avulla onnistutaan löytämään työntekijä, joka kuuluu parhaiten suoriutuvaan joukkoon, investoinnit arviointeihin maksavat itsensä pitkällä tähtäimellä moninkertaisesti takaisin. Tämän tutkielman tulokset ja edellä esitetyt laskelmat perustelevat omalta osaltaan sen, miksi henkilövalintoihin ja organisaation aineettomaan pääomaan sijoittaminen kannattaa. Henkilöstöjohtamisessa johdetaan organisaation näkymätöntä pääomaa ja työskennellään pehmeiden arvojen kanssa. Siksi henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen mainitaan yhdeksi esteeksi henkilöstöjohtamisen mittaamiselle ja kehittämiseksi. Tootell, Blacker ja Toulson (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että hyvien mittareiden kehittämisen esteenä oli puuttuva osaaminen ja tarvittava tieto, luottamuksen puute henkilöstöjohtamisen mittaustuloksia kohtaan ja kykenemättömyys tiedon soveltamiseen. Jälkimmäisen yhteydessä he mainitsevat resurssien puutteen. Suurimmalla osalla tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista ei ollut aikaa tai tietojärjestelmää, jonka avulla laadukkaaseen henkilöstöjohtamiseen tarvittavaa tietoa voidaan kerätä ja hyödyntää päätöksenteon tukena.

Dave Ulrich (1998: 126–127) kirjoittaa, että tiedosta on tullut organisaation tärkein pääoma ja menestystekijä kilpailuilla markkinoilla. Siksi menestyjiä ovat ne organisaatiot, jotka onnistuvat houkuttelemaan, kehittämään ja sitouttamaan kaikista parhaiten suoriutuvat yksilöt. Henkilöarvioinnit saattavat olla tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä henkilöstöjohtamisen apuvälineitä. Henkilöarviointien avulla kerätään tietoa organisaation tärkeimmistä menestystekijästä ja muutetaan näkymätön tieto näkyväksi. Aineettomaan pääomaan kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden arvot, odotukset ja motivaatio. Tietoa voidaan käyttää hyödyksi strategian suunnittelussa, toimeenpanossa ja päätöksenteon tukena henkilöstöjohtamisessa. Henkilöarviointiraporttien tuottaman tiedon avulla henkilöstöammattilaiset voivat kehittää mittareita. Niiden avulla organisaation näkymättömiä voimavaroja voidaan mitata ja muuntaa taloudelliseksi informaatioksi. Taloudellisten tunnuslukujen avulla henkilöstöammattilaisten on

helpompi perustella toimintansa tuloksellisuutta ja investointitarvetta organisaation johdolle.

Luotettavan tiedon pohjalta työntekijöille voidaan suunnitella strategiaa tukevia henkilökohtaisia tavoitteita. Henkilöarvioinnit toimivat hyvänä pohjana alaisen ja esimiehen välisessä suoritusarviointikeskustelussa. Lisäksi henkilöstön motivoiminen ja palkitseminen tapahtuvat oikeudenmukaisilla perusteilla. Henkilöstöjohtajat voivat suunnitella oikeudenmukaisia ja laadukkaita palkitsemisjärjestelmiä, jotka innostavat sekä motivoivat henkilöstöä kehittymään. Edellä mainitut ovat vain joitakin psykologisten henkilöarviointien mahdollisuuksista. Tämän tutkielman tulosten tarkoitus on osoittaa, että henkilöarvioinnit voivat tuoda lisäarvoa henkilöstöjohtamiselle ja sen välityksellä parantaa koko organisaation tehokkuutta.

7.3. Tutkimuksen arviointia

Tutkielman aineisto on ainutlaatuinen. Aineisto on kerätty Psyconin henkilöarvioinneista vuosina 2014–2015. Aineisto koostuu 6 384 ehdokkaan psykologisista henkilöarvioinneista, jotka kerättiin rekrytointia tai ylentämispäätöksiä varten. Näin suurta otoskokoa voidaan pitää tilastollisten päätelmien tekemisen kannalta luotettavana. Pro gradu -tutkielman tekijälle tarjoutuu harvoin mahdollisuus käyttää työssään yhtä laajaa aineistoa. Aineisto on todistetusti luotettava. Käytetyt testit sekä mittarit on todettu luotettaviksi Psyconin pitkän tutkimus- ja kehitystyön tuloksena.

Tutkimuksen otoksessa on mukana 18–65-vuotiaita henkilöitä, ja suurimmalla osalla heistä on korkeakoulututkinto. Siksi otos edustaa parhaiten suomalaisia asiantuntija-, esimies- ja johtaja-asemassa toimivia työntekijöitä. Tuloksia ei voida yleistää kaikkiin työssä käyviin suomalaisiin. On mahdollista, että henkilöarvioinnin tulokset vähemmän vastuuta vaativista tehtävistä osoittautuvat erilaisiksi. Kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys saattaa olla heikompi tai jakautua eri tavalla niiden joukossa, jotka eivät ole suorittaneet korkeakoulututkintoa. Psyconin omassa kehitystyössä on havaittu, että sosiaalinen suotavuus on yleisempää korkeakoulututkinnon kuin alemmin koulutettujen joukossa. Myös erilaisista kulttuureista tulevilla ihmisillä kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys voi olla toisenlainen.

Psyconin (2007) tekemän tutkimustyön perusteella tiedon keräämiseen käytetyt testit ovat luotettavia. Motivaatiomittarin dimensiotulkinnalle ei ole haettu yhtenäistä teoreettista

taustaa, vaan se on haluttu pitää mahdollisimman työorientoituneena, *face validina* ja käytännönläheisenä. Psyconin (2007) testien sisäinen konsistenssi on mitattu Cronbachin alfana (vaihteluväli $\alpha=0.67-0.86$, keskiarvo $\alpha=0.75$). Motivaatiomittarin α =keskimäärin 0,80. SRS-testin sisäinen konsistenssi on parempi tai samaa luokkaa kuin muissa vastaavissa testeissä sekä kansainvälisesti parhaina pidetyissä testeissä. Näillä perusteilla tutkielman aineiston keruussa käytetyt mittarit ovat luotettavia.

Käytetyissä analysointimenetelmissä on myös joitakin heikkouksia. Otoksen muuttujat eivät täyttäneet testien mukaan normaalijakautuneisuuden vaatimusta. Suureen otoskokoon nojaten tästä kuitenkin voitiin joustaa. Toiseksi varianssianalyysissä käytetyt luokat olivat varsinkin ulkoisen kontrolliodotuksen kohdalla erikokoisia kuin kaksi muuta luokkaa. Osittain näistä puutteista johtuen analyysissä käytettiin ensin korrelaatioanalyysia ja sen jälkeen ristiintaulukointia sekä ei-parametrissa khiin neliö - riippumattomuustestiä. Käyttäytymistieteilijät korostavat, että yhteiskunnallisessa ja ihmistieteellisessä tutkimuksessa on harvoin mahdollista kerätä saman verran havaintoja jokaisesta ryhmästä. Varianssianalyysia päätettiin näiden perusteluiden valossa joka tapauksessa käyttää. Ristiintaulukointi, khiin neliö -testi ja varianssianalyysi antoivat kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä hyvin samansuuntaisia tuloksia, joten näihin havaintoihin nojaten tuloksiin voidaan luottaa.

Tässä tutkielmassa selvitettiin kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välistä yhteyttä henkilöstöjohtamisen kentässä. Taustalla on kiinnostus siihen, vaikuttaako kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys ihmisen työsuoriutumiseen. Tuloksissa tuotiin esiin, että sisäinen kontrolliodotus ja sosiaalinen suotavuus ovat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä toisiinsa. Tämä todistaa sen, että jotkut ihmiset saattavat käyttää sosiaalista suotavuutta hyväkseen näyttääkseen sisäisesti motivoituneilta, tunnollisilta ja ulospäin suuntautuneilta työntekijöiltä. Edellä mainitut persoonallisuuspiirteet ennustavat tutkitusti työmenestystä. Tämän tutkielman tulokset tuovat esiin muistutuksen suoritusarviointeja ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä päätöksiä tekeville ammattilaisille kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välisestä yhteydestä. Urakehitystä tai palkitsemista koskevissa päätöksentekotilanteissa kannattaa tarkentaa huomioitaan sisäisesti orientoituneilta vaikuttavien henkilöiden kohdalla.

Tulokset eivät kuitenkaan vastaa siihen, onko todellakin niin, että kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys säätelee jollakin tavoin työmenestystä. Työmenestykseen vaikuttavat todennäköisesti monia muitakin väliin tulevia tekijöitä, mutta kontrolliodotuksen ja sosiaalisen suotavuuden välinen yhteys on näistä tekijöistä

yksi mahdollinen. Tämä tutkimus ei vastaa edellä mainittuun tutkimusongelmaan. Siihen tarvittaisiin pitkittäistutkimusta ja esimerkiksi etnografista havainnointitutkimusta organisaation arjessa. Työntekijöiden urapolkua pitäisi seurata pitkältä ajalta, ja siihen voisi parhaimman tuloksen saamiseksi yhdistää esimiesten, läheisten ja muiden sidosryhmien haastatteluja sekä arvioita suoriutumisesta. Tutkimuskohteena pitäisi olla sekä sisäisen että ulkoisen kontrolliodotuksen omaavia henkilöitä, jotta työmenestystä voitaisiin verrata ryhmien välisiä eroja tarkastelemalla.

Erilaisten testitulosten ja suoritusarvioiden väliset korrelaatiot sekä esimerkiksi regressioanalyysi saattaisivat selittää sitä, ennustaako kontrolliodotus ja sosiaalinen suotavuus yksinään tai yhdessä työmenestystä ja kuinka voimakkaasti. Todellinen työsuoriutuminen jää siis tämän tutkielman ulkopuolelle, mutta tulokset rohkaisevat jatkotutkimuksiin. Esimiehet tai henkilöstöalan ammattilaiset voivat käyttää tämän tutkielman tuloksia hyväkseen omassa työssään. Tiedon avulla he voivat havainnoida omaa toimintaympäristöään ja pohtia tulosten paikkansapitävyyttä omassa organisaatiossaan. Vuonna 2016 julkaistiin kokoelmateos nimeltä *Perceived Control: Theory, Research, and Practice in the First 50 Years*. Teos on kunnianosoitus kontrolliodotuksen 50-vuotiselle tutkimustyölle. Kontrolliodotus on edelleen ajankohtainen ilmiö. Sen yhteys ihmisen käyttäytymiseen ja suoriutumiseen synnyttää vielä 50 vuoden jälkeenkin uutta ja mielenkiintoista tutkimusta. Tällä tutkimuksella halutaan omalta osaltaan kunnioittaa Julian B. Rotterin aloittamaa tutkimustyötä, vaikka julkaiseminen myöhästyikin juhluvuodesta.

LÄHTEET

- Adams, John S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67:5, 422–436.
- Armstrong, Michael (2006). *Performance Management. Key Strategies and Practical Guidelines*. 3. ed. Cornwall: MPG Books. 216 p. ISBN 0-7494-4537-8.
- Arthur, Michael B., Claman, Priscilla H. & DeFillippi, Robert J. (1995). Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. *Academy of Management Executive* 9:4, 7–20.
- Barrick, Murray R. & Mount, Michael K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 44:1, 1–26.
- Barrick, Murray R., Mount, Michael K. & Judge, Timothy A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment* 9:1–2, 9–30.
- Barrick, Murray R., Stewart, Greg L. & Piotrowski, Mike (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology* 87:1, 43–51.
- Becton, Bret J., Giles, William F. & Schraeder, Mike (2007). Evaluating and Rewarding OCBs. Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisal and Reward System. *Employee Relations* 30:5, 494–514.
- Bolino, Mark C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? *The Academy of Management Review* 24:1, 82–98.
- Borman, Walter C. & Motowidlo, Stephan J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Schmitt, Neil & Borman, Walter C. (Eds.) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, Walter C. & Motowidlo, Stephan J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* 10:2, 99–109.
- Boselie, Paul, Dietz Graham & Boon, Corine (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal* 15:3, 67–94.

- Bowen, David E., Ledford, Gerald E. & Nathan, Barry R. (1991). Hiring for the Organization Not the Job. *Academy of Management Executive* 5:4, 35–51.
- Boxall, Peter & Purcell, John (2008). *Strategy and Human Resource Management*. 2.ed. New York: Palgrave MacMillan. 351 p. ISBN 978-1-403992-10-9.
- Brumbach Gary B. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions About Performance Management. *Public Personnel Management* 17:4, 387–402.
- Damarin, Fred & Messick, Samuel (1965). Response Styles as Personality Variables: A Theoretical Integration of Multivariate Research. ETS Research Report Series 1, i–116.
- Deckop, John R., Mangel, Robert, & Cirka, Carol C. (1999). Getting More Than You Pay for: Organizational Citizenship Behaviour and Pay-for-Performance Plans. *Academy of Management Journal* 42:4, 420–428.
- Deci, Edward & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. 1. ed. New York: Plenum Press. 371 p. ISBN 0-306-42022-8.
- Doty, Harold D. & Glick, William H. (1998). Common Methods Bias: Does Common Methods Variance Really Bias Results? *Organizational Research Methods* 1:4, 374–406.
- Ellingson, Jill E., Sackett, Paul R. & Hough, Leaetta M. (1999). Social Desirability Corrections in Personality Measurement: Issues of Applicant Comparison and Construct Validity. *Journal of Applied Psychology* 84:2, 155–166.
- Ferris, Gerald R. & Judge, Timothy A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management* 17:2, 447–488.
- Frei, Richard L., Griffith, Richard L., Snell, Andrea F., McDaniel, Michael A. & Douglas, Elizabeth F. (1997). *Faking of Non-Cognitive Measures: Factor Invariance Using Multiple Groups LISREL*. Paper presented at the 12th Annual Meeting of the Society for Industrial & Organizational Psychology: St. Louis, MO.
- Gaugler, Barbara B., Rosenthal, Douglas B., Thornton, George C. & Bentson, Cynthia (1987). Meta-Analysis of Assessment Center Validity. *Journal of Applied Psychology* 72:3, 493–511.
- Goodman, Scott A. & Svyantek, Daniel J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55:2, 254–275.

- Grant, Adam M. & Mayer David M. (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 94:4, 900–912.
- Heikkilä, Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hermelin, Eran, Lievens, Filip & Robertson, Ivan T. (2007). The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A Meta-Analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 15:4, 405–411.
- Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka (2008). *Tilastolliset menetelmät*. 5–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Honkaniemi, Laura (2012). *Applicants in a Real-Life Selection Context. Their Personality Types, Reactions to the Process, and Faking*. Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä. Studies in Education, Psychology and Social Research 455. 56 p.
- Jiang, Kaifeng, Lepak, David P., Hu, Jia & Baer, Judith C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal* 55:6, 1264–1294.
- Judge, Timothy A., Locke, Edwin A., Durham, Cathy C. & Kluger, Avraham N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology* 83:1, 17–34.
- Judge, Timothy A., Bono, Joyce E., Ilies, Remus & Gerhardt Megan, W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology* 87:4, 765–780.
- Katz, Daniel (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Systems Research and Behavioral Science* 9:2, 131–146.
- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. painos. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy. 302 s. ISBN 951-0-31347-5.
- Keeping, Lisa M. & Levy, Paul E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology* 85:5, 708–723.

- Kelechi, John E. (2012). The Importance of Predictive and Face Validity in Employee Selection and Ways of Maximizing Them: An Assessment of Three Selection Methods. *International Journal of Business and Management* 7:22, 115–122.
- Korosuo, Heikki & Järvinen, Asko (1992). Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino.
- Kren, Leslie (1992). The Moderating Effects of Locus of Control on Performance Incentives and Participation. *Human Relations* 45:9, 991–1012.
- Lawler, Edward E. (1994). Performance Management: The Next Generation. *Compensation and Benefits Review* 26:3, 16–19.
- McFarland, Lynn A. & Ryan, Ann M. (2000). Variance in Faking Across Noncognitive Measures. *Journal of Applied Psychology* 85:5, 812–821.
- McRae, Robert R. & Costa, Paul T. (1983) *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51:6, 882–888.
- Moisio, Elina, Lempiälä, Tea & Haukola, Timo (2009). *Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla.* TEM:n julkaisuja 47/2009.
- Montag, I. & Comrey, Andrew L. (1990). Stability of Major Personality Factors Under Changing Motivational Conditions. *Journal of Social Behavior and Personality* 5:4, 265–274.
- Mitchell, Terence R. (1997). Matching Motivational Strategies with Organizational Contexts. *Research in Organizational Behavior* 19, 57–94.
- Nederström, Mikael & Furnham Adrian (2012). The Relationship Between the FFM Personality Disorders in a Personnel Selection Sample. *Scandinavian Journal of Psychology* 53:5, 421–429.
- Niitamo, Petteri (2003). *Henkilöarviomenetelmät työelämässä.* 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos. 174 s. ISBN 951-802-540-1.
- Nummenmaa, Lauri (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät.* 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Ones, Deniz S., Viswesvaran, Chockalingam & Reiss, Angelika D. (1996). Role of Social Desirability in Personality Testing for Personnel Selection: The Red Herring. *Journal of Applied Psychology* 81:6, 660–679.
- Organ, Dennis W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, Dennis W. & Ryan, Katherine (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology* 48:4, 775–802.
- Paulhus, Delroy L. (1984). Two-Component Models of Socially Desirable Responding. *Journal of Personality and Social Psychology* 46:3, 598–609.
- Paulhus, Delroy L. & Reid, Douglas B. (1991). Enhancement and Denial in Socially Desirable Responding. *Journal of Personality and Social Psychology* 60:2, 307–317.
- Paulhus, Delroy L. & John, Oliver P. (1998). Egoistic and Moralistic Biases in Self-Perception: The Interplay of Self-Deceptive Styles with Basic Traits and Motives. *Journal of Personality* 66:6, 1025–1060.
- Paulhus, Delroy L. (2002). Socially Desirable Responding: The Evolution of a Construct. In Braun, Henry I., Jackson, Douglas Northrop, Wiley, David E., & Messick, Samuel (Eds.), *The Role of Constructs in Psychological and Educational Measurement*. pp. 49–69. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Podsakoff, Philip M., Ahearne, Michael & MacKenzie, Scott B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology* 82:2, 262–270.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B. & Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26:3, 513–563.
- Psycon Oy (2006). SRS-mittarin manuaali. Julkaisematton.
- Psycon Oy (2007). Motivaatiomittarin manuaali. Julkaisematton.
- Reich, John W. & Infurna, Frank J. (2016). *Perceived Control: Theory, Research, and Practice in the first 50 Years*. 1.ed. Oxford University Press. 341 p. ISBN-13: 9780190257040.

- Rioux, Sheila M. & Penner, Louis A. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology* 86:6, 1306–1314.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2014). *Essentials of Organizational Behavior*. 12. ed. London: Pearson Education. 374 p. ISBN 0-273-78701-2.
- Rotter, Julian B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied* 80:1, 1–28.
- Sackeim, Harold, A. & Gur, Ruben C. (1978). Self-Deception, Other-Deception and Consciousness. In Schwartz, Gary E. & Shapiro, David (Eds.). *Consciousness and Self-Regulation: Advances in Research 2*, pp. 39–197. New York: Plenum Press.
- Schmidt Frank L. & Hunter John E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin* 124:2, 262–274.
- Schmit, Mark J. & Ryan Ann M. (1993). The Big Five in Personnel Selection: Factor Structure in Applicant and Nonapplicant Populations. *Journal of Applied Psychology* 78:6, 966–974.
- Silvester, Joanne, Anderson-Gough, Mary F., Anderson Neil R. & Mohamed, Afandi R. (2002). Locus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview. *Occupational and Organizational Psychology* 75:1, 59–76.
- Smith, Adam (1776). *The Wealth of Nations*. 5. ed. London: Methuen & Co., Ltd.
- Sullivan, Sherry E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 25:3, 457–484.
- Tootell, Beth, Blackler, Meredith & Toulson, Paul (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand Case Study. *Human Resource Management Journal* 19:4, 375–392.
- Ulrich, Dave (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review* January–February, 124–134.
- Viitala, Riitta (2006). *Henkilöstöjohtaminen*. 4.–5. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 335 s. ISBN 951-37-4198-2.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

- Vuchinich, Rudy E. & Bass, Barry A. (1974). Social Desirability in Rotter's Locus of Control Scale. *Psychological Reports* 34:3, 1124–1126.
- Wang, Dengfeng & Anderson, Norman H. (1994). Excuse-Making and Blaming as a Function of Internal-External Locus of Control. *European Journal of Social Psychology* 24:2, 295–302.
- Wayne, Sandy J., Liden, Robert C., Graf, Isabel K. & Ferris, Gerald R. (1997). The Role of Upward Influence Tactics in Human Resource Decisions. *Personnel Psychology* 50, 979–1006.
- Wayne, Sandy J. & Kacmar, K. M. (1999). The Effects of Impression Management on the Performance-Appraisal Process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 48,70–88.
- Wiggins, Jerry S. (1968). Personality Structure. *Annual Review of Psychology* 19, 293–350.

VERKKOLÄHTEET

- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 13.8.2004 / 759 [online]. [siteerattu 18.2.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759.html>>.
- Psycon Oy (2017) [online]. [siteerattu 18.2.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.psycon.fi>>.