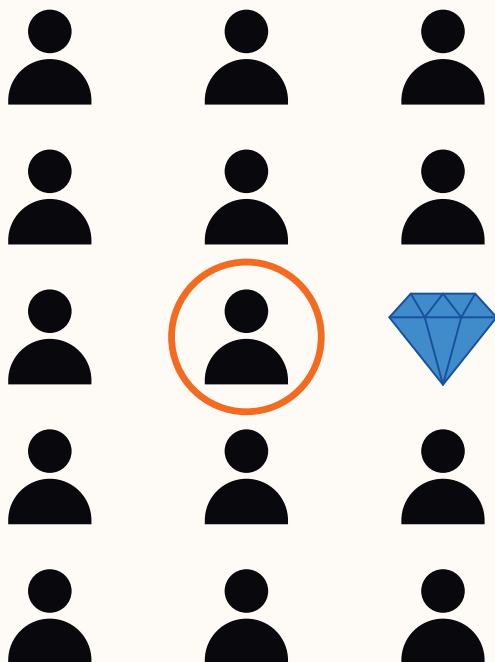


JUHO TOIVOLA

MIKSI PALKKAAMME VÄÄRÄN IHMISEN?



Miksi palkkaamme väärän ihmisen?

JUHO TOIVOLA

Miksi palkkaamme väärän ihmisen?

Mitä psykologia ja tutkimus kertovat paremmista
rekrytointipäätöksistä

— . —



AAMU EDITIONS

Nimikkeen automaattinen analysointi tietojen, erityisesti mallien, trendien ja korrelaatioiden, saamiseksi tekijänoikeuslain 13 b §:n ("tekstin- ja tiedonlouhinta") mukaisesti on kielletty.

© 2026 Juho Toivola

Kustannustoimitus: Aamu Editions

Kannen suunnittelu: Aamu Editions

Kustantaja: Aamu Editions

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN 978-952-19614-6-5 (sid.)

ISBN 978-952-19614-7-2 (PDF)

ISBN 978-952-19614-8-9 (EPUB)

Kaikki oikeudet pidätetään. Tämän teoksen tai sen osan kopioiminen, tallentaminen tai jakaminen ilman kustantajan lupaa on kielletty tekijänoikeuslain nojalla.

Teoksen tuotannossa on hyödynnetty tekoälyä osana AI-integroitua tuotantoprosessia.

Teoksen sisältö kuvaa tilannetta teoksen valmistumisajankohtana. Sisältö on yleisluonteista asiantuntijatietoa eikä oikeudellista neuvontaa. Teoksessa mainitut tavaramerkit kuuluvat niiden oikeudenhaltijoille.

Sisällys

— . —

Esipuhe	7
Lukijalle	11
OSA I Mitä oikeastaan ennustamme	15
1 Miksi palkkaamme väärän ihmisen?	17
2 Päättä ensin, mitä etsit	27
3 Taustasignaalien harha: kun epäolennainen alkaa näyttää olennaiselta	33
4 Ensivaikutelman ansa	47
OSA II Millä ennustamme	55
5 Haastattelun illuusio	57
6 Motivaatio, asenne ja ”hyvä tyyppi”	66
7 Persoonallisuus, kyvykkyys ja paineensieto	77
8 Mitkä menetelmät oikeasti toimivat?	90
9 Kun algoritmi tulee rekrytointipöytään	106
OSA III Miten päätämme ja opimme	121
10 Näin tehdään parempi rekrytointipäätös	123
Lopuksi	136

LIITE Kirjan työkalut	141
Työkalu 1 Rekrytointipäätöksen loki: päätöksestä seurantaan	142
Työkalu 2 Virherekrytoinnin diagnoosi	144
Työkalu 3 Työanalyysin työpohja	146
Työkalu 4 Taustasignaalin neljän kysymyksen testi	148
Työkalu 5 Ensivaikutelman purku	150
Työkalu 6 Strukturoidun haastattelun arviointipohja	152
Työkalu 7 Motivaation, asenteen ja hyvän tyypin purku	154
Työkalu 8 Seitsemän kysymystä psykologisesta mittarista	156
Työkalu 9 Seitsemän kysymystä valintamenetelmästä	158
Työkalu 10 Kahdeksan kysymystä automatisoinnista	160
Lähteet ja kirjallisuutta	163

Esipuhe

Olen psykologi, työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi, rekrytointikouluttaja, yrittäjä ja väitöskirjatutkija. Olen tehnyt työurani aikana henkilöarviointeja, rekrytoinut ihmisiä, johtanut rekrytointia suurissa yrityksissä, kouluttanut rekrytoivia esihenkilöitä ja rakentanut arviointipalveluja liiketoiminnaksi. Olen siis ollut pöydän eri puolilla, mutta en koskaan pöydän ulkopuolella, ja se on hyvä sana heti.

Kirjoitan henkilöarvioinnista ihmisenä, joka tutkii aihetta ja myy siihen liittyviä palveluja. Toimin Fairsightin (aiemmin Asselmointi) hallituksen puheenjohtajana, joten jos henkilöarviointeja ostetaan enemmän, yritykseni voi hyötyä. Jos arviointipalvelujen ostajat vaativat parempaa laatua, avoimempia perusteluja ja enemmän näyttöä menetelmien toimivuudesta, sekin vaikuttaa yritykseeni. Minulla on siis sidonnaisuuksia, mutta minulla on myös syy tarkastella alaa kriittisesti sisältäpäin.

Olen nähnyt käytännössä, kuinka paljon rekrytointipäätöksellä voidaan saada aikaan. Oikeaan tehtävään valittu ihminen voi muuttaa tiimin toimintaa, kasvattaa liiketoimintaa ja löytää itselleen

työn, jossa hänen osaamisensa pääsee käyttöön. Olen nähnyt myös toisen puolen: hyvin perustellulta vaikuttanut valinta ei ole kantaanut, arvioinnissa on kysytty vääriä asioita, menetelmän antamaa numeroa on pidetty tarkkana tietona ja haastattelijan itsevarmuus on korvannut näytön.

Jälkikäteen näistä tapauksista kerrotaan yleensä siisti ja kaunis tarina: oikea henkilö tunnistettiin, väärä henkilö pääsi läpi, rekrytoija näki potentiaalin tai esihenkilön olisi pitänyt kuunnella vaistoaan. Todellisuudessa tilanteet ovat harvoin näin selkeitä.

Rekrytoinnissa yritetään päätellä rajallisesta tiedosta, mitä myöhemmin tapahtuu. Olennaista ei ole se, kuka vaikuttaa vakuuttavalta päätöshetkellä, vaan se, millä perusteella odotamme hänen onnistuvan juuri siinä työssä, johon häntä ollaan valitsemassa.

Tätä kysymystä olen käsitellyt työssäni eri muodoissa yli viiden toista vuoden ajan. Olen tehnyt yli kaksi tuhatta perusteellista henkilöarviointia ja osallistunut tuhansien rekrytointien tekemiseen. Konsulttina olen arvioinut muiden organisaatioiden ehdokkaita. Finnairilla ja Elisalla olen tarkastellut rekrytointia työnantajan roolissa ja johtanut siihen liittyvää tekemistä. Kouluttajana olen kuullut, miten rekrytoivat esihenkilöt eri puolilla Suomea perustelevat henkilövalintojaan. Yrittäjänä olen joutunut miettimään myös sitä, millaisesta arvioinnista asiakkaat suostuvat maksamaan ja mitä sillä hinnalla voidaan vastuullisesti luvata.

Tällä hetkellä teen Tampereen yliopistossa väitöskirjaa työelämän henkilövalinnoista. Tutkimustyö on pakottanut minut palamaan uudelleen kysymyksiin, joihin olin jo ammattilaisena ehtinyt muodostaa varmoja vastauksia. Mitä henkilövalinnassa oikeastaan ennustetaan? Millainen tieto erottaa hakijoita työn kannalta mielekkäällä tavalla? Milloin arvioijan asiantuntemus parantaa päätöstä ja milloin hänen tulkintansa lisää siihen uuden virhelähteen?

Väitöskirjani on tätä kirjoitettaessa kesken, joten en esittele tässä kirjassa keskeneräisen tutkimukseni havaintoja valmiina tuloksina.

Tutkimuksen tekeminen näkyy kirjassa toisella tavalla: vaatimuksena erottaa toisistaan se, minkä tiedämme, se, mitä pidämme todennäköisenä, ja se, mitä emme vielä tiedä. Juuri nyt tälle erottelulle on tavallista enemmän käyttöä.

Henkilöarvioinnin markkinat muuttuvat nopeasti. Henkilöarviointi Suomessa 2026 -kyselyymme vastasi 191 henkilöstöjohtajaa ja muuta henkilöarviointien käytöstä päättävää asiantuntijaa (Asselmointi Oy & Duunitori 2026). Vastauksissa näkyi yhtä aikaa paine saada arvoinnit halvemmalla ja nopeammin sekä odotus siitä, että niiden pitäisi tuottaa laadukasta tietoa vaativien päätösten tueksi. Suurin osa vastaajista toivoi ehdokkaalta vain muutaman tunnin ajankäyttöä. Julkisissa kilpailutuksissa hinnat ovat samalla painu-neet tasolle, jolla arviointityön sisältöä on pakko punnita tarkasti.

Samaan aikaan tekoäly muuttaa sekä työnhakijoiden toimintaa että arviointimenetelmiä. Kyselyn vastaajista 40 prosenttia epäili hakijoiden käyttäneen tekoälyä arviointitilanteissa. Osa arviointipalveluista automatisoituu, uusia välineitä tulee markkinoille nopeasti ja vanhoja käytäntöjä perustellaan kokemuksella. Nopeus voi parantaa arviointia, mutta se voi myös tehdä huonosta arvioinnista tehokkaampaa.

Markkinat tarvitsevat siis varmuuden esittämisen sijaan parempia kysymyksiä siitä, mihin varmuus perustuu. Siksi tämä kirja on kirjoitettu juuri nyt.

Kirja ei ole puolustuspuheenvuoro henkilöarviointikonsulteille eikä hyökkäys rekrytoivia esihenkilöitä vastaan. En myöskään ajattele, että jokainen rekrytointi tarvitsee ulkopuolisen arvioinnin, sillä monessa tilanteessa hyvä työanalyysi, strukturoitu haastattelu, tarkoituksenmukainen työnäyte ja etukäteen sovittu päätöksen-tekemalli ajavat saman asian. Ajattelen kuitenkin, että jokainen rekrytointi tarvitsee perustelun:

Mitä yritämme ennustaa?

Mitä tietoa käytämme?

Miten tiedämme, että tieto liittyy juuri tähän työhön?

Miten yhdistämme havainnot päätökseksi?

Ja miten myöhemmin selvitämme, osuiko ennuste vai rakensim-meko vain lopputuloksen ympärille uskottavan tarinan?

Tämä kirja on yritykseni vastata näihin kysymyksiin käytännön työn, tutkimuskirjallisuuden ja oman tutkimustyöni pohjalta. Vä-lillä vastaus on epämukava. Kokemus ei aina auta niin paljon kuin kokenut ihminen uskoo, hyvä keskustelu ei välttämättä ole hyvä arviointimenetelmä, eikä tarkka testitulos ole sama asia kuin tarkka ennuste. Joskus alan ammattilainen on itse se, jonka arviota pitäisi tarkastella kriittisimmin.

Minä mukaan lukien.



Et tarvitse parempaa kristallipalloa.

Rekrytointipäätöksen viimeiset viisi minuuttia ovat joskus koko prosessin vaarallisin osa-alue. Joku sanoo, että hakijasta "jäi vähän huono fiilis", ja vartin kuluttua tunteesta on tullut yhteinen johtopäätös.

Juho Toivola näyttää, miksi parempi rekrytointi ei synny paremmasta ihmistuntemuksesta vaan paremmasta päätöksentekomallista. Kirja etenee samassa järjestyksessä kuin johdonmukainen päätöksenteko: ensin työ ja kriteerit, sitten menetelmät, havaintojen tulkinta ja päätös, ja lopuksi se, mitä valinnasta opitaan jälkikäteen. Mukana on tapauksia todellisesta arviointityöstä ja ajantasaista tutkimusnäyttöä.

Kirja on tarkoitettu rekrytoiville esihenkilöille, HR-ammattilaisille, rekrytoijille, henkilöarvioijille ja johtajille eli kaikille, joiden pitää pystyä vastaamaan yhteen kysymykseen:

Mihin tämä päätös perustuu?

Juho Toivola on työ- ja organisaatiopsykologian erikoispsykologi, rekrytointikouluttaja, yrittäjä ja väitöskirjatutkija Tampereen yliopistossa. Hän on tehnyt yli 2 000 henkilöarviointia ja johtanut rekrytointia muun muassa Finnairilla ja Elisalla.

Aamu Editions

aamueditions.fi

ISBN 978-952-19614-6-5



9 789521 961465