



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Martina Etelämäki

Tiedostamattomat vinoumat henkilöstövalinnassa

syntymekanismit, ilmeneminen ja vähentämiskeinot

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Martina Etelämäki		
Tutkielman nimi:	Tiedostamattomat vinoumat henkilöstövalinnassa : syntymekanismit, ilmeneminen ja vähentämiskeinot		
Tutkinto:	Kauppätieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Johtaminen & organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Kati Söderlund		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	38

TIIVISTELMÄ:

Henkilöstövalinta on yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailutekijöistä ja sen vaikutukset ulottuvat työntekijöiden tuottavuuteen, oppimiskykyyn ja yrityksen taloudelliseen tulokseen. Rekrytointi on suuri kuluerä yrityksille, joten sen onnistuminen on tärkeää. Henkilöstövalinta on kuitenkin altis tiedostamattomille vinoumille, joka voi johtaa rekrytoinnissa epäoptimaalisiin lopputuloksiin.

Tutkielma perustuu kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Miten tiedostamattomat vinoumat syntyvät päätöksenteossa?
2. Miksi tiedostamattomat vinoumat ilmenevät henkilöstövalinnassa?
3. Millä keinoilla tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa voidaan vähentää?

Tiedostamattomilla vinoumilla tarkoitetaan ennakkokäsitysten ja preferenssien yhdistämistä yksilöön ilman tietoista tietoisuutta. Ne ovat automaattisia, universaaleja sekä syvälle juurtuneita ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja käyttäytymiseen.

Henkilöstövalinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa pyritään täyttämään työpaikka sopivimmalla työntekijällä. Henkilöstövalinnan tavoite on ennustaa parhaiten työssä suoriutumista huomioiden monimuotoisuus ja hakijoiden kokemus.

Kandidaatintutkielman perusteella tiedostamattomilla vinoumilla on merkittävä vaikutus henkilöstövalintaan ja ne voivat heikentää henkilöstövalinnan objektiivisuutta ja tätä kautta vaikuttaa organisaatioiden monimuotoisuuteen. Tutkielmassa tarkastellaan erilaisia keinoja, joilla voidaan vähentää tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa. Tiedostamattomien vinoumien täydellinen poistaminen on kuitenkin haastavaa, koska ne ovat osa inhimillisiä päätöksenteko- ja ajatteluprosesseja

AVAINSANAT: Tiedostamaton vinouma, henkilöstövalinta, päätöksenteko, monimuotoisuus, rekrytointi

Sisälllys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	6
1.3	Tutkielman rakenne	7
1.4	Tekoälyn käyttö tutkielmassa	7
2	Tiedostamattomat vinoumat päätöksenteossa	8
2.1	Tiedostamattomien vinoumien määrittely	8
2.2	Miksi ja miten vinoumat vaikuttavat päätöksentekoon	9
2.3	Millaisia vinoumia arviointitilanteissa syntyy	13
2.3.1	Samankaltaisuusharha	13
2.3.2	Halo-efekti	14
2.3.3	Vahvistusharha	14
2.3.4	Stereotypia	14
3	Tiedostamattomat vinoumat henkilöstövalinnassa	15
3.1	Monimuotoisuus ja tiedostamattomat vinoumat	15
3.2	Henkilöstövalinta päätöksentekotilanteena	16
3.3	Tiedostamattomien vinoumien ilmeneminen henkilöstövalinnassa	18
3.4	Tiedostamattomien vinoumien vähentämiskeinot	20
3.4.1	Anonymisointi	21
3.4.2	Strukturoitu haastattelu	22
3.4.3	Kognitiiviset testit	23
3.4.4	Useampi arvioija	25
3.4.5	Vastuullisuus ja päätösten dokumentointi	26
3.5	Organisaatiokulttuurin rooli tiedostamattomissa vinoumissa	27
4	Johtopäätökset	29
4.1	Tutkimuskysymysten analysointi	29
4.2	Jatkotutkimusehdotukset	31
	Lähteet	33

Kuviot

Kuvio 1. Dual process -teoria päätöksenteossa (mukaillen Kahneman, 2011)	11
Kuvio 2. Eksplisiittisen ja tiedostamattoman vinouman vertailu eri kategorioissa. Arvot perustuvat Greenwaldin ja Kriegerin (2006) esittämiin tuloksiin (mukaillen).	12
Kuvio 3. Valintamenetelmien validiteetin ja ryhmäerojen välinen suhde (mukaillen Sackett ja muut, 2023, s. 3)	24

1 Johdanto

Henkilöstövalinta on yksi merkittävimmistä yrityksen kilpailutekijöistä, sillä sen vaikutukset ulottuvat tuottavuuteen, oppimiskykyyn ja yrityksen taloudelliseen tulokseen (Schmidt & Hunter, 1998, s. 262–263). Tutkimukset ja tilastot osoittavat, että rekrytointiprosessi on yrityksille suuri kuluerä, jonka vuoksi onnistunut henkilöstövalinta on yrityksille erittäin tärkeää.

Quillian ja muut (2017, s. 10874) toteavat, että henkilöstövalinta on erityisen altis erilaisille vinoumille. Henkilöstövalinnan oletetaan perustuvan objektiiviseen arviointiin, mutta tutkimusnäyttö osoittaa, että epävarmoissa päätöksentekotilanteissa, jolloin ei ole paljon informaatiota saatavilla, luotetaan päätöksenteossa helpommin intuitiiviseen ajatteluun kuin harkitsevaan ja loogiseen ajattelutapaan. Tämä vaikuttaa arviointiin negatiivisesti, johtaa epäoptimaalisiin lopputuloksiin sekä luo pohjan tiedostamattomille vinoumille (De Neys & Pennycook, 2019, s. 503).

Viimeisten 20 vuoden aikana tiedostamattomat vinoumat ovat herättäneet paljon huomiota psykologian eri tutkimusaloilla, mutta myös liiketaloudessa, oikeustieteessä, lääketieteessä ja politiikan tutkimuksessa (Greenwald & Lai, 2020, s. 419). Työelämässä tiedostamattomat vinoumat johtavat tyypillisesti stereotyyppiseen ajatteluun, jossa toiset yksilöt hyötyvät, kun taas toiset kärsivät (Clar ja muut, 2021, s. 6–8).

Tiedostamattomat vinoumat vaikuttavat kaikilla organisaation tasoilla ja haittavaikutukset ulottuvat henkilöstön moninaisuuden heikkenemisestä vaihtuvuuden kasvuun ja epäyhtenäisen organisaatiokulttuurin syntyymiseen (Oberai & Anand, 2018, s. 14–17). Pelko tiedostamattomista vinoumista ja niiden syrjivistä vaikutuksista liittyy monimuotoisuuden liiketoiminnallisiin perusteluihin, ja organisaatiot osoittavat entistä enemmän kiinnostusta näitä teemoja kohtaan (Clar ja muut, 2021, s. 6–8).

Vaikka avoimet ja julkisesti esitetyt stereotyyppiset asenteet ja ennakkoluulot ovat vähentyneet viimeisten vuosikymmenien aikana, tutkimus osoittaa, että ne ovat

todellisuudessa muuttuneet vain vähän. Tukijat toteavat stereotyyppien ja ennakkoluulojen muuttuneen hienovaraisemmaksi, ehdolliseksi ja peiteltyksi (Quillian ja muut, 2017, s. 10870).

1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoite on ymmärtää ja analysoida tiedostamattomia vinoumia, selvittää miten ne näyttäytyvät henkilöstövalinnassa ja millä keinoin niitä voidaan vähentää. Kirjallisuuskatsaus kattaa tiedostamattoman vinouman teoriakatsauksen sekä tarkastelee sen syntymekanismia, ilmenemistä ja erilaisia vähentämiskeinoja. Tutkielma perustuu kolmeen eri tutkimuskysymykseen:

1. Miten tiedostamattomat vinoumat syntyvät päätöksenteossa?
2. Miksi tiedostamattomat vinoumat ilmenevät henkilöstövalinnassa?
3. Millä keinoilla tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa voidaan vähentää?

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

*Tiedostamattomilla vinoumill*a tarkoitetaan ennakkokäsitysten ja -preferenssien yhdistämistä yksilöön ilman tietoista tietoisuutta (Consul ja muut, 2021, s. 769). Yksinkertaisuudessaan tiedostamattomat vinoumat ovat automaattisia, universaaleja sekä syvälle juurtuneita ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja käyttäytymiseen.

Henkilöstövalinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio arvioi hakijoita ja päättää, ketä työhön palkataan. Henkilöstövalinnan tavoite on ennustaa parhaiten työssä suoriutumista huomioiden monimuotoisuus, hakijoiden kokemus ja siihen sisältyvä tehtävien vaatimusten määrittely, valintamenetelmien käyttö ja pisteiden yhdistäminen ja lopullisen palkkauspäätöksen teko (Van ja muut, 2023, s. 651–652).

Monimuotoisuus organisaatiotutkimuksessa tarkoittaa ryhmien ja työvoiman rakennetta ja se nähdään ryhmän ominaisuutena, joka viittaa jäsenten demografisiin eroihin (Roberson, 2006, s. 214–216). Monimuotoisuus voidaan määritellä kulttuurisesti merkityksellisten erojen kautta, johon kuuluu havaittavia sekä ei-havaittavia ominaisuuksia. Havaittavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi sukupuoli, rotu, etnisyys ja ikä, ei-havaittavia ominaisuuksia ovat kulttuuriset, kognitiiviset ja tekniset erot työntekijöiden välillä (Roberson, 2006, s. 214–216).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne muodostuu kolmesta eri pääluvusta. Ensimmäinen pääluke, johdanto, esittelee tutkielman keskeisen sisällön, tutkielman tavoitteen ja tutkimuskysymykset, tutkielman keskeiset käsitteet ja tekoälyn käytön. Toinen pääluke kattaa teoreettisen viitekehyksen, joka käsittelee tiedostamattomien vinoumien määrittelyä, miksi ja miten vinoumat vaikuttavat päätöksentekoon ja millaisia vinoumia arviointitilanteissa syntyy. Kolmas pääluke käsittelee tiedostamattoman vinouman näkökulmaa sekä tarkastelee erilaisia vähentämiskeinoja. Neljäs pääluke esittelee johtopäätökset, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

1.4 Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Tekoälyä on hyödynnetty tässä tutkielmassa rakenteen suunnittelussa, termien suomen-tamisessa, tieteellisten artikkeleiden etsimisessä, lähdeluettelon käsittelyssä sekä kielellisessä viimeistelyssä.

2 Tiedostamattomat vinoumat päätöksenteossa

Kaikki ihmiset ovat alttiita tiedostamattomille vinoumille, joiden muodostumiseen ja vahvistumiseen voivat vaikuttaa kokemukset sekä sosiaaliset rakenteet (Backhus ja muut, 2019, s. 259–260). Yksilön sosiaaliset kokemukset ja etenkin jatkuva altistuminen stereotyyppisille miellelyhtymille ja ennakkoluuloille muodostavat tiedostamattomien vinoumien perustan (Oberai & Anand, 2018, s. 14–17).

2.1 Tiedostamattomien vinoumien määrittely

Tiedostamattomilla vinoumilla tarkoitetaan ennakkokäsitysten ja -preferenssien yhdistämistä yksilöön ilman tietoista tietoisuutta (Consul ja muut, 2021, s. 769). Yksinkertaisuudessaan tiedostamattomat vinoumat ovat automaattisia, universaaleja sekä syvälle juurtuneita ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja käyttäytymiseen. Tiedostamattomat vinoumat liittyvät useasti rotuun ja etnisyyteen, mutta tiedostamattoman vinouman kohde voi olla esimerkiksi seksuaalinen suuntautuminen, sukupuoli, paino, ikä ja sosioekonominen asema (Backhus ja muut, 2019, s. 259–260).

Tiedostamaton vinouma käsitteenä on lähtöisin kognitiivisesta psykologiasta ja sitä on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien (Krogh, 2024, s. 3–5). Tiedostamattoman vinouman määrittely on toisinaan vaikeaa, sillä useissa tutkimuksissa termejä tiedostamaton vinouma (unconscious bias) ja implisiittinen vinouma (implicit bias) käytetään synonyymeina (Storm ja muut, 2023, s. 7–9). Tämä johtuu implisiittisyyden ja tiedostamattomuuden välisen suhteen monimutkaisuudesta (Payne, 2026, s. 598–600). Yksi käytetyimmistä mittareista, joka mittaa implisiittisiä ja tiedostamattomia vinoumia, on Implicit Association Test (IAT). IAT-testi perustuu vahvasti kvantitatiivisiin mittauksiin ja implisiittisen vinouman teoriaan, mutta se ei kuitenkaan todista suoraan taustalla vaikuttavia psykologisia mekanismeja (Korgh, 2024, s. 2–4). Ihmiset eivät pysty raportoimaan asioita, joista he eivät ole tietoisia, minkä vuoksi IAT-testit eivät perustu itsearviointiin tai itse-tarkkailuun. IAT-testit paljastavat vinoumia, joista osallistujat eivät ole tietoisia, mutta myös vinoumia, joista osallistujat ovat osittain tietoisia (Payne, 2026, s. 598–600).

Näin ollen näkemys siitä, ovatko implisiittiset vinoumat aina tiedostamattomia, on monimutkaista.

Yhden näkemyksen mukaan tiedostamaton ja implisiittinen vinouma eroavat toisistaan siten, että tiedostamaton vinouma on täysin tahaton, kun taas implisiittisen vinouma voi olla osittain kontrollin alainen (Storm ja muut, 2023, 7–9). Empiirinen tutkimus kuitenkin tarkentaa, että implisiittisten ja tietoisuuden välisten mittareiden korrelaatiot ovat matalia ja matalat korrelaatiot eivät riitä yksinään todistamaan tiedostamattomuutta (Payne, 2026, s. 598–600). Näin ollen osa tutkijoista on varoittanut tekemästä suorista johtopäätöksistä implisiittisistä testeistä tiedostamattomiin asenteisiin (Payne, 2026, s. 598–600).

Tämä on johtanut siihen, että ei ole yksiselitteistä näkemystä siitä voidaanko implisiittisiä vinoumia ja tiedostamattomia vinoumia käyttää synonyymeina. Tästä huolimatta tiedostamattomat ja implisiittiset vinoumat nähdään yksimielisesti vaikuttavan merkittäväällä tavalla päätöksentekoon ja tätä kautta vahingollisiin käytäntöihin (Strom ja muut, 2023, s. 7–9). Tässä kandidaatintutkielmassa termillä tiedostamaton vinouma viitataan päätöksentekoon vaikuttaviin tiedostamattomiin ajatteluprosesseihin ja arvioihin.

2.2 Miksi ja miten vinoumat vaikuttavat päätöksentekoon

Ihmiset tekevät jatkuvasti päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Nämä päätökset liittyvät esimerkiksi kulutukseen, säästämiseen, sijoittamiseen, koulutukseen ja työelämään (Schröder & Gilboa Freedman, 2020, s. 61–63). Päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa tutkivat useat eri tieteenalat. Taloustieteilijät hyödyntävät hyötyteoriaa päätöksentekoa tutkiessa, kun taas psykologit selittävät reaktioita epävarmoihin tilanteisiin persoonallisten piirteiden avulla (Schröder & Gilboa Freedman, 2020, s. 61–63).

Monet klassiset teorit niin taloustieteessä, filosofiassa, kielitieteessä, yhteiskuntatieteissä ja psykologiassa perustuvat siihen, että ihmiset toimivat rationaalisesti ja näin toimivat odotetun hyödyn teorian periaatteiden tai todennäköisyysteorian mukaisesti (Lieder ja muut, 2018, s. 322–324). Rationaalisuudella viitataan päättelyn ominaisuuteen ja yksittäinen päättelytapahtuma voi olla rationaalinen, irrationaalinen tai rationaalinen jossakin määrin (Sosis & Bishop, 2014, s. 28–30). Useat teorit näkevät rationaalisen päättelyn noudattavan tiettyjä sääntöjä, kuten logiikkaa tai todennäköisyysteorian sääntöjä.

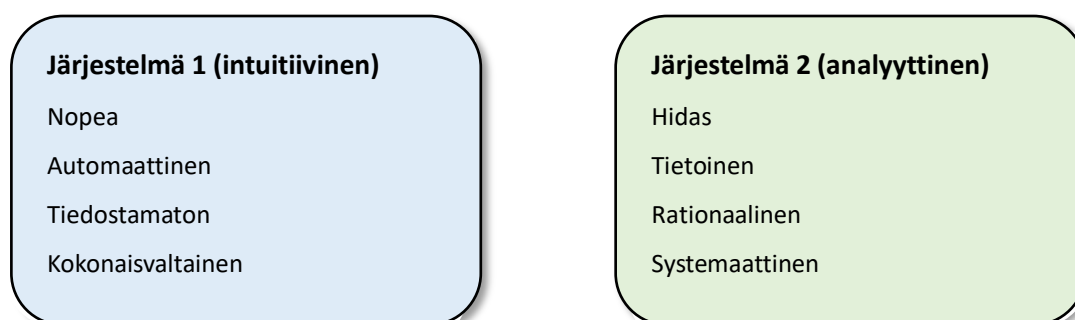
Kuitenkin monet tutkimukset kyseenalaistavat rationaalisuutta, sillä monet näytöt osoittavat, että ihmiset systemaattisesti rikkoivat logiikan lakeja. Näitä systemaattisia poikkeamia kutsutaan kognitiivisiksi vinoumiksi. Kognitiiviset vinoumat syntyvät silloin, kun ihmiset käyttävät nopeita, mutta virhealttiita kognitiivisia strategioita, joita kutsutaan heuristiikoiksi (Lieder ja muut, 2018, s. 322–324).

Heuristiikat nähdään ajattelun oikopolkuina, jotka yksinkertaistavat ja nopeuttavat päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa (Faroque ja muut, 2026, s. 2–4). Kyseiset heuristiikat ovat keskeisiä kognitiivisten vinoumien teoriassa, jotka ovat kehittyneet kahden pääsuuntauksen kautta. Heuristiikka- ja vinoumalähestymistapa katsoo heuristiikoiden nopeuttavan päätöksentekoa, mutta synnyttämällä samalla systemaattisia vinoumia, jotka vääristävät harkintaa (Faroque ja muut, 2026, s. 2–4). Tämä lähestymistapa painottaa heuristiikoiden poikkeavan usein rationaalisesta ajattelusta. Puolestaan nopeiden ja säästäväisten heuristiikkojen lähestymistapa näkee heuristiikat käytännöllisinä työkaluina, jotka mahdollistavat tehokkaan päätöksenteon silloin, kun aika ja tieto on rajallista. Tämä näkökulma korostaa, että heuristiikat voivat epävarmuuden vallitessa sekä lisätä virheiden riskiä että selittää riskinottoa, viivästyksiä ja strategisia muutoksia (Faroque ja muut, 2026, s. 2–4).

1970-luvulta lähtien päätöksenteon tutkimuksessa on ollut keskeisenä kaksiprosessiteoria (dual process theory). Kaksiprosessiteoria jakaa päätöksenteon intuitiivisempaan

(järjestelmä 1) ja analyyttisempaan (järjestelmä 2) ajatteluun (De Neys & Pennycook, 2019, 2. 503). Ihmiset rikkovat helposti loogisen sääntöjen omaavat periaatteet, silloin kun päätöksenteossa syntyy intuitiivinen vastaus. Se voi viitata siihen, että päättelijöiden arviot ovat alttiita heidän omien intuitioidensa vinoumille. Tämä johtuu siitä, että ihmisillä on tapana minimoida harkitsevampi ja kuormittavampi (järjestelmä 2) ajattelutapa, jos helpompi eli intuitiivinen prosessointi (järjestelmä 1) on jo tuottanut vastauksen (De Neys & Pennycook, 2019, s. 503). Balakrishnan ja Arjmand (2019, s. 36–40) toteavat, että järjestelmä 1 nojaa vahvasti heuristiikkoihin ja järjestelmä 2 taas on tietoisien kontrollin alainen. Kuitenkaan ei voida todeta, että järjestelmästä toinen olisi ”parempi”, vaan näillä on erilaiset tarkoitukset.

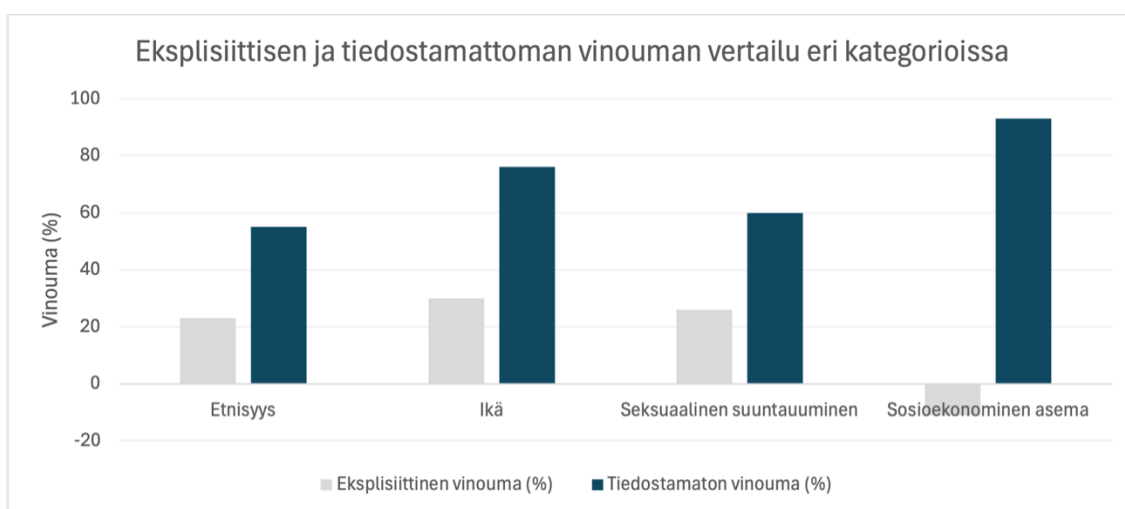
Dual process -teoria päätöksenteossa



Kuvio 1. Dual process -teoria päätöksenteossa (mukaillen Kahneman, 2011)

Tiedostamattomat vinoumat syntyvät virheellisesti sovellutuista heuristiikoista. Tiedostamattomat vinoumat ovat todennäköisesti lopputulos muinaisista evolutiivisista prosesseista, jotka ovat muokanneet ihmismielen tendenssiä käyttää heuristiikkoja, eli ominaisuutta, joka on ollut todennäköisesti välttämätön selviytymisen kannalta (Balakrishnan & Arjmand, 2019, s. 36–40). Kaksiprosessiteoria auttaa ymmärtämään miksi ihmiset käyttävät tiedostamattomia vinoumia. Edellä tarkasteltu osoittaa, kun päätöksenteossa käytetään nopeaa eli intuitiivista prosessointia, on silloin alttiimpi erilaisille vinoumille. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedostamattomat vinoumat liittyvät vahvasti päätöksenteon nopeuttamiseen (Backhus ja muut, 2019, 259–260).

Näin ollen tiedostamattomat vinoumat ovat erilaisten ennakkokäsitysten yhdistämistä yksilöön ilman tietoista tietoisuutta, jotka vaikuttavat päätöksenteonprosessiin (Consul ja muut, 2021, s. 769). Tiedostamattomat vinoumat poikkeavat eksplisiittisestä eli tiedostetusta asenteesta, joka on uskomus tai suhtautuminen, jonka ihminen tekee tietoisesti ja hyväksyy sen olemassaolon (Greenwald & Krieger, 2006, s. 948). Näiden eroa havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Eksplisiittisen ja tiedostamattoman vinouman vertailu eri kategorioissa. Arvot perustuvat Greenwaldin ja Kriegerin (2006) esittämiin tuloksiin (mukaillen).

Kuvio 2 havainnollistaa tiedostamattomien ja eksplisiittisten vinoumien välisiä eroja. Vinoumat perustuvat kuviossa bias-indeksiin, joka kuvaa etuoikeutetun ryhmän suosimista suhteessa vähemmän etuoikeutettuun ryhmään. Mitä suurempi indeksi, sitä vahvempi vinouma on kyseessä (Greenwald & Krieger, 2006, s. 957). Tämä osoittaa sen, että tiedostamattomat vinoumat ovat vahvempia kuin eksplisiittisesti raportoidut vinoumat ja että tiedostamattomat vinoumat ovat yleisempiä kuin yksilöiden tietoisesti ilmaisemat uskomukset ja asenteet. Kuvio havainnollistaa, että tiedostamattomat vinoumat ovat keskeisiä tekijöitä päätöksenteossa, mutta vaikeasti havaittavia. Tämä korostaa tiedostamattomien vinoumien tunnistamisen merkitystä sekä sitä, että niiden vähentämisessä

on tärkeää käyttää tutkitusti toimivia menetelmiä, jotta vinoumat eivät vaikuttaisi henkilöstövalintaan.

2.3 Millaisia vinoumia arviointitilanteissa syntyy

Tiedostamattomat vinoumat syntyvät päätöksentekotilanteissa silloin, kun teemme hyvin nopeita arvioita ihmisistä ja tilanteista (Oberai & Anand, 2018, s. 14–17). Henkilöstöalan ammattilaiset voivat kehittää erilaisia strategioita tiedostamattomien vinoumien tunnistamiseksi, jotta työpaikat olisivat oikeudenmukaisempia ja tasapuolisempia toimintaympäristöjä. Seuraavaksi käydään läpi erilaisia arviointi- ja henkilöstövalinnassa esiintyviä tiedostamattoman vinouman ilmenemismuotoja.

2.3.1 Samankaltaisuusharha

Samankaltaisuusharha (similarity attraction bias) tarkoittaa taipumusta suosia henkilöitä, joilla on samankaltaisia piirteitä kuin itsessään (Bunica, 2025, s. 123–125). Samankaltaisuusharha voidaan jakaa neljään eri viitekehykseen, relationaalisen demografian teoriaan, sosiaalisen identifikaation teoriaan, vetovoimaparadigmaan ja ryhmäkonfliktin teoriaan.

Relationaalisen demografian mukaan ihmiset suhtautuvat myöntävästi henkilöihin, joilla on samoja demografisia piirteitä kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli tai etninen tausta (Bunica, 2025, s. 123–125). Sosiaalisen identifikaation teoria katsoo ihmisten erottelevan itsensä ja muut eri ryhmiin. Oman ryhmän jäsenet yleensä herättävät positiivisia tunteita, kun taas ulkoryhmiin kuuluvia henkilöitä arvioidaan usein vähemmän suotuisasti. Vetoimaparadigma teoria taas esittää, että ihmiset hakeutuvat henkilöiden seuraan, joilla esiintyy samanlaisia ominaisuuksia, kuten persoonallisuus, ulkonäkö tai asenteet. Ryhmäkonfliktin teoria selittää, että sosiaalisten ryhmien välinen kilpailu voi johtaa monessa tapauksessa oman ryhmän suosimiseen ja synnyttää negatiivisia asenteita muita ryhmiä kohtaan (Bunica, 2025, s. 123–125).

2.3.2 Halo-efekti

Halo-efekti on ilmiö, jossa henkilön yksittäisten piirteiden tai statuksen perusteella tehdään johtopäätöksiä hänen muista tuntemattomista ominaisuuksista (Nufer, 2019, s. 117). Halo-efektin kohteena henkilöstövalinnassa voi toimia hakijan koulutustaso, oppilaitoksen maine, ulkonäkö, ilmaisukyky ja monipuolisuus, jotka nähdään yleisesti kyvykkyyden mittareina (Lv ja muut, 2023, s. 1–3). Halo-efekti auttaa pitämään selitykset yksinkertaisina, sillä ihmisäivot pyrkivät välttämään ristiriitoja, koska ne vaikeuttavat ajattelun ja tunteiden selkeyttä. Halo-efekti toimii positiivisesti ja negatiivisesti. Positiivinen informaatio voi johtaa myönteisiin päätelmiin muista ominaisuuksista, kun taas negatiivinen informaatio voi johtaa kielteisiin arvioihin (Nufer, 2019, s. 117).

2.3.3 Vahvistusharha

Vahvistusharha (confirmation bias) tarkoittaa taipumusta käsitellä sellaista tietoa, joka tukee omia ennakkokäsityksiä ja uskomuksia (Butzer, 2020, s. 383). Sen sijasta, että ihmiset etsisivät tietoa useasta eri näkökulmasta, he etsivät alitajuisesti tietoa, joka vahvistaa heidän jo olemassa olevia uskomuksia ja näkökulmia (Herne ja muut, 2025, s. 2). Vahvistusharhaa on selitetty kognitiivisen dissonanssin teorian avulla, jonka mukaan ihmiset pyrkivät keräämään omia näkemyksiä tukevaa tietoa ja näin sivuttamaan ristiriidassa olevaa tietoa välttääkseen epämiellyttävän kognitiivisen dissonanssin (Herne ja muut, 2025, s. 2). Vahvistusharha on ongelmallinen, sillä se johtaa tiedon sivuuttamiseen.

2.3.4 Stereotypia

Stereotypia tarkoittaa sosiaalisen ryhmän jäseniin liitettyjä ominaisuuksia. Stereotypiaan sisältyy oletamus, että nämä ominaisuudet koskevat kaikkia tämän tietyn ryhmän jäseniä (Hinton, 2017, s. 2–3). Stereotypiat ovat yleinen osa ihmisen sosiaalista kategorisointia ja ne korostavat epätarkkuutta ja epäoikeudenmukaisuutta.

3 Tiedostamattomat vinoumat henkilöstövalinnassa

Vaikka yrityksissä korostetaan monimuotoisuuden merkitystä, tiedostamattomat vinoumat voivat silti vaikuttaa haastattelijoiden arviointiin jo siitä hetkestä alkaen, kun haastattelijat näkevät hakijoiden tunnistetiedot (Ruedinger ja muut, 2024, s. 709). Tiedostamattomien vinoumien vähentäminen organisaatioissa tuo useita hyötyjä, kuten lisääntyneitä innovatiivisuutta, tuottavuutta, sitoutumista ja työntekijöiden pysyvyyttä (Clar ja muut, 2021, s. 6–8).

3.1 Monimuotoisuus ja tiedostamattomat vinoumat

Viimeisten kahden vuosikymmenten aikana kysymykset koskien työpaikkojen moninaisuutta on kiinnostanut useita tutkijoita henkilöstön kehittämisen alalla. Oberai ja Anandin (2018, s. 14–17) mukaan monimuotoisuus, etenkin johtoryhmissä, korreloi taloudellisen menestyksen kanssa useissa maissa.

McKinseyn & Companyn (2020) julkaiseman raportin mukaan monimuotoiset yritykset menestyvät taloudellisesti todennäköisesti paremmin kuin vähemmän monimuotoiset yritykset. Sukupuolen ja etnisen kulttuurin monimuotoisuudelle etenkin yrityksen johdossa on vahva liiketoiminnallinen peruste. Yritykset, jotka kuuluivat sukupuolisen moninaisuuden puolesta ylimpään neljännekseen, menestyivät 25 % paremmin kuin kilpailijansa. Yritykset, jotka kuuluivat etnisen moninaisuuden puolesta ylimpään neljännekseen, menestyivät todennäköisemmin kuin 36 % kilpailijoistaan.

Monimuotoisuudella organisaatiotutkimuksessa viitataan ryhmien ja työvoiman rakenteeseen ja se nähdään ryhmän ominaisuutena, joka viittaa jäsenten demografisiin eroihin (Roberson, 2006, s. 214–216). Monimuotoisuus voidaan määritellä kulttuurisesti merkityksellisten erojen kautta, johon kuuluu havaittavia sekä ei-havaittavia ominaisuuksia. Havaittavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi sukupuoli, rotu, etnisuus ja ikä, ei-havaittavia ominaisuuksia ovat taas kulttuuriset, kognitiiviset ja tekniset erot työntekijöiden välillä (Roberson, 2006, s. 214–216). Tutkimus osoittaa, että ei-havaittavat ominaisuudet

vaikuttavat siihen, miten ryhmän jäsenet ovat tekemisissä keskenään. Näin ollen monimuotoisuus nähdään nykypäivänä myös ”erilaisina näkemyksinä” sekä ”erilaisina lähestymistapoina työhön”, joita erilaiset identiteetit edustavat (Roberson, 2006, s. 214–216).

Monimutkaisuus tuo useita hyötyjä organisaatioille. Tästä huolimatta esimerkiksi etnisillä vähemmistöillä on maailmalaajuisesti heikommat työmahdollisuudet kuin enemmistöön kuuluvilla henkilöillä (Deros ja muut, 2021, s. 225–227). Tutkimuksessa, joka toteutettiin 18 eri maassa osoitti, että etnisiin vähemmistöihin kuuluvat henkilöt joutuivat lähettämään 50 % enemmän ansioluetteloita kuin yhtä pätevät henkilöt, jotka kuuluivat enemmistöhakijoihin (Deros ja muut, 2021, s. 225–227).

Tiedostamattomat vinoumat vaikuttavat merkittävästi organisaatioissa ilmenevään sosiaalisen eriarvoisuuteen, sillä ne ovat vahvasti läsnä arvioinnissa ja päätöksenteossa (Storm ja muut, 2023, s. 7–9). Tiedostamattomien vinoumien ymmärtäminen ja niiden havaitseminen organisaatioissa tuo useita etuja, kuten ryhmien lisääntyneitä innovatiivisuutta, tuottavuutta, yhteisöllisyyttä, työntekijöiden sitoutumista sekä pysyvyyttä (Clar ja muut, 2021, s. 6–8). Nämä kaikki edistävät monimuotoisuutta ja inklusiota.

Tiedostamattomien vinoumien ymmärtäminen organisaatioissa on keskeistä sosiaalisen eriarvoisuuden vähentämisessä (Storm ja muut, 2023). Monimuotoisuuden ja inklusion hyödyt organisaatioissa on huomattu, sillä tiedostamattomaan vinoumaan liittyvien koulutuksien suosio on kasvanut huomattavasti (Clar ja muut, 2021, s. 6–8).

3.2 Henkilöstövalinta päätöksentekotilanteena

Organisaatioiden menestys on vahvasti riippuvainen sen inhimillisestä pääomasta, minkä vuoksi henkilöstövalinta on oleellinen osa organisaatioiden selviytymisen kanalta (Acikgoz, 2019, s. 1–2). Henkilöstövalinta ja -arviointi (Personnel Selection and Assessment) on organisaatiopsykologian ja henkilöstöjohtamisen soveltavan tutkimuksen ala. Henkilöstövalintaa käytetään organisaatioissa silloin, kun halutaan löytää sopivin

työnhakija tiettyyn työtehtävään. Henkilöstövalintaa on tutkittu jo 1900-luvun alusta lähtien, ja sitä pidetään yhtenä työkäyttäytymisen tutkimuksen keskeisimmistä prosesseista, sillä se vaikuttaa myös monien muiden organisaatioprosessien toimintaan (Chimel ja muut, 2017, s. 55).

Kappaleessa 2.2 käytiin läpi päätöksentekoa ja sitä, kuinka ihmiset ovat luonnollisesti alttiita erilaisille vinoumille, erityisesti silloin kun päätöksenteko tapahtuu epävarmuuden alaisuudessa. Henkilöstövalinta on vaativa päätöksentekoprosessi ja henkilöstöpäälliköt joutuvat usein tekemään päätöksiä epävarmuuden vallitessa, sillä tieto on usein rajallista (Bunica, 2025, s. 123–126). Henkilöstövalinnan tavoite on ennustaa parhaiten työssä suoriutumista huomioiden monimuotoisuus ja hakijoiden kokemus ja siihen sisältyy tehtävän vaatimusten määrittely, valintamenetelmien käyttö, pisteiden yhdistäminen ja lopullisen palkkauspäätöksen teko (Van ja muut, 2023, s. 651–652).

Työ- ja organisaatiopsykologian tutkimuksessa henkilöstövalinta on herättänyt paljon kiinnostusta alalla. Henkilöstövalinnan tutkimus tarjoaa keskeisiä näkökulmia rekrytointiin. Henkilöstövalintaan kuuluu työssä menestymiseen kannalta olennaisien tietojen (knowledge), taitojen (skills), kyvykkyyksien (abilities) ja muiden ominaisuuksien (other characteristics), eli KSAO-tekijöiden tunnistaminen ja näiden hyödyntäminen rekrytointiprosessissa (Van ja muut, 2023, s. 652–654). Tämä KSAO-ajattelu perustuu ”ennustehypoteesiin”, jonka mukaan hakijat, joilla on korkea taso keskeisissä KSAO-tekijöissä, tulevat suoriutumaan todennäköisesti paremmin työssään.

Henkilöstövalinnassa sovelletaan erilaisia valintamenetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut, kyky- ja älykkyydestit, persoonallisuustestit, työnäytteet, tilannekohtaiset arvioinnit, arviointikeskukset ja soveltuvuustestit ja biograafisia lomakkeita (Van ja muut, 2023, s. 657–660). Näin ollen henkilöstövalinta muodostuu useista eri toimenpiteistä, joilla organisaatio pyrkii ohjailemaan millaisia työntekijöitä he palkkaavat, miten työntekijät suoriutuvat työssään ja kuinka pitkään työntekijät pysyvät organisaatiossa (Acikgoz, 2019, s. 1–2).

3.3 Tiedostamattomien vinoumien ilmeneminen henkilöstövalinnassa

Kuten muutkin päätöksentekotehtävät, henkilöstövalinta on altis ihmisen kognition rajoitteille ja rajalliselle rationaalisuudelle, minkä seurauksena tiedostamattomat vinoumat vaikuttavat myös henkilöstövalinnoissa (Koivunen ja muut, 2019, s. 6). Tiedostamattomat vinoumat vaikuttavat organisaation kaikilla eri tasoilla. Ne ilmenevät taustalla vaikuttavina tekijöinä ja voivat vahingoittaa liiketoimintapäätöksiä. Tiedostamattomien vinoumien haittavaikutukset voivat ulottua monimuotoisuuden heikkenemisestä ja vaihtuvuuden kasvusta epäyhtenäisen organisaatiokulttuurin syntymiseen (Oberai & Anand, 2018, s. 14–17). Tiedostamattomat vinoumat vaikuttavat niin rekrytoinnissa, kuin ylenyksien ja palautteen annoissa, mikä synnyttää eriarvoisuutta työpaikoilla ja heikentää organisaation tuottavuutta (Oberai & Anand, 2018, s. 14–17).

Kuten aikaisemmin todettiin, henkilöstövalinta tapahtuu usein epävarmuuden vallitessa, minkä vuoksi henkilöstövalintaa tekevät henkilöt voivat turvautua järjestelmä 1 ajatteluun. Tällöin päätöksenteko perustuu kognitiiviseen prosessiin, jossa tietoa käsitellään automaattisesti ja tiedostamattomasti vastauksen muodostamiseksi (Vincent ja muut, 2024, s. 910–912). Tätä kognitiivista prosessia voidaan kutsua myös intuitioksi eli ”vaisioon perustuvana päätöksenä” tai ”mututuntumana”. Intuitiota koskeva tutkimus jakaa tutkijoita, sillä osa katsoo, että intuitiiviset päätökset voivat olla tehokkaita erityisesti epävarmoissa rekrytointitilanteissa ja etenkin kokeneiden rekrytoijien intuitio voi olla hyödyllistä. Osa tutkijoista taas suhtautuu kriittisesti intuition käyttöön henkilöstövalinnoissa ja rekrytoinnissa, sillä intuitiivinen ajattelu korostaa tiedostamattomia vinoumia, kuten esimerkiksi samanlaisuusharhaa, eli taipumusta suosia itseään muistuttavia hakijoita (Vincent ja muut, 2024, s. 910–912).

Syitä miksi tiedostamattomat vinoumat ovat läsnä henkilöstövalinnassa Highhousen (2008, s. 333–335) mukaan, liittyy uskomuksiin siitä, että työssä suoriutumista olisi mahdollonta ennustaa täydellisellä tarkkuudella. Tämän vuoksi ihmiset vastustavat

analyttisiä menetelmiä, koska heidän on vaikea ymmärtää, että henkilöstövalinta perustuu todennäköisyyksiin ja että kyseessä on virhealtis prosessi. Toinen uskomus Highhousen (2008, s. 333–335) mukaan on se, että ihmisten käyttäytymisen ennustaminen paranee kokemuksen myötä, eli uskomus siihen, että kokeneet rekrytoijat pystyvät tekemään tehokkaita päätöksiä intuition eli mututuntuman perusteella. Tämä niin kutsuttu ”asiantuntijuuden myytti” voi kuitenkin johtaa liialliseen intuition luottamiseen sekä haluttomuuteen käyttää päätöksenteossa tutkitusti tehokkaiksi todettuja valintamenetelmiä ja apuvälineitä, sillä niiden koetaan heikentävän omaa uskottavuutta (Highhouse, 2008, s. 333–335).

Highhouse (2008, s. 333–335) toteaa, että työ- ja organisaatiopsykologian merkittävin saavutus viimeisen sadan vuoden aikana on sellaisten apuvälineiden kehittäminen, jotka vähentävät merkittävästi virheitä työntekijöiden suoriutumisen ennustamisessa. Samalla suurin epäonnistuminen on se, että työnantaja ei ole onnistuttu vakuuttamaan näiden menetelmien käyttöönotosta. Voisi päätellä, että tämä johtuu tiedonpuutteesta, mutta tutkimusten mukaan tämä on seurausta siitä, että työnantajat eivät pidä tutkimustietoa hyödyllisenä juuri omaan tilanteeseensa. Valintamenetelmien ja apuvälineiden vastustamiseen voi vaikuttaa myös organisaatiopolitiikka, tottumukset, kulttuuri ja lainsäädäntö (Highhouse, 2008, s. 333–335).

Consulin ja muiden (2021, s. 769) mukaan tiedostamattoman vinouman ilmeneminen henkilöstövalinnassa johtuu siitä, ettei monimuotoisista taustoista tulevia henkilöitä tavoiteta. Tämä sisältää henkilöitä, joilla on erilaisia uravaiheita, asiantuntemuksen alueita ja koulutustaustoja. Tiedostamattomien vinoumien huomioiminen henkilöstövalinnassa ei ole pelkästään oikeudenmukaisuutta, vaan myös kilpailuedun vahvistamista, sillä se mahdollistaa sellaisen henkilöstön rakentamisen, jossa yhdistyvät monipuoliset näkökulmat, kyvyt ja kokemukset (Bunica, 2025, s. 123–126).

Henkilöstövalintaan liittyvät haasteet, jotka lisäävät tiedostamattomien vinoumien vaikutusta, voidaan vähentää käyttämällä systemaattisia ja ennalta määriteltyjä rekrytointi-

arviointi-, haastattelu- ja valintaprosesseja (Consul ja muut, 2021, s. 769). Tällä tavoin päätöksentekoa voidaan ohjata analyyttisempaan suuntaan, mikä voi vähentää automaattisen ja intuitiivisen päätöksenteon vaikutusta henkilöstövalinnassa.

3.4 Tiedostamattomien vinoumien vähentämiskeinot

Tärkein strateginen päätös tiedostamattomien vinoumien vähentämisessä on tietoisuus siitä, että ihmismieli käyttää kognitiivisia oikopolkuja, eli heuristiikoita. Tämä kuitenkin edellyttää ymmärrystä omista ajatusprosesseista ja vinoumista (Balakrishnan & Arjmand, 2019, s. 36–40). Kuitenkaan pelkkä tietoisuuden lisääminen tiedostamattomasta vinoumasta ei riitä. Jos organisaatiossa ei oteta käyttöön käytäntöjä, joiden on tutkitusti osoitettu vähentävän tiedostamattomia vinoumia, seurauksena voi olla työntekijöiden kaunan ja vastareaktioiden lisääntyminen (Foley & Williamson, 2019, s. 35–36).

Tutkimus osoittaa, että tiedostamattomien vinoumien koulutuksen (unconscious bias training) hyöty on enimmäkseen tuntematon ja joidenkin tutkimusten mukaan koulutus voi kääntyä itseään vastaan. Joissain tapauksissa kehottaminen vastustamaan tiedostamattomia vinoumia on toiminut päinvastoin ja jopa vahvistanut ennakkoluuloja ja stereotyyppioita (Williamson & Foley, 2018, s. 356–357). Tutkimukset osoittavat, että viestiminen tiedostamattomien vinoumien tahattomuudesta ja yleisyydestä, voi normalisoida tiedostamatonta vinoumaa ja näin johtaa suurempaan ennakkoluuloisuuteen (Williamson & Foley, 2018, s. 356–357).

Williamson ja Foley (2018, s. 356–357) toteavat, että useat ihmiset kärsivät ”vinomasokeudesta” (bias blind spot). Vinomasokeudessa huomataan vinoumat muissa ihmisissä, mutta ei itsessään. Monesti yksilöt voivat tunnistaa itse tiedostamattomat vinoumat, mutta tutkimukset osoittavat, että niiden tukahduttaminen itsenäisesti ei ole toimiva ratkaisu. Pakottamine koulutukseen, on myös usein tehotonta, sillä työntekijät oppivat heikommin, silloin kun koulutus on pakollista.

Schmidt ja Hunter (1998, s. 262–263) toteavat arviointimenetelmien tärkeimmäksi ominaisuudeksi ennustavan validiteetin eli kyvyn ennustaa hakijan työssä suoriutumista, työhön liittyvää oppimista sekä muita oleellisia kriteereitä. Rekrytointimenetelmien käyttö, joilla on korkea ennustava validiteetti ovat suoraan verrannollisia taloudelliseen hyötyyn organisaatioissa. Nykypäivänä etenkin työkohtaiset menetelmät, kuten strukturoidut haastattelut, työnäytteet, työn tietotestit ja empiirinen biodata ennustava keskimääräisesti parhaiten työsuoriutumista (Sackett ja muut, 2023, s 2–4).

Kokonaisuudessaan Schmidtin ja Hunterin (1998, s. 262–263) ja Sackettin ja muiden (2023, s. 2–4) tutkimustulokset vahvistavat, että nykyisen tutkimustiedon valossa työnantajat pystyvät tehdä merkittäviä parannuksia henkilöstövalinnassa silloin, kun käytetään tutkitusti toimivia menetelmiä. Tällöin myös vähennetään tiedostamattomien vinoumien vaikutusta. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin erilaisia systemaattisia keinoja tiedostamattomien vinoumien vähentämisessä.

3.4.1 Anonymisointi

Tutkimusten mukaan anonymisointi on tehokas keino vähentää tiedostamattomia vinoumia henkilöstövalinnassa (Vivek, 2022, s. 57–60). Anonymisointi tarkoittaa hakijan yksilöllisten tietojen, kuten nimen, iän, sukupuolen ja koulutustaustan, poistamista ansioluettelosta. Näiden sijaan painopiste kohdistetaan työhön liittyviin, siirrettäviin tai monipuolisiin taitoihin.

Vivek (2022, s. 57–60) toteaa, että anonymisointi mahdollistaa yritysten valitsevan parhaat ehdokkaat, koska prosessista poistetaan ominaisuudet, jotka voivat johtaa tiedostamattomien vinoumien syntymiseen. Monimuotoisuuden näkökulmasta anonymisointi nähdään toimivana, sillä se mahdollistaa saman arviointimenetelmän jokaiselle hakijalle.

Anonymisointi on toimiva tapa poistaa tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa, mutta se ei poista koko ongelmaa (Vivek, 2022, s. 57–60). Silloin kun organisaatio toimii tiedostamattomien vinoumien varassa, ei anonymisointi ole

itsessään ratkaisu. Vivek (2022, s. 57–60) toteaa, että anonymisoinnin on esitetty heikentävän rekrytointihenkilöstön motivaatioita. Motivaation heikentyminen johtuu siitä, että henkilöstövalinnasta vastuussa olevat henkilöt kokevat, että heidän osaamiseensa ei luoteta tarpeeksi.

3.4.2 Strukturoitu haastattelu

Strukturoidut haastattelut tarkoittavat haastatteluja, joissa haastattelija käyttää samoja ennalta määriteltyjä kysymyksiä jokaiselle haastateltavalle. Strukturoidut haastattelut vähentävät subjektiivisuutta ja mahdollistavat hakijoiden vastausten vertailun (Mohamed ja muut, 2025, s. 6990–6992).

Strukturoidut haastattelut perustuvat standardoituihin kysymyksiin, jotka esitetään arviointimatriisin pohjalta (Bergelson ja muut, 2022, s. 319–320). Standardoidut kysymykset voivat olla joko käyttäytymispohjaisia tai tilannepohjaisia. Käyttäytymispohjaiset kysymykset ovat kysymyksiä, joilla pyydetään kuvaamaan konkreettinen toimintatapa siitä, miten hakija on toiminut aikaisemmin samankaltaisessa tilanteessa. Näin voidaan tarkastella sitä, miten hakija todennäköisesti toimii tulevaisuudessa. Tilannepohjaiset kysymykset taas arvioivat sitä, miten hakija hypoteettisesti toimisi tilanteessa, joka vastaa realistista työtilannetta (Bergelson ja muut, 2022, s. 319–320). Tilannepohjasilla kysymyksillä saadaan enemmän käsitystä hakijan prioriteeteista ja arvoista. Standardoitujen kysymysten käyttö haastattelutilanteessa tarjoaa keinon rekrytoida hakijoita, joiden ominaisuudet korreloivat myöhemmin työssä menestymisen kannalta (Bergelson ja muut, 2022, s. 319–320).

Epästrukturoidut haastattelut ovat haastattelutilanteita, joissa kysymyksiä ei olla laadittu etukäteen ja keskustelu on vapaamuotoista. Tämä voi johtaa hakijavalinnan osalta epärelevantteihin aiheisiin. Vapaamuotoisuuden takia epästrukturoidut haastattelut ovat alttiita tiedostamattomille vinoumille tai jopa lainvastaisille kysymyksille (Bergelson ja muut, 2022, s. 319–320). Levashinan ja muiden (2014, s. 242–245) mukaan

tiedostamattomat vinoumat syntyvät silloin, kun haastattelijat poimivat hakijoista tietoa, joka on epärelevanttia itse työhön.

Mohamedin ja muiden (2025, s. 6990–6992) mukaan kokonaan strukturoitu haastattelu voi aiheuttaa epä mukavuutta haastattelijan ja haastateltavan välille. Näiden sijasta puolistrukturoidut haastattelut yhdistävät ennalta määritellyt standardoidut kysymykset ja epämuodolliset jatkokysymykset. Puolisturkturoidut haastattelut mahdollistavat oikeudenmukaisen vertailun, mutta myös perusteellisemmän ymmärryksen hakijasta (Mohamed ja muut, 2025, s. 6990–6992).

3.4.3 Kognitiiviset testit

Standardoidut kognitiiviset testit, kuten korkeakoulujen valintakokeet, ovat vahvimpia ja johdonmukaisimpia kyvykkyyden ennustajia koulutus- ja työympäristössä (Kuncel & Hezlett, 2010, s. 390–340). Nämä testit yhdistävät päättelykyvyn, kielelliset taidot, maattiset valmiudet ja tietyn alan osaamisen. Nämä osa-alueet muodostavat hierarkkisen rakenteen, jonka huipulla on yleinen kyvykkyys. Henkilö, joka pärjää matematiikkaa mittaavissa testeissä, menestyy todennäköisesti myös muun kaltaisissa testeissä. Tällä kyseisellä henkilöllä on kuitenkin oletettavasti johdonmukaisesti havaittavia vahvuuksia ja heikkouksia eri osa-alueilla (Kuncel & Hezlett, 2010, s. 339–340).

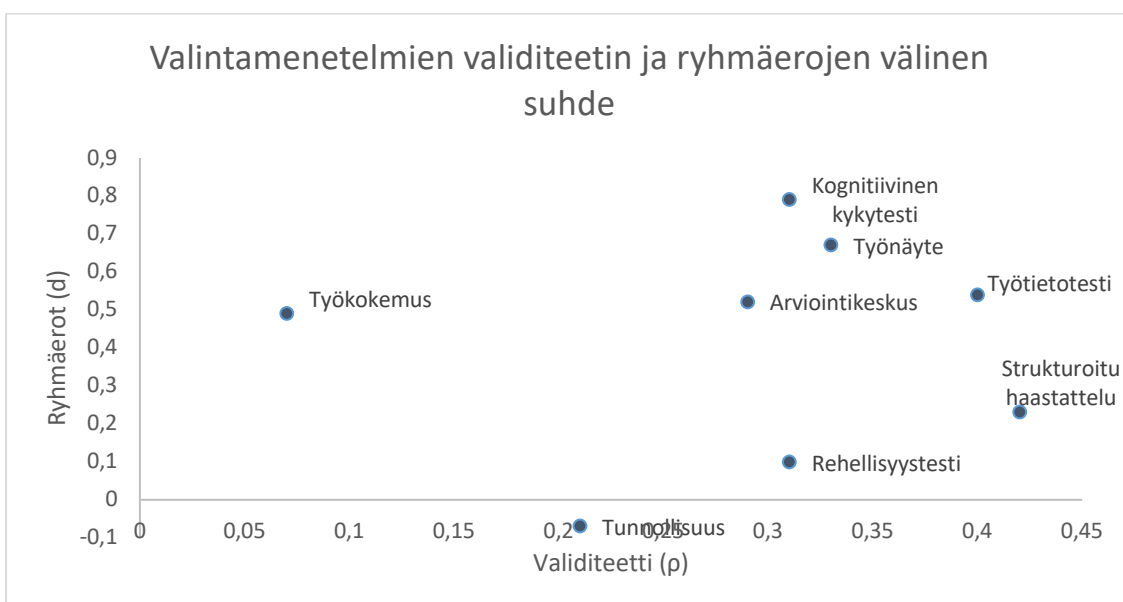
Standardoidut kognitiiviset testit pohjautuvat psykometrisen lähestymistavan älykkyyteen, mikä keskittyy ymmärtämään yksilöiden päättelyä, suunnittelua, ongelmanratkaisua, abstraktin ajattelun, oppimisen ja sopeutumisen sekä monimutkaisen tiedon käsittelyä ja ymmärtämistä (Kuncel & Hezlett, 2010, s. 339–340). Kuitenkaan testit eivät mitata pelkästään synnynnäistä kyvykkyyttä, vaan ne reflektivat kehittyneitä kykyjä, jotka ovat seurausta synnynnäisen lahjakkuuden, opitun tiedon ja taitojen sekä ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Kuncelin ja Hezlettin (2010, s. 339–340) mukaan standardoitujen kognitiivisten testien tulokset pystyvät ennustamaan työssä suoriutumista kaikenlaisissa työtehtävissä, kuten

kokonaisvaltaisessa työssä, objektiivisessa johtamistehokkuudessa sekä luovuuden arvioinnissa. Testitulosten ja suortumisen välinen yhteys on vahvaa, kun koulutus ja työtehtävät muuttuvat kognitiivisesti haastavammiksi. Standardoidut kognitiiviset testit auttavat vähentämään subjektiivisuutta, mikä taas vähentää tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa.

Schmidtin ja Hunterin (1998, s. 262–263) tutkimus osoittaa, että ilman aikaisempaa työkokemusta paras ennustava validiteetti on yleinen kognitiivinen kyvykkyys eli älykkyys. Muita tutkimuksessa havaittavia tekijöitä, joilla oli kokonaisvaliditeetin kannalta merkittäviä vaikutuksia, oli tunnollisuuden ja rehellisyyden mittaaminen, strukturoitu haastattelu sekä kokemusta omaavilla työntekijöillä työn tuntemusta mittaavat testit ja työtehtäväsimulaatiot.

Kuitenkin Sackettin ja muiden (2023, s. 2–4) mukaan tuoreimmat meta-analyysit osoittavat, että kognitiivisten testien validiteetti on liioiteltua ja ne eivät ole enää nykypäivänä paras ennustaja työssä suoriutumiseen.



Kuvio 3. Valintamenetelmien validiteetin ja ryhmäerojen välinen suhde (mukaillen Sackett ja muut, 2023, s. 3)

Uusilla validiteettiluvuilla kognitiivisten testien korrelaatio kokonaissuoriutumiseen laski Schmidtin ja Hunterin (1998, s. 265) tutkimuksesta 0,51:sta → noin 0,31:seen. Kognitiivisilla testeillä oli myös suurimmat ryhmäerot (Black-White $d \approx 0,79$) mikä tekee niistä riskialttiita syrjinnälle.

Sackettin ja muiden (2023, s. 3) tutkimus osoittaa, että ryhmäerot syntyivät testien sisälöstä ja rakenteesta eivätkä rekrytoijan yksittäisistä päätöksistä. Tämä osoittaa, että tiedostamattomat vinoumat eivät ole pelkästään yksilötasolla esiintyviä, vaan ne esiintyvät myös siinä minkälaisista päätöksentekoa ja valintamenettelyjä organisaatiot päättävät käyttää ja millä tavoin testien tuloksia tulkitaan.

3.4.4 Useampi arvioija

Useamman arvioijan eli paneelihaastattelun käyttämistä pidetään keinona vähentää tiedostamattomien vinoumien vaikutusta haastattelutilanteessa. Tämä voidaan liittää ideaan siitä, että useampi arvioija vähentää yksilöiden omia vinoumia. Esimerkiksi henkilöstöjohtamisen asiantuntijaorganisaation CIPD (2024) mukaan useamman haastattelijan osallistuminen samaan haastatteluun on johtanut oikeudenmukaisempiin tuloksiin verrattuna yksittäisten arvioiden erillisiin haastatteluihin.

Useamman arvioijan käyttämisestä haastatteluissa on kuitenkin niukasti tutkimusta ja empiirinen tutkimustulos ei anna yksiselitteistä tukea paneelihaastatteluiden paremmuudelle. Huffcuttin ja Woehrin (1999, s. 550) mukaan osa tutkimusnäytöstä osoittaa, että paneelihaastatteluiden käytön validiteetti matalasti strukturoiduissa haastatteluissa oli huomattavasti korkeampi kuin yksilöhaastatteluiden ja korkean struktuurin haastattelussa kokonaisvaliditeetti oli paneelihaastatteluiden kannalta matalampi. Kun taas toiset tutkimukset eivät löytäneet merkittäviä eroja paneelihaastatteluiden ja yksilöhaastatteluiden välillä.

Huffcut ja Woehr (1999, s. 550) toteaa, että teoreettisesti voidaan olettaa usean haastattelijan käyttämisen parantavan haastattelun validiteettia, sillä useiden arvioiden

yhdistäminen voi lisätä haastattelun luotettavuutta samalla tavalla kuin useat mittauskohteet parantavat esimerkiksi psykologisten testien luotettavuutta. Tieto siitä, että haastattelutilanteessa päätöksentekoa arvioi useampi henkilö, lisää vastuullisuudentunnetta ja se taas pakottaa käyttämään enemmän systemaattista ja analyttistä ajattelutapaa, minkä on todettu vähentävän tiedostamattomien vinoumien vaikutusta.

3.4.5 Vastuullisuus ja päätösten dokumentointi

Sosiaalipsykologiassa vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen joutuu selittämään ja avaamaan omia tulkintojaan ja päätöksentekoa ulkopuolisille. Tetlock (1985, s. 227–230) esittää, että vastuuvollisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä ajattelustrategioita ihmiset käyttävät käsitellessään tietoa. Henkilöt, jotka käyttävät päätöksenteossa monimutkaisempia ajatteluprosesseja osoittavat johdonmukaisuutta arvioinnissa, käsittelevät viestejä syvällisemmin sekä arvioivat muita tarkemmin. Tämä johtaa siihen, että ihmiset muuttavat ajatteluprosessejaan ja harjoittavat ennakoivaa kritiikkiä ja pyrkivät huomioimaan mahdolliset vastaväitteet tekemilleen johtopäätöksille. Tällä tavoin vastuullisuus toimii sosiaalisena paineena käyttää enemmän harkittua ja kriittistä ajattelua, ja näin vähentää heuristiikkoihin perustuvia vinoumia (Tetlock 1985, s. 227–230).

Self ja muut (2015, s. 2–3) korostavat, että henkilöstövalinnassa organisaatiot voivat hyödyntää joko identiteettisokeaa (identity-blind) tai identiteettitietoista (identity-conscious) vastuullisuutta rekrytointipäätöksissä. Identiteettisokeus tarkoittaa, sitä että rekrytointista vastaavalle henkilölle korostetaan, että päätökset tulee tehdä oikeudenmukaisesti työn kannalta merkittävien tekijöiden perusteella. Tämä lähestymistapa on yleinen erityisesti Euroopassa, sillä se vastaa lainsäädännön vaatimusta tarjota kaikille yhdenmukaiset mahdollisuudet riippumatta rodusta, sukupuolesta tai iästä. Identiteettitietoisuus vastuullisuudessa kannustetaan varmistamaan, että esimerkiksi naiset ja muut vähemmistöt saavat enemmän huomiota, ja näin pyritään lisäämään näiden ryhmien osuutta työvoimassa (Self ja muut, 2015, s. 2–3).

Päätösten dokumentointi eli kirjaaminen vähentää tiedostamattomia vinoumia henkilöstövalinnassa, sillä se luo vastuuvollisuutta. Silloin kun päätökset dokumentoidaan kirjallisesti, ja ne nojautuvat työn kannalta merkittäviin kriteereihin, voidaan niitä jällempäin analysoida ja kyseenalaistaa.

3.5 Organisaatiokulttuurin rooli tiedostamattomissa vinoumissa

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa organisaation taustalla vaikuttavia arvoja, uskomuksia ja oletuksia, jotka muokkaavat organisaatioissa työskentelevien ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä (Sethi ja muut, 2021, s. 75). Se muodostuu työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja määrittelee organisaatiossa hyväksyttävät toimintatavat. Sethi ja muut (2021, s. 75) toteavat, että johtajien rooli organisaatiokulttuurin muokkaamisessa on merkittävä, sillä johtajien arvot ja käyttäytyminen vaikuttavat siihen minkälainen ilmapiiiri työpaikoilla muodostuu. Lisäksi johtajien suhtautuminen moninaisuuteen ja inklusiivisuuteen sekä työpaikan tukirakenteet vaikuttavat olennaisesti organisaatiokulttuuriin.

Schneiderin ASA-prosessi eli vetovoima-valinta-poistuma (attraction-selection-attrition) antaa viitekehystä organisaatiokäyttäjymisen ymmärtämiseen yhdistämällä yksilö ja organisaatioteoriat (Schneider ja muut, 1995, s. 748–750). Schneiderin ASA -mallissa vetovoimalla tarkoitetaan sitä, kuinka houkuttelevana ihmiset kokevat organisaation sekä kuinka yhteensopiviksi he kokevat itsensä ja organisaation arvot, toimitavat tai jäsenet. Valinta taas viittaa organisaation muodollisiin ja epämuodollisiin rekrytointikäytäntöihin, joiden avulla organisaatio pyrkii valitsemaan sopivia henkilöitä. Poistuma viittaa mallissa, että ne henkilöt, jotka eivät koe itseään sopivaksi organisaatioon, todennäköisesti lähtevät sieltä. Tämä malli määrittää millaisia ihmisiä organisaatioissa on, sekä muokkaa organisaation rakennetta, prosesseja ja kulttuuria (Schneider ja muut, 1995, s. 748–750).

Schneiderin ASA-malli tarjoaa näkemyksen, että ihmiset hakeutuvat organisaatioihin ”yksilön ja organisaation ominaisuuksien ”yhteensopivuuden” perusteella, sekä organisaatioon huonosti sopeutuvat yksilöt lähtevät pois, mikä johtaa kasvavaan

homogeenisuuteen eli samankaltaisuuteen organisaatioissa. Mallissa ei kuitenkaan määritellä yhteensopivuuden ominaisuuksia tarkasti, eikä malli täsmennä miten homogeenisuutta ja yhteensopivuutta mitataan (Schneider ja muut, 1995, s. 748–750). Kuitenkin ASA-mallin ydinidea on, että vetovoiman, valinnan ja poistuman vaikutus johtaa siihen, että organisaatioon keskittyy toisiaan muistuttavia persoonallisuuksia.

Toinen keskeinen teoria organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on PO fit -teoria (person-organization fit) eli työntekijän yhteensopivuus organisaation kanssa. Kristof-Brown (2023, s. 385–386) määrittelee PO-fitin seuraavasti: yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus, joka syntyy, kun toinen osapuoli tarjoaa sitä, mitä toinen tarvitsee, osapuolet jakavat keskeisiä ominaisuuksia tai molemmat toteutuvat samanaikaisesti. PO fit -teorian tutkimus selittää, että työnhakijat hakeutuvat organisaatioihin, jotka edustavat arvoja, jotka ovat linjassa heidän arvojen kanssa (Vanderstukken ja muut, 2019, s. 603).

Nämä edellä esitetyt mallit antavat ymmärrystä siihen, miksi organisaatiot voivat valita hakijoita, jotka sopivat jo olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin ja edistävät samankaltaisuuden suosimista ja samalla estävät monimuotoisuuden syntymistä. Tämä myös selittää, miten tiedostamattomat vinoumat eivät vaikuta pelkästään yksilötasolla, mutta ovat kytköksissä organisaation rakenteissa ja käytännöissä.

Organisaatioiden tulisi ottaa käyttöön läpinäkyviä ja ansioihin perustuvia rekrytointikäytäntöjä, jotka edesauttavat monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta (Bunica, 2025, s. 123–125). Tällä tavoin yritykset varmistavat oikeudenmukaiset rekrytointikäytännöt, jotka ohjailevat vahvempaan ja elinvoimaisempaan työyhteisöön. Tiedostamattomien viinonmien huomioiminen ei pelkästään lisää oikeudenmukaisuutta, mutta tuo myös organisaatioille kilpailuetua, koska tämä mahdollistaa sellaisen henkilöstön rakentamisen, jossa on tarjolla monipuolisia näkökulmia, kyvykkyyksiä ja kokemuksia (Bunica, 2025, s. 123–125).

4 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoite oli ymmärtää ja analysoida tiedostamattomia vinoumia, selvittää miten ne näyttäytyvät henkilöstövalinnassa ja millä keinoin niiden vaikutusta voidaan vähentää. Tässä luvussa analysoidaan tutkimuskysymykset ja esitetään jatkotutkimus ehdotukset.

4.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten tiedostamattomat vinoumat syntyvät päätöksenteossa. Tiedostamattomat vinoumat syntyvät silloin, kun ihmiset yksinkertaistavat päätöksentekoa ajatuksen oikopoluilla eli heuristiikoilla (Lieder ja muut, 2018, s. 3322–324). Heuristiikat nopeuttavat päätöksentekoa silloin, kun aika on rajallista ja päätöksiä tehdään epävarmuuden vallitessa (Faroque ja muut, 2026, s. 2–4). Tämä kertoo siitä, että tiedostamattomat vinoumat ovat luonnollinen osa päätöksentekoprosessia. Samalla tiedostamattomien vinoumien tunnistaminen voi olla haastavaa, sillä se vaatii yksilöiltä ymmärrystä päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä ja ajatteluprosesseista.

Tutkielmassa tiedostamattomien vinoumien syntymistä tarkasteltiin kaksiprosessiteorian avulla. Kaksiprosessiteoria jakaa päätöksenteon intuitiivisempaan (järjestelmä 1) ja analyyttisempaan (järjestelmä 2) ajattelutapaan (De Neys & Pennycook, 2019, s. 503). Tutkielma osoittaa, että ihmiset rikkovat helposti loogisen ajattelun sääntöjä, silloin kun intuitiivinen ajattelu on jo tuottanut vastauksen. Tämä viittaa siihen, että tiedostamattomat vinoumat ovat olennainen osa inhimillistä päätöksentekoa, sillä intuitiiviset ja automaattiset ajatteluprosessit ohjailevat päätöksiä. Tutkielma osoittaa myös, että intuitiivisella päätöksenteolla on oma merkityksensä, eikä sitä voida pitää suoranaisesti negatiivisena ilmiönä. Tietyissä tilanteissa intuitiivinen ja automaattinen päätöksenteko voi olla toimivaa ja välttämätöntä.

Toinen tutkimuskysymys oli miksi tiedostamattomat vinoumat ilmenevät henkilöstövalinnassa. Henkilöstövalinta on vaativa päätöksentekoprosessi, joka tapahtuu usein epävarmuuden alaisuudessa, sillä tieto on usein rajallista (Bunica, 2025, s. 123–126). Tutkielma osoittaa, että tiedostamattomat vinoumat korostuvat erityisesti epävarmoissa päätöksentekotilanteissa. Tämän vuoksi henkilöstövalinta on erityisen altis tiedostamattomille vinoumille. Jos tiedostamattomia vinoumia ei tunnisteta henkilöstövalinnassa, ne voivat ylläpitää organisaatioiden yhdenmukaisuutta ja heikentää työyhteisöjen monimuotoisuutta.

Tutkielmassa havaittiin, että tiedostamattomia vinoumia esiintyy henkilöstövalinnassa silloin, kun päätöksenteko perustuu vahvasti oletuksiin, intuition ja subjektiivisiin arvioihin. On olemassa käsitys, jonka mukaan työssä suoriutumista on mahdotonta ennustaa täydellisellä tarkkuudella. Samalla ajatellaan, että ihmisten käyttäytymisen ennustaminen paranee työkokemuksen myötä, eli kokeneet ammattilaiset pystyvät tekemään tehokkaita päätöksiä oman intuition perusteella (Highhouse, 2008, s. 333–335). Tarkastelun perusteella, nämä käsitykset voivat johtaa liialliseen intuition luottamiseen sekä haluttomuuteen käyttää henkilöstövalinnassa tutkitusti tehokkaita menetelmiä, jotka vähentävät tiedostamattomien vinoumien vaikutusta. Tämä voidaan nähdä selittävän tiedostamattomien vinoumien esiintymistä henkilöstövalinnassa.

Kolmas tutkimuskysymys oli millä keinoilla tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa voidaan vähentää. Tiedostamattomien vinoumien vaikutusta henkilöstövalinnassa voidaan vähentää käyttämällä tutkitusti toimiviksi todettuja käytäntöjä ja arviointimenetelmiä (Foley & Williamson, 2019, 35–36). Tutkielma osoittaa, että organisaatiot voivat vähentää tiedostamattomien vinoumien vaikutuksia hyödyntämällä anonymisointia, strukturoituja haastatteluja, kognitiivisia testejä, useampia arvioijia sekä vastuullisuusveloitetta henkilöstövalinnassa.

Kuitenkin inhimilliseen päätöksentekoon liittyy väistämättä subjektiivisia arvioita. Tarkastelun perusteella yksittäiset menetelmät eivät yksinään riitä poistamaan

tiedostamattomia vinoumia henkilöstövalinnasta, vaan niiden vähentäminen edellyttää myös organisaatiotason muutoksia sekä tietoisuuden lisäämistä päätöksenteossa. Tämä korostaa organisaatiokulttuurin roolia, sillä rekrytointiprosessien rakenteilla on huomattava vaikutus siihen, kuinka objektiivisesti henkilöstövalintaa pystytään toteuttamaan.

Tutkielma osoittaa, että tiedostamattomilla vinoumillä on merkittävä vaikutus henkilöstövalintaan, vaikka organisaatiot pyrkisivät toimimaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Tiedostamattomia vinoumia voidaan vähentää erilaisilla keinoilla, mutta niiden täydellinen poistaminen on inhimillisen päätöksenteon luonteen vuoksi haastavaa. Tämä korostaa sitä, kuinka merkittävää on kiinnittää huomiota organisaatioiden rekrytointikäytäntöihin, päätöksenteon rakenteisiin sekä organisaatiokulttuuriin, jotta henkilöstövalinnasta saadaan mahdollisimman objektiivinen ja oikeudenmukainen prosessi myös tulevaisuudessa.

4.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma on perehtynyt tiedostamattomiin vinoumiin osana päätöksentekoa, tiedostamattomien vinoumien ilmenemiseen henkilöstövalinnassa ja keinoihin, joilla tiedostamattomien vinoumien vaikutusta voidaan vähentää. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja perustuu aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Aiheen laajuuden ja moniulotteisuuden vuoksi kaikkia tiedostamattomiin vinoumiin vaikuttavia tekijöitä ei ollut mahdollista tarkastella tässä tutkielmassa. Henkilöstövalinnan eri käytännöt vaihtelevat organisaatioiden, toimialojen ja työympäristöjen välillä, mikä voi vaikuttaa tiedostamattomien vinoumien ilmenemiseen ja niiden vähentämiskeinoihin käytännössä. Tämän vuoksi aihetta olisi hyvä tarkastella myös empiirisen tutkimuksen näkökulmasta.

Tutkielmassa ei tarkasteltu tekoälyn vaikutusta, henkilöstövalintaan ja tiedostamattomiin vinoumiin. Jatkotutkimuksissa tätä aihetta olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin. Tekoälyn perustuvien rekrytointijärjestelmien käyttö on lisääntynyt organisaatioissa, ja

niiden vaikutus tiedostamattomiin vinoumiin henkilöstövalinnassa voi olla merkittävä. Jatkotutkimuksissa voisi selvittää, ovatko algoritmit kykeneviä vähentämään inhimillisiä vinoumia vai vahvistavatko ne niitä entisestään.

Lisäksi jatkotutkimuksissa voisi olla kiinnostavaa tutkia organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedostamattomiin vinoumiin henkilöstövalinnassa. Hyödyllistä olisi tarkastella voivatko organisaation toimintatavat ja kulttuuriset normit ylläpitää tiedostamattomia vinoumia tai vähentää niiden vaikutusta henkilöstövalinnassa.

Lähteet

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment: A review of the literature and a model for future research. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Backhus, L. M., Lui, N. S., Cooke, D. T., Bush, E. L., Enumah, Z., & Higgins, R. (2019). Unconscious bias: Addressing the hidden impact on surgical education. *Thoracic Surgery Clinics*, 29(3), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.thorsurg.2019.03.004>
- Balakrishnan, K., & Arjmand, E. M. (2019). The impact of cognitive and implicit bias on patient safety and quality. *Otolaryngologic Clinics of North America*, 52(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.otc.2018.08.016>
- Bergelson, I., Tracy, C., & Takacs, E. (2022). Best practices for reducing bias in the interview process. *Current Urology Reports*, 23(11), 319–325. <https://doi.org/10.1007/s11934-022-01116-7>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Bunica, A. (2025). A bibliometric analysis of similarity attraction bias in recruitment: Implications for workplace diversity and inclusion. *Review of International Comparative Management*, 26(1), 122–131. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2025.1.122>
- Butzer, B. (2020). Bias in the evaluation of psychology studies: A comparison of parapsychology versus neuroscience. *Explore (New York, N.Y.)*, 16(6), 382–391. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2019.12.010>
- Chmiel, N., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (Eds.). (2017). *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (3rd ed.). Wiley.
- CIPD. (2024). *Inclusive employers*. <https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/inclusive-employers/>
- Clar, M., Muhr, S. L., Reiss, L. K., & Storm, K. I. L. (2021). Unconscious bias in organizations: Discriminatory forces at work. *Kvinder, Køn & Forskning*, 32(3), 5–10. <https://doi.org/10.7146/kkf.v32i3.129751>

- Consul, N., Strax, R., DeBenedectis, C. M. , & Kagetsu, N. J. (2021). Mitigating unconscious bias in recruitment and hiring. *Journal of the American College of Radiology*, 18(6), 769–773. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2021.04.006>
- De Neys, W., & Pennycook, G. (2019). Logic, fast and slow: Advances in dual-process theorizing. *Current Directions in Psychological Science*, 28(5), 503–509. <https://doi.org/10.1177/0963721419855658>
- Derous, E., Nguyen, H.-H. D., & Ryan, A. M. (2021). *Reducing ethnic discrimination in resume-screening: A test of two training interventions. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 225–239. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756907>
- Faroque, A. R., Casulli, L., Kuivalainen, O., & Sundqvist, S. (2026). Bridging the experience gap: Cognitive biases and heuristics in the internationalization of small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2024-0993>
- Foley, M., & Williamson, S. (2019). Managerial perspectives on implicit bias, affirmative action, and merit. *Public Administration Review*, 79(1), 35–45. <https://doi.org/10.1111/puar.12955>
- Greer, T. W. (2024). Transforming workplace diversity and HRD: Towards a critical HRD framework for radical intentionality. *Human Resource Development International*, 27(5), 672–686. <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2408498>
- Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). *Implicit bias: Scientific foundations. California Law Review*, 94(4), 945–967. <https://doi.org/10.2307/20439056>
- Greenwald, A. G., & Lai, C. K. (2020). *Implicit social cognition. Annual Review of Psychology*, 71, 419–445. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050837>
- Herne, K., Grönlund, K., & Söderlund, P. (2025). Can organized deliberation reduce confirmation bias? *Journal of Deliberative Democracy*, 21(1). <https://doi.org/10.16997/jdd.1617>
- Highhouse, S. (2008). *Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333–342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>

- Hinton, P. (2017). Implicit stereotypes and the predictive brain: Cognition and culture in “biased” person perception. *Palgrave Communications*, 3(1), Article 17086. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2017.86>
- Huffcutt, A. I., & Woehr, D. J. (1999). Further analysis of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 549–561. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<549::AID-JOB921>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<549::AID-JOB921>3.0.CO;2-Q)
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Koivunen, S., Olsson, T., Olshannikova, E., & Lindberg, A. (2019). Understanding decision-making in recruitment: Opportunities and challenges for information technology. *Human–Computer Interaction*, 3(242), 1–15. <https://doi.org/10.1145/3361123>
- Kristof-Brown, A. L., Schneider, B., & Su, R. (2023). *Person–organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action*. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Krogh, C. (2024). Employers’ implicit bias against wheelchair users in recruitment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09517-1>
- Kuncel, N. R., & Hezlett, S. A. (2010). Fact and fiction in cognitive ability testing for admissions and hiring decisions. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6), 339–345. <https://doi.org/10.1177/0963721410389459>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>
- Lieder, F., Griffiths, T. L., Huys, Q. J. M., & Goodman, N. D. (2018). The anchoring bias reflects rational use of cognitive resources. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(1), 322–349. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1286-8>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

- Mohamed, I., Wien, M., Meyers, E., Sullivan, S., Plas, E., Nayate, A., Faraji, N., & Ramaiya, N. (2025). A pragmatic framework for addressing challenges and mitigating bias in radiology residency selection: An academic residency program's experience. *Academic Radiology*, 32(12), 6989–6997. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2025.09.034>
- Nufer, G. (2019). Say hello to Halo: The halo effect in sports. *Innovative Marketing*, 15(3), 116–129. [https://doi.org/10.21511/im.15\(3\).2019.09](https://doi.org/10.21511/im.15(3).2019.09)
- Oberai, H., & Anand, I. M. (2018). Unconscious bias: thinking without thinking. *Human Resource Management International Digest*, 26(6), 14–17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2018-0102>
- Payne, B. K. (2026). Implicit bias: Evolution of a powerful idea. *Annual Review of Psychology*, 77(1), 593–617. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-030525-043416>
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., & Midtbøen, A. H. (2017). *Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time*. Proceedings of the National Academy of Sciences, 114(41), 10870–10875. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706255114>
- Roberson, Q. M. (2006). *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Ruedinger, E., Evans, Y. N., Pham, D.-Q., & Hooper, L. (2024). Just-in-time strategies to reduce the effect of interviewer bias during trainee recruitment. *Academic Pediatrics*. <https://doi.org/10.1016/j.acap.2024.01.020>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2023). Revisiting the design of selection systems in light of new findings regarding the validity of widely used predictors. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 1–18. <https://doi.org/10.1017/iop.2023.24>

- Schröder, D., & Gilboa Freedman, G. (2020). Decision making under uncertainty: The relation between economic preferences and psychological personality traits. *Theory and Decision*, *89*(1), 61–83. <https://doi.org/10.1007/s11238-019-09742-3>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. 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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). *The ASA framework: An update*. *Personnel Psychology*, *48*(4), 747–773. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x>
- Self, W. T., Mitchell, G., Mellers, B. A., Philip E. Tetlock, & Hildreth, J. A. D. (2015). Balancing fairness and efficiency: The impact of identity-blind and identity-conscious accountability on applicant screening. *PLoS ONE*, *10*(12), e0145208. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0145208>
- Sosis, C., & Bishop, M. A. (2014). Rationality. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, *5*(1), 27–37. <https://doi.org/10.1002/wcs.1263>
- Storm, K. I. L., Reiss, L. K., Guenther, E. A., Clar-Novak, M., & Muhur, S. L. (2023). Unconscious bias in the HRM literature: Towards a critical-reflexive approach. *Human Resource Management Review*, *33*(3), 100969. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100969>
- Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2023). Personnel selection: A review of ways to maximize validity, diversity, and the applicant experience. *Personnel Psychology*, *76*(2), 651–686. <https://doi.org/10.1111/peps.12578>
- Vanderstukken, A., Proost, K., & Van Den Broeck, A. (2019). Subjective person–organization fit in recruitment: Is it always really “O”? Organizational values may be industry values, depending on temporal distance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(5), 602–615. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1427143>

- Vivek, R. (2022). Is blind recruitment an effective recruitment method? *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 3(3). <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2022.3.3.4>
- Vuletich, H. A., & Payne, B. K. (2019). Stability and change in implicit bias. *Psychological Science*, 30(6), 854–862. <https://doi.org/10.1177/0956797619844270>
- Williamson, S., & Foley, M. (2018). Unconscious bias training: The ‘silver bullet’ for gender equity? *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 355–359. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12313>