

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Laura Karilaid

HEURISTIKUTE ROLL PERSONALI VALIKUL ETTEVÖTTE X NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendajad: lektor Anne Aidla ja nooremteadur Kristjan Pulk

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1.Heuristikute teoreetiline taust ja avaldumine personali valikul .....	6
1.1. Heuristikute olemus ja tähtsus otsustusprotsessis.....	6
1.2. Personali valiku protsess ja selles esinevad heuristikud .....	11
1.3. Vanuselised stereotüübid kui hinnangulised heuristikud.....	18
2. Heuristikute avaldumine personali valikul ettevõttes X .....	22
2.1. Uuringu valimi ja uurimismetoodika kirjeldus .....	22
2.2. Finantssektori ettevõtte juhtidega tehtud intervjuude analüüs ja järeldused .....	29
Kokkuvõte.....	38
Viidatud allikad.....	40
Lisad.....	46
Lisa A. I grupi CV-d .....	46
Lisa B. II grupi CV-d .....	48
Lisa C. Uuringu ülesehitus ja selle käigus läbiviidud katsed (I grupp) .....	50
Lisa D. Uuringu ülesehitus ja selle käigus läbiviidud katsed (II grupp).....	55
Lisa E. Nõusoleku vorm .....	55
Lisa F. Intervjuu tulemuste koondtabel .....	61
Summary .....	64

## Sissejuhatus

Käitumisökonoomika ehk otsustamisteadus seob psühholoogia ja majandusteaduse ning võimaldab uurida inimeste käitumist mõjutavaid tegureid erinevates otsustusprotsessides. Otsuste vastuvõtmine on organisatsioonides inimeste igapäevatöö osa, millest sõltub ettevõtte toimimine. Siinkohal on võtmeroll organisatsioonis töötavatel inimestel, kellest sõltub ettevõtte eesmärkide saavutamine. Selle tulemusel on üheks mõjukamaks juhtimisotsuseks sobivate inimeste valimine organisatsiooni (Schwartz, et al., 2017). Seetõttu on tähtis, et personali valikuga seotud otsused oleksid langetatud läbimõeldult. Võimalike vigade selgem mõistmine võib parandada vastuvõetavaid otsuseid ja otsustusprotsessi ebakindlates olukordades (Kahneman & Tversky, 1974). Vastasel juhul võib osutuda valituks kandidaat, kes ei ole tegelikult kõige sobivam ja organisatsioonile jääb loodetud väärtus loomata. Võib ka juhtuda, et tuleb alustada uue töötaja otsimist, millega kaasnevad täiendavad kulud ettevõtte jaoks.

Selliste tähtsate otsuste langetamise toetamiseks on klassikalises majandusteaduses on fundamentaalne arusaam ratsionaalsusest, mis eeldab, et inimesed võtavad arvesse kõiki võimalusi ja teevad nende põhjal parima võimaliku valiku, kuid tegelikult on inimesed vähem ratsionaalsed. Esineb mitmeid tegureid, mis takistavad ratsionaalse otsuse langetamist (Ariely, 2011). Näiteks teadlane Herbert A. Simon seadis 1955. aastal oma töös "Ratsionaalse valiku käitumismudel" klassikalises majandusteoorias levinud ratsionaalse indiviidi käsitluse kahtluse alla. Ta väitis, et inimeste ratsionaalsust piiravad nii tema vaimne pool kui ka keskkond. (Simon, 1955). Näiteks olukord, kus otsuse langetajal ei ole täielikku informatsiooni erinevate alternatiivide osas. Seda mõistet tuntakse kui piiratud ratsionaalsus (Simon, 1972).

Otsustusprotsesse süviti uurinud Amos Tversky ja Daniel Kahneman, kes töid 1974. aastal oma artiklis "Otsustamine ebakindlas olukorras: heuristikud ja nihked" välja, et otsustusprotsessides kasutatakse heuristikuid, mis viivad sageli kallutatud hinnanguteni ja põhjustavad süstemaatilisi vigu. Töös käsitletakse heuristikuid kui rusikareegleid, mis aitavad keerulistele ja suuremat vaimset pingutust nõudvatele küsimustele leida lihtsamalt vastuseid.

Heuristikutega on seotud ka stereotüüpide tekkimine, sest stereotüüpe on võimalus näha kui hinnangulist heuristikut, mida kasutatakse kognitiivsete ülesannete lihtsustamiseks (Bodenhausen, 1990). Näiteks esindatavusheuristikule tuginemise tulemusel võidakse hinnata kandidaati lähtuvalt sarnasusest vastava vanuserühma esindaja stereotüübiga, mille tulemusel võib esineda tööturul vanuselist diskrimineerimist.

2020. aastal tehtud CV *online* uuringust selgus, et vanemaealised (üle 55-aastased) tunnevad, et neil ei ole piisavalt võimalusi tööturul osalemiseks. Vastajad tunnetasid, et valikuvõimaluste korral osutub kõrgem vanus negatiivseks asjaoluks ja kõrgemat vanust peeti tööturul takistavaks teguriks. (Milline on vanemaealiste tööturg Eestis?, 2020) Samuti toodi 2018. aastal Eesti Avatud Ühiskonna Instituudi tellimisel tehtud uuringu tulemustes välja, et nooremaealised (15-29-aastased) usuvad negatiivsetesse stereotüüpidesse, omamata tõendusmaterjale. Näiteks arvatakse, et vanemaealised (vanuses 50+) seisavad vastu uuendustele ja muudatustele, on kaotanud loova suhtumise ega ole pädevad kaasaegset tehnikat kasutama. Samuti selgus uuringust, et kõige suurem vanusest tulenev eelis on 20-39-aastastel. Lähtudes uuringust võib järeldada, et inimene, kes on vanuses 40 võib juba tunnetada tööturul tõrjumist. (Pettai, 2018) Samaaegselt esineb vanuselisi stereotüüpe ka nooremate kohta, näiteks, et noored on ebapüsivamad ning vähem lojaalsemad ja usaldusväärsemad kui vanemad inimesed (Beier & Kanfer, 2013). Sedasorti vanuselised stereotüübid omakorda mõjutavad personali valiku protsessi, kus tuleb leida sobivaim kandidaat.

Seda kinnitavad ka eelnevad uuringud, kus on selgunud, et teatud vanuses olemine võib saada takistavaks teguriks, kuigi see ei ole alati põhjendatud. Selle tulemusel leiab töö autor, et vanuselistele stereotüüpidele tuginemist tuleb ühiskonnas rohkem teadvustada, et edaspidi osata vältida vanuselist diskrimineerimist tööturul. Nii noorematel kui ka vanematel peaksid olema võrdsed võimalused tööturul osalemiseks ning põhjendamatud eelarvamused ei tohiks saada määravaks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, millistele heuristikutele (sh vanuselistele stereotüüpidele) ettevõtte X juhid personali valikul tuginevad.

Töö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade heuristika teoreetilistest käsitlustest.
- Tutvustada personali valiku protsessi ja selles esinevaid heuristikuid.
- Selgitada, millised vanuselised stereotüübid personali valikut mõjutavad ja mil viisil.
- Koostada ja viia läbi intervjuu käigus katsed, et selgitada välja heuristikute roll ja vanuselistele stereotüüpide avaldumine personali valikul.
- Analüüsida saadud tulemusi ja heuristika rolli personali valikul ettevõtte X näitel.

Antud bakalaureusetöö tulemused on olulise tähtsusega ettevõtte juhtidele, kelle teadlikkus heuristikute olemusest ja nende kasutamise mõjust suureneb, mis omakorda avaldab positiivset mõju otsustusprotsesside kvaliteedile. Kui teatakse, millised heuristilised protsessid personali valikul aset leiavad, tuntakse ära olukorrad, kus hakatakse heuristikuid otsustusprotsessides kasutama ja tuginema stereotüüpidele.

Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade heuristika olemusest ning selle rollist otsustusprotsessis. Seejärel kirjeldatakse heuristikuid ja nende mõju otsustusprotsessile personali valikul ning esimese osa viimases alapeatükis tutvustatakse vanuselisi stereotüüpe ja nende seost heuristikutega. Heuristikutele toetumist selgitatakse kahe personali valiku meetodi kasutamisel, milleks on CV-de hindamine ja intervjuude läbi viimine, sest neid kasutatakse sageli organisatsioonides sobiva töötaja leidmisel. Samuti tutvustatakse peamisi heuristikuid, mis otsustusprotsessis esinevad. Teise peatüki esimeses osas kirjeldatakse personali valikuga seotud katsete korraldamist ettevõttes X, mis viidi läbi intervjuu käigus erinevate valdkondade juhtidega. Eksperimendis osaleva ettevõtte valikul lähtus töö autor oma taustateadmistest juhtide erinevast kogemusest personali valikul. Arvestati ettevõtte sooviga jääda anonüümseks. Töö viimases alapeatükis analüüsitakse intervjuudest saadud tulemusi ja tehakse järeldused, millistele heuristikutele juhid personali valikul tuginevad.

Autor tänab ettevõtte X juhte, kes olid valmis uuringus osalema ja seeläbi panustama töö valmimisse. Samuti erilisel suur tänu juhendajatele Anne Aidlale ja Kristjan Pulgale, kes olid alati olemas ja lõputöö koostamisel suureks abiks.

Märksõnad: heuristikud, personali valik, vanuseline stereotüüp, intuitsioon, ratsionaalsus

## **1. Heuristikute teoreetiline taust ja avaldumine personali valikul**

### **1.1. Heuristikute olemus ja tähtsus otsustusprotsessis**

Esimeses peatükis annab autor ülevaate heuristikute erinevatest käsitlest ning nende kasutamisega kaasnevatest võimalustest ja ohtudest. Heuristikute olemuse ja rolli mõistmine loob eelduse töö tulemuste analüüsimiseks, kus tuginetakse heuristikute teoreetilistele käsitlestele ja eelnevalt läbiviidud uuringutele. Lisaks tutvustatakse peamisi heuristikuid, mida otsustusprotsessides kasutatakse.

Otsustamisprotsesse on palju uurinud Herbert A. Simon, kes ei ole küll esimene, kuid üks tuntuim ühiskonnateadlane, kes põhjustas revolutsiooni otsuste langetamise valdkonnas, seades kahtluse alla ratsionaalse indiviidi käsitleste majandusteoorias (Simon, 1972).

Standardse majandusteooria kohaselt on inimesed alati ratsionaalsed, omakasupüüdlid ja teistest psühholoogilistest teguritest sõltumatud (Eamets, Kaasa, Kaldaru, Parts & Trasberg, 2005). Seevastu Simon väitis, et inimeste ratsionaalsust piiravad nii tema vaimne pool kui ka keskkond. Seega tuleb arvestada nii kognitiivsete kui ka keskkonnast tulenevate piirangutega. Ta võrdles neid kahte tegurit kääripaari kahe teraga. Käitumise mõistmiseks on oluline hinnata mõlemat tegurit korraga ja vaadata, kuidas need sobivad keskkonda. (Simon, 1990) Näiteks väljendub piiratud ratsionaalsus selles, et otsuse langetajal on mittetäielik informatsioon alternatiivide osas (Simon, 1972). Sellistes olukordades tulevad otsustamisel appi heuristikud (Marsh, 2002).

Sõna “heuristika” laiem levik psühholoogias sai alguse, kui Simon ja Allen Newelli 1972. aastal kasutasid seda lihtsate protsesside kirjeldamiseks, mis asendavad keerulisi algoritme (Shah & Oppenheimer, 2008). Simon ja Newell defineerisid heuristikuid kui meetodeid, mis võimaldavad raskemaid ülesandeid lahendada lihtsamal viisil, muutes keeruka mõtlemise võimalikuks (Simon & Newell, 1971). Kahe käsitluse ühisjoonena saab välja tuua heuristikute rolli otsustamisprotsessi lihtsustajana.

1974. aastal avaldasid Amos Tversky ja Daniel Kahneman artikli “Otsustamine ebakindlas olukorras heuristikud ja nihked” ja kogusid tõestust, et inimesed kasutavad otsustamisel lühiteid ja ei langeta alati ratsionaalseid otsuseid, kus võetakse arvesse kõiki võimalusi ja nende põhjal tehakse parim võimalik valik. Nad väidavad, et tuginetakse heuristilistele põhimõtetele, mis lihtsustavad keerukaid ülesandeid, kus toovad näitena tõenäosuse hindamise ja väärtuste ennustamise. Selgus, et heuristikutele toetumine ei piirdu ainult mitteasjatundjatega, vaid samadele vigadele kalduvad ka eksperdid, kui usaldavad intuitsiooni. (Kahneman & Tversky, 1974) Nimelt inimeste automaatne mõtlemissüsteem genereerib suure pingutuseta erinevaid hinnanguid ehk baashinnanguid olukordade kohta, mis on intuiitivsete otsuste langetamisel tähtsal kohal. Näiteks inimeste meeldivaks hindamine on baashinnang, sest seda tehakse automaatselt ja see avaldab mõju otsustele. Need annavad võimaluse asendada keerulisemaid küsimusi. See on heuristikute ja nihete käsitluse peamine idee. (Kahneman, 2013)

Samaaegselt pakuvad Shah ja Oppenheimer välja käsitleda heuristikuid peamiselt viisidena, mis vähendavad ülesannetega kaasnevaid pingutusi. Nad toovad välja, et heuristikud on meetodid, mis kasutavad pingutuse vähendamise ja lihtsustamise põhimõtteid. Mida vähem on kompleksust informatsioonis seda kergem on otsustada. (Artinger, Petersen, Gigerenzer, & Weibler, 2015). Kuna inimesed püüavad vähendada otsustusprotsessidega seotud kognitiivseid pingutusi, mida tavaliselt nõuavad keerulised ja optimaalsed otsustamise

strateegiad, siis toetatakse heuristikutele, mis lähtuvad piiratud teabest. (Shah & Oppenheimer, 2008). Järelikult on võimalus heuristikuid näha abivahenditena, mille tulemusel saab otsustamisega kaasnevat pingutust vähendada.

Toetudes eelnevalt välja toodud käsitlustele, on näha, et heuristikute defineerimiseks on erinevaid võimalusi. Neid nähakse kui rusikareegleid, kognitiivseid lühiteid või lihtsustatud protseduuri, mis aitavad leida keerulistele küsimustele vastuseid. Ühe või mõne lihtsa reegli rakendamine võimaldab vältida rohkete võimaluste uurimisega seotud töötlemis- ja ajakulusid, mistõttu lihtsustab otsustusprotsessi, sest eelkõige toetatakse intuitsioonile ja eelnevatele kogemustele, vähendades sellega vaimset pingutust. Mida väiksem on pingutus, seda rohkem informatsiooni suurema tõenäosusega eiratakse, mistõttu heuristikute kasutamine võib viia süstemaatiliste vigadeni ehk kognitiivsete niheteni, mille tulemusel jõutakse kallutatud tulemusteni.

Teisisõnu on kognitiivne nihe süstemaatiline kõrvalekalle ratsionaalsest olukorra käsitlusest ehk inimene kaldub käituma lähtuvalt sellest, kuidas tajutakse subjektiivselt olukorda. Kognitiivsed nihked avalduvad, kui tuginetakse otsustusheuristikutele. (Kahneman, 2013; Kahneman & Tversky, 1974; Marsh, 2002) Amos Tversky ja Daniel Kahneman on välja toonud erinevaid heuristikuid ja kirjeldanud nihkeid, mida võibki loetlema jääda, sest inimestel tuleb oma igapäevaelus palju otsuseid langetada, proovides teha seda võimalikult kiirelt (Kahneman, 2013). Käesolevas töös keskendutakse heuristikutele, mida kasutatakse ebakindlates olukordades. Need heuristikud on vastavalt esindatavus, näidete või stsenaariumite kättesaadavus ja kohandamine ankrust (Kahneman & Tversky, 1974). Kuna töö autor leiab, et personali valiku protsess on samuti ebakindel olukord, sest seal esineb erinevate kandidaatide töö tulemuslikkuse prognoosimist piiratud informatsiooni põhjal, siis käsitletakse peamiselt neid kolme heuristikut (vt tabel 1).

Esimesena käsitletakse tabelis esindatavust (*representativeness*), mis on seotud olukordadega, kus tuleb hinnata tõenäosust. Intuiitiivsed ennustused järgivad esindatavusheuristikut. Näiteks kirjeldatakse esialgu inimest (vanus, isiksuseomadused, hobid), mille järel tuleb reastada ametikohad, kus see isik kõige suurema tõenäosusega töötab. Esindatavusheuristikut kasutades hinnatakse seda selle põhjal, kui võrd sarnaneb see isik ametikohaga seonduva stereotüübiga. Selliste ülesannete uurimise tagajärjel on leitud, et inimesed reastavad elukutseid tõenäosuse ja sarnasuse järgi täpselt samamoodi ehk ollakse enesekindlad intuiitiivselt antud hinnangute suhtes ning ei pöörata tähelepanu sündmuse eelnevale tõenäosusele või tõendite usaldusväärsele. (Kahneman & Tversky, 1973) Selle tulemusel esineb otsustamisel tõsiseid vigu, sest esineb ebamõistlik usk väikestes

valimitesse. Nimelt pööratakse rohkem tähelepanu sõnumi sisule kui usaldatavusele ehk unustatakse asjaolu, et suurte valimite tulemused on täpsemad ja usaldusväärsemad. (Kahneman, 2013) Samuti valiidsuse illusioon, mis on põhjendamatult kindlus, et prognoositud tulemus ja sisendiinfo sobivad. Illusiooni tulemusel pööratakse suurt tähelepanu sisendiinfole, mis suurendab subjektiivsust ja põhjustab prognoose, mis on suure tõenäosusega valed. (Kahneman & Tversky, 1974) Järelikult tuleb sisendiinfole toetumisel olla ettevaatlik, sest see võib tekitada põhjendamatut kindlust.

Tabel 1

*Otsustusprotsessis esinevad heuristikud*

Heuristik	Selgitav näide
Esindatavus ( <i>representativeness</i> )	Kõigepealt esitati nimekiri kaheksast võimalikust stsenaariumist. Stsenaariumiteks olid näiteks, et Linda töötab raamatukaupluses ja käib joogatrennis, Linda on Naisvalijate Liidu liige ja Linda on pangateller. Selle põhjal tuli hinnata, kumb on tõenäolisem: Linda on pangateller või Linda on feministlik palgateller. Feministlik palgateller hinnati tõenäolisemaks, mis tähendab, et eirati tõenäosuse loogikat ja üksikasjalikumalt stsenaariumi peeti tõenäolisemaks. Tõenäosuse loogika alusel oleks hinnatud tõenäolisemaks pangatellerit, sest iga feministlik pangateller on pangateller.
Kättesaadavus ( <i>availability</i> )	Katseisikutele loeti ette erinevaid nimekirju, kus oli nii mees- kui naissoost kuulsaid isikuid ning seejärel tuli hinnata, kummast soost isikuid on rohkem. Osades nimekirjades oli tuntumaid isikuid rohkem meessoost, teistes naissoost. Kõigi nimekirjade puhul hinnati ekslikult, et seda sugu, mida esindas rohkem kuulsaid isikuid, on arvukam ehk otsustati näidete kättesaadavuse põhjal.
Ankurdamine ( <i>adjustment and anchoring</i> )	Palutakse hinnata Aafrika riikide protsenti ÜRO-s. Enne tuli keerutada õnneratast, kus saadi arv vahemikust 0-100 ehk täiesti juhuslik arv (saadud arv ankruks). Esialgu tuli öelda, kas saadud arv on Aafrika riikide protsendist väiksem või suurem ja siis anda enda hinnang. Loosirattast saadud arv avaldas märkimisväärset mõju hinnangule. Näiteks nende puhul, kes said loosiratta numbriteks 10 ja 65, olid mediaanhinnangud Aafrika riikide protsendile vastavalt 25 ja 65. Seega saades suurema arvu ankruks, hinnati ka protsent suuremaks.

Allikas: (autori koostatud Kahneman, 2013 lk 150 ja Kahneman & Tversky, 1974 lk 1124-1129 põhjal)

Näidete või stsenaariumite kättesaadavust (*availability*) kasutatakse, kui hinnatakse mingisuguse kategooria sagedust või sündmuse tõenäosust tulenevalt sellest, millised näited või sündmus sellega seoses meelde tuleb. Põhjuseks on see, et hiljutised sündmused on kättesaadavamad, mistõttu otsustatakse nende põhjal. Illustreerivaks näiteks on hinnata

infarkti riski keskealiste hulgas, toetudes enda tuttavate hulgas infarktiga seotud sündmuste esinemisele. Kuna kättesaadavus on seotud lisaks sagedusele ja tõenäosusele ka teiste teguritega, siis viib kättesaadavusele toetumine prognoositavate niheteni. Näiteks olles hiljuti näinud põlevat maja, hinnatakse sarnase sündmuse subjektiivne tõenäosus suuremaks kui ajalehest lugedes sellest põlengust. (Kahneman & Tversky, 1974) Seega on oluline teadvustada, et kättesaadavuse heuristiku kasutamine kergendab otsustamist, aga ei vii alati õige tulemuseni, sest sellega kaasnevad süstemaatilised vead.

Viimasena on tabelis tutvustatud heuristikut kohandamine ankrust (*adjustment and anchoring*), mida kasutatakse üldjuhul arvulistes prognoosides, kus antakse hinnang, alustades algväärtusest ning lõpliku lahenduse leidmiseks kohandatakse. Ankurdamine on nähtus, kus erinevad algväärtused ehk stardipunktid annavad erinevad hinnangud, mis on kallutatud esialgse väärtuse poole. Üheks nihete põhjuseks on ebapiisav kohandamine, mis tähendab, et etteantud väärtus mõjutab hinnanguid ning kohandamine jääb tagaplaanile. Samuti leiab ankurdamine aset, kui oma hinnang rajatakse mittetäielikule arvutusele. (Kahneman & Tversky, 1974) See tähendab, et juhuslikult saadud arvudel võib olla suur mõju otsustusprotsessis hinnangu kujunemisel, mis loob soodsa pinnase vigade tekkeks. Näiteks küsides, kui palju ollakse valmis maja eest maksma, mõjutab otsust küsitav hind. Kui noteeritud hind on kõrgem, siis tundub maja ka kohe väärtuslikum ehk lastakse ennast etteantud arvust mõjutada. (Kahneman, 2013)

Tabelis väljatoodud heuristikuid iseloomustavate näidete puhul on selgelt näha, et otsuseid langetatakse lihtsustatud viisil ehk toetudes sellele informatsioonile, mis on parasjagu kergemini kättesaadavam. See illustreerib hästi heuristikute peamist ideed, milleks on otsida keerulistele küsimustele lihtsamal teel vastuseid.

Kuna heuristikute kasutamisel on ohuks süstemaatiliste vigade teke, siis eelistatakse optimeerimise strateegiaid, mis toetuvad täpsusele ja arvestavad kogu saadaolevat informatsiooni, mistõttu peetakse neid ratsionaalsemaks. Optimeerimise all mõistetakse siin strateegiat, mis viib eesmärgist lähtuvalt tulevikus parima tulemuseni. (Smith, 1978)

Teiselt poolt ökoloogilise ratsionaalsuse uuringud seavad optimeerimise strateegiate eelistamise kahtluse alla ja väidavad, et parima tehnika leidmine sõltub keskkonnast (Luan, Reb & Gigerenzer, 2019). Ökoloogiline ratsionaalsus on inimõistuse ja keskkonna kohanemisvõime tulemusel tekkinud ratsionaalsus. Selle järgi kohandatakse otsustamisstrateegiaid konkreetsete keskkondadega. (Todd & Gigerenzer, 2003) See tähendab, et heuristika ei ole universaalne tööriist, vaid sellest võib kujuneda tõhus strateegia, mis toimib teatud keskkondades (Artinger, Petersen, Gigerenzer, & Weibler, 2015). Näiteks

Google'i teadlased analüüsisid 50 miljonit otsinguterminit, et luua gripiga seotud arstivisiitide prognoosimiseks algoritm Google *Flu Trends*. Hiljem selgus, et algoritmide põhjal ennustamine osutus vähem efektiivsemaks võrreldes olukorraga, kus seda tehti paarinädala vanuste arstivisiitide alusel. (Lazer, Kennedy, King & Vespignani, 2014 lk 1203) See on üheks tõestuseks, et ebakindlas olukorras ei taga suuremahulised ajaloolised andmed parimat lahendust ja tasub kaaluda alternatiivseid lahendusi. Seega, heuristika kasutamise mõju võib keskkondades erineda ja mõnes olukorras tagada hoopis parema tulemuse.

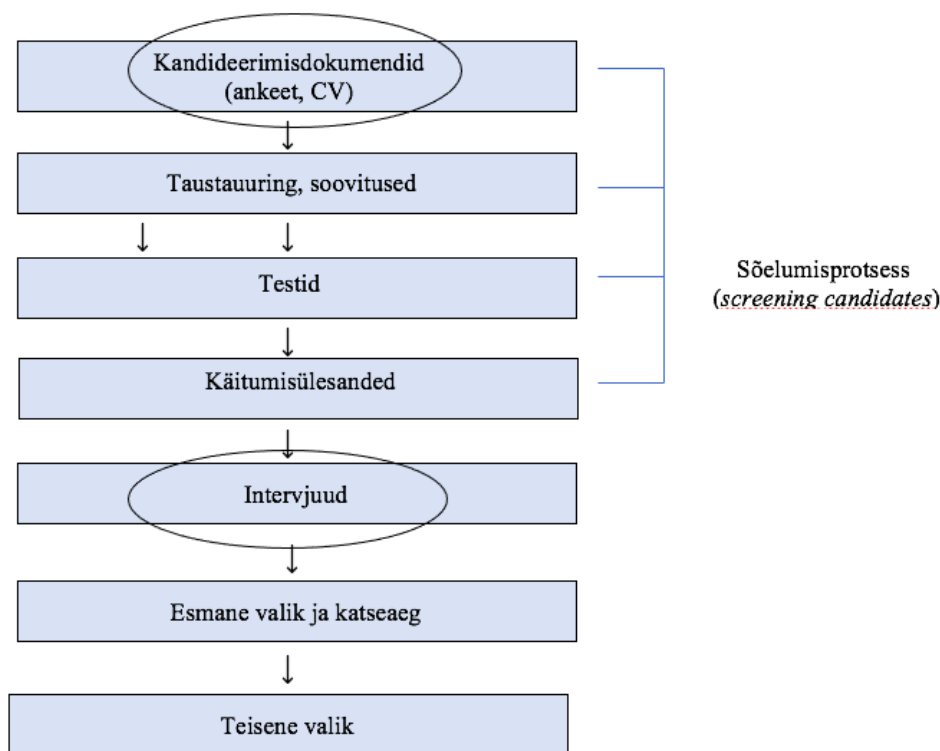
Leitakse, et heuristikute kasutamine mõnes keskkonnas pakub probleemidele omapärasemaid ja paremaid lahendusi, mis erinevad loogika ja tõenäosuse strateegiatest, sest kasutatakse lihtsalt kättesaadavaid ja väljaarenenud võimekusi, näiteks tuvastusmälu (Gigerenzer, 2008). Ebakindlas olukorras võib heuristikutele toetumine anda parema tulemuse, kuna sellisel juhul ei ole võimalik täiuslikult tulemust ette näha. Sellistes situatsioonides võib heuristika ületada keerukaid strateegiaid, mis püüavad varasemaid andmeid täpsustada. (Luan, Reb & Gigerenzer, 2019) Siinkohal on oluline mitte unustada heuristikute kasutamisega kaasnevaid süstemaatilisi vigu, mis viivad ebatäpsete lahendusteni ja mõjutavad hinnangute kujunemist.

Heuristikute kohta on erinevaid käsitlusi, kuid ühise joonena saab välja tuua asjaolu, et need lihtsustavad otsustusprotsessi, vähendades vaimset pingutust. Kuna arvesse võetakse vaid väikest osa informatsioonist, siis sellega kaasnevad kognitiivsed nihked, mis viivad kallutatud otsuseni. Vastukaaluks on ökoloogilise ratsionaalsuse uuringud leidnud, et ebakindlas keskkonnas, kus esineb näiteks prognoosimist, võib heuristikute kasutamine viia kiiremini ja samaaegselt täpse tulemuseni. Seetõttu tuleb keskkonna järgi hinnata, kas heuristiku kasutamine võib olla hoopis õigustatud. Selliseks protsessiks võib olla näiteks personali valik, kus esineb paratamatult ebakindlust, sest proovitakse prognoosida kandidaatide tulemuslikkust.

## **1.2. Personali valiku protsess ja selles esinevad heuristikud**

Selles peatükis kirjeldab töö autor personali valiku protsessi, keskendudes peamiselt kahele sageli kasutatavale meetodile, milleks CV-de hindamine ja intervjuu. Samuti võivad nendes etappides kergesti tekkida eelarvamused ja esineda tuginemist heuristikutele (Kataoka, Latham & Whyte, 1997; Snowman & Kucharska, 2020). Seega antakse ka ülevaade peamistest heuristikutest, mis personali valikul võivad esineda ning kuidas need võivad mõju avaldada sobiva kandidaadi valimisele.

Organisatsiooni kõige olulisemaks varaks on inimkapital, sest on laialt levinud arusaam, et pikas perspektiivis on edukas see organisatsioon, kus on parimad inimesed, mistõttu õigete inimeste organisatsiooni leidmine on üks tähtsamaid juhtimisotsuseid (Pandita & Ray, 2018). Personalijuhtimise üks funktsioonidest on personali valik, mille käigus kogutakse erinevaid kandideerijate kohta informatsiooni, mille alusel selgitada välja kandidaadi sobivus ametikohale (Armstrong, 2006). Meetodi valiku puhul on üks kõige olulisem omadus võime prognoosida töö tulemuslikkust tulevikus ja õppimisvõimet (Schmidt & Hunter, 1998). Rakendades erinevaid valikumeetodeid, proovitakse koguda informatsiooni kandidaadi kohta, et selgitada välja kandideerija tööalane sobivus (vt joonis 1). Joonisel on ümbritsetud ringiga kaks meetodit, tõstes esile need, mida käesoleva töö autor avab põhjalikumalt.



Joonis 1. Personali valiku protsess, meetodid

Allikas: (Armstrong 2006; Kapur, 2018 )

Meetodite valik ja järjekord sõltub ametikohast, kuhu sobivat inimest otsitakse ehk ametikoha täitjale esitatud nõuetest. Seega tihti ei läbita kõiki personali valiku etappe ja meetodeid, kuid tavaliselt algab personali valik kandideerimisdokumentide (CV, ankeet) hindamisega, millele lisanduvad soovitused, testid, käitumisülesanded ja intervjuud. Pärast

kõiki neid etappe tuleb juhtidel aeg otsustamiseks ehk langetada oma esmane valik ja teha tööpakkumine sobivale kandidaadile. Tavaliselt esimeste etappide puhul on valijateks personalitöötajad ja hiljem kaastakse ka organisatsiooni juhid. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016) Personali valiku algusfaasis, milleks on tavapäraselt CV hindamine, saab tööandja esmase ülevaate kandidaadi teadmistest, oskustest ja mõningatest isikuomadustest, mille alusel hinnatakse sobivust oletatavale ametikohale (Cole & Giles, 2004). Samas ei pruugi CV-s olev informatsioon kandidaadist usaldusväärset pilti luua, sest seal esitatud info võib olla lühisõnaline ja manipuleeriv (Wright, Domagalski & Collins, 2011). Töö autor arvab, et see tuleneb asjaolust, et CV-ga proovitakse äratada tööandjas huvi ja paista parima kandidaadina, mille tulemusel võidakse CV-s häid omadusi võimendada, mis ei pruugi vastata tegelikkusele.

Uuringutest on leitud, et CV-de hindamise ja intervjuerimise etappides võivad kergesti tekkida eelarvamused ja esineda tuginemist heuristikutele, sest tihti on vaja teha otsuseid kiiresti, mis omakorda kutsuvad esile vigu ja suurendavad subjektiivust personali valikul (Kataoka, Latham & Whyte, 1997; von Toorenburg, Oostrom & Pollet, 2015; Snowman & Kucharska, 2020). Laialt on levinud arusaam, et juhid kasutavad otsuste vastuvõtmisel heuristikuid tulenevalt piiratud kognitiivsest võimekusest, mis viib ohtlike vigadeni, põhjustades vähem efektiivseid otsuseid (Keysar & Barr, 2002). Näiteks esindatavusheuristiku puhul peetakse ühte vestlust kandidaati tervikuna esindavaks, mistõttu toetatakse ainult väiksele osale kandidaadi kohta teadaolevast informatsioonist (Pinto, 2014) Lisaks on leitud, et CV-de hindamisel esineb ankurdamist ehk toetumist varasemalt esinenud väärtusele, mis mõjutab otsustusvõimet.

Ankurdamise mõju välja selgitamiseks CV-de hindamisel viidi läbi uuring, kus jaotati inimesed kolme gruppi, kellel tuli 5-palli süsteemis hinnata CV-sid. Ühel grupil oli vaja hinnata, kas annaksid CV-le maksimaalsed punktid ehk ankruks oli 5, teisel grupil oli ankruks 1 ehk küsiti, kas hindaksid seda ühe punktiga. Selgus, et kõige soodsamalt hindasid CV-sid need, kellel oli ankruks viis, mis näitab, et etteantud ankur mõjutas oluliselt CV-de hindamist. (Snowman & Kucharska, 2020). Seetõttu on oluline teada ankurdamise mõju, et hinnata CV-d õigetel alustel ehk sobivusest ametikoha nõuetega, mitte toetudes etteantud hinnangule.

Kui CV põhjal on otsustatud, kellega protsessis edasi liigutakse, siis sellele järgneb sageli intervjuu läbiviimine. Intervjuu käigus viiakse kandidaadiga läbi vestlus, kus selgitatakse välja tema sobivus pakutavale töökohale. Intervjuusid võib liigitada mitmeti, näiteks üks võimalus on liigitada järgmiselt (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016):

1. *online*-intervjuu
2. struktureeritud intervjuu
3. struktureerimata intervjuu
4. käitumisintervjuu
5. stressiintervjuu

*Online*-intervjuu toimub veebikeskkonnas ja on muutumas järjest populaarsemaks.

Intervjuud on võimalus kahel viisil läbi viia. Ühel juhul kohtutakse reaalselt, kasutades mõnda veebiplatvormi. Teisel juhul tuleb kandidaadil vastata eelnevalt ettevalmistatud küsimustele mõnes veebikeskkonnas, kus saadetakse need hiljem edasi potentsiaalsele tööandjale. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016) See võimaldab kandidaadil valida endale sobiv aeg ja koht küsimustele vastamiseks ning vähendab ka juhtide koormust seoses intervjuude korraldamisega. Samaaegselt tuleb arvestada, et see raskendab kehakeele lugemist või takistab mõne verbaalse või mitteverbaalse vihje edastamist (Sears, Zhang, Wiesner, Hackett & Yuan, 2013).

Teiseks tüübiks on struktureeritud intervjuu, mille käigus küsitakse varasemalt ettevalmistatud küsimusi kindla ülesehituse alusel. Seevastu struktureerimata intervjuu puhul on tegemist rohkem vabas vormis vestlusega, mistõttu teemad võivad palju varieeruda. (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2016) Kui võrrelda neid kahte meetodit, siis struktureeritud intervjuul on kõrgem valiidsus võrreldes struktureerimata intervjuuga (Schmidt & Hunter, 1998). Kinnitust leidis see ka uuringus, mis viidi läbi bakalaureuseõppe tudengite hulgas, kust selgus, et intervjuu ülesehitus mõjutab intervjuueerija võimet hinnata isiksuseomadusi (Barrick, Patton & Haugland, 2000). Intervjuu puhul usaldusväärsema tulemuse saavutamiseks soovitatakse enne ära otsustada, kui suur kaal antakse erinevatele omadustele, sest vastasel juhul kiputakse üle tähtsustama vestlusel jäänud muljet (Kahneman, 2013). Seega tuleks eelistada struktureeritud intervjuud, et anda kandidaadile objektiivsem hinnang.

Neljandana on välja toodud käitumisintervjuu, kus peamiselt palutakse kirjeldada situatsioone, millega kandidaat on varasemalt töökeskkonnas kokku puutunud. Eesmärgiks on saada ülevaade kandidaadi oskustest ja varasematest kogemustest. Käitumisintervjuu eeliseks on see, et küsimused on koostatud pädevuste järgi, mis on vastaval ametikohal olulised. (Armstrong, 2006) Mida rohkem saab käitumispõhiste küsimuste põhjal tulemusi struktureerida, seda parem, sest see annab võimaluse kandidaatide omadusi süstemaatiliselt võrrelda (Latham, Saari, Pursell & Campion, 1980). Selle tulemusel saab vähendada subjektiivsust otsustusprotsessis ja tõsta tulemuste usaldusväärust.

Viimaseks on stressiintervjuu, kus kandidaat pannakse ebamugavasse olukorda ja jälgitakse, kuidas kandidaat reageerib ja pingeliste olukordadega toime tuleb. Teisisõnu kasutatakse intervjuu käigus käitumisülesandeid. Näiteks antakse ette mingisugune juhtum, mis võib esineda tööolukorras ja jälgida, kuidas kandidaat selle lahendab. Nii saab parema ülevaate, kuidas kandidaadid päriselt sarnaste probleemidega toime tulevad. Samaaegselt tuleb arvestada, et tegemist on hüpoteetiliste olukordadega, mistõttu pakutud lahendused ei garanteeri, et praktikas samamoodi tegutsetakse. (Armstrong, 2006) Töö autor arvab, et seda meetodit on hea kasutada olukorras, kus tuleb otsida sobivat inimest ametikohale, mis nõuab kiiret kohanemisvõimet ja kõrget stressitaluvust.

Kuigi intervjuu meetodina võimaldab nii tööandjal kui ka kandidaadil selgitada välja sobivust organisatsiooni ja vastavale ametikohale, on lihtne kalduda esmamuljele ning hinnata kandidaati lähtuvalt eelnevatest kogemustest, mis on subjektiivsed. Näiteks võib kättesaadavusheuristik mõjutada juhtide otsuseid, sest tuginetakse tuttavlikkusele ja eelnevatele kogemustele. (Pinto, 2014) See julgustab juhte valikut tegema selle põhjal, kes meenutavad kedagi või tulevad kergemini meelde, mis aga ei tähenda, et see kandidaat ka tegelikult kõige sobivam on. Seetõttu on oluline tõsta juhtide teadlikkust heuristikutega kaasnevast ohust kallutatud otsuste tekkeks, millega kaasnevad süstemaatilised vead. Vaimse pingutuse vähendamiseks on lihtsam otsustada kandidaadi kasuks, kes tundub vestlusel esmapilgul sümpaatsem, pööramata tähelepanu ülejäänud olulisele informatsioonile otsuse langetamisel. Selle tulemusel kannatab otsuse täpsus, sest otsustamisel toetutakse vaid väiksele hulgale informatsioonile.

Kui tuntakse, et soovitakse veelgi põhjalikumalt hinnata kandidaati tulemuslikkust tema potentsiaalsel ametikohal, on võimalus kasutada erinevaid teste, näiteks viia läbi vaimse võimekuse test või isiksuse test. Samas on isiksuse testide kasutamise osas erinevaid seisukohti. Ühelt poolt leitakse, et testide tulemusi on võimalik võltsida, mistõttu kaheldakse nende usaldusväärsuses. Teiselt poolt on võrreldud erinevaid personali valiku meetodeid ja leitud, et vaimse võimekuse test on kõige kõrgema valiidsusega meetod (Schmidt & Hunter, 1998). Seega tasub kaaluda lisaks intervjuule ka testide läbiviimist, et saada usaldusväärsemad tulemused.

Samaaegselt on leitud, et juhid kalduvad rohkem usaldama struktureerimata intervjuu põhjal hinnatud kompetentse, kui testide tulemusel hinnatud pädevusi, sest ollakse skeptilised testide usaldusväärsuse osas. Näiteks peeti olulisemaks omaduseks kandidaadi hindamisel ekstravertsust kui üldist vaimset võimekust, mida hinnati testide põhjal. (Livens, Highhouse,

De Corte, 2005). Saab järeldada, et juhid kipuvad usaldama vestlusel tekkinud esmamuljet rohkem kui testide tulemusi.

Vastupidiselt on ökoloogilise ratsionaalsuse seisukohast leitud, et ebakindlates olukordades võib heuristikute kasutamine viia mõnikord täpsemate juhtimisotsusteni. Näiteks lennufirmas viidi läbi uuring, kus tuli valida kahe alles jäänud kandidaadi vahel sobivaim, prognoosides nende tulemuslikkust erinevate näitajate (vihjete) põhjal, näiteks üldine vaimne võimekus. Võrreldi kahte meetodit, milleks oli logistiline regressioon ja  $\Delta$ -järelduse (*inference*) heuristik. Logistiline regressioon on ratsionaalne strateegia ehk arvestab kogu informatsiooniga.  $\Delta$ -järelduse heuristik on otsustamist abistav tööriist, mida kasutatakse olukordades, kus tuleb võrrelda kahte alternatiivi ning vihjeid kaalutakse üksteise järel, mitte korraga. (Luan, Reb & Gigerenzer, 2019) Selle heuristiku paremaks mõistmiseks on kirjeldatud kolme reeglit, mis on järgmised (Luan, Schooler, Gigerenzer, 2014):

1. Otsimisreegel (*search rule*)
2. Reegli peatamine (*stopping rule*)
3. Otsuse reegel (*decision rule*)

Otsimisreegel määrab reegli, mille alusel informatsiooni otsitakse. Näiteks  $\Delta$ -järelduse heuristika puhul tähendab otsimisreegel seda, et vihjeid otsitakse nende tähtsuse järjekorras, mis on eelnevalt paika pandud. Kui kandidaadi puhul on kõige olulisemaks näitajaks valitud vaimne võimekus, siis alustatakse sellest. See tähendab, et otsing kestab seni, kuni jõutakse otsuse langetamiseks vajaliku vihjeni, mis peatab otsingu (reegli peatamine). Tulenevalt inimese piiratud informatsiooni töötlemise võimest nähakse reegli peatamist kui kriteeriumit, mille põhjal otsing peatatakse. Vajaliku vihje leidmiseks on eelnevalt paika pandud nõ läviväärtus, mida tähistatakse  $\Delta$ . Hetkel, kus kandidaatide vaimse võimekuse erinevus on suurem kui läviväärtus, peatatakse otsing. Veel on vaja kontrollida, kas vastavalt eelnevalt paika pandud olulisema näitaja väärtus on antud kandidaadi puhul ka kõrgem. Kui see nii on, siis lõpetatakse otsing ja teisi vihjeid enam arvesse ei võeta (otsuse reegel). Seega otsuse reegel määrab, kuidas lõplik otsus langetakse. Selgus, et heuristika kasutamine viis täpsema tulemuseni ja kiiremini, sest otsuse langetamiseks piisas vähesemate vihjete läbi töötamisest.

Lisaks jõuti järeldusele, et mida suurem on ebakindlus, mis on põhjustatud väiksest valimist, seda paremini heuristik töötab. (Luan, Reb & Gigerenzer, 2019; Gigerenzer, Todd & ABC Research Group, 1999) Järelikult olukorras, kus on vaja valida kahe kandidaadi vahel, võib hoopis efektiivsema otsuseni viia heuristiku kasutamine, kus alustatakse kõige

olulisemast vihjest, mitte ei võeta kõiki vihjeid korraga arvesse. Kuna autori arvates on personali valik protsess, kus ebakindlus on lahutamatu osa ja esineb tuleviku ennustamist, siis on oluline arvestada nii heuristikute kasutamisest tuleneva positiivse kui ka negatiivse mõjuga.

Juhtimisuuringutes on keskendunud sellele, kuidas heuristika võib põhjustada eelarvamusi erinevates valdkondades, näiteks personali valikul. Oletatakse, et juhid kasutavad heuristikuid eelkõige otsingu- ja töötlemiskulude kokkuhoidmise või kognitiivsete piirangute tõttu, mitte sellest tingituna, et need võivad aidata langetada täpsemaid otsuseid. Suuremad otsingu- ja töötlemiskulud tulenevad erinevate alternatiivide kaalumiseks, mistõttu tuleb rohkem informatsiooni läbi töötada. See nõuab suuremat vaimset pingutust ja on ajamahukam. (Marsh, 2002). Seetõttu eelistatakse valiku tegemise korral tihti neid kandidaate, keda peetakse endaga sarnaseks, sest nii tuleb otsus automaatselt, mistõttu sellega kaasneb väiksem vaimne pingutus (Sadler-Smith & Burke-Smalley, 2015). Psühholoogia-professor Scott Highhouse nimetab seda „kangekaelseks usalduseks intuitsioonile“, sest vaatamata valikuteaduse arengule, toetatakse tihti intuitsioonile (Highhouse, 2008). Seega, intuitsiooni nähakse kui teadvustamata heuristikute kasutamist otsustusprotsessides, mis erineb ratsionaalsest või analüütilisest lähenemisest otsuste langetamisel (Dane & Pratt, 2007).

Teisisõnu saab intuitsiooni vaadelda kui inimeste mõtteid ja eelistusi, mis kujunevad küll kiiresti ja automaatselt, aga neid ei analüüsita pikemalt (Kahneman, 2003). Einhorn on välja toonud, et erinevus intuiitivse ja analüütilise lähenemise vahel prognoosimisel tuleneb maailmavaatest. Tema sõnul intuiitivne lähenemine väljendab deterministlikku maailmavaadet, mis ei nõustu sellega, et tulevik on olemuslikult tõenäosuslik. Seevastu analüütiline maailmavaade väidab, et ebakindlus on vältimatu. Tulenevalt sellest muudab intuiitivne lähenemine valimise vead mitmetähenduslikuks, aga analüütiline protsessi osaks, mistõttu ka nähtavaks. (Einhorn, 1986). Seega, intuiitivse lähenemise korral ei vaadata valikut tõenäosuslikult.

Samuti võib viia kallutatud otsusteni ajaline surve, tajutav kiireloomulisus, optimism, liigne enesekindlus ja usk valiku ekspertiisi (Pinto, 2014). Personalitöötajad usuvad “ridade vahelt lugemise” võimesse, mis tähendab, et usaldatakse intuiitivselt antud hinnangut kandidaadi edukuse kohta (Highhouse, 2008). Siinkohal on tõstatunud küsimus, kas eksperdi intuitsiooni põhjal tehtud prognoose tasub usaldada. Erinevate professionaalide (näiteks psühholoogid, tegevjuhid, auditoorid) otsuste usaldusväarsuse hindamiseks on tehtud mitmeid uuringuid, kus selgub, et komplekse info põhjal otsustades ei ole eksperdid

järjekindlad (Shanteau, 1988). Näiteks olukorras, kus tuleb kaks korda samale infole tuginedes otsust langetada, antakse tihti erinevad vastused. (Shanteau, 1988). See näitab, et ekspertide prognoosidesse tuleb suhtuda skeptiliselt ja kahelda nende usaldusväärsuses.

Psühholoogid Gary Klein ja Daniel Kahneman uurinud põhjalikult intuitsiooni rolli prognooside tegemisel ning saavutanud üksmeele, et inimesed on küll kindlad oma intuitsioonis, kuid see ei tee selle põhjal antud hinnanguid ka kohe usaldusväärseks. Samaaegselt jõudsid nad järeldusele, et reeglipärases keskkonnas, kus otsustajal on olnud võimalus neid reegleid tundma õppida, on võimalik teha täpseid ennustusi. Teiselt poolt tekib küsimus, kuidas kindlaks määrata eksperdi kogemuse piire ja olla kindel, et pikaajalise praktika käigus on reeglipärasused omandatud (Kahneman, 2013). See näitab, et teatud olukordades võib pikaajaline kogemus muuta otsused täpsemaks, aga selles tasub kahelda, sest intuitsioonil põhinevad otsused on tihti subjektiivsed ja automaatsed ehk kiiresti saadaolevale informatsioonile tuginedes langetatud.

Personali valik on protsess, kus võivad kergesti tekkida eelarvamused ja otsustes heuristikutele toetumine, sest tihti tuleb otsuseid langetada ajasurve all ja vähese informatsiooni põhjal. Nii kiputakse otsuseid langetama ka intuitiivselt, mis aga paljudes olukordades ei aita langetada täpseid otsuseid. Kuigi heuristikute kasutamine põhjustab tihti kallutatud otsuseid, on avastatud ka nende positiivne pool, mis võib aidata lihtsamal viisil lõplikku kandidaati valida.

### **1.3. Vanuselised stereotüübid kui hinnangulised heuristikud**

Üldjoontes on stereotüübid lihtsustatud üldistused mingisugusele rühmale nende omaduste ja käitumise kohta (Kuusik, Davidjants & Papp, 2016). Samaaegselt on stereotüüpide mõistmiseks heuristilisem lähenemine, mis väidab, et stereotüübid on hoiakud teatud rühmade tunnuste, omaduste ja käitumiste kohta, vähendades vaimset pingutust ja kompleksust otsustamisel (Hilton & von Hippel, 1996). Järgnevalt antakse ülevaade peamistest vanuselistest stereotüüpidest, mis põhjustavad vanuselist diskrimineerimist tööturul. Samuti põhjendatakse nende seost heuristikutega ning kirjeldatakse, kuidas need võivad mõjutada juhtide otsuseid personali valikul.

Ealine diskrimineerimine tööturul on üheks suureks probleemiks nii maailmas kui ka Eestis. Leitud on, et eelkõige esineb tööturul vanuselist diskrimineerimist 50-aastaste ja vanaduspensionile lähenevate inimeste suunas (Rosigno, Mong, Byron & Tester 2007). Inimeste stereotüüpimist ja ebavõrdset kohtlemist tulenevalt sellest, et nad on vanemaealised nimetatakse ageismiks ehk vanusetundlikkuseks. Tihti jääb arvestamata, et pikem

elukogemus ja õppimisperiood võib anda hoopis teatud eeliseid, näiteks pareme seoste leidmise võime. (Kuusik, Davidjants & Papp, 2016). Samaaegselt on ühiskond vananev, mis tähendab, et järjest aktiivsemalt tuleb vanematel inimestel tööturul osaleda. See tähendab, et veelgi olulisem on vanuseliste stereotüüpide olemasolu teadvustada, aidates vähendada kallutatud otsuseid personali valikul stereotüüpidega suurenenud kokkupuute tulemusena.

Leitud on tõendeid, et kokkupuuted diskrimineeritud rühmaga vähendavad stereotüüpidele kaldumist (Abrams, Eller & Bryant, 2006). Töö autor leiab, et erinevate vanusegruppide esindajate olemasolu meeskonnas on oluline, sest seeläbi saab vähendada stereotüüpidele tuginemist, kuna puudutakse kokku eri vanuses olevate inimestega. Siinkohal on tähtis roll personali valikul, kus saab teha teadlikumaid otsuseid ja mitte diskrimineerida kedagi tulenevalt vanusest.

Vanuse olulisust personali valikul iseloomustab 2010. ja 2013. aastal läbiviidud uuringud juhtide hulgas, kes on vastutavad värbamise või personali valiku protsessi eest organisatsioonis. Sealt selgus, et vanemaealiste kandidaatide puhul on vanus juhtide hinnangu kujunemisel olulisem tegur kui tööalane staatus või asjakohane soovitus. (Oude Mulders, Henkens, Liu, Schippers & Wang 2018). Selle tulemusel võib stereotüüpe näha kui hinnangulist heuristikut, mida kasutatakse kognitiivsete ülesannete lihtsustamiseks, eelmainitud uuringus hinnangute kujundamisel, sest stereotüüpidele on lihtsam toetuda. Täpsemalt nähakse stereotüüpimist esindatavusheuristikule toetumisel tehtud otsuse tulemust, sest sellisel juhul antakse hinnanguid, lähtudes sarnasusest mõne stereotüübiga. (Bodenhausen, 1990) Teisisõnu näib inimene mingisuguse sotsiaalse grupi esindaja, kui tema isiksus sarnaneb selle grupi stereotüüpse liikmega (Tversky & Kahneman, 1983). Seega olukorras, kus tuleb näiteks hinnata, millise ametkoha esindajaga on tegemist, lähtutakse sellest, kuivõrd isik esindab või sarnaneb ametikoha esindaja stereotüübiga.

Samuti 2019. aastal avaldatud uuringus võrreldi kuue kandidaadi CV-sid. Hinnang tuli anda üldisele muljele ja otsustada, kui tõenäoliselt kutsuks ta vastava kandidaadi intervjuule. Mõlemaid asjaolusid tuli hinnata 6- palli süsteemis (1- väga ebameeldiv/ väga väikese tõenäosusega ja 6 (väga meeldiv/ väga suure tõenäosusega). Lisaks tuli anda hinnang 6- palli süsteemis, kas kandidaat vastab ametikohal esitatud nõuetele (1- ei nõustu täielikult, 6- nõustun täielikult). Leiti, et nooremaid kandidaate hinnati positiivsemalt. Oluline on asjaolu, et teised CV-des esinenud tegurid olid identsed (sh töökogemus, sugu, lisakirjeldus). Eelnevalt pidid ka uuringus osalejad andma hinnangu CV-des kasutatud piltidel olevate isikute vanusele, et kindlustada asjaolu, et tajutakse isikute vanust sarnaselt. (Zaniboni et al., 2019) Kuna nooremaid kandidaate eelistati, esines vanuselist diskrimineerimist.

Samaaegselt on esindatavuse põhjal tõenäosuse hindamisel ka omad positiivsed küljed. Paljudel juhtudel, kui otsustakse esindatavusheuristikust ehk stereotüübiga sarnasusest lähtuvalt, siis need prognoosid võivad olla ka täpsed. Näitena saab tuua, et need inimesed, kes käituvad sõbralikult, on ka tavaliselt sõbralikumad. Teiselt poolt esindatavuse puhul hinnangu andmisel tuleb olla ettevaatlik, sest tihti unustatakse tõendite kvaliteet ja kirjeldusele antakse ebamõistlikult suur kaal. (Kahneman, 2013) Järelikult on oluline on suhtuda etteantud informatsiooni parasjagu kriitilise meelega ja arendada enesejälgimisvõimet, et mitte langeda esindatavusheuristiku ohvriks olukordades, kus see usaldusväärseid tulemusi ei anna.

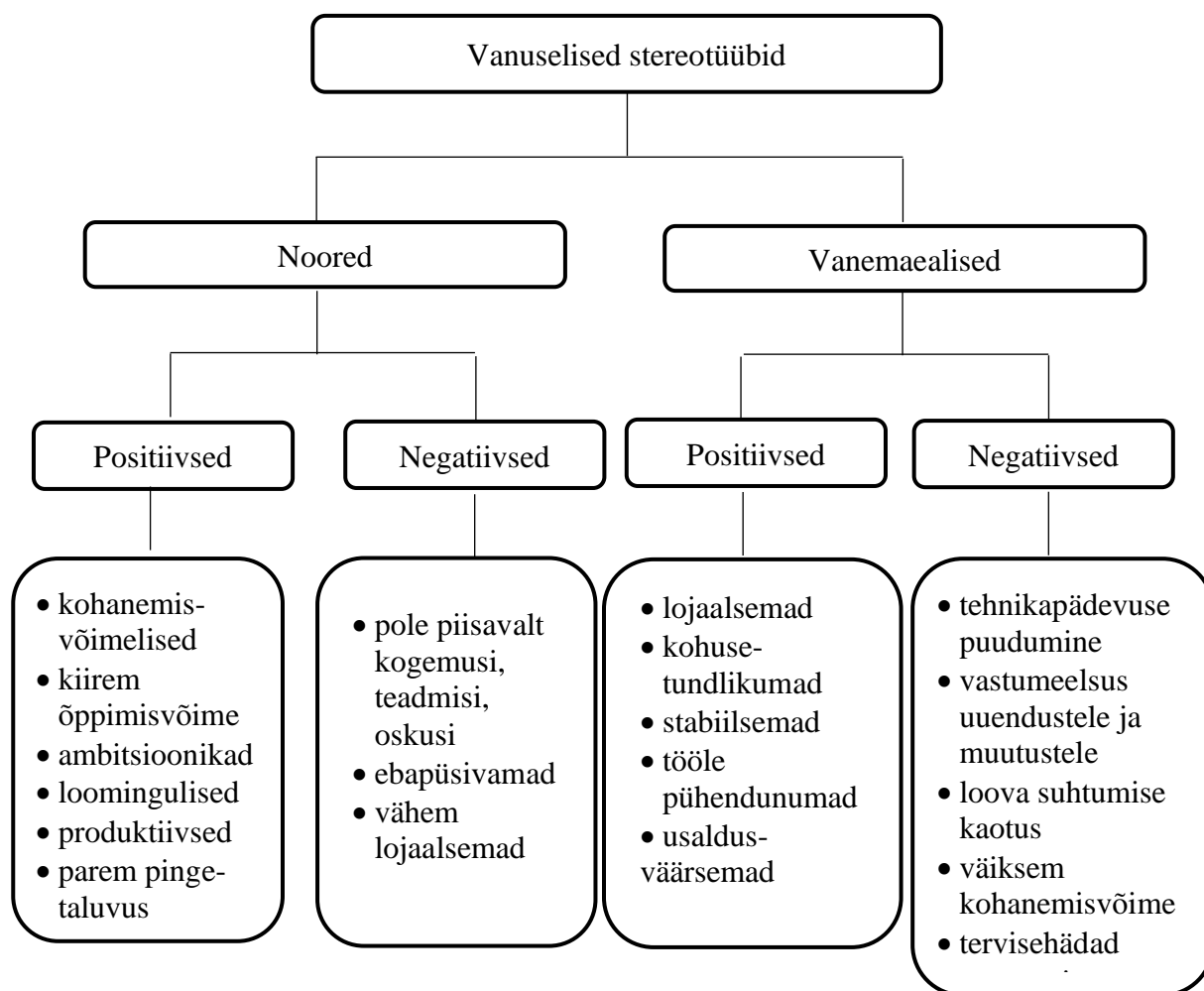
Paraku kõik inimesed toetuvad mingil määral stereotüüpidele. Põhjuseks on asjaolu, et inimestel on harva piisavalt teavet, mille põhjal otsuseid langetada, mistõttu kasutatakse heuristikuid. Need heuristikud hõlmavad eeldusi (stereotüüpe) erinevate rahvuste, sugude või vanusest tulenevate erinevuste kohta. Seega saab öelda, et inimesed tuginevad stereotüüpidele, sest need pakuvad puuduolevat infot otsuste langetamiseks. Nii nooremad kui ka vanemad on tööturul tulenevalt vanusest ebasoodsamas olukorras, kuid vastavad stereotüübid on erinevad (vt joonis 2) (Kuusik, Davidjants & Papp, 2016).

Samuti erinevad kohati vanuselised stereotüübid kultuuride lõikes ehk vanusesse suhtutakse riigiti erinevalt. Kui uuriti Euroopa riikides suhtumist üle 70-aastastesse inimestesse, siis seal selgus, et suhtumine on nendes riikides sarnane, sest 26 riigis 29-st leiti, et vanemaealised on küll sõbralikumad, aga vähem kompetentsemad (Fernandez-Ballesteros, Olmos, Perez-Ortiz & Sanchez-Izquierdo, 2020). Samaaegselt varasemalt läbiviidud uuringus, kus võrreldi jaapanlaste ja austraallaste suhtumist erinevate vanuserühmade esindajatesse, siis selgus, et austraallased tajuvad keskealisi ja vanemaid positiivsemalt kui Jaapani elanikud. Nimelt hindasid nad vanemate elujõu suuremaks kui jaapanlased ja austraallaste puhul esines rohkem positiivseid stereotüüpe vanemate osas. (Ota, Giles, & Gallois, 2002) Selle tulemusel saab öelda, et vanusest tulenev eelistus personali valikul võib erineda ka kultuuriti ehk osades riikides eelistatakse rohkem nooremaid, teistes vanemaid töötajaid. Sõltub, millised stereotüübid on vastava vanuserühma kohta levinud.

Töö autor leidis, et vanuseliste stereotüüpide paremaks mõistmiseks, tuleb anda ka lühike ülevaade kultuuriruumist tingitud erinevustest, et mõista paremini konteksti, kuid käesoleva töö eesmärgist tulenevalt seda põhjalikumalt rohkem ei käsitleta.

Positiivse asjaoluna saab välja tuua, et vanuselist diskrimineerimist saab vähendada, kui jagada enda kohta rohkem informatsiooni, sest on leitud, et sellisel juhul toetatakse väiksema tõenäosusega stereotüüpidele. (Landy, 2008) Stereotüübid muudavad informatsiooni töötlemise kergemaks, sest uue teabe töötlemise asemel toetatakse juba

varasemalt olemasolevale (Hilton & Hippel, 1996). Töö autor leiab, et seda tasub arvestada ka personali valiku kontekstis CV-de hindamisel, mis on tavaliselt esimene etapp personali valikul. Liiga vähese informatsiooniga CV võib samuti stereotüüpimist esile kutsuda ja tehakse juba ennatlikke järeldusi. Näiteks otsustatakse vastavat kandidaati intervjuule mitte kutsuda tulenevalt ebasobivast vanusest.



Joonis 2. Levinumad vanuselised stereotüübid

Allikas: (autori koostatud Kuusik, Davidnjants & Papp, 2016; Pettai, 2018; Perry, Hanvongse & Casoinic, 2013; Posthuma & Champion, 2009; DeArmond et al., 2006 põhjal)

2017. aastal viis personalifirma Manpower läbi rahvusvahelise uuringu 4500 töötaja seas, kus selgus, et iga neljas 18-24-aastane tunnetab ealist diskrimineerimist. Manpoweri tegevjuht tõi välja, et diskrimineerimist tunnetavad kindlasti ka hiljuti kooli lõpetanud noored, kelle puhul võivad takistavaks teguriks saada vähesed kogemused ja oskused. (Manpower, 2017). Vastukaaluks tuli Ameerikas, Colorado osariigi ülikoolis läbiviidud uuringus välja, et positiivse küljena nähakse noorte puhul nende kiiremat kohanemisvõimet

(DeArmond et al., 2006). Samaaegselt Eestis läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et vanemaealiste puhul tuuakse välja suurem lojaalsus ja kohusetundlikkus ning negatiivse stereotüübina piisava tehnikapädevuse puudumise, loova suhtumise kaotamise või vastumeelsuse uuenduste suhtes (Pettai, 2018). Oluline on ära märkida, et paljud nendest stereotüüpidest on eelkõige seotud isiksusega ning neid ei tohiks liiga kergekäeliselt otsustusprotsessides kasutada, sest nii võib valimata jääda tegelikkuses kõige sobivam kandidaat. Kuigi vanemaealised on keskmiselt kehvamate arvutioskustega, ei tähenda see kohe, et konkreetsel kandidaadil ka tehnikapädevuses puudujääke esineb. Üldkokkuvõttes on need kõigest oskused, mida saab arendada, mistõttu tuleb stereotüüpidele tuginemisel ettevaatlik olla.

Teaduskirjandusega tutvumise tagajärjel leiab töö autor, et vanemaealiste diskrimineerimine on suurem probleem, sest peamiselt on uuringutes selgunud, et eelistatakse nooremaid kandidaate vanematele. Kuna elanikkond vananeb, siis seda tõsisem on probleem, mistõttu on oluline stereotüüpide rolli otsustusprotsessides märgata. Samaaegselt eksisteerib ka vanuselisi stereotüüpe nooremate kohta, kellel võib näiteks takistavaks teguriks tööturul saada vähene kogemus. Lihtne on teha üldistusi, sest need vähendavad vaimset pingutust ja tekivad automaatselt, aga lõppkokkuvõttes on see kahjulik mõlemale osapoolle. Tööandja poole pealt jääb tegelikult õige inimene organisatsiooni valimata ning töötaja jaoks raskendab see töö otsimist.

## **2. Heuristikute avaldumine personali valikul ettevõttes X**

### **2.1. Uuringu valimi ja uurimismetoodika kirjeldus**

Antud peatükis annab autor ülevaate uuringus kasutatavatest meetoditest ja tutvustab valimit. Kirjeldatakse uuringu planeerimist ja põhjendatakse selle läbiviimiseks valitud meetodite valikut.

Alustuseks kirjeldatakse protsessi uuringu läbiviimiseks sobiva meetodi valimiseks. Esimesena tutvuti varasemalt heuristikute avaldumise uurimiseks kasutatud uurimismetoodikatega. Heuristikute avaldumist on uuritud erinevates otsustusprotsessides (näiteks Kahneman & Tversky 1973; Shah & Oppenheimer 2008; Luan & Reb 2017), kes kasutasid uurimismetoodikana eksperimenti. Vähem uuringud on tehtud personali valiku protsessi spetsiifiliselt, kuid seal on samuti läbiviidud erinevaid eksperimente (näiteks Snowman & Kucharska 2020; Kataoka, Latham & Whyte 1997; Luan, Reb & Gigerenzer 2019). Toetudes eelnevalt läbiviidud uuringutele, otsustas ka töö autor viia läbi eksperimenti, et uurida heuristikute rolli personali valiku kontekstis.

Eksperiment on hea meetod, sest annab kõrge sisemise valiidsuse tulemuste tõlgendamisel, kui jälgida korrektselt katseplaani (Elmes, Kantowitz & Roediger, 2013). Täpsemalt on tegemist laborikatsega, kus võrreldakse ühe grupi tulemusi teisega (kontrollgrupiga). Kuna katse viidi läbi kontrollitud tingimustes, siis on võimalik kahe grupi erinevused välja selgitada. Samuti võimaldab valitud meetod koguda infot vahetult.

Lisaks otsustas töö autor eksperimendi korraldada intervjuu käigus, seega kasutatakse töös kahte meetodit, milleks on eksperiment ja poolstruktureeritud intervjuu. Nii saab vajadusel juurde küsida täpsustavaid küsimusi, sest oluline on teada saada, mille alusel juht peamiselt oma otsuseid langetas. Samuti on intervjuu käigus võimalik luua vabam ja usaldusväärsem keskkond, mis loob eelduse avatud vestluseks, mis võimaldab saada laiapinnalised ja ausad vastused.

Poolstruktureeritudintervjuu kavandamist alustati probleemipüstitusest ehk pandi paika, mida soovitakse intervjuu käigus välja selgitada (vt joonis 3). Selle alusel formuleeriti küsimused ja katsed, mis aitavad uurimiseesmärki saavutada. Seejärel koostati intervjuu kava ehk küsimused jaotati vastavate teemaplokkide lõikes, et luua parem ülevaade, kuidas erinevad küsimused on seotud uurimiseesmärgiga. Viimase sammuna jõudis kätte aeg intervjuerimiseks.



Joonis 3. Intervjuu etapid

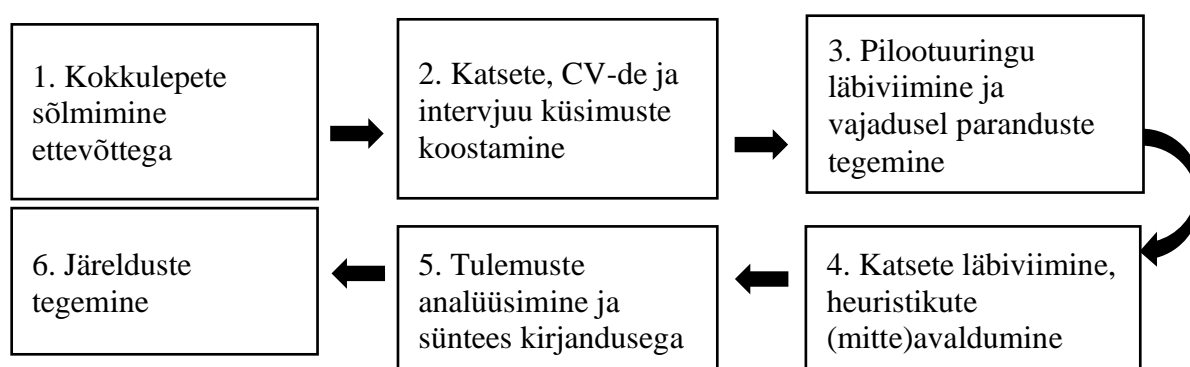
Allikas: (autori koostatud)

Intervjueriti finantssektoris tegutseva ettevõtte X valdkondade ja divisjoni juhte, kes osalevad organisatsioonis personali valiku protsessis ja langetavad lõpliku valiku. Tulenevalt ettevõtte soovist oma nime mitte avalikustada, ei avalda töö autor täiendavat informatsiooni ettevõtte kohta ja ei tutvusta ettevõtet lähemalt.

Toetudes eelnevalt tehtud uuringutele, pandi paika käesoleva töö raames korraldatava uuringu etapid (vt joonis 4). Uuring koosneb kuuest etapist, et välja selgitada heuristikud, millele juhid sobiva kandidaadi valikul toetuvad. Uuriti, kas juhid toetuvad oma otsustel esindatavus- ja kättesaadavusheuristikule ning ankurdamisele. Neid heuristikuid, kasutatakse ebakindlates olukordades, mille üheks heaks näiteks on personali valik, sest seal esineb piiratud informatsiooni põhjal kandidaatide töö tulemuslikkuse prognoosimist. Lisaks

hinnati ka eksperimendi käigus vanuseliste stereotüüpide esinemist, millele pöörati tulemuste analüüsimisel veel eraldi tähelepanu sest stereotüüpimist nähakse kui esindatavusheuristikule toetumisel tehtud otsuse tulemust. Järgnevalt kirjeldatakse igat uuringu etapi põhjalikumalt.

Esimese sammuna võttis töö autor ühendust ettevõtte personalitöötajaga, kelle abiga leiti juhid, kes olid valmis uuringus osalema. Valmi moodustasid 11 juhti, kes jagunesid vastavalt kahe grupi vahel, millest üks oli kontrollgrupp. Intervjuud viidi läbi finantssektoris tegutseva ettevõtte X valdkondade ja divisjoni juhte, kes langetavad lõpliku otsuse sobiva kandidaadi osas.



Joonis 4. Uuringu etapid

Allikas: (Kalda, 2014; Snowman & Kucharska 2020 põhjal; autori kohendused)

Seejärel valmistati ette neli personali valikuga seotud katset ja intervjuu küsimused, toetudes eelnevalt läbitöötatud heuristikuid puudutavale teooriale (vt tabel 2). Ettevalmistatud katsed viidi läbi intervjuude käigus.

Esimene eksperiment toetus CV-de hindamisele, sest see on tavaliselt esimene etapp personali valiku protsessis ja seal võivad eelarvamused mängida just olulist rolli (Derous & Decouster, 2017). Samuti on uuritud ankurdamise mõju just CV-de hinnangute kujunemisel (Snowman & Kucharska 2020). Lisaks on 2014. aasta Triin Kalda uurinud oma lõputöös soostereotüüpide esinemist personali valikul, kus autor mõtles välja eksperimendi, mis toetus samuti CV-de hindamisele (Kalda, 2014). Eksperimendi disain sisaldas ametikoha kirjelduse koostamist, mille alusel koostatakse ka CV-d. Ametikohale, kuhu sobivat töötajat otsitakse, on kliendikeskuse nõustaja (varasemalt ametikoha nimetus pangateller), sest on leitud, et see on vanuse neutraalne ametikoht (Zaniboni et al., 2019). Ametikirjelduse koostamisel toetuti töötamisportaalis leiduvatele kuulutustele. Vastavalt ametikohale ja eelnevatele uuringutele koostati CV-d. Esimese grupi juhtidele näidati CV-sid, kus on identsed keeleoskus ja arvutioskused ning sarnane hariduskäik ja täiendkoolitused (vt lisa A). Erineb kandidaadi nimi, vanus, töökogemus ja iseloomustus, kus on välja toodud tulenevalt

vanuselistest stereotüüpidest kandidaadi isiksuseomadused ja hobid. Juurde lisati, et mõlemad kandidaadid soovivad teha kannapöörde karjääris ja leida töö, mis võimaldab rohkem inimestega suhelda. Samuti CV-des on väljatoodud mõlema kandidaadi viimase kolme aasta kogemused, sest on leitud, et ühe kandidaadi suurem töökogemus on üks esimesi kriteeriumi, mille järgi otsustatakse ühe kandidaadi kasuks (Cole, Rubin, Feild & Giles, 2007).

Teise grupi juhtidel olid CV-d, kus vastavalt nooremal kandidaadil oli vanemat inimest iseloomustavad stereotüübid ja vastupidi. Sooviti välja selgitada, kas sellisel juhul pööratakse tähelepanu ka lisainformatsioonile (stereotüüpsetele omadustele) või lähtutakse eelkõige töökogemusest (vt lisa B).

Lisaks tuli mõlemal grupil hinnata kandidaadi A sobivust CV põhjal kliendikeskuse nõustaja ametikohale 5- palli süsteemis, kus vastavalt 1 tähistab „ei sobi üldse“ ja 5 „sobib hästi“. Siinkohal on oluline märkida, et esimese grupi juhid ( kuus juhti), said ette kõrge ankru (4,5 palli), sest neile öeldi enne hinnangu andmist, mis hindegas on ettevõtte värbamisspetsialist hinnanud vastava kandidaadi sobivust ametikohale. Kontrollgrupp (viis juhti) ei saa ankru, et teha kindlaks, kas etteantud ankru ja taustatunnuste koosmõju tulemusel on ka selle grupi hinnang kõrgem (vt lisa C).

Teise eksperimendiga soovis töö autor kindlaks teha, kas juhid toetuvad esindatusheuristikule ehk vähest informatsiooni peetakse kandidaati tervikuna esindavaks ja selle põhjal tehakse üldistusi (Pinto, 2014). Sinna alla kuulus kaks sarnase sisuga lühikatset (vt lisa D). Esimene katse tugines kuulsal Linda katsel, kus oli etteantud kaheksa fakti ja tuli hinnata vastavalt, kas on tõenäolisem, et Linda on pangateller või feministlik pangateller (Tversky & Kahneman, 1983). Käesoleva töö autor tegi omapoolsed kohendused, esitades samamoodi kaheksa fakti ja küsides, kas tõenäolisem on, et tootevaldkonna juristi ametikohale kandideerija on jurist või doktorikraadiga jurist. Teine katse pärines samuti Kahnemani ja Tversky (1973) uuringust, kus koostati 100 inimese põhjal, kellest 70 olid juristid ja 30 insenerid, iseloomustused. Juhuslikult võeti sealt ühe indiviidi kirjeldus ja paluti hinnata tõenäosust, et tegemist on inseneri ametikoha esindajaga. Kontrolliti, kas inimesed kipuvad lisainformatsioonil tulemusel unustama lihtsaid tõenäosuse reegleid ja hindama tõenäosust suuremaks ehk toetuma inseneri ametikoha põhjal tekkinud stereotüübile.

Tabel 2

*Teemaplokkid ja kohandatud intervjuu küsimused*

Teemaplokk	Küsimused	Katse nr
Vanuselised stereotüüpid ja nende roll personali valikul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas hindaksid nende kandidaatide sobivust antud ametikohale? Palun põhjenda oma valikut.</li> <li>• Mis tuleb Sulle esimesena pähe, kui mõtled vanemaealiste (vanuses 50+) töötaja peale ?</li> <li>• Mis tuleb Sulle esimesena pähe, kui mõtled nooremate (vanuses 20+) töötajate peale?</li> </ul>	I katse
Ankurdamise avaldumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuidas hindaksid kandidaadi A sobivust CV põhjal antud ametikohale 5-palli süsteemis? Vastavalt 1- ei sobi üldse ja 5- sobib hästi.</li> </ul>	I katse
Esindatavus-heuristikule toetumise avaldumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumb on tõenäolisem: kas kandidaat on doktorikraadiga jurist või jurist?</li> <li>• Läbiviidud uuringus osales 100 inimest, kellest 70 olid juristid ja 30 insenerid. Palun loe läbi järgnev kirjeldus ja seejärel hinda tõenäosust skaalal 0-100, et tegemist on inseneriga.</li> </ul>	II katse
Visuaalne esitlusviis ja ajapiirangu mõju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palun hinda, kui palju aega Sul keskmiselt ühe valiku tegemiseks joonistena esitatud info puhul kulub?</li> <li>• Millisel määral joonistena esitatud teave Sinu valikut lihtsustas või raskendas? Palun põhjenda.</li> <li>• Palun hinda, kui palju aega Sul keskmiselt ühe valiku tegemiseks tabelitena esitatud info puhul kulub?</li> <li>• Millisel määral tabelitena esitatud teave Sinu valikut lihtsustas või raskendas? Palun põhjenda.</li> <li>• Milliseid võtteid kandidaadi valimiseks enda tavapärasel töös kasutad?</li> <li>• Mil määral kasutaksid enda edaspidises tööpraktikas jooniste või tabelite kujul võrdlust sobiva kandidaadi valimiseks?</li> </ul>	III katse
Kättesaadavuse heuristiku avaldumine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinu ülesanne on tutvuda kahe kandidaadi soovitusetega ja nende põhjal otsustada, kumba kandidaati eelistaksid turundusjuhi ametikohale. Palun põhjenda ka oma valikut.</li> </ul>	IV katse
Intuitsiooni roll personali valikul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuivõrd usaldad ise oma intuitsiooni/kõhutunnet personali valikul? Kas oskad tuua mõne näite?</li> </ul>	kõik katsed
Lõpetuseks küsimused	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kui Sul on kaks võrdset kandidaati, siis mille alusel langetad lõpliku valiku?</li> <li>• Kas Sul endal on tekkinud küsimusi?</li> </ul>	

Allikas: (autori koostatud Snowman &amp; Kucharska 2020; Kahneman &amp; Tversky, 1973;

Tversky &amp; Kahneman, 1983 põhjal)

Kolmanda eksperimendi tulemusi käesolevas töös ei ole plaanis põhjalikult edasi analüüsida, sest tegemist oli vaheülesandega, et hajutada osalejate tähelepanu. Tulemusi kajastatakse ainult sellisel, kui tekkinud tähelepanekud kinnitavad teiste eksperimentide

tulemuste analüüsi põhjal tehtud järeldusi. Katse eesmärk oli teada saada, kuidas informatsiooni edastamise viis (joonis vs tabel) mõjutab otsustamisprotsessi pikkust, eeldusel, et osalejatel on piiramatult aeg valiku langetamiseks. Teisisõnu selgitada välja, kas vastavalt joonisena või tabelina esitatud informatsioon lihtsustab või raskendab valiku tegemist. Samuti jälgiti, kuidas ülesandele läheneti. Katse sisus seisnes selles, et otsiti erinevatele ametikohtadele uusi töötajaid ning lõppvoorus oli jäänud valikusse kaks kandidaati. Iga ametikoha puhul sai otsustada ühe kandidaadi kasuks. Kandidaate oli hinnatud kaheksa näitaja lõikes. Konkreetsete näitajate olulisusjärjestus on iga ametikoha puhul välja toodud tähtsuse järjekorrana. Siinkohal vaadati, kas lähtuti etteantud olulisusjärjestusest või enda väärtustest ja kogemustest.

Viimane eksperiment oli seotud kättesaadavuse heuristikuga, kus tuginetakse tuttavlikkusele, varsematele kogemustele ning kergemini kättesaadavale informatsioonile. Töö autor proovis katsetes kasutada erinevaid personali valiku meetodeid, mistõttu selles katses tuli otsustada soovitude põhjal. Enne soovitude lugemist paluti ühel grupil lugeda läbi lõik artiklist „Miks edukad inimesed vajavad hobisid?“, et muuta hobidega kandidaat intervjueeritavale tuttavamaks. Seejärel oli ülesanne valida, kumba kandidaati eelistatakse turundusjuhi ametikohale, põhjendades oma valikut. Samaaegselt teine grupp ei saanud enne soovitude hindamist artikliga tutvuda, vaid asus kohe soovitusi lugema. Eesmärk oli vaadata, kas artiklit lugenud grupist eelistatakse hobidega kandidaati rohkem, tulenevalt asjaolust, et ta on juhtidele tuttavam. Intervjuu lõpetuseks küsiti ka veel paar küsimust laiemal raamistiku avamiseks.

Kolmanda etapina alustati pilootuuringute läbiviimist. Enne uuringu alustamist konsulteeris töö autor TÜ Eetikakomiteega ja sotsiaalteaduste valdkonna hea teadustava nõustajaga, et uuring oleks kooskõlas eetiliste käitumiste põhimõtetega. Samuti selgitati välja, et komitee kooskõlastust ei ole vaja, aga tuleb saada osalejate kirjalik nõusolek isikuandmete töötlemiseks, mistõttu tutvuti Tartu Ülikooli Inimuuringu Eetika Komitee ettevalmistatud dokumentidega, mille põhjal koostati nõusoleku vorm (vt lisa E). Seejärel asuti pilootuuringut läbi viima.

Pilootuuringus osales kaks inimest, et kontrollida, kas katsed toimivad ja on arusaadavad ning saada veel täiendavat kogemust ja enesekindlust intervjuerimisel. Osalejate tagasiside oli positiivne ja kõik tundus nende jaoks arusaadav, mistõttu rohkem täiendusi ei tehtud. Samuti oli soov välja selgitada, kas lubatud ajakulu uuringus osalejale vastab tõele. Pilootuuringutes ajakulu probleemiks ei tulnud, aga esimesel intervjuul selgus, et 45 minutit võib jääda väheseks ning seetõttu vähendasime kolmanda eksperimendi mahtu,

sest tuleb arvestada, et küsimustele vastamise põhjalikkus võib palju erineda. Tulenevalt juhtide tihedast ajagraafikust ei soovinud töö autor lubatud aega palju ületada.

Pärast pilootuuringu läbiviimist asuti juhtidega intervjuusid läbi viima. Kõik intervjuud toimusid läbi Teamsi ja videokõne formaadis. Osalejate nõusolekul lindistati üheksat intervjuud, mille kestvus varieerus vahemikus 41-66 minutit (vt tabel 3).

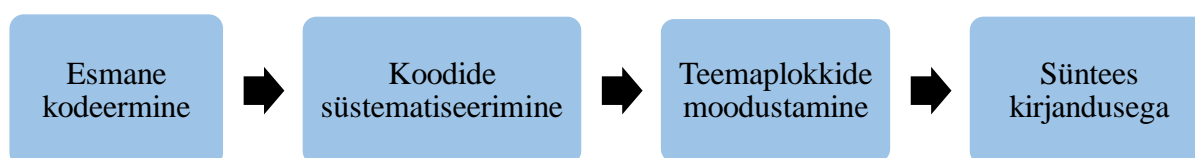
Tabel 3

*Ülevaade intervjuudest*

Intervjueeritav	Sugu	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu pikkus
Intervjuu nr 1	mees	22.03.2021	66 min
Intervjuu nr 2	naine	23.03.2021	52 min
Intervjuu nr 3	naine	23.03.2021	58 min
Intervjuu nr 4	mees	24.03.2021	57 min
Intervjuu nr 5	mees	24.03.2021	59 min
Intervjuu nr 6	naine	24.03.2021	49 min
Intervjuu nr 7	naine	25.03.2021	48 min
Intervjuu nr 8	naine	25.03.2021	41 min
Intervjuu nr 9	naine	1.04.2021	62 min
Intervjuu nr 10	naine	5.04.2021	49 min
Intervjuu nr 11	naine	8.04.2021	64 min

Allikas: (autori koostatud)

Kokku tegi see umbes kaheksa tunni jagu audiofaile, mida hiljem transkribeeriti veebipõhise kõnetuvastuse programmi abiga (Alumäe, Tilk & Asadullah, 2018). Kokku tekkis intervjuude põhjal 94 lehekülge transkriptsioone. Kuna tekkinud transkriptsioonides tuli teha korrekture, siis kuulati kõik intervjuud uuesti läbi ja märgiti esmased olulised tähelepanekud, mille alusel otsiti hiljem tulemusi kirjeldavaid märksõnu ehk koode. Teemaplokkid tekkisid teooria põhjal ettevalmistatud küsimuste ja intervjuu tulemustest leitud ühiste mustrite tagajärjel (vt lisa F). Analüüsi käigus tekkinud koodid jaotati hiljem sobivate teemaplokkide juurde ja toimus tulemuste sidumine teooriaga (vt joonis 5).



*Joonis 5. Analüüsimisskeem ja selle etapid*

Allikas: (autori koostatud)

Katsete ja intervjuu küsimuste käigus selgitati välja, kas ja millistele heuristikutele juhid oma otsustes tuginevad. Autor leiab, et saadud tulemused on ettevõtte X juhtidele olulised, et parandada otsustusprotsessi ja seeläbi muuta otsused veel täpsemaks.

## **2.2. Finantssektori ettevõtte juhtidega tehtud intervjuude analüüs ja järeldused**

Järgnevas peatükis analüüsitakse finantssektori juhtidega tehtud intervjuude tulemusi, et selgitada välja, kas juhtide vastustes on ühisosi, mille põhjal teha järeldusi ja saada teada, millistele heuristikutele juhid võivad oma otsustes personali valikul toetuda. Intervjuudest leitud märksõnad jaotati vastavatesse teemaplokkidesse (vt tabel 3).

Esimeses katses, kus jälgiti CV põhjal eelistuse kujunemist, oli vaatluse all kaks olulist aspekti: kandidaadi vanus ja varasem töökogemus. Kolm juhti eelistasid kandidaati tulenevalt tema vanusest, kellest kaks eelistasid vanemat kandidaati ja üks nooremat. Ühe juhi puhul saab välja tuua olukorra, kus märgati kandidaatide suurt vanuse erinevust ja hakati esialgses valikus kahtlema. Kuigi määravaks sai sobivam töökogemus, siis ikkagi hakati arvutama vanema kandidaadi vanust. Lõpuks otsustati vanema kandidaadi kasuks, arvates, et tema võib olla stabiilsem. Kuna vanus mängis otsustusprotsessis ikkagi olulist rolli, siis saab öelda, et neli juhti ehk 36,4% juhtidest kippus eelistama ühte kandidaati teisele tulenevalt vanusest. Töökogemus oli aga peamine tegur, mille alusel kujunes eelistus. Seega käesolevas töös ei osutunud vanus olulisemaks teguriks kui tööalane staatus või soovitud, mida varasemalt tehtud uuringus on leitud (Oude Mulders, Henkens, Liu, Schippers & Wang 2018). Samuti need juhid, kes CV põhjal eelistust ei osanud välja tuua, alustasid just töökogemuse võrdlemisest. Otsustavaks sai sellisel juhul kontori assistendi roll, kus oli väljatoodud klientidega suhtlemise pool. Positiivse tähelepanekuna saab välja tuua, et kolmel juhul ei kujunenud eelistust CV-de põhjal ja kaheksa juhti töid kohe CV hindamisel välja, et kindlasti tuleks teha vestlus, et lõplik otsus langetada.

Kuna esindatavusheuristikule toetumisel tehtud otsuse tulemust nähakse kui stereotüüpimist, siis käsitletakse töös ka vanuselisi stereotüüpe personali valikul. Intervjuude põhjal saab öelda, et teoreetilises osas käsitletud vanuselised stereotüübid kattusid suures osas juhtide väljatooduga. Kõlama jäid noorte kohta järgnevad märksõnad „rahutus hinges“ „tööandja kui õpibaas edasi liikumiseks“ ja „õpihimu“. Nooremaid töötajaid (vanuses 20-39) nähakse kiirema õppimisvõimega, ambitsioonikate ja suure enesearengu sooviga. Suure tõenäosusega nende omaduste põhjal võidakse eelistada nooremat kandidaati vanemale.

Samaaegselt toodi välja nende väiksem kohustunne ja ebapüsivus ehk mitme juhi poolt vihjati noorte rahutusele hinges. Kui noorte puhul toodi välja suurem liikumine ühest ettevõttest teise, siis vanemate puhul vastupidiselt viidati nende lojaalsusele.

Vanemaid töötajaid kirjeldati näiteks sõnadega „väga lojaalsed“, „kardavad tohutult eksida“ ja „head spetsialistid“. Vanemate töötajate (50+) puhul toodi positiivse küljena välja nende stabiilsus ja lojaalsus ning kohusetundlikkus. Teiselt poolt nähakse neid madalama kohanemisvõimega ehk mitmeid kordi toodi välja muudatuste kartus ning aeglasem õppimisvõime. Samaaegselt märgiti, et tulenevalt vanemate suuremast lojaalsusest, teevad nad endale asjad selgeks. Seega ühelt poolt nähakse, et vanematel on keerulisem uuendustega kaasas käia, aga samas saab töö alati tehtud tulenevalt kohusetundlikkusest. Noorte puhul toodi negatiivse poolena veel välja vähene tööharjumus, mistõttu ei pruugi neil olla kogemust, mis tähendab viis päeva nädalas täiskoormusega töötada. Lisaks on noored küll kiirema õppimisvõimega, aga töö autoril tekib küsimus, kas ettevõtte vaatevinklist on see kasulik, kui õige pea juba uude ettevõttesse edasi liigutakse. Võib eeldada, et sellega kaasneb suur kulu ettevõttele. Järelikult need võivad olla põhjused, miks eelistatakse vahel vanemaid kandidaate noorematele.

Positiivne oli asjaolu, et oli juhte, kes teadvustavad, et need stereotüübid on küll olemas, aga rõhutasid, et on vastupidised näiteid ka. Näiteks toodi välja, et noortel on küll kohati madalam kohustunne, aga on ka palju noori, kes on kohati teine äärmus ehk kalduvus perfektsionismile. Üldjoontes saab öelda, et ettevõtte X juhid ei lähtu otsustamisel peamiselt kandidaadi vanusest, aga kohati esineb ikka vanuselist diskrimineerimist, sest osadel juhtidel kujunes eelistus just tulenevalt vanusest. Selgus, et peamiselt vaadatakse CV-s töökogemust ja toetatakse intervjuul kujunenud arvamusele. Need juhid, kelle otsustamisprotsessis mängis rolli vanus, ei eelistanud kõik nooremat kandidaati, vaid ka vanemaid. Samuti kaheksast juhust, kellel kujunes CV põhjal mingisuguse tunnuse põhjal arvamus, valiti võrdselt nii vanemaid kui ka nooremaid kandidaate.

Tabel 3

Koodide jaotus teemaplokkide lõikes

Heuristikute roll personali valikul	Vanuselised stereotüübid	Stereotüübid noorte (vanuses 20-39) kohta	Ei ole hirmu põruda	
			Rahutus hinges (püsimatus)	
			Väiksem kohusetunne	
			Perfektsionism	
			Õpihimu/ambitsioonikus	
			Julgus küsida	
			Enesearengu soov	
		Stereotüübid vanemate (vanuses 50+) kohta	Muudatuste kartus	
			Stabiilsus	
			Tervisehädad	
			Aeglasem õppimisvõime	
			Kohusetundlikkus	
			Lojaalsus/püsivus	
			Madalam kohanemisvõime	
	Tuginemine heuristikutele	Kirjelduse põhjal otsustati (stereotüübid)		
		Lähenes puhtalt faktiliselt (jurist faktina olemas)		
		Mõni faktidest vihjas doktorikraadile		
		Tuttavamad kandidaati eelistati (hobidega)		
		Sisetundest lähtuvalt langetas otsuse		
	Eelistuse kujunemine CV põhjal	Vanus		
		Töökogemus		
		Sisetunne		
		Isiksus/hobid		
Ei kujunenud eelistust				
Intuitsiooni roll	Oluline	Lõplik valik kõhutunde pealt		
	Vähem oluline	Usaldatakse vähesel määral		
Heuristikute vähendamise praktikad	CV on vähe oluline			
	Eeltöö intervjuudeks			
	Intervjuu oluline			
	Kolleegide kaasamine protsessi			
Lõpliku valiku langetamise abimehed	Eelarvamuste teadvustamine			
	Sisetunne			
	Kolleegide/personalitiimi kaasamine protsessi			
	Sobivus olemasolevasse meeskonda			
	Oma tabelisüsteem			
(Esma)mulje vestlusel				

Allikas: (autori koostatud)

Kui CV põhjal eelistus kujunenud, paluti anda hinnang kandidaadi A CV-le. Esimesel grupil tuli hinnata kandidaadi A CV-d (noorem kandidaat vastavate stereotüüpide ja töökogemusega) ning neil oli etteantud värbamisspetsialisti hinnang 4,5, mida teisel grupil ei olnud. Teisel grupil oli kandidaat A noorem kandidaat vanemaealiste stereotüüpide ja töökogemusega. Kuna töökogemus oli eelistuse kujunemisel oluline faktor, siis CV lõpliku hinnangu suuruse määras ankur (4,5) koos teiste taustatunnustega. Intervjuu tulemuste analüüsimisel selgus, et esimese grupi antud hinnangud olid küll kõrgemad (vahemikus 3-5), aga peamiseks põhjuseks toodi sobivam töökogemus. Kõik esimese grupi juhid valisid sobivamaks kandidaadiks A. Seetõttu ei saa öelda, et hinnang oli kõrgem ainult tulenevalt etteantud ankrust, vaid tuleb ka arvestada teiste tegurite mõjuga. Kontrollgrupp eelistas kõik kandidaat B-d, kelle CV-s oli väljatoodud esimese grupi kandidaat A töökogemus. Seega kui tuli anda hinnang kandidaat A CV-le, siis oli see madalam (vahemikus 2-4) juba seetõttu, et kandidaat A ei olnud nende esimene eelistus. Kontrollgrupis põhjendati ka CV põhjal madalamat hinnangut asjaoluga, et pole vestust veel saanud teha, et selgitada välja näiteks kandidaadi pingetaluvus, kiire kohanemisevõime või suhtlemisoskused. Mainiti, et CV-sse võib kõike kirjutada, aga ei tea, kui palju tegelikkusele vastab.

Esindatavusheuristikule toetumise kindlaks määramiseks viidi läbi kaks lühikest katset, kus esimese puhul selgus, et enamus juhid (kaheksa juhti) pöörasid tähelepanu rohkem sisendinfole ehk hindasid tõenäosuse suuremaks. Samale tulemusele jõuti ka tuntud Linda katses, kus kirjelduste põhjal hinnati tõenäolisemaks, et Linda on feministlik pangateller kui lihtsalt pangateller. (Tversky & Kahneman, 1983) Seega käesoleva töö raames läbiviidud katses, kui tuli anda hinnang, kumb stsenaarium on tõenäolisem: kas Maria on jurist või doktorikraadiga jurist, siis hinnati esitatud faktide põhjal doktorikraadiga jurist tõenäolisemaks. Kui mõelda, et tegelikult iga üksikasja lisamine vähendab selle tõenäosust ja faktiliselt oli öeldud, et Maria on jurist, siis on tõenäosuse loogika alusel väide „Maria on jurist“ kindel valik. Juhid lähtusid siinkohal faktidest, mis sobis paremini doktorikraadiga juristiga. See on hea näide, et otsustamisel eksiti tõenäosuse reegli vastu, sest tõenäolisemaks hinnati kahe sündmuse koosesinemine. Faktidest viitasid doktorikraadile nooremteaduri amet ja aktiivne teadustööga tegelemine ehk Maria sobis paremini esindama doktorikraadiga juristi. Kõik faktid koos moodustasid juhtide peas loogilise pildi, mis tundus usutav ning otsustati selle põhjal. Lisaks oli huvitav asjaolu, et kolm juhti, kes lähtusid sisetundest, hindasid suuremaks tõenäosuse, et Maria on jurist. Toodi välja, et telkis kahtlus, et tahetakse viidata teadlikult sellele, et ta on doktorikraadiga, aga tegelikult on tavaline jurist.

Teise katse käigus oli neid juhte vähem, kes lähtusid kirjeldusest, mis esindas inseneri stereotüüpi. Neli juhti ehk 36,4% valimist hindasid inseneri tõenäosuse suuremaks, toetudes iseloomustusele. Peamiselt toodi välja, et inseneri ametikohale viitas matemaatiliste ülesannete lahendamine, mis on insenerile iseloomulik. Selle tulemusel saab öelda, et leidis kinnitust tõsiasi, et kiputakse usaldama intuitiivselt antud hinnangut, pööramata tähelepanu sündmuse eelnevale tõenäosusele. (Kahneman & Tversky, 1973) Samaaegselt kuuel juhil ehk 54,5% intervjuueeritavatest ei tekkinud kirjelduse põhjal kindlat pilti ja hinnati, et võib olla nii insener kui ka jurist sama suure tõenäosusega. Nende hulgast üks juht nägi seda puhtalt tõenäosuse arvutamise harjutusena ning saab öelda, et ei omistanud esitatud kirjeldusele suurt tähelepanu. Üks juht hindas hoopis juristi ametkoha kirjeldusest tulenevalt suuremaks. Seega nende juhtide jaoks ei tekkinud selget seost inseneri ametikoha stereotüübiga.

Eelnevalt kirjeldatud kahe katse tulemuste põhjal saab öelda, et sisendinfole pööratakse suurt tähelepanu ja tihti unustatakse tõenäosuse loogika. Kerge on toetuda ametikohaga kaasnevatele stereotüüpidele ja vähesele informatsioonile ning pidada seda indiviidi tervikuna esindavaks, sest nii vähendatakse vaimset pingutust (Hilton & von Hippel, 1996). Personali valikul tähendab see ohtu, et olemasolevale informatsioonile antakse liiga suur kaal, mis võib kaasa tuua kallutatud otsuseid. Näiteks olukorras, kus on kaks tugevat kandidaati, kelle vahel on raske valida. Selleks, et kaardistada heuristikuid, millele sellises olukorras tuginetakse, küsiti intervjuus ka meetodeid, mida lõplikul valikul kasutatakse. Enim esinenumad märksõnad olid „kõhutunne“, „sisetunne“, „kolleegide ja personalitiimi kaasamine“, „tekkinud mulje vestlusel“ ja „sobivus meeskonda“.

Tulemuste analüüsimisel selgus, et kandidaadi sobivust olemasoleva meeskonnaga hinnatakse just intervjuu käigus, toetudes intuitsioonile ja esmamuljele, mis vestlusel kujuneb. Seega intervjuul tekkinud esmamulje kandidaadist on üks oluline komponent valiku langetamisel (vt tabel 4). Nii tekib esialgne arusaam kandidaadi isiksusest, mille alusel otsustada, kuidas ta sobib meeskonda. Sobivus meeskonda on üks peamine tegur, mis võib otsuse langetamisel saada määravaks. Viis juhti tõid välja, et nende jaoks on oluline just vestlusel tekkinud mulje, mida töö autor näeb ohukohana, sest esmamulje põhineb emotsioonidel. Seega otsuseid langetatakse vähem ratsionaalselt ning on suurem tõenäosus kallutatud otsusteks. Seda kinnitas tähelepanu hajutamiseks planeeritud kolmas katse, kus üheksa juhti ehk 81,8% juhtidest langetas valiku, lähtudes enda tähtsuse järjekorrast. Kuigi olid etteantud olulisemad kriteeriumid, siis kiputi tööintervjuu hinnangut tähtsama tegurina arvestama kui teisi näitajaid. Positiivse küljena saab välja tuua, et kaks juhti tõid ka välja oma

tabelisüsteemid, mida personali valikul kasutavad. Töö autor näeb, et see tagab parema võrreldavuse, sest kandidaatide puhul hinnatakse samu näitajaid ning väheneb kallutatud otsuste tekkimise oht.

Tabel 4

*Ülevaade intervjuu analüüsi tulemustest*

Vanuselised stereotüübid			
Stereotüübid noorte kohta (TOP 3)	Esinemine (%)	Stereotüübid vanemate kohta (TOP 3)	Esinemine (%)
1. Enesearengu soov	6 ehk 54,5 %	1. Lojaalsus/püsivus	5 ehk 45,5%
2. Õpihimu/ambitsioonikus	6 ehk 54,5 %	2. Aeglasem õppimisvõime	4 ehk 36,4%
3. Rahutus hinges (püsimatus)	4 ehk 36,4%	3. Muudatuste kartus	4 ehk 36,4%
CV põhjal eelistuse kujunemine (TOP 3)			
Tunnus	Esinemine (%)		
1. Töökogemus	6 ehk 54,5 %		
2. Vanus	4 ehk 36,4%		
3. Isiksus/hobid	4 ehk 36,4%		
Heuristikutele (mitte)tuginemine			
Vanuselised stereotüübid	4 ehk 36,4%		
Esindatavusheuristik (IIa katse)	7 ehk 63,6%		
Esindatavusheuristik (IIb katse)	4 ehk 36,4%		
Kirjeldusest ei tekkinud seost inseneri stereotüübiga	6 ehk 54,5 %		
Kättesaadavusheuristik (IV katse)	1 ehk 9,1%		
Kättesaadavusheuristik näited personali valikul	2 ehk 18,2%		
Lõpliku valiku langetamise abimehed (TOP 3)			
1. Kolleegide/personalitiimi kaasamine protsessi	6 ehk 54,5 %		
2. Sobivus olemasolevasse tiimi	6 ehk 54,5 %		
3. (Esma)mulje vestlusel/sisetunne	5 ehk 45,5%		
Intuitsiooni roll personali valikul			
Usaldavad palju ehk oluline roll	9 ehk 81,8%		
Usaldavad vähem ehk väiksem roll	2 ehk 18,2%		

Allikas: (autori koostatud)

Lisaks esindatavusheuristikule uuriti ka kättesaadavusheuristikule tuginemist personali valikul. Eeldati, et need juhid (kuus juhti), kellel muudetakse kandidaat A tuttavamaks, eelistavad teda. Tulemuste põhjal seda järeltada ei saa, sest kuuest juhist kolm

eelistasid kandidaat A-d, kaks kandidaat B-d ja ühel ei kujunenud eelistust. Teise grupi juhtide hulgast, kes enne valiku langetamist artiklit lugeda ei saanud, eelistas kandidaat A-d kaks juhti, kandidaat B-d kaks juhti ja ühel ei kujunenud eelistust. Ainult kaks juhti mainisid hobide olulisust, kellest üks oli kontrollgrupis ehk ei lugenud eelnevalt artiklit. Seega ei saa öelda, et juhid toetusid kättesaadavusheuristikule, sest ei joonistunud selgelt välja esimese grupi eelistus kandidaadi A osas. Samuti põhjendustest, miks valiti üks või teine kandidaat, käisid läbi järgnevad fraasid „B tundub detaili inimene“, „A tüüpiline loominguline inimene“, „B piisavalt põhjalik“, viidates soovitustes väljatoodud teistele omadustele ehk tekkinud pilt kandidaadi isiksusest sai määravaks. Samaaegselt kirjeldati olukordi, mis viitavad kättesaadavusheuristikule tuginemisele. Näiteks toodi välja, et kiputakse otsima ja eelistama ka enda sarnaseid, mis on teooria põhjal hea näide kättesaadavusheuristikule tuginemisest, kergendades otsustamisprotsessi, sest see tuleb automaatselt. Samuti lisati, et CV põhjal võib tekkida eelistus kergemini, kui tegeletakse mõne sama hobiga või jagati ühist kooli kogemust, mis annab märku tuttavlikkuse põhjal otsuse langetamisest. Seega katse käigus ei leitud selget kinnitust kättesaadavusheuristikule tuginemisele, aga intervjuu tulemustes esinesid mõned head näited sellest.

Järgmise olulise teemaplokina käsitleti intuitsiooni rolli personali valikul. Selle olulisus selgus juba kahe „võrdse“ kandidaadi vahel lõplikul valiku puhul, kui selle töid ühe ühe meetodina välja 9 juhi ehk 81,8% osalenutest, väites, et sisetundel on tähtis roll ja sellest lähtutakse. Nende hulgast töid paar osalejat eraldi välja, et teevad palju eeltööd, mis aitab sisetunde paika panna. Eeltöö all mõeldi ootuste ja otsitavate omaduste kirjeldamist ning nende sidumist küsimustega, mis aitavad need välja selgitada.

Lisaks põhjendati intuitsioonile toetumist asjaoluga, et personali valiku protsessis ei ole võimalik koguda inimese kohta nii palju andmeid, mille põhjal teha otsust. Intervjuudest jäid kõlama intuitsiooni kohta järgmised fraasid: „esimene tunne on kõige õigem“, „kõhutunne mõjutab valikuid suuresti“ „vist käib minuga kaasas“ ja „usaldan rohkem kui midagi muud“ „väga palju“ „kõhutunne on ikkagi tugev“. Intuitsiooni nähakse kui teadvustamata heuristikute kasutamist, siis saab öelda, et juhid toetuvad erinevatele heuristikutele, vähendades sellega vaimset pingutust. (Dane & Pratt, 2007) Kuna intuitsiooni põhjal tehtud otsused lähtuvad kiiresti meenunud informatsioonil ja neid ei analüüsita põhjalikumalt, siis töö autor leiab, et nii võib otsustamisel kergesti esmamuljele liiga suure kaalu anda. Järelikult on intuitsioonil personali valikul suurem roll, kui arvatagi osatakse, mille tulemusel kasutatakse heuristikuid ja langetatakse vähem ratsionaalsemaid otsuseid.

Kuna intuitsiooni usaldatakse palju, siis saab öelda, et heuristikud mängivad olulist rolli personali valikul ning esineb „kangekaelset usaldust intuitsioonile“ ja usutakse „ridade vahelt lugemise võimesse“. Usaldatakse intuiitiivselt antud hinnangut kandidaadi edukuse kohta, mida on leitud ka eelnevates uuringutes (Highhouse, 2008). Käesoleva töö uuringust selgus, et kasutatakse küll erinevaid tabelisüsteeme kandidaatide võrdluseks, aga lõpliku valiku langetamisel lähtutakse peamiselt intuitsioonist. Selle tulemusel saab öelda, et personali valiku otsustusprotsessi proovitakse lihtsustada, sest eelkõige toetatakse intuitsioonile ja eelnevatele kogemustele. Intuitsiooni põhjal kujunevad hinnangud kiiresti ja automaatselt, mistõttu on päris suur oht kallutatud otsuste tekkeks. Samuti teooriale tuginedes ei ole intuiitiivselt antud hinnangud kõige usaldusväärsemad, sest intuitsiooni põhjal tehtud prognoosid ei ole järjepidevad (Shanteau, 1988). Näiteks situatsioonis, kus tuleb kaks korda samale infole tuginedes otsust langetada, siis jõutakse tihti täiesti erinevate tulemusteni.

Viimase teemaplokina käsitletakse häid praktikaid heuristikutele toetamise vähendamiseks, mis intervjuudes mitmeid kordi läbi käisid. Esimesena jäi intervjuudest kõlama CV väheoluline roll, mis on hea võimalus vähendada eelarvamuste tuginemist, sest tuginedes teooriale, kipuvad need kergesti tekkima just CV-de hindamisprotsessis (Kataoka, Latham & Whyte, 1997; Snowman & Kucharska, 2020). Intervjuudes toodi ka välja, et CV-d on tänapäeval nii napolisõnalised ja ei ütle väga midagi, mida on ka teoreetilistes käsitlustes väljatoodud (Wright, Domagalski & Collins, 2011). Kuna CV-s on piiratud informatsioon, siis selle pinnalt on keeruline langetada ratsionaalseid otsuseid ning kiputakse toetuma heuristikutele. Teisisõnu toetatakse juba olemasolevale informatsioonile, et vähendada vaimset pingutust, mis kaasneks uue informatsiooni töötlemisega. Näiteks hinnatakse kandidaadi CV-d esindatavuse pinnalt, mistõttu peetakse CV-s olevat informatsioon teda tervikuna esindavaks (Pinto, 2014). Selle tulemusel võidakse teha ennatlikke järeldusi, sest vähene informatsioon ei ole loonud kandidaadist õiget pilti.

CV-st olulisem roll on intervjuudel, mis on positiivne, sest nii ei välistada kohe kandidaate ainult CV põhjal, vaid kogutakse kandidaadi kohta rohkem informatsiooni, mille alusel otsustada. Kuna intervjuude käigus toodi välja erinevad tabelisüsteemid ja eeltöö intervjuudeks, siis see annab võimaluse kaardistada kandidaatide puhul samasid näitajaid, tagades parema võrreldavuse. Samaaegselt vähendab ohtu eelarvamuste tekkeks ja aitab hoida fookust sellele, et selgitada välja, kas kandidaat vastab eelnevalt paika pandud ametikoha nõuetele. Lisaks leiab töö autor, et hea praktika ettevõttes X on kaasata personali valiku protsessi kolleege ja personalitiimist inimesi. See annab võimaluse tekkinud

tähelepanekuid omavahel arutada ja vähendab esmamuljest tingitud eelarvamustele tuginemist.

Intervjuu tulemuste analüüsimise käigus järeldatakse, et ettevõttes X toetutakse erinevatele heuristikutele. Kinnitust leidis esindatavusheuristiku roll personali valikul, sest tihti tähtsustati rohkem sõnumi sisu kui usaldatavust, unustades tõenäosuse loogika. See näitab, et antakse olemasolevale informatsioonile suur osatähtsus ja toetutakse ametikohaga kaasnevatele stereotüüpidele, sest sellega kaasneb väiksem vaimne pingutus (Hilton & von Hippel, 1996). Samaaegselt leiti ka häid näiteid intervjuu tulemustest kättesaadavusheuristikule tuginemisest, kuid eksperimendi käigus tuttavama kandidaadi osas selget eelistust ei tekkinud. Kuigi ettevõttes esineb häid praktikaid, kuidas heuristikutele tuginemise mõju otsustusprotsessis vähendada, siis on näha, et intuitsioon on üks peamisi abivahendeid lõpliku otsuse langetamisel. Töö autor näeb intuitsiooni rolli personali valikul ohukohana, sest nii lähtutakse peamiselt vestlusel tekkinud esmamuljest ja langetatakse otsuseid kergemal viisil, töödeldes väiksemat hulka informatsiooni. Selle tulemusel võib suurema tõenäosusega jääda valimata kandidaat, kes on tegelikult sobivam.

Siinkohal tasub aga ära märkida, et pikemaajaline praktika sobivate inimeste valimisel võib lõpuks kujuneda ennustatavaks sündmuseks, mille tulemusel intuiitiivselt saavad tekkida täpsemad otsused. Siit tekib küsimus, millistes olukordades saab juht usaldada intuiitiivselt tehtud prognoose kandidaadi töö tulemuslikkuse kohta. Töö autor aga arvab, et personali valik on nii kompleksne protsess ja tihti otsitakse erinevatesse rollidesse inimesi, et intuitsioonil peaks olema personali valikul võimalikult väike roll.

### Kokkuvõte

Heuristikute puhul on tegemist rusikareeglite või lühiteedega, mida kasutatakse otsustusprotsessi lihtsustamiseks, vähendades sellega vaimset pingutust. Lõplik lahendus leitakse küll kergemal viisil, aga tekib oht süstemaatiliste vigade tekkeks, mille tulemusel jõutakse kallutatud otsuseni. Kuna personali valik on üks olulisemaid juhtimisotsuseid, siis käsitleti töös erinevaid heuristikuid, millele võivad juhid oma otsustes tugineda, kui valitakse organisatsiooni sobivat töötajat. Nendeks olid esindatavus- ja kättesaadavusheuristik ning ankurdamine. Samuti tutvustati  $\Delta$ -järeltõlgenduse heuristikut, mis võib viia ebakindlas olukorras täpsema juhtimisotsuseni, sest autor leiab, et personali valiku protsessis esineb tuleviku tööedukuse prognoosimist, muutes protsessi ebakindlaks.

Teoreetilise osa esimeses alapeatükis anti ülevaade erinevatest heuristikute käsitlustest. Samuti kirjeldati peamisi heuristikuid otsustusprotsessides ning selgitati, kuidas need otsuseid mõjutavad. Teises alapeatükis kirjeldati vastavalt esindatavus- ja kättesaadavusheuristikule,  $\Delta$ -järeltõlgenduse heuristikule ja ankurdamise mõju personali valiku spetsiifiliselt. Eelnevate uuringute põhjal on leitud et heuristikutele tugineda personali valikul põhjustab ennatlikke järeldusi, sest võetakse vähem aspekte arvesse ehk toetatakse ainult osale saadaolevalt informatsioonist. Näiteks kiputakse ühte vestlust pidama kandidaati tervikuna esindavaks. Viimases alapeatükis keskenduti vanuselistele stereotüüpidele, kuna esindatavusheuristikule toetumisel tehtud otsuse tulemust nähakse kui stereotüüpimist. Kirjeldati vanuselisi stereotüüpe nii nooremate ja vanemate inimeste puhul ning selgitati nende rolli personali valikul. Uuringutele tuginedes on leitud, et vanemaealiste puhul mängib tööturul vanus olulisemat rolli.

Eelnevate uuringute põhjal otsustas töö autor heuristikute rolli uurimiseks personali valikul korraldada neli personali valikuga seotud katset, mis viidi läbi intervjuu käigus ettevõtte X valdkondade ja divisjonide juhtidega. Eksperimendi käigus paluti juhtidel hinnata erinevate kandidaatide CV-sid, iseloomustusi ja soovitusi ning valida nende meelest sobivaim kandidaat. Otsust paluti põhjendada, et selgitada välja, millistele heuristikutele juhid oma otsustes kalduvad. Samuti on ealine diskrimineerimine tööturul aktuaalne teema ning stereotüüpimine on seotud esindatavusheuristikuga, siis pöörati ka eraldi tähelepanu tuginemisele vanuselistele stereotüüpidele otsustusprotsessis. Nii on võimalik juhtide teadlikkust sellel teemal tõsta ja seeläbi otsuste kvaliteeti parandada.

Käesolevas töös leidis kinnitust, et juhid kipuvad toetuma esindatavusheuristikule ehk hindama tõenäosust tulenevalt sellest, kuivõrd kandidaat esindab ametikoha esindaja stereotüüpi. Eiratakse tõenäosuse loogikat, sest hinnati tõenäolisemaks kahe sündmuse

koosinemine kui üksiku stsenaariumi. Selle tulemusel ei pöörata tähelepanu sündmuse eelnevale tõenäosusele või tõendite usaldusväärsusele.

Esindatavusheuristikule toetumise tulemusel esines ka stereotüüpset mõtlemist ehk eelistati kandidaati tulenevalt tema vanusest. Näiteks vanema kandidaadi kasuks otsustamisel toodi põhjenduseks tema suurem püsivus, mistõttu turvalisem valik. Teiselt poolt oli positiivne asjaolu, et peamiselt kujunesid eelistused sobivama töökogemuse pinnalt, lähtudes töökuulutuses väljatoodud tööülesannetele ja olulistele omadustele.

Samuti toodi näiteid kättesaadavusheuristikute esinemisest personali valikul, näiteks kiputakse eelistama enda sarnaseid. Intervjuu tulemuste analüüsimisel ühtset mustrit ei tekkinud ja soovitude puhul hinnati peamiselt isiksust, mistõttu sealt tuttavama kandidaadi osas selget eelistust ei kujunenud.

Lisaks selgus intuitsiooni oluline roll, teisisõnu leidis kinnitust, et juhtidel esineb „kangekaelset usaldust intuitsioonil“ mille tulemusel juhid usaldavad liigselt intuitsiooni ja langetavad tihti otsuseid selle pinnalt. Need otsused ei ole aga nii usaldusväärsed, sest suur kaal otsustamisel on esmamuljel, mida mõjutavad emotsioonid ja toetutakse ainult väiksele osale teadaolevast informatsioonist. Siinkohal näeb töö autor ohukohta, sest intuitsiooni põhjal kujunenud prognoosid ei ole järjepidevad ja võivad palju varieeruda.

Käesolevas töös kasutatud meetodil ja valimil on ka teatud piirangud. Nimelt toimusid intervjuud ühe valdkonna ettevõtetele, mistõttu järeldused on tehtud selle organisatsiooni pinnalt ja neid ei saa üldistada üle teiste valdkondade. Teiselt poolt saab aga öelda, et kogutud tulemused usaldusväärsemad, sest osalejad on ühes ettevõttest, tagades hea võrreldavuse ja kõrge sisemise valiidsuse. Kindlasti tuleb arvestada ka organisatsioonikultuuri eripärast tingitud mõjuga, mis võib kujundada juhtide otsuseid personali valiku protsessis. Näiteks paar juhti, kes on eelnevalt värvanud nõustajaid, omavad rohkem kogemust ning nende ootused võivad erineda teistest juhtidest. Üldiselt võib eeldada, et juhid on sarnase lähenemisega personali valikul tulenevalt ettevõtte väärtustest või juhtidele pakutud koolitustest. Samaaegselt leiab töö autor, et saadud tulemused annavad hea ülevaate, millistele heuristikutele võivad juhid kalduda, mis annab hea sisendi ka teistele organisatsioonidele.

Kuna käesolevas töös uuriti heuristikute esinemist personali valikul ühe valdkonna juhtide hulgas, siis tulevikus on võimalik moodustada suurem valim, kaasates erinevate valdkondade ettevõtete juhte. Seega üheks võimalikuks uurimissuunaks on selgitada välja, kuidas ettevõtte tegevusvaldkond mõjutab tulemusi. Samuti on võimalus teha eeltööd enne uuringu läbiviimist, et arvestada organisatsioonikultuurist tulenevate eripäradega.

**Viidatud allikad**

1. Abrams, D., Eller, A., & Bryant, J. (2006). An age part. Effects of Intergenerational contact and stereotype threat on performance and intergroup bias. *Psychology and Aging*, 2, 691-702. DOI: 10.1037/0882-7974.21.4.691
2. Alumäe, T., Tilk, O. Asadullah (2018). Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech. *Baltic HLT*, 1-8. 10.3233/978-1-61499-912-6-1
3. Ariely, D. (2011). *Irratsionaalne inimene. Kuidas me teeme oma igapäevaseid otsuseid*. Tartu: Kirjastus Hermes.
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.) London and Philadelphia: Kogan Page.
5. Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management: HEURISTICS IN MANAGEMENT. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33–S52. <https://doi.org/10.1002/job.1950>
6. Barrick, M. R., Patton, G.K., & Haugland, S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel psychology*, 53(4), 925-951. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02424.x>
7. Beier, M. E., & Kanfer, R. (2013). Work Performance and the Older Worker. In J. Field, R.J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of aging, work and society* (pp. 97-118). Thousand Oaks: Sage.
8. Bodenhausen, G. V. (1990). Stereotypes as Judgmental Heuristics: Evidence of Circadian Variations in Discrimination. *Psychological Science*, 1(5), 319–322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00226.x>
9. Cole, M. S., Rubin, R., Feild, H.S., & Giles, W. F. (2007). Recruiter's perceptions and use of applicant resume information: screening the recent graduate. *Applied Psychology: an international review*, 56(2), 319-343. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00288.x
10. Cole M. S., Feild H. S, Giles, W.F., & Harris. S. G. (2004) Job type and recruiters' inferences of applicant personality drawn from resume biodata: their relationships with hiring recommendations. *International Journal of Selection & Assessment* 2004, 12(4), 363–367. DOI:10.1111/j.0965-075X.2004.00291.x
11. CVKeskus.ee klient. (2020). Kliendikeskuse nõustaja. *Töökuulutus*. <https://www.cvkeskus.ee/kliendikeskuse-noustaja-tallinnas-seb-pank-as-616295>
12. Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>

13. DeCenco, D. A., Robbins, S. P., & Verhlust, S. L. (2016). Fundamentals of human resource management (12<sup>th</sup> ed.). SPi Global.
14. DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Apryl Rogers, D., & Sintek, E. (2006). Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2184–2214.  
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00100.x>
15. Derous, E., & Decoster, J. (2017). Implicit Age cues in resumes: subtle effect on hiring discrimination, *Frontiers in Psychology*, 8(1321).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01321>
16. Eamets, R., Kaasa, A., Kaldaru, H., Parts, E., & Trasberg, V. (2005). *Sissejuhatust majandusteooriasse*. Tellimus nr 384. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
17. Einhorn, H. J. (1986). Accepting error to make less error. *Journal of Personality Assessment*, 50, 387-395.
18. Elmes, D. G., Kantowitz, B. H., & Roediger, H.L. (2013). *Psühholoogia uurimismeetodid*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
19. Fernandez-Ballesteros, R., Olmos, R., & Perez-Ortiz, L., & Sanchez-Izquierdo. (2020). Cultural aging stereotypes in European Countries: Are they a risk to Active Aging? *Plos One*, 15(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232340>
20. Gigerenzer, G. (2008). Why Heuristics Work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00058.x>
21. Gigerenzer, G., Todd, P. M., & ABC Research Group. (1999). *Simple Heuristics That Make Us Smart*. Oxford: Oxford University Press.
22. Hilton, J. L., von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of Psychology*, 47, 237-271. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>
23. 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>
24. Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302(5649), 1338–1339. DOI: 10.1126/science.1091721
25. Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgement and Choice. *American Psychologist*, 58(9), 697-720. DOI: 10.1037/0003-066X.58.9.697
26. Kahneman, D. (2013). *Kiire ja aeglane mõtlemine*. Tallinn: Kirjastus Tänapäev.
27. Kalda, T. (2014). *Soostereotüüpide roll personali valikul*. [Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool]. DSpace. <https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/42470/>

- kalda\_triin.pdf?sequence=1&isAllowed=y
28. Keysar, B., & Barr, D. J. (2002). Self-Anchoring in Conversation: Why Language Users Do Not Do What They “Should”. T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Toim), *Heuristics and Biases* (1. tr, lk 150–166). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.010>
  29. Kuusik, A., Davidjants, B., & Papp, Ü. (2016) *Teabematerjalide koostamine: kuidas vältida stereotüüpe ja eelarvamusi*. Tallinn: Soolise võrdõiguslikkuse ja võrdse kohtlemise volinik.
  30. Landy, F. (2008). Stereotypes, bias and personnel decisions: strange and stranger. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(4), 379-392  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00071.x>.
  31. Lazer, D., Kennedy, R., King, G., & Vespignani, A. (2014). The Parable of Google Flu: Traps in Big Data Analysis. *Science*, 343(6176), 1203–1205.  
<https://doi.org/10.1126/science.1248506>
  32. Livens, F., Highhouse, S., & De Corte, V. (2005). The importance of traits and abilities in supervisors hirability decisions as a function of method assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 453-470.  
<https://doi.org/10.1348/096317905X26093>
  33. Luan, S., Reb, J., & Gigerenzer, G. (2019). Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1735–1759. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0172>
  34. Luan, S., Schooler, L. J., Gigerenzer, G. (2014). From perception to preference and to inference: an approach- avoidance analysis of thresholds.
  35. Manpower. (2. märts 2017). Uuring: vanuselist diskrimineerimist tunnetab 34 protsenti tööotsijatest. Retrieved from <https://humanage.manpower.ee/uuring-vanuselist-diskrimineerimist-tunnetab-34-protsenti-tootsijatest/>
  36. Marsh, B. (2002). Heuristics as social tools. *New Ideas in Psychology*, 20(1), 49–57.  
[https://doi.org/10.1016/S0732-118X\(01\)00012-5](https://doi.org/10.1016/S0732-118X(01)00012-5)
  37. Milline on vanemaealiste tööturg Eestis? (18. september 2020). *CV- online tööelublogi*. Retrieved from <https://toelublogi.ee/2020/09/18/milline-on-vanemaealiste-tooturg-eestis/>
  38. Ota, H., Giles, H., & Gallois, C. (2002). Perceptions of Younger, Middle-Aged, and Older Adults in Australia and Japan: Stereotypes and age group vitality. *Journal of Intercultural Studies*, 23(3), 253-266, DOI: 10.1080/07256860216390

39. Oude Mulders, J., Henkens, K., Liu, Y., Schippers, J., & Wang, M. (2018). Managers' interview invitation decisions about older job applicants: Human capital, economic conditions and job demands. *Ageing and Society*, 38(4), 839–864.  
<https://doi.org/10.1017/S0144686X16001343>
40. Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
41. Pettai, I. (2018). *Ealine diskrimineerimine tööturul – lühikokkuvõte 2018. aasta elanikkonna küsitluste tulemustest*. Eesti Avatud Ühiskonna Instituut.  
<https://humanrights.ee/app/uploads/2019/03/Ealine-diskrimineerimine-uuringu-tulemused.pdf>
42. Perry, E. L., Hanvongse, A., & Casoinic, D. A. (2013). Making a case for the existence of generational stereotypes: a literature review and exploratory study. In J. Field, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of aging, work and society* (pp. 416-422). Thousand Oaks: Sage.
43. Pinto, J. (2014). Entrepreneurs' Cognitive Biases and Heuristics in Entrepreneurial Team Recruitment. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 13976.  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.5>
44. Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions†. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
45. Pulk, K. (2021). E-maili teel saadetud slaidid uuringu tarbeks.
46. Roscigno, V. J., Mong, S., Byron, R., Tester, G. (2007). Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*, 86(1), 313-334.  
<https://doi.org/10.1353/sof.2007.0109>
47. Sadler-Smith, E., & Burke-Smalley, L. A. (2015). What do we really understand about how managers make important decisions? *Organizational Dynamics*, 44(1), 9–16.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.002>
48. 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.

49. Schwartz, J., Collins, L., Stockton, H., Wagner, D., & Walsh, B. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: Deloitte global human capital trends*. Vancouver, BC, Canada: Deloitte University Press.
50. Sears, G. J., Zhang, H., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., & Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, 51(8), 1733-1752. DOI 10.1108/MD-09-2012-0642
51. Shah, A. K., & Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: An effort-reduction framework. *Psychological Bulletin*, 134(2), 207–222. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.207>
52. Shanteau, J. (1988). Psychological Characteristics and Strategies of Expert Decision Makers. *Acta Psychologica*, 68(1-3), 203-215. DOI: 10.1016/0001-6918(88)90056-X
53. Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>
54. Simon, H. A., & Newell, A. (1971). Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist*, 26(2), 145–159. <https://doi.org/10.1037/h0030806>
55. Simon, H.A. (1990). Invariants of human behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-19. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.000245>
56. Simon, H. A. (1972). Theories of Bounded Rationality. *Decision and organization ( a volume in honor of Jacob Marschak)*, 12, 161-176.
57. Smith, J. M. (1978). Optimization theory in evolution. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 9, 31-56. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.09.110178.000335>
58. Snowman, A., & Kucharska, J. (2020). The effect of anchoring on curriculum vitae (CV) judgments. *The Psychologist-Manager Journal*, 23(1), 12–34. <https://doi.org/10.1037/mgr0000092>
59. Zaniboni, S., Kmicinska, M., Truxillo, D. M., Kahn, K., Paladino, M.P., & Fraccaroli, F. (2019). Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 453-467. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1600506>
60. Todd, P. M., & Gigerenzer, G. (2003). Bounding rationality to the world. *Journal of Economic Psychology*, 24(2), 143–165. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00200-3](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00200-3)
61. Tversky A., & Kahneman, D. (1983). Extensional vs. Intuitive Reasoning: The

- Conjunction Fallacy in Probability Judgement. *Psychological Review*, 90 (4), 293–315.  
doi: 10.1037/0033-295X.90.4.293
62. Tversky A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
63. Tversky A., & Kahneman, D. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80(1), 181-211.
64. van Toorenburg, M., Oostrom, J. K., & Pollet, T. V. (2015). What a difference your email makes: Effects of informal e-mail addresses in online résumé screening. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(3), 135–140.  
<http://dx.doi.org/10.1089/cyber.2014.0542>
65. Wright, E.D., Domagalski, T. A., & Collins, R. (2011). Improving employee selection with a revised resume format. *Business Communication Quarterly*, 74 (3), 272-286.  
DOI: 10.1177/1080569911413809

## LISA A

## I grupi CV-d

## Kandidaat A CV

**Anna Tamm****Iseloomustus**

Inimesena näen ennast kohanemisvõimelisena.  
Isikuomadused: ambitsioonikas, loominguiline, hea pingetaluvus, kiire õppimisvõimega.  
Hobid: lohesurf, muusika kuulamine, sotsiaalmeedia

**Töökogemus****Analüütik****Postimees Grupp | Mai 2019 - ...**

-Regulaarsete aruannete koostamine  
-Uuringute ja mõõtmisvahendite haldamine

**Kontori assistent****Net Foodlab Eesti OÜ | 2017 - 2019**

-Kontori igapäevatöö haldamine  
-Suhtlus tarnijate ja klientidega

**Hariduskäik****TalTech, bakalaureuseõpe**

Majandusteaduskond | eriala: Ärindus

**Inglise Kolledž, üldharidus**

matemaatika ja inglise keele suund

**Täiendkoolitused**

**2.-3. märts 2020** "Koostöö arendamise meetodid"

**20. veebruar 2019** "Fototötluse ABC – õpime oma fotosid lihtsalt ja efektiivselt töötlemata"

**17.mai 2018** "Kirjalik kommunikatsioon: ladus eneseväljendus ja korrektne eesti keel"

**18-19. oktoober 2018** „Kuidas saavutada, avatud, siirad ja positiivsed suhted?“

**Keeled****Eesti keel (suhtluskeel)****Inglise keel (C1 tase)**

-- Valdan inglise keelt nii kõnes kui kirjas hästi

**Vene keel (B2 tase)**

-- Suudan tööalaselt klientidega suhelda, tehes enda arusaadavaks.

**Sugu:**

naine

**Sünniaeg:**

05.06.1996

**Telefon:**

+372 513 6678

**E-mail:**

anna.tamm@gmail.com

**Perekonnaseis:** abielus

**Haridustase:** kõrgharidus

Arvutioskused

**Veebilehitseja**

Edasijõudnu: Google Chrome, Internet Explorer, Safari

**Kontoritarkvara**

·Kesktaase: MS PowerPoint, MS Excel, MS Word

Autojuhiload

B- kategooria juhiload (kogemus alates 2017)

## Kandidaat B CV

## Maria Saar

## Iseloomustus

Inimesena näen ennast strateegilise mõtlejana. Isikuomadused: lojaalne, stabiilne, kohusetundlik ja alati tööle pühendunud. Hobid: ristsõnade lahendamine, kudumine, küpsetamine

## Töökogemus

## Hankeosakonna juhataja

## AS Eesti Raudtee | August 2019 - ...

- Hankestrateegia kujundamine ja elluviimine
- Hankealase tegevuse juhtimine
- Töötajate hankealane nõustamine ja juhendamine

## Hanke- ja ärikorralduse spetsialist

## Stokker | 2017 - 2019

- Riiгийнhangete pakkumuste esitamise koordineerimine
- Äriprotsesside dokumenteerimine, haldamine ja parendamine

## Hariduskäik

## TalTech, bakalaureuseõpe

Majandusteaduskond | eriala: rakenduslik majandusteadus

## Gustav Adolfi Gümnaasium, üldharidus

Matemaatika ja inglise keele suund

## Täiendkoolitused

**2.-3. märts 2020** "Koostöö arendamise meetodid"

**18.-19. oktoober 2018** "Kuidas saavutada, avatud, siirad ja positiivsed suhted"

**17.mai 2018** "Kirjalik kommunikatsioon: ladus eneseväljendus ja korrektne eesti keel"

**4. oktoober 2017 – 6. veebruar 2018** „Lihula lillkirjalise seeliku tikkimise kursus“

## Keeled

## Eesti keel (suhtluskeel)

## Inglise keel (C1 tase)

-- Valdan inglise keelt nii kõnes kui kirjas hästi

## Vene keel (B2 tase)

-- Suudan tööalaselt klientidega suhelda, tehes enda arusaadavaks.

## Sugu:

naine

## Sünniaeg:

11.03.1968

## Telefon:

+372 552 4368

## E-mail:

maria.saar@gmail.com

**Perekonnaseis:** abielus

**Haridustase:** kõrgharidus

Arvutioskused

## Veebilehitseja

Edasijõudnu: Google Chrome, Internet Explorer, Safari

## Kontoritarkvara

•Kesktaase: MS PowerPoint, MS Excel, MS Word

Autojuhiload

B- kategooria juhiload (kogemus alates 2000)

LISA B

II grupi CV-d

Kandidaat A CV

## Anna Tamm

### Iseloomustus

Inimesena näen ennast strateegilise mõtlejana. Isikuomadused: lojaalne, stabiilne, kohusetundlik ja alati tööle pühendunud. Hobid: ristsõnade lahendamine, kudumine, küpsetamine

### Töökogemus

#### Hankeosakonna juhataja

**AS Eesti Raudtee | August 2019 - ...**

- Hankestrateegia kujundamine ja elluviimine
- Hankealase tegevuse juhtimine
- Töötajate hankealane nõustamine ja juhendamine

#### Hanke- ja ärikorralduse spetsialist

**Stokker | 2017 - 2019**

- Riiigihangete pakkumuste esitamise koordineerimine
- Äriprotsesside dokumenteerimine, haldamine ja parendamine

### Hariduskäik

#### TalTech, bakalaureuseõpe

Majandusteaduskond | eriala: rakenduslik majandusteadus

#### Gustav Adolfi Gümnaasium, üldharidus

Matemaatika ja inglise keele suund

### Täiendkoolitused

**2.-3. märts 2020** "Koostöö arendamise meetodid"

**18.-19. oktoober 2018** "Kuidas saavutada, avatud, siirad ja positiivsed suhted"

**17.mai 2018** "Kirjalik kommunikatsioon: ladus eneseväljendus ja korrektne eesti keel"

**4. oktoober 2017 – 6. veebruar 2018** „Lihula lillkirjalise seeliku tikkimise kursus“

### Keeled

**Eesti keel (suhtluskeel)****Inglise keel (C1 tase)**

- Valdan inglise keelt nii kõnes kui kirjas hästi

**Vene keel (B2 tase)**

- Suudan tööalaselt klientidega suhelda, tehes enda arusaadavaks.

---

**Sugu:**

naine

**Sünniaeg:**

05.06.1996

**Telefon:**

+372 513 6678

**E-mail:**

anna.tamm@gmail.com

**Perekonnaseis:** abielus**Haridustase:** kõrgharidus

Arvutioskused

**Veebilehitseja**

Edasijõudnu: Google Chrome, Internet Explorer, Safari

**Kontoritarkvara**

·Kesktaase: MS PowerPoint, MS Excel, MS Word

Autojuhiload

B- kategooria juhiload (kogemus alates 2017)

## Kandidaat B CV

**Maria Saar**

## Iseloomustus

Inimesena näen ennast kohanemisevõimelisena.  
Isikuomadused: ambitsioonikas, loominguiline, hea pingetaluvus, kiire õppimisvõimega.  
Hobid: lohesurf, muusika kuulamine, sotsiaalmeedia

## Töökogemus

**Analüütik****Postimees Grupp | Mai 2019 - ...**

-Regulaarsete aruannete koostamine  
-Uuringute ja mõõtmisvahendite haldamine

**Kontori assistent****Net Foodlab Eesti OÜ | 2017 - 2019**

-Kontori igapäevatöö haldamine  
-Suhtlus tarnijate ja klientidega

## Hariduskäik

**TalTech, bakalaureuseõpe**

Majandusteaduskond | eriala: Ärindus

**Inglise Kolledž, üldharidus**

matemaatika ja inglise keele suund

## Täiendkoolitused

**2.-3. märts 2020** "Koostöö arendamise meetodid"

**20. veebruar 2019** "Fototötluse ABC – õpime oma fotosid lihtsalt ja efektiivselt töötlemata"

**17.mai 2018** "Kirjalik kommunikatsioon: ladus eneseväljendus ja korrektne eesti keel"

**18-19. oktoober 2018** „Kuidas saavutada, avatud, siirad ja positiivsed suhted?“

## Keeled

**Eesti keel (suhtluskeel)****Inglise keel (C1 tase)**

-- Valdan inglise keelt nii kõnes kui kirjas hästi

**Vene keel (B2 tase)**

-- Suudan tööalaselt klientidega suhelda, tehes enda arusaadavaks.

**Sugu:**

naine

**Sünniaeg:**

11.03.1968

**Telefon:**

+372 552 4368

**E-mail:**

maria.saar@gmail.com

**Perekonnaseis:** abielus

**Haridustase:** kõrgharidus

Arvutioskused

**Veebilehitseja**

Edasijõudnu: Google Chrome, Internet Explorer, Safari

**Kontoritarkvara**

•Kesktase: MS PowerPoint, MS Excel, MS Word

Autojuhiload

B- kategooria juhiload (kogemus alates 2000)

## LISA C

## Uuringu ülesehitus ja selle käigus läbiviidud katsed (I grupp)

## I juhend

- Otsitakse uut kliendikeskuse nõustajat ja lõppvooru on pääsenud kaks kandidaati, kelle CV-d vajavad uuesti ülevaatamist.
  - Mõlemad kandidaadid soovivad teha kannapöörde karjääris ja leida töö, mis võimaldab rohkem inimestega suhelda.
  - CV-des on väljatoodud viimase 3 aasta töökogemus.
- 

- Palun Sul hinnata kahte CV-d ja valida kandidaat, kes on Sinu meelest antud ametikohale sobivam.
- Kuidas hindaksid nende kandidaatide sobivust antud ametikohale? Palun põhjenda oma valikut.

Allikas: (autori koostatud)

## I katse

**Tööülesanded:**

- Klientide nõustamine nende vajadustest lähtuvalt
- Kliendi küsimustele vastuste leidmine
- Koostöö teiste pangauksustega

**Olulised omadused**

- Pidev õppimis- ja arenemissoov
- Julge pealehakkamine ja soov leida kliendiga koostöös talle parima lahendus
- Väga hea eesti ja vene keele oskus nii kirjas kui ka kõnes

Allikas: (CVKeskus.ee klient, autori kohendused)

Järgmisena näed Sa kandidaadi A CV-d uuesti. Esialgne valik on tehtud. Ettevõtte värbamisspetsialist on hinnanud kandidaadi A sobivust antud ametikohale hindega 4.5 Kuidas hindaksid kandidaadi A sobivust CV põhjal antud ametikohale 5-palli süsteemis? Vastavalt 1- ei sobi üldse ja 5- sobib hästi.

## II juhend

- Järgnevalt viin läbi kaks katset, mis on sarnase sisuga.
- Esimeses katses on esitatud kaheksa fakti, mis iseloomustavad tootevaldkonna juristi ametikohale kandideerijat.

- Teises katses on koostatud iseloomustus kandidaadi kohta, kelle praegune ametikoht on teadmata.
- 

- Esimeses katses on Sinu ülesanne hinnata, kumb stsenaarium on tõenäolisem.
- Teises katses palun hinnata tõenäosust skaalal 0-100, millise ametiga esindajaga on tegemist.

#### Ia katse

1. Maria on IT- õiguse nooremteadur.
2. Maria käib joogatrennis.
3. Mariale meeldib vabal ajal raamatuid lugeda.
4. Maria õppis Cambridge Ülikoolis Suurbritannias õigusteadust.
5. Maria tellib ajalehte Sirp ja tegeleb pidevalt enesearendamisega.
6. Maria on jurist.
7. Maria on väitlemisringi juhendaja.
8. Maria on jurist ja tegeleb aktiivselt teadustööga.

Kumb on tõenäolisem:

- a) Maria on doktorikraadiga jurist.
- b) Maria on jurist.

Allikas: (autori koostatud Tversky & Kahneman, 1983 põhjal; autori kohendused)

#### Iib katse

- Läbiviidud uuringus osales 100 inimest, kellest 70 olid juristid ja 30 insenerid. Palun lugege läbi järgnev kirjeldus ja seejärel hinnake tõenäosust skaalal 0-100, et tegemist on inseneriga.

„Mart\* on 45- aastane mees. Ta on abielus ja tal on neli last. Ta on inimesena üldiselt konservatiivne, hoolikas ja ambitsioonikas. Ta ei ole huvitatud poliitilistest ja sotsiaalsetest teemadest, kuid suure osa vabast ajast veedab oma mitmete hobidega tegeledes. Näiteks on tema hobideks puutöö, purjetamine ja matemaatiliste ülesannete lahendamine.“ (Tversky & Kahneman, 1973, lk 241)

\*Nimi kohandati eestipärasemaks (enne Jack)




Allikas: (Tversky & Kahneman, 1973, autori kohendused)

#### III juhend

Otsid erinevatele ametikohtadele uusi töötajaid ning lõppvoorus on jäänud valikusse kaks kandidaati. Iga ametikoha puhul saad otsustada ühe kandidaadi kasuks.

Kandidaate on hinnatud kaheksa näitaja lõikes. Konkreetsete näitajate olulisusjärjestus on iga ametikoha puhul välja toodud tähtsuse järjekorrana. Erinevatel ametikohtadel on erinevad näitajate tähtsuse järjekorrad.

Sinu ülesanne on valida ametikohale kõige sobivam kandidaat Järgnevalt näed kandidaatide võrdlusi. Kokku on kaks võrdlust joonisena ning kaks võrdlust tabelina. Jooniste puhul on kasutatud järgnevat tähistust:

Tulemus on parem:   
 Tulemus on kehvem:   
 Tulemused on võrdsed: 

### III katse

## Amet 1

Tähtsuse järjekord:

1. Vaimne võimekus
2. Varasem töökogemus
3. Praktiline kogemus
4. Tööintervjuu hinnang
5. Haridustase
6. Meeskonnatöö võime
7. Suhtlusoskused
8. Soovitused

Kandidaat A



Vaimne võimekus



Meeskonnatöö võime



Tööintervjuu hinnang



Praktiline kogemus



Varasem töökogemus



Haridustase



Soovitused



Suhtlusoskused

Kandidaat B



## Amet 2

Tähtsuse järjekord:

1. Tööintervjuu hinnang
2. Suhtlusoskused
3. Soovitused
4. Varasem töökogemus
5. Vaimne võimekus
6. Praktiline kogemus
7. Haridustase
8. Meeskonnatöö võime

Kandidaat A



Vaimne võimekus



Meeskonnatöö võime



Tööintervjuu hinnang



Praktiline kogemus



Varasem töökogemus



Haridustase



Soovitused



Suhtlusoskused

Kandidaat B



## Amet 3

Prioriteetide nimekiri:

1. Vaimne võimekus
2. Varasem töökogemus
3. Praktiline kogemus
4. Tööintervjuu hinnang
5. Haridustase
6. Meeskonnatöö võime
7. Suhtlusoskused
8. Soovitused

Kandidaat A	Näitaja	Kandidaat B
Parem	Vaimne võimekus	Halvem
Vähem sobiv	Meeskonnatöö võime	Rohkem sobiv
Kõrgem	Tööintervjuu hinnang	Madalam
Väiksem	Praktiline kogemus	Suurem
Sarnane	Haridustase	Sarnane
Sarnane	Varasem töökogemus	Sarnane
Tugevamad	Soovitused	Nõrgemad
Etamad	Suhtlusoskused	Kehvemad

## Amet 4

Prioriteetide nimekiri:

1. Tööintervjuu hinnang
2. Varasem töökogemus
3. Praktiline kogemus
4. Soovitused
5. Vaimne võimekus
6. Haridustase
7. Meeskonnatöö võime
8. Suhtlusoskused

Kandidaat A	Näitaja	Kandidaat B
Parem	Vaimne võimekus	Halvem
Rohkem sobiv	Meeskonnatöö võime	Vähem sobiv
Madalam	Tööintervjuu hinnang	Kõrgem
Sarnane	Praktiline kogemus	Sarnane
Sarnane	Haridustase	Sarnane
Sarnane	Varasem töökogemus	Sarnane
Tugevamad	Soovitused	Nõrgemad
Vähem soositud	Suhtlusoskused	Rohkem soositud

- Palun hinda, kui palju aega Sul keskmiselt ühe valiku tegemiseks joonistena esitatud info puhul kulus?
  - Millisel määral joonise esitatud teave Sinu valikut lihtsustas või raskendas? Palun põhjenda.
  - Palun hinda, kui palju aega Sul keskmiselt ühe valiku tegemiseks tabelitena esitatud info puhul kulus?
  - Millisel määral tabelitena esitatud teave Sinu valikut lihtsustas või raskendas? Palun põhjenda.
  - Milliseid võtteid kandidaadi valimiseks enda tavapärasel töös kasutad?
  - Mil määral kasutaksid enda edaspidises tööpraktikas jooniste või tabelite kujul võrdlust sobiva kandidaadi valimiseks?
- Allikas: (Pulk, 2021)

### IV juhend

- Sinu postkasti on laekunud kaks soovitus, mille põhjal tuleb teha lõplik valik.
- Esialgu palun läbi lugeda lõigu artiklist “Miks edukad inimesed vajavad hobisid?” ajakirjast Inc.

- 
- Seejärel on Sinu ülesanne on tutvuda kahe kandidaadi soovitustega ja nende põhjal otsustada, kumba kandidaati eelistaksid turundusjuhi ametikohale. Palun põhjenda ka oma valikut.

## IV katse

## Artikkel“ Miks edukad inimesed vajavad hobisid?“

Tegusad inimesed tegelevad sageli mitmete hobidega või võtavad ette nädalavahetusel seiklusi, et viia mõtted tööteemadelt eemale, kasvatada vastupidavust või lihtsalt lõbutseda. Sellel on ka muid eeliseid, näiteks hobid ja isiklike huvidega tegelemine võivad suurendada ettevõtlikkust ja juhtimisvõimet. Samuti aidata stressiolukordadega paremini toime tulla. Millisele ettevõtjale see ei meeldiks?

Aga kas teie olete viimasel ajal oma lemmik ajaviitega tegelenud? Kui mitte, siis äkki julgustavad San Francisco Riikliku Ülikooli psühholoogide uuringust leitud tulemused teid vahel töömõtetest eemale hoidma ja veidi rohkem lõbutsema. Uuring kinnitab, et hobidega tegelemine aitab spetsialistidel välja mõelda loomingulisi lahendusi tööga seotud probleemidele. Need, kes tegelevad rohkem loominguliste tegevustega, said tulemuslikkuse edetabelis sageli 15–30 % kõrgema tulemuse kui need, kes tegelesid vähem oma hobidega. San Francisco Riikliku Ülikooli psühholoogia eriala dotsent Kevin Eschleman toob välja, et loomingulise tegevusega tegelemine parandab ka töötulemusi, mille tulemusel võib julgustada töötajaid rohkem oma hobidega tegelema. Eschleman märkis, et olenemata sellest, millise hobiga uuringus osalejad tegelesid, on nendel inimestel ka suurem tõenäosus kaastöötajate abistamiseks.

Allikas: (Tabaka, 2014)

**Kandidaat A kohta soovitus**

Peeter on meie ettevõtte üks silmapaistvamaid töötajaid. Peeter oli meie ettevõtte arendustiimi juht ning tema vastutada oli kõik, mis puudutas uue toote disainimist. Peeter on hea huumorisoonega ja nõudlik inimene, kes suudab ka musta valgeks rääkida. Ta on seltskondlik, loov ning produktiivne. Ta on eesmärgi saavutamiseks väga organiseeritud ja motiveeritud, kuid esines ka juhtumeid, kus tal oli tähtaegadest kinni pidamisega raskusi.

Vabal ajal tegeleb mitme hobiga, näiteks fotograafia, kalastamise ning lumelauasõiduga.

**Kandidaat B kohta soovitus**

Andres oli meie ettevõttes üks asendamatu inimene ning toimetas disainijuhina. Ta on tubli, eeskujulik ning hoolas. Oma kotkapilguga vaatas ta üle kõik, mis tema lauale jõudis ning vajadusel nokitses ise asjade kallal seni, kuni lõplikult rahul oli. Ta on parasjagu nõudlik, hea ajaplaneerimisoskusega ning siiras. Tema juhtimisel oleme hoidnud oma mainet ning seda isegi märkimisväärselt tõstnud. Klientide rahulolu on alati olnud Andresele väga oluline.

## Lõpetuseks

- Kuivõrd usaldad ise oma intuitsiooni/kõhutunnet personali valikul? Kas oskad tuua mõne näite?
- Mis tuleb Sulle esimesena pähe, kui mõtled vanemaealiste (vanuses 50+) töötaja peale?
- Mis tuleb Sulle esimesena pähe, kui mõtled nooremate (vanuses 20+) töötajate peale?
- Kui Sul on kaks võrdset kandidaati, siis mille alusel langetad lõpliku valiku?
- Kas Sul endal on tekkinud küsimusi?

Allikas: (autori koostatud)

## LISA D

## Uuringu ülesehitus ja selle käigus läbiviidud katsed (II grupp)

## I juhend

- Otsitakse uut kliendikeskuse nõustajat ja lõppvooru on pääsenud kaks kandidaati, kelle CV-d vajavad uuesti ülevaatamist.
  - Mõlemad kandidaadid soovivad teha kannapöörde karjääris ja leida töö, mis võimaldab rohkem inimestega suhelda.
  - CV-des on väljatoodud viimase 3 aasta töökogemus.
- 

- Palun Sul hinnata kahte CV-d ja valida kandidaat, kes on Sinu meelest antud ametikohale sobivam.
- Kuidas hindaksid nende kandidaatide sobivust antud ametikohale? Palun põhjenda oma valikut.

Allikas: (autori koostatud)

## I katse

**Tööülesanded:**

- Klientide nõustamine nende vajadustest lähtuvalt
- Kliendi küsimustele vastuste leidmine
- Koostöö teiste pangäüksustega

**Olulised omadused**

- Pidev õppimis- ja arenemissoov
- Julge pealehakkamine ja soov leida kliendiga koostöös talle parima lahendus
- Väga hea eesti ja vene keele oskus nii kirjas kui ka kõnes

Allikas: (CVKeskus.ee klient, autori kohendused)

Kuidas hindaksid kandidaadi A sobivust CV põhjal antud ametikohale 5-palli süsteemis? Vastavalt 1- ei sobi üldse ja 5- sobib hästi.

## II juhend

- Järgnevalt viin läbi kaks katset, mis on sarnase sisuga.
  - Esimeses katses on esitatud kaheksa fakti, mis iseloomustavad tootevaldkonna juristi ametikohale kandideerijat.
  - Teises katses on koostatud iseloomustus kandidaadi kohta, kelle praegune ametikoht on teadmata.
-

- Esimeses katses on Sinu ülesanne hinnata, kumb stsenaarium on tõenäolisem.
- Teises katses palun hinnata tõenäosust skaalal 0-100, millise ametiga esindajaga on tegemist.

#### IIa katse

1. Maria on IT- õiguse nooremteadur.
2. Maria käib joogatrennis.
3. Mariale meeldib vabal ajal raamatuid lugeda.
4. Maria õppis Cambridge Ülikoolis Suurbritannias õigusteadust.
5. Maria tellib ajalehte Sirp ja tegeleb pidevalt enesearendamisega.
6. Maria on jurist.
7. Maria on väitlemisringi juhendaja.
8. Maria on jurist ja tegeleb aktiivselt teadustööga.

Kumb on tõenäolisem:

- a) Maria on doktorikraadiga jurist.
- b) Maria on jurist.

Allikas: (autori koostatud Tversky & Kahneman, 1983 põhjal; autori kohendused)

#### IIb katse

- Läbiviidud uuringus osales 100 inimest, kellest 70 olid juristid ja 30 insenerid. Palun lugege läbi järgnev kirjeldus ja seejärel hinnake tõenäosust skaalal 0-100, et tegemist on inseneriga.

Allikas: (Tversky & Kahneman, 1973, autori kohendused)

„Mart\* on 45- aastane mees. Ta on abielus ja tal on neli last. Ta on inimesena üldiselt konservatiivne, hoolikas ja ambitsioonikas. Ta ei ole huvitatud poliitilistest ja sotsiaalsetest teemadest, kuid suure osa vabast ajast veedab oma mitmete hobidega tegeledes. Näiteks on tema hobideks puutöö, purjetamine ja matemaatiliste ülesannete lahendamine.“ (Tversky & Kahneman, 1973, lk 241)

\*Nimi kohandati eestipärasemaks (enne Jack)

#### III juhend

Otsid erinevatele ametikohtadele uusi töötajaid ning lõppvoorus on jäänud valikusse kaks kandidaati. Iga ametikoha puhul saad otsustada ühe kandidaadi kasuks.

Kandidaate on hinnatud kaheksa näitaja lõikes. Konkreetsete näitajate olulisusjärjestus on iga ametikoha puhul välja toodud tähtsuse järjekorrana. Erinevatel ametikohtadel on erinevad näitajate tähtsuse järjekorrad.

---

Sinu ülesanne on valida ametikohale kõige sobivam kandidaat Järgnevalt näed kandidaatide võrdlusi. Kokku on kaks võrdlust joonisena ning kaks võrdlust tabelina. Tabelite puhul on tulemusi võrreldud sõnadena “Parem” “Sarnane” “Halvem”. Jooniste puhul on kasutatud järgnevat tähistust:

Tulemus on parem: ✓

Tulemus on kehvem: ✗

Tulemused on võrdsed: ≡

### III katse

## Amet 1

Tähtsuse järjekord:

1. Vaimne võimekus
2. Varasem töökogemus
3. Praktiline kogemus
4. Tööintervjuu hinnang
5. Haridustase
6. Meeskonnatöö võime
7. Suhtlusoskused
8. Soovitused

Kandidaat A



Vaimne võimekus

Meeskonnatöö võime

Tööintervjuu hinnang

Praktiline kogemus

Varasem töökogemus

Haridustase

Soovitused

Suhtlusoskused

Kandidaat B



## Amet 2

Tähtsuse järjekord:

1. Tööintervjuu hinnang
2. Suhtlusoskused
3. Soovitused
4. Varasem töökogemus
5. Vaimne võimekus
6. Praktiline kogemus
7. Haridustase
8. Meeskonnatöö võime

Kandidaat A



Vaimne võimekus

Meeskonnatöö võime

Tööintervjuu hinnang

Praktiline kogemus

Varasem töökogemus

Haridustase

Soovitused

Suhtlusoskused

Kandidaat B



## Amet 3

Prioriteetide nimekiri:

1. Vaimne võimekus
2. Varasem töökogemus
3. Praktiline kogemus
4. Tööintervjuu hinnang
5. Haridustase
6. Meeskonnatöö võime
7. Suhtlusoskused
8. Soovitused

Kandidaat A	Näitaja	Kandidaat B
Sarnane	Vaimne võimekus	Sarnane
Parem	Meeskonnatöö võime	Halvem
Halvem	Tööintervjuu hinnang	Parem
Sarnane	Praktiline kogemus	Sarnane
Halvem	Haridustase	Parem
Sarnane	Varasem töökogemus	Sarnane
Parem	Soovitused	Halvem
Parem	Suhtlusoskused	Halvem

## Amet 4

Prioriteetide nimekiri:	Kandidaat A	Näitaja	Kandidaat B
1. Tööintervjuu hinnang	Halvem	Vaimne võimekus	Parem
2. Varasem töökogemus	Halvem	Meeskonnatöö võime	Parem
3. Praktiline kogemus	Sarnane	Tööintervjuu hinnang	Sarnane
4. Soovitused	Sarnane	Praktiline kogemus	Sarnane
5. Vaimne võimekus	Parem	Haridustase	Halvem
6. Haridustase	Sarnane	Varasem töökogemus	Sarnane
7. Meeskonnatöö võime	Parem	Soovitused	Halvem
8. Suhtlusoskused	Halvem	Suhtlusoskused	Parem

- Palun hinda, kui palju aega Sul keskmiselt ühe valiku tegemiseks joonistena esitatud info puhul kulus?
- Millisel määral joonisena esitatud teave Sinu valikut lihtsustas või raskendas? Palun põhjenda.
- Palun hinda, kui palju aega Sul keskmiselt ühe valiku tegemiseks tabelitena esitatud info puhul kulus?
- Millisel määral tabelitena esitatud teave Sinu valikut lihtsustas või raskendas? Palun põhjenda.
- Milliseid võtteid kandidaadi valimiseks enda tavapärasel töös kasutad?
- Mil määral kasutaksid enda edaspidises tööpraktikas jooniste või tabelite kujul võrdlust sobiva kandidaadi valimiseks?

Allikas: (Pulk, 2021)

### IV juhend

- Sinu postkasti on laekunud kaks soovitus, mille põhjal tuleb teha lõplik valik.
- 
- Sinu ülesanne on tutvuda kahe kandidaadi soovitustega ja nende põhjal otsustada, kumba kandidaati eelistaksid turundusjuhi ametikohale. Palun põhjenda ka oma valikut.

## IV katse

**Kandidaat A kohta soovitus**

Peeter on meie ettevõtte üks silmapaistvamaid töötajaid. Peeter oli meie ettevõtte arendustiimi juht ning tema vastutada oli kõik, mis puudutas uue toote disainimist. Peeter on hea huumorisoonega ja nõudlik inimene, kes suudab ka musta valgeks rääkida. Ta on seltskondlik, loov ning produktiivne. Ta on eesmärgi saavutamiseks väga organiseeritud ja motiveeritud, kuid esines ka juhtumeid, kus tal oli tähtaegadest kinni pidamisega raskusi.

Vabal ajal tegeleb mitme hobiga, näiteks fotograafia, kalastamise ning lumelauasõiduga.

**Kandidaat B kohta soovitus**

Andres oli meie ettevõttes üks asendamatu inimene ning toimetas disainijuhina. Ta on tubli, eeskujulik ning hoolas. Oma kotkapilguga vaatas ta üle kõik, mis tema lauale jõudis ning vajadusel nokitses ise asjade kallal seni, kuni lõplikult rahul oli. Ta on parasjagu nõudlik, hea ajaplaneerimisoskusega ning siiras. Tema juhtimisel oleme hoidnud oma mainet ning seda isegi märkimisväärselt tõstnud. Klientide rahulolu on alati olnud Andresele väga oluline.

## Lõpetuseks

- Kuivõrd usaldad ise oma intuitsiooni/kõhutunnet personali valikul? Kas oskad tuua mõne näite?
- Mis tuleb Sulle esimesena pähe, kui mõtled vanemaealiste (vanuses 50+) töötaja peale?
- Mis tuleb Sulle esimesena pähe, kui mõtled nooremate (vanuses 20+) töötajate peale?
- Kui Sul on kaks võrdset kandidaati, siis mille alusel langetad lõpliku valiku?
- Kas Sul endal on tekkinud küsimusi?

Allikas: (autori koostatud)

## LISA E

## Nõusoleku vorm

Lugupeetud uuringus osaleja!

Käesoleva uuringuga vaadeldakse taustatunnuste (näiteks vanus, haridus, sugu) mõju juhtide otsustamisprotsessile personali valikul. Uuring koosneb veebiintervjuust, mille käigus viiakse läbi mõned personali valikuga seotud katsed. Uuring on suunatud just personali valiku protsessis osalevatele juhtidele, kelle kogemused ja teadmised annavad kõige väärtuslikuma vaate meeskonna koostamise telgitagustesse. Uuringus osalemise tulemusel saad ka Sina juhina hea ülevaate teguritest, mis võivad Su igapäevaseid otsuseid mõjutada. See aitab omakorda tõsta otsuste kvaliteeti. Loodan, et saan oma uuringuga pakkuda väärtuslikku ülevaadet, mis aitaks ka kogenud juhtidel oma tegevust uue nurga alt vaadata.

Tulemuste parema analüüsimise eesmärgil, aga ainult siis, kui oled nõus, salvestaksin intervjuu. Üldistatud tulemustega saab tutvuda lõplikult valminud lõputöös ja uurija korraldatud veebikohtumisel.

Isikustatud kujul informatsioon (nõusolekuvorm ja salvestis) säilitatakse kuni töö kaitsmiseni võrguvälises andmebaasis. Tulemusi kajastatakse töös üldistatud ja isikustamata kujul ehk keegi ei pääse ligi äratuntavatele tulemustele (ka lõputöö tekstis).

Tegemist on konfidentsiaalse uuringuga, milles osalemine on vabatahtlik ja sellest võib loobuda igal ajal.

Mina,....., olen informeeritud ülalmainitud uuringust ja ma olen teadlik läbiviidava uurimistöo eesmärgist ja uuringu metoodikast. Kinnitan oma nõusolekut selles osalemiseks allkirjaga. Tean, et uuringu käigus tekkivate küsimuste kohta annab mulle täiendavat informatsiooni Laura Karilaid.

Uuritava allkiri: (allkirjastatud digitaalselt)

Kuupäev, kuu, aasta

Uuritavale informatsiooni andnud isiku nimi: Laura Karilaid

Uuritavale informatsiooni andnud isiku allkiri (allkirjastatud digitaalselt)

Allikas: (autori koostatud Tartu Ülikooli Eetika Komitee dokumentide põhjal)

## LISA F

## Intervjuu tulemuste koondtabel

Stereotüübid noorte kohta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Ei ole hirmu põruda		x									
Rahutus hinges (püsimatus)				x	x				x	x	
Väiksem kohusetunne						x					x
Perfektsionism						x					
Õpihimu/ambitsioonikus	x	x		x	x	x	x				
Julgus küsida						x	x	x			
Enesearengu soov	x						x	x	x	x	x
Stereotüübid vanemate kohta	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Muudatuste kartus		x	x			x				x	
Stabiilsus				x					x	x	
Tervisehädad									x		
Aeglasem õppimisvõime		x	x	x							x
Kohusetundlikkus					x			x		x	
Lojaalsus/püsivus			x		x		x	x	x		
Madalam kohanemisvõime				x			x				
Hirm eksida						x					
Oskused olemas, ei pea õpetama neid	x										
Väga head spetsialistid									x		
Esindatavusheuristiku avaldumine	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
II katse I osa											
Pööras rohkem tähelepanu sisule ehk hindas doktorikraadiga juristi tõenäolisemaks		x	x	x		x	x	x	x		
Lähenes puhtalt faktiliselt (jurist faktina olemas)					x						
Mõni faktidest vihjas doktorikraadile (1 või 8)		x	x	x		x	x	x	x		
Sisetundest lähtuvalt jurist	x									x	x
II katse II osa											

Hindas inseneri tõenäosuse suuremaks (kirjeldusest lähtuvalt)		x		x			x			x	
Kirjeldusest ei tekkinud kindlat pilti			x		x	x		x	x		x
Jurist suurema tõenäosusega	x										
Nägi puhtalt tõenäosuse harjutusena						x					
Kättesaadavusheuristiku avaldumine	I	II	III	IV*	V*	VI*	VII	VIII*	IX	X*	XI
Eelistas kandidaat A	x	x				x		x	x		
Hobid (jäi meelde see lohesurf jne)	x										
Hobid/huvisid ei olnud B-1 kirjeldatud						x					
Eelistas kandidaat B				x			x			x	x
Sisetunne										x	
Ei tekkinud kindlat eelistus			x		x						
* kontrollgrupp											
Hinnangud CV-le.	I	II	III	IV*	V*	VI*	VII	VIII*	IX	X*	XI
noorem kandidaat koos noorema stereotüüpide ja töökogemusega on A	4	3	3, 5 – 4	2	2	3	3	3	5	3– 4	3
*noorem kandidaat koos vanema stereotüüpide ja töökogemusega on A											
Eelistus	A		A	B	B	B	A			B	A
Eelistuse kujunemise põhjus CV põhjal	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Vanus				x		x	x			x	
Töökogemus	x		x		x		x			x	x
Sisetunne					x						
Isiksus/hobid	x	x			x	x					
Ei kujunenud eelistust		x						x	x		
Intuitsiooni roll personali (lõplikul) valikul	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Oluline	x	x	x			(x)	x	x	x	x	x
Vähem olulisem				x	x						

Mida otsitakse kandidaadi puhul?	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Sära silmas						x					
Sobivust meeskonnaga	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Soovi areneda	x		x			x					
Enda sarnaseid				x							
Head praktikad heuristikute vähendamiseks	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
CV-I väiksem roll	x	x			x	x	x	x		x	x
CV põhjal võrdlustabel	x			x							
Eeltöö intervjuudeks			x			x					
Intervjuu oluline	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Kolleegide/personalitiimi kaasamine protsessi	x	x		x	x		x	x			
Eelarvamuste teadvustamine								x			
Lõpliku valiku langetamise abimehed kahe "võrdse" kandidaadi puhul	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Sisetunne						x		x	x	x	x
Kolleegide/personalitiimi kaasamine protsessi	x	x		x	x			x			x
Sobivus olemasolevasse tiimi	x	x	x				x	x			x
Oma tabelisüsteem	x	x	x	x							
(Esma)mulje vestlusel				x	x	x				x	x
Lähenedamine III katsele	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Etteantud olulisuse järjestuse põhjal	x	x		x	x	x	x	x	x	x	
Enda olulisuse järjestuse põhjal	x		x		x	x	x	x	x	x	x
Kui tööintervjuu hinnang oli parem, siis valiti tema	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
	x		x				x	x	x	x	x

Allikas: (autori koostatud)

## Summary

### The Role of Heuristics in Personnel Selection Based on a Company X

Laura Karilaid

Decision-making is a part of people's daily work in organizations, on which the operation of the company depends. One of the most influential decisions is choosing the right people for an organization that is becoming increasingly important in a rapidly changing world. (Schwartz, Collins, Stockton, Wagner & Walsh, 2017). Therefore, it is important to know what factors influence the personnel selection process and what mistakes managers may incline in their decisions.

Decision-making processes have been studied by Amos Tversky and Daniel Kahneman (1974), who pointed out in their article " Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" that decision-making processes use heuristics that often lead to biased estimates and systematic errors.

The aim of this bachelor's thesis is to find out which heuristics (incl. age stereotypes) the managers of company X base their decisions on when choosing personnel.

To achieve the aim of bachelor's thesis, the author poses the following research tasks:

- To introduce the process of personnel selection and the heuristics involved
- To provide an overview of the theoretical approaches of heuristics
- To explain the impact of age stereotypes
- To prepare and carry out an experiment during the interview to explain the role of heuristics and manifestation of age stereotypes in personnel selection.
- To analyse the results of the interview and the role of heuristics in personnel selection.

In the first part of the thesis an overview is provided of the nature of heuristics and its role in the decision-making process, personnel selection and, as a result, reliance on age stereotypes.. Also, the main heuristics that occur in the decision-making process are introduced. The second chapter describes the experiment in company X, which was conducted as an interview with managers from different fields.

The results of this study confirm that managers tend to rely on the representativeness heuristic for instance assess the probability based on the extent to which the candidate represents the stereotype of the position representative. As a result, no attention is paid to the prior probability of the event or the reliability of the evidence. Relying on the

representativeness heuristic, caused stereotypical thinking, e.g., the candidate was preferred due to his/her age.

There were also examples of the presence of availability heuristics in personnel selection, for example, tend to prefer similar persons to a decision maker. Although there was no universal pattern in the analysis of the results of the interviews, and the recommendations were mainly based on personality, which did not result in a clear preference for the more familiar candidate.

In addition, the important role of intuition became clear, meaning that managers have a “stubborn reliance on intuition”, as a result of which they over-trust intuition and often make decisions based on it. However, these decisions are less reliable because they are heavily influenced by first impression, which are influenced by emotions and relying on only a small amount of known information. Here, the author of the thesis sees a danger, because the predictions based on intuition are not consistent and can vary a lot.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Laura Karilaid,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Heuristikute roll personali valikul ettevõtte X näitel“, mille juhendajad on Anne Aidla ja Kristjan Pulk,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Laura Karilaid*  
13.05.2021