

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Angelika Villand

PSÜHHOMEETRILISTE TESTIDE ROLL TÖÖLE KANDIDEERIJAJA  
HINDAMISEL VÄRBAJATE VAATENURGAST

Bakalaureusetöö

Juhendaja: kaasprofessor Eneli Kindsiko

Tartu 2026

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

**Sisukord**

Sissejuhatus.....	4
1. Tööle kandideerija hindamise teoreetilised alused .....	5
1.1. Valikuprotsessi olemus ja ülevaade kasutatavatest valikumeetoditest .....	5
1.2. Psühhomeetriliste testide võimalused ja väljakutsed.....	10
2. Uurimisprotsess ja valim.....	17
2.1. Uurimisprotsessi ja valimi tutvustus.....	17
2.2. Intervjuude tulemused: psühhomeetrilisi teste kasutavate värbajate kogemused..	19
Kokkuvõte.....	36
Viidatud allikad.....	38
Lisad.....	46
LISA A.Intervjuu küsimuste plaan .....	46
Summary .....	47

### Sissejuhatus

Kvaliteetne tööjõud on ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega, sest sellest sõltub organisatsiooni eesmärkide saavutamine ja tööprotsesside tõhusus (McKinsey & Company, 2024). Sobiva töötaja leidmine ei ole aga tööandjate jaoks lihtne. Esiteks võib kandidaatide arv teatud konkurssidel olla väga suur: CVKeskus.ee andmetel edastati 2025. aastal tööportaalis avaldatud tööpakkumistele üle 1,9 miljoni kandideerimisavalduse ning ühele ametikohale kandideeris keskmiselt 55 töötajat. Populaarseimale tööpakkumisele laekus 1669 avaldust. See näitab, et tööandjate valikuvõimalused on küll suured, kuid sobivaima kandidaadi leidmine muutub samal ajal raskemaks ja ajamahukamaks. (Parv, 2025) Teiseks võib vale töötaja valik tähendada ettevõttele märkimisväärsed kulusid. Society of Human Resource Management'i (SHRM) hinnangul võib töötaja asendamise kulu olla 50-200% töötaja aastapalgast, võttes arvesse värbamise, sisseelamise, koolitamise, langenud tootlikkuse ja võimalike kliendisuhete kahjustumisega seotud kulusid (Dyerly, 2025). Samuti näitab McKinsey 2025. aasta uuring, et 18% uutest töötajatest lahkub juba katseajal ning värbamise üldine õnnestumise määr on Euroopas 46%, mis viitab sellele, et üle poole värbamisprotsessidest ei lõppe soovitud tulemusega. Seetõttu on oluline kasutada valikumeetodeid, mis aitavad teha läbimõeldumaid värbamisotsuseid.

Valikumeetodi praktiline väärtus sõltub eelkõige selle ennustusvõimest ehk sellest, kuivõrd aitab meetod prognoosida kandidaadi tulevast töösooritust. Psühhomeetriliste testide, eriti vaimse võimekuse testide, kasutamist on põhjendatud nende suhteliselt kõrge ennustusvõimega võrreldes mitme teise valikumeetodiga. (Schmidt & Hunter, 1998) Rahvusvaheliste turu-uuringute hinnangul oli psühhomeetriliste testide globaalne turg 2023.–2024. aastal üle 2–3 miljardi USA dollari ning sellele prognoositakse jätkuvat kasvu (Verified Market Research, 2023; Verified Market Reports, 2024). Kuigi psühhomeetrilisi teste kasutatakse lisaks valikuprotsessile ka muudes ettevõtte tegevustes, näitab turu kasv, et need on muutunud oluliseks osaks kaasaegsest personalijuhtimisest, eeskätt personali valikust.

Varasemalt on leitud, et personali valiku valdkonnas on teadusuuringute tulemuste ja tegelike värbamispraktikate vahel suurem lõhe kui üheski teises personalijuhtimise valdkonnas (Schmidt et al., 2016). See tähendab, et kuigi teaduskirjandus näitab, millised valikumeetodid aitavad kandidaadi sobivust ja tulevast töösooritust kõige paremini ennustada, ei pruugi värbajad neid teadmisi alati samal viisil rakendada. Praktikas ei lähtuta meetodi valikul üksnes teaduslikust tõendusest, vaid tuleb teha kompromisse näiteks kulu,

kasutusmugavuse ning tööandja eelistuste vahel. Seega on oluline uurida, kuidas värbajad psühhomeetrilisi teste valikuprotsessis kasutavad, millist väärtust neis näevad ning millised tegurid nende kasutamist mõjutavad.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada psühhomeetriliste testide roll tööle kandideerijate valikul värbajate vaatenurgast ning teha uuringu tulemuste põhjal ettepanekuid testide teadlikumaks rakendamiseks valikuprotsessis. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade valikuprotsessi olemusest ning peamistest kandidaatide hindamise meetoditest;
- anda ülevaade psühhomeetriliste testide olemusest, peamistest liikidest ning kasutamise võimalustest ja väljakutsetest valikuprotsessis;
- viia läbi intervjuud värbajatega, kellel on kogemus psühhomeetriliste testide kasutamisel;
- analüüsida intervjuude põhjal värbajate arusaamu psühhomeetriliste testide rollist kandidaatide valikul ning teha uuringu tulemuste põhjal ettepanekuid psühhomeetriliste testide asjakohasemaks kasutamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade valikuprotsessi olemusest, peamistest kandidaatide hindamise meetoditest ning psühhomeetriliste testide võimalustest ja väljakutsetest. Teises peatükis kirjeldatakse empiirilise uuringu metoodikat ning analüüsitakse värbajatega tehtud intervjuude tulemusi.

Töö koostamisel on kasutatud keelemudeleid NotebookLM (Google, 2026) ja ChatGPT (OpenAI, 2026). NotebookLM-i kasutati välja otsitud allikatest info leidmiseks. ChatGPT-d kasutati võõrkeelsete tekstide tõlkimiseks, ideede arendamiseks, töö struktuuri täpsustamiseks ja keeleliste korrektuuride tegemiseks. Kõik tehisintellekti poolt tehtud ettepanekud ja parandused vaatas üle ning kinnitas autor lõplikult ise.

Märksõnad: valikuprotsess, kandidaatide hindamine, psühhomeetrilised testid, isiksusetestid, vaimse võimekuse testid.

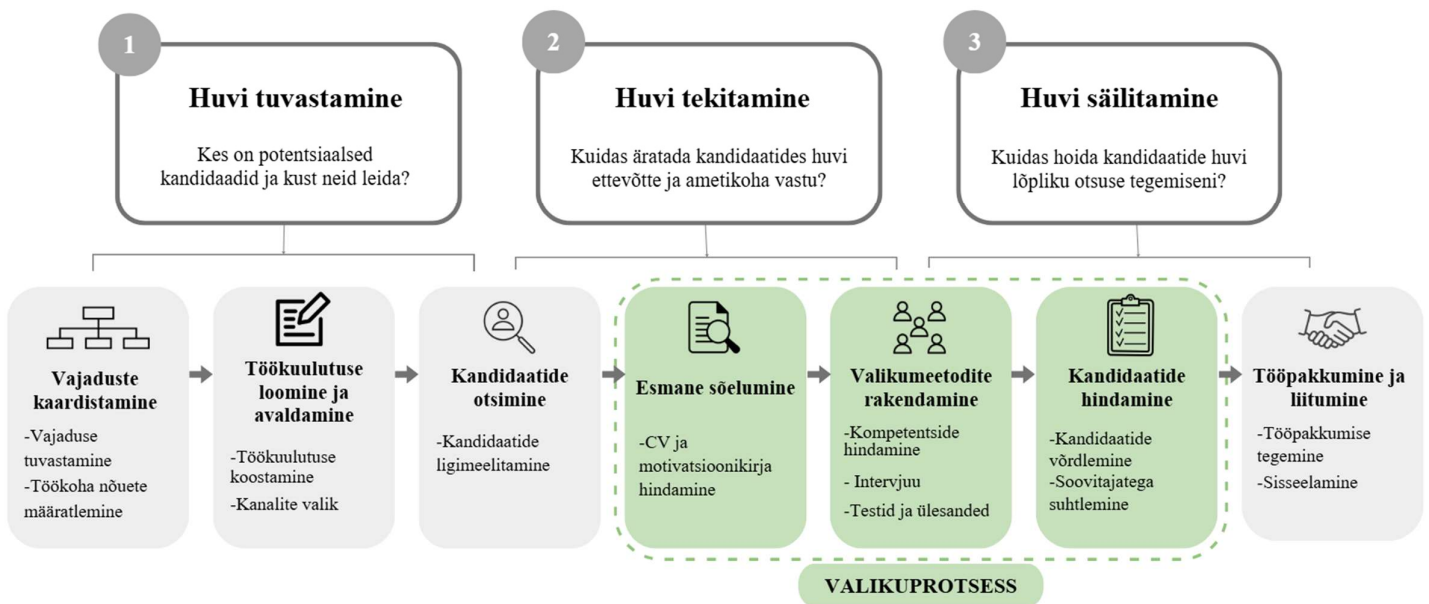
## **1. Tööle kandideerija hindamise teoreetilised alused**

### **1.1. Valikuprotsessi olemus ja ülevaade kasutatavatest valikumeetoditest**

Personalijuhtimise praktikad, sealhulgas värbamine ja töötajate valik, mõjutavad otseselt ettevõtte tulemuslikkust. Töötajate valikul on selles keskne roll, sest otsustatakse,

milliste teadmiste, oskuste ja hoiakutega inimesed organisatsiooni sisenevad. Sobiv personal loob eelduse kõrgemale töösooritusele, madalamale voolavusele ja stabiilsematele tööprotsessidele. (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)

Barberi (1998) käsitluse järgi koosneb värbamisprotsess kolmest põhietapist: potentsiaalsete töötajate tuvastamine, neis organisatsioonis töötamise vastu huvi tekitamine ning huvi säilitamine. Armstrong ja Taylor (2023) kirjeldavad värbamist detailsemalt, jagades selle etappideks alates vajaduse kaardistamisest tööpakkumise tegemiseni. Valikuprotsess on omakorda värbamisprotsessi osa, kus toimub kandidaatide hindamine ja otsustamine, kes sobib enim antud ametikohale. Valikuprotsessis on oluline hinnata just neid omadusi ja pädevusi, mis on seotud organisatsiooni eesmärkide saavutamise ja tööülesannete edukaks täitmiseks vajalike eeldustega (Charles & Florah, 2021). Joonisel 1 on ülevaade värbamisprotsessi etappidest.



Joonis 1. Värbamisprotsessi kulgemine

Allikas: Barber, A. E. (1998); Armstrong, M., ja Taylor, S. (2023)

Ebaõnnestunud värbamisel võivad olla ulatuslikud tagajärjed. Ametikohale sobimatud töötajad lahkuvad suurema tõenäosusega, mis suurendab personali voolavust. Töötajate lahkumine toob kaasa otseseid kulusid, näiteks värbamisele, valikule ja koolitusele kulunud ressursside kaotuse ning vajaduse investeerida uute töötajate leidmisesse ja nende väljaõppesse. Lisaks võivad sagedased lahkumised negatiivselt mõjutada tööprotsesside sujuvust ja teiste töötajate motivatsiooni. (Al-Suraihi et al., 2021) Seetõttu on tähtis

kasutada meetodeid, mis võimaldavad kandidaadi sobivust võimalikult täpselt prognoosida. Tööle kandideerija hindamiseks kasutatakse valikuprotsessis mitmesuguseid meetodeid, mis erinevad nii oma eesmärgi, kulukuse, ajamahukuse kui ka ennustusvõime poolest.

CV on valikuprotsessis enamasti esimene sõelumisvahend ning annab ülevaate kandidaadi haridusest ja varasemast töökogemusest. Selle põhjal saab tööandja hinnata, kas kandidaat näib vastavat ametikoha põhinõuetele, kuid selle põhjal on raske prognoosida tegelikku töösooritust, kuna CV-s esitatud info võib olla valikuline ja ilustatud ning seetõttu on ka selle ennustusvõime madalam (Schmidt & Hunter, 1998). 2023. aasta uuring näitas, et 70% tööle kandideerijatest on oma CV-s valetanud või kaaluksid seda (ResumeLab, 2023). Lisaks võib CV-de hindamisel tekkida diskrimineerimisoht, sest tööandjad võivad teha järeldusi ka tööga mitteseotud tunnuste põhjal, näiteks nime, etnilisele taustale viitavate seoste või foto alusel (Derous, Pepermans, & Ryan, 2017).

CV kõrval kasutatakse tihti ka **kaaskirja**, mis võimaldab kandidaadil näidata oma motivatsiooni ning selgitada oma oskusi. Tehisintellekti laialdane kasutus on kaaskirjade koostamise muutnud aga märksa lihtsamaks. Tööandjal on keerulisem kandidaate selle põhjal eristada, kuna paljud suudavad esitada sisult ja vormilt väga sarnaseid, hästi kirjutatud tekste. Kui varem võis kaaskirja lisamist võtta kui kandidaadipoolset lisapingutust, siis tehisintellekti levikuga ei pruugi see enam samal viisil toimida. (Galdin & Silbert, 2025)

Kõige levinumaks meetodiks valikuprotsessis on **intervjuu**. Hogarhi ja McCartney (2024) uuringu põhjal kasutab 90% organisatsioonidest mõnda intervjuu vormi. Intervjuu eelis on selle kahepoolne olemus ehk tööandja saab mitmekülgsest hinnata kandidaadi sobivust, kuid samal ajal saab ka kandidaat rohkem teada töökoha ja töötingimuste kohta (Wingate & Bourdage, 2024). Intervjuu võib toimuda silmast silma, telefoni teel või veebipõhiselt ning olla erineva ülesehitusega, näiteks struktureeritud, poolstruktureeritud või struktureerimata. Uuringud on näidanud, et struktureeritud intervjuudel, kus kandidaatidele esitatakse samad küsimused ja vastuseid hinnatakse ühtsete tööga seotud kriteeriumide põhjal, on võrreldes struktureerimata intervjuudega kõrgem ennustusvõime. Struktureerimata intervjuude puhul on suurem oht, et hinnangut mõjutavad tööga mitteseotud tegurid, näiteks kandidaadi sarnasus intervjuueerijaga või tema suhtlusstiil. (Kluemper et al., 2015) Seega eeldab intervjuu selle läbiviijalt head ettevalmistust ja pädevust. Intervjuu võib olla teiste hindamisviisidega võrreldes ka ajamahukam, sest see nõuab põhjalikku ettevalmistust, kandidaadiga vestlemist ja kogutud info tõlgendamist (Dialsingh, 2008).

**Proovitööd** võimaldavad hinnata kandidaadi praktilisi oskusi tööülesannetele võimalikult sarnases olukorras. Proovitööd ennustavad hästi töösooritust, kuna neil on tugev seos konkreetse ametikoha sisuga (Schmidt & Hunter, 1998). Seetõttu tajuvad ka kandidaadid neid asjakohase ja õiglase hindamisviisina. Samas ei pruugi proovitöö olla sama kasulik algtaseme ametikohtadel, kus tööks vajalikud teadmised omandatakse sageli alles väljaõppe käigus. (Hausknecht, Day, & Thomas, 2004) Lisaks on proovitööd ajamahukad, mistõttu on neid keerulisem rakendada suure arvu kandidaatide korral. Kuna need hindavad eelkõige konkreetse ülesande sooritamist, siis ei pruugi proovitööd näidata kandidaadi laiemat arengupotentsiaali või sobivust harvem ette tulevate olukordadega (Charles & Florah, 2021).

**Soovitusi** kasutatakse peamiselt kandidaadi esitatud info täpsustamiseks ning varasema tööalase käitumise kohta lisainfo saamiseks. Kuigi soovituste küsimine on praktikas levinud, ei pruugi see olla usaldusväärne meetod, sest kandidaadid saavad enamasti ise valida, kellelt soovitust küsida. Seetõttu jõuab tööandjani pigem positiivne tagasiside ning võimalikud puudused võivad jääda varju. (Aamodt, 2006) Soovitused sobivad seega eelkõige olemasoleva info kontrollimiseks, mitte kandidaadi sobivuse ainsaks hindajaks.

Tabel 1

*Erinevate valikumeetodite võrdlus*

<b>Meetod</b>	<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
CV ja kaaskiri	Odav, kiire viis suure hulga kandidaatide esmaseks sõelumiseks; annab ülevaate haridusest ja töökogemusest	Madal ennustusvõime; info võib olla ilustatud ja liialdatud, diskrimineerimisoht; autentsus kahtluse all
Intervjuu	Võimaldab hinnata nii oskusi kui ka motivatsiooni; kandidaat saab infot töökoha kohta; struktureeritud intervjuul kõrgem kehtivus	Ajamahukas; sõltub intervjuueeriya pädevusest; struktureerimata intervjuu puhul suur subjektiivsuse ja kallutatuse oht
Proovitöö	Kõrge sisuline kehtivus; mõõdab otseselt tööga seotud praktilisi oskusi; kandidaadid tajuvad meetodit õiglasena	Ajamahukas ja kulukas; mõõdab eeskätt konkreetse ülesande sooritamist ega pruugi näidata kandidaadi arengupotentsiaali
Soovitused	Aitab kontrollida kandidaadi esitatud infot ja annab lisainfot varasema töösoorituse kohta	Madal ennustusvõime; info võib olla positiivselt kallutatud; soovitaja ei pruugi kandidaati piisavalt hästi tunda

*Märkus:* Autori koostatud

Allikad: Aamodt (2006); Charles & Florah (2021); Derous et al. (2017); Dialsingh (2008); Galdin & Silbert (2025); Hausknecht et al. (2004); Kluemper et al. (2015); Schmidt & Hunter (1998); Wingate & Bourdage (2024).

Lisaks kasutatakse valikuprotsessis **psühhomeetrilisi teste**, mille abil püütakse saada ülevaade kandidaadi võimalikust tulevases käitumisest, töösooritusest ja hoiakutest ning mis võimaldavad hinnata nende vaimset võimekust või isikuomadusi (Charles & Florah, 2021). Järgnevas alapeatükis käsitletakse psühhomeetrilisi teste ning nende rolli valikumeetodina põhjalikumalt.

Valikumeetoditel on lisaks otsuse toetamisele ka laiem mõju, kuna kujundavad kandidaadikogemust ja tööandja mainet ning võivad mõjutada kandidaatide valmisolekut ettevõtet teistele soovitada või sinna tulevikus uuesti kandideerida. 2017. aasta uuringust selgus, et 73% töötajatest peab töötöinguid üheks stressirohkemaks sündmuseks ning üle 60% on katkestanud kandideerimise protsessi pikkuse või keerukuse tõttu. Negatiivset kogemust jagatakse sageli ka teistega - umbes 70% halva kogemuse saanud kandidaatidest jagab seda kas sotsiaalmeedias või tuttavatega (CareerBuilder, 2017). Samuti võib negatiivne kandidaadikogemus olla ettevõttele kulukas. Näiteks hindas Suurbritannia ettevõtte Virgin Mobile 2014. aasta analüüsi põhjal, et umbes 7500 negatiivse kandideerimiskogemuse saanud inimest loobus Virgin Media teenustest, mis tähendas neile ligikaudu 5,4 miljoni dollari suurust aastast kahju (LinkedIn Talent Solutions, 2017). Ka näiliselt objektiivsete hindamismeetodite kasutamisel võivad kandidaadid tunnetada ebaõiglust, kui meetodi eesmärki ja seost ametikohaga ei selgitata või kui protsessist ei järgne asjakohast tagasisidet. Selge ja tööga seotud tagasiside andmist on peetud üheks kulutõhusamaks viisiks negatiivsete hoiakute vähendamiseks ning kandidaatide kogemuse parandamiseks (McCarthy et al., 2018). 2016. aastal viidi läbi uuring, kus küsitleti 826 erinevatele ametikohtadele kandideerijat ning selgus, et 65% kandidaatidest on olnud olukorras, kus nad ei saanud tööandjalt tagasisidet enda kandideerimise otsuse kohta (CareerArc, 2016). Isegi kui kandidaat ei osutu valituks, tuleks talle anda tagasisidet, kuna samast uuringust selgus veel, et 85% kandideerijatest, kes vastust ei saa, kahtleb, kas inimene on üldse nende avalduse läbi vaadanud. Seega võib ka see jätta ettevõttest hoolimatu ja ebaprofessionaalse mulje ning kahjustada seeläbi tööandja mainet.

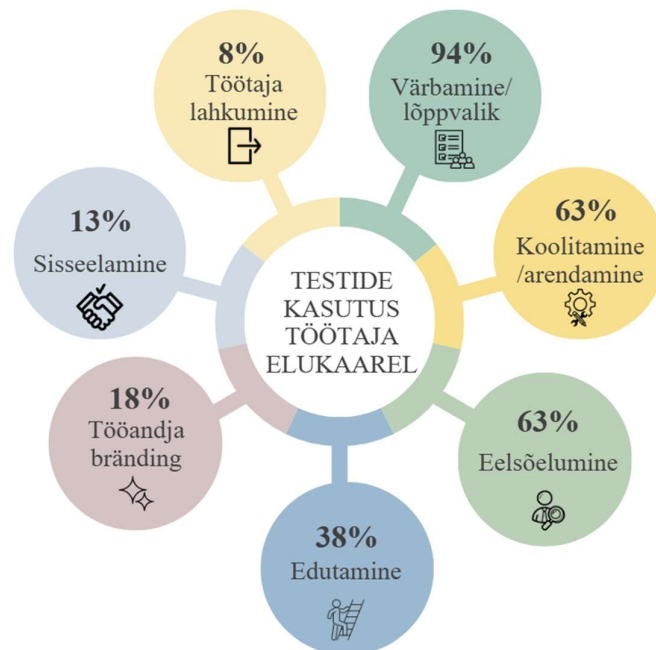
Eeltoodu põhjal võib järeldada, et hindamismeetodite valik on oluline, kuna mõjutab nii otsuse täpsust, kandidaatide kogemust kui ka ettevõtte mainet. Üheks meetodiks, mis võib tuua valikuprotsessi objektiivsust ja võrreldavust, on psühhomeetrilised testid. Seetõttu käsitletakse järgnevas alapeatükis psühhomeetriliste testide võimalusi ja väljakutseid personali valikus.

## 1.2. Psühhomeetriliste testide võimalused ja väljakutsed

Psühhomeetrika kujutab endast vaimsete omaduste mõõtmist. Psühhomeetriline testimine on seega vahend inimese oskuste, isikuomaduste, võimete ja teadmiste hindamiseks (American Psychological Association, 2025). Kõige rohkem kasutatakse psühhomeetrilistest testidest isiksuseteste ja vaimse võimekuse teste, millele keskendub ka käesolev töö. Veel kasutatakse näiteks oskusteste, aususteste ja situatsioonilise otsustusvõime teste (*situational judgment tests – SJT*) (Charles & Florah, 2021; Sackett et al., 2022).

Testide väärtus seisneb eelkõige selles, et korrektselt koostatud ja standardiseeritud testid võimaldavad koguda kandidaatide kohta objektiivset ja omavahel võrreldavat infot, mida saab kasutada teiste meetodite täiendamiseks. Psühhomeetrilised testid võivad anda lisainfot näiteks kandidaadi isiksuseomaduste, võimete või tööalaste eelistuste kohta, mida üksnes intervjuu põhjal ei pruugi märgata. (Devi, 2020)

Psühhomeetriliste testide kasutamisel värbamisprotsessis on tööandjatel oluline arvestada, millisel eesmärgil konkreetne test on loodud ja millises kontekstis seda rakendatakse. Kuigi käesoleva töö fookus on testide kasutamisel valikuprotsessis, kasutatakse neid organisatsioonides ka laiemalt töötaja elukaare eri etappides. Joonisel on näha, et teste kasutatakse kõige enam lõpliku valiku tegemisel, kuid neid rakendatakse ka koolitamisel, eelsõelumisel, edutamisel, tööandja brändingus, sisseelamisel ja töötaja lahkumisel.



Joonis 2. Testide kasutamine erinevates töötaja elukaare etappides

Allikas: Autori koostatud cut-e Group (2016, lk 13) põhjal.

Ettevõtetest, kes kasutavad valiku tegemisel psühhomeetrilisi teste, kasutavad neid pigem protsessi lõppfaasis – SHRM'i 2022. aasta uuringu järgi kasutas teste hilisemas etapis 82% ettevõtetest. Psühhomeetriliste testide kasutamine on eriti levinud kõrgema vastutusega ametikohtade puhul. Ühe uuringu kohaselt kasutatakse teste enim kõrgema taseme juhtide (89%) ning spetsialistide (65%) ametikohtadele värbamisel. 38% küsitletutest kasutas teste ka algtaseme positsioonidele värbamisel. (Crush, 2015) Kõrgema vastutustasemega ametikohtade puhul võib testide kasutamine olla põhjendatud, kuna selliste rollide vale värbamise mõju on organisatsioonile suurem ning kulukam. Juhtide töösooritust ja igapäevast käitumist on hiljem keerulisem jälgida ja mõõta kui rutiinsemate või tehnilisemate ametikohtade puhul, kuna nende töö tulemus ei väljendu alati mõõdetavate näitajate kaudu. Seetõttu võib organisatsioon panustada juhtide värbamisel põhjalikumasse ja pikemasse valikuprotsessi, et vähendada riski sobimatu kandidaadi tööle võtmiseks. (Jenkins & Wolf, 2002)

Isiksusetestid ja vaimse võimekuse testid täiendavad valikuprotsessi erinevat tüüpi infoga. **Vaimse võimekuse testid** mõõdavad enamasti probleemide lahendamise oskust ning keelelist, numbrilist ja loogilist võimekust (Woods & Patterson, 2024). Nende kasutamist on pikka aega põhjendatud nende tugeva töösooritust ennustava võimega. Varasemates metaanalüüsides (Schmidt & Hunter, 1998) peeti üldist vaimset võimekust üheks tugevamaks töösoorituse prognoosijaks. Uuemad käsitlused on aga seda hinnangut ettevaatlikumalt tõlgendanud. Näiteks Woods ja Patterson (2024) rõhutavad, et suur osa klassikalisest tõendusmaterjalist pärineb 1970.-1980. aastate töökeskkonnast, mis erineb oluliselt tänapäevasest tehnoloogiapõhisest ja muutunud töökorraldusega keskkonnast. Ka Sackett et al. (2022) analüüs leiab, et võimekustestide tegelik ennustusvõime on seni arvatust peaaegu kolmandiku võrra madalam. Ennustusvõime võib sõltuda ka sellest, kas kandidaadil on valdkonnas varasem töökogemus või mitte. Uuringud näitavad, et töökogemusega kandidaatide puhul ennustavad töösooritust enim proovitööd ning töökogemusega kandidaatide hindamisel võib parimaks meetodiks olla vaimse võimekuse test. (Sackett et al., 2022)

Vaimse võimekuse teste rakendatakse peamiselt ametikohtadel, kus töö on nõudlik, muutlik ja eeldab pidevalt uute olukordadega kohanemist - sellistes rollides peab töötaja suutma kiiresti uut infot mõista, seoseid luua ja õpitud erinevates olukordades rakendada (Charles & Florah, 2021).

Sackett et al. (2001) toovad välja, et üksnes võimekustesti kasutamisel võivad tähelepanuta jääda näiteks loovad ja sotsiaalsed oskused. Samuti võib väga kõrgete lävendite seadmine viia olukorrani, kus tööle võetakse inimene, kes on ülekvalifitseeritud. See võib olla probleem eelkõige lihtsamate ja kiiresti õpitavate tööde puhul, kus tähtsam võib olla inimese motivatsioon ja kohusetundlikkus ning liiga kõrge vaimne võimekus ei pruugi anda tööandjale olulist lisaväärtust. Kui töö ei paku piisavalt väljakutset, võib töötaja kiiremini tüdineda ja suurema tõenäosusega ettevõttest lahkuda (Herzberg, 1966, viidatud Fine & Nevo, 2008 kaudu). Lihtsamate tööde puhul võib testide rakendamisel olla probleemiks ka see, et kandidaatide eeldatav töösooritus erineb tõenäoliselt vähe. Sellisel juhul ei pruugi test anda tööandjale piisavalt lisainfot ega õigustada sellega kaasnevat raha- ja ajakulu (Barron et al., 1997).

Arvesse tuleks võtta ka kandidaadi varasemat testi tegemise kogemust, mis võib aidata tal saada parema tulemuse, kuna sarnaste testide korduv tegemine aitab ülesande tüübiga harjuda ja varasematest vigadest õppida. Võimekustesti mitu korda teinud kandidaat võib testiolukorras olla enesekindlam ja vähem ärev kui kandidaat, kes puutub sellise testiga kokku esimest korda (Charles & Florah, 2021).

Kuigi vaimse võimekuse testid võimaldavad hinnata kandidaadi loogilist mõtlemist ja õppimisvõimet, ei anna need testid väga head ülevaadet teistest töösooritust mõjutavatest omadustest (Sackett et al., 2001). LinkedIni 2019. aasta uuringu järgi leidis 89% värbajatest, et sobimatud töötajad jäid hätta just pehmete oskuste puudumise tõttu. Seepärast kasutatakse valikuprotsessides ka **isiksuseteste**, mis moodustavad psühhomeetriliste testide teise olulise rühma.



Joonis 3. Suure Viisiku isikuomadused

Allikas: Autori koostatud McCrae & John (1992) põhjal.

Kõige laialdasemalt kasutatakse isikuomaduste mõõtmisel Suure Viisiku mudelit, mis kirjeldab isiksust viie põhijoone kaudu: neurootilisus, ekstravertsus, koostöövalmidus, meeleskindlus ja avatus kogemustele (vt joonis 3) (McCrae & John, 1992). Mitmed uuringud kinnitavad, et Suure Viisiku isikuomadused on töösooritusega seotud, kuid nende ennustusvõime sõltub nii vaadeldavast omadusest, ametikoha sisust kui ka hinnatavast näitajast. Eriti järjekindlalt on töösooritusega seotud kohusetundlikkus, sõltumata soorituskriteeriumitest, ametikohast või riigist. Teiste isiksuseomaduste tähendus ei ole kõigi ametikohtade lõikes ühesugune. Näiteks võib ekstravertsus olla olulisem töödes, mis eeldavad aktiivset suhtlemist, mõjutamist või teiste juhtimist. Selleks võivad olla erinevad müügitööd või juhtivad kohad. Avatus kogemustele on aga tähtsam rollides, kus on oluline kiire õppimine ja kohanemine. (He, Donnellan, & Mendoza, 2019; Zell & Lesick, 2022) Seega isikuomaduste ja töösoorituse vaheline seos kõigi ametite puhul ei ole ühesugune. On selge, et erinevad ametikohad eeldavad erinevaid omadusi ja käitumismustreid.

Samuti on leitud, et juhtidel on töötajate kaasatuse kujunemisel oluline roll. Gallupi (2022) järgi sõltub umbes 70% töötajate pühendumusest otsesest juhust. See tähendab, et kui juht ise on demotiveeritud või ükskõikne, siis selle mõju kandub väga tugevalt edasi ka tema tiimile. Ka seetõttu võib juhtide värbamisel isiksusetestide kasutamine olla eriti põhjendatud, kuna juhi isikuomadused ei mõjuta üksnes tema enda töösooritust, vaid ka teiste töötajate motivatsiooni ja pühendumust.

Selleks, et vältida valede järelduste tegemist, on eeldus, et tööandja oskab tulemusi kontekstipõhiselt tõlgendada ja seostada neid töökoha nõuetega. Vastasel juhul võivad tekkida lihtsustatud ja ekslikud järeldused, kus kandidaadi eelistusi või hoiakuid tõlgendatakse tööoskuste näitajatena. Näiteks võib ekslikult eeldada, et inimene, kellele meeldivad numbrid, on automaatselt kiire ja täpne arvutustes. Tööanalüüs aitab määratleda, millised isikuomadused on antud ametis olulised ning millistes tööalastes olukordades need omadused avalduda võivad. (Toplis et al., 2005) Seetõttu suureneb isiksusetestide ennustusvõime eeskätt ametikohtade puhul, kus töö pakub piisavalt võimalusi vastavate omaduste esile tulemiseks (Tett & Burnett, 2003). Näiteks lihtsamate ja kiiresti õpitavate tööde puhul ei pruugi isiksusetestidele toetumine anda terviklikku hinnangut kandidaadi sobivusest - kui tööülesanded on kiiresti õpitavad ja pakuvad vähe arenguvõimalusi, võivad kiire õppimisvõimega ja ambitsioonikamad töötajad tüdineda ning organisatsioonist lahkuda (Toplis et al., 2005).

Isiksustestide tõlgendamisel tuleb arvestada, et kandideerimine on tavapärasest erinev olukord ning võib mõjutada seda, kuidas kandidaat enda käitumist ja omadusi kirjeldab. (Marcus et al., 2020). Kandidaadi peamine eesmärk on edasipääs värbamisprotsessis, mis võib mõjutada ka tema vastuseid. Isiksusetestide puhul on risk, et kandidaadid vastavad küsimustele viisil, mis nende arvates vastab tööandja ootustele, mitte oma tegelikule käitumisele (Donovan, Dwight, & Schneider, 2014). Wood, Anglim ja Horwood (2022) viisid läbi uuringu, kus samu inimesi testiti kahel korral: üks kord tööle kandideerimise olukorras ning teine kord tavaolukorras, kus vastamine ei olnud kandideerimise eesmärgil. Tulemused näitasid, et kandideerimisel olid tulemused keskmisest kõrgemad ja sotsiaalselt soovitatavamad. Samuti oli vastuste varieeruvus väiksem, mis viitab sellele, et kandidaadid vastasid ühtlasemalt ja sotsiaalselt aktsepteeritavamal viisil. Testide koos kasutamisel on veel leitud, et kõrgema võimekusega kandidaadid saavad paremaid tulemusi ka isiksusetestides, mis viitab sellele, et nad suudavad paremini aimata, milliseid vastuseid tööandja ootab, ning kujundada oma vastuseid sellele vastavalt (Schilling et al., 2021). Vastuste moonutamine võib valikuprotsessis vähendada aga meetodi valiidsust - vastuseid moonutanud kandidaatide edaspidine töösooritus on uuringute kohaselt keskmiselt madalam ning testitulemused ennustavad nende käitumist organisatsioonis kehvemini (Donovan et al., 2014). Uuringud näitavad, et algtaseme ametikohtade puhul esineb testivastuste moonutamist harvemini, kuna sellised töökohad ei paku piisavalt motivatsiooni pettuseks (Beatty et al., 2011).

Isiksusetestide valiidsust võib suurendada nende kontekstipõhisemaks muutmine ehk testi väidete sidumine realistlikult ettetulevate olukordadega. Sellisel juhul on testi seos hinnatava töösoorituse või muu tööga seotud omadusega selgem. (Lievens & Sackett, 2017). Lisaks võivad kandidaadid tajuda selliseid teste asjakohasemate ja õiglasematena, kuna nende seos pakutava tööga on lihtsasti märgatav (Hausknecht et al., 2004).

Seega võivad isiksusetestid anda väärtuslikku infot tulevase töötaja hoiakute ja käitumise kohta. Samas tuleb arvestada võimalusega, et vastuseid võidakse moonutada, samuti tuleb osata vastuseid kontekstipõhiselt tõlgendada. Isiksusetestide kasutamisel iseseisva valikumeetodina võib jääda puudu terviklikust hinnangust kandidaadi sobivusele.

Psühhomeetriliste testide kasutamisel tuleb arvestada ka võimaliku diskrimineerimisohuga. Testide standardiseeritus tähendab, et testi läbiviimine ja hindamine peaks toimuma kõigi kandidaatide puhul ühtsetel alustel, et tulemused oleksid omavahel võrreldavad. Samas ei taga standardiseeritus üksi veel õiglast tulemust. Test peaks olema normeeritud sobival ja esinduslikul valimil, mis peegeldab hinnatava sihtrühma omadusi.

Näiteks kui test on standardiseeritud 18-22-aastaste üliõpilaste põhjal, on selle tulemuste võrdlemine kõige asjakohasem sama vanuserühma ja sarnase haridusliku taustaga kandidaatide puhul. Kui organisatsioon kasutab teste, mille normid põhinevad valimil, mis erineb oluliselt hinnatavatest kandidaatidest näiteks keelelise, kultuurilise või haridusliku tausta poolest, võib testitulemuste tõlgendamine olla ebatäpne ja teatud kandidaatide suhtes ebaõiglane (Groth-Marnat, 2003). Testide sisu või sõnastus võib anda eelise kandidaatidele, kelle kultuuriline ja keeleline taust on testi koostamise kontekstiga sarnasem (Hernández et al., 2020). Näiteks on leitud, et testide ennustusvõime erineb ka rassiliste ja etniliste gruppide lõikes. Testide seos hilisema sooritusega oli ühe uuringu põhjal mõnes vähemusgrupis madalam kui valgete kandidaatide puhul, mistõttu tuleks testipakkujate valikul pöörata tähelepanu, kas test mõõdab kõigi kandidaatide puhul võrdselt asjakohaseid omadusi. (Berry, Clark, & McClure, 2011)

Koroonapandeemia kiirendas värbamisprotsesside liikumist virtuaalsesse keskkonda, mille tagajärjel muutusid väga tavapäraseks videointervjuud ja muud veebipõhised hindamisviisid, sealhulgas psühhomeetriselised testid. Seega paber-pliiats vorm on organisatsioonides kadumas - 2024. aasta lõpuks viidi ühe uuringu kohaselt üle 70% testimisest läbi digitaalselt. Võrdluseks 2019. aasta, mil veebipõhiste testide osakaal oli vaid 48%. (Market Growth Reports, 2026) Sellega seoses on probleemiks järelevalveta testid. Selline lahendus muudab protsessi mugavamaks nii kandidaadi kui ka tööandja jaoks, kuid tõstatab samal ajal küsimuse tulemuste usaldusväärsusest, kuna tööandjal puudub otsene kontroll selle üle, millises keskkonnas ja milliste abivahenditega kandidaat testi lahendab. Järelevalveta testimise puhul võivad tulemusi mõjutada näiteks kõrvalise abi kasutamine ja ümbritsev keskkond.

Teine võimalus on testimist läbi viia järelevalve all - kas kohapeal või veebi vahendusel. Peamiselt toimub testimine järelevalve all võimekustestide puhul (Scherrer et al., 2025). Selle eeliseks on see, et kandidaadile saab anda enne testi sooritamist selged juhised ning vajaduse korral ülesanded või tehnilised küsimused üle täpsustada. Veebi vahendusel ja järelevalve all testide läbiviimisel võivad tulemusi mõjutada aga erinevad testimise tingimused, näiteks tehnilised tõrked või jälgimisest tulenev lisapinge. Vanemate inimeste puhul võib kitsaskohaks olla ka vähene digipädevus. (Belleville, LaPlume, & Purkart, 2023) Kantrowitz ja Dainis (2014) viisid 4026 kandidaadi seas läbi uuringu, kus kandidaadid sooritasid vaimse võimekuse testi kahel korral: ühel juhul järelevalveta ja teisel juhul järelevalve all. Tulemusi oli ebajärjepidevaid, mis võib viidata ebaausale käitumisele

testimise ajal, kuid erinevaid tulemusi võivad selgitada ka muud tegurid, näiteks haigestumine, motivatsiooni langus või erinevad testimistingimused. Järelevalveta testimise puhul võivad kahtlusi tekitada näiteks väga kõrged tulemused. Samas ei tohiks väga kõrgeid tulemusi ka automaatselt valeks pidada, kuna need võivadki kajastada kandidaadi tegelikku võimekust (Sanz et al., 2020). Ebaausa käitumise vältimiseks kasutatakse mitmeid lahendusi, näiteks paroolide testile ligi pääsemiseks või tehnoloogilisi vahendeid, mis aitavad tuvastada, kas testi sisu on internetis varem jagatud. On veel leitud, et ainuüksi kandidaadi informeerimine testimise jälgimisest võib vähendada ebaausat käitumist. (Tippins, 2015) Samas võivad eeltoodud meetmed olla kandidaatide jaoks pealetükkivad ning tekitada negatiivseid reaktsioone, mistõttu peab ettevõtte leidma tasakaalu testi usaldusväärse ja hea kogemuse tagamise vahel. Seda, kas testi on mõistlik viia läbi järelevalve all või mitte, võib mõjutada ka see, mis tüüpi ülesannetega on tegemist. 2025. aasta uuringus eristati ülesandeid selle järgi, kui lihtne on nende puhul ebaausalt paremat tulemust saavutada. Kõrgema riskiga on näiteks lühiajalist mälu nõudvad ülesanded, kus testi tegijal võib olla abi märkmetest või kuvatõmmiste tegemisest. Madalama riskiga on aga keerulisemad loogika- ja arutlusülesanded, mille puhul abi otsimine võtaks ajapiiranguga testi korral liiga palju aega ega pruugi tulemust parandada. (Scherrer et al., 2025)

Kandidaatide vaade testidele võib olla erinev. Hausknecht et al., (2004) analüüsis selgus, et kandidaadid tajuvad psühhomeetrilisi teste vähem õiglasena kui näiteks intervjuusid või proovitöid, kuna nende seos konkreetse ametikohaga on tavaliselt väiksem. Hoiak testimise suhtes võib sõltuda ka sellest, kas kandidaat tajub testi ohuna või võimalusena end tõestada. Charles ja Florah (2021) toovad välja, et kandidaadid võivad testimise suhtes olla skeptilised juhul, kui nad kardavad, et tulemused paljastavad nende võimalikud nõrkused või arengukohad. Nad rõhutavad veel, et test ei pruugi täielikult kajastada kandidaadi tegelikke võimeid ja potentsiaali ning tulemuste tõlgendamisel võib tekkida kallutatuse oht, kui hindaja kasutab neid oma eelistuste kinnitamiseks. Seetõttu on oluline, et tulemusi tõlgendaksid inimesed, kes on selleks piisavalt pädevad. Vastasel juhul võidakse testitulemustest teha valed järeldused ning kandidaadi sobivuse kohta ekslik otsus. Selle vältimiseks ei tohiks testitulemusi vaadata eraldi, vaid neid tuleks siduda muu taustainfoga. Näiteks aitab järelintervjuu koguda infot, mida testid alati ei näita, nagu kandidaadi käitumuslikud eripärad ja reaktsioonid oma tulemustele. Samuti võib vestlus olla kasulik väga sarnaste tulemustega kandidaatide eristamiseks (Groth-Marnat, 2003). Testitulemuste kohta tagasiside saamine on tähtis ka kandidaadi jaoks (McCarthy et al.,

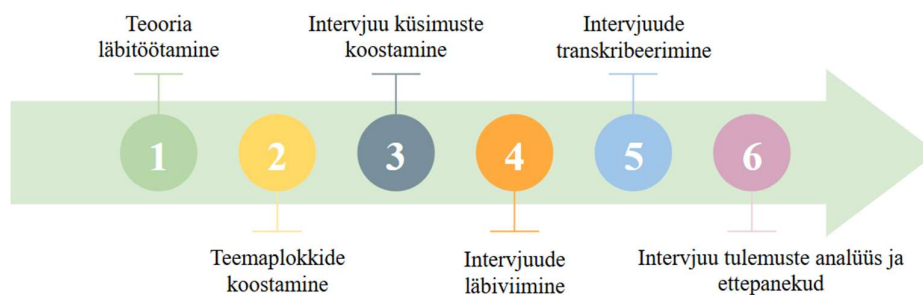
2018). Finn ja Tonsager (1997) pakuvad välja strateegilise kihistamise põhimõtte, millest tagasisidestamisel lähtuda: kõigepealt tuleks alustada infost, mis on kandidaadile tuttav ja kergesti mõistetav, sest see aitab vähendada ärevust. Seejärel saab rääkida tulemustest, mis aitavad kandidaadil oma tugevusi või arengukohti uue nurga alt näha. Kõige keerulisemad või enesepildiga vastuollu minevad tulemused võiks jätta lõppu ning esitada võimalikult selgelt ja toetavalt. Selline lähenemine aitab vältida olukorda, kus kandidaat tunneb, et teda kritiseeritakse ning muudab tagasiside läbipaistvamaks.

Töökohtade erinevuse ja keerukuse tõttu ei ole realistlik eeldada, et üksik omadus või test suudaks täielikult hinnata kandidaadi sobivust. Töösooritus kujuneb mitmete omavahel seotud tegurite koosmõjul. Uuringud on näidanud, et isiksusetestide tulemused on üldjuhul vaid nõrgalt seotud vaimse võimekuse testide tulemustega, mis viitab sellele, et need hindavad erinevaid ja teineteist täiendavaid omadusi (Ackerman & Heggestad, 1997). Seda mõtet toetab ka Judge et al., 2007. aastal läbiviidud uuring, mis leidis, et Suure Viisiku omadustest oli enamik vaimse võimekusega pigem nõrgalt või negatiivselt seotud ning selge positiivne seos ilmnes ainult avatuse puhul. Seetõttu võivad vaimse võimekuse test ja isiksusetest koos kasutades anda kandidaadi sobivusest terviklikuma pildi kui kumbki test eraldi.

## 2. Uurimisprotsess ja valim

### 2.1. Uurimisprotsessi ja valimi tutvustus

Käesolevas peatükis antakse ülevaade bakalaureusetöö empiirilise uuringu metoodikast, valimist ja uurimisprotsessi kulgemisest. Empiirilise osa protsessi on kujutatud joonisel (vt joonis 4)



Joonis 4. Bakalaureusetöö empiirilise osa protsess

Allikas: Autori koostatud

Töös rakendati kvalitatiivset uurimislähenemist, mis võimaldas süvitsi mõista osalejate erinevaid seisukohti ja arvamusi. Andmekogumismeetodiks valis autor poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete personalivaldkonna töötajatega, kes kasutavad või on kasutanud oma töös psühhomeetrilisi teste. Autor soovis mõista värbajate kogemusi ja arvamusi, mitte mõõta testide kasutamise sagedust või teha üldistusi suurema valimi põhjal. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas käsitleda kõigi intervjuueeritavatega samu põhiteemasid, kuid jättis samas võimaluse esitada täpsustavaid küsimusi ning avada mõnda teemat põhjalikumalt. (DeJonckheere & Vaughn, 2019)

Intervjuuplaan lähtus teoreetilise ülevaate põhjal koostatud küsimustest, mille autor jaotas 4 teemaplokki: psühhomeetriliste testide kasutamise eesmärk, tulemuste tõlgendamine, testide rakendamine ja usaldusväärsus ning kandidaadikogemus ja tagasisidestamine. Intervjuu plaan on välja toodud lisa A. Intervjuud viidi läbi vahemikus märts-aprill 2026. Intervjuude kestvus oli keskmiselt 33 minutit, jäädes vahemikku 25 minutit kuni 1h 3 minutit. Kõik intervjuud viidi läbi videosilla vahendusel, kasutades selleks kas Microsoft Teamsi või Google Meeti keskkonda. Helifailide kogupikkuseks tuli 8h 17 minutit ja transkriptsioone 197 lehekülge (Times New Roman, reavahe 1,5, kirja suurus 12). Konfidentsiaalsuse tagamiseks ei kuulu transkriptsioonid avalikustamisele.

Valimisse kuulus 15 Eestis tegutseva ettevõtte personalivaldkonna töötajat. Käesolevas töös kasutatakse edaspidi lihtsuse huvides mõistet “värbaja” kõigi intervjuueeritud personalivaldkonna esindajate kohta, kuna nad osalesid aktiivselt värbamis- ja valikuprotsessis. Valdcondlikku võrdlust ei tehtud, kuna see ei kuulu käesoleva töö uurimisfookusesse ega ole töö eesmärgi saavutamiseks vajalik. Intervjuueeritavateks valis autor isikud, kes osalevad aktiivselt värbamis- ja valikuprotsessis ning kellel on kogemus psühhomeetriliste testide kasutamisel. Valimi koostamisel valis autor esmalt välja ettevõtted, mille puhul oli avalikult kättesaadava info põhjal alust arvata, et nende valikuprotsessis kasutatakse psühhomeetrilisi teste. Selleks kasutati ettevõtete kodulehtedel, kandideerimisprotsesside kirjeldustes ja LinkedIni profiilidel avaldatud infot. Lisaks oskasid mõned esindajad soovitada ka teisi ettevõtteid või spetsialiste, kellel oli kogemus psühhomeetriliste testide kasutamisel. Uuringus osalenud ettevõtted ja nende esindajad on jäetud konfidentsiaalsuse tagamise eesmärgil anonüümseks ning esitatakse töös edaspidi koodnimetustega Intervjuueeritav 1 – Intervjuueeritav 15.

Tabel 2

*Intervjuude andmetabel*

Intervjueeritava kood	Kestvus	Transkriptsioon (lk)	Toimumisaeg	Koht
Intervjueeritav 1	0:29:35	10	09.03.2026	MS Teams
Intervjueeritav 2	0:24:35	11	23.03.2026	Google Meet
Intervjueeritav 3	0:26:38	11	23.03.2026	Google Meet
Intervjueeritav 4	0:34:28	15	23.03.2026	Google Meet
Intervjueeritav 5	0:30:56	14	25.03.2026	Google Meet
Intervjueeritav 6	0:37:27	15	27.03.2026	MS Teams
Intervjueeritav 7	0:27:54	10	27.03.2026	Google Meet
Intervjueeritav 8	0:41:50	17	30.03.2026	MS Teams
Intervjueeritav 9	1:03:52	22	01.04.2026	MS Teams
Intervjueeritav 10	0:33:50	11	10.04.2026	MS Teams
Intervjueeritav 11	0:33:24	14	15.04.2026	MS Teams
Intervjueeritav 12	0:33:13	14	20.04.2026	MS Teams
Intervjueeritav 13	0:26:49	10	20.04.2026	MS Teams
Intervjueeritav 14	0:28:21	11	22.04.2026	MS Teams
Intervjueeritav 15	0:27:25	12	24.04.2026	MS Teams

Allikas: Autori koostatud

Intervjuude käigus kogutud andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi abil, mille eesmärk on tuvastada korduvad teemad ja mustrid intervjueeritavate kogemustes (Elo et al., 2014). Transkriptsioonide põhjal moodustati esmalt koodid, mis koondati sisult sarnasteks kategooriateks.

Tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada, et valim koosneb ettevõtetest, kes kasutavad valikuprotsessis teste. Nende hinnangud testide kasulikkusele võivad olla positiivsemad kui ettevõtetel, kes teste ei kasuta. Samas võimaldas selline valim uurida põhjalikumalt just nende ettevõtete kogemusi, kus testid on valikuprotsessis realselt kasutusel. Samuti on töö fookuses tööandjate vaatenurk, mistõttu kandidaatide kogemusi ja hoiakuid käsitletakse bakalaureusetöös üksnes sellisel määral, nagu need olid värbajatele teada.

## **2.2. Intervjuude tulemused: psühhomeetrilisi teste kasutavate värbajate kogemused**

Käesolevas alapeatükis esitab autor intervjuude tulemused intervjuuplaani aluseks olnud teemaplokkide kaupa. Iga teema juures tuuakse välja intervjuude põhjal tekkinud koodid ja neist moodustatud kategooriad. Tulemuste selgitamiseks kasutatakse ka intervjueeritavate tsitaate.

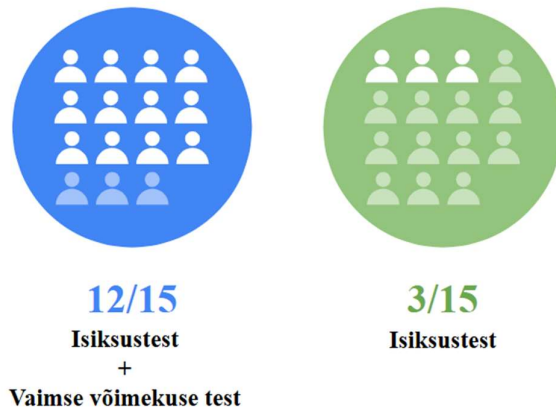
Tabel 3

*Intervjuude kodeerimistabel*

<b>Teemaplokk</b>	<b>Intervjuude koodid</b>	<b>Kategooriad</b>
<b>I teema: Psühhomeetriliste testide kasutamise eesmärk</b>	Juhid	
	Vastutusrikkad rollid	
	Strateegilise tähtsusega rollid	Rollipõhine kasutus
	Algtaseme rollid	
	Tehnilisi oskusi ei saa hinnata	
	Suur kandidaatide arv	
	Abivahend värbajale	Testi rakendamine
	Testi kasutusõigus kõigile kandidaatidele	algusfaasis
	Ettevõttesisene värbamine	
	Kulude kokkuhoid	
	Individaalne testikulu	
	Profiilide sarnasus	Testi rakendamine
	Kandidaadi motivatsioon	lõppfaasis
	Otsuse toetamine	
	Täiendav info	
	Intervjuu petlikkus	
Raskesti täidetav roll		
Kandidaadi kaotamise risk		
Protsessi pikenemine		
Kulukas	Testidest loobumine	
Juhi vastuseis		
Halb kogemus testipakkujaga		
Halb kogemus testi lahendamisel		

Allikas: Autori koostatud

Esimeses teemaplokis uurib autor **psühhomeetriliste testide kasutamise eesmäärke**. Teemaploki eesmärk on mõista, mis põhjustel ja millistes olukordades organisatsioonid teste valikuprotsessis kasutavad ning kuidas põhjendatakse nende kasutamist või kasutamata jätmist erinevate ametikohtade ja etappide lõikes. Alljärgneval joonisel on välja toodud, milliseid psühhomeetrilisi teste intervjueeritavad oma värbamisprotsessis kasutasid (vt joonis 5). Kui intervjueeritaval oli testide kasutamise kogemus mitmest organisatsioonist, lähtus autor joonise koostamisel tema praegusest või viimasest töökogemusest. 12 intervjueeritavat kasutas testide kombinatsiooni, 3 intervjueeritavat vaid isiksustesti. Ainult vaimse võimekuse testi kasutajaid ei olnud.



Joonis 5. Testitüüpide kasutamine ettevõtetes

Allikas: Autori koostatud intervjuu tulemuste põhjal (n=15)

Esimeseks kategooriaks sai **rollipõhine kasutus**, kus on välja toodud, millistele rollidele värbajad rakendavad või ei rakenda psühhomeetrilisi teste. Alljärgneval joonisel on välja toodud, mis taseme ametikohtadel intervjueeritavad teste kasutasid (vt joonis 6).



Joonis 6. Testide kasutamine rollide lõikes

Allikas: Autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal (n=15).

Kõik intervjueeritavad töid välja, et nende organisatsioonis kasutatakse või on kasutatud psühhomeetrilisi teste juhtide värbamisel. Selle põhjuseks toodi enim välja, et juhtide puhul on rohkem koostööd erinevate inimestega ning suurem vajadus hinnata omadusi, mis ei piirdu vaid erialaste oskustega. Samuti toodi välja, et juhi töö eeldab ka kõrgema stressitasemega toimetulekut. See võib viidata veel sellele, et organisatsioonid tajuvad kõrgtaseme ametikohtade puhul vale värbamisotsuse riski suuremana (Jenkins & Wolf, 2002).

*„Kui on mingi juhtiv roll või selline [roll], kus on vaja inimestega palju suhelda, eest vedada või koolitada, siis on vaja teada, kas inimene on avatud suhtlemisele. /.../ See tuleb sealt [testist] ilusti välja.“ (I11, 15.aprill, 2026)*

Mõned intervjuueritavad märkisid, et spetsialisti või algtaseme rollide puhul on intervjuud olnud piisavad õige valiku tegemiseks ning töötajate voolavus ei ole viidanud vajadusele protsessi täiendavate testidega pikendada.

*„Värbamisprotsessi keerukus peaks vastama töö keerukusele. /.../ Kui on spetsialisti roll ja see töö on lihtsasti õpitav, võib-olla on vaja lihtsalt motivatsiooni, siis ma ei näe ka vajadust.“ (I8, 30.märts, 2026)*

Üks värbaja tõi veel välja, et mõne spetsiifilise programmi kasutamise kogemust ei ole võimalik kandidaadil hinnata ega testida, kuna neid kasutatakse ainult nende ettevõttes. Sellises juhul nähti vaimse võimekuse testis võimalust hinnata kandidaadi õppimisvõimet ja valmisolekut uusi oskusi omandada. Seda on ka varasemas kirjanduses peetud üheks meetodi oluliseks tugevuseks kui varasemale töökogemusele ei saa tugineda (Sackett et al., 2022).

*„Mingid programmid näiteks, mida mitte kuskil mujal ei saagi näha peale meie ettevõtte, sest nad on meie ettevõtte spetsiifilised. /.../ Siis me nägimegi, et meil on vaja seda vaimse võimekuse tõestust, et sul on vähemalt see initsiatiiv õppida need asjad selgeks.“ (I11, 15.aprill, 2026)*

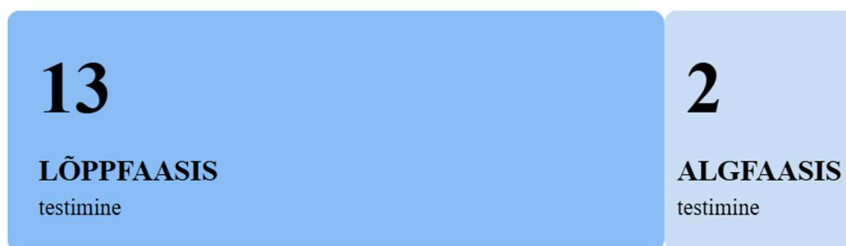
Teiseks kategooriaks kujunes **testide rakendamine valikuprotsessi algfaasis**. Sellist lähenemist kasutas kaks ettevõtet, kus testid toimisid esmase sõelumisvahendina suure kandidaatide arvu korral. Intervjuueritavate sõnul aitas see muuta kandidaatide hulga hallatavamaks ning suunata põhjalikumatesse etappidesse väiksema arvu sobivamaid kandidaate. Algfaasis kasutamist soodustas see, et kasutati testi, mida oli võimalik ilma lisakuludeta rakendada kõigile kandidaatidele.

*„Näiteks Tartus oligi meil selline juht, kes otsis nüüd oma tiimi arendajat ja temale tuli näiteks 230 kandidaati. Ehk et nüüd see eeldab seda, et see juht vaatab need 230 kandidaati üle või me saadame kõikidele testimised ja me vaatame, mis tulemused nad saavad ja me alustame vestlusi ja valikuid nende vahel, kes on saanud kõrgema tulemuse.“ (I6, 27.märts, 2026)*

Ühes intervjuus eristati ka välimist ja sisemist värbamist. Intervjuueritav selgitas, et välise kandidaadi puhul kasutati testimist pigem lõpus, kuid sisemise värbamise puhul saadeti test kohe, kuna inimene on juhile ja ettevõttele juba tuttav. Teine intervjuueritav tõi veel välja, et algul prooviti testimist varasemas etapis, kuid kandidaadikogemuse parandamiseks

tõsteti need siiski hilisemasse etappi. Nii jäi protsess lühemaks ja vähem koormavaks kandidaatidele, kes lõppvoorusse ei pääsenud.

Kolmandaks kategooriaks on **testi rakendamine lõppfaasis**. Kui algfaasis kasutati testimist pigem sõelana, siis lõppfaasis kasutati seda täiendava info saamiseks ja lõpliku otsuse toetamiseks. Selliselt rakendas psühhomeetrilisi teste enamik intervjueeritavatest (vt joonis 7), mis kattub SHRM'i 2022. aasta uuringuga, mille kohaselt üle 80% teste rakendatavatest ettevõtetest kasutas neid just hilisemas etapis.



Joonis 7. Testide rakendamise etapp valikuprotsessis

Allikas: Autori koostatud intervjuu tulemuste põhjal (n=15)

Kaheksa intervjueeritavat tõi välja, et kasutati testilahendust, mille kulu oli individuaalne, seega ei olnud otstarbekas testida kõiki kandidaate. Seetõttu rakendati teste pigem siis, kui kandidaatide ring oli juba kitsenenud. Üks intervjueeritav märkis siinkohal, et selleks ajaks on värbajal tekkinud kindlus, et kandidaat on töökohast piisavalt huvitatud ja motiveeritud rohkem testimisele aega panustama. Sarnast mõtet väljendas ka teine intervjueeritav, kelle hinnangul näitab pika värbamisprotsessi läbimine kandidaadi motivatsiooni organisatsiooni ja konkreetse ametikohaga liitumiseks. Lõppfaasis kasutamist põhjendati ka sellega, et intervjuul jäänud mulje võib olla petlik ning kandidaadil on võimalik endast luua kuvand või rõhutada just neid omadusi, mida tööandja peab oluliseks. Sellisel juhul kasutati testi, et kontrollida, kas intervjuul jäänud mulje kandidaadist ja testis ilmnenuid omadused ühtivad. Tulemus on kooskõlas töö teoreetilises osas välja toodud seisukohaga, et psühhomeetrilisi teste kasutatakse teiste valikumeetodite täiendamiseks ning kandidaatide sobivusest mitmekülgsema pildi saamiseks (Devi, 2020).

Üks intervjueeritav rõhutas, et liiga paljude kandidaatide testimine võib otsustamise hoopis keerulisemaks teha. Eriti isiksustestide puhul võib tekkida olukord, kus kandidaatide profiilid on nii sarnased, et test ei anna piisavalt infot nende eristamiseks. Barron et al., (1997) rõhutasid sama probleemi ka vaimse võimekuse testi puhul.

*„Juhi suure surve tõttu me testisime kokku 10 kandidaati. /.../ Siis me saime sealt sellise tulemuse, et need isiksuse profiilid olid meil põhimõtteliselt kõik samasugused. /.../ Nad kõik nagu tunduvad mingil määral sobivat ja nüüd mul on 10 ühesugust isiksuse profiili, et kui ma nüüd segamini löön, ma elu sees ei suudaks pakkudagi, millisele inimesele need lähevad.“ (15, 25.märts, 2026)*

Neljandaks kategooriaks kujunesid põhjused, millal **testi kasutamisest on loobutud**. Kuus intervjueeritavat tõi välja kandidaadi kaotamise riski, eriti raskesti täidetavate rollide puhul, kus sobivaid kandidaate on turul vähe. Sellistes olukordades peeti mõistlikumaks hoida valikuprotsess võimalikult lühike ja sujuv, kuna iga lisaülesanne võib suurendada tõenäosust, et hea kandidaat liigub edasi mõne teise tööpakkumisega või jätab protsessi pooleli.

*„Kui sul ei olegi turult väga häid kandidaate võtta ja sa selle ühe leiad, siis sa ei hakka seda kandidaati veel piinama mingisuguste lisaülesannete ja testidega. /.../ Kui kandidaat on turul aktiivne ja otsib, siis kes ette jõuab, see saab pakkumise tehtud.“ (11, 9.märts, 2026)*

Valdav enamus intervjueeritavatest tõdes, et värbaval juhil on oluline roll selles, kas psühhomeetrilisi teste kasutatakse või mitte. Testide kasutamine sõltus seega ka sellest, kuidas juht testitulemusi väärtustab ja otsustamisel arvesse võtab. Mõned juhid olevat nende osas skeptilised ega näe nende väärtust. Näiteks spetsialistide värbamisel sõltus testide kasutus mitmes ettevõttes juhtide tunnetusest ja vajadusest.

Kui kirjanduses on vaimse võimekuse testi ühe võimalusena mainitud kandidaadi õppimisvõime hindamist (Sackett et al., 2022) ning mitmed vastajad ka sellega nõustusid, siis ühe intervjueeritava hinnangul kirjeldab vaimse võimekuse test pigem hetkeolukorda. Sama värbaja tõi välja, et ei kasuta vaimse võimekuse testi, kuna varasem kogemus testipakkujaga ei olnud positiivne ning ta ei olnud leidnud testi, mis annaks tema hinnangul protsessile piisavalt sisulist lisaväärtust ja õigustaks sellega kaasnevat kulu. Samuti mainiti üksikutel juhtudel, et ise testi lahendades ei oldud selle tulemusega nõus, mistõttu ei peetud õigeaks seda ka teiste kandidaatide hindamisel kasutada.

*“Kui ma teen mingisuguse vaimse võimekuse testi, et see määrabki ära selle, mis ta praegu on. Aga ma tahan näha potentsiaali.“ (113, 20.aprill, 2026)*

Teine uuringus käsitletav teemaplokk on **psühhomeetriliste testide tõlgendamine**. Teise teemaploki eesmärk on selgitada, kuidas värbajad psühhomeetriliste testide tulemusi tõlgendavad ning milliseid tegureid nad tulemuste mõtestamisel arvesse võtavad.

Tabel 4

*Intervjuude kodeerimistabel*

<b>Teemaplokk</b>	<b>Intervjuude koodid</b>	<b>Kategooriad</b>
<b>II teema: Tulemuste tõlgendamine</b>	Kasutamise kogemus	Tõlgendaja pädevus
	Seoste loomine	
	Värbaja huvi	
	Juhi tõlgendus	
	Vale tõlgendamise mõju	
	Tööprofiili loomine	Tulemuste seostamine rolli ja kandidaadiga
	Töös rakendatavad oskused	
	Võrdlus tiimiga	
	Testide koosmõju	Tulemuste suhtelisus
	Keskmine ei ole halb	
Kõrge võimekuse riskid		
Testivälised tugevused		
Vanuse -ja keskkonnaerinevus		

Allikas: Autori koostatud

Teise teemaploki esimene kategooria käsitleb testide **tõlgendaja pädevust**. Pädevus võib väljenduda esiteks kasutamise kogemuses. Paaril korral toodi välja, et mida rohkem värbaja tulemustega kokku puutub, seda paremini suudab ta eri näitajate vahel seoseid luua. Mainiti veel, et kuna testiraportid on mahukad, siis on tõlgendaja oskus tulemustest oluline info välja tuua eriti oluline. Tõlgendaja pädevust võib toetada ka huvi testide vastu – kui värbaja arvates on testid tähenduslikud ja pakuvad talle endale ka huvi, on tal tõenäolisemalt suurem valmisolek tulemustesse süveneda ja need enda jaoks lahti mõtestada.

Enamik värbajaid ei pidanud mõistlikuks usaldada juhile testi tulemuste tõlgendamist, kuna juhid võivad neid tõlgendada liiga lihtsustatult. Seega peeti oluliseks, et testide kasutamiseks koolitatud spetsialist aitab tulemused juhile lahti seletada, neid konkreetse rolli kontekstis analüüsida ning teha koos sisulised järeldused.

*“Juhid iseenesest juba emotsionaalselt tahaks näha alati ainult maksimumskaalat, sest et saab ju alati paremini, mis ei pruugi alati olla kõige adekvaatsem otsus.” (17, 27.märts, 2026)*

Vale tõlgendamise riski vähendamiseks peeti oluliseks viia kandidaadiga läbi ka tagasisidevestlus. McCarthy et al. (2018) järgi aitab selge ja tööga seotud tagasiside vähendada kandidaadipoolseid negatiivseid hoiakuid. Intervjuude põhjal täitis tagasisidevestlus sama rolli: see aitas kandidaadil testi tulemusi paremini mõista, andis võimaluse neid täpsustada ning vähendas liiga üldise või jäiga tõlgendamise riski. Seda lähenemist kasutasid värbajad, kelle ettevõttes rakendati teste valikuprotsessi lõppfaasis. Üks testimist algaasis kasutatav ettevõtte tõi välja, et lühike tagasisidevestlus viiakse läbi kõigi kandidaatidega.

Teiseks kategooriaks kujunes **testitulemuste seostamine rolli ja kandidaadiga** ehk kuidas värbajad tõlgendavad testitulemusi sõltuvalt töökoha nõuetest, tööülesannetest ja tiimi vajadustest. Kõige sagedamini toodi välja, et enne testimist koostatakse ametikoha nõuete ja vajaduste põhjal tööprofiil. Seega püüti mõista, kuidas tulemustes ilmnunud omadused võiksid väljenduda igapäevases töös. Intervjueeritavad, kes kasutasid oma töös nii isiksuskui ka vaimse võimekuse testi rõhutasid, et testimisel tuleks vaadata nende kahe koosmõju. Üks intervjueeritav tõi välja huvitava tähelepaneku, et vaimse võimekuse test võib samuti anda aimu kandidaadi isiksusest - näiteks, kas kandidaat lahendas suure hulga ülesandeid, kuid tegi seejuures rohkem vigu, või lahendas vähem ülesandeid, kuid täpsemalt. See andis värbajale aimu kandidaadi tööviisist, näiteks, kas ta kaldub eelistama kiirust ja tulemuslikkust või pigem täpsust ja ettevaatlikkust.

Kolm intervjueeritavat praktiseerisid ka testitulemuste võrdlemist tiimiliikmetega. See kehtis pigem isiksusetestide puhul, kus nähti võimalust hinnata, kuidas kandidaadi profiil võiks sobida tiimi dünaamikaga, millised omadused tiimis juba domineerivad ning millistest omadustest võib puudu olla. Üks intervjueeritav tõi siinkohal sisse ka vaimse võimekuse tähtsuse, viidates sellele, et kui kandidaadi vaimse võimekuse tulemus erineb märgatavalt tiimi üldisest tasemest, võib tal olla keerulisem tiimiliikmetega samal tasandil suhelda. See sarnaneb varasemalt mainitud ideele, et vaimse võimekuse testist võib välja lugeda ka kandidaadi isikuomadusi.

*„Kui nemad on ikkagi seal 90 kandis, siis tõenäoliselt see, kes on seal viis või neli, tal on kaunis keeruline üldse aru saada võib-olla mingitest asjadest, millest nemad seal tiimis räägivad. /.../ Kandidaadil oleks lihtsalt raske olnud suhelda tiimikaaslastega, kes on loogikas kuskil kõrgemal.”(14, 23.märts, 2026)*

Kolmandaks kategooriaks antud teemaplokis on **tulemuste suhtelisus** ehk kuidas intervjueeritavad mõtestasid enda jaoks madalaid, keskmisi ja kõrgeid tulemusi.

Isiksustestide puhul toodi enim välja, et ei ole häid ja halbu tulemusi, vaid on tulemused, mis on kõige sobivamad antud töö raames. Vaimse võimekuse testi puhul rõhutati, et keskmine tulemus ei ole halb, aga kandidaadid ise võivad siinkohal olla väga enesekriitilised. Toodi veel välja, et kuna vaimse võimekuse test ei kata kõiki võimalikke tugevusi, siis ei tähenda madalam tulemus automaatselt, et kandidaat ei oleks võimekas, vaid et tema tugevused võivad avalduda kusagil mujal, mis haakub ka Sackett et al., (2001) tähelepanekuga, et vaimse võimekuse test ei mõõda kõiki tugevusi.

*„Tegelikult on ju neid võimekusi hoopis rohkem, aga neid ei saa hinnata, näiteks loominguline võimekus - sa võidki olla kohutav matemaatikas, aga sa oled suurepärane kunstnik. Füüsiline võimekus, eks - suurepärane sportlane, aga absoluutselt võõrsõnu ei tunne.” (I9, 1.aprill, 2026)*

Veel juhtis üks intervjuueritav tähelepanu sellele, et kõrge võimekusega inimesel võib mõnel ametikohal hakata igav, seega tuleb sellise inimese puhul arvestada ametikoha keerukust ja kas roll pakub talle piisavalt väljakutset.

*„Samas võib juhtuda ka nii, et inimese tulemused on üli-ülikõrged, ütleme spetsialisti positsiooni osas./../ et nüüd tuleb vaadata, mis ametikoht on, et kas see on piisavalt keerukas selle inimese jaoks, et tal võib hakata lihtsalt muidu igav.” (I2, 23.märts, 2026)*

Väga kõrgete tulemuste puhul peeti oluliseks hinnata kandidaadi hoiakut oma tulemuste suhtes ning rõhutati, et oluline ei ole ainult testitulemus ise, vaid ka see, kuidas kandidaat oma tulemustega suhestub - kandidaadi enesekindlus, enesekriitilisus või valmisolek tulemuste üle arutleda võib anda hindajale väärtuslikku lisainfot. See haakub mitme intervjuueritava seisukohaga, et arutelu testitulemuste üle võib valikuprotsessis olla isegi olulisem kui testitulemus ise.

*„Mõni, kes on hästi kõrge[võimekusega], et temal võib nagu oht olla, et läheb nipsakaks, võib-olla on rohkem selline, et tema saab kõigega hakkama. /.../ Näha ka, et mis see hoiak on inimestel nende tulemustega. Aga tihti nad lähevad hästi kriitiliseks, kui on sellised keskmised tulemused, et ah, oleks võinud ju paremini.“ (I10, 10.aprill, 2026)*

Tulemuste tõlgendamisel pidasid mitmed vastajad oluliseks võtta arvesse ka kandidaadi harjumuspärast töö- ja elukeskkonda. Ühes intervjuus märgiti, et kui kandidaat on pikka aega tegutsenud ühes valdkonnas ja teinud pigem ühetaolist tööd, võib tema testitulemus olla madalam võrreldes nende inimestega, kes on rohkem muutuvast ja uues keskkonnas. Intervjuueritava kogemusel on just noored inimesed kõrgemate testitulemustega.

*"Mul oli ka üks kandidaat hiljuti, kes oli mingi aeg lapsega kodus olnud... ilmselgelt, et kui sa oled olnud mingisugune kaks aastat kodus... pole pidanudki ühtegi asja arvutama... siis [tulemus] tundus talle, et kehv"* (I12, 20.aprill, 2026)

Kolmandaks käsitletavaks teemaplokiks kujunes **testide rakendamine ja usaldusvärsus**. Selle teemaploki alla koondusid kategooriad, mis käsitlevad testilahenduse valikut mõjutavaid tegureid, tulemuste võimalikku kallutatust ning järelevalvega ja järelevalveta testimisega seotud usaldusvärsuse küsimusi.

Tabel 5

*Intervjuude kodeerimistabel*

<b>Teemaplokk</b>	<b>Intervjuude koodid</b>	<b>Kategooriad</b>
<b>III teema: Testide rakendamine ja usaldusvärsus</b>	Testimise ulatus	Testipakkuja valiku kriteeriumid
	Ressursikulu	
	Mahukad raportid	
	Testi tegemise võimalus emakeeles	
	Sotsiaalselt soovitud vastused	Tulemuste kallutamise risk
	Varasem testikogemus	
	Stress kandidaadile	Järelevalve all testimine
	Ajakulu värbajale	
	Kontrollitud keskkond	
	Võrdne testikeskkond	
	Tehniliste probleemide vältimine	
	Keskkonna mõju tulemusele	Järelevalveta testimine
	Tajutav petmine	
	Inimeste usaldamise tähtsus	
Ajaline kaotus kõrvalise abi kasutamisel		
Töökoha olulisus		

Allikas: Autori koostatud

Esimeseks kategooriaks on **testipakkuja valiku kriteeriumid**. Valikul peeti oluliseks testilahenduse sobivust organisatsiooni eesmärgiga, st teste soovitakse rakendada suurema kandidaatide hulga esmaseks hindamiseks või väiksema arvu kandidaatide põhjalikumaks analüüsimiseks. See oli oluline, sest testimise ulatus mõjutab otseselt sellega kaasnevat aja- ja rahalist kulu. Kasutamist soodustava tegurina tõid paar intervjuueeritavat välja võimaluse sooritada testi emakeeles. Seda peeti oluliseks, kuna keeleline arusaamine võib mõjutada testi tulemust, eriti juhul, kui test mõõdab vaimset võimekust või nõuab täpset sõnastusest arusaamist. Kuigi kõiki keeli ei ole testilahendustes alati võimalik pakkuda, eelistati lahendusi, mis on kättesaadavad mitmes keeles ja võimaldavad kandidaadil testi teha talle

kõige sobivamas keeles. Üks intervjueeritav mainis, et mõni kandidaat soovib testi teha inglise keeles, eriti kui ka töökeskkond on ingliskeelne, kuid võimaluse korral soovitatakse testi siiski sooritada emakeeles, et vähendada keeleoskusest tulenevat mõju tulemusele. Samuti toodi välja raportite mahukus. Mahukas raport võib anda palju infot, kuid selle väärtus sõltub sellest, kas värbaja või juht suudab sealt välja tuua olulised järeldused. Valdav enamus siiski eelistas mahukaid raporteid, kuna kandidaat saab tulemuste kohta esmase ülevaate juba raportist ning värbajale jääb vaid tulemuste selgitamine ja konteksti asetamine. Samuti väheneb siinkohal risk, et värbaja järeldused on subjektiivsed.

**Tulemuste kallutamise risk** on antud teemaploki teine kategooria ning haakub otseselt testimise usaldusväärusega. Peamiste riskidena toodi välja isiksustesti puhul sotsiaalselt soovitud vastuseid ning kandidaadi varasemat testikogemust. Sotsiaalselt soovitud vastuste puhul suudab kandidaat ennustada, kuidas tema valikud testis mõjutavad lõpptulemust või mida tööandja tema vastustest ootab. Samas mainis paar vastajat, et testid on nutikalt üles ehitatud ning neid ei ole lihtne teadlikult mõjutada. Kandidaadi varasema testikogemuse kohta mainisid mitmed intervjueeritavad, et kui kandidaat on varem sama või sarnast testi lahendanud, siis ta võib samuti suuta oma tulemust suunata ja mõjutada. Sarnasele probleemile on tähelepanu juhtinud ka Charles ja Florah (2021), kelle sõnul aitab korduv testide lahendamine ülesande tüübiga harjuda ning end testiolukorras enesekindlamalt tunda.

Järgmiste kategooriatena eristab autor järelevalveta ja järelevalve all testimist. Kolmandaks kategooriaks on **järelevalve all testimine**, mida kasutas kolm intervjueeritavat. Järelevalve all testimist peeti vajalikuks vaid vaimse võimekuse testi lahendamise puhul. Lisaks kasutas üks ettevõtte vahepealset lahendust, kus kandidaat kutsuti küll kohapeale testi lahendama, kuid teda otseselt ei jälgitud testi sooritamise ajal. Intervjueeritava hinnangul aitab kohapeal testimine tagada võrdse testi sooritamise keskkonna ning võimalike tehniliste probleemide korral saab töötaja kohe sekkuda. Miinustena toodi välja ühise aja leidmise keerukust ja ajakulu värbajale. Lisaks, kuna kandidaat peab testi sooritama olukorras, kus teda jälgitakse, võib see olla ebamugav ja mõjutada testi tulemust. Seega ei peetud seda väga kandidaadisõbralikuks, kuid usuti, et see suurendab tulemuste usaldusväärsust.

*„See laivis olek võib kandidaate ikkagi segada. /.../ Kui me ise mõtleme, et koolilaua tegid testi ja õpetaja kõndis sul selja taga, siis lööb ikkagi plokki mingil hetkel. /.../ Kui saaks neid mitte jälgimise all teha, siis ei ole sellist pinget kandidaadil endal sees.“ (I10, 10.aprill, 2026)*

Viimaseks kategooriaks antud teemaplokis on **järelevalveta testimine**. Peamise riskina toodi välja kõrvalise abi kasutamise võimalust, samas ei pidanud kõik intervjueritavad riski ühtviisi suureks. Paar intervjueritavat juhtis siinkohal tähelepanu, et kuna test on ajalise piiranguga, siis vastuste otsimine või tehisintellekti kasutamine võib võtta rohkem aega kui nende ülesannete iseseisev lahendamine. Sarnasele järeldusele jõudsid ka Scherrer et al. (2025), kelle järgi on keerukamate loogika- ja arutusülesannete puhul kõrvalise abi kasutamisest vähem kasu. Seega tunnetati riski olemasolu, kuid selle mõju ei peetud alati määravaks.

*„Ma arvan, tuleb ikkagi inimesi usaldada ka. Et see kontroll paneb kõiki väga ebamugavasse olukorda ja lisaks minu arust ei jäta võib-olla ka väga head mõnusat kogemust kandidaadile selles värbamisprotsessis.“ (I9, 1.aprill, 2026)*

Kõrvalise abi kasutamise juures mainiti ka võimalust, et testi lahendab ära mõni sõber, kuid selle vastukaaluks rõhutati, et kui töökoht on oluline, ei pruugi kandidaat usaldada testi tegemist kellelegi teisele. Lisaks osutati, et järelevalveta testimise puhul ei ole võimalik kontrollida testi sooritamise keskkonda. Näiteks võib kandidaat teha testi mürarikkas või muul viisil häirivas olukorras, mis võib mõjutada tema keskendumist ja seeläbi ka testitulemust. Ka varasemad autorid rõhutavad, et erinev testikeskkond mõjutab standardiseeritust ja tulemuste võrreldavust (Belleville et al., 2023; Lawrence et al., 2017)

Kirjeldata ka olukordi, kus tulemuste muster võib tekitada värbajas kahtluse. Näiteks mainiti, et mõnes testilahenduses on näha, mitu korda kandidaat testi ajal brauseriaknast väljus. Suur väljumiste arv ei tähenda automaatselt kõrvalise abi kasutamist, kuid võib anda põhjuse kandidaadilt täpsustusi küsida. Samuti võib kahtlust tekitada väga ebaühtlane testiprofiil, kus üks alamtesti tulemus erineb silmatorkavalt ülejäänutest.

*„Kandidaadil oli üldine vaimse võimekuse tulemus mingi 30-40 protsenti ehk alla keskmise. /.../ Kõik kolm, välja arvatud matemaatiline, olid alla keskmise või pigem madalad ja siis matemaatiline oli 100. /.../ Kui see on 100 ja kõik olid õigesti vastatud, siis sa pead olema geenius. Aga kui sa oled geenius, siis kuidas sul on üldine loogiline võimekus nii madal? /.../ Matemaatilise võimekuse ülesanded on ainukesed, mis on nii-öelda AI-ga läbi käidavad.“ (I9, 1.aprill, 2026)*

Käesoleva uuringu viimaseks käsitletavaks teemaplokiks on **kandidaadikogemus ja tagasisidestamine**. Teemaplokk keskendub sellele, kuidas värbajad mõistavad kandidaatide suhtumist psühhomeetrilistesse testidesse ning millist tagasisidet on nad protsessi kohta andnud.

Tabel 6

*Intervjuude kodeerimistabel*

<b>Teemaplokk</b>	<b>Intervjuude koodid</b>	<b>Kategooriad</b>
<b>IV teema: Kandidaadikogemus ja tagasisidestamine</b>	Ärevus	
	Protsessi pikenemine	
	Kindlate omaduste ülistamine	Kandidaatide suhtumine ja kogemus
	Eneseanalüüs	
	Noored motiveeritumad teste tegema	
	Enesekriitilisus	
	Testivalmidus kõrge võimekuse korral	
	Vähene valmisolek kõrgpositsioonidel	
	Lisavestluse võimalus	
	Test ei anna tervikpilti	
	Kandidaadi ebakindluse vähendamine	Tagasisidestamise roll
	Raporti tõlgendamine	
Kandidaadikogemuse toetamine		
Tulemuste neutraalne selgitamine		

Allikas: Autori koostatud

Kandidaatide suhtumine olevat intervjuueeritavate hinnangul üldjoontes positiivne, kuna testide tegemine ei ole kandidaadi jaoks igapäevane kogemus ning need pakuvad kandidaatidele võimalust saada enda kohta midagi uut teada.

*„Mingid inimesed olid väga positiivselt ja tahtsid väga neid teste teha, sest niisuguseid kõrgetasemelisi teste sa ei saa ju iga päev teha, onju, et see on huvitav inimestele. /.../ Mingid inimesed võtavad seda õppimise kohana, et nad näevadki mingeid asju ja teavad, et okei, ma pean selles end arendama või minu tugevused on need või nõrkused.“ (I14, 22.aprill, 2026)*

Samas selgus, et paljud kandidaadid tunnevad testi lahendamise osas ärevust, kuna see ei ole nende jaoks tavapärane olukord ja ajapiirang võib tekitada pinget. Üks värbaja kirjeldas, et kandidaadid on alguses sageli ärevil, kuid pärast tulemuste nägemist võib tekkida elevus ja huvi. Samuti ollakse enesekriitilised ja ülistatakse kindlaid isikuomadusi. Eriti isiksusetestide puhul võivad kandidaadid soovida näidata ennast teatud omaduste kaudu “paremana”, näiteks ekstravertsema või vastupidavamana. Värbajate hinnangul on seetõttu oluline tulemusi kandidaadile neutraalselt selgitada ja rõhutada, et tulemusi tõlgendatakse tööprofiili raames.

*„Et kui sa oled näiteks palgaarvestaja, palun olegi introvert, ole selline kohusetundlik, täpne, me ei tahagi siia ekstraverti, sa ei pea olema maailma kõige säravam inimene, et olla palgaarvestaja.“ (I9, 1.aprill, 2026)*

Üks intervjuueritav märkis, et kandidaatide tagasiside ei pruugi alati peegeldada nende tegelikku kogemust, kuna töökohta sooviv kandidaat ei pruugi julgeda öelda, et testimine talle ei meeldinud. Seetõttu võib negatiivne tagasiside jääda värbajale nähtamatuks.

Paaris intervjuus ilmnes, et kõrgtaseme ametikohtadele kandideerivad inimesed ei ole testimise ja üldiselt lisaetappide osas väga vastuvõtlikud. Seda seostati sellega, et kogenumad või tööturul nõutumad kandidaadid väärtustavad oma aega kõrgemalt ning tajuvad lisaülesandeid protsessi liigse pikendamisena. Vastupidise näitena mainis üks intervjuueritav, et nooremad kandidaadid võivad olla testide tegemisel motiveeritumad, kuna nende jaoks on oluline „jalg ukse vahele saada”. Seetõttu võivad nad olla valmis värbamisprotsessi rohkem aega ja energiat panustama. Samuti kirjeldasid paar intervjuueritavat kogemust, et kõrgema võimekusega kandidaadid suhtuvad testimisse juba algusest peale suurema huvi ja uudishimuga, samas kui madalama võimekusega kandidaadid võivad testimist rohkem peljata ja tahta põhjalikumat selgitust testi eesmärgi kohta. Seda võib põhjendada Charlesi ja Florah' (2021) väljapakutud ideega, mille kohaselt kandidaadi skeptilisus testimise suhtes võib tuleneda hirmust, et testitulemused toovad esile tema nõrgemad küljed.

*„Need inimesed, kellel on kõrge võimekus, nad on väga uudishimulikud kohe, kui nad saavad teada, et seda testi on võimalik teha. /.../ Inimesed, kellel on madal võimekus, pigem pelgavad neid teste. Tahavad kindlasti teada, miks me neid teste teeme, kuidas me neid tulemusi kasutame.“ (16, 27.märts, 2026)*

Teiseks kategooriaks kujunes **tagasisidestamise roll**. Intervjuueritavad pidasid testitulemuste tagasisidestamist tähtsaks, kuna see aitab vähendada kandidaadi ebakindlust ning muudab valikuprotsessi läbipaistvamaks. Tagasisidevestluse kaudu saab kandidaatile selgitada, kuidas testitulemusi tõlgendatakse ja mida seal arvesse võetakse. See aitab vältida olukordi, kus kandidaat tajub, et tema edasipääs või kõrvalejäämine otsustati üksnes numbrite põhjal.

*„Me ei taha ka, et kellelegi jääks kuskilt see tunne, et pärast see numbriline väärtus ütles, et vot näed, ma ei ole piisavalt osav, et ma ei saanud sinna. /.../ Mõte ongi see, et see [vestlus] annab meile pildi, milline see inimene on, see test on taustainfo sellele vestlusele.“ (112, 20.aprill, 2026)*

Mitmed intervjuueritavad nägid tagasisidevestluses võimalust kandidaadiga rohkem kohtuda ja tutvuda. Üks intervjuueritav mainis, et esimesel töövestlusel võib kuluda palju aega töö ja organisatsiooni tutvustamiseks ning et testijärgne vestlus on hea viis kandidaati rohkem näha ja sihipärasemat vestlust läbi viia.

Samuti pidas paar intervjueeritavat oluliseks, et kandidaadile ei jäetaks testiraportit iseseisvalt tõlgendamiseks. Kuna mitmete testilahenduste raportid on mahukad ja detailirohked, võib kandidaadil olla keeruline mõista, millised tulemused on valiku tegemise seisukohalt olulisemad. Seetõttu nähti tagasisidevestlust võimalusena anda kandidaadile sünteesitud kokkuvõtte tema tulemustest.

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise osa lõpetuseks koondatakse uuringu peamised tulemused ning nende põhjal tehtud autoripoolsed ettepanekud. Kokkuvõtte on esitatud teemaplokkide kaupa, et näidata, millised mustrid intervjuudes kõige selgemalt esile tulid ja mida võiksid ettevõtted testide kasutamisel arvesse võtta. Tabel aitab intervjuudest ilmnunud tähelepanekud kompaktselt kokku võtta. Bakalaureusetöö empiirilise osa põhitulemused ja autoripoolsed ettepanekud teemaplokkide lõikes on esitatud tabelis 7

Tabel 7

*Empiirilise osa järeldused ja autoripoolsed ettepanekud*

	<b>PÕHITULEMUSED</b>	<b>ETTEPANEKUD</b>
<b>Testide kasutamise eesmärk</b>	Testid on protsessi osa eelkõige juhtide värbamisel. Algfaasis kasutatakse teste esmase sõelana, lõppfaasis otsuse toetamiseks ning intervjuule lisainfo kogumiseks. Intervjuudest ilmnes, et teste ei kasutata tavaliselt kohustusliku sammuna, vaid siis, kui värbaja/värbav juht tunneb ebakindlust lõpliku otsuse osas.	Otsus teste kasutada võiks sõltuda ametikoha keerukusest, vastutusest ja kandidaatide arvust. Enne testimist võiks selgelt põhjendada, mida testiga teada soovitakse ja kuidas see otsust toetab, et vältida testimist harjumusest. Ettevõtteid võiksid aeg-ajalt hinnata ka testide tasuvust, näiteks tööjõu voolavuse ja katseaja läbimise põhjal.
<b>Tulemuste tõlgendamine</b>	Testi ei tõlgendata eraldiseisvalt, vaid vaadatakse suurt pilti. Teste kasutatakse teiste meetodite (nt intervjuu) täiendamiseks. Oluliseks peeti tulemuste tõlgendamist ametikoha kontekstis ning tõlgendaja pädevust. Järelintervjuu aitab tulemusi paremini mõista.	Enne testimist tuleks koostada selge tööprofiil ehk millised omadused on konkreetses rollis olulised. Tulemusi peaks tõlgendama koos juba olemasoleva infoga. Testitulemuste arutelu peaks olema osa protsessist, sest see annab võimaluse ka kandidaadilt küsida, kas ta tunneb tulemusid ära, kuidas need on tema töös avaldunud ja kas mõni koht vajab täpsustamist.
<b>Testide rakendamine ja usaldusväarsus</b>	Järelevalveta testimisel nähakse suuremat tulemuste kallutamise riski, kuid järelevalvega testimine võib olla kandidaadile ebamugavam ja värbajale ajamahukam. Leiti, et testide tulemusi võivad mõjutada kandidaadi varasem testi tegemise kogemus, stressitase ja testi sooritamise keskkond.	Kahtlaste tulemuste korral võiks teha lisavestluse või praktilise ülesande, mitte kandidaati automaatselt konkursist välja arvata. Järelevalveta testimine sobib paremini olukordadesse, kus testi ülesanded on ametikohaga seotud ja piisavalt keerukad, mistõttu on kõrvalise abi kasutamise risk väiksem.
<b>Kandidaadi-kogemus ja tagasiside</b>	Kandidaadid võivad testimist tajuda nii huvitava kui ka ärevust tekitavana. Tagasiside aitab tulemusi paremini mõista ja vähendab tунnet, et otsus põhineb ainult numbrilistel näitajatel. Kandidaadid väärtustavad võimalust saada testimise kaudu enda kohta uut infot.	Kandidaatidele tuleks juba enne testi selgitada selle eesmärki, seost ametikohaga ja tulemuste kasutamist. Võimalusel võiks kandidaadile teha lühikese kokkuvõtte tema tulemustest ka siis, kui ta valituks ei osutu.

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib tabelis toodud põhitulemuste põhjal öelda, et testide kasutamist peeti põhjendatuks olukordades, kus ametikoht on keerukam, vastutus suurem või kandidaadi kohta on vaja lisainfot, et lõplik otsus teha. Testide kasutamisest otsustati loobuda juhul, kui need pikendasid protsessi liiga palju ja häid kandidaate oli vähe. Oluliseks peeti ka testitulemuste kontekstipõhist tõlgendamist ning seda, et tulemuste tõlgendaja oleks piisavalt pädev.

Intervjuu tulemuste põhjal pakub autor välja, et tööandjad võiksid psühhomeetrilisi teste kasutada mitte selle automaatse osana, vaid olukordades, kus need annavad protsessi lisaväärtust. Järelevalveta testimise puhul tuleks mõelda, kui lihtne on kandidaadil kõrvalist abi kasutada. Samuti peaks testimisele järgnema alati järelvestlus, mis aitab tulemusi konteksti asetada. Eelkõige on oluline, et tööandjad põhjendaksid enne testimist selgelt nii endale kui ka kandidaadile, millist infot testiga saada soovitakse ning kuidas see otsust toetab.

### Kokkuvõte

Valikuprotsessi kvaliteet on ettevõtete jaoks oluline, kuna vale töötaja värbamine võib tuua kaasa suuri kulusid. Seetõttu peavad ettevõtted tegema valikuprotsessis täpseid ja läbimõeldud otsuseid. Käesolevas bakalaureusetöös keskendus autor psühhomeetrilistele testidele kui ühele kandidaadi hindamise võimalusele ning uuris nende rolli tööandjate vaatenurgast. Töö keskendus vaimse võimekuse testidele ja isiksusetestidele kui kahele enim kasutatavale testitüübile.

Esmalt käsitleti valikuprotsessi olemust ning peamisi kandidaatide hindamise meetodeid. Seejärel anti ülevaade psühhomeetriliste testide olemusest, peamistest liikidest ning nende kasutamise võimalustest ja väljakutsetest valikuprotsessis. Empiirilises osas kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ning viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud 15 ettevõtte personalivaldkonna esindajatega, kellel oli kogemus psühhomeetriliste testide kasutamisel.

Töö teoreetilisest osast selgus, et psühhomeetrilised testid aitavad tuvastada kandidaadi omadusi, mis ei pruugi teiste valikumeetodite järel selgelt välja tulla. Vaimse võimekuse testid on kasulikud, kui töö eeldab keerukate probleemide lahendamist ja pidevalt uute olukordadega toime tulemist. Isiksusetestide väärtus seisneb selles, et need aitavad paremini mõista kandidaadi tavapärast käitumisviisi, töösse suhtumist ja sobivust konkreetssesse rolli. Tähtis on tulemusi tõlgendada koos muu kandidaadi kohta kogutud infoga.

Intervjuude tulemused jagunesid nelja teemaplokki: psühhomeetriliste testide kasutamise eesmärk, testitulemuste tõlgendamine, testide rakendamine ja usaldusväärsus ning kandidaadikogemus ja tagasisidestamine. Uuringust selgus, et kõige sagedamini testitakse juhte ja vastutusrikkamaid rolle. Selliste rollide puhul tajusid intervjuueeritavad vale töötaja värbamise riski suuremana. Spetsialisti- ja algtaseme rollide puhul ei peetud protsessi pikendamist vajalikuks, kui töö on kiiresti õpitav või kui senine praktika on andnud piisavalt häid tulemusi.

Testide kasutamise etapp sõltus peamiselt testi eesmärgist ja kuludest. Paaris organisatsioonis kasutati teste valikuprotsessi alguses, et suure kandidaatide hulga korral teha esmane sõelumine. Enamasti rakendati teste siiski valikuprotsessi lõppfaasis, kui kandidaatide arv oli väiksem ja testitulemusi kasutati lõpliku otsuse toetamiseks. Testidest loobuti olukordades, kus nende kasutamine venitas protsessi liiga pikaks või kui kardeti

seetõttu kandidaadi kaotamist. Intervjueeritavad rõhutasid, et testitulemusi ei tohiks vaadata eraldiseisvalt, vaid neid tuleb seostada antud ametikoha, kandidaadi tausta ja tiimi vajadustega. Selleks peeti oluliseks ka tagasisidevestlusi, kus kandidaadil on võimalik tulemusi täpsustada ning värbajal võimalus neid paremini konteksti asetada.

Testide usaldusvääruse puhul käsitleti tulemuste kallutamise riski, varasema testikogemuse mõju ning järelevalve all ja järelevalveta testimist. Isiksusetestide puhul peeti võimalikuks sotsiaalselt soovitatavate vastuste andmist, vaimse võimekuse testide puhul aga kõrvalise abi kasutamist või varasema kogemuse tõttu testi paremini sooritamist. Samas arvati, et ajapiiranguga ja keerukamate ülesannete puhul ei pruugi kõrvalise abi kasutamine kandidaadile tegelikku eelist anda. Järelevalveta testide puhul peeti peamiseks riskiks testi sooritamise keskkonna üle kontrolli puudumist, samas kui järelevalve all testimine on usaldusväärsem, kuid kandidaadi jaoks pingelisem ning värbaja jaoks aeganõudvam.

Kandidaadikogemuse osas selgus, et kandidaatide suhtumine testidesse on värbajate hinnangul pigem positiivne, eriti juhul, kui test annab kandidaadile võimaluse enda kohta midagi uut teada saada. Samas võivad testid tekitada ärevust, kui test on ajaliselt piiratud või kui kandidaadil puudub varasem kokkupuude testimisega. Kandidaadikogemuse parandamiseks peeti oluliseks ka tagasiside andmist. Intervjueeritavate hinnangul aitab tagasiside kandidaadil testitulemusi paremini mõista ning muudab protsessi läbipaistvamaks.

Tuleb arvestada, et valim koosnes ettevõtetest, kes kasutavad psühhomeetrilisi teste, mistõttu võivad nende hinnangud testide kasulikkusele olla positiivsemad kui ettevõtetel, kes neid ei kasuta. Samuti käsitles töö peamiselt tööandjate vaatenurka ning kandidaatide kogemusi uuriti üksnes värbajatele teadaoleva tagasiside kaudu. Edasistes uuringutes võiks võrrelda ka kandidaatide vaatenurki või keskenduda konkreetsemalt mõnele ametikoha tasemele, näiteks juhtide või algtaseme töötajate värbamisele, või uurida psühhomeetriliste testide kasutamist teistes töötaja elukaare etappides, näiteks koolitamisel või edutamisel.

Käesolevast bakalaureusetööst selgus, et psühhomeetrilised testid on valikuprotsessis eelkõige toetav hindamisvahend teiste meetodite kõrvale. Testid on väärtuslikud siis, kui neid tõlgendatakse konkreetse ametikoha kontekstis ning tagasisidevestluse käigus kogutud selgitustega.

**Viidatud allikad**

1. Aamodt, M. (2006). Validity of recommendations and references. *Technical Affairs*. Vaadatud 03.01.2026 <https://maamodt.asp.radford.edu/Research%20-%20IO/2006-Feb-References.pdf>
2. Ackerman, P. L., & Heggstad, E. D. (1997). Intelligence, personality, and interests: Evidence for overlapping traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), 219–245. doi: 10.1037/0033-2909.121.2.219
3. Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. doi: 10.24018/ejbmr.2021.6.3.893
4. American Psychological Association. (2025). Psychometrics. APA dictionary of psychology. Kasutatud 03.01.2026, <https://dictionary.apa.org/psychometrics>
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Vaadatud 08.05.2026 <https://www.scribd.com/document/821110782/2023-Armstrong-Stephen-Taylor-Armstrong-s-Handbook-of-Human-Resource-Management-Practice-a-Guide-to-the-Theory-and-Practice-of-People-Management-K>
6. Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, doi: 10.4135/9781452243351
7. Barron, J. M., Bishop, J., & Dunkelberg, W. C. (1997). Employer search, training, and vacancy duration. *Economic Inquiry*, 35(1), 167–192. doi: 10.1111/j.1465-7295.1997.tb01902.x
8. Beaty, J. C., Nye, C. D., Borneman, M. J., Kantrowitz, T. M., Drasgow, F., & Grauer, E. (2011). Proctored versus unproctored internet tests: Are unproctored noncognitive tests as predictive of job performance? *International Journal of Selection and Assessment*, 19(1), 1–10. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00529.x
9. Belleville, S., LaPlume, A. A., & Purkart, R. (2023). Web-based cognitive assessment in older adults: Where do we stand? *Current Opinion in Neurology*, 36(5), 491–497. doi: 10.1097/WCO.0000000000001192
10. Berry, C. M., Clark, M. A., & McClure, T. K. (2011). Racial/ethnic differences in the criterion-related validity of cognitive ability tests: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 881–906. doi: 10.1037/a0023222

11. CareerArc. (2016). *The state of the candidate experience*. Vaadatud 09.05.2026, <https://d31kswug2i6wp2.cloudfront.net/marketo/content/careerarc-2016-candidate-experience-study.pdf>
12. CareerBuilder. (2017, 7. juuni). *Exclusive insights from 2017 candidate experience study*. Kasutatud 06.03.2026, <https://resources.careerbuilder.com/guides/candidate-experience-guide>
13. Charles, B. K., & Florah, O. M. (2021). A critical review of literature on employment selection tests. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(3), 451–469. doi: 10.4236/jhrss.2021.93029
14. Crush, P. (2015, 15. september). Psychometrics evolution: How testing has won over HR. *Personnel Today*. Vaadatud 08.05.2026, <https://www.personneltoday.com/hr/psychometrics-evolution-how-testing-has-won-over-hr/>
15. cut-e Group. (2016). *Assessment barometer report 2016*. Vaadatud 09.05.2026, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/294088/HR2017/Documenten/Rapporten/Engels/Assessment-barometer-report-cut-e-2016.pdf>
16. DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), e000057. doi: 10.1136/fmch-2018-000057
17. Derous, E., Pepermans, R., & Ryan, A. M. (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human Relations*, 70(7), 860–882. doi: 10.1177/0018726716676537
18. Devi, M. G. (2020). The significance of psychometric tests in the recruitment process of an organization. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 268–270. Kasutatud 09.05.2026, <https://journal.ijresm.com/index.php/ijresm/article/download/175/158/323>
19. Dialsingh, I. (2008). Face-to-face interviewing. *Encyclopedia of survey research methods* (pp. 256–261). SAGE Publications. doi: 10.4135/9781412963947.n174
20. Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Schneider, D. (2014). The impact of applicant faking on selection measures, hiring decisions, and employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 479–493. doi: 10.1007/s10869-013-9314-3
21. Dyerly, R. (2025). The myth of replaceability: Preparing for the loss of key employees. *Society of Human Resource Management*. Kasutatud 09.05.2026,

- <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/myth-replaceability-preparing-loss-key-employees>
22. Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 1–10. doi: 10.1177/2158244014522633
  23. Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346–355. doi: 10.1080/09585190701799937
  24. Finn, S. E., & Tonsager, M. E. (1997). Information-gathering and therapeutic models of assessment: Complementary paradigms. *Psychological Assessment*, 9(4), 374–385. doi: 10.1037/1040-3590.9.4.374
  25. Galdin, A., & Silbert, J. (2025). Making talk cheap: Generative AI and labor market signaling. *SSRN*. doi: 10.2139/ssrn.5735785
  26. Gallup. (2022, 28. september). *Employee retention depends on getting recognition right*. Gallup. Kasutatud 07.05.2026, <https://www.gallup.com/workplace/650174/employee-retention-depends-getting-recognition-right.aspx>
  27. Groth-Marnat, G. (2003). *Handbook of psychological assessment* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Kasutatud 02.05.2026, <https://setyo-riyanto.com/wp-content/uploads/2022/06/Handbook-of-Psychological-Assessment.pdf>
  28. Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x
  29. He, Y., Donnellan, M. B., & Mendoza, A. M. (2019). Five-factor personality domains and job performance: A second order meta-analysis. *Journal of Research in Personality*, 82, 103848. doi: 10.1016/j.jrp.2019.103848
  30. Hernández, A., Hidalgo, M. D., Hambleton, R. K., & Gómez-Benito, J. (2020). International Test Commission guidelines for test adaptation: A criterion checklist. *Psicothema*, 32(3), 390–398, doi: 10.7334/psicothema2019.306
  31. Hogarth, A., & McCartney, C. (2024). Resourcing and talent planning report 2024. *Chartered Institute of Personnel and Development*. Kasutatud 10.02.2026, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf>

32. Intervjueeritav 1. (09.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
33. Intervjueeritav 2. (23.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
34. Intervjueeritav 3. (23.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
35. Intervjueeritav 4. (23.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
36. Intervjueeritav 5. (25.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
37. Intervjueeritav 6. (27.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
38. Intervjueeritav 7. (27.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
39. Intervjueeritav 8. (30.03.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
40. Intervjueeritav 9. (01.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
41. Intervjueeritav 10. (10.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
42. Intervjueeritav 11. (15.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
43. Intervjueeritav 12. (20.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
44. Intervjueeritav 13. (20.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
45. Intervjueeritav 14. (22.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
46. Intervjueeritav 15. (24.04.2026). Intervjuu bakalaureusetöö raames. (Angelika Villand, Intervjueerija).
47. Jenkins, A., & Wolf, A. (2002). *Why do employers use selection tests? Evidence from British workplaces*. London: Centre for the Economics of Education. Kasutatud

- 13.05.2026,[https://www.researchgate.net/publication/4928482\\_Why\\_Do\\_Employers\\_Use\\_Selection\\_Tests\\_Evidence\\_from\\_British\\_Workplaces](https://www.researchgate.net/publication/4928482_Why_Do_Employers_Use_Selection_Tests_Evidence_from_British_Workplaces)
48. Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.107
49. Kantrowitz, T. M., & Dainis, A. M. (2014). How secure are unprotected pre-employment tests? Analysis of inconsistent test scores. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 605–616. doi: 10.1007/s10869-014-9365-6
50. Kluemper, D. H., McLarty, B. D., Bishop, T. R., & Sen, A. (2015). Interviewee selection test and evaluator assessments of general mental ability, emotional intelligence and extraversion: Relationships with structured behavioral and situational interview performance. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 543–563. doi: 10.1007/s10869-014-9381-6
51. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
52. Lawrence, A. D., Kinney, T. B., O'Connell, M. S., & Delgado, K. M. (2017). Stop interrupting me! Examining the relationship between interruptions, test performance and reactions. *Personnel Assessment and Decisions*, 3(1), 15–24. doi: 10.25035/pad.2017.002
53. Lievens, F., & Sackett, P. R. (2017). The effects of predictor method factors on selection outcomes: A modular approach to personnel selection procedures. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 43–66. doi: 10.1037/apl0000160
54. LinkedIn Talent Solutions. (2017, 15. märts). *Bad candidate experience cost Virgin Media \$5M annually - and how they turned that around*. Kasutatud 07.05.2026, <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/bad-candidate-experience-cost-virgin-media-5m-annually-and-how-they-turned-that-around>
55. LinkedIn Talent Solutions. (2019). *Global talent trends 2019: The trends transforming your workplace*. Kasutatud 07.05.2026, [https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global\\_talent\\_trends\\_2019\\_emea.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global_talent_trends_2019_emea.pdf)

56. Marcus, B., Goldenberg, J., Fine, S., Hummert, H., & Traum, A. (2020). Self-presentation in selection settings: The case of personality tests. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 557–571. doi: 10.1007/s10869-019-09642-x
57. Market Growth Reports. (2026, 26. jaanuar). *Corporate assessment services market size, share, growth, and industry analysis, by type, by application, regional insights and forecast to 2035*. Kasutatud 09.05.2026, <https://www.marketgrowthreports.com/market-reports/corporate-assessment-services-market-107131>
58. McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2018). Improving the candidate experience: Tips for developing “wise” organizational hiring interventions. *Organizational Dynamics*, 47(3), 147–154. doi: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.004
59. McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175–215. doi: 10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x
60. McKinsey & Company. (2024). *Increasing your return on talent: The moves and metrics that matter*. Kasutatud 08.05.2026, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter>
61. McKinsey & Company. (2025). *HR monitor 2025*. Kasutatud 08.05.2026, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025>
62. Parv, J. (2025, 14. jaanuar). Eesti tööturg 2025. aastal: langus peatus, konkurents püsis kõrge. *ERR*. Kasutatud 05.05.2026, <https://www.err.ee/1609897513/eesti-tooturg-2025-aastal-langus-peatus-konkurents-pusis-korge>
63. ResumeLab. (2023). *Lying to get a job*. Kasutatud 26.03.2026, <https://resumelab.com/career-advice/lying-to-get-a-job>
64. Sackett, P. R., Schmitt, N., Ellingson, J. E., & Kabin, M. B. (2001). High-stakes testing in employment, credentialing, and higher education. *American Psychologist*, 56(4), 302–318. doi: 10.1037/0003-066X.56.4.302
65. Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068. doi: 10.1037/apl0000994

66. Sanz, S., Luzardo, M., García, C., & Abad, F. J. (2020). Detecting cheating methods on unproctored internet tests. *Psicothema*, 32(4), 549–558. doi: 10.7334/psicothema2020.86
67. Scherrer, V., Troche, S. J., Rammsayer, T. H., & Jankowski, J. (2025). Effects of proctoring on online intelligence measurement. *Journal of Intelligence*, 13(9), 110. doi: 10.3390/jintelligence13090110
68. Schilling, M., Becker, N., Grabenhorst, M. M., & König, C. J. (2021). The relationship between cognitive ability and personality scores in selection situations: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(1), 1–18. doi: 10.1111/ijsa.12314
69. 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. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
70. Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. [Avaldamata artikkel]. doi: 10.13140/RG.2.2.18843.26400
71. Society of Human Resource Management. (2022, 15.august). *New SHRM research makes the case for skills-based hiring*. Kasutatud 08.05.2026, <https://www.shrm.org/about/press-room/new-shrm-research-makes-case-skills-based-hiring>
72. Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.500
73. Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 551–582. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091317
74. Toplis, J., Dulewicz, V., & Fletcher, C. (2005). *Psychological testing: A manager's guide* (4th ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development. Kasutatud 03.01.2026, <https://books.google.com.vc/books?id=9MsWCLZHQcsC>
75. Verified Market Reports. (2024). *Psychometric tests market*. Kasutatud 08.05.2026, <https://www.verifiedmarketreports.com/product/psychometric-tests-market/>
76. Verified Market Research. (2023). *Psychometric tests market*. Kasutatud 08.05.2026, <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/psychometric-tests-market/>

77. Wingate, T. G., & Bourdage, J. S. (2024). What are interviews for? A qualitative study of employment interview goals and design. *Human Resource Management, 63*(4), 555–580. doi: 10.1002/hrm.22215
78. Wood, J. K., Anglim, J., & Horwood, S. (2022). Effect of job applicant faking and cognitive ability on self–other agreement and criterion validity of personality assessments. *International Journal of Selection and Assessment, 30*(2), 150–163. doi: 10.1111/ijsa.12382
79. Woods, S. A., & Patterson, F. (2024). A critical review of the use of cognitive ability testing for selection into graduate and higher professional occupations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(1), 253–272. doi: 10.1111/joop.12470
80. Zell, E., & Lesick, T. L. (2022). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal of Personality, 90*(4), 559–573. doi: 10.1111/jopy.12683

## LISA A.

## Intervjuu küsimuste plaan

<b>Alustavad küsimused</b>	1. Mis on teie ametipositsioon ja roll värbamis – ja valikuprotsessis?
	2. Kui kaua olete tegelenud värbamisega?
	3. Kuidas teie valikuprotsess tavaliselt välja näeb ja milliseid meetodeid te selle käigus kasutate?
<b>I teemaplokk: Psühhomeetriliste testide kasutamise eesmärk</b>	4. Milliseid psühhomeetrilisi teste kasutate?
	5. Milliste rollide puhul te teste kasutate? 5.1. Millal te pigem otsustate teste mitte kasutada? Miks?
	6. Mis probleemi testid teie jaoks lahendavad? 6.1. Mis olukorras on test teie jaoks eriti kasulik?
	7. Miks olete valinud just need testid? 7.1. Miks tekkis vajadus testide järele?
	8. Millises valiku etapis teste kasutatakse ning millest see ajastus sõltub?
<b>II teemaplokk: Psühhomeetriliste testide tõlgendamine</b>	9. Kuidas te testitulemusi tõlgendate? 9.1. Kui suur roll on siin värbaja või juhi subjektiivsel hinnangul?
	10. Mida tähendab teie jaoks väga kõrge tulemus? Aga madal tulemus?
	11. Kuidas toimiksid olukorras, kus erinevad hindamismeetodid annavad kandidaadi kohta vastuolulise pildi?
<b>III teemaplokk: Testide rakendamine ja usaldusväärsus</b>	12. Millised on testide tugevused teie kogemuse põhjal?
	13. Millised on võimalikud riskid või piirangud? 13.1. Kuidas püüate neid riske vähendada või elimineerida?
<b>IV teemaplokk: Kandidaadikogemus ja tagasisidestamine</b>	14. Kuidas suhtuvad kandidaadid testimisse?
	15. Millist tagasisidet kandidaatidele tulemuste kohta antakse?
<b>Lõpetav küsimus</b>	16. Kui saaksite testide praeguse kasutamise juures ühe asja muuta, siis mis see oleks?

Allikas: Autori koostatud

### Summary

#### THE ROLE OF PSYCHOMETRIC TESTS IN EMPLOYEE SELECTION FROM THE PERSPECTIVE OF RECRUITERS

Angelika Villand

The quality of employee selection has become important for organizations due to high costs associated with unsuccessful hiring decisions and the growing number of job applicants. Therefore, companies are expected to make efficient and accurate recruitment decisions. Psychometric tests can provide more standardized and comparable information about candidates. However, their use in personnel selection is not shaped by scientific research alone, but also by practical considerations such as cost, ease of use, and recruiters' or managers' preferences. Previous research has shown that personnel selection is one of the areas where scientific evidence and actual HR practices may differ considerably.

The aim of this bachelor's thesis was to examine the role of psychometric tests in candidate selection from the perspective of recruiters. The study focused on personality and cognitive ability tests and explored how recruiters use these tests in practice, what value they associate with them, and which factors influence their use in selection processes.

The empirical part of the study was based on a qualitative research design. Semi-structured interviews were conducted with recruiters who had experience using psychometric tests in personnel selection. The interviews focused on the purposes of testing, interpretation of test results, advantages and limitations of psychometric testing and candidate experience.

The results showed that psychometric tests are generally not used as standalone selection methods but rather as supportive tools alongside interviews and other assessment methods. Recruiters considered tests especially useful for leadership positions and more complex roles where the consequences of poor hiring decisions may be greater. Cognitive ability tests were primarily valued for assessing logical thinking and problem-solving ability, while personality tests were mainly used to better understand candidates' behavioural tendencies and team fit.

In line with previous research, the findings also indicated that the practical use of psychometric tests is influenced by several factors beyond scientific validity. Recruiters also consider whether a method is affordable, easy to implement, and accepted by candidates. In addition, they highlighted concerns related to the misinterpretation of results and the possibility of dishonest behaviour in unproctored online testing environments. Furthermore,

the results emphasized the importance of contextual interpretation and follow-up discussions, as test scores alone were not considered enough for making final hiring decisions.

Overall, the study shows that psychometric tests can be useful in personnel selection when they are used together with other assessment methods and interpreted in relation to the candidate and the position.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Angelika Villand,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
„Psühhomeetriliste testide roll tööle kandideerija hindamisel värbajate vaatenurgast“,

mille juhendaja on kaasprofessor Eneli Kindsiko,

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.

*Angelika Villand*

**14.05.2026**