

# Riktlinjer för Personbedömning inom Arbetslivet

Augusti 2005

© Stiftelsen för Tillämpad Psykologi

## Inledning

Under de senaste 20 åren har användningen av olika typer av psykologiska mätinstrument ökat inom arbetslivet i Sverige och internationellt. Behovet att skydda den testade från oetisk och inkompetent personbedömning har lett till att flera länder och internationella organisationer har utvecklat kvalitetsinstrument och värderingsmetoder inom testområdet. I Sverige har Stiftelsen för Tillämpad Psykologi (STP), byggt upp en verksamhet för kvalitetsvärdering av testanvändare, testinstrument och organisationers testpolicy.

STP:s *Riktlinjer för testpolicy inom organisationer, företag och myndigheter* erbjuder organisationer ett hjälpmedel för att säkerställa en etisk och vetenskapligt god testanvändning samt för att skydda enskilda personer från missbruk av test och testresultat. Riktlinjerna pekar på vad som bör ingå i en testpolicy och anger därmed hur arbetsorganisationer bör utforma sin egen policy för användning av test.

En arbetsgrupp inom STP:s nätverk har nu sammanställt *Riktlinjer för personbedömning inom arbetslivet* som kompletterar de tidigare riktlinjerna för testpolicy med tydliggörande av de kvalitetskrav som bör ställas vid personbedömning.

## Personbedömning används inom arbetslivet för olika syften vid exempelvis

- Urval
- Karriärplanering
- Omplacering
- Personlig utveckling

## Riktlinjer för personbedömning i arbetslivet riktar sig till

- Organisationer som beställer personbedömning
- Organisationer som erbjuder tjänster inom området personbedömning
- Personer som söker information om vad personbedömning inom arbetslivet innebär

## Syftet med Riktlinjer för personbedömning i arbetslivet är

- Att tydliggöra på vilka punkter beställaren behöver formulera kvalitetskrav såväl på den egna organisationen som på bedömarorganisationen

- Att tydliggöra på vilka punkter bedömarorganisationer bör redovisa sina etiska och teoretiska utgångspunkter och kompetenser
- Att redovisa vad personbedömning innebär och omfattar

## Begreppsdefinitioner

I texten används genomgående olika begrepp som förklaras nedan.

### **”Personbedömning”**

Personbedömning avser en bedömning av en person, i ett redovisat avgränsat avseende, som är grundad på komplex information, insamlad, sammansatt och tolkad på ett systematiskt, teoretiskt förankrat och beskrivet sätt. Ett förtydligande begrepp är personbedömning med multimetod.

### **”Uppdragsgivare”**

Den som beslutar om eller beställer personbedömning enligt ovan. Den som beställer ett uppdrag ansvarar ytterst för kvaliteten i genomförandet.

### **”Bedömarorganisation”**

Den organisation eller det företag som utför en personbedömning.

### **”Bedömare”**

Den som utför en personbedömning.

### **”Den testade”**

Den som är föremål för en personbedömning.

## Etiska utgångspunkter

Det finns redan etiska krav formulerade som är giltiga för personbedömning i arbetslivet. Se följande skrifter:

- Svenska standards för test och test användning, utgiven av Sveriges Psykologförbund och STP, 1998
- Internationella riktlinjer för test användning, utgiven av ITC och STP, 2000

De grundläggande etiska principerna som formuleras i dessa skrifter är (ur Svenska standards för test och test användning, Sveriges Psykologförbund och STP, 1998):

- Respekt för den personliga integriteten
- Arbete på grundval av vetenskap och beprövad erfarenhet för att främja människors möjlighet till självinsikt och självbestämmande
- Arbete för att avlägsna eller minska mänskligt lidande och förbättra människors livsvillkor

Vid personbedömning ska bedömaren och bedömarorganisationen endast ta sig an arbetsuppgifter eller erbjuda tjänster och tekniker som man genom utbildning, träning och erfarenhet är kvalificerad för. Utöver ovanstående bör tillämplig lagstiftning inom området och för bedömarorganisationen tillämpliga yrkesetiska riktlinjer beaktas.

*Vid personbedömning ska de etiska utgångspunkterna redovisas och motiveras samt deras praktiska konsekvenser beskrivas.*

### Teoretiska utgångspunkter

En personbedömning baseras dels på psykologiska teorier om organisationer, grupper och individer och personlighetspsykologi och dels på teoretiskt förankrade metoder för datainsamling och databearbetning. Dessa teorier ska vara väl förankrade i forskning och praktik samt vara formulerade och redovisade.

*En bedömarorganisation ska redovisa sina teoretiska utgångspunkter.*

### Vad bör ingå i personbedömning?

Ingen fråga kan besvaras enbart med hjälp av en testpoäng. Olika omständigheter kan ligga bakom samma testresultat på ett specifikt test. En personbedömning med multimetod tar hänsyn till komplexiteten hos människan och hos det kriterium som bedömningen görs emot. I en personbedömning tar bedömaren fram en mängd olika data med hjälp av flera test och andra metoder, sammanställer och värderar dessa i förhållande till kunskap om den testades historia, frågeställningen och sina teoretiska utgångspunkter. Detta gör man för att förstå den testade, besvara frågeställningen och återföra resultat och slutsatser till uppdragsgivaren och den testade. En personbedömning bör alltså omfatta olika metoder för att skaffa information och testa hypoteser. Val av metoder sker utifrån en kravprofil, teoretiska utgångspunkter och en analys av organisationen.

Exempel på metoder är begåvningsstest, personlighetstest, observationer, intervjuer, skattningar gjorda av personer i den testades närhet, intryck och information från återkopplingssamtalet. Varje metod har sina specifika begränsningar. De olika metoderna i batteriet bör både validera och komplettera varandra.

Det är en grundförutsättning att de test som används vid personbedömning är standardiserade, reliabla och normerade. I vilken utsträckning testen är valida beror på de kriterier de prövas emot. I såväl urval som karriärplanering och utvecklingsinsatser är kriterierna breda och komplexa. De test som används är därmed i varierande grad valida i förhållande till det givna kriteriet.

*Bedömarorganisationen ska redovisa vilka metoder och informationskällor som används vid personbedömningen och sin syn på personbedömningens övergripande metod.*

## Processen i personbedömning

### Personbedömningen ska utgå från en frågeställning

En grundläggande princip vid personbedömningar är att alltid arbeta med utgångspunkt i en frågeställning. Bedömningen ska resultera i ett svar på en specifik fråga och inte vara en generell beskrivning av personen det gäller.

Bedömaren bidrar med sitt kunnande till den slutliga formuleringen av frågeställning och till en eventuell kravprofil. Uppdragsgivare och bedömare ska ha en gemensam bild av frågeställningen och hur den ska tolkas i psykologiska termer. Bedömaren bryter därefter ner frågeställningen till de områden av personlighet och förmåga som berörs och väljer metoder och angreppssätt för analys av data.

### Urval kräver kravprofil

Vid urvalssituationer skall personbedömning göras mot en tydlig och dokumenterad kravprofil som relaterar till det uppdrag den testade förväntas utföra. Framtagandet av kravprofil förutsätter således en analys av uppdragets innebörd. Arbetsanalysen ska beskriva organisationen, dess mål och resultatkrav samt de personkrav som har relevans för den aktuella befattningen. Arbetsanalysen kan göras genom

för ändamålet avsedda frågeformulär, intervjuer med nyckelpersoner, genom gruppdiskussioner, kritiska situationsanalyser med flera metoder. Det är viktigt att nå fram till en så klar och entydig beskrivning som möjligt av kunskaper, färdigheter och kompetenser som krävs för den aktuella befattningen. Den kravprofil som arbetsanalysen leder fram till ska formuleras i termer av direkt iakttagbart beteende.

*Uppdragsgivaren ansvarar för att det görs en kravprofil baserad på en arbetsanalys relevant för uppdraget och den aktuella personbedömningen.*

Bedömaren tolkar kravprofil och frågeställning utifrån sin teoretiska utgångspunkt, sin erfarenhet och kunskap om arbetslivets krav och omsätter det till val av metoder och angreppssätt för analys.

*Bedömaren ska redovisa hur personbedömningen relaterar till frågeställning och kravprofil.*

Hela urvalsprocessen, omfattande arbetsanalys, formulering av kravprofil och personbedömningens genomförande och förslag till beslut kan valideras genom systematisk uppföljning: har urvalsförfarandet lett till önskat utfall, har ”rätt” person anställts? Genom uppföljning och värdering av de olika momenten i urvalsprocessen i relation till utfallet i urvalet kan successivt processen utvecklas och förbättras.

*Uppdragsgivaren ska redovisa plan och metod för uppföljning och validering av urvalsprocessen.*

### **Bedömarens kompetens**

Ett psykologiskt test är ett instrument utan eget omdöme och det kan inte ses skilt från bedömaren som drar slutsatser och kommunicerar dem till dem som berörs. Personbedömning kräver ingående kunskaper om personlighet, grupp- och organisationspsykologi, testteori, statistik och forskningsmetoder. Det kräver också insikt om att olika bedömningsmetoder ger kvalitativt olika typer av information samt förståelse för styrkor och svagheter hos olika metoder och olika skalor inom varje metod.

Bedömaren måste förstå vilka olika förutsättningar som kan ge upphov till olika mönster i testresultaten. Vidare ska bedömaren kunna ifrågasätta sin egen bedömning genom att systematiskt länka förekomst respektive frånvaro av olika testfynd till de olika psykologiska karaktäristika som ska bedömas utifrån kravprofil och frågeställning. Social förmåga och känslighet krävs för att effektivt kunna kommunicera resultat till uppdragsgivaren och den testade.

*Bedömarens kompetens redovisas i form av utbildningar, arbetslivserfarenhet, publikationer, eventuell certifiering, referenser med mera.*

### **Återkoppling av personbedömning inklusive testresultat**

Personbedömning med multimetod är en process där inslag som dialog, test, intervju och hypotesprövning flätas samman och delvis löper parallellt med varandra. Återkopplingen har sin plats i slutet av processen men påbörjas redan i frågan till den testade om vad denne vill veta om sig själv. Utöver uppdragsgivarens frågeställning bör även den testades frågor om sig själv styra både utredning och återkoppling. En persons upplevelse av att få värdefull återkoppling och respons skapar motivation för att samspela och göra sitt bästa i utredningen. I en personbedömning med multimetod är återkopplingen även en del av utredningen och i sig en källa till information samt ett tillfälle att testa de hypoteser som skapats.

Resultatet av personbedömningen kan redovisas muntligen och skriftligen. Valet av metod medför flera överväganden. En skriftlig personbedömning är ett dokument som, om bedömar- eller uppdragsgivarens organisation förvarar det, ställer krav på särskild förvaring och reglerad tillgänglighet i enlighet med PUL och testetiska regler. En skriftlig personbedömning kräver en formulering som entydigt ska kunna tolkas och förstås av uppdragsgivaren och den testade. Viktigt är att beskrivningen fokuserar på resultat och personlighetsmässiga aspekter vars styrka och begränsningar bedömda mot den aktuella kravprofilen blir tydligt förståeliga för läsaren.

Vid en muntlig återkoppling, såväl till den testade som till uppdragsgivaren, ges möjlighet att fånga upp frågor, reda ut missförstånd och att förtydliga innehållet. Om valet är att endast redovisa personbedömningen muntligen, ställer det krav på att parterna gemensamt

försäkras sig om att den viktigaste informationen har uppfattats på det sätt som bedömaren avsett. Bedömaren bör vara beredd på att besvara frågor om personbedömningen vid senare tillfällen och bjuda in den testade och uppdragsgivaren till det.

### **Återkoppling till den testade**

En personbedömning är en omfattande utredning av den testades förmågor och personlighet, där den testade upplåter en del av sitt inre och sin integritet till förmån för bedömningen. Det är en självklar rättighet för den testade att få ta del av resultat och tolkningar samt förstå hur dessa inverkar på organisationens beslut. Den testade ska slutligen kunna avgöra om personbedömningen ska föras vidare till uppdragsgivaren.

*Bedömarorganisationen ska för den testade redovisa syfte och frågeställningar för personbedömningen samt sin modell för återkoppling. Av redovisningen ska framgå när, i vilken form, på vad och till vilka återkoppling ges. Det är viktigt att den testade uppfattar sig ha blivit tillräckligt informerad om prövningsprocessen och vad som kan förväntas som avslutning och sammanfattning.*

### **Återkoppling till uppdragsgivare**

Redovisningen bör innehålla vilken form återkopplingen kommer att ha, skriftlig eller muntlig, vilken slags information som ges respektive inte ges och om bedömaren ger rekommendation eller rangordnar kandidater. Återkopplingen ska vara ett svar på den ursprungliga frågeställningen.

*Bedömarorganisationen ska redovisa sitt sätt att ge återkoppling till uppdragsgivaren.*

### **Rättighet till testmaterial, testresultat, bedömning samt giltighetstid**

Redan i inledningen av bedömningsprocessen ska det finnas en överenskommelse mellan bedömaren, uppdragsgivaren och den testade om vem som ska ha tillgång till testmaterial, testresultat och bedömning. Detta gäller såväl i samband med den aktuella bedömningen som i framtiden. Bedömaren ska redogöra för hur materialet kommer

att förvaras och för vem materialet kommer att vara tillgängligt samt hur de som har rätt att ta del av det får tillgång till det. Testprocessen, innefattande resultat från test och andra metoder, sammanfattas i den slutliga personbedömningen som är ett svar på den aktuella frågeställningen och kravprofilen. Bedömningen görs utifrån nuläget och ska behandlas utifrån en bestämd giltighetstid.

En bedömarorganisation som byggt upp ett mer långsiktigt samarbete med en uppdragsgivare kan i en gemensamt överenskommen policy göra upp om sparande och eventuellt framtida utnyttjande av tidigare testmaterial.

*Bedömarorganisationen ska redovisa sin syn på och policy inom dessa viktiga områden och nogamt se till att uppdragsgivare och den testade har klart för sig vad som gäller både i nuläget och för framtiden.*

### Kvalitetssäkring

Det är såväl uppdragsgivarens som bedömarorganisationens ansvar att kvalitetssäkra bedömningsprocessen. Begreppet kvalitetssäkring innefattar dels säkerställande av rutiner och förfaringssätt vid själva bedömningen dels säkring av kompetens och kvalitet hos bedömare och i använda metoder.

*Bedömarorganisationens redovisning av sin kvalitetssäkringsstrategi ska innehålla:*

- Eventuell kvalitetscertifiering
- Kvalitetssäkringsansvarig
- Uppföljning, utvärdering och forskning
- Kvalitetssäkring av organisation och administration av bedömningsprocessen, såsom förvaring av testmaterial och resultat
- Kvalifikationskrav på ansvariga i testprocessen: utbildning, certifiering, arbetserfarenhet
- Kompetens- och metodutveckling, såsom vidareutbildning, konferenser, medlemskap i branschorganisationer

## Forskning och uppföljning av personbedömning

Personbedömning i arbetslivet förutsätter att man använder och kvalitetssäkrar hela bedömningssystemet med alla de metoder och informationskällor som ingår och med bedömaren som en del av systemet. Forskning om psykologiska tests tillförlitlighet, nytta och kostnadseffektivitet bör handla om hela bedömningar och inte enbart om enskilda test. Det är önskvärt att framtida forskning om psykologiska test fokuserar på det praktiska och prognostiska värdet av resultaten av personbedömning, det vill säga på bedömarnas rekommendationer och slutsatser. I sådan forskning är värdefulla frågor att ställa: – Ökar en organisations produktivitet när man använder personbedömning vid urval? – Ökar medarbetarnas trivsel? – Sjunger sjukskrivningstalen? – Stannar de rekryterade kvar längre? – Minskar antalet felrekryteringar?

## Läs mera om personbedömning i arbetslivet

I dessa riktlinjer har formulerats en sammanfattning av de viktigaste utgångspunkterna för en kvalificerad personbedömningsprocess och de överväganden som ska göras inför en sådan. För fördjupade kunskaper om personbedömning i arbetslivet rekommenderas följande litteratur:

Hans Gordon: *Personbedömning vid rekryterings- och urvalsarbete*. Studentlitteratur. Lund, 1997.

Edith Kahlke och Victor Schmidt: *Arbetsanalys och personbedömning*. Studentlitteratur. Lund, 2002.

Malin Lindelöw Danielsson: *Kompetensbaserad rekrytering, intervju-teknik och testning*. Natur och Kultur. Stockholm, 2003.

Hunter Mabon: *Arbetspsykologisk testning, om urvalsmetoder i arbetslivet*. Psykologiförlaget AB. Stockholm, 2004.

*Rekrytera utan att diskriminera*. Utgiven av JämO, DO, HomO, Handikappombudsmannen. Stockholm, 1999.

*Svenska standards för test och testanvändning*. Sveriges psykologförbund och STP. Stockholm, 1998.

*Internationella riktlinjer för testanvändning*. ITC och STP. Stockholm, 2000.

*Riktlinjer för testpolicy inom organisationer, företag och myndigheter*. STP. Stockholm, 2001.