

Kompetencebaseret rekruttering

- Et strategisk værktøj, der giver grønne tal på bundlinien

Kompetencebaseret rekruttering

- et strategisk værktøj til mangfoldighed, der giver grønne tal på bundlinien

Indhold:

Strategisk rekruttering

1. Politikker og lovgivning
2. Professionel rekruttering er god forretning
3. Rekruttering i dag - den korte bane
4. Strategisk rekruttering - den lange bane
5. Business case

Guidelines til god rekruttering

1. Professionel og fair rekruttering
2. Juridiske rammer
3. Forstå jobbet - jobanalyse
4. Kompetenceprofil
5. Interviewteknikker
6. Validitetsstudier
7. Tiltrække ansøgere - annoncer
8. Screening
9. Vurdering
10. Interview
11. Tests
12. Brug mange målinger
13. Uddan personalet
14. Anvend øvemateriale
15. Udvælgelsesbeslutninger
16. Registrering af beslutninger
17. Kontrol, gennemgang og opfølgning

Noter

Strategisk rekruttering

1. Politikker og lovgivning

Vi skal udmønte Koncernpersonalepolitikken på området¹, og vi skal overholde den nu skærpede EU lovgivning vedrørende diskrimination, hvor bevisbyrden ligger hos virksomheden², Det betyder bl.a., at vi aktivt skal forholde os til og arbejde med mangfoldighed.

EQUAL har kørt flere forskellige projekter vedrørende mangfoldighed i rekruttering. Blandt andet blev der i juni 2004 afholdt et 2 dages seminar med 25 deltagere, hvor formålet var at informere og uddanne HR konsulenter og ledere i at håndtere mangfoldighed i rekrutteringsprocessen og sikre at vi foretager en fair udvælgelse.

Den engelske rekrutterings- og testekspert, Helen Baron, der forestod seminaret, inkluderede et mangfoldighedsperspektiv og afrundede med disse ord:

"Fair selection is good selection!"

- så kort kan det siges. Ved at strukturere og professionalisere vores rekrutteringsproces kommer vi også et stort skridt nærmere i retning af at inkludere mangfoldigheden. Det kræver måske ekstra viden, opmærksomhed og træning, men ikke en særskilt proces.

2. Professionel rekruttering er god forretning

Dertil viser flere undersøgelser, f.eks. én blandt top 100 virksomheder i USA³, at der er en sammenhæng mellem forretningsmæssig succes og brug af struktureret rekrutteringsproces og valide test.

Konklusionen på ovenstående må blive:

**"Fair selection is good selection
Good selection is good business!"**

Mangfoldighed implementeres ved at rekruttere professionelt. Professionel rekruttering kan aflæses på bundlinien og er god forretning. Midlet dertil vil være at bruge rekruttering som et strategisk værktøj.

3. Rekruttering i dag - den korte bane.

Til rekruttering i TDC bruger vi i dag værktøjer som jobanalyser og kompetenceprofiler for at øge træfsikkerheden til et bestemt job og har dermed fokus på match mellem: **Ansøger og job.**

Det er en god proces på den korte bane og værktøjerne er nødvendige for at besætte en ledig stilling med størst mulig træfsikkerhed - hér og nu.

4. Strategisk rekruttering - Den lange bane.

I en undersøgelse fra 2003⁴ vurderer 35% af de adspurgte virksomheder, at den største HR-udfordring de kommende år er rekruttering og fastholdelse på grund af:

- øgede krav til nyansatte om hurtig performance og selvstændighed
- lav tolerance overfor forkerte valg
- krav om hurtig omstilling på grund af markedet og konkurrencen
- øget globalisering gør virksomhederne til hinandens konkurrenter
- rekruttering vil blive et effektivt værktøj i organisationsudvikling

Strategisk rekruttering handler om langsigtet planlægning i samarbejde med HR ud fra de udfordringer, der ligger for forretningen. Ved at koble dette til den personalemæssige situation sikrer vi et match mellem: **ansøger og virksomhed**

Planlægningen skal indeholde målsætninger og indsatser på udvalgte områder som f.eks:

- at nedbringe personaleomsætningen og dermed omkostninger forbundet med rekruttering, oplæring, kurser og ineffektivitet
- at gennemføre undersøgelser (validitetsstudier), der identificerer de kernekompetencer der giver mest succes, mest salg, mest trivsel i jobbet, top-performance fra start
- at gennemføre jobanalyser for samtlige rekrutteringer (på medarbejderniveau for profiler af samme type er genbrugsværdien 90-95%)
- at opkvalificere lederens rekrutteringskompetence (f.eks. kurser i interviewtræning)
- at arbejde målrettet med den psykologiske kontrakt leder og medarbejder imellem⁵
- sikre at personalessammensætningen afspejler det omgivende samfund og dermed også vores kunder (køn, alder, etnisk oprindelse, etc.)

Hvis forretningsenhederne lægger en strategi på rekrutteringsområdet, øger det værdien af rekrutteringsindsatsen fra starten. Rekruttering er en lederopgave, der som oftest er under et enormt tidspres og kræver hurtig handling. Med en overordnet rekrutteringsstrategi for enheden, hvor ledelsen og HR har identificeret og diskuteret udfordringerne og fastlagt de langsigtede rammer, mål og indsatsområder på bemandingssiden, hævnes rekruttering fra at være en driftsopgave til at være et strategisk værktøj, der er med til at fremtidssikre match mellem: **ansøger og virksomhed.**

5. Business case

Nedenfor vises 2 eksempler på, hvordan man gennem investering i en optimeret rekrutteringsproces "up front" tjener udgiften ind, hurtigere end man skulle tro.

TDC Butik

TDC Butik har ifølge en rapport fra april 2004⁶:

- en personaleomsætning i 2003 på 39% (incl. vikarer, tim.løn., friv. fratrådte etc)
- det kostede mellem 110.000 og 116.000,- pr. rekruttering i direkte og indirekte omkostninger (18 mio. kr. på årsbasis)

Til sammenligning oplyser Dansk Handel og Service at omsætningen i 2001 gennemsnitlig var på 35,9%. Men da oplæring i produkter og systemer i TDC Butik er mere kompleks og tidskrævende end de fleste andre dele af branchen, er udgiften væsentlig større, og belastningen for kolleger og butikshefter til oplæring er konstant og nedslidende.

En rekrutteringsstrategi for Butik kunne handle om:

- At nedbringe personaleomsætningen med 5% = besparelse på 2 mio. kr. i rekrutteringsomkostninger på et år.
- At tiltrække og ansætte de rigtige profiler, betyder færre udgifter til kurser og oplæring, mindre behov for ledelse, mere effektivitet i salget og færre fejlansættelser. Med en investering på ca. kr. 120.000,- til en praktisk undersøgelse af rekrutteringsprocessen og kompetenceprofilerne i Butik, kunne vi ansætte medarbejdere der gennemsnitlig er 10% mere effektive i at afslutte salg og som måske også bliver længere i Butik. 1 fejlansættelse mindre og investeringen er så godt som tjent hjem igen.

Ekstern case

Center For Ledelse har opstillet en case, der viser, hvordan rekruttering af 2 ledere uden en grundig jobanalyse kan resultere i fejlansættelser og konflikter, der ville splitte området og gøre det uproduktivt i længere tid.

En investering i rekrutteringsprocessen koncentreret om jobanalysen og afstemning af de gensidige forventninger beregnes til at give et afkast, der mere end tjener investeringen hjem igen.

Investering i jobanalyse/jobprofilering
Interview og beskrivelse

= 121.000,- i udgift

Afkast af jobprofilering
Færre men mere relevante ansøgninger,
færre interviews, færre test og tilbagemeldinger

= 67.600,- i besparelse

Lavere konfliktniveau
Mindre tidsforbrug til støj og "slagsmål" i organisationen,
Hurtigere indkøringstid

= 278.000,- i besparelse

= 345.600 i besparelse i alt

= 224.600,- i netto besparelse

Guidelines til god rekruttering

1. Professionel og fair rekruttering

Nedenstående gennemgang af elementerne i kompetencebaseret rekrutteringsproces, skal forklare og synliggøre metoder til rekruttering og udvælgelse, som både er fair og effektive. Fair udvælgelse er vigtig både ud fra et etisk og et juridisk perspektiv. Men fairness er også grundlæggende for effektiv udvælgelse. At behandle mennesker med en anderledes baggrund mindre favorabelt betyder, at potentielt dygtige medarbejdere udelukkes. Desuden vil enhver skævhed i den måde, information om ansøgerne behandles, mindske sandsynligheden for, at den bedst egnede får jobbet.

2. Juridiske rammer

Loven skelner mellem direkte diskrimination, hvor mennesker behandles dårligere på grund af den gruppe, de tilhører, og indirekte diskrimination, hvor alle behandles ens, men der stilles en eller flere betingelser, som en gruppe vil have sværere ved at opfylde, og som ikke kan berettiges af kravene til jobbet.

Et eksempel på direkte diskrimination ville være ikke at ansætte en person fra et arabisk land (evt. af sikkerhedsgrunde). Kravet om at skulle bære en uniform med en kort nederdel ville være indirekte diskrimination, da nogle mennesker på grund af deres baggrund eller tro ville føle sig dårligt tilpas og derfor ude af stand til at påtage sig jobbet.

3. Forstå jobbet - jobanalyse

En udvælgelsesmetode kan kun være effektiv, hvis den måler egenskaber, som er relevante for jobpræstationen. En grundig jobanalyse skal se på jobbet karakter og ud fra dette fastlægge de kompetencer og egenskaber, der kræves for at udføre jobbet godt. Disse kan opføres på en liste som nødvendige eller ønskelige.

I TDC findes der jobanalyse-redskaber i form af checklister, der sikrer at lederen ved stillingsbesættelser har taget højde for alle aspekter af en given stilling. Det tager lidt tid at udfylde, men er en god investering for det videre forløb. Genbrugsværdien er høj, da den indeholder informationer til brug for kompetenceprofil, annonce, spørgeramme, psykologisk kontrakt og forhandling af psykologisk kontrakt.

4. Kompetenceprofil

Chefen eller den nuværende medarbejder kan bidrage med en beskrivelse af jobbet og de egenskaber, der kræves for at udføre jobbet godt, men deres særlige perspektiver gør, at de også vil have fordomme. En leder synes måske, at læsefærdigheder er vigtige, mens den nuværende medarbejder kan forklare, hvordan det er muligt at bestride jobbet uden at have disse evner. Kun hvis sprogkundskaber har en afgørende indvirkning på, hvor godt jobbet udføres, vil det være berettiget, at sortere en gruppe mennesker fra på grund af dårlige sprogkundskaber. Nuancerede synspunkter fra flere perspektiver giver et komplet billede af jobbet.

5. Interviewteknikker

Kernekompetencerne for en given stilling kan for eksempel afdækkes ved at spørge ind til "kritiske hændelser" i et job. Beskrivelse af kritiske hændelser kan identificere kompetence til at beherske en bestemt situation, der ikke optræder ofte men til gengæld er afgørende, eller situationer der optræder hyppigt og udgør størstedelen af jobindholdet.

Det er vigtigt at kompetencerne er beskrevet og defineret i adfærdstermer, og der er en forudsætning, at den ansættende leder og HR opfatter dem på samme måde.

En god forståelse for, hvad der kræves for at udføre jobbet godt, er et vigtigt element i at bevare fokus i udvælgelsen på de korrekte kvalifikationer og kompetencer. Ud fra ønsket om at behandle alle lige, vil det derfor være en klar fordel at indsamle information fra en blandet gruppe af personer for at få så mange forskellige syn på jobbet som muligt.

6. Validitetsstudier

Især for større grupper af medarbejdere der har enslydende stillingsprofiler, kan man med fordel foretage praktiske undersøgelser, der angiver hvilke kompetencer eller karaktertræk der er afgørende for succes i jobbet. Sådanne studier kan optimere rekrutteringsprocessen.

7. Tiltrække ansøgere - annoncer

For at sikre et bredt rekrutteringsgrundlag er det vigtigt at opfordre ansøgere fra alle grupper til at søge jobbet. Af mange forskellige grunde kan der være ansøgere, der tror, at mennesker "som dem" ikke vil blive ansat af TDC, og derfor søger de ikke jobbet. Brug virkemidler som billeder, tekst og sprog aktivt i annoncen til at imødekomme disse barrierer, og henvend jer aktivt til forskellige grupper ad kanaler, som de selv bruger. Billeder udelukkende med hvide mennesker eller tekster rettet mod et specielt køn antyder hvilken slags mennesker, man forestiller sig. Annoncerne skal gøre det klart, at alle typer ansøgere er velkomne.

8. Screening

Screening af ansøgningerne deler typisk kandidaterne op i 3 grupper - afslag, måske egnede og egnede. Screening foregår på basis af den information, kandidaten har givet i sit CV, og fair udvælgelse sker ved, at alle involverede parter i screeningen på forhånd er enige om, hvilke kriterier screeningen sker efter. Derefter leder man efter indikationer i ansøgningen, der kvalificerer kandidaten til indkaldelse til det videre forløb.

At anvende et ansøgningsskema, som efterspørger specifikke oplysninger eller at meddele kandidaterne i annoncen hvilken slags oplysninger, der er behov for, kan bidrage til at gøre sorteringsprocessen mere fair og effektiv. Dette bliver muligt med det nye rekrutteringsmodul i PULS, der formentlig sættes i drift foråret 2005.

Når man arbejder med kandidater med forskellig baggrund, er det vigtigt at overveje, hvilken effekt, det har på de konklusioner, man drager ud fra deres CV. Man kan for eksempel forvente, at en dansker med det nødvendige kompetenceniveau har gået på universitetet. Det ville imidlertid ikke være tilfældet, hvis det drejer sig om en person fra et land, hvor det er meget dyrt at gå på universitetet og adgangen således reelt begrænset til en meget mindre del af samfundet. Det stiller krav til os om at kende uddannelsessystemerne i udlandet for at kunne forstå, om en person har opnået det uddannelsesniveau, der kræves. Det ville være diskriminerende at kræve en specifik dansk eksamen, når kandidaten måske har en tilsvarende eksamen fra et andet land. (UNESCO giver for eksempel dokumentation om hvert enkelt lands uddannelsessystem med en oversigt over de vigtigste kvalifikationer. Note? Evt. henvisning til det danske center for ækvivalering af uddannelser?)

Når man sorterer, er det en god idé at registrere ikke blot beslutningen, men også begrundelsen for den. Det behøver ikke at være særlig detaljeret. Det kan f.eks. være "dårlige kvalifikationer, utilstrækkelig erfaring" inden for et aspekt af jobbet. Det gør det lettere at gennemgå beslutningerne og checke, at alle de involverede parter foretager beslutninger på et tilsvarende grundlag. TDC's testpolitik ligger helt i forlængelse af dette, da den angiver, at alle ansøgere har krav på et begrundet afslag.

9. Vurdering

Efter screeningsfasen vil kandidaterne blive inviteret til interview og måske tests. Det er vigtigt at udvælge metoder og værktøjer, der er relevante i forhold til de ønskelige eller nødvendige kompetencer, der skal afdækkes. Hvis muligt bør man anvende forskellige øvelser. Det giver bedre information, da man får forskellige syn på, hvad kandidaten kan. En kandidat er måske

ikke så god til at udtrykke sig under interviewet, men klarer sig meget bedre i en test eller en praktisk øvelse. Interview er meget afhængige af den mundtlige fremstilling og kan være vanskelige for kandidater, som har problemer med sproget. Men det betyder ikke, at de ikke kan udføre et godt job som tekniker eller programmør. Ligeledes kan en kandidat, som giver et rigtig godt indtryk under interviewet, klare sig dårligere i andre øvelser, f.eks. ved at opføre sig meget aggressivt under en gruppediskussion.

Det hjælper at give kandidaterne så megen information som muligt om bedømmelsesprocessen. Kandidater fra forskellige kulturer kan have forskellige opfattelser af processen og forskellige forventninger med hensyn til, hvad der sker under interviewet. Jo mere man fortæller dem om, hvad der skal ske, jo bedre kan de forberede sig og give relevante svar, hvilket vil gøre det nemmere at afgøre, om de har de kvaliteter, man leder efter.

Uanset om rekrutteringskonsulenterne interviewer, bedømmer en praktisk øvelse eller anvender tests, skal de være opmærksomme på, at deres egne fordomme kan påvirke den måde, hvorpå de fortolker kandidatens præstation. Selv om vi tror fuldt og fast på lige muligheder for alle, kan vi alle tage fejl, når vi bedømmer mennesker, som er anderledes end os selv. Når en person ser anderledes ud, er det nemmere at huske hans/hendes fejl eller lægge mærke til hans/hendes adfærd. Vi er bedre til at huske information, der passer til vores stereotyper og glemmer måske de ting, der ikke gør det.

Mennesker, der er nemme at tale med, har tendens til at blive bedømt bedre under interview – og vi finder det generelt nemmere at tale med mennesker, der ligner os selv. Det er derfor meget vigtigt at få den rette træning for at udvikle opmærksomhed omkring fordomme således, at de erkendes og ikke får mulighed for at påvirke bedømmelsen af kandidaterne.

10. Interview

Interview er den mest hyppigt anvendte udvælgelsesmetode. Det er meget fleksibelt, da det kan anvendes til at finde oplysninger om mange forskellige facetter af en person og en lang række forskellige jobkompetencer. Man må stille spørgsmål, hvis de er relevante i forhold til jobbets udførelse.

Tværkulturel kommunikation er et andet spørgsmål, der opstår i forbindelse med interviewet. Mennesker fra forskellige kulturer har forskellige adfærdsnormer med hensyn til mundtlig kommunikation. Det kan give sig udtryk i kropssproget i form af øjenkontakt og berøring samt indholdet af det, der siges. Et emne, som diskuteres åbent i Danmark, kan forekomme meget personligt for en person fra en anden kultur og omvendt. I nogle kulturer går man lige til sagen under en samtale. Andre ville finde denne fremgangsmåde uhøflig og forvente, at man sludrede lidt, før man gik i gang med hovedpunktet. Ansættelsesinterview kan være anderledes i andre lande, og menneskers forventninger til, hvad der vil ske, og hvad der forventes af dem, kan afspejle dette.

Alt dette betyder ikke, at interview ikke kan følge en standardprocedure. Blot fordi man tilhører en anden kultur, betyder det ikke, at man ikke kan opføre sig i overensstemmelse med de lokale normer, men det er vigtigt, at interviewereren er opmærksom på eventuelle misforståelser, når der stilles spørgsmål. Det er også en god idé at checke, om kandidaten har forstået spørgsmålet korrekt. Alt dette kan tage lidt tid, så det er vigtigt at tage hensyn til dette i planlægningen.

11. Tests

Undersøgelser har vist, at velformulerede psykometriske tests forudsiger arbejdspræstationer bedre end næsten enhver anden udvælgelsesmetode. Tests giver objektiv information om en kandidat og har generelt vist sig at føre til bedre og mere retfærdige ansættelsesbeslutninger. Men for at undgå diskrimination skal tests anvendes med forsigtighed. Forkert brug gør generelt disse tests mindre effektive til at identificere evner og kan føre til beslutninger, som kon-

sekvent indeholder fordomme rettet mod etniske grupper, det ene køn eller personer med handicap.⁷

12. **Brug mange målinger og definer et passende skæringspunkt**

En enkelt test vil kun give information om en brøkdel af de kriterier, der bedømmes efter. Enhver test vil derfor potentielt kunne understøtte fordomme – kvinder har en tendens til at præstere dårligere i talmæssige tests, mennesker, hvis modersmål ikke er engelsk, har tendens til at klare sig dårligere i mundtlige tests. Anvendelse af en enkelt måling vil understrege disse forskelle. Det er fristende at sætte skæringspunktet højt for hurtigt at reducere antallet af ansøgere. Det forstærker imidlertid – måske unødigt - effekten af forskelligheder grupperne imellem. Det er derfor bedre at anvende en række tests (eller et udvalg af forskellige øvelser) for at se på flere af de kompetencer, der kræves til jobbet. Det giver bedre information om kandidatens egnethed, gør det muligt at anvende et lavere skæringspunkt og reducerer den negative effekt ved at udjævne resultaterne af de forskellige metoder.

13. **Uddan personalet**

Alle brugere af tests bør uddannes til et passende niveau. Endvidere er det god praksis at undervise i principperne for fair og objektiv bedømmelse samt i principper for ligebehandling i rekrutteringssituationen. Et kursus i interviewteknik/rekruttering for ledere udbydes fra oktober 2004.

14. **Anvend øvemateriale**

For nogle kandidater kan anvendelse af tests være så fremmedartet eller stressende, at det er vanskeligt for dem at yde deres bedste. Kandidaterne er ofte nervøse i testsituationen, så forudgående fremsendelse af øvemateriale til kandidaterne kan hjælpe dem med at vænne sig til testprocedurerne og spørgsmålstyperne. Det kan bidrage til at reducere skævheden og føre til en mere præcis bedømmelse af en kandidats evner. Informationen i øvematerialet kan hjælpe en person med handicap med at afgøre, om han eller hun har behov for særlige hjælpemidler under testen, eller om den pågældende kan udføre den under almindelige forhold.

15. **Udvælgelsesbeslutninger**

Integration af information fra forskellige kilder er en vigtig del af fair og præcis bedømmelse. Information fra tests skal tolkes sammen med oplysninger fra interviewet, og integreres med de resultater, man får fra evt. andre bedømmelsesøvelser. At prioritere og vurdere kompetencerne og sammenligne kandidaterne på tværs bevarer objektiviteten længst muligt.

16. **Registrering af beslutninger**

De beslutninger, der tages, skal omhyggeligt registreres således, at det fremgår, hvorledes de hænger sammen med information fra de forskellige bedømmelsesprocesser. Når man anvender tests, skal det gøres klart, hvorfor man bruger den pågældende metode, og hvorfor man vælger de pågældende skæringspunkter. Hvis der stilles spørgsmål til udvælgelsesprocessen, skal disse punkter begrundes og forsvares. At skrive bare en kort sætning om, hvorfor en person er uegnet, medfører en mere objektiv og stram procedure.

17. **Kontrol, gennemgang og opfølgning**

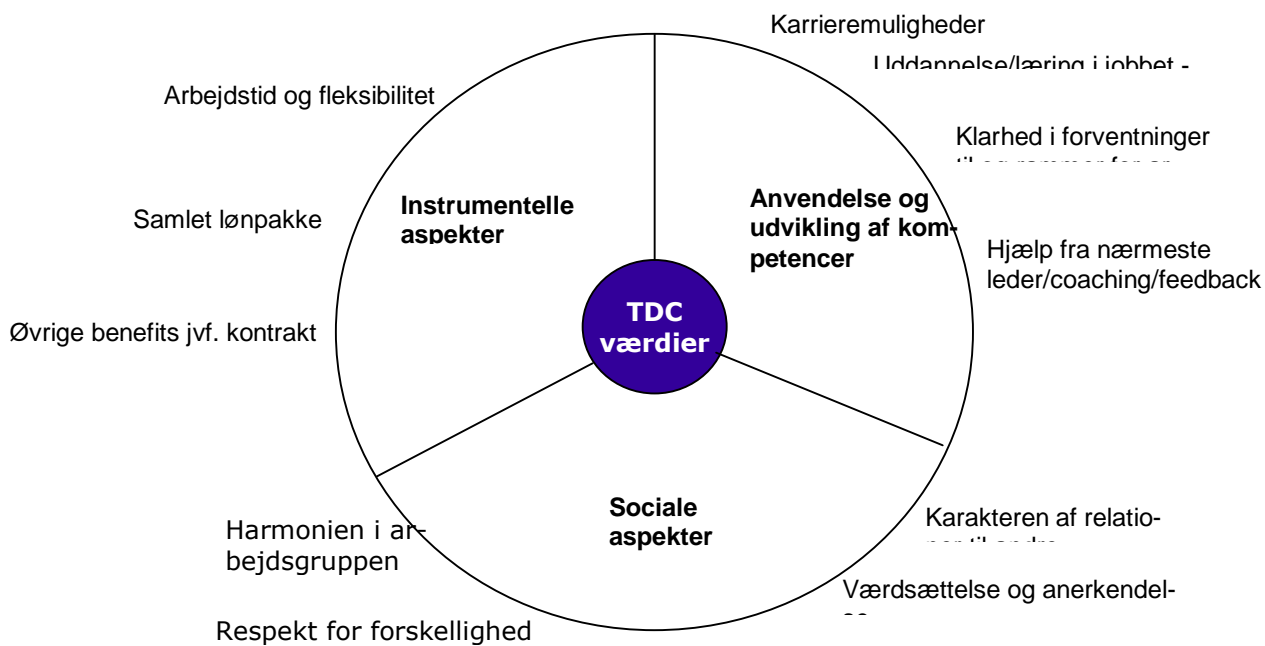
Ligesom med enhver anden proces er det nødvendigt med løbende kontrol og gennemgang for at bibeholde effektivitetsniveauet. Kvantitativ gennemgang af bedømmelsesresultaterne skal gennemføres af virksomheden. Det kan bidrage til at identificere negative virkninger fra processen og kan endog vise forholdet mellem interviewresultater, testpoint, osv. og senere præstation i jobbet. Hvis der forekommer negative virkninger i forbindelse med en eller flere af målingerne ved udvælgelse, skal relevans og anvendelse gennemgås. Kvalitative kommentarer fra konsulenterne, kandidaterne og linjecheferne kan alle give information om, hvor retfærdig og effektiv en udvælgelsesproces har været.

Når beslutningerne er taget, bliver bedømmelsesresultaterne ofte arkiveret og glemt. Den information, de indeholder, kan imidlertid anvendes til at hjælpe lederne med at uddanne nyt personale og identificere udviklingsbehov. At gemme resultaterne uden at bruge dem er ikke til nogen hjælp og er i modstrid med idéen med Registerloven.

Noter og modeller

Model Psykologisk kontrakt

Forhandlingsaspekter/motivationsfaktorer i den psykologiske kontrakt



TDC vægter rummelighed, tolerance og social ansvarlighed højt

- Vi har fokus på at modvirke diskrimination på grund af køn, race eller etnisk oprindelse, religion eller tro, handicap, alder eller seksuel orientering
- Vi har fokus på at integrere særlig udsatte grupper

TDC giver lige muligheder for alle

- Vi vil afspejle mangfoldigheden i samfundet
- Vi vil respektere forskelligheder
- Vi vil arbejde aktivt for en ligelig fordeling af mænd og kvinder på alle niveauer i organisationen

TDC ønsker en kultur der afspejler det fælles værdigrundlag

- Vi vil understøtte mangfoldighed, som giver grobund for nytænkning, inspiration og nye forretningsmæssige mål.

TDC har tillid til medarbejderne og giver dem ansvar

- Vi vil udvise en høj grad af etik over for medarbejderne, bl.a ved ansættelse, ved brug af anerkendte test, interviews, anvendelse af registrerede data og opsigelse

Koncernpersonalepolitik i TDC november 2001

² lovgivning: <http://www.miapris.dk/>

³ Undersøgelsen er en del af det internationale Cranet-projekt, som løbende afdækker HRM-politik og -praksis i 34 lande.

⁴ Cranet-undersøgelsen 2003 belyser aktuel HRM-politik og -praksis i 516 private og offentlige virksomheder i Danmark.

⁵ bl.a ved at sørge for gode introduktionsprogrammer, og genforhandle den aftale der blev indgået ved ansættelsen efter 6 måneder, jf. undersøgelse foretaget af Hovedkontoret vedrørende nyansattes oplevelse af introduktionsperioden.

⁶ Rapport udarbejdet i TDC Privat af Johannes Andersen, april 2004. Rapporten behandler omkostningerne ved rekruttering primært i Butik og Kundeservice, sekundært af ledere og specialister.

⁷ Link til Testpolitik: http://chatten.tdk.dk/HRNETTET/rekrut/test_polit.asp