

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

# ÅLÄNDSKA ORGANISATIONERS ERFARENHETER AV HEADHUNTING

Sofia Baumgartner



2023:14

Datum för godkännande: 17.05.2023

Handledare: Thor-Björn Wik

# EXAMENSARBETE

## Högskolan på Åland

<b>Utbildningsprogram:</b>	Företagsekonomi
<b>Författare:</b>	Sofia Baumgartner
<b>Arbetets namn:</b>	Åländska organisationers erfarenheter av headhunting
<b>Handledare:</b>	Thor-Björn Wik
<b>Uppdragsgivare:</b>	

### Abstrakt

Examensarbetet handlar om headhunting och erfarenheterna av metoden hos åländska organisationer. Jag är intresserad av att utreda hur arbetsgivarna upplever metoden och vilka erfarenheter de har av den. Syftet med arbetet är att se om renodlad headhunting används av utvalda arbetsgivare på Åland och om de upplever att metoden ger nytta samt om de på så vis hittar lämpliga kandidater.

Studien genomförs som en kvalitativ studie med tre intervjuer med åländska organisationer. Det teoretiska ramverket är insamlat från olika källor kopplade främst till rekrytering och headhunting. Dessa källor ska spegla hur litteraturen, branschen och nyheter ser på området för att ge en bred bild.

Resultatet visar att de organisationer som tackade ja till en intervju inte alla använder metoden i lika stor utsträckning. Det kom fram att hybridsökning förekommer. Trots att företagen lyfter fram olika nackdelar och risker, har de ändå valt att använda sig av headhunting. Synen på headhunting är således inte felfri, men det verkar emellanåt vara värt att prova. Jag tolkar därmed att det kan tillkomma nytta av att använda headhunting.

### Nyckelord (sökord)

headhunting, executive search, rekrytering, personal, kompetensbrist, search, rekryteringssvårigheter, hybridsökning

<b>Högskolans serienummer:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Språk:</b>	<b>Sidantal:</b>
2023:14	1458-1531	Svenska	35 sidor

<b>Inlämningsdatum:</b>	<b>Presentationsdatum:</b>	<b>Datum för godkännande:</b>
08.05.2023	17.05.2023	17.05.2023

# DEGREE THESIS

## Åland University of Applied Sciences

<b>Degree Programme:</b>	Bachelor of Business Administration
<b>Author:</b>	Sofia Baumgartner
<b>Title:</b>	Experiences of headhunting from organizations on the Åland Islands
<b>Academic Supervisor:</b>	Thor-Björn Wik
<b>Commissioned by:</b>	

<b>Abstract</b>
<p>My thesis is about headhunting and the experiences of the method from companies on the Åland Islands. I am curious about finding out how the employers experience the method and what experiences they have of it. The purpose of the thesis is to see if pure headhunting is used by selected employers on the Åland Islands and if they feel that the method gives them a benefit and if they find suitable candidates in this way.</p> <p>The study was carried out as a qualitative study with interviews with organizations from the Åland Islands. The theoretical framework is collected from various sources mainly connected to recruiting and headhunting. These sources are supposed to reflect how the literature, industry and news see the field to be able to give a broad picture.</p> <p>The result shows that the employers that participated in the interviews did not all use the method to the same extent. It emerged that hybrid search occurs. Even though the companies highlight different disadvantages and risks, yet they have chosen to use headhunting. The view of headhunting is in other words not flawless, but it occasionally seems to be worth trying. I interpret with this that there can be benefits of using headhunting.</p>

<b>Keywords</b>
headhunting, executive search, recruiting, recruitment methods, search, recruitment difficulties, hybrid search

<b>Serial number:</b>	<b>ISSN:</b>	<b>Language:</b>	<b>Number of pages:</b>
2023:14	1458-1531	Swedish	35 pages

<b>Handed in:</b>	<b>Date of presentation:</b>	<b>Approved:</b>
08.05.2023	17.05.2023	17.05.2023

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>5</b>
1.1 Syfte och frågeställning	6
1.2 Avgränsning	6
<b>2. METOD</b>	<b>7</b>
2.1 Val av metod och urval	7
2.1.1 Intervju	8
<b>3. TEORI</b>	<b>9</b>
3.1 Rekrytering	9
3.2 Headhunting	11
3.2.1 När är headhunting en lämplig metod?	14
3.2.2 Hur kan processen se ut?	16
3.2.3 Varför kan uppdrag misslyckas?	18
3.3 Annonssökning och headhunting	19
3.3.1 Hybridsökning	19
<b>4. RESULTAT</b>	<b>21</b>
4.1 Intervjuernas svar	21
4.1.1 Tema: Allmänt	21
4.1.2 Tema: Metod och process	22
4.1.3 Tema: Resultat	25
4.2 Sammanfattning	26
<b>5. DISKUSSION</b>	<b>29</b>
5.1 Validitet och reliabilitet	31
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>32</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>36</b>

# 1. INLEDNING

Det finns en del nyheter och ledare i de lokala medierna om svårigheterna kring rekrytering och om bristen av personal på Åland (se exempelvis Blix, 2022 & 2023; Granlund, 2022; Örnerud, 2016). Till exempel skriver Annika Kullman (2023) i Ålandstidningen om hur Kommunernas socialtjänst (KST) efter tre omgångar avbryter rekryteringen av barnatillsynsman då de sökande saknat rätt kompetens. Ålands statistik- och utredningsbyrås arbetsmarknadsbarometer (2022) lyfter fram följande yrkesgrupper som sådana som inte anses vara enkla att rekrytera enligt organisationerna som svarade på enkäten. Allmänt förväntas det vara svårt inom olika branscher att rekrytera specialister, systemutvecklare, IT-personal och yrkesgrupper inom el. Inom landskapssektorn poängteras att det gäller exempelvis experter, specialister, sakkunniga, byråchefer samt tekniska inspektörer. Även på den kommunala sidan är det flera yrkesgrupper, såsom socialarbetare och närvårdare, som anses vara besvärliga att rekrytera. Inom skolvärlden är bland annat rektorer och speciallärare inte lätta att anställa. Detta var endast en del av alla titlar som nämns i arbetsmarknadsbarometern, men svårigheterna syns inom flera olika sektorer och branscher. Dessutom är det enligt bilaga 1 i Ålands landskapsregerings protokoll (2023/2, s. 3-4) svårigheter med matchning på arbetsmarknaden bland arbetssökande och de öppna tjänsterna som finns.

I en undersökning av ManpowerGroup (u.å a) var det internationellt sett runt 75 % av företagen år 2022 som hade svårigheter med rekrytering. När man ser på mer landspecifik information från ManpowerGroup (u.å b) går det att förstå att siffrorna jämfört med Finland var ganska lika eftersom 70% av de finländska arbetsgivarna hade svårt att hitta rätt personal. I Finland kan man se att det är brist på personal inom försäljning, marknadsföring, IT, administration, produktion och tillverkning samt HR. Bland branscherna där det saknas kunniga personer i störst grad år 2022 var exempelvis hotell- och restaurang, grossist och detaljhandel, utbildning samt IT och teknologi för att nämna en del av dessa. Detta visar således en bild av att detta påverkar flera olika branscher och tjänster och är något som syns internationellt, inte endast på Åland. I nyare siffror för undersökningen för år 2023 har de finländska arbetsgivarna ännu svårare än året innan att hitta passande arbetstagare (ManpowerGroup, u.å c).

Inverkan på en organisation av att det är svårt att hitta arbetskraft kan bland annat bli att kraven på dem som anställs kan behöva sänkas, det går mer tid åt rekrytering och det kan till och med skapa en tyngre arbetsbelastning för befintlig personal om det dröjer med ersättningsanställning. Det inträffar även att en tjänst inte alls tillsätts (Eklöf & Hallén, 2018).

Om det finns begränsat med kompetenta personer blir headhunting ett bra sätt att hitta lämplig personal till företaget (Kaijala, 2016). Headhunting kan även av flera andra orsaker vara ett lämpligt sätt att hitta kompetent personal (Kaijala, 2016; Soikkanen m. fl., 2019). I detta examensarbete kommer ett urval av åländska organisationers erfarenheter av headhunting att undersökas för att förstå hur de upplever metoden, processen och resultatet, men även för att förstå i vilken utsträckning headhunting används inom de åländska organisationerna som valt att använda metoden.

## **1.1 Syfte och frågeställning**

Genom detta examensarbete önskas kunna förstå åländska organisationers erfarenheter av headhunting. Syftet med arbetet är att se om renodlad headhunting används av utvalda arbetsgivare på Åland, om de upplever att metoden ger nytta och om de på så vis hittar lämpliga kandidater till organisationen. Frågeställningarna kommer att undersökas med hjälp av tre intervjuer.

Frågeställningarna är följande:

- Vad har varit anledningen till val av headhunting som metod?
- Följer organisationerna det teoretiska upplägget i sina processer?
- Hjälper headhunting åländska organisationer att hitta lämplig personal?

## **1.2 Avgränsning**

I detta examensarbete finns det ett antal avgränsningar. En geografisk avgränsning är gjord och fokuset ligger på Åland, detta för att kunna se på ett specifikt område och avgränsa urvalet. Betoning ligger på arbetsgivarens perspektiv och erfarenheter av headhunting, inte konsultföretagens.

## 2. METOD

Kapitel två presenterar och sammanfattar valet av metod och urval för detta examensarbete.

### 2.1 Val av metod och urval

Simplifierat fokuserar den kvalitativa metoden huvudsakligen på innebörd. Det som är kopplat till kvantiteter är ändå inte helt uteslutet (Alvehus, 2019). Det står även i Alvehus (2019: 21): “Att försöka reducera verklighetens komplexitet till enkla samband är inte den kvalitativa metodens uppgift. Snarare handlar det om att visa på komplexitet och nyansrikedom.”, vilket känns som något relevant för detta examensarbete.

En kvantitativ studie i sin tur handlar mer om siffror. Det är syftet för examensarbetet som styr vilkendera av dessa två som är lämpliga, men dessa kan ibland användas tillsammans. När man vill se på hur något har upplevts anses det ge mer djupgående information och förståelse av det som önskas undersökas om kvalitativa personliga intervjuer används, fast en kvantitativ enkät inte heller är fel. Informationen som man får ut på dessa olika sätt varierar dock (Trost, 2012). Syftet i examensarbetet centrerar runt viljan att undersöka företagens erfarenheter och upplevelser av headhunting för att bland annat förstå om de upplever headhunting som gynnsamt för dem, så den utvalda metoden för detta examensarbete blir en kvalitativ studie. Fokus ligger alltså inte på siffror.

Det finns olika typer av urval såsom slumpmässig, strategisk och bekvämlighetsurval. Ett strategiskt urval används i detta fall eftersom målet är att komma i kontakt med arbetsgivare som kan tänkas ha tillräcklig erfarenhet av headhunting för att kunna undersöka deras erfarenheter. Strategiskt urval innebär ett val av personer som förväntas kunna besvara frågorna som studeras. Denna typ av urval är inte helt problemfri eftersom det kan uppkomma felaktigheter i och med att man väljer fel personer att vara i kontakt med (Alvehus, 2019). Potentiellt intressanta åländska arbetsgivare kontaktades och med de som tackade ja till att bli intervjuade bokades intervjun.

### **2.1.1 Intervju**

Intervju som metod är lämplig för att lära sig om hur någon tänker och upplever angående något samt att få reda på någons erfarenheter. Hur strukturerad en intervju blir beror på upplägget. Vid en totalt strukturerad intervju har frågorna bestämts i förväg och det är möjligtvis färdiga svarsalternativ. En semistrukturerad intervju blir därför troligtvis mer givande i detta fall. Det innebär att personen som ställer intervjufrågorna arbetar med öppna frågor eller teman som intervjun är uppbyggd runt. Vad detta innebär för intervjuaren är att personen ska lyssna aktivt och ställa följdfrågor under intervjuens gång. Personer som blir intervjuade får å andra sidan större inflytande i vad som diskuteras. Alvehus (2019) skrev utifrån perspektivet att intervjuerna hålls i verkligheten så att man träffas, men det som skrevs i boken kunde enligt honom ändå i stor grad vara användbart vid bland annat videointervjuer (Alvehus, 2019). Jag genomförde intervjuerna på olika sätt. Två av intervjuerna för detta examensarbete hölls digitalt och en på plats. Intervjuerna spelades in och personerna som deltog fick veta teman och frågor i förväg. Under intervjuerna ställdes följdfrågor. Några tillägsfrågor ställdes i efterhand via e-post till två av företagen.

Att spela in intervjun kan kännas begränsande för den som blir intervjuad, men det kan uppkomma felaktigheter om endast anteckningar förs. Inspelning kan alltså skydda den som blir intervjuad eftersom det då blir rätt med hjälp av inspelning. Efteråt brukar det transkriberas, alltså skrivas ut vad som sades, och det finns olika sätt att göra detta. Ibland kan det vara lämpligt att göra det väldigt detaljerat, medan det vid andra tillfällen är kanske mer passande att skriva som skriftspråk. Det lämpligaste sättet beror på hurdan analys som önskas göra (Alvehus, 2019).



## 3. TEORI

Till att börja med behandlar detta kapitel rekrytering och headhunting ur dess generella mening, sedan går det in på djupet genom att redogöra för när headhunting är ett lämpligt val, hur processen ser ut vid headhunting och varför ett uppdrag kan misslyckas. Avslutningsvis introduceras kombinationen av annons och headhunting samt hybridsökning.

### 3.1 Rekrytering

De aktiviteter som berör både att identifiera och skaffa sig en lämplig personal för att uppnå företagets mål är enligt Rennstam (2019) vad rekrytering är. Det finns olika sökmetoder, såsom annonsbaserad rekrytering, underleverantörer och headhunting. Vad är kompetensens karaktär, vilken är tjänstens betydelse för företaget, hur ser konkurrensen ut på arbetsmarknaden, hur ser bilden av arbetsgivaren och dess dragningskraft, hur många personer med rätt kompetens finns och vad är de egna resurserna inom företaget samt den egna kompetensen i koppling till rekrytering är bland annat sådant som påverkar vilken metod som ska väljas (Kaijala, 2016). Inom organisationen är det möjligt att det redan finns passande kandidater och då kan internrekrytering bli ett alternativ. Processen blir kortare om någon inom organisationen anställs, men det leder till att det istället skapas en annan ledig tjänst inom samma organisation (Gyllin, 2017).

Företag har redan en längre tid använt olika sociala medier, såsom LinkedIn och Facebook, i rekrytering. Sociala medier kan ha mångsidiga användningsområden inom rekrytering och användas till allt från sourcing och attrahering till även när nuvarande anställda lämnar arbetsgivaren. Sociala medier och bra söktechnik ger företag otroliga möjligheter då de kan leta upp kandidater globalt. Detta hjälper dem med att hindra kompetensbrist (Headworth, 2015). Trots att det är enklare att kontakta vem som helst har detta lett till att eftertraktade personer bland annat rensar sina uppgifter från olika ställen. Vissa personer blir därmed svårare att komma i kontakt med (Kaijala, 2016).

För vissa slags tjänster som det finns flera bra kandidater till är den sedvanliga annonsbaserade rekryteringen, som i dessa fall ger tillräckligt med sökande att välja bland, en

mycket användbar metod att nyttja när det behövs en ny anställd. Den annonsbaserade rekryterings betydelse är inte längre lika viktig till de mer utmanande tjänsterna (Kajjala, 2016). Annonsering av tjänster kan ske via väldigt varierande kanaler och enligt Gyllin (2017) är det inte enkelt att komma fram till rätt val av kanal, men om annonsen är på rätt kanal från första början och den rätta personen söker jobbet blir det mer kostnadseffektivt. Förr var det vanligare med tidningsannonser, men vikten av att publicera annonser online har ökat för det är ett smidigt sätt att nå ut till flera. För att bli synliga för aktiva arbetssökande är sidor som tillhör rekryteringsföretag en bra kanal. Sökande kan ha aktiverat en notis på tjänster som är aktuella för dem. Med hjälp av sociala medier är det möjligt att informera om en öppen tjänst som finns i organisationen och nå ut till sådana som inte är aktiva arbetssökande. Det kan agera som marknadsföring att vara öppen om lediga tjänster för att visa att organisationen växer.

Det är så att bilden av företaget, de anställdas erfarenheter och arbetsgivarvarumärket spelar stor roll vid tävlingen om de skickligaste anställda (Kajjala, 2016). Det är till stor nytta att ha ett bra arbetsgivarvarumärke. Det kan hjälpa att rekrytera snabbare eller att färre anställda vill lämna företaget. Dessutom är det så att det får bättre anställda att vilja komma och arbeta på företaget och eventuella kostnader för bemanning dras ner (Great Place to Work-tiimi, 2021). Nöjda anställda inom organisationen kan rekommendera tjänster hos sin arbetsgivare till sina bekanta (Gyllin, 2017). Även varumärket för en plats, Place Branding, kan vara värt att arbeta med eftersom det inte endast är arbetet som är betydelsefullt. Likaväl har omgivningen en central del i det hela (Dyhre & Parment, 2013).

Alla rekryteringar lyckas inte och vid val av fel person slösas företagets resurser. Det uppstår olika kostnader och även annan skada kan förekomma, såsom försämrad image, extra arbete i gruppen och skada i förhållandena med kunderna (Gyllin, 2017). En annan risk med dålig rekrytering, eller avsaknad av rekrytering, är att kunder eller produktion kan förloras (Vaahtio, 2005). Således går det att se hurdana varierande konsekvenser av negativa slag detta kan åstadkomma.

## 3.2 Headhunting

Enligt Soikkanen m. fl. (2019) handlar headhunting (på finska *suorahaku*) om att passande kandidater till en viss tjänst söks fram av ett headhuntingföretag, medan det vid executive search (på finska *johdon suorahaku*) ska hittas en ny person specifikt till högsta ledningen och de framhäver att executive search är det mest helhetsomfattande. Det senare nämnda kräver dessutom i hög grad pengar och tid av kundföretaget, vilket ställer kunskapskrav på konsulten. Både Experis ManpowerGroup (u.å) gällande headhunting och Soikkanen m. fl. (2019) gällande executive search lyfter fram att det förr användes för ledare, men att detta inte stämmer längre. Nuförtiden används metoden även vid andra tjänster. Dessutom säger Soikkanen m. fl. (2019) att det ur den traditionella synvinkeln också användes för styrelsemedlemmar. De poängterar att det är kring executive search som allt börjat och att branschen har utvecklats med det. Executive search sköts tillsammans av kundföretaget och ett expertföretag som arbetar med denna typ av metod. För att hitta den bästa personen till den ledande positionen söker man fram personer, lockar dem, jämför kandidaterna och slutligen väljer en person. Olin (2019) uttrycker att ordet headhunting används informellt för executive search.

Definitionen av begreppet headhunting är följande enligt Nationalencyklopedin (u.å):

[...] en metod för personalrekrytering, i allmänhet av högre chefer och specialister till privata företag.

Vanligen anlitas ett konsultbolag (headhunter) för uppgiften. Genom överblick och kännedom om vilka som kan tänkas vilja söka sig nya befattningar identifierar konsulten en eller flera lämpliga kandidater och lämnar förslag på dessa till företaget.

Headhunting handlar om att det letas fram personer utan annonser (Experis ManpowerGroup, u.å; Zackrisson, 2006). Metoden search används för högre positioner eller sådana tjänster där viss kompetens behövs (Gyllin, 2017). Gyllin (2017) menar att kontaktande även kan göras själv, det vill säga utan extern hjälp i motsats till search med extern leverantör som hon kallar det, och att det sedan kan hänvisas till en annons och det önskvärda vore att personen söker jobbet själv. Detta med annons kommer att diskuteras vidare i 3.3 i examensarbetet. Företag kan enligt Montgomery (2022) och FEX Suorahakuyritykset ry (FEX, u.å a) även ha en egen

headhuntingkonsult som letar efter rätt personer just specifikt till företaget där de själva arbetar. Research och direktkontakt (på finska *suorakontaktointi*, inte termen *suorahaku* som det skrevs om innan) genomförs av organisationer utan extern hjälp i ökande grad och då är ofta arbetet inspirerat av headhunting (Toivola, 2016). I samma blogg anser Ruuska (2015) att om företag beslutar att göra arbetet själv ska inte främmande personer kontaktas. Han använder sig av båda begreppen, direktkontakt och headhunting.

Zackrisson (2006) lyfter fram att företaget med hjälp av headhunting kan locka till sig en person som inte ens hade funderat på att byta arbetsplats och trivs hos sin nuvarande arbetsgivare. Detta då urvalet blir väldigt stort vid headhunting. Ytterligare en nytta med headhunting är att det inte endast hjälper med att hitta en lämplig anställd utan även öppnar upp för mycket information som kan vara nyttig för företaget, såsom kännedom om vilket rykte företaget har. Något att notera är att om den offentliga annonsen saknas kan inte personer som aktivt söker efter jobb få veta om den lediga tjänsten.

Vem som tar initiativet till processen skiljer sig vid rekrytering och headhunting. Något annat som också kan vara annorlunda är vilka kandidater, om några alls, som finns. Vid rekrytering söker aktiva arbetssökande själv jobbet, medan vid headhunting blir potentiella personer kontaktade av konsult eller arbetsgivare som själv aktivt söker och tar initiativet för att hitta lämpliga personer. Vid rekrytering annonseras lediga tjänster, sedan sker det genomgång av ansökningarna, sedan hålls intervjuer och testning kan genomföras. Metoderna är ändå inte olika på alla sätt, exempelvis ser intervjuprocessen liknande ut. Som tidigare påpekat är headhunting en lämplig metod för att hitta personal till företaget bland annat om det finns begränsat med kompetenta personer (Kaijala, 2016). Soikkanen m. fl. (2019) betonar att headhunting kan utnyttjas för att hitta några kandidater till en position som styrelsemedlem till ett specifikt behov. Då kan extern hjälp utnyttjas vid sökandet.

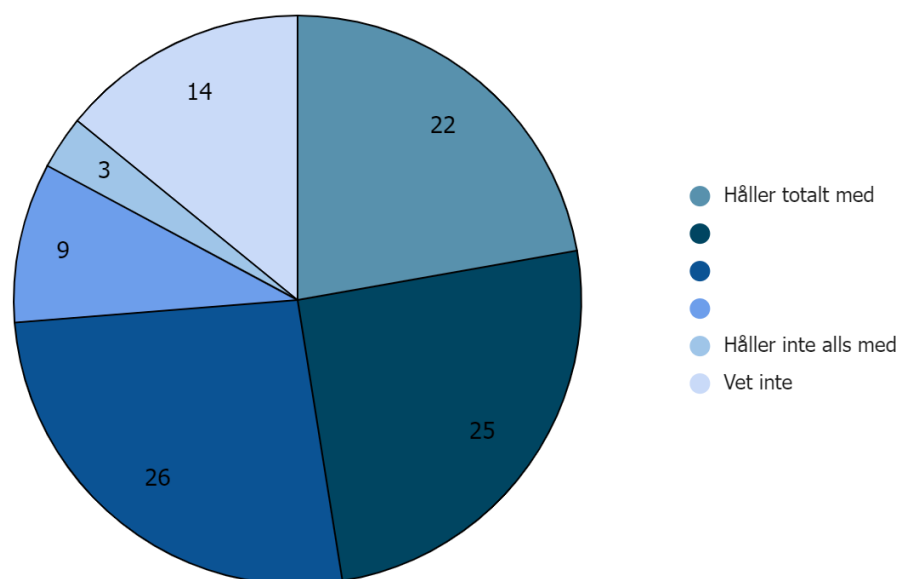
Sammanfattningsvis används metoden för att söka en lämplig person till företaget, förr en chef eller till styrelsen, men nuförtiden används det även för övriga typer av tjänster. Vanligtvis sker detta utan annonser och med hjälp av konsultföretag. Det ser dock ut som att varianter förekommer och detta kommer senare i arbetet i viss mån att utvecklas. Det finns

lite olika definitioner och begrepp som används, men fortsättningsvis kommer ordet headhunting att användas för att göra texten enhetlig.

Det ska ännu påpekas att enligt FEX Suorahakuyritykset ry (FEX, u.å b) är headhunting en djupgående process som ser på helheten och innehåller flera olika steg som utförs av konsultföretaget. Senare i examensarbetet kommer processen att beskrivas. De skriver även att arbetet fortlöper tills lämpliga kandidater hittas och detta bekräftas av Olin (2019) som skriver att arbetet inte slutar innan man får tag i rätt kandidat. Något som han också påpekar är att uppdrag genomförs av sekretess och trots att den lediga tjänsten kan vara offentligt känd är inte övriga detaljer, såsom vem som håller i uppdraget, information som offentligheten har kännedom om.

Pikkuaho (2022) skriver att marknaden har vuxit. Den ekonomiska tillväxten har gynnat headhuntingbranschen. I samma artikel berättar Duunitoris VD Thomas Grönholm att han anser att branschen dessutom vuxit tack vare förändringar som skett inom branschen. Det är flera olika punkter som han lyfter fram som bidrar till hur branschen ser ut idag. Konkurrensen om de skickligaste personerna, att man använder headhunting vid allt fler tjänster, att det blivit vanligare att företag sköter arbetet själv utan extern hjälp från konsultföretag och att sociala medier möjliggjort att allt fler kan arbeta med headhunting, vilket i sin tur har påverkat konkurrensen, är sådant som han nämner.

I den nationella rekryteringsundersökningen för år 2022 av Duunitori (u.å) uppskattas av knappa hälften av dem som svarade på undersökningen att inom rekryteringar kommer headhuntingens del att växa mycket under de två kommande åren. Endast en liten andel tror inte på stor tillväxt. Siffrorna i figur 1 på nästa sida är avrundade till närmaste hela tal.



Figur 1. Svar till påståendet: Under de kommande två åren kommer headhuntingens del att växa betydligt inom rekryteringar (omarbetad från Duunitori, u.å, s. 29).

### 3.2.1 När är headhunting en lämplig metod?

Kort sagt finns det två olika typer av situationer som skapar behov för headhunting. Det är antingen när någon lämnar företaget, vilket skapar ett behov för ersättningsrekrytering, eller när utvecklingen som skett inom verksamheten skapat en helt ny tjänst som behöver tillsättas (Soikkanen m. fl., 2019). För att förklara närmare med konkreta exempel kan det enligt Soikkanen m. fl. (2019) i fall med headhunting kopplat till ledare handla om ett behov av en ny chef vid öppnande av en organisation i ett nytt land eller att den tidigare chefen av olika orsaker bytt tjänst eller lämnat företaget. Det kan även uppstå en sådan situation där företaget vill byta bort chefen på grund av olika orsaker och det kan behöva ske i hemlighet från den nuvarande chefen, vilket skapar vissa begränsningar. Trots anonymitet bör konsulten kunna sköta sitt jobb.

Med lyckad headhunting är det till och med möjligt att ändra åt vilket håll utvecklingen går inom organisationer. Tidsbrist ska inte ta bort chansen för förnyelse. Om man ser på misslyckade uppdrag vid headhunting är det en större del av just de uppdragen kopplade till nya tjänster som gått i stöpet. Om kundföretaget vid anställningen vill ta ett tryggt val får man en kunnig anställd som uppfyller kompetensbristen, men de övriga fördelarna uppstår inte. Olika faktorer påverkar hur företaget ser på risk. Exempelvis är det ekonomiska läget något som bidrar till hur stor risk som vågas tas. Slutligen verkar riskbenägenheten minska

under processens gång, från att i början vara som högst och i slutändan lägst (Soikkanen m. fl., 2019).

Enligt Kaijala (2016) ska headhunting användas när företaget och tjänsten hemlighålls från det offentliga. Vid hemlig rekrytering är detta sättet vanligtvis det enda som man kan anställa på (Zackrisson, 2006). Det kan leda till negativa konsekvenser om det kommer fram att man sökt nytt jobb, men på detta vis med headhunting är det möjligt att vara med i processen samtidigt som ens namn inte publiceras. Konsekvenserna av negativ karaktär kan beröra investerarnas åsikter eller ens egna framtid hos sin nuvarande arbetsgivare. Utöver dessa fördelar som metoden erbjuder, kan det även konstateras att processen blir interaktiv. Konsulten bör då vara aktiv och framstå som lättillgänglig. Risken för ett misslyckat resultat, vilket är dåligt för företaget och kandidaten, blir mindre vid interaktion. Processen är mer anpassad enligt individen också, vilket inte överensstämmer vid en offentlig rekrytering (Soikkanen m. fl., 2019).

Om inte annonser ger efterfrågad effekt ska en annan metod användas. Är det exempelvis så att det finns få kunniga personer på arbetsmarknaden eller har företaget en dålig dragningskraft? Det blir helt enkelt nödvändigt att använda headhunting då enligt Kaijala (2016).

Headhunting av ledning ska inte användas ifall kundföretaget inte har tid att sköta arbetet eller det börjar vara bråttom att tillsätta chefstjänsten. Det är ändå när man tänker på hur arbetstiden används, ett effektivt sätt jämfört med offentlig annonsrekrytering. Effektivitet skapas då man inte får ansökningar till en offentlig annons av personer som inte ens skulle kunna få jobbet. Annars skulle det läggas ner tid på onödigt arbete (Soikkanen m. fl., 2019). Kaijala (2016) poängterar att speciellt vid sådana situationer när det finns många lämpliga arbetssökande kan processen gå till snabbt och ge ett önskat resultat. Med hjälp av sociala medier kan det på en kort tid samlas ihop sökande och detta utan stora kostnader. Tidsmässigt går det alltså att se på detta ur olika synvinklar, dock ska det tilläggas att Soikkanen m. fl. (2019) nämner att det ger större nytta att endast lägga ner tid på realistiska kandidater desto högre i organisationen det gäller.

I Zackrissons (2006) bok nämns tanken av hög kostnad av headhunting som orsak till varför metoden inte används, men det kan enligt honom påpekas att det är en större kostnad att de bästa anställda inte hittas till företaget. Kaijala (2016) och Soikkanen m. fl. (2019) skriver att det ofta är fasta belöningar som gäller i Finland. De brukar betalas i tre eller fyra omgångar (Soikkanen m. fl., 2019).

Kontentan blir då sammanfattningsvis att det kunde tänka sig att möjligheten att hålla företaget eller tjänsten hemlig, att nå ut till potentiella personer som inte är aktivt arbetssökande, möjligheten till strategisk förnyelse, potentiellt effektivare tidsanvändning i och med att det blir fokus på kompetenta kandidater och slutligen att processen blir mer anpassad och interaktiv kan göra headhunting till en intressant och lämplig metod. Det gäller även om annonser inte hjälper att hitta personal, företaget inte är så attraktivt och det finns rentav få kompetenta personer på arbetsmarknaden. Det finns alltså flera situationer där metoden kan anses vara lämplig.

### **3.2.2 Hur kan processen se ut?**

Under denna rubrik presenteras hur sökningsprocessen kan se ut när organisationen tar hjälp av ett konsultföretag. I och med att Soikkanen m. fl. (2019) fokuserar mera på headhunting av ledare kommer mer information att refereras från Kaijalias (2016) bok, men kompletteras av de tidigare nämnda författarna, främst för att visa lite likheter som finns.

Innan sökningsprocessen inleds bör vissa saker vara gjorda, såsom vad behovet och det kritiska kunnandet är. Den rekryterande chefen inom kundföretaget ska ge rätt bild till konsulten av både behovet och situationen eftersom detta annars kan påverka processens utfall, vara delaktig under processens gång och ta beslutet om vem som anställs till vilket man kan ta stöd av konsultens synpunkter (Kaijala, 2016).

10 veckor är en vanlig tidsram som konsulter inom headhunting säger, men det kan i verkligheten ändå variera och uppgå till betydligt längre tid enligt Soikkanen m. fl. (2019). Den totala rekryteringsprocessen vid headhunting med konsultföretag enligt Kaijala (2016) tar mellan åtta och tolv veckor, men när den nyanställda kan börja vid kundföretaget beror på uppsägningstiden som personen har. Med andra ord är det ungefär samma tidsperioder som



de skriver om. Från Soikkanen m. fl. (2019) går det att se att det under första veckan sker bekräftelse av uppdraget och följande vecka formas en skriftlig beskrivning av uppdraget. De efterföljande veckorna skapar konsulten den långa listan. Veckorna fem och sex sker intervjuer och veckan efter detta formar konsulten den korta listan. Vecka åtta presenteras kandidaterna och under de två sista veckorna är konsulten som stöd för kunden vid valet av person.

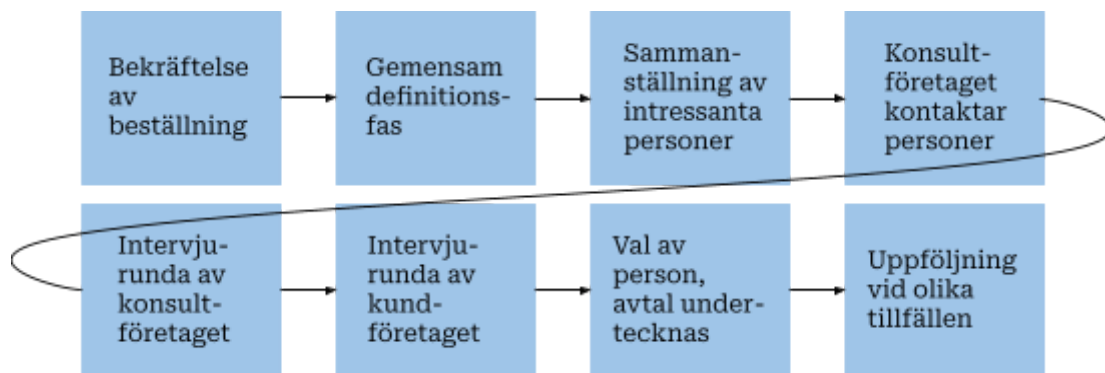
Nu till en mer detaljerad beskrivning av processen. Kaijala (2016) beskriver även början av sin process liknande med bekräftelse över beställning samt gemensam överenskommelse om tidtabellen. Sedan i nästa del ska detaljerna kring uppdraget specificeras och kundföretaget ska få en sammanfattning. Med hjälp av sammanfattningen kan det även säkerställas att båda parterna har samma syn på målsättningen. I följande del börjar den långa listan att samlas. Soikkanen m. fl. (2019) skriver att först samlas många relevanta personer ihop och så börjar man rensa igenom så på deras långa lista blir det mellan fem till femton personer, beroende på nivå. Målet enligt Kaijala (2016) är att listan har 50-100 personer, men att från denna lista skulle sju till tolv bli intervjuade. Den långa listan innebär en sammanfattning av den gjorda utredningen över potentiella personer. Bland annat används LinkedIn, webbsidor och databaser för att hitta passande personer. Listan godkänns av företaget innan någon kontaktas. Enligt Kaijala (2016) och Soikkanen m. fl. (2019) används det både en konsult och en researcher. Researchern bygger på den långa listan. Första kontakten med personerna på listan sker vanligtvis genom ett telefonsamtal.

Med de personer som fortsättningsvis är intressanta bokas en intervju. Personerna får även ytterligare information i samband med detta. Sedan kommer vi till intervjudelen i processen. Som tidigare nämnt intervjuas cirka sju till tolv personer. På intervjun vill konsultföretaget bland annat se hur motiverade personerna är (Kaijala, 2016). Både Kaijala (2016) och Soikkanen m. fl. (2019) säger att intervjuer med utvalda personer ofta hålls hos konsultföretaget.

Sedan skapas den korta listan och personerna som är kvar i processen kallas framöver för kandidater. De skriver att det på listan sedan är tre till fem namn (Soikkanen m. fl., 2019), vilket överensstämmer med att Kaijala (2016) skriver att det eftersträvas att två till fem

kandidater blir presenterade till kundföretaget och därefter blir det igen intervjuer, dock hålls de denna gång av kundföretaget. Kundföretaget väljer själv vilka som intervjuas och för de utvalda som går vidare kontrollerar konsultföretaget referenser. Lämplighetsbedömningar och kunskapstester kan utföras under processens gång om så önskas. Slutligen behöver ett val ske och kandidaterna informeras. Det är möjligt att helt enkelt ingen kandidat var rätt för tjänsten. Alternativen blir då för kundföretaget att välja om de vill avbryta processen eller fortsätta vidare med konsultföretaget. Avslutningsvis sker det sedan uppföljning vid olika tillfällen både med kundföretaget och med kandidaten som anställs.

Figur 2 nedanför är en sammanställning över hur processen kortfattat kan se ut. Dessa moment är utvalda till figuren för att synliggöra vilka steg som är centrala i processen.



Figur 2. Kortfattad sammanfattning över hur headhuntingprocessen kan se ut (Kaijala, 2016, s. 135-138).

### 3.2.3 Varför kan uppdrag misslyckas?

Det finns flera olika orsaker till varför ett uppdrag misslyckas och här presenteras ett fåtal av anledningarna. Förväntningar kan skapa misslyckande och felaktiga sådana kan skapas under processens gång på båda sidorna. Bra kommunikation, relationer, engagemang, bemötande och personkemi är viktigt och har synligt en inverkan på att det kan bli lyckat. Till exempel kan dåligt bemötande från organisationens håll eller bristfälligt engagemang från kandidatens sida skapa misslyckande. Därför måste konsulten kontinuerligt utreda kandidatens motivation (Soikkanen m. fl., 2019).

### 3.3 Annonssökning och headhunting

Det är enligt Zackrisson (2006) inte nödvändigt att endast välja tillvägagångssättet rekrytering med annons eller headhunting. Det kan vara bra om båda används eftersom med hjälp av annonsen kan personer som inte skulle ha blivit kontaktade ändå söka jobbet och vara lämpliga kandidater samtidigt som potentiellt intressanta kandidater kontaktas. Det är möjligt att ha dessa parallellt pågående eller börja med annons och om det inte ger det efterfrågade resultatet kan headhunting tas till hjälp. Kostnadmässigt är det inte billigt med både och det blir mycket arbete. Fördelen med detta blir ändå att resultatet blir mer vad som efterfrågas, men alla har kanske inte möjlighet att arbeta med denna arbetsmängd.

Ibland förekommer det att headhunting får hjälp av annonssökning (FEX, u.å a), men det poängteras att headhunting inte i sig är annonsbaserad rekrytering (FEX, u.å b). Juutilainen (2022), som är VD för ett finskt headhuntingföretag, skriver att det ofta krävs flera metoder för att få fram det bästa möjliga, men att det ibland är nödvändigt att hemlighålla att det söks en ny person på grund av omständigheterna omkring. Han uttrycker att flera av de stora internationella företagen anser att om en tjänst annonseras offentligt kan det inte handla om headhunting. Emellertid påpekar han att det inte stämmer.

Speciellt tillsammans med den offentliga sidans offentliga annonsering kan en kombination av metoderna fungera. Samtidigt som alla har möjlighet att söka tjänsten kan även kvalitativa personer sökas fram. Det slutliga beslutet över vem som väljs görs av uppdragsgivaren (Ilomäki, 2022).

#### 3.3.1 Hybridsökning

Thomas Grönholm säger i artikeln på Duunitori av Glad (2021) att samtidigt både direktkontakta (en översättning på det finska ordet *suorakontaktointi*) personer och att marknadsföra annonser kan bli det effektivaste sättet eftersom det på så vis går att nå passiva arbetssökande på två sätt, både via marknadsföringen och kontaktandet. Det kallas för hybridsökning (på finska *hybridihaku*) och blir allt vanligare. Enligt Experis (2021) på ManpowerGroups sida är hybridsökning i sin tur en enklare variant av headhunting tillsammans med annonssökning. Personer blir hänvisade till annonsen som ligger ute. Med

denna metod varierar det vilkendera av de tidigare nämnda metoder som betonas. Ibland är annonsen inte så viktig och erbjuder marknadsföring istället. Tamminen (2021) på ManpowerGroups hemsida menar att hybridsökning är när det är en offentlig annons och direktkontakt. Hybridsökning enligt Salmi (2021) på Baronas hemsida innebär kombination av headhunting och offentlig annons. Det kan användas om man först vill testa med annons för att testa marknaden och sedan kan headhunting smidigt läggas till om behovet uppstår. På Scoutrias (2021) hemsida skrivs i sin tur att hybridsökning innebär annonssökning och sedan för att få in lite till kandidater används i liten grad desk research, även kallad research. Hybridsökning ska inte betraktas som ett alternativ till samma problem som de som löses vid headhunting eller desk research. Det uppmärksammas även ett perspektiv av Ruuska (2015b) på Inhunt Groups hemsida och det är att vanligtvis inkluderas headhunting och mediasökning i innebörden av hybridsökning. Det här sättet möjliggör smidig kontakt både med aktiva och passiva arbetssökande och hybridsökning kan potentiellt vara ett fantastiskt sätt att få fram en ny anställd.

En del skillnader i definitionen av begreppet hybridsökning kan alltså synliggöras eftersom alla dessa inte betyder att det är just headhunting som används tillsammans med annonssökning eller dylikt. Alla dessa referenser ovan som används är från lite olika sidor av sådana som är inom branschen, men trots det finns olikheter. Duunitori (2014) utmanar en del av det som står i stycket ovan. De bekräftar att företagen inom branschen använder varierande definitioner eftersom det är synligt att företagen inte riktigt själva verkar veta vad begreppet headhunting, på finska *suorahaku*, innebär. De menar att det inte längre handlar om headhunting om en annons publiceras. Det skulle alltså vara felaktigt att tala om ett komplement till headhunting. Då blir det istället bättre att tala om att det sker direktkontakt med personer (på finska exempelvis *suorakontaktointi*), vilket används bland annat av Thomas Grönholm i den tidigare nämnda artikeln av Glad (2021). Enligt Nyysölä (2022) är det vanligt i olika branscher att använda headhunting eller hybridsökning, vilket i detta fall innebär direktkontakt och annonser.

## 4. RESULTAT

I detta kapitel presenteras svaren från de åländska organisationerna som blev intervjuade för detta examensarbete och deras svar kommer senare att kombineras med teorin. Det genomfördes tre intervjuer med åländska arbetsgivare under april 2023: Företag 1, Företag 2 och Företag 3 som de kommer att kallas framöver. Två av företagen är IT-företag. Utöver detta kommer det inte att utvecklas vilka företag eller personer som deltog i undersökningen för att respektera deras anonymitet.

### 4.1 Intervjuernas svar

Frågorna baserades på tre teman. Först behandlades lite bakgrundsinformation för att få en mer generell bild, sedan diskuterades metoden och processen och slutligen resultatet. Nedan följer en sammanfattning av svaren som sedan är kopplade till teorin som presenterades tidigare. Viss information kan ha framkommit vid en annan fråga, men det har omstrukturerats en aning så ordningen är tydligare och mer sammanhängande gällande tema och fråga. Utöver frågorna, som finns i dokumentet som bilaga, ställdes även lite följdfrågor. De svar som syns i detta kapitel är till viss mån komprimerade från de intervjuer som ägde rum med de olika företagen. Viss information är således bortlämnad.

#### 4.1.1 Tema: Allmänt

I denna del presenteras vad organisationerna allmänt använder sig av för metoder och hur vanligt det är med extern hjälp. För att få en förståelse av hur stor roll headhunting spelar och helt enkelt för att se vilka olika metoder som används av företagen frågades om vilka metoder som används för att hitta anställda. För *Företag 1* lät det som att annonsbaserad rekrytering spelar en viktig roll och att annonser kan publiceras på flera olika kanaler, såsom deras egna karriärsida och på deras sociala medier. På LinkedIn brukar betalda jobbannonser användas jämt. Internt annonseras nästan alla tjänster. De använder sig också av headhunting eller liknande, men inte för alla typer av tjänster. Dessutom uppger företaget i efterhand att det kan ske att de själva tar kontakt med någon person som de har hört gott om. *Företag 2* framförde att de använder olika metoder. Tidningsannonser används inte längre i någon större utsträckning och nu används LinkedIn och sociala medier. Dessutom används AMS för vissa

positioner. Annat som nämns är headhunting, samarbete med högskolor och rekryteringspeng. Sådant som kom fram under intervjuens gång var att lediga positioner även publiceras på hemsidan och att det sker rekryteringar internt. Företag 2 är också på startrakan gällande att själv kontakta intressanta personer. De arbetar även med employer branding. Företag 3 betonar också annonser i sitt svar, som är den vanligaste metoden som de använder sig av, men lyfter även nätverk, headhunting och personer som söker sig till dem som sätt att hitta anställda.

Det frågades hur vanligt det är att de använder sig av extern hjälp för att hitta personal och hur delaktiga de då är. Företag 1 sa att de använder sig av det i fall där de vet att annonser inte ger dem en lösning. Som exempel lyfte svarspersonen fram viss kompetens som inte är så enkel att hitta och annonsen hjälper inte då det finns så få kunniga personer på marknaden. Dessutom använder de sig av extern hjälp vid högre ledningsnivå. Det framförs under intervjun att de är ganska delaktiga under processen och har möjlighet att tycka till om vilka personer som är intressanta. Företag 2 berättade att det inte är så vanligt att de använder sig av extern hjälp, men vid vissa seniora roller eller svåra rekryteringar har det förekommit. I dessa fall har de enligt svarspersonen varit väldigt delaktiga. Vid Företag 3 är inte extern hjälp vanligt förekommande. Vid headhuntingprocessen till VD-tjänsten var styrelsen delaktig.

#### **4.1.2 Tema: Metod och process**

I den här delen av kapitlet går vi in på själva metoden samt processen. Vad som har fått företagen att välja headhunting är enligt Företag 1 delvis för att det är ett sätt som de kan få en överblick över personerna på marknaden och får på detta sätt möjlighet att potentiellt fånga intresset av någon utanför organisationen, även om de kan ha någon internt som potentiellt är aktuell för tjänsten. I andra hand kan det handla om sådana tjänster som de vet att intressanta personer inte brukar söka lediga tjänster utan de istället blir kontaktade. Företag 2 ansåg att det är just svåra rekryteringar, där de inte lyckas, som fått dem att välja headhunting. Svarspersonen lyfter fram att personer kan bli kontaktade av flera headhunters. Personer som de träffat via headhunting har kunnat fråga dem att vilket företag de är eftersom så många headhunters har kontaktat dem under samma dag. De väljer ändå att testa med metoden för att hitta personal vid svåra rekryteringar. Hen poängterar också att de har lyckats

få in bra personal med hjälp av headhunting. Personen som blev intervjuad på *Företag 3* var faktiskt själv headhuntad till bolaget och därmed kunde hen inte riktigt svara med säkerhet vad orsaken var, men hen svarade att antagligen för att gå ut lite bredare och inte endast få in ansökningar. Svarepersoner förmodade att det var både annonser och headhunting där man efter ansökningstiden löpt ut påbörjade headhunting. Personen hade inte själv sökt tjänsten utan blev kontaktad via LinkedIn.

Gällande vilka för- och nackdelar som de ser med headhunting poängterade *Företag 1* som nackdel kostnad och risk. Det förklaras med att det redan i förskott betalas en tredjedel och sedan när företaget träffar kandidater betalas en tredjedel till. Detta innebär att innan någon anställs har redan stora summor betalats ut. *Företag 2* berättade att en fördel är att man får personer till seniora roller, vilka är betydligt svårare för företaget att tillsätta, och att headhuntingbolaget gör en stor del av arbetet. Som nackdel nämns att det kan bli så att de som utför headhunting inte riktigt har lyssnat på vad som är kraven så de kan ha kommit med personer som inte är lämpliga, vilket gör att de rekryterande cheferna lägger ner tid på intervjuer i onödan när personerna inte varit det som efterfrågats. Något som svarepersoner vid *Företag 2* nämner vid ett senare tillfälle under intervjun är betalningen då det ofta sker en betalning i förskott, men om headhuntingföretaget inte skulle hitta någon skulle det oavsett innebära en kostnad för dem. Personen säger inte att detta är en nackdel, men jag upplever att detta i viss mån anses vara en risk eller ett hinder och väljer därför att inkludera detta här. Önskvärt vore enligt svarepersoner att betalning sker först i efterhand när en anställd är hittad. Dock poängteras det att det finns andra lösningar, sådana företag som tar betalt när de hittat kandidater. Det anses vara säkrare att prova. Det vore annars kostsamt att prova olika företag när betalningen i förskott vore ungefär en tredjedel. *Företag 3* lyfte fram bredden att kunna nå ut till personer som kanske inte känner till tjänsten eller inte planerat att söka den. När ett externt konsultföretag sköter processen går de på kompetens vilket är en positiv sak. Nackdelar enligt svarepersoner kan vara bland annat att metoden är kostsam, långsammare och att det kan bli fel.

Enligt *Företag 1* används metoden både för lite högre ledningspositioner och för tjänster där det är svårare att hitta kunniga personer. Det är vissa typer av tjänster där det är vanligare att personer blir kontaktade och på så vis byter arbetsplats istället för att de själva söker. *Företag*

2 berättade att det används för vissa tjänster inom företaget och *Företag 3* har använt det för VD-tjänsten.

Processen fokuserar hos *Företag 1* till en början på kontakt med olika headhuntingföretag och att ta fram en kravprofil. De tänker på hurdan bakgrund och erfarenhet som vore lämplig hos personen som behövs. Svarspersonen lyfter även upp kön och att det vore trevligt med balans, men att det ändå är kompetens och erfarenhet som styr vem som väljs. När searchrekryteraren börjar leta efter personer, vilket vanligtvis sker på LinkedIn, är ändå företaget delaktiga och får säga sitt gällande profilerna. De kandidater som de anser bra går vidare till intervju som sköts av det externa företaget. Ibland görs även olika tester och det varierar om det är *Företag 1* själv eller headhuntingföretaget som håller i dem. Om de sedan gillar någon och väljer att gå vidare kontrolleras referenserna. Efter detta sker kontraktskrivning. Ibland blir kandidater intervjuade som inte egentligen är så intresserade av att byta arbetsplats utan kanske blir nyfikna när de blir kontaktade av en headhunter, men att det sedan faller bort flera för de inte vill vara med i processen. Hen framför i början av svaret till frågan att det varierar lite hur processen ser ut. För svarspersonen på *Företag 1* var det svårt att berätta hur många som brukar bli intervjuade, men hen tog ett pågående exempel där headhuntern enligt hens gissning kan ha träffat sju personer, men att de sedan träffat två. Själva processen tar minst två månader och utöver detta tillkommer tiden tills personen börjar arbeta. De tjänster som headhunting används till blir annonserade internt, ibland även externt.

Hos *Företag 2* är det så att man begär offerter, sedan startar man processen, diskuterar med den rekryterande chefen och funderar över vad det är som de söker och så börjar headhuntingföretaget sin sökning. Svarspersonen säger att personer sökes fram ur LinkedIn och databaser. Headhuntingföretaget presenterar personer till *Företag 2* och om de vill gå vidare med dessa så blir det intervjuer. Uppskattningsvis tre personer intervjuas, men detta kan variera. De potentiella personerna blir även intervjuade av headhuntingföretaget. Bakgrundscheckar genomförs och ibland kan de även hjälpa till med löneförhandlingar. Om det känns bra går de vidare till att erbjuda jobbet. Nämnvärt är att *Företag 2* brukar ha annons på dessa tjänster ute på sin hemsida trots headhunting. Enligt avtal har de möjlighet att rekrytera samtidigt. Tidsmässigt uppskattar svarspersonen att om de använder



headhuntingföretag tar processen en till två månader, men det varierar. Önskemålet vore att processen skulle gå snabbare.

Hos *Företag 3* höll styrelsen i processen från företagets sida. Svartspersonen vid *Företag 3* nämnde LinkedIn som kanal för att hitta personal. Det nämndes att det även fanns annonser. Svartspersonen tror att de som skickade in ansökan via annons också kontaktades av företaget som tog hand om headhuntingprocessen. Headhuntingföretaget gjorde de första intervjuerna och sedan höll styrelsen två omgångar med intervjuer utöver detta. Personen kunde inte säga med säkerhet, men gissningsvis intervjuades tre personer av styrelsen. Hen utförde även ett test innan anställning. Processen från när hen blev kontaktad tog 1,5 månader, vilket innebär att den faktiska processen tog längre tid. Hen säger att det bestäms hur tjänsten ska utannonseras, det sker insamling av uppgifter från annonserna och behandling av dessa. Därmed talar svartspersonen om en process på 3-4 månader.

#### **4.1.3 Tema: Resultat**

Lärdomar från av att använda sig av headhunting är enligt *Företag 1* hur kostsamt det är samt att det är en chanstagnation i och med att man kanske inte får just det som man önskar. Dock kan metoden behövas om tid inte finns att leta efter lämpliga personer såsom de gör. Vid *Företag 1* har anledningen till misslyckade uppdrag varit just att de inte riktigt fått sådana kandidater som de önskat. De poängterar att det kan vara väldigt svårt att hitta kandidater i och med området som företaget är verksamt inom. Det finns helt enkelt inte många passande kandidater på den finska och svenska marknaden, så uppdrag kan vara väldigt komplicerade. Just detta dilemma angående avsaknaden av kandidater på marknaden leder till valet att anlita headhunting. Om de inte får sådana kandidater som de önskar så uppstår det ändå höga kostnader. Trots detta har de aldrig valt att avsluta ett uppdrag. Ett konkret exempel som svartspersonen berättar är att de en gång inte riktigt fick sådana kandidater som de hade hoppats på, men de valde ändå att slutföra processen och anställa en person. *Företag 2* anser att de lärt sig att lyfta fram att headhuntingföretagen inte senare kan komma och försöka locka till annat jobb de personer som de hittat till *Företag 2*. Det är trots allt kostsamt att anställa och lära upp. Detta anser svartspersonen att kanske kunde vara en anledning till ett misslyckat uppdrag. En annan orsak till misslyckande har varit att headhuntingföretaget inte riktigt lyssnat på vilka kraven är. Det har orsakat förlust av tid och resurser. Det är alltså

enligt svarspersonen väldigt betydelsefullt när man kravställer att det blir rätt. *Företag 3* uppmärksammar vikten av att ställa relevanta frågor till tjänsten ifråga. Så lärdomarna handlade egentligen om att frågorna inte ska vara så standardiserade, utan att det gäller att ställa rätt frågor och utföra rätt tester. Svarspersonen vid *Företag 3* kunde inte berätta om misslyckade uppdrag eller uppdrag där ingen kandidat var lämplig.

Slutligen ställdes frågan ifall de kommer att använda sig av headhunting i framtiden och *Företag 1* kommer att göra det. *Företag 2* säger också att de kommer att använda sig av headhunting i framtiden. Svarspersonen uppskattade att det fortsättningsvis skulle ske i ungefär samma utsträckning. Svarspersonen på *Företag 3* svarade att hen kan tänka sig att headhunting kan användas igen, och när frågan om det då kan användas för andra tjänster ställs menar svarspersonen att headhunting potentiellt kan användas även till andra tjänster på ledningsnivå.

## 4.2 Sammanfattning

Resultatet visar att de organisationer som tackade ja till att bli intervjuade inte alla använder headhunting i lika stor utsträckning, men att de alla ändå i någon verkar mån se att metoden bidrar till att hitta lämpliga kandidater och det tillkommer viss nytta av att använda metoden trots olika nackdelar.

Det går att se att organisationernas erfarenheter i stort sett överensstämmer med det teoretiska gällande headhunting. Det användes dock även annonser, vilket skapar en viss oklarhet i och med varierande användningen av terminologin. I fallet med *Företag 2* lät det som att de använde annons parallellt för internt arbete medan från *Företag 3* kunde det tolkas att headhunting påbörjades först efter att ansökningstiden tog slut. *Företag 1* annonserade internt även när headhunting användes. Det förekom även att det ibland annonserades lediga positioner externt när headhunting nyttjades. Av några av företagen frågades dessutom specifikt om de själva försöker leta efter lämpliga personer utan extern hjälp. Det går att tyda att olika typer av kombinationer används både utifrån det teoretiska kapitlet i detta examensarbete, men även från informationen från företagen. I alla företag förekom i viss mån en kombination av annonsbaserad rekrytering och headhunting, men det verkade ske på olika

sätt. Det kanske kan sägas att det även framkom hybridsökning. Oavsett rätt definition så vill jag ännu poängtera att det framstår som en god idé att använda sig av flera metoder för att uppnå det bästa resultatet (Juutilainen, 2022) eller det effektivaste (Zackrisson, 2006; Glad, 2021). Att Företag 3 använde sig av headhunting verkar ha fungerat i och med att svarspersonen hittades på så vis och hen är idag anställd vid företaget och Företag 2 bekräftade även under intervjun att metoden hämtat dem nya anställda. I dessa fall har det inte varit hemligt att de haft en ledig position i organisationen. Svarspersonen vid Företag 1 berättade att hen inte har någon kännedom om headhuntingprocesser där man inte valt att anställa någon.

Det syns att orsakerna till val av headhunting som metod baseras huvudsakligen på att få (i vissa fall fler) kandidater, även om företagen som blev intervjuade uttryckte detta på olika sätt. Det nämndes bredd, svåra rekryteringar, att vissa personer inte söker tjänster själva och att få fram fler eventuella alternativ. För att koppla lite till Kaijalas (2016) olika punkter som påverkar valet av metod som nämndes i början, så tolkar jag att Företag 1 valt metoden headhunting baserat på hur många personer med rätt kompetens som finns eftersom de påpekade att det till vissa tjänster var begränsat. Dessutom känns det som att konkurrensen på arbetsmarknaden skulle kunna vara en orsak. Svarspersonen nämnde att vissa personer inte söker tjänster utan istället blir kontaktade och byter kanske arbetsplats av den orsaken, men inte aktivt söker sig till nya äventyr. Det skulle möjligen kunna vara eftersom dessa personer är eftertraktade på arbetsmarknaden?

Jag vill synliggöra riskerna som var en av de intressanta sakerna som dök upp i intervjun med Företag 1 och Företag 2. Trots att det lyfts upp vid flera tillfällen så hade de inte under svarspersonens tid på Företag 1 varit med om att de inte valt att anställa någon. Kanske det främst då handlade om att det ekonomiskt är en kostsam process och att då eventuellt att inte få en drömkandidat kan vara en besvikelse. Värdet av processen kanske inte motsvarar förväntningarna. De hittar alltså personer, men det är ingen garanti för att det blir exakt vad som önskades. Då de redan färdigt arbetar med en specifik verksamhet så verkar det inte alltid vara enkelt för konsulter heller att hitta passande kandidater till dem. Det sägs ändå enligt Zackrisson (2006), Olin (2019), FEX (u.å b) och Eilakaisla (2021) något i stil med att det vid headhunting arbetas tills det hittas en lämplig kandidat. Företag 2 pratade om att det

slösas tid och resurser på onödiga intervjuer om inte kandidaterna som presenteras till företaget är lämpliga. Företag 2 lyfte även upp riskerna med att man betalar i förväg, vilket gör att det inte känns lika säkert att testa olika företag, samtidigt som man inte av finansiella orsaker heller kan prova på olika i lika stor grad. Avslutningsvis uppfattas det ändå att företagen är redo att ta risken och testa headhunting för att kunna hitta lämpliga anställda. Rekryteringsvårigheterna kan tänkas bidra till detta.

Utifrån sammanfattningen går det att uppfatta att headhunting varit hjälpsamt för företagen, dock är synen på metoden inte helt problemfri i och med frågan om vad man faktiskt får, kostnad och risk. Företagen har ändå anställt personer med hjälp av detta sätt och ingen lyfte fram att de helt och hållet avbrutit ett uppdrag. Anledningarna till valet av headhunting var inte så förvånande, men det känns som att möjligheten att söka fram personer som inte aktivt söker jobb erbjuder just det som företagen önskar: alternativ och kandidater. Det bör dock poängteras att Duunitori (2014) inte anser att det längre är headhunting om annonser kommer in i bilden. På grund av att det inte helt är konsensus angående innebörden och terminologin bland aktörerna inom branschen så väljer jag att inte lägga så stort fokus på detta i resultatdelen. Speciellt i fallet med Företag 2 känns det inte som att annonser var menade till att stödja headhunting utan det var mer något som fanns där för eget arbete. I fallet med Företag 3 kändes det mer som att man efter att ha haft ute en annons valt att köra igång med att kontakta intressanta personer och det låter helt enkelt rimligt med tanke på det som Zackrisson (2006) och Salmi (2021) uttrycker. Företag 1 däremot hade alltid i alla fall interna annonser när headhunting genomfördes. Ibland hade de även externa annonser när de hade headhunting på gång.

## 5. DISKUSSION

Metoden för detta examensarbete gav god insyn i hur det ser ut hos de olika organisationerna som intervjuades gällande headhunting, men det vore intressant att ha intervjuat fler organisationer för att få ytterligare kunskap om hur det ser ut på Åland. Det skulle ha varit intressant att få mer information, dock upplever jag att jag fick tillräckligt för att svara på mina frågeställningar. Dessa var organisationernas anledning till val av headhunting, ifall organisationerna följer det teoretiska upplägget i sina processer och om headhunting hjälper åländska organisationer att hitta lämplig personal.

Resultatet var egentligen inte så förvånande, men det var givande att se vilka faktorer som är aktuella just för de organisationer som blev intervjuade. Syftet med arbetet var att se om renodlad headhunting används av arbetsgivare på Åland och om de upplever att metoden ger nytta och att de på så vis kan hitta lämpliga kandidater till organisationen. Slutsatser som kan dras utifrån detta examensarbete är att headhuntingprocesserna som beskrevs av de olika företagen påminner om Kajjala (2016) men beskrevs inte lika detaljerat. Dock kom det fram att företagen även hade annonser, vilket leder in oss på ett annat spår. Därmed går det att säga att variationer fanns bland organisationerna som deltog i intervjuerna. Organisationerna som deltog i examensarbetet drog i någon grad i alla fall nytta av att använda sig av metoden för att hitta fler och/eller annorlunda personer. I vissa fall upplevdes valet av metod nästan nödvändigt då det var svårare att rekrytera. Det kunde utifrån att företagen inte hade kännedom om uppdrag där man skulle ha avslutat processen helt och hållet utan någon kandidat tolkas som att det varit ett lämpligt sätt att hitta kandidater och nya anställda till företagen (eller kanske att man måste anställa någon för annars kan det också ha negativa konsekvenser?). Detta är dock ingenting som undersöktes mer djupgående och därmed kan jag inte säga med säkerhet vad anledningen var.

Jag vill än en gång belysa de olika begreppen som används inom branschen. Branschens terminologi verkar inte så tydlig heller för de inom branschen eftersom samma begrepp kan ha lite olika meningar beroende på var man läser. Olika referenser har använts i arbetet för att belysa variationen. Under skrivandets gång upplevde jag att terminologin var stökigare än

vad jag någonsin kunde ha tänkt mig. Speciellt då jag tagit del av flera finsk- och svenskspråkiga källor där det används mycket engelskspråkiga termer. Montgomery (2022) skriver att det finska begreppet *suorahaku* blivit allt bredare och att vissa företag menar att det är när de väljer personer även från en färdig CV-databas utan att faktiskt lära känna personerna och utan att intervjua dem på förhand. Enligt Thomas Grönholm används begreppet ganska varierande (Glad, 2021) och Jonsson (2017) skriver att det inte finns en tydlig definition på begreppet. Kan detta ha en inverkan på varför innebörden av begreppet hybridsökning verkar variera?

Det kanske kan argumenteras att det inte är nödvändigtvis riktigt rätt att använda ordet headhunting genom hela examensarbetet, men i och med att search och headhunting används som synonymer (Zackrisson, 2006; Jonsson, 2017) samtidigt som executive search är när det söks efter ledare (Soikkanen m. fl., 2019; Jonsson, 2017) så har jag för enkelhetens skull valt att använda ett och samma begrepp. Jag tänkte att jag ändå vill inkludera olika typer av positioner i examensarbetet och på detta sätt blir det mer sammanhängande gällande begreppen. Dessutom vill jag påpeka att det kan hävdas att en del av referenserna som används i examensarbetet kan betraktas som kommersiella. Dock är dessa främst skrivna av personer inom branschen och i viss mån ett gott komplement till de böcker som används samtidigt som de i andra fall ger en motsägande åsikt, vilket också kan vara bra. Detta visar speciellt vad som skrivs i Finland och jag hoppas att detta kan visa en mångsidigare bild av branschen. Jag bestämde mig dessutom för att kalla *suorakontaktointi* på svenska för direktkontakt, vilket jag hoppas är en lämplig översättning.

Det har varit otroligt givande att få en inblick i hur det ser ut med rekryteringarna hos de olika företagen. Rekrytering är ett ämne som intresserat mig en längre tid, men att faktiskt få höra om att det inte alltid är så enkelt och vilka olika metoder som används har varit mycket givande. Detta känns verkligen som ett område där det behövs aktivt arbete och utveckling. Det låter som att annonser används ofta, men intressant att se att headhunting eller liknande ändå framkommit i olika grad hos de företag som ställde upp på intervju. Mitt förslag för vidare forskning vore att studera allt som de lokala företagen gör för att motverka och lösa rekryteringssvårigheterna. Arbetsgivarvarumärke känns som ett aktuellt och intresseväckande ämne.

## 5.1 Validitet och reliabilitet

Slutligen behandlas validitet och reliabilitet. Det finns lite problematik kopplat till begreppsparet inom kvalitativ forskning. Reliabilitet handlar om ifall olika personer som skulle göra samma undersökning skulle uppnå samma resultat. Det skulle innebära hög reliabilitet om resultatet blev samma oavsett varandra. Då kan det sägas att resultatet är upprepningsbart och pålitligt. Vid kvalitativ tolkande forskning kan detta med upprepningsbarhet dock bli konstigt för exempelvis personen som blir intervjuad kommer osannolikt att berätta exakt samma sak vid ett annat tillfälle. Validitet i sin tur handlar om att vi faktiskt undersöker det vi önskar undersöka. Värt att notera är att ha en hög reliabilitet inte garanterar en hög validitet (Alvehus, 2019).

I detta examensarbete skulle jag konstatera att reliabiliteten aningen lider i och med att studien är kvalitativ och genomförd som intervjuer. Det är inte garanterat att personerna som jag intervjuade skulle ge samma svar vid en senare tidpunkt och således blir inte reliabiliteten lika hög. Arbetet kan anses undersöka det som önskades undersöka, dock blev det lite större fokus på annonser än jag tänkt mig, men med detta kan det noteras att validiteten kan anses vara ganska hög.

Slutligen lyfts det fram empirisk generalisering. Att från det begränsade antalet exempelvis intervjuer som utfördes för en studie kunna dra generaliseringar för övriga som tillhör samma grupp är vad det handlar om. För detta behöver man beakta urval samt representativiteten av materialet (Alvehus, 2019). Med detta examensarbete går det nog inte att generalisera till alla åländska organisationers erfarenheter av headhunting. Det var endast tre åländska arbetsgivare som intervjuades.

# KÄLLFÖRTECKNING

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod. En handbok*. (2 uppl.). Liber.

Blix, L. (7 februari 2022). Het arbetsmarknad – men risk för brist på kompetens. *Ålandstidningen*. Hämtad 20.1.2023 från <https://www.alandstidningen.ax/opinion/ledare/het-arbetsmarknad-risk-brist-pa-kompetens>

Blix, L. (12 januari 2023). Brist på arbetskraft inom sjöfarten. *Ålandstidningen*. Hämtad 20.1.2023 från <https://www.alandstidningen.ax/nyheter/brist-pa-arbetskraft-inom-sjofarten>

Duunitori. (u.å). *Kansallinen rekrytointitutkimus 2022*. Beställd 3.3.2023 från <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Duunitori. (13 januari 2014). Kaksi harhaluuloa suorahausta. Hämtad 11.4.2023 från <https://duunitori.fi/tyoelama/kaksi-harhaluuloa-suorahausta>

Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Liber.

Eilakaisla. (22 juni 2021). Suorahaku (Headhunting) – oikea valinta avainhenkilön rekrytointiin. *Eilakaisla*. Hämtad 24.3.2023 från <https://www.eilakaisla.fi/blogi/suorahaku-headhunting-oikea-valinta-avainhenkilon-rekrytointiin>

Eklöf, T. & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering : strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Natur & Kultur.

Experis ManpowerGroup. (u.å). Rekrytointipalvelut ja suorahaku. Hämtad 20.1.2023 från <https://www.experis.fi/tyonantajat/palvelut/suorahaku>

Experis. (18 november 2021). Mitä on suorahaku? *ManpowerGroup*. Hämtad 2.4.2023 <https://blogi.manpowergroup.fi/mita-on-suorahaku#suorahakuprosessi>

FEX Suorahakuyritykset ry. (u.å a). *Suorahakualan ammattitermejä*. Hämtad 31.3.2023 från <http://www.ssy.fi/suorahaku/ammattisanastoa>

FEX Suorahakuyritykset ry. (u.å b). *Mitä suorahaku on?* Hämtad 31.3.2023 från <http://www.ssy.fi/suorahaku>



Glad, L. (6 oktober 2021). Poikkeusvuosi vähensi headhuntausta – yksi ryhmä rekrytoidaan yhä lähes aina suoraan. *Duunitori*. Hämtad 31.3.2023 från <https://duunitori.fi/tyoelama/suorahakuyritykset-korona>

Granlund, F. (1 april 2022). Personalbrist på barnrådgivningen. *Ålands radio*. Hämtad 1.4.2023 från <https://alandsradio.ax/nyheter/personalbrist-pa-barnradgivningen>

Great Place To Work-tiimi. (1 september 2021). 8 tapaa luoda houkutteleva työnantajabrändi. *Great Place to Work*. Hämtad 7.3.2023 från <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus/>

Gyllin, M. (2017). *Hitta rätt medarbetare! Så gör du en träffsäker rekrytering*. Roos & Tegnér.

Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment : how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. Kogan Page.

Ilomäki, J. (18 januari 2022). Suorahaku – Täsmäkeino julkisiin hakuihin. *InHunt Group*. Hämtad 7.4.2023 från <https://inhunt.fi/2022/01/suorahaku-tasmakeino-julkisiin-hakuihin/>

Juutilainen, K. (15 februari 2022). Mistä suorahaussa on aidosti kyse? *InHunt Group*. Hämtad 30.3.2023 från <https://inhunt.fi/2022/02/mista-suorahaussa-on-aidosti-kyse/>

Jonsson, M. (november 2017). Så fungerar headhunting. *Motivation.se*. Hämtad 13.4.2023 från <https://www.motivation.se/innehall/sa-fungerar-headhunting/>

Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi : tehtävään vai yhtiöön?* Alma Talent.

Kullman, A. (2 februari 2023). Avbryter rekrytering av barnatillsynsman. *Ålandstidningen*. Hämtad 15.2.2023 från <https://www.alandstidningen.ax/nyheter/avbryter-rekrytering-barnatillsynsman>

ManpowerGroup. (u.å a). *Talent Shortage*. Hämtad 18.2.2023 från <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>

ManpowerGroup. (u.å b). *Finland's 2022 Talent Shortage*. Hämtad 18.2.2023 från [https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG\\_2022\\_TS\\_Infographic-Finland.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG_2022_TS_Infographic-Finland.pdf)

ManpowerGroup. (u.å c). *2023 Global Talent Shortage*. Hämtad 24.4.2023 från [https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG\\_TS\\_2023\\_Infographic\\_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/MPG_TS_2023_Infographic_FINAL.pdf)

Montgomery, P. (2022). *Työnhaun psykologia : Ymmärrä itseäsi ja työnantajaa - löydä unelmiesi työpaikka*. Readme.fi.

Nationalencyklopedin. (u.å). *Headhunting*. Hämtad 15.2.2023 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/headhunting>

Nyysölä, J. (1 december 2022). Kilpailu osajista käy kuumana – miten vastata haasteeseen? *Clevry*. Hämtad 7.4.2022 från <https://www.clevry.com/fi/blog/kilpailu-osajista-kay-kuumana-miten-vastata-haasteeseen/>

Olin, B. (2019). *How to recognise excellence in executive search*. CamdenPoint.

Pikkuaho, N. (24 november 2022). Headhuntaus lähti räjähdysmäiseen kasvuun – tässä syyt hurjan vuoden taustalla. *Duunitori*. Hämtad 25.2.2023 från <https://duunitori.fi/tyoelama/headhuntaus-kasvoi-hurjasti>

Rennstam, J. (2019). HR-arbete. I M. Alvesson & S. Sveningsson (Red.), *Organisationer, ledning och processer*. (3 uppl., s. 345-368). Studentlitteratur.

Ruuska, T. (2015). Yrityksen itse harjoittaman suorakontaktointin vaarat. *InHunt Group*. Hämtad 31.3.2023 från <https://inhunt.fi/2015/04/yrityksen-itse-harjoittaman-suorakontaktointin-vaarat/>

Ruuska, T. (18 mars 2015b). Rekrytoijan työkalupakki Osa 2/2. *InHunt Group*. Hämtad 10.4.2023 från <https://inhunt.fi/2015/03/rekrytoijan-tyokalupakki-osa-2/>

Salmi, P. (19 oktober 2021). Mitä on suorahaku ja milloin siitä on hyötyä? *Barona*. Hämtad 10.4.2023 från <https://barona.fi/yrityksille/blogi/mita-on-suorahaku-ja-milloin-siita-on-hyotya?topicId=YQQFFRIAABYWsmSi>

Scoutria. (8 september 2021). Suorahaku (headhunting), ilmoitushaku, hybridihaku ja ehdokaskartoitus – mitkä ovat keskeiset erot? Hämtad 10.4.2023 från <https://www.scoutria.com/post/suorahaku-headhunting-ilmoitushaku-hybridihaku-ja-ehdokas-kartoitus-mitk%C3%A4-ovat-keskeiset-erot>

Soikkanen K., Sormunen, A. & Stelander, M. (2019). *Suorahaku*. Tietosanoma Oy.

Tamminen, J. (19 mars 2021). Miten hurmata huippuosaaaja? 5+1 vinkkiä onnistuneeseen suorakontaktointiin. *ManpowerGroup*. Hämtad 11.4.2023 från <https://blogi.manpowergroup.fi/miten-hurmata-huippuosaaaja-onnistunut-suorakontaktointi>

Toivola, J. (20 september 2016). Vieraskynä: Headhunter on inhouse-rekrytoijan paras ystävä. *InHunt Group*. Hämtad 31.3.2023 från <https://inhunt.fi/2016/09/headhunter-inhouse-rekrytoijan-paras-ystava/>

Trost, J. (2012). *Enkätboken*. (4 uppl.). Studentlitteratur.

Universitetsbiblioteket (25 november 2022). Referensguide för APA 7. Karolinska institutet. <https://kib.ki.se/skriva-referera/skriva-referenser-apa-vancouver/referensguider/referensguide-apa-7>

Zackrisson, L. (2006). *Headhunting - guide till kvalificerad rekrytering*. Thomson Fakta AB.

Ålands statistik- och utredningsbyrå. (2022). *Arbetsmarknadsbarometern 2022* (2022:5).

Ålands statistik- och utredningsbyrå.

[https://www.asub.ax/sites/default/files/media/document/Arbetsmarknadsbarometern\\_2022.pdf](https://www.asub.ax/sites/default/files/media/document/Arbetsmarknadsbarometern_2022.pdf)

Ålands landskapsregerings protokoll. (2023/2). Hämtad 25.2.2023 från

<https://www.regeringen.ax/sites/default/files/attachments/protocol/nr2-2023-enskild-n1.pdf>

Örneryd, L. (19 september 2016). ÅHS rekryterar specialister utomlands. *Ålands radio*.

Hämtad 16.2.2023 från

<https://alandsradio.ax/aland-idag/ahs-rekryterar-specialister-utomlands>

# BILAGOR

## Temat och frågor till intervjuerna:

### Tema 1: Allmänt

1. Vilka olika metoder använder ni er av för att hitta personal till er organisation?
2. Hur vanligt är det att ni använder er av extern hjälp för att hitta personal till er organisation? Hur delaktiga skulle du säga att ni är under processens gång om ni tagit hjälp av någon extern?

### Tema 2: Metod och process

3. Vad har fått er att välja headhunting?
4. Vilka för- och nackdelar ser du med metoden?
5. Till vilka typer av tjänster använder ni metoden?
6. Hur brukar processen se ut?
7. Vilka kanaler används för att söka efter lämpliga kandidater?
8. Hur många personer intervjuas per ledig tjänst?
9. Hur lång tid skulle du uppskatta att processen brukar ta?

### Tema 3: Resultat

10. Vad har ni lärt er av att söka efter anställda på detta sätt?
11. Om ni varit med om ett misslyckat uppdrag, vad har varit anledningen till misslyckandet?
12. Hur har ni gjort om ni varit med om ett uppdrag där ingen kandidat var lämplig?
13. Kommer ni att använda er av metoden igen?