



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Generating Value From an Applicant Tracking System

A qualitative study of how suppliers and users work to generate value from an Applicant Tracking System

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Mathilda Hesslevik
Alicia Hylander

Handledare: Nicklas Holmberg

Rättande lärare: Umberto Fiaccadori
Markus Lahtinen

Generating Value From an Applicant Tracking System: A qualitative study of how suppliers and users work to generate value from an Applicant Tracking System

AUTHORS: Mathilda Hesslevik & Alicia Hylander

PUBLISHER: Department of Informatics, Lund University School of Economics and Management, Lund University

FORMAL EXAMINER: Osama Mansour, PhD

PRESENTED: June, 2023

DOCUMENT TYPE: Bachelor thesis

NUMBER OF PAGES: 130

KEY WORDS: Applicant Tracking System, supplier-user relationship, system utilization, user satisfaction

ABSTRACT:

The purpose of this study is to gain insight in, and build upon existing research regarding, what can be done to generate user satisfaction and value of using Applicant Tracking Systems (ATS), from both a user and a supplier perspective. An assessment of previous literature illustrates several system success factors, also those specific for Human Resource Information Systems (HRIS), current system utilization issues, and the suppliers' role in supplier-user relationships. Current literature does however not dive deep into how suppliers and users collaborate to ensure generating value from users' system usage. The urgency of utilization issues also creates a necessity to build upon existing literature and examine how users themselves utilize the system to generate value for their recruitment process. This is done by adopting a qualitative research approach through five interviews with system users and suppliers of the same ATS. The research shows that users' active participation, in their use of the system and collaboration, and suppliers' role in enabling this, as well as being responsive, are vital factors in ensuring a beneficial collaboration. Additionally, it became evident that certain underutilization of an ATS is necessary to establish proper utilization of the important value generating features.

Acknowledgements

We would like to express our gratitude to Nicklas Holmberg for helping us and being our supervisor throughout the writing process of this bachelor thesis. Thank you Nicklas for contributing with your knowledge, dedication and guidance! We would also like to devote an extra thank you to Markus Lahtinen. Even though you were not our main supervisor you have, through your competence and experience, helped us finalize this thesis and reach our full potential value!

Furthermore, we would like to thank the five interviewees that agreed to participate in this study. We are thankful for the insights and knowledge you shared with us, your time put into helping us, and also for your kind words and uplifting comments.

We hope you enjoy this thesis!

Mathilda Hesslevik & Alicia Hylander
15th of May 2023

Table of Contents

1 Introduction	1
1.1 Background	1
1.2 Problematization	2
1.3 Research Purpose and Research Questions	3
1.4 Delimitations	4
2 Literature Review	5
2.1 Use of Information Systems in Human Resource Processes	5
2.1.1 Applicant Tracking Systems in Recruitment	6
2.2 Prompting for Information System Success	6
2.2.1 System Success Factors	7
User Satisfaction	7
Trust	8
Overarching HRIS Success Factors	9
2.3 System Utilization	10
2.4 Suppliers' Role in Establishing a Beneficial User Experience	11
2.5 Theoretical Compilation	12
3 Methodology	13
3.1 Research Approach	13
3.1.1 Qualitative Approach	13
3.1.2 Abductive Approach	13
3.2 Research Design	14
3.2.1 Interview Guide	15
3.3 Data Collection Method	17
3.3.1 Selection of Companies	17
3.3.2 Selection of Interviewees	18
3.3.3 System Visualization	18
3.3.4 Selection of Literature	19
3.4 Data Analysis	19
3.4.1 Use of Concepts	20
3.5 Research Quality	20
3.5.1 Validity and Reliability	20
3.6 Ethical Considerations	21
3.6.1 Anonymity and Recording	21
3.6.2 Ethical Rights	21
4 Empirical Findings	22
4.1 The ATS	22

4.2 Success Factors	22
4.2.1 User-Friendliness	22
4.2.2 Efficiency	23
4.2.3 Communication	24
4.2.4 Trust	25
4.2.5 Training	26
4.2.6 Expectations	27
4.3 Utilization	27
4.4 Suppliers' Role	29
4.4.1 Responsiveness	29
4.4.2 System Functionalities and Structure	30
5 Analysis and Discussion	33
5.1 Active Participation	33
5.2 Responsiveness	35
5.3 Utilization	36
5.4 Other Findings	38
6 Conclusion	41
6.1 Research Purpose	41
6.1.1 Research Question One	41
6.1.2 Research Question Two	42
6.2 Theoretical and Practical Implications	43
6.3 Suggestions for Future Research	43
Appendix A	45
Appendix B	48
Appendix C	59
Appendix D	72
Appendix E	88
Appendix F	99
References	115

Tables

Table 1 - Theoretical Compilation	12
Table 2 - Compiled interview guide connected to theory	16-17
Table 3 - Completed interviews	18

1 Introduction

1.1 Background

The aim of adopting information technology (IT) and information systems (IS) within an organization is to improve both organizational and individual performance (Goodhue, 1995). IS refers to an integrated set of elements to collect, store and process data, as well as provide information (Encyclopedia Britannica, 2023a). IS consists of databases, processes and human resources within the organization, as well as IT components (Encyclopedia Britannica, 2023a), also known as the hardware, software and telecommunications used to deliver data, knowledge and information to individuals and processes (Attaran, 2003). The use of IT has increased severely in organizations, with technology being used to change, integrate and automate fundamental business processes (Gurbaxani & Whang, 1991; Hsieh & Wang, 2007). Business processes are defined as “logically ordered sets of activities that produce a result of value to the customer” (zur Muehlen & Indulska, 2010, p. 381). Thus, business processes determine how resources in an organization are utilized to achieve its business goals (Leymann & Altenhuber, 1994). The Human Resources (HR) function is responsible for all the processes related to the human resources of the organization, and tracks existing employee data, such as personnel histories, capabilities, performance measures, salaries, et cetera (Sharma, 2012). One of the business processes within HR that is currently undergoing change, due to increased use of IT and IS, is recruitment (Kapse, Patil & Patil, 2012; Laumer, Maier & Eckhardt, 2015; Nikolaou, 2021). Recruitment refers to the process of identifying and attracting potential candidates for future employment (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014).

Recruitment and selection is based upon accuracy and speed, and therefore the need for new technologies to speed up the process is emphasized (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018), as recruiting is considered one of the most time consuming HR processes (Münstermann, Setten, Laumer, & Eckhardt, 2010). Therefore a new concept, namely e-recruitment systems, has seen a large expansion, with the goal to automate recruitment through online sourcing of job information and data collection (Kapse, Patil & Patil, 2012; Solek-Borowska & Wilczewska, 2018). Furthermore, the expansion of these systems has led to additional use of information systems within the field of HR, called Human Resource Information Systems (HRIS) (Sharma, 2012). A functional addition to the HRIS, commonly used at an enterprise-level within organizations, is Applicant Tracking Systems (ATS) (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014), which aims to effectivize the recruitment process (Nikolaou, 2021). An ATS is an IS that is implemented within the organization to support the different tasks throughout the recruitment process (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015), and facilitates the recruitment through electronic handling of job applications and administering resumé data (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014).

When implementing a new system, such as an ATS, a critical issue of IS management is evaluating the successfulness and effectiveness of it (Ball & Harris, 1982; Au, Ngai & Cheng, 2002). In order to evaluate, and have the ability to instigate IS success, the use of success factors is important (Yaokumah, Omane-Antwi & Asante-Offei, 2022) and has been extensively researched. One important factor affecting HRIS success is user satisfaction (Haines & Petit, 1997) which is a concept that has held extensive value within IS literature (Tessier, Crouch & Atherton, 1977; Oliver, 1977, 1980; Bailey & Pearson, 1983; Ives, Olson

& Baroudi, 1983; Doll & Torkzadeh, 1988; Melone, 1990; Wood, Ford, Miller, Sobczyk & Duffin, 1996; Chin & Lee, 2000; Hildreth, 2001; DeLone & McLean, 1992, 2003; Griffiths, Johnson & Hartley, 2007). Several factors are said to affect user satisfaction, for example that the system is easy to use and perceived as useful (Haines & Petit, 1997), as well as users' expectations and requirements before implementation (Tessier, Crouch & Atherton, 1977; Oliver, 1977, 1980; Wood et al., 1996). The latter is addressed through the Expectation Disconfirmation Theory, where a gap between users' expectations and their actual experience with a system is said to positively or negatively affect user satisfaction (Oliver, 1977, 1980). There are several more factors which are imperative for HRIS success and many are related specifically to user satisfaction (Haines & Petit, 1997; Fisher & Howell, 2004). Trust is also important when determining the success and effectiveness of an IS, and a substantial driver to IS being used to a larger extent (Söllner, Hoffmann & Leifmeister, 2016).

1.2 Problematization

Many HRIS success factors are measured from the users' perspective, through concepts such as user satisfaction (DeLone & McLean, 2003), trust (Söllner, Hoffmann & Leimesiter, 2016), internal user support (Haines & Petit, 1997), and organizational maturity (Bohle & Gomez, 2010). Thus, on the one hand, when looking at system success through the eyes of the user, certain aspects that they value become visible. On the other hand, suppliers' have their own perspective regarding how they can work towards a successful user experience (Al-Fadly, 2022), and understanding their customers' expectations is irrefutably crucial (Hänninen & Karjaluo, 2017). Suppliers often claim to know what their users need and want (Al-Fadly, 2022), however this view often differs from the users' view, and a discrepancy arises (Hole, Pawar & Bhaskar, 2018). When this discrepancy does not exist and the suppliers' perception of users' needs and own expectations align, the system will generate value for both parties. However, this discrepancy often does exist. Reducing this discrepancy between supplier and customer perceptions must be acknowledged by industry practitioners and academics (Hänninen & Karjaluo, 2017), and the literature thereby stresses an active role of the supplier (Andersen, Ellegaard & Kragh, 2016).

It therefore becomes vital to look at the collaboration between the user and supplier, since customers' interaction with and exposure to the supplier is an important value adding activity in using the system (Maslowska, Malthouse & Viswanathan, 2017; Al-Fadly, 2022). Thus, ensuring that this relationship and interaction works as well as possible is crucial. This is currently overlooked by literature, and it is thereby relevant to investigate how suppliers and users act in unison in their collaboration. Since the views between the two may differ, it is important to see how they overcome this and interact in reality to ensure the collaboration works well.

Furthermore, today's literature states that more than two thirds of systems using elements of AI fail or are underutilized (Davenport & Ronanki, 2018; Elnagar & Osei-Bryson, 2021), and therefore do not generate enough value for business processes. As discussed, user satisfaction is a commonly used determinant of IS success, even more so for HRIS (Haines & Petit, 1997), since high level of user satisfaction leads to the system being used within the organization to a greater extent (DeLone & McLean, 1992, 2003; Haines & Petit, 1997), which in turn, leads to perceived benefit (Staples, Wong & Seddon, 2002). Many aspects affect user satisfaction, such as ease of use (Davis, 1986, 1989; Fisher & Howell, 2004), perceived usefulness (Davis, 1986, 1989; Bohle & Gómez, 2010), and meeting of

expectations (Oliver, 1977, 1980). Although users' view of a system has been extensively researched and used to assess system adoption and success, many systems are said to still not be used sufficiently, indicating that further research needs to be conducted to understand this issue.

Some researchers also argue that great system performance does not necessarily indicate high user satisfaction (Goodhue, 1995; Au, Ngai & Cheng, 2002), whereas even though the system performs optimally it does not automatically lead to it being appreciated and used by the users. In turn, such unwillingness to use a system turns even technologically successful systems into failures (Doll & Torkzadeh, 1989). Therefore, an IS will be poor if it is perceived that way by its users, even if its capabilities suggest it to be a good system (Ives, Olson & Baroudi, 1983). This prompts a need to expand upon the existing literature to gain more knowledge about what users' view of a system is affected by, and how they utilize the system for it to generate value for their business processes.

To grasp the suppliers' and users' interaction with each other, and how systems can be used to generate value for the user, it is applied to a specific context, namely HR, and more specifically the recruitment process. According to Statistiska Centralbyrån (SCB) (2023) approximately 1.5 million people were recruited during 2022, indicating that it is an imperative aspect of an organization's work, that both handles large amounts of data and is time consuming. Therefore, the IS that is used needs to facilitate the recruitment process in an effective and successful manner. In current literature most studies focus on HRIS, which is an accumulation of all HR related IS functions (Sharma, 2012), while there are few studies that focus solely on ATS. Since ATS is a specific system used by many HR departments in the screening process (Nikolaou, 2021), and used by 98,8% of the Fortune 500 companies (Hu, 2019), it is timely and relevant to investigate.

1.3 Research Purpose and Research Questions

The overall purpose of this study is to gain insight in, and build upon existing research regarding what can be done to generate user satisfaction and value from using ATS, from both a user and a supplier perspective. This is done by investigating what role and which measures the supplier takes to ensure that the user is satisfied with the system provided, and its capabilities. The users' role in this supplier-user relationship is also evaluated to understand how both parties work to generate value from the ATS. The goal is therefore to understand how both parties work in unison for the collaboration to become beneficial. Thus the first research question is:

1. *What does the user and supplier do in their collaboration for the ATS to work as well as possible?*

Additionally, the purpose of this study is to uncover what it is that affects how users view their ATS, and how they utilize the system to generate value for their recruitment process. To accomplish this part of the research purpose, gaining a deeper understanding of the function of an ATS is vital, as well as how it affects and is used within the recruitment process. Thus, the second research question that will be addressed in this study is:

2. *What affects the users' view of the ATS, and how do they use it to generate value for their recruitment process?*

1.4 Delimitations

This study will specifically focus on ATS which aims to digitize the recruitment process. This is done in order for the authors to be able to properly investigate the research purpose and draw relevant and accurate conclusions. Thus, no other systems will be analyzed.

Additionally, since the study will be conducted from two different perspectives, both users and suppliers, the selected interviewees will be using the same system, i.e the suppliers directly supply an ATS that the user interviewed uses in their recruitment process. Therefore, it will be possible to draw conclusions of one specific system, and understand how the two parties work to improve value from the same system.

2 Literature Review

This chapter reviews previous research and theories regarding emerging technologies in the recruitment process, factors affecting system success, as well as aspects that cause underutilization of systems. This review will build the theoretical background for the analysis. Firstly, literature concerning new emerging technologies and the use of IS within HR processes will be presented. The chosen recruitment system to be analyzed in this study, i.e. ATS, will then be introduced. Thereafter, literature concerning IS success factors, the Expectation Disconfirmation Theory, system performance, and the suppliers' role in creating value for the system users is reviewed.

2.1 Use of Information Systems in Human Resource Processes

HR processes are developing by including information systems to automate and digitize the work related to the human resources of the organization (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015). The use of IS within the field of HR is referred to as HRIS (Sharma, 2012). An HRIS is used to store, analyze, obtain and distribute information about the human resources in an organization (Haines & Petit, 1997; Sharma, 2012; Chakraborty & Mansor, 2013), often kept in a single database, or more commonly, a series of inter-related databases (Sharma, 2012). Implementing HRIS enables automating related business processes, which reduces the time put into administrative work, as well as standardizes the HR processes and attains cost effectiveness (Bohle & Gómez, 2010). HRIS are viewed as tools that improve the HR capabilities in an organization (Bohle & Gómez, 2010), and each HRIS includes different capabilities based on the organization using it (Sharma, 2012). The system user can select which capabilities they want to include, and because an HRIS encompasses all the functionalities included in HR, these are all part of the system (Sharma, 2012). Thus, the system can provide various functions and capabilities, such as management functions, reporting and analysis of employee information, benefits administration, and applicant tracking and resumé management (Sharma, 2012).

An important aspect of HR in an organization is recruitment and selection of new employees to join the organization. Recruitment consists of several different stages, such as attracting candidates, sorting and evaluating applicants, making contact with the applicant, and closing the deal by selecting the most suitable applicant (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014). There is an increasing ambition to digitize the staff recruitment as part of the daily business, through the implementation of relevant IS (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015). There have been developments in all different stages of the recruitment process (Nikolaou, 2021). Nikolaou (2021) presents four stages where different IS and IT are applied. The first stage is referred to as attraction, and involves the systems used to augment both the quality and size of the applicant pool (Nikolaou, 2021). The second stage involves the screening process of applicants' suitability for the specific position, by using cybervetting (Berkelaar & Buzzanell, 2014; Nikolaou, 2021) and/or applicant tracking systems (ATS) for effectivizing the process (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015; Nikolaou, 2021). The third stage focuses on selection, through asynchronous interviews, i.e. digital interviews and answers to selected questions, and games-based assessment (GBA), i.e. the inclusion of game elements in tests (Nikolaou, 2021). The last stage focuses on onboarding and the integration of the candidate into the organization

(Nikolaou, 2021) through online training, e-mentoring, social media groups and company apps (Sharma & Bhatnagar, 2016).

2.1.1 Applicant Tracking Systems in Recruitment

A functional addition to, or module of an HRIS, commonly used at an enterprise-level in organizations, is an ATS (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014). It is a specific system used by many HR departments in the screening process (Nikolaou, 2021). According to Laumer, Maier and Eckhardt (2015), an ATS is an information system which is implemented in the organization to support the different tasks in the recruitment process, and enables the electronic handling of employment needs (Sharma, 2012). The ATS aims to shorten the duration of the screening process, analyzes and stores resumés, and conducts keyword searches in a large pool of applicants (Nikolaou, 2021). It is thus a software application that facilitates the recruitment, handles job applications electronically, and administers resumé data (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014). The system also shortlists candidates and prepares for recruitment-related activities, such as arranging interviews (Sharma, 2012). It embeds all the tasks within the recruitment process into one system, and thus provides the process with support and accessibility (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015). Thereby, the system facilitates cooperation between the responsible HR personnel and the hiring process to select the most suitable candidates (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015). Although implementation of an ATS requires financial investment, it reduces personnel costs as well as overall process costs over time (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015).

Through recent enhancements, ATS also uses a subfield of Artificial Intelligence (AI) tools to facilitate intelligent search capabilities regarding resumés (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014). According to McCarthy (2007) AI is “the science and engineering of making intelligent machines, especially intelligent computer programs. It is related to the similar task of using computers to understand human intelligence, but AI does not have to confine itself to methods that are biologically observable” (p. 2). Encyclopaedia Britannica defines AI as “the ability of a digital computer or computer-controlled robot to perform tasks commonly associated with intelligent beings” (Encyclopaedia Britannica, 2023b). Through cloud based platforms, using AI, companies can score and sort resumés to better align with the job descriptions and requirements (Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014). Thus, the system learns patterns of interest through applying large amounts of data.

2.2 Prompting for Information System Success

Using various technologies to attain business objectives has become fundamental for organizations, positively affecting innovation capabilities, cost effectiveness, product development, and relationships with customers (Yaokumah, Omane-Antwi & Asante-Offei, 2022). Considerable investments and resources are however often needed, and in most cases knowledge about implementation and integration is lacking (Yaokumah, Omane-Antwi & Asante-Offei, 2022). One of the most critical issues of IS management is therefore to assess the success or effectiveness of IS (Ball & Harris, 1982; Au, Ngai & Cheng, 2002). Thus, the need for valid and reliable ways of evaluating such success is important since most organizations rely on technology in order to compete efficiently and effectively (Au, Ngai & Cheng, 2002). One well-established way of doing this is through the use of success factors.

2.2.1 System Success Factors

Asserting critical success factors is imperative to increase the prospects of IS success (Yaokumah, Omane-Antwi & Asante-Offei, 2022). Many studies have been conducted trying to identify the factors which contribute to IS success, however nearly as many factors as studies exist, and IS success is therefore an elusive concept to define (DeLone & McLean, 1992). DeLone and McLean (1992, 2003) categorizes these success factors into six categories which they present in a widely used model of IS success management. These categories are system quality, information quality, use, intention to use, user satisfaction, individual impact, and organizational impact (DeLone & McLean, 1992, 2003). Their model recognizes success as a process where all six success categories are arranged to suggest an interdependent, multidimensional success construct, meaning that all factors need to be combined and their interrelationships studied when evaluating IS success (DeLone & McLean, 1992, 2003). To ensure successful IS delivery, effective operation of success factors important to the specific organizational context is needed (DeLone & McLean, 1992). HR is one such context where, as previously stated, the use of HRIS has seen large expansion. One important factor affecting HRIS success is user satisfaction, which is based on attitudes and beliefs, and system usage (Haines & Petit, 1997). User satisfaction is also said to be significantly related to organizational performance (Gelderman, 1998) and is therefore an important success factor.

User Satisfaction

There are many factors influencing the effectiveness of an HRIS (Bohle & Gómez, 2010), and focusing on value-adding initiatives will allow organizations to meet their full potential use of technology (Shrivastava & Shaw, 2003). The concept of user satisfaction holds considerable value and appeal for HRIS (Haines & Petit, 1997) and within IS literature (Bailey & Pearson, 1983; Ives, Olson & Baroudi, 1983; Doll & Torkzadeh, 1988; Chin & Lee, 2000; Griffiths, Johnson & Hartley, 2007). It is also an extensively used measure of IS success (Tessier, Crouch & Atherton, 1977; Oliver, 1977, 1980; Melone, 1990; DeLone & McLean, 1992, 2003; Wood et al., 1996; Hildreth, 2001). Though it is criticized for not being indicative of any underlying reasons for potential satisfaction or dissatisfaction (Au, Ngai & Cheng, 2002), it has played a central role within IS research for more than two decades (Melone, 1990). Moreover, the value a customer experiences affects satisfaction (Chen, 2008), thus, if user satisfaction is high, a customer's perceived value of a product or service will be greater.

Many definitions of user satisfaction have been presented, such as 'an emotional or intellectual state user experience inside their head' (Tessier, Crouch & Atherton, 1977), and 'the composition of users' emotional and material responses to an information seeking context' (Bruce, 1998). In this paper, user satisfaction will be defined in accordance with Doll and Torkzadeh (1988) and Chin and Lee (2000), who define user satisfaction as the feelings and attitudes aimed towards a certain computer application, by someone who directly interacts with it.

For an HRIS, the aspects affecting user satisfaction is the system being flexible to interact with, being useful to perform users' jobs, and that it increases their productivity (Haines & Petit, 1997). These can be boiled down into two factors which influence user satisfaction (Haines & Petit, 1997), as well as HRIS success in general, namely that the system is easy to use (Fisher & Howell, 2004) and perceived as useful (Bohle & Gómez, 2010). Davis (1986, 1989) created a model focusing on specifically ease of use and usefulness to decide to which degree users accept and use new technology, called the Technology Acceptance Model

(TAM). He defines perceived usefulness as the extent to which a person trusts that a certain system would improve their job performance in an organizational context (Davis, 1986, 1989). Bohle and Gómez (2010) state that a system's usefulness is made up of the perceived effectiveness, productivity, and quality of the produced information, i.e. the system's ability to transform data into qualitative and valuable information. Contrastingly, perceived ease of use is defined as the extent to which a person believes that using a specific system would be effortless, indicating that a system which is perceived as easier to use, is more likely to be approved by users than one that is not (Davis, 1986, 1989). Users are therefore expected to utilize a system more if they believe it to be easy to use (Fisher & Howell, 2004).

User satisfaction is often also said to be significantly affected, either positively or negatively, by how well the system fits users' requirements and expectations of its functionality before implementation (Tessier, Crouch & Atherton, 1977; Oliver, 1977, 1980; Wood et al., 1996), possibly creating a negative gap between expectations and perceptions (Oliver, 1977, 1980; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Oliver (1977, 1980) has created a well-known theory addressing this phenomenon, called the Expectation Disconfirmation Theory.

Expectation Disconfirmation Theory

The Expectation Disconfirmation Theory (EDT) theorizes that satisfaction is a function of expectations, a set of pre-exposed beliefs about a product, and disconfirmation, the discrepancy between expectations and actual user experience (Oliver, 1977, 1980). Outcomes that are better than expected are described as leading to positive disconfirmation, prompting user satisfaction, and in turn worse than expected outcomes leads to negative disconfirmation, causing user dissatisfaction (Oliver, 1977, 1980). Customers form expectations and beliefs about the product after they have been provided with information about its performance characteristics (Venkatesh & Goyal, 2010). Thereafter, a subjective calculation of disconfirmation is shaped by comparing expectations and actual experiences, which determine the satisfaction level (Venkatesh & Goyal, 2010).

The original theory was established by Oliver (1977, 1980) and has its roots in marketing, however, researchers have since applied the same concepts within IS (Ginzberg, 1981; Szajna & Scamell, 1993; Bhattacharjee, 2001; Staples, Wong & Seddon., 2002; Bhattacharjee & Premkumar, 2004). Unrealistically high user expectations have been proven to have a negative effect on system satisfaction (Ginzberg, 1981) and perceived benefit (Staples, Wong & Seddon, 2002), indicating that having realistic expectations lead to higher satisfaction and recognized benefits. However, some express how the theory fails to explain the scenario where dissatisfaction still arises despite the system performing better than expected (Au, Ngai & Cheng, 2002). A possible explanation is proposed where users' expectations do not represent their actual needs, or because of erosion of users' expectations over time (Au, Ngai & Cheng, 2002).

Trust

Apart from user satisfaction, trust is also considered a vital factor for user acceptance of a system (Sasse, 2005), and moreover, its long-term success (Sasse, 2005; Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016). Recent research about trust in IS has described it as an essential predictor of technology use, and a critical element for understanding the users' perceptions of technology (Li, Hess & Valacich, 2008). There are several different targets of trust that can

influence the effectiveness of an IS, such as trust to the IS, trust to the provider, and trust to the internet (Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016). Mayer, Davis and Schoorman's (1995) definition of trust is the most cited (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998), and they define it as "the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (p. 712). Söllner, Hoffmann and Leimeister (2016) came to the conclusion that trust to the internet, i.e. the environment that enables the use of IS, has a positive effect on trust in the provider, which consequently has a positive effect on trust in the IS. Trust in the IS is also determined to be an important driver to actual IS use (Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016), indicating that if the user trusts that the system will perform the specific action, it will be used to a larger extent.

Trusting information services and technologies has become a vital issue, since trust between suppliers, consumers, and stakeholders is considered a crucial element to fully exploit technological developments (Jones, Wilikens, Morris & Masera, 2000). Customer trust is defined as the degree to which a customer considers the supplier to be honest and competent (Ryssel, Ritter & Gemünden, 2004), and trusting the supplier of the IS is as important as trust in the IS itself (Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016). It is thus suggested that direct, accurate and timely communication between the supplier and customer has a positive impact on trust (Ryssel, Ritter & Gemünden, 2004). Additionally, suppliers' use of internal IT, i.e. information systems used within the organization, makes their processes more trustworthy as they can provide their customers with timely deliveries and high quality service and products (Ryssel, Ritter & Gemünden, 2004). This results in high customer satisfaction for the user, which increases trust (Ryssel, Ritter & Gemünden, 2004).

Furthermore, trust and reputation of the provider plays a large role in which provider the customer selects for their service in the initial phases (Billhardt, Hermoso, Ossowski & Centeno, 2007). According to Billhardt et al. (2007), once the customer has selected which suppliers provide the service they have requested, trust can be useful in determining the best provider of that specific service. Different clients may also perceive different values of quality in the same provider, indicating that clients' views are subjective and solely based on personal opinions, and previous experiences (Billhardt et al., 2007). There is also a risk with the autonomy of suppliers in the supplier-buyer relationship, where they can provide different results to different clients at their own will, for the same expense (Billhardt et al., 2007). Therefore, there are incentives for suppliers to not be completely trustworthy and reliable.

Overarching HRIS Success Factors

Furthermore, several other factors apart from user satisfaction and trust are important for HRIS success, whereas many are described to be closely correlated with user satisfaction (Haines & Petit, 1997; Fisher & Howell, 2004). Acceptance of the system is one success factor mentioned which occurs when the HRIS is aligned with the organizational culture, facilitating environmental adaptation and internal integration, and is described to increase satisfaction levels, raise users' trust and reduce uncertainty (Claver, Llopis, Reyes & Gasco, 2001). Availability of internal user support also influences user satisfaction, and is therefore an important aspect to consider (Haines & Petit, 1997). Satisfaction also instigates system usage, referring to more frequent use of the system, which is an additional factor affecting HRIS success (Haines & Petit, 1997). Moreover, employee involvement and participation is an important factor when initiating any new project within an organization, especially in the development of an HRIS (Kovach, Hughes, Fagan & Maggitti, 2002), and prevents future

issues, increases user satisfaction, and creates a better fit between user expectations and needs (Haines & Petit, 1997; Fisher & Howell, 2004). System architecture and organizational suitability are also viewed as two enablers for system success (Bohle & Gómez, 2010). Furthermore, factors such as availability of resources, organizational maturity and HR leadership also affect HRIS effectiveness (Bohle & Gómez, 2010). Kovach et al. (2002) presents factors which are necessary for ensuring effectiveness and value of the HRIS, namely functionality, compatibility, scalability, and set-up. Lastly, other determinants of HRIS success include for example time reductions, cost savings, and training (Bohle & Gómez, 2010).

2.3 System Utilization

Even though user satisfaction is widely used within HRIS and IS in general, end-users frequently express satisfaction with a system's performance even when analysis of its results prove to be poor, because their expectations were lower than the actual system capabilities (Wood et al., 1996; Hildreth, 2001). Furthermore, several researchers' assumption that the opposite should be true, namely that better performing IS should lead to higher end-user satisfaction, is contradictingly not the case (Goodhue, 1995). Instead, Au, Ngai and Cheng (2002) explain how IS attributes with high ratings do not necessarily lead to high levels of end-user satisfaction. An IS performance may even be greater than the users' expectations, but because it is not what the user actually needs, it does not result in higher satisfaction (Au, Ngai & Cheng, 2002). Therefore, a "good" IS which by its users is perceived as "poor" is still a poor system (Ives, Olson & Baroudi, 1983). Accordingly, it can be reasoned that users can perceive IS as solely 'good enough' to complete the task at hand, since high levels of user satisfaction can be experienced even if the system itself does not perform optimally from an external perspective.

Nevertheless, the level of end-user satisfaction is integral when determining whether an IS is effective or not (Au, Ngai & Cheng, 2002), even though it is not always connected to system performance. Furthermore, end-user satisfaction directly affects the degree of system usage, which applies to HRIS (Haines & Petit, 1997), and IS in general (DeLone & McLean, 1992, 2003). In turn, unwillingness to use a system turns even technologically successful systems into failures (Doll & Torkzadeh, 1989). Many systems, even though they are technologically sound, are thus described to fail in meeting the aspirations and objectives held for them (Markus & Keil, 1994; Garrity & Sanders, 1998). This is often due to organizational and psychological issues not being sufficiently addressed during the development, implementation, and use of the system (Markus & Keil, 1994; Garrity & Sanders, 1998).

In fact, more than two thirds of Intelligent Information Systems (IIS) today are reported to be underutilized (Davenport & Ronanki, 2018) or to fail (Elnagar & Osei-Bryson, 2021). An IIS is considered an information system based on AI (Ghoshal & Moran, 1996; Elhoseny, Metawa, Darwish & Hassanien, 2017), such as an ATS. Any organizational efforts to gain benefits from a new information system is undermined by employees' underutilization of it (Venkatesh, Brown, Maruping & Bala, 2008). Most of these systems do therefore not pay off the risk and costs associated with them (Elnagar & Osei-Bryson, 2021). Instead they result in continued cost increases due to organizations continually outsourcing or attaining new IIS to increase their competitive advantage, whilst underutilizing existing systems (Elnagar & Osei-Bryson, 2021).

There are many causes affecting system underutilization, such as data, workflow, long training time, users lack of knowledge, role authorization, user-system interaction, system error (Deng & Chi, 2012), outdated technology, market pressure, and unawareness of IIS capabilities (Elnagar & Osei-Bryson, 2021). In turn, IS failure is said to occur because of inability to create a working or functioning system, or because the implemented system does not meet the users expectations (Elnagar & Osei-Bryson, 2021), and thus because the user satisfaction level is low. In all business relationships it is therefore important to understand customers expectations and preferences (Hänninen & Karjaluo, 2017), especially for suppliers providing information systems to users.

2.4 Suppliers' Role in Establishing a Beneficial User Experience

Suppliers often claim to know customer needs and wants, yet, failing to meet service objectives is an imminent risk because customers perceive the products and services from their own perspective (Al-Fadly, 2022). According to his study, suppliers are inclined to perceive their system as greater in aspects different from the ones being perceived as greater by customers. This creates a distinction between the customers' expectations and the suppliers' offering (Hole, Pawar & Bhaskar, 2018).

In order to establish beneficial customer experiences and provide the best service or product possible, the supplier pursues certain strategies or approaches (Grewal, Roggeveen, Sisodia & Nordfält, 2017), trying to match their perception of customers' wants with the customers' own expectations (Gallear, Ghobadian, He, Kumar & Hitt, 2021). Customer experience is viewed as the totality of cognitive (beliefs and thoughts) and affective (feelings and attitudes) attributes which add value to the customers' purchase (Bustamante & Rubio, 2017).

The customers' exposure to and interaction with the supplier is also an important value adding activity towards the customer experience (Maslowska, Malthouse & Viswanathan, 2017; Al-Fadly, 2022). This value, which is gained from the supplier relationship, is often used to assess a supplier and their offering (Hänninen & Karjaluo, 2017). Thus, suppliers' ability to provide such value is important, especially value which addresses a customers' current expectations (Flint, Woodruff & Gardial, 2002). Furthermore, by comprehending the advantages of knowing customers expectations, the suppliers' ability to manage the customer experience will significantly improve (Wibowo, Chen, Wiangin, Ma & Ruangkanjanases, 2021). Suppliers are therefore recommended to adjust their perceptions to more closely align with the customers' perceived reality (Al-Fadly, 2022).

2.5 Theoretical Compilation

Main Concept	Sub-Concept	Literature
IS in HR	HRIS	Haines & Petit, 1997; Bohle & Gómez, 2010; Sharma, 2012; Chakraborty & Mansor, 2013; Sharma & Bhatnagar, 2016
	ATS	Sharma, 2012; Mukharjee, Bhattacharyya & Bera, 2014; Berkelaar & Buzzanell, 2014; Laumer, Maier & Eckhardt, 2015; Nikolaou, 2021
IS Success Factors	User Satisfaction	Tessier, Crouch & Atherton, 1977; Oliver, 1977, 1980; Bailey & Pearson, 1983; Ives, Olson & Baroudi, 1983; Doll & Torkzadeh, 1988; Melone, 1990; Zeithaml et al., 1990; Wood et al., 1996; Gelderman, 1998; Bruce, 1998; Chin & Lee, 2000; Hildreth, 2001; Au, Ngai & Cheng, 2002; DeLone & McLean, 1992, 2003; Griffiths, Johnson & Hartley, 2007; Venkatesh & Goyal, 2010
	Ease of Use and Usefulness	Davis, 1986, 1989; Fisher & Howell, 2004; Bohle & Gómez, 2010
	Trust	Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998; Jones et al., 2000; Ryssel, Ritter & Gemünden, 2004; Sasse, 2005; Billhardt et al., 2007; Li, Hess & Valacich, 2008; Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016
System Utilization	Satisfaction and Performance	Ives, Olson & Baroudi, 1983; Goodhue, 1995; Wood et al., 1996; Hildreth, 2001; Au, Ngai & Cheng, 2002; Elhoseny et al. 2017
	Underutilization and Failure	Doll & Torkzadeh, 1989; Markus & Keil, 1994; Garrity & Sanders, 1999; Venkatesh et al., 2008; Elnagar & Osei-Bryson, 2021; Deng & Chi, 2012; Davenport & Ronanki, 2018
Suppliers' Role	Customer Expectations	Andersen, Ellegaard & Kragh, 2016; Hänninen & Karjaluoto, 2017; Grewal et al., 2017; Bustamante & Rubio, 2017; Maslowska, Malthouse & Viswanathan, 2017; Flint et al., 2002; Hole, Pawar & Bhaskar, 2018; Gallear et al., 2021; Wibowo et al., 2021; Al-Fadly, 2022

Table 1 - Theoretical Compilation

3 Methodology

In this section, the methodology is presented and the decisions made throughout the research process are argued for. The research approach selected was a qualitative and inductive approach, designed through semi-structured interviews. Furthermore, the sampling method and selections of companies, interviewees and literature are presented, as well as the data analysis method used. Lastly, how to fulfill a high level of research quality is discussed, and also the ethical considerations.

3.1 Research Approach

The relationship between the theoretical constructs and the gathered empirical data is represented in the research approach (Bryman & Bell, 2011). Thus, a clear distinction of the research approach has been made, both in regards to the choice of using a quantitative or qualitative approach, but also using an inductive, deductive or abductive approach. These choices were made to ensure the collected data was relevant to answer the research question. In the sections below, it is discussed why a qualitative and an abductive research approach were preferred for this specific research.

3.1.1 Qualitative Approach

The research method, using either a quantitative or qualitative approach, defines the process of collecting the necessary data to answer the research question (Kumar, 2014). A qualitative research approach prioritizes words when analyzing and collecting data, and focuses on the generation of theory (Oates, 2006), as well as allows for thorough analysis on how individuals describe specific matters and subjects (Doz, 2011). Thus, the data gathered represents the respondents' reflections and personal opinions precisely. Contradictorily, the quantitative research approach prioritizes a large quantity of data, and focuses on the testing of theory (Oates, 2006). With this being said, a qualitative approach is thus more open to flexibility than a quantitative approach, as it emphasizes personal reflections and opinions (Kumar, 2014).

This research is influenced by a qualitative research approach, to thoroughly examine the selected topic. The aim of the study is to compare the views and perceptions of both the system supplier, and the system user, making it important to place a large focus on personal opinions and reflections. In quantitative research, respondents are rather limited in expressing their opinions, indicating that this approach is inferior. Thus, by using a qualitative approach through interviews, it could be ensured that the answers were well-developed, as well as allowing for the possibility to ask follow up questions. Since the aim of the research was not to make generalizations, but rather dive deeper into a specific phenomenon, this approach was deemed more favorable.

3.1.2 Abductive Approach

One of the most vital decisions when conducting research is whether to use an inductive or deductive research approach (Bryman & Bell, 2011). On one hand, the most common way to conduct research is by using the deductive approach, as it focuses on the principle that theory,

which has been predetermined, sets the groundwork for the data collection (Oates, 2006). On the other hand, an inductive research approach focuses on reaching conclusions, as well as presenting a theoretical construct, based on the collected data (Oates, 2006). Thus, the theory becomes the result of the research.

However, both approaches have weaknesses and strengths, and there is not a clear distinction between the two. It is thus common that a research has weaker or stronger tendencies from both approaches. Therefore, Dubois and Gadde (2002) present a hybrid version that would overcome the ambiguities between the two approaches, called the abductive approach. This approach focuses on iteratively developing the theory after new data or knowledge is obtained (Dubois & Gadde, 2002). The theoretical construct and content in the research is thus updated and modified continuously throughout the research process, as new empirical findings are acquired. This implies that the research includes novel connections and discoveries that were not initially discussed in the theoretical construct.

This research is inspired by an abductive research approach. The writing process placed a large emphasis on continuous adjustments and rewriting of several segments, such as the literature review and theory, in conjunction with the collection of new information. Additionally, the background and research purpose were also altered as new theories were included. Prior to collecting the empirical data, the literature review included the Task-Technology Fit model, and placed large emphasis on the acceptance of an ATS system through the Technology Acceptance Model. However, it was discovered that these were no longer relevant once the interviews had been conducted, since the focus was more on user satisfaction and expectations. Thus, Task-Technology Fit was removed from the literature review, and the Technology Acceptance Model was given less focus. It is still mentioned in the thesis as it discusses the concepts of ease of use and usefulness, which were determined to be success factors for using an ATS. Furthermore, once having read previous research of the suppliers' role and the importance of reaching the users' expectations, the Expectation Disconfirmation Theory was included as well.

3.2 Research Design

The research design selected in this research was interviews, as they are a commonly used data collection method in qualitative research (Yin, 2003). They also allow for more detailed descriptions and answers. Interviews can be designed in several ways, for example unstructured interviews, structured interviews and semi-structured interviews (Oates, 2006). Semi-structured interviews are a mix between the two, as there is a general interview guide which should be followed, but the order and exact structure can vary based on which questions are important for understanding the data (Oates, 2006). In this study, a semi-structured interview design is utilized, allowing for flexibility in terms of structure and order, rather than complying with a schedule. In cases where the interviewees answers were inconclusive, there was a possibility to ask follow up questions to fully understand what was said. Through this approach, there was also potential to explore relationships and opinions which were not anticipated prior to the interview.

Since the interviewees were employees representing and working at a selected organization, there is a risk of "moral storytelling and promotional activity" (Alvesson, 2003, p.21). This refers to portraying the organization in a positive light, and focusing on giving a good impression of the organization, rather than an honest picture of the reality (Alvesson, 2003).

There is therefore a risk of employees restraining themselves from discussing aspects that could lead to a negative reflection of the company, i.e. refraining from the truth or avoiding certain details. This could thus lead to a bias that must be brought into consideration. For example, one of the interviewed suppliers worked within the sales function, and therefore since his job is to attract new customers, there is a risk that he could speak more highly of the system. However, to work towards overcoming this bias, questions where the interviewees reflected on both positive and negative features were asked. Additionally, since the ATS were looked at from both perspectives, what was said was either confirmed or denied by the other party, and thus bias was also reduced.

The interviews were held online through the meeting software program Microsoft Teams. This favored both parties, both because the interviews could be conducted from anywhere, as well as making it easier to schedule timewise. Before the interview, the interviewees were informed on the structure the interview would follow, the themes which would be focused on, and the purpose of both the interview and the study at large. They also had to accept being recorded to ensure the material could be listened to again after the interview, and to use the built-in transcription software in Microsoft Teams. Additionally, they were asked if they preferred to be anonymous or if their name could be included in the research. Each interview was approximately 30-50 minutes long. No pilot interview was held beforehand, however after the first interview, the questions were re-evaluated and if not deemed relevant towards the research purpose, they were removed or adjusted to better fit the purpose. Moreover, since the research applied a semi-structured interview approach, if an interviewee did not understand a question, it could be rephrased or described further to get a relevant answer. The exact wording of the questions did therefore not matter as much as it would in for example a survey, where the respondents interpretations of the questions can not be handled in the same way.

3.2.1 Interview Guide

Since the aim of the research is to look at user satisfaction and value from using a system, based on the views of the supplier and the user, two separate interview guides were designed. Thus, one interview guide was targeted towards the system supplier, i.e the intended use, and one was targeted towards the system user, i.e the actual use of the system. The overarching themes of the interview guides were however the same, despite the fact that they were directed to different perspectives.

The interview guide was based upon three themes. First, questions concerning the background about the interviewee and their role at the company were asked. These aimed to initiate the discussion and understand more specifically what each interviewee worked with. Second, questions concerning the actual system and its capabilities were asked. These were necessary to gain a deeper understanding of how the system functions, from both perspectives. Lastly, questions where they could reflect on their own personal opinions of the system and the other party's responsibilities were asked. These questions aimed to uncover what the user and supplier value in their collaboration, their preferences concerning the system implementation, and what they believe are important factors for system success and satisfaction. The interview guide was not followed strictly and exactly, rather, the questions were asked in the order that followed the conversation and what the interviewee had been discussing in previous answers. This was done to ensure that the interview flowed and that relevant follow-up questions could be asked. The interview guides can be found in Appendix A. The questions in table 2 below demonstrate which questions were aimed to get information connected to each section of the

theory. However, all questions connected to the ethical considerations, background of the interviewee and questions aimed to gain a deeper understanding of the ATS have been left out of the table as they are not connected to the theory.

Questions	Theory
<p>Supplier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Can you describe what your Applicant Tracking System does and how it facilitates recruitment for the users compared to before using the system? <p>User</p> <ul style="list-style-type: none"> - Can you describe what the system you are using does, and how it facilitates the recruitment process compared to before when you did not use ATS? - Which features of the system are used the most? 	IS in HR
<p>Supplier</p> <ul style="list-style-type: none"> - How do you work with informing and educating the system users on the system and all its capabilities? - Which people in the organization is this education aimed at? All users of the system or few specific people? - Do you ever receive requests or feedback from customers? <p>User</p> <ul style="list-style-type: none"> - Have you encountered any integration issues with the system into your organization? - What factors do you think are the most important in order to get the most amount of value out of using the system? - Does the system meet your expectations and requirements for intended use? - Are you satisfied with the system? Why/Why not? - Do you communicate or pose requests to the supplier regarding the features mentioned above, or to improve overall system performance? - If yes, do you believe they are susceptible to your requests? - How well do you think the communication works with the supplier in regards to questions or problems? 	IS Success Factors
<p>Supplier</p> <ul style="list-style-type: none"> - How often do you update your system, and do these updates include new features? - Are there any features customers commonly overlook or underutilize that you feel they could benefit from using? <p>User</p> <ul style="list-style-type: none"> - What features of the system do you think are the most important? - Were you informed on the system's features and functions by the supplier when you started using it? 	System Performance

<p>Supplier</p> <ul style="list-style-type: none"> - How do you work with making sure your customers get the most amount of value from using the ATS? - How do you work with meeting customer demands and needs? - What do you think are the most important factors for you to consider during implementation/when a new user starts using your system to ensure that the customers get the most value out of your system? <p>User</p> <ul style="list-style-type: none"> - At what stage of the implementation process were you informed [about the system's features and functions]? - What do you think is the most important role for the supplier to take during implementation to ensure that you get the most value out of the system? 	<p>Suppliers' Role</p>
--	------------------------

Table 2 - Compiled interview guide connected to theory

3.3 Data Collection Method

Selecting an appropriate data collection method is vital when determining which data is relevant for the research, and how it should be collected (Bryman & Bell, 2011). The data collection method includes deciding how all data should be collected, both primary and secondary data, as well as selecting a sampling strategy for interviewees and companies. In the sections below, it is argued for the choice of companies, interviewees and literature.

3.3.1 Selection of Companies

The sampling method selected for this research was purposive sampling, which is a non-probability sampling technique where respondents, in this case companies and specific roles of the interviewees, are chosen strategically to guarantee their relevance for the research, rather than through a random selection (Oates, 2006). This is a suitable sampling method when trying to explain and understand a specific situation or subject, and necessary to gain valuable information to meet the research purpose (Oates, 2006). The companies interviewed in this research were selected based on certain criteria specified through the sampling method. Thus, the suppliers interviewed had to supply an ATS that is used by the company of the interviewed users when they recruit. In turn, the system users interviewed had to use that specific ATS provided by the suppliers, for their recruitment. Accordingly, the criteria was to get one supplier and a minimum of one user of the same ATS, for two separate systems.

By reaching out to connections and family members working within HR, e-mail addresses to relevant companies could be obtained. These companies were then contacted and informed on the subject, and asked if they would want to partake in the study and interview. All system suppliers and users interviewed in this research were reached through these connections. This way, it could be ensured that all fulfilled the criteria and requirements set up, i.e that the user used the exact ATS delivered by the supplier.

All companies that participated in this study preferred to be anonymous. Due to this, they were renamed to reflect a description of which of the two perspectives they represent. Thus, System User refers to the company which uses the ATS for their recruitment, and System

Supplier refers to the company which supplies the specific ATS used by the System User. They were then given a number to separate between them. Thus, System User 1 and 2 are connected to System Supplier 1, i.e they spoke about the same system in their interviews, and System User 3 is connected to System Supplier 2.

3.3.2 Selection of Interviewees

The criteria set up for the participating interviewees were that they had a role at the company where they possessed knowledge about the ATS. Thus, for the system users, they were required to work within HR or closely related to HR where they understood and used the system on a daily basis. The system supplier had to work with the system, preferably within customer success. From one of the suppliers the interviewee worked within sales. Thus, despite not working directly with the users after the system as much as a customer success manager, it indicated that the interviewee still possessed relevant knowledge of the system and its capabilities. However, the role does in fact involve working towards the users in some aspects, mainly in the beginning where the role entails meeting the users' needs and expectations, and being a part of the implementation process.

To find the appropriate interviewees who fulfilled the criteria, emails were sent to the selected companies informing about the research and inviting the relevant employees to participate in the interviews. By doing this, the representative who received the email at first could forward it to the appropriate person. Interviews were then scheduled via email once the authors of this research received the contact information to the participating interviewee. Below, the interviewees are presented in a table, as well as length of the interview, and the code which they will be referred to as throughout the rest of this paper.

Company	Code	Role	Length of Interview
System User 1	USE1	Talent Acquisition Lead	29 min and 11 sec
System User 2	USE2	People and Culture Lead	40 min and 27 sec
System Supplier 1	SUP1	Sales	56 min and 5 sec
System User 3	USE3	Super User	32 min and 23 sec
System Supplier 2	SUP2	Customer Success	53 min and 56 sec

Table 3 - Completed interviews

3.3.3 System Visualization

In their interview, SUP1 showed and explained how the ATS they supply works and looks like. This was done on their initiative, and was highly appreciated as it visually presented how the system works and in what ways it aims to facilitate the recruitment process for their users. After the interview, the authors of this study also received access to a demo version of the system, from both suppliers, which was tried out using fabricated candidates and job applicants, in order to gain better understanding of the two different ATS and their features and functionalities when they were spoken about by the interviewees.

3.3.4 Selection of Literature

A crucial part of any research is theory, since it is the key to explaining the current research base and increasing the reliability of the research (Oates, 2006). Thus, relevant research literature within the subject, as well as theories, were used in this study to increase the reliability and quality, and provide the reader with a knowledge base. To find this relevant empirical research, the ‘Basket of Eight’ was used, since it includes eight highly ranked journals in information systems. Furthermore, LUBSearch, the database function for information systems within LUBSearch, and Google Scholar were also used. Specific keywords connected to the research purpose were used to find relevant articles, conferences, journals and research papers. The reference lists of the selected papers were also examined to identify other references that could develop the literature review. A large variety of papers were read beforehand to grasp the topic, and pinpoint a gap in the literature.

3.4 Data Analysis

Data analysis in qualitative research often involves the process of extracting themes and patterns from the research data that is related to the research purpose (Oates, 2006). The data analysis was conducted in three steps. In the first step the transcribed material was worked through to find and select overarching patterns, themes, and quotes across all interviews, as well as sorted into tables. In the second step, all data related to each specific theme was analyzed, and the most important quotes and arguments were presented in the empirical findings and compared amongst all interviewees. The subtitles included in the empirical findings were ordered following the order of the literature review. The empirical material used in this study references the appendices containing the transcribed material of the specific interview. This was done through coding, where each interviewee received a code, as seen in section 3.3.2 of this research. Each interview was in turn placed in a separate appendix, and throughout the presentation of empirical findings in chapter four, they are referenced by stating the appendix and the row where it was said. Thus, ‘B:#42’ indicates that the data presented can be found in appendix B, row number 42. In the fourth column of the tables in the appendices, the codes for which subtitle in chapter four is referenced was presented using the abbreviations presented before the transcription in each appendix. For example ‘UF’ is used in the appendices where the information from that row refers to the empirical findings presented under the subtitle ‘User-friendliness’. The related part of the interview was also highlighted in the appendix to show the exact context where the information could be found, i.e which exact part of the transcription that was connected to the empirical finding presented.

In the third step of the data analysis, which is done in the analysis and discussion chapter, the patterns and themes discovered in the empirical findings were cross-analyzed with the presented research literature and theoretical constructs presented in chapter two. This was done through a pattern matching analysis. Pattern matching entails comparing a predicted theoretical pattern with the observed empirical patterns (Sinkovics, 2018; Bouncken, Qui, Sinkovics & Kürsten, 2021). It aims to explore and ascertain the relationship between the observed empirical data and the theoretical patterns from the literature review. In this study, the pattern matching analysis was done by analyzing the key themes and patterns recognized in the second part of the data analysis. Thus, the subtitles decided upon in the analysis and discussion were derived from the most prominent empirical findings.

3.4.1 Use of Concepts

In this thesis so far, the concepts ‘user’ and ‘customer’, as well as ‘supplier’ and ‘provider’ have been used interchangeably. This is based on an active choice to *not* alter the language and concepts presented by previous researchers in the literature review. The perception is that ‘customer’ refers to the company who purchased the system, however since the system itself affects the recruitment process, the requirements and expectations will come from the personnel working with this, i.e HR personnel and upper management. These are also the end-users of the system, thus the customer and the users will have the same expectations and requirements of the system. The concept ‘user’ will be used for the remainder of this paper, however ‘customer’ was used in parts of the literature review to avoid changing the language used by previous researchers. Additionally, EDT as a theory is customer based, however since the theory is applied within IS research (Ginzberg, 1981; Szajna & Scamell, 1993; Bhattacharjee, 2001; Staples, Wong & Seddon, 2002; Bhattacharjee & Premkumar, 2004), customers can be interchangeable with system users. Additionally, ‘supplier’ will also be used for the remaining chapters in this paper.

3.5 Research Quality

When reviewing the quality of a research, there are two crucial criteria which must be taken into consideration, namely validity and reliability (Bryman & Bell, 2011). Validity concerns the trustworthiness and accuracy of the results presented, and depicts how exact a study is in measuring what it aims to measure (Oates, 2006). Validity itself consists of both internal and external validity, where internal symbolizes the level of accuracy the causal relationship tested has (LeCompte & Goetz, 1982; Oates, 2006), and external symbolizes the level of generalizability and applicability across different settings (LeCompte & Goetz, 1982; Golafshani, 2003; Oates, 2006). Reliability concerns whether or not the results of the study are replicable and reliable, and whether the data collection process is described in a clear way (Oates, 2006; Kumar, 2014). Golafshani (2003) discusses that many researchers interpret validity and reliability in their own way and thus describe this process differently in their studies. Therefore, the section below aims to describe how reliability and validity are interpreted and fulfilled in this specific study.

3.5.1 Validity and Reliability

As stated it is vital to address the validity of a study, which was done in four ways. Firstly, the data was, as mentioned, transcribed for it to be interpreted and analyzed by both authors - indicating two different perspectives and eyes on the data - which promotes validity. Secondly, five people were interviewed to get a variety of answers and depict an accurate view when answering the research question. Thirdly, by using a purposive sampling method, the companies and employees answering the question were chosen carefully based on knowledge within the area, to represent a correct picture of the subject investigated in this research. Lastly, the interviews were all held in the interviewee’s first language. This was done to ensure comfort for the interviewee, and eliminate translation errors throughout the interviews in cases where an interviewee can not find the correct wording. The quotes were however translated to English when presented in the empirical findings as this paper is written in English, but the actual transcriptions from the interviews have been kept in the native language of the interviewee.

Firstly, to conduct a reliable study, a thorough methodology chapter was written, where all choices were motivated and described carefully to ensure both replicability and transparency. Secondly, all interviews were recorded, listened to again and transcribed using software offered through Microsoft Teams. Thus, the transcription was done immediately after the interview, and then the material was listened to again to make sure no crucial information was left out or misinterpreted. Both authors also took part in the interviews and read through the transcriptions to avoid different interpretations and biases. Thirdly, one of the authors held all the interviews, although both authors were present, and the interview guides were used to guarantee that they were conducted in the same manner. Thus, all the gathered data was consistent and comparable.

3.6 Ethical Considerations

3.6.1 *Anonymity and Recording*

In the initial part of the interview, the respondents were asked whether they preferred being anonymous, or if their name and company could be mentioned throughout the study. Jacobsen and Sandin (2002) discuss the importance of giving respondents the possibility of being anonymous, as they might decline partaking in the interview if they must be referred to by name. For this reason, it was important that they were all given the question of being anonymous in the beginning of the interview. The right to be anonymous is also one of the five participants' rights (Oates, 2006). All interviewees favored being anonymous in the study, by both personal and company name. Additionally, all interviewees agreed to being both recorded and transcribed using the built-in function in Microsoft Teams.

3.6.2 *Ethical Rights*

In addition to the right to anonymity, there are four other rights of participants, namely right not to participate, right to withdraw, right to give informed consent, and right to confidentiality (Oates, 2006). These must all be taken into consideration and achieved in the study, to ensure a high degree of ethicality. Thus, below it will be argued for how these rights were fulfilled.

Right to participate was fulfilled by ensuring that no one was forced to participate in the study, and they were all asked and informed on the study before scheduling an interview. Right to withdraw gives the interviewee the opportunity to withdraw even though they have initially accepted partaking in the study, and avoid answering certain questions if they want to. None of the participants wanted to withdraw, and during the interview they were not compelled to answer any questions. The participant's right to give informed consent was achieved through the interviewee agreeing to participate in the interview, after being informed on the research purpose, the aim of their involvement, and what their answers will be used for. Lastly, the right to confidentiality was fulfilled through keeping the answers and log-ins to the demo versions confidential, and sending the research after it had been completed to all participants.

4 Empirical Findings

In this chapter, the collected empirical data is presented and analyzed. The main themes were derived from the interviews and presented as subtitles below, following the order of the literature review. The quotes and key findings are presented and compared, from both the perspective of the system suppliers and the system users. Firstly, the ATS is also presented using the suppliers' descriptions to provide readers with a better understanding of what an ATS is and how it facilitates recruitment.

4.1 The ATS

Both suppliers spoke elaborately about how their ATS works to improve the recruitment process, and of its different functionalities and features. The ATS helps recruiting functions and organizations to attract, select and hire the best talent for their organization, in an effective, efficient and compliant way (F:#8). Additionally, they manage all communication, data handling, data processing and anonymization, and purging of data once the candidate has finished their process (F:#8). SUP2 spoke of the difference between having an isolated ATS, i.e a separate module, or one that is integrated into the overall HRIS where there is a data flow between the core HRIS and the ATS, and expressed that they have an isolated (F:#10) SUP1 did not speak of this difference, however it is evident that they also have an isolated one. The ATS have several different functions, but the main function is that all employees in the hiring team can communicate and see the dashboard, and drag and drop the candidates between the different steps in the recruitment process using the system (D:#5, 7). The system also allows for the filtering of candidates based on different segments to easily get an overview (D:#7). The ATS has several other different functionalities, such as support chats (D:#29), job posting aggregators, CRM tools, onboarding modules (F:#12), automated email campaigns to attract candidates (D:#11) et cetera. SUP2 also spoke of an AI-powered tool called 'assistant' included in their ATS, which helps recruiters review candidates more efficiently, as it reviews the job description and the candidate, and then scores the candidate based on a match score (F:#14).

4.2 Success Factors

4.2.1 User-Friendliness

Both USE1 and USE2 explained that the system being easy, intuitive and user-friendly is one of the most important aspects for the users of the system (B:#10, 22; C:#6, 8, 14). USE2 especially highlighted the positives of the user-friendliness, namely being able to do everything themselves and not needing to have a marketing team building their career site or learning how to code (C:#6). SUP1 emphasized the significance of having an intuitive and easy system, and has noticed that this is valued highly by users (D:#5). They also have a policy that any updates to the system will not alter the user interface to ensure continued user-friendliness (D:#19). The importance of the system being user-friendly is especially

highlighted through the notion that it is used not only by HR-personnel but also by several people in other roles (B:#22). USE1 said:

“I believe the user-friendliness to be really important for this type of system, since it is used a lot within recruitment and HR in an organization. However, managers are also involved, and other people that partake in the recruitment process as well.” (B:#22).

USE2 similarly expressed the importance of recruiting managers, who rarely uses the system, to easily understand and use the system and for them not needing training each time (C:#6). Likewise, this is discussed by SUP1 where:

“It must be intuitive enough for a hiring manager, and if we consider retail, the store manager who needs to keep track of store-personnel should not spend too much time using a tool [...] [they] should not have to use a tool which demands 20 hours of education [...].” (D:#5).

Not only do SUP1 work on their system being user-friendly and intuitive, they also put a lot of effort on features which creates a fun internal environment to create user engagement with the system, such as stories and gamifying functionalities (D:#29). This is highly appreciated by USE2 who claimed that their previously used systems were “greyer and more boring”, and that SUP1’s system is more fun where they can use gifs and other content (C:#6, 14). USE2 especially mentioned a “brilliant” feature where confetti falls down the screen when a candidate is hired, and described it as getting recurring recognition (C:#14). USE2 said that: “recruiting should be a fun department with a lot of engagement. If the system can show this in any way you will come very far.” (C:#14).

USE3 also advocated the usefulness and user friendliness of the system and mentioned: “we have a lot of applications every year and this is a system that can both handle that, and is very easy to use” (E:#14). SUP2 also highlighted their system being easy to use and very intuitive (F:#10). SUP2 said it was “as simple as using your iPhone” and also brought up the speed and agility that facilitates their integration, and points to it being their biggest unique selling point (F:#10). It was also discussed by USE3 that it is a great system when it is functioning, however at times, for example if you have accidentally sent an invite for an interview, it is difficult to undo (E:#42). USE3 also raised that the system facilitates cooperation within the company (E:#22), and discussed the fact that everything is handled within the system, and that nothing ever has to be brought out of it, which eases the way of working and collaborating within the organization (E:#6). SUP2 addressed this by saying that:

“We will absolutely support our customers during implementation to get the best out of the system, for them to be doing as much as possible online using the functionality rather than having to do things offline or use workarounds.” (F:#54).

4.2.2 Efficiency

Furthermore, efficiency of the system is another important factor USE1 mentioned. It is often an important driver for managers, as they want the recruitment process to be smooth, save time and facilitate their work (B:#10). SUP1 also mentioned that the system needs to be quick, smooth and smart (D:#27). The same was raised by USE2 who explained that the automation of administrative tasks allows for time being put on the activities actively

generating value (C:#6). Moreover, USE1 highlighted the importance of having all of the information gathered in one place to have the process clearly visible for all and to increase efficiency (B:#22). This was exemplified by USE1 when describing how people used the system before:

“[...] some sent emails from their own account while others used the emailing function within the system, and you downloaded a document here and there, which is neither GDPR compliant nor efficient.” (B:#12).

Similarly, USE2 specified the efficiency of having all information on candidates in one place, where all communication with them and tests they have taken can be seen, and possible duplicates be automatically removed (C:#6, 12). Another aspect mentioned by SUP1 is how they as a supplier facilitate the users' efficient use of the system. The customer success team has internal systems which aim to analyze data covering their users' system use, in order to propose ideas for the users on how they can use the system more efficiently where improvements can be made (D:#39). SUP1 offers the same availability for their users through an analytics module, where the users get data about their use of the system, which can be analyzed and used to raise efficiency (C:#6).

USE3 also highlighted how the ATS has increased their efficiency, and when discussing booking interviews expressed:

“When they select a time for a Teams meeting or a physical meeting, depending on which has been pre-selected in the system, it is automatically scheduled. It is also very time efficient for both candidates, recruiters and managers.” (E:#6).

It was also discussed by USE3 that they now include all steps of the recruitment process in the system, even note-taking, which has minimized the manual and administrative aspects for the recruiter, as well as having added a bank of questions that can be chosen from and standardized to ensure asking all candidates the same questions (E:#6). The importance of automation was also brought up, specifically connected to tests and gathering references from candidates, and the possibility to save time through collaboration in the system, for example by avoiding having to email resumes to the managers et cetera (E:#30). SUP2, similar to SUP1, have their own tools and data about the users' system use where they can show areas that could be improved in order to increase users' efficiency and realized value (F:#50).

4.2.3 Communication

Communication with SUP1 and how they inform on changes, updates and new features was addressed continuously throughout USE1's entire interview. USE1 discussed how their communication has changed since the beginning, and that they now receive most information about updates and changes in newsletters and on the website, and that it is up to each user to deepen their knowledge and learn more (B:#54). USE1 also said: *“I think that in the beginning we had quite a lot of direct contact with them [SUP1] [...], but in general I think they have become good at informing through regular dispatches.”* (B:#18). It was further discussed that now they receive information after everything has been implemented, i.e when the information reaches everyone else (B:#20). SUP1 also said that users have a close contact person who is a customer success agent (D:#31, and at times, the customer success teams sends out messages informing of new features and updates to the users, when they are online in the system (D:#29).

SUP1 also mentioned that they communicate through several medias such as LinkedIn, blog posts and via their system, to inform on new features (D:#58-59). Furthermore, USE1 placed value on having a dialogue with the supplier all the way from purchasing the system, up until the implementation, to ensure that they can answer questions regarding all the steps on the way (B:#32). USE1 also placed large emphasis on SUP1's "*fantastic*" support and chat function in the system, and that they are quick at responding, often within minutes (B:#16). USE2 also spoke of the helpful support platform and support chat, and mentioned that SUP1 are extremely fast at replying, often within minutes (C:#8). USE2 further added that the customer service-chat solves 90% of their problems the same day, and that the customer support team is exceptionally good, which is one of the most important factors in their collaboration with SUP1 (C:#16). SUP1 was aware of the value of their support chat and said that during the first two months this function is used often to get quick help with the simplest things (D:#29). USE1 also stated that communicating relevant information to their users, and being available, is how SUP1 can create value for the user (B:#58).

USE3 also highlighted the importance of communication and said: "*I mean the most important thing for us is to have a present supplier and a supplier that knows how the system works*" (E:#46). Similarly to USE1 and USE2, USE3 also emphasized having a quick and easy support function that is open around the clock to cover users in all time zones, and said that SUP2 fulfills this (E:#32). USE3 also lifted that they have weekly meetings with SUP2 (E:#44), and that they have a contact person, a customer success manager (E:#52). SUP2 discussed that they have frequent conversations with their customers concerning updates, known through "*delights*", i.e smaller changes, or quarterly releases (F:#35, 56). They also communicate these updates through links and notifications to the community site, emails, pop-ups in the actual system, and informing users face-to-face (F:#36). Furthermore, USE3 expressed that, in relation to integration issues, communication and mutual understanding is important, especially when you work with people from all over the world (E:#10). The process of bringing up issues is, according to SUP2, done by raising an internal support ticket, which is handled by the internal system experts at the users' own organization, or by SUP2 (F:#28). There are several access points for raising these concerns; either through the customer success manager, help center articles, or their community webpage where both other customers can collaborate, help and share ideas, and SUP2 themselves can respond and help (F:#28-30).

4.2.4 Trust

Trust was brought up by USE1 as another important aspect in ensuring a good relationship and satisfaction with both the system and SUP1. USE1 meant that even though the trust to the system lacks at times, due to glitches and similar, SUP1 has a good product team who have been able to fix it fast (B:#28). USE1, however, said that lately the system has been trustworthy and that perhaps they have worked through the glitches (B:#28). After being asked a question whether it is the trust to the system that often fails rather than the trust to the supplier, USE1 answered that it is definitely the trust to the system that fails (B:#29-30).

USE1 also said that in the initial phases when choosing between different systems, the people that participate in that process from the suppliers' side are important to build trust towards the supplier as an organization (B:#40). Similarly, it was brought up by SUP1 that one of the main factors to create value for the user during implementation is that "*the right people should participate in the initial meeting during implementation*" (D:#45). SUP1 also discussed their process of support and explained that after approximately six months to a year,

the user changes their approach from constantly asking things in the support chat, to instead trusting that SUP1 can come with ideas on what they can do, when they have had more time to get acquainted with the system (D:#29). Lastly, SUP1 discussed their use of internal systems to see when users do not utilize functions in the ATS that would benefit their recruitment process, and that they contact these users and recommend using these functions (D:#39-41). USE2 also briefly discussed trust and said that they trust SUP1, and that it was built along the way (C:#24). USE2 said:

“When they demonstrate that they can find solutions for complex matters [...] trust is raised, and it has mainly been with things that have been important. In those moments they show that they have things under control [...] which builds trust” (C:#24).

When asked about whether or not they trust the system and/or supplier, USE3 stated:

“I have never had full trust in any system that I am working in, even though I trust the supplier it is still a system. Things happen, it crashes [...], but yeah as much as I can at least.” (E:#48).

USE3 added that the trust is placed more with the supplier rather than the system itself (E:#49-50). SUP2, similarly to SUP1, also discussed their use of internal systems, such as data visualization tools, which enables them to analyze their users' data and environment and recommend features that they are underutilizing or missing out on (F:#50). SUP2 also discussed the fact that they provide consultation to their users by informing them on better ways to do things which would benefit them and make better use of the available technology (F:#54).

4.2.5 Training

USE2 spoke about the ease of using SUP1's ATS system, and that users barely need training to understand how to use it properly (C:#8). Furthermore, USE2 said that managers do not require hours of training before using it, as they can understand the user interface easily themselves (C:#6). USE1 discussed the importance of training and having someone to show and educate the users on how to work in the system (B:#50). This was something SUP1 said that they focus on, and once the responsible people have gained their access level, they receive a quick internal education from either the supplier, or another recruiter within their own company who has just received the same education (D:#31). SUP1 then continued by adding that the user can contact them if they have new employees who need educating on the system, and they will receive this or links to their informative webinars (D:#31). SUP1 also said that they do not charge the users for the onboarding or support functions, and that they assist them all the way up until they are ready to do it themselves (D:#31).

Furthermore, USE3 discussed that they had training sessions with SUP2 for all new recruiters and managers where they go through step by step how to use the system (E:#18). USE3 also mentioned that SUP2 have created videos from two different perspectives where they go through the entire system, which are shown to new recruiters, as well as managers, and more specifically how users can act as managers in the system (E:#20). Lastly, USE3 stressed the importance of the users' role in this, and that each recruiter should participate in these educations to learn how they work, to avoid perceiving functionalities as tiresome, and actually viewing the system as useful (E:#42).

SUP2 expressed that they train their users through quarterly webinars that are open to all, where they inform on the new functionalities and how these work, and bigger customers are informed by the customer success manager through conversations before release (F:#44). They also explained that users are typically educated during the implementation process, and said: *“As soon as they go live [...] we’d enter the hypercare phase [...] the implementation team would still be there to be really hands on and really support customers during that hypercare phase.”* (F:#46). SUP2 continued by saying that the goal is that users become self-service as soon as possible and become knowledgeable, but there is always support available through community help center, support functions and customer success managers (F:#46).

4.2.6 Expectations

Both USE1 and USE2 expressed that SUP1’s system met, and even exceeded, their preceding requirements and expectations (B:#26, 34; C:#18). USE3 stated that SUP2’s ATS met their requirements but only somewhat fulfilled their expectations (E:#38). This was said to be because certain features were not functioning properly which led to them not being used by some employees, and because they would want to make certain functionalities more customized to their liking (E:#38). USE2 described the ease of use and absence of struggling when using the system as being an important cause for them experiencing the ATS as good (C:#18).

All three users described their thoughts about their previous ATS to affect their expectations for their current systems (B:#34; C:#6; E:#40). Both users of SUP1’s system came from systems they were not satisfied with which positively affected their realized expectations and caused them to be happy with SUP1’s ATS (B:#34; C:#6). Unlike USE1 and USE2, USE3 explained them previously having a feature many were used to which SUP2’s system did not have, a feature they were not sure they could be without and which they expected to not lose (E:#40).

4.3 Utilization

When discussing how to utilize the system in order to get the most value out of it, USE1 described it as a constant work in progress (B:#14). USE1 explained how they initially address the organization’s needs and incentives, and adjust to the features available in the chosen system thereafter (B:#34, 47-48). USE2 also illustrated this development of using features as a process dependent on how prepared and developed the own organization is (C:#20). Reasons for this was for example that they had not used the system long enough to be able to build a sufficient enough bank of candidates for the feature to work properly (C:#20). In turn, the necessity of users having their own well-functioning database for this USE2 believed affects how much the feature is actually used by others (C:#20).

Furthermore, USE1 expressed the importance of using the features that the system provides, which have not been utilized previously (B:#6, 8). This was described as being the most important aspect of USE1’s role in the beginning; to see what had been done and which features had been used, in order to later make updates and increase use of the system to include all areas of the recruitment process (B:#6). SUP1 described how they enable their users in this process, where they detect unused features by following up on the users after

implementation and suggesting additional features that would be beneficial for them (D:#27, 40-41). Additionally, SUP1 exhibited situations where a user's contact person's own evaluation of how beneficial the system's certain features are, could persuade which features they recommend to their users (D:#24-25).

When considering available system features which are not being used, USE1 acknowledged that they do not use all features of SUP1's system, and also recognized the fact that these probably give value to other organizations (B:#44). In turn, USE1 expressed a belief that it is difficult to slavishly use a system fully, not least because SUP1 updates their system repeatedly (B:#16), but instead they choose the parts which work best for them and take it from there (B:#44). USE2 also explained how "*less is more*" when it comes to a system's features and functionalities, and that it easily becomes too complex and starts to not function properly (C:#18). However, USE1 highlighted the importance of users actively wanting to learn about the systems, while putting time and effort into exploring new features (B:#44, 54). USE1 exhibited this by saying that:

"I believe there are many out there with SUP1's system who do not use it to its full extent. They still do things on the side which takes a lot of time and which could be done much quicker if you just learnt how to do it in the system."
(B:#44).

Similarly, SUP1's perception was that users need to take a somewhat active role in finding and testing new features when the information and knowledge is available (D:#28-29). SUP1 recognized users' willingness to expand their system use, but still emphasized the role of the supplier when recommending features or releasing new ones (D:#28-29). Lastly, USE1 acknowledged that there is more which could be done, one being developing the use of the system further to include integrations with other systems and functionalities (B:#42).

Similarly to USE1, USE3 described having an initial list of requirements for the desired system features and they have built upon and developed their use of the system's features since (E:#2, 26, 30). USE3 also said that it was important for them to be able to add their own touch to the system and make it personal (E:#14). SUP2 described their part in identifying this initial need as helping them understand what is most important to them while trying to rely on available functionality (F:#56), and described it as a "*bounce back and forth*", selecting a technology platform which meets users needs while adjusting to the system's capability (F:#52). However, if this is not something the system can achieve natively they can help identify partners who can provide additional modules (F:#56).

USE3 discussed their use of the system and declared that there is a lot within the system that they do not use (E:#28). USE3 explained how SUP2, such as all suppliers, tries to sell more add-ons, but USE3 started with the functionalities they deemed most necessary for them (E:#28). SUP2 emphasized their fast release cycles and ever changing platform, where they have smaller releases every week called "*delights*", which include changes to a label or a layout, and bigger releases quarterly (F:#34). SUP2 described it as a double edged sword where:

"We want to give new functionality to our customers but our customers need to manage the change management of that. They need to be able to learn how to use the new functionality, they need to be able to adopt it [...]." (F:#34).

SUP2 especially discussed how you need to have dedicated people and teams because it is a really hands on process (F:#48). Furthermore, USE3 explained the reasons for them not using

certain features to be that they do not suit their organization, or because they do not have the financial possibilities needed (E:#28). SUP2 does offer a sandbox-function where new functionalities and features are released and users can play with it and get used to it before choosing to release it to their production environment (F:#38, 40). The sandbox-function is however a paid feature which needs to be chosen as an add-on to users subscription (F:#42). There are also certain functionalities USE3's previous system had but that SUP2's does not have (E:#40). USE3 said:

“We had a previous functionality in our previous system which many [employees] were used to using and now they can not. And that is also a consideration which we thought, is it worth it to go for another system with other functionalities more important to us?” (E:#40).

Furthermore, USE3 described how they use functionalities of the system and add their own solutions to them in order to get more value out of using the system (E:#8). Lastly, technical malfunctions of the system often lead to users not using the affected features (E:#38, 42). USE3 exemplified this by saying: *“This is what I mean with the system being messy, which can lead to many being like: oh my god, then I can not bear to try and get into this” (E:#42).* An important aspect of SUP2's work is to *“help customers realize the value from whatever areas of the ATS they are subscribing to”* in order for them to benefit from their used features (F:#50).

4.4 Suppliers' Role

4.4.1 Responsiveness

An important factor discussed by USE1 was the suppliers' role in being responsive and open to feedback and requests regarding potential updates. USE1 said:

“[...] in comparison to other systems I have used, I would say that their helpfulness and willingness to always develop and make it [the system] as good as possible for the users is what I have appreciated the most.” (B:#26).

USE2 also said that it is vital that the supplier is talented in adapting the implementation process based on the user, thus understanding the level of competence of different users and adapting the help based on that (C:#26). When discussing the last employment USE1 had where they used the same ATS, they faced a challenge in how the system would be used across different regions globally, and that SUP1 had not currently included such an integration in their system, but in consultation and discussion with the supplier they came to a solution together, and ended up setting up separate systems for the different parts (B:#36-38). USE2 also spoke of the fact that when they were selecting which supplier to go with, they requested a calendar function which SUP1 did not currently have, but after four weeks they came back to a meeting and had fixed that (C:#10). USE2 said: *“Okay if they are this good at listening and believing that we can come with good ideas for them we would like to work with them” (C:#10).* SUP1 did however bring up the fact that they make no customizations for single users if they have requests, rather, they only do it if the specific feature or upgrade benefits all their users, and described this as being *“cocky”* of them (D:#21). SUP1 explained that it is beneficial in the short run, however it takes a number of product hours to make these customizations for them to only be used by one company in the end (D:#21).

SUP1 also discussed their way of working where they have a roadmap of 6-7 weeks, and during this cycle the customer success teams and the sales teams gather the five top requests from their users (D:#15). The product team then gets to pursue and work with the requests they believe are doable, fun and favorable for their users (D:#49-51), and if it is a request all users want, there is a 90% chance that it will be there by the next cycle (D:#52-53). SUP1 expressed:

“The user support also has their top fives that they get to hear, and then when you gather everything you can see that there are 100 questions about the same thing in the support, customer success, and sales. Okay then that is prioritized, boom, and then next. That is pretty clever.” (D:#55).

SUP1 said that there are some difficulties regarding responsiveness, specifically connected to the different access-levels, where they get constant feedback (D:#33), but they still have not been able to change that (D:#37). USE2 further expressed that if they have requests on integrations but do not have the tech-knowledge, they would inform SUP1 and they would in turn talk to the relevant partners and then come back with a solution (C:#12). USE2 also discussed the differences between smaller and larger ATS suppliers and said:

“It has been a fun collaboration for me throughout the years because we have actually been able to influence how the product looks today. And we know that if we would have gone with some of the big players in the world, it would not even have been on the map that they would have listened” (C:#16).

USE3 also spoke of SUP2 being responsive when they had integration issues with the system, and said: *“Yes definitely, if you look at SUP2 I think they have been very accommodating. Mainly when it comes to putting their users first, so to speak” (E:#12).* USE3 also discussed that SUP2 are open to taking feedback and requests, however it is evident that certain things are not possible due to technical limitations, and the hard part is making sure that all the users of the system understand that (E:#34). SUP2 argued that it is important for them to act as an ambassador for their users internally, meaning that if their users have requirements, SUP2 can communicate those to the responsible teams within the organization and they can build the functionality (F:#56). SUP2 also spoke of them attempting to get the users to do as much as possible themselves as part of their open API strategy, for example trying to build new integrations (F:#22). However, they are always available for consultation if they want to do something different, explore new functionalities and *“bounce around ideas” (F:#32).* USE3 expressed the ability of SUP2 to understand that users’ needs are important, and that it is crucial that they immediately know where they can redirect the user to solve the problem, if they do not have the answers themselves (E:#46). USE3 said it is important that the supplier is present and also highlighted:

“Now it is about maintenance, compared to before when it was all about getting everything rolled out, and in these situations it is important that the person can be there for us and know what we need, since we maybe are not completely familiar with the system.” (E:#46).

4.4.2 System Functionalities and Structure

USE1 expressed that the way the system is built up, and the way that the different structures surrounding the functionalities are set up, is very important. Examples of such important

pre-set structures are, according to USE1, templates to use when posting job ads, how to formulate them, how the communication with candidates is orchestrated (B:#8), and setting specific questions to easily sort through candidates (B:#10). USE2 also described how ATS often have similar functionalities but the way you choose to structure it differs (C:#14). Similarly, SUP1 described the basic settings, the framework, to be the most important for the system to perform optimally (D:#45). An important aspect mentioned is that different organizations demand different structuring of system functionalities (B:#32). SUP1 explained that they do not make customizations regarding features if it does not bring value to all users (D:#19, 21), however, they work with structuring the system's existing functionalities to the specific organization's needs (B:#36, 38). One structural adjustment SUP1 does not offer, of which they have received many requests, is not being able to tailor users' different accesses to different features, based on the organization's needs (D:#33). Nonetheless, USE2 expressed how SUP1 were able to meet their demands early in their relationship by developing a new feature to their liking (C:#10).

Furthermore, USE1 explained how SUP1's system have had periods where the system has been working suboptimally and where users have experienced glitches (B:#28). USE1 has also had experience with other systems which were *"too simple"* and points out that *"[...] you want all this functionality that you need in your daily work with recruitment."* (B:#26). Suppliers updating features to match their users' needs, as their users start to consist of larger companies, is also important (D:#19). SUP1 said that:

"Our platform had a sweet spot for employers with a maximum of 100 employees, because we did not have features in place, we did not have nurture service. [...] and now all of a sudden we have completely different discussions about security, SLA, NDA, DPA and all that." (D:#19).

According to SUP1 they do not have different cost-packages but all features and functionalities are available for all organizations, and they can choose which to activate or not (D:#23, 33).

USE3 expressed the importance of having the right base when implementing and setting up the system (E:#10). USE3 explained how they themselves use and expand upon the functionalities within the system to make it a bit more personalized, however it is important that the basic functionality is provided by the system (E:#8, 16). This is said to be provided by SUP2 and was one important reason for why USE3 chose their system (E:#14). SUP2 described their system as being *"completely self-serve"* where they can integrate it to their own custom platforms, their HRIS et cetera, if they have the capability, capacity and knowledge to do so (F:#14). They also have several partners within their marketplace with pre-configured integrations the users can enable if the functionality is not offered natively (F:#14).

Furthermore, the ability to make customizations is important for USE3 but could be difficult when working with a supplier (E:#38). USE3 said:

"I guess it is us at the company that are very good at needing to have everything the way it is at our company [...]. There are of course some things we would want to change and make more us." (E:#38).

SUP2 offer complete customizability when it comes to branding and functionalities such as changing the branding, the text, triggers and how they coordinate system handling of candidates (F:#18). Some features are according to SUP2 however not customizable because

they use natural language processing and machine learning which operates across all their users (F:#18). The platform itself and the functionality is also said to be the same for all users but depending on the user being enterprise-, mid market-, or small to medium-sized the sophistication and maturity of the functionalities change because they have different requirements (F:#20). Certain features can also be switched on or off for individual users depending on which access they need (F:#18).

When discussing integration difficulties, USE3 expressed it as being standard because a lot can go wrong and often does, and referred to the discussion as bringing up old negative emotions (E:#10). SUP2's system is subscription based where users initially choose features to include in their contract, which they can later add new features and functionalities to, but any module or feature can not be removed until the end of the contract (F:#12, 50). This is said to be because additional environments, such as the sandbox, and other modules need additional maintenance, infrastructure, and more (F:#42).

5 Analysis and Discussion

In this section, the pattern-matching analysis will be conducted using the presented previous literature from chapter two, as well as the authors of this paper's own interpretations of the empirical findings and their implications. The subtitles in this chapter were based on the empirical findings from chapter four, and the most recurring themes after comparing all the interviewees' answers.

5.1 Active Participation

A system's usefulness refers to the system's ability to transform data into valuable and qualitative information (Bohle & Gómez, 2010), and perceived ease of use refers to the extent to which a person believes the use of a system would be effortless, which in turn would increase the likelihood of it being approved by its users (Davis, 1986, 1989). Training and education from their supplier were brought up as valuable aspects from all three users, which in turn has a positive impact on the ease of use. Training is also deemed an important determinant for HRIS success by previous researchers (Bohle & Gomez, 2010). Thus, it is evident that there is a possibility for the user to take an active role in educating themselves using the material provided by their supplier, and ensure that all recruiters and users of the ATS possess knowledge to use the system in a way which generates value. This was also discussed by USE2, who said that it is the users' own responsibility to learn how to use the system features that generate value. As a result, despite training and consultation from the supplier, users must be willing to actively learn how to use the system, otherwise it will not generate as much value as it could. The suppliers' role in this is therefore to ensure that the system is user-friendly and intuitive, and that they offer the tools that users need, such as hosting training sessions - something both USE1 and USE2 emphasized that SUP1 is currently doing. SUP2 also spoke of the fact that they want their users to learn how to make integrations and use the system, but that they are always available for help, indicating that they want their own users to take an active role in learning the system themselves and having the change management to adopt new functionalities.

SUP1 also discussed that they focus a lot on creating a fun internal environment within the system, to engage their users. USE2 agreed with this and argued that the system becomes more pleasant to use when there are fun features, such as the confetti function when the hiring of a new candidate is complete. Gamifying certain functionalities and having employees share stories also creates engagement to the system, and makes the users want to use it. It was also discussed that recruiting should be fun, by both SUP1 and USE2, and that if the system can display this you can come far. This indicates that the suppliers can enable their users to take an active role in learning and exploring new features in the system, if the functionalities and features are fun to use and create recognition. Thereby, ensuring that the users want to keep utilizing the system, and actively engaging with, brings them value.

USE1 also brought up that if a feeling of trust is evoked from the people participating in the early phases when selecting the supplier, they are more likely to choose that system. This correlates with Billhardt et al. (2007), who argues that the feeling of trust can be useful in determining the best provider of that specific service. SUP1 believes that they fulfill this condition, as they ensure that the right people participate in the initial meetings. SUP1 and

SUP2 also discussed their use of internal systems to understand how their users utilize the ATS, and that they contact users if they acknowledge that they are not using the system in the most beneficial way. Through the use of these internal systems, the users' trust for their supplier increases, as they view their supplier as more trustworthy and understand that they want what is best for their users. Thus, the supplier actively works towards understanding their users' needs, and contacts them to ensure that they use the ATS to their advantage. This aligns with what Ryssel, Ritter and Gemünden (2004) say about internal IT, since the suppliers' processes are viewed as more trustworthy because they can provide their users with more high quality products and services, which increases customer satisfaction, and in turn also trust.

Ryssel, Ritter and Gemünden (2004) also discuss the positive impact that timely, accurate and direct communication has on trust, and it became visible from both users that they deemed communication to be an important factor for creating value out of using the system. In turn, this communication can be argued to increase trust. For example, SUP1 explained that users often, after approximately half a year, change their approach concerning support and move from using the support chat every day for quick help, to instead reaching out themselves and asking if the supplier has any ideas on features that would benefit their system use. This points towards the user taking an active role to learn about how they can improve their system usage to gain more value from using it. It can also be related to what Ryssel, Ritter and Gemünden (2004) say about customer trust, where the degree of trust is established based on suppliers' honesty and competence. In this specific example, USE1 has trust in that SUP1 knows what is best for them, by both competence in the system and providing their honest opinion. USE3 also said that one of the most important things is that SUP2 knows how the system works, again indicating the importance of a competent supplier. USE2 also discussed that their trust was raised when the supplier could find solutions for complex matters, again pointing towards competence.

Communication was brought up continuously by all users and suppliers as an important factor for user satisfaction and satisfaction with the system. This correlates with what Maslowska, Malthouse and Viswanathan (2017) and Al-Fadly (2022) said, that customers' interaction with and exposure to the supplier is an important value adding activity for the customers' experience in using the system. This was exemplified by all users through the use of support chats, weekly meetings, and informative newsletters. USE1 also appreciated having a dialogue with the supplier throughout the entire implementation process, to ensure that the supplier can answer questions and be present to help instantly. SUP1 also said that during the initial phases of using the system the users made substantial use of the chat function to get help with simple utilization issues and other problems. This in turn can be viewed as a process of facilitating the use of the system and its functionalities as users can quickly move past obstacles, avoid getting stuck on the problem, and learn how to handle similar tasks further on, which in turn leads to perceived ease of use (Davis, 1986, 1989; Fisher & Howell, 2004) and a higher degree of usefulness (Davis, 1986, 1989; Bohle & Gómez, 2004).

Communication is thereby viewed as a value adding activity, enabled through the use of several different media. It improves both the supplier-user relationship and users' perception of the supplier, which aligns with Hänninen and Karjaluoto's (2017) study. The supplier therefore plays an important role in ensuring that the user can always contact them and receive help, for example as mentioned by having the support open around the clock, and by making it available to discuss bigger issues with a customer success contact in weekly meetings. The users' role in this is to actively transmit any relevant information to all involved parties, to assure the ATS can be used effectively for everyone. This in turn reduces future errors and makes the system easier to use for other recruiters when they face the same

problems. It is also the users' responsibility to ensure that they make use of all the available communication platforms, thus if someone is unsure on how to use the support chat, they must express their problems to another employee in order for it to be communicated to the supplier in another way. Then it is the suppliers' responsibility to respond and find a solution to the problem, or inform the user that it is being investigated.

5.2 Responsiveness

The supplier has an important role in being responsive and susceptible to requests, accommodating and putting their users first, as well as being transparent in their work and the new updates they are working on. This was raised indirectly by all users who expressed that helpfulness and willingness to develop the ATS based on requests is crucial. USE2 specifically said that they decided to go with SUP1's system, as they were good at listening and felt that SUP1 could come up with good ideas. SUP1 also said that they work in roadmaps, where during each 6-7 weeks they gather requests from their users, and select the most frequent or best requests to try and include in the system. Responsiveness can be interpreted as an important aspect of the value-adding supplier-user interaction that Maslowska et al. (2007) and Al-Fadly (2022) discusses, as the suppliers' role in being susceptible to their users' feedback is related to the cooperation between the two. Other than this, there are few researchers who discuss the necessity of the supplier being responsive, however it is evident that it is an important role the supplier must take. The fact that there is limited research on responsiveness may be because it is a difficult concept to define, as it is mainly based on the individual user's perceptions of their own supplier. It is, nevertheless, theoretically important.

The authors of this study believe that being responsive is a hard task to perform, as suppliers battle with both economic and time-related limitations, and need to prioritize other more vital issues, indicating that there is likely to be a discrepancy between users' wants and suppliers' actions to decrease this gap. This was also brought up by USE3 who said it was evident that not all things are possible due to technical limitations. It is however important that suppliers demonstrate to their users that they are susceptible to taking requests, and continuously communicate what they are currently working on, while being honest with the fact that it might take time to complete, and at times not be doable. Being open and transparent about features they are working on and improving is something SUP1 believed they were good at, and USE1 agreed. SUP2 also discussed that they are always available for bouncing ideas if users want to explore new functionalities, and that they make recommendations on how users can utilize the system in a more beneficial way, indicating that they take their role seriously in ensuring that their customers get value out of using the ATS.

The empirical findings made it apparent that suppliers can play a different role in being responsive based on size, which must also be mentioned. As a smaller business, SUP1 can be "cocky", as they describe it, and not make individual customizations for their users, but instead only make changes and updates to the system that benefit the great mass, as it takes a number of product hours to make them for it to only be used by one company. Despite SUP1 arguing that this is their way of working, it may not always be viewed as something positive, as smaller suppliers can battle with resource limitations and simply may not have the possibility to make personal customizations for all their users. This would indicate that they must be more selective when adhering to users' requests, in comparison to larger businesses. Contradictorily, it was brought up by USE2 that when working with smaller suppliers and

partners, the users are more likely to be able to influence how the system works, which would not have been the case if they would have worked with a larger supplier.

The users also had different views on the set-up of the system, something Kovach et al. (2002) presents as an important factor for ensuring effectiveness and value of an HR system. USE1 explained how they initially address the organization's needs and incentives, and adjust to the features available in the chosen system thereafter, whereas USE3 had an initial list of requirements for the desired system features that must be met, and they specifically stated that personalized solutions were a necessity. Thus, the authors of this thesis interpret this as USE3, as a larger organization, could set higher demands on their supplier's solution as it is vital that the system fits into the large organizational structure. USE1 on the other hand can be more adaptable since their organizational structure is more flexible. Therefore the responsiveness between smaller and bigger suppliers may differ, and bigger suppliers are expected to fulfill pre-set requirements, while smaller suppliers do not tailor the ATS based on all their users' different requests.

Furthermore, USE3 expressed that it is necessary that SUP2 are present, constantly maintaining the system, and know their users' needs. This points towards the necessity of being responsive continually throughout the usage of the ATS, and not only in the implementation phase. Thus, the suppliers' role in trying to align their system with the users' expectations does not end after the implementation, rather, it is a continuous process where they should always aim to be as close to the users' needs and expectations as possible. These expectations may also change over time, and users may expect and express their needs for additional functionalities in the ATS, meaning that it is important for the supplier to uphold their responsiveness. If the user expects the system to develop and the outcomes to change, through for example the addition of specific functionalities or solving of system glitches, and the supplier does not make these adaptations, it could lead to negative disconfirmation arising, which in turn could cause user dissatisfaction (Oliver, 1977, 1980). The EDT does not take users' changing expectations into consideration (Au, Ngai & Cheng, 2002), which evidently is important since users' initial positive disconfirmation can turn negative over time. Thus, if the supplier is not attentive and susceptible to their users' needs and changing expectations, overall system use and user satisfaction may decrease. The user must also take an active role in informing the supplier of areas of improvement after implementation, to ensure that the supplier is given a chance to make the necessary changes, and to avoid underutilizing the system because it does not meet their changing expectations and requirements.

5.3 Utilization

The system not meeting customers' expectations is an instigator of IS failure (Elnagar & Osei-Bryson, 2021). Today, more than two thirds of IIS are underutilized (Davenport & Ronanki, 2018), or fail (Elnagar & Osei-Bryson, 2021), and there are many causes for this (Deng & Chi, 2012; Elnagar & Osei-Bryson, 2021). One important cause for IS failure is when end-user satisfaction levels are low, which, according to DeLone and McLean (1992, 2003), leads to lower levels of system usage. Low system usage, or underutilization, can therefore be said to cause IS failure, since the users do not use the ATS within their organization. As is seen throughout the interviewees' answers, both systems have features which are not being used. USE1 for example said that they initially chose features most important for them and then went from there. USE2 described the use of features as a process dependent on the users' capability of using them optimally. Either USE2 felt they had not

used the system long enough for them to benefit from certain features, or they did not have sufficient structures and processes themselves for the features to work properly. This shows an inability to focus on and use all features of a system. Instead focus needs to be put on certain features to assure their optimal use and integration into the organization. This need is also expressed by USE3 as an important factor affecting the amount of features they use. There is therefore a possibility that the features provided by SUP1 and SUP2 could meet all of USE1's and USE3's expectations, and possibly even exceed them, if they were all used. SUP1 exhibits a strong belief of this to be true, by expressing that their system has certain features users could seriously benefit from, if they were used. However, USE2 expressed how less is more, and the first step is therefore to make sure that the features actually used by the users function optimally. They need to facilitate the recruitment process before adding additional features, to avoid complexity and malfunctions. Based on the empirical findings, it appears that fully using all system features and maintaining a well-functioning process is not possible at the same time. It is therefore evidently important balancing the two, pointing to the fact that users need to somewhat underutilize their ATS in order for it to perform properly, and thereby generate the most value possible to users. This contradicts what Venkatesh et al. (2008) said about how any organizational efforts to gain benefits from their new IS is undermined by employees' underutilizing them.

One way of optimizing the use of the chosen features, which became evident, included training and educating users to actually learn how the available features can be used to make their tasks more efficient. For example, USE1 believed that there are other users who still do not utilize the system to its full extent, and still do things on the side, which is not time-efficient and could be done quicker if they learnt how to complete that task using the system. This shows the importance of training and being educated in the different functions in the system, as they end up facilitating the entirety of the recruitment process, and makes the system both easier to use and more useful. It leads to users ensuring efficient use of the chosen features before adding additional ones which demand further understanding and involvement. The importance of the system being easy to use (Fisher & Howell, 2004) and perceived as useful (Bohle & Gómez, 2010) aligns with previous research related to HRIS success.

USE1 also expressed another reason for it being difficult to fully use a system, namely that SUP1 repeatedly makes updates and add-ons to their system. This is supported by SUP1 when saying they make changes every six to seven weeks, and by SUP2 who make smaller changes every week and more extensive changes quarterly. The reasons for this could be many. SUP1 mentioned for example meeting customer demands and making improvements, but other incentives could be to stay ahead of customers changing expectations, keep up with the external environment, and be competitive. If the users do not use these new features, for any reason, it can be seen as underutilization of the system. The literature discusses situations where high system performance does not correlate with high end-user satisfaction, and the other way around (Goodhue, 1995; Wood et al., 1996; Hildreth, 2001; Au, Ngai & Cheng, 2002), indicating that systems can be perceived as 'good enough' without them performing optimally. However, the instances expressed in this paper's empirical findings refer to certain available features not being fully utilized and are not about the system's performance itself. Nonetheless, the empirical findings show that the system can be perceived as good, and give a lot of value to users even though it shows signs of underutilization. In turn, underutilization, similar to low system performance, is a negatively charged term and indicates that something needs changing. This could be problematic since underutilization to a certain degree, according to the findings in this study, is necessary to ensure proper utilization of the chosen features, which in turn provide the most amount of value for their recruitment process.

Moreover, an important aspect of underutilizing systems is that they do not pay off the costs associated with them (Elnagar & Osei-Bryson, 2021). In these instances underutilization can become more problematic since it has a larger negative impact on the users' organization. SUP1 offers their whole ATS, including all features, for one set price and their users therefore have access to all features and functionalities. Unlike SUP1, SUP2 does not have a set price. Instead they work with subscriptions where all features cost, meaning that features can be initially included in, or added to, the contract, but can not be removed. In cases where costs are connected to specific features or divided after different-sized packages with a certain number of features, underutilization could lead to the system not being cost beneficial. When using cost packages all features which a user does not use will become costly, even if the features that are actually used provide much value and satisfaction for users. This could lead to the system not paying off the cost associated with it, such as discussed by Elnagar and Osei-Bryson (2021). When costs instead are connected to specific features, which is the case for USE3, this would not affect users as much, however, it could inhibit users from getting more value out of using their ATS. For example, USE3 touches on this when describing their financial possibilities as hindering their use of certain features. Trying new system features is therefore not as convenient and it could even be "scarier" to try them because of the elevated costs and investments connected to them. Features which potentially could provide high value to the organization could therefore be missed.

5.4 Other Findings

The literature states that user satisfaction is an important factor when it comes to HRIS success (Haines & Petit, 1997) and it is, among other things, significantly affected by the users' expectations and requirements (Tessier, Crouch & Atherton, 1977; Oliver, 1977, 1980; Wood et al., 1996). While all three users explained their requirements to have been met by SUP1 and SUP2, only USE1 and USE2 expressed their expectations to have been met and exceeded, while exhibiting being very satisfied with their system. USE3 did not explain their expectations to have been met to the same degree, however, the empirical findings imply that they still are satisfied with SUP2's system. The EDT theorizes that when users' expectations are exceeded, such as for USE1 and USE2, it creates a positive discrepancy which prompts user satisfaction (Oliver, 1977, 1980). Contrarily, it is theorized that when users' expectations are not fully met, such as for USE3, a negative discrepancy leads to dissatisfaction of the system. This can be seen when discussing expectations, where USE1 and USE2 have experienced previous ATS which have not been functioning properly, whereas SUP1's system has facilitated their recruiting process through increased user-friendliness and efficiency et cetera. Since USE1 and USE2 have had formerly suboptimal ATS, their expectations of the current system have been lower, possibly because they are happy that the system actually works compared to previous systems, creating a positive disconfirmation. In turn, USE3 explained that they had a beloved feature in their previous ATS, which SUP2 does not have, that many employees are missing and expected to continue having. Their expectations have therefore in some aspects been too high, resulting in a negative disconfirmation and user dissatisfaction. Therefore, what can be said for all users in this study is that their previous experiences with other ATS affected their expectations for SUP1 and SUP2's systems.

According to previous literature it is important for a supplier to understand users' expectations (Hänninen & Karjaluo, 2017), and decrease the distinction that exists between these expectations and the suppliers' perceptions of them (Gallear et al., 2021). It can be argued that it is easier for suppliers to decrease this distinction when users have had bad experiences with

previous systems, since the new system by default will be perceived as better than the previous suboptimal one. In turn the opposite applies when users have become fond of features of a previous system and need to change to a new one. The loss of an expected capability will automatically make it more difficult for the new system and its supplier to fulfill users' expectations, and they therefore end up in a disadvantageous position. Thus, there will be some time at first when dissatisfaction, for example caused by the loss of an important feature, is inevitable, and the perceived benefit of the system will therefore become lower, in accordance with previous literature (Staples, Wong & Seddon, 2002). Accordingly, in these instances negative disconfirmation can not be avoided, however, if the level of dissatisfaction is not enough to cause users to stop using the system it can be handled. In turn, the suppliers' initial ability to fully meet users expectations is therefore hindered when users feel they are missing a feature they used a lot with previous systems, even though the system fulfills all other requirements.

Acceptance of the system is an HRIS success factor said to facilitate internal integration (Claver et al., 2001), besides user satisfaction. What became visible through the empirical findings in this study is that internal integration not only is affected by acceptance, but that integration difficulties also negatively affect system acceptance. Times where such issues have emerged has for USE3 been charged with negative emotions which easily reappear when touching upon the subject, indicating that it has a large impact on their view of the system. Such difficulties can therefore be seen as causing acceptance levels to drop. USE3 however expressed such problems as something which often occurs for all systems, and therefore often goes wrong. USE1 also explained situations where their ATS has performed suboptimally and when they have experienced glitches, which have obstructed their work at times. Nonetheless, USE1 expressed high levels of satisfaction with SUP1's system throughout the interview. The users' depictions points to there being an acceptance of systems not working optimally at times, and therefore user satisfaction is not instantly lowered if the system occasionally malfunctions. Such situations are addressed in the literature, where end-user satisfaction can be high even though system performance is low, however, this is often explained to be caused by lower expectations (Hildreth, 2001; Wood et al., 1996). The empirical findings in this study confirms this irregularity, and additionally identifies acceptance of occasional system malfunctions, causing end-user satisfaction levels to remain high even though system performance is low. Thus, the notion that most systems do not perform perfectly all the time is not devastating, and there is room for malfunctions which do not instantly affect overall user satisfaction, and thereby the generated value through use of the ATS.

Trust is also said to affect system acceptance. In previous literature trust to the IS and trust to the provider are two different targets of trust discussed by Söllner, Hoffmann and Leimeister (2016). Both USE1 and USE3 discussed that trust in the supplier was more important than trust in the IS, and they reached the same conclusion; that it is difficult to fully trust a system since there is always risks for glitches and other problems. They do however both believe that the system is trustworthy, despite occasional failures. This means that they will in turn use the system to a larger extent (Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016). Since the users exhibit an acceptance towards occasional system malfunctions, the system will still be perceived as trustworthy, even if the trust towards the supplier is greater. Additionally, USE3 discussed that certain functions of the system are not used, since they are messy, which could potentially be because there is a low level of trust in those specific functions within the IS. Thus, the acceptance is exceeded and the system has lost its trustworthiness, and the users stop using the concerned features, as USE3 described, in line with previous literature (Sasse, 2005; Li, Hess & Valacich, 2008; Söllner, Hoffmann & Leimeister, 2016), which is when it becomes problematic. If users stop using certain system features and functionalities because of low

trust to the IS and dissatisfaction, the system can no longer be seen as successful. The authors of this study therefore believe that an acceptance towards occasional system malfunctions is necessary because users are likely to experience them sometimes, as expressed by both USE and USE3.

Lastly, one important function of ATS is that it facilitates cooperation within the hiring process, and between all HR personnel, by embedding all tasks within the recruitment process into one system (Laumer, Maier & Eckhardt, 2015). All users discussed this availability as being present and appreciated in their used systems. USE1 explained how the process becomes visible for all, and thereby more efficient, when the information can be gathered in one place. This also reduces time and administrative work as the process becomes automated, as discussed by USE2 and USE3, in line with Bohle and Gómez (2010). Likewise, USE3 highlighted how having all functionalities within the same system makes their work easier and more efficient, whilst enabling collaboration within the organization. Laumer, Maier and Eckhardt (2015) also point to this allowing for recruitment of the best suited candidates.

6 Conclusion

In this final chapter, the main findings are discussed from a broader perspective, and the research questions are answered. The section below examines to what extent the results in the study meet the research purpose presented in chapter one, by discussing the answers to the two different research questions and drawing conclusions based on those. It also includes the theoretical contributions and practical implications that follow this study, as well as suggests future research areas which could be further examined and researched by others.

6.1 Research Purpose

The purpose of this study was to investigate what role and which measures the supplier takes to ensure that the user is satisfied with the system provided, and its capabilities. The users' role in this supplier-user relationship is also evaluated to understand how both parties work to generate value from the ATS. The goal is therefore to understand how both parties work in unison for the collaboration to become beneficial.

Additionally, the purpose of this study is to uncover what it is that affects how users view their ATS, and how they utilize the system to generate value for their recruitment process. To accomplish this part of the research purpose, gaining a deeper understanding of the function of an ATS is vital, as well as how it affects, and is used within the recruitment process. Thus, the research questions were divided into two.

6.1.1 Research Question One

The first question in this thesis was defined as:

What does the user and supplier do in their collaboration for the ATS to work as well as possible?

Throughout this research, the importance of the user taking an active role is highlighted, not only in the initial implementation phases, but throughout the entire process of using the ATS. This differentiates from previous research, which emphasizes employee participation and involvement solely in the initiating phases of new projects within the organization. Thus, the users must themselves actively explore new features and functionalities of the ATS themselves, as well as take help from their supplier when necessary. The user must therefore ensure that they utilize all the functionalities offered, and take an active role in the collaboration with the supplier. Trust is also an important determinant, as both trust to the system and trust to the supplier have a positive impact on the collaboration and the users' view on their supplier in all phases.

More importantly, what is currently overlooked in the literature is the suppliers' role in engaging their users to take this active role. The suppliers' role in the collaboration therefore entails creating engagement within the system. This is done by ensuring that the system is fun and easy to use, for example through functionalities such as confetti when hiring, which enables the users to want to use it and actively explore the ATS themselves.

Additionally, the suppliers must be responsive and susceptible to taking requests, something current literature does not discuss, as well as provide the users with the necessary tools and functionalities to keep them satisfied with both the collaboration and the ATS. It is also important that they are well-informed on each of the users' individual needs and expectations to ensure fulfilling these. To a certain extent, there will be a discrepancy between suppliers' actions and users' needs in their collaboration, as it, for example, takes time to make all the necessary updates, but it is important for the supplier to give off the impression that they are susceptible to change and new ideas. Especially since users' expectations change over time.

Therefore, the users' active role, the suppliers' role in engaging the users in the system to enable this, as well as the supplier being responsive, are the most important factors found in this research to ensure a successful collaboration.

6.1.2 Research Question Two

The second question in this thesis was defined as:

What affects the users' view of the ATS, and how do they use it to generate value for their recruitment process?

Through this research, the authors of this study found that the most prominent way for users to generate value for their current processes is for them to underutilize their ATS to a certain extent. This occurs when users pick and choose which features that are important to them, and optimize the use of these features, while avoiding adding features which they do not have the capability to use in a way that generates value. The concept of underutilization is however negatively charged in previous literature, which problematizes these findings by claiming that something is wrong. However, the users cannot use all features at once while maintaining a well functioning ATS. Therefore, users underutilize their ATS to ensure proper utilization of the chosen features, and thereby to generate value for their recruitment process. In turn, there are still possibilities of underutilization becoming problematic when costs are divided after packages or subscriptions because the ATS might not pay off the costs associated with it, or features which could generate value could be missed.

Furthermore, user satisfaction needs to be high to ensure that users utilize the ATS in a way that generates value for their recruitment process, as stated in previous literature. This is achieved when system capabilities meet user expectations. In this study, it becomes clear that users' experiences with previous ATS impact these expectations, and thereby their satisfaction. Negative experiences lead to users' expectations being met or exceeded by the new ATS, while positive experiences, if the new system does not include the same features and functionalities, leads to users feeling that their expectations have not been fully reached. The latter could cause users to perceive the ATS as generating less value for them. However, other aspects of the new ATS can be seen to make up for this loss with time, raising user satisfaction and generating value for the recruitment process.

Moreover, acceptance of the ATS occasionally malfunctioning is also shown to be necessary for user satisfaction levels to be high, along with communication, trust, training, and the system being user-friendly and efficient. No system performs perfectly and if an acceptance of this does not exist, it will directly affect user satisfaction and the users' willingness to use the ATS negatively. However, since this acceptance is present, the perceived value of the ATS, and thereby its ability to be used in a way which generates value for the recruitment process, increases.

To conclude, the users' view of their ATS is affected by their experiences with previous related systems, and their degree of acceptance of occasional system malfunctions. Lastly, underutilization of certain system features is necessary to ensure that the ATS is used in a way which generates value for the recruitment process.

6.2 Theoretical and Practical Implications

Several of the theoretical contributions of this study confirm previous research regarding success factors, systems use, and the users' and suppliers' role. However, there are further contributions that challenge or add to current literature, and these are threefold. Firstly, this research adds to the current literature, by looking into the collaboration between the user and supplier in regards to ATS usage, by not solely looking at how they generate value separately, but rather in unison. This research examines what the two parties do to enable each other's actions and work, towards efficient use of the ATS. Secondly, this research refutes the negative connotation underutilization has in previous literature. The authors of this study do not only show that some degree of users underutilizing their ATS is necessary in order for it to generate value for the recruitment process, but also normalizes this concept to show that it should not be a concern, if not taken to a damaging extent. Lastly, this study builds upon previous research about how suppliers interpreting and meeting user expectations is important for the ATS to be successful. This is done by giving insight into what affects these expectations, and how that in turn affects suppliers' ability to meet them. The expressed advantages of acceptance within previous literature is also expanded upon by urging for its necessity in ensuring continued system use.

The practical implications of this study include providing users and suppliers with insights regarding how a successful collaboration should play out in practice, and what factors are important to consider for valuable system use. Despite this study focusing on ATS, it is the belief of the authors that the conclusions drawn from this research are applicable to other systems as well. It also gives the supplier an impression of what the user sees as important in regards to the ATS and functionalities. There will however always be differences between organizations and people, as everyone has different individual opinions, although most of the previously produced literary success factors are similar to the findings in this research.

6.3 Suggestions for Future Research

Throughout the process of conducting this study, several different areas of future research were discovered. It was identified in this study that there are differences between smaller and larger ATS suppliers and the way they work with customizations and requests from their users. For example, in this study, the smaller supplier focused on making the system fun to interact with, whereas the larger supplier had a more specific set of requirements connected to integrations they had to fulfill. Doubts whether a larger supplier would be as responsive as a smaller one were also raised. It would therefore be interesting to investigate if there are differences between the two. This study solely includes two suppliers, one larger and one smaller, and this difference could be discerned, however the sample is too small to draw any direct conclusions and comparisons based on this.

There may also be cultural differences in what users appreciate in their ATS, for example the use of gifs and the confetti feature may be appreciated in Sweden, as all users in this study were based in Sweden, but not in other countries. This may also affect the larger suppliers who operate and have users in several different countries. It would thus be interesting to both investigate if there are cultural differences, but also how suppliers with operations in various cultures adapt their system to their users' different preferences.

Furthermore, looking deeper into recruitment systems that are solely based on AI could also be of interest once these become a more established support for the recruitment process. The use of new technology within business processes may be difficult to understand and learn, and therefore the suppliers' role may change, or their engagement in the collaboration may have to increase.

Lastly, the use of terms and language within the world of IS may differ between users and suppliers, and if the system is to be translated and communicated to users in different countries, or IS cultures, they must have the same view and definition of the concepts as the suppliers. Thus, the supplier may have one understanding of a certain term but the user may interpret it in an entirely different way. Different users may also perceive certain concepts differently. As an example, this research made it evident that the term 'responsiveness' can have different meanings for different people, and therefore the same may apply to other concepts. Questions regarding how suppliers handle this, if they go for more broadly used definitions of certain terms or make adjustments to fit each user, are raised, and would be interesting to study.

Appendix A

Interview Guides

1. System Supplier

Themes	Questions
<i>Ethical Considerations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Describe the purpose of the study, inform respondents that the material only will be used to fulfill the purpose, and that when the study is finalized the material will be shared with them. - Ask if they want to be anonymous, and to what extent. - Ask if we can record and transcribe the interview.
<i>Background of the Interviewee and the Company</i>	<ul style="list-style-type: none"> - What is your role at the company, and specifically what do you do? Is it the same role as it was when you first started? - Have you had similar roles with previous employers?
<i>System Use</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Can you describe what your Applicant Tracking System (ATS) does and how it facilitates recruitment for the users compared to before using the system? - When supplying the system to new users, are all features of the system implemented at the start, or is it implemented in stages? Why? - How often do you update your system, and do these updates include new features? - How do you work with informing and educating the system users on the system and all its capabilities? - Which people in the organization is this education aimed at? All users of the system or few specific people? - How do you work with making sure your customers get the most amount of value from using the ATS?
<i>Personal Reflections</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Do you see any areas of improvement with your system? - Do you ever receive requests or feedback from customers? - Are there any features customers commonly overlook or underutilize that you feel they could benefit from using? - How do you work with meeting customer demands and needs? - What do you think are the most important factors for you to consider during implementation/when a new

	user starts using your system to ensure that the customers get the most value out of your system?
--	---

2. System User

Themes	Questions
<i>Ethical Considerations</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Describe the purpose of the study, inform respondents that the material only will be used to fulfill the purpose, and that when the study is finalized the material will be shared with them. - Ask if they want to be anonymous, and to what extent. - Ask if we can record and transcribe the interview.
<i>Background of the Interviewee and the Company</i>	<ul style="list-style-type: none"> - What is your role at the company, and specifically what do you do? Is it the same role as it was when you first started? - Have you had similar roles with previous employers?
<i>System Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Can you describe what the system you are using does, and how it facilitates the recruitment process compared to before when you did not use ATS? - Which features of the system are used the most? - What features of the system do you think are the most important? - Were you informed on the system's features and functions by the supplier when you started using it? <ul style="list-style-type: none"> - If yes, at what stage of the implementation process were you informed? - Have you encountered any integration issues with the system into your organization? - What factors do you think are the most important in order to get the most amount of value out of using the system?
<i>Personal Reflections</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Does the system meet your expectations and requirements for intended use? - Are you satisfied with the system? Why/Why not? - Do you communicate or pose requests to the supplier regarding the features mentioned above, or to improve overall system performance? - If yes, do you believe they are susceptible to your requests? - How well do you think the communication works with the supplier in regards to questions or problems?

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- What do you think is the most important role for the supplier to take during implementation to ensure that you get the most value out of the system? |
|--|--|

Appendix B

Person	Code for Referencing the Empirical Findings	
INT - Interviewer USE1 - System User 1	Communication - CO Training - TRA User-Friendliness - UF Functionalities and Structure - FS ATS - ATS	Responsiveness - RE Trust - TRU Efficiency - EF Utilization - UT Expectations - EX

#	Person	Question/Answer	Code
1	INT	Vi kan väl börja med att du berättar vad din roll är och vad du gör på företaget.	
2	USE1	Min roll, min titel är talent acquisition lead, vilket innebär att jag är den här på företaget som ansvarar för allting som har med rekrytering att göra kan man säga. Och jag började här i augusti förra året tillsammans med vår HR chef och man hade inte haft ett HR team på plats överhuvudtaget innan så vi har ju egentligen byggt upp hela hela HR och rekryteringsfunktionen här på företaget sen vi började, så det är lite grann syftet med vår roll. Och när man jobbar på ett relativt litet bolag med de här frågorna så är man ju väldigt mycket en allt i allo så att även om jag på papper är rekryteringsansvarig så gör jag allt möjligt och jobbar ganska brett inom hela området men såklart med fokus på rekryteringsfrågor.	
3	INT	Just det. Har du haft liknande roller på andra företag tidigare?	
4	USE1	Ja, det har jag eller både och. Jag har jobbat med rekrytering i, ja, men snart 10 år och har gjort lite olika saker. Jag började jobba med headhunting sen jobbade jag som rekryteringskonsult i något år, på en ganska stor rekryteringsbyrå och sen jobbade jag inhouse på ett annat företag som rekryterare och blev också rekryteringsansvarig där på sikt så att jag har jobbat både på konsultsidan och inhouse. Men de senaste 5 åren, 5-6 åren har det varit främst på inhouse-sidan. Och jobbat för ett bolag.	
5	INT	Snyggt. Vi går in lite då på systemet. Om du vill beskriva det ATS systemet som ni använder. Och ja, men vad det gör och hur det har förändrat er rekryteringsprocess.	

6	USE1	<p>Vi använder SUP1 som ni kanske vet, och de fanns på plats redan när jag började så att det var ett system som de ändå valt att ta in redan innan för att man skötte rekryteringen. Framför allt cheferna skötte det själva för sina egna team och så tog man till viss del hjälp av externa rekryterare också så att det fanns tid till det som fanns på plats och man hade satt upp det någorlunda. Men jag har jobbat ganska länge med SUP1, så ja. Bland det första jag gjorde var ju att se över vad man hade gjort och nyttjat i systemet och gjorde ganska många uppdateringar för att göra det ännu enklare för våra chefer att använda systemet i sina rekryteringsprocesser. Och sen har jag utbildat [andra] om hur det funkar också, för att få dem att förstå hur mycket enklare deras liv blir när de använder systemet på rätt sätt. Så det var lite grann situationen när jag började här på företaget.</p>	UT
7	INT	<p>Var det de uppdateringar du sa att du gjorde? Är det några som fanns tillgängliga som bara inte hade gjorts då innan egentligen eller?</p>	
8	USE1	<p>Ja, men precis det handlar jättemycket om att sätta upp rekryteringsprocessen ordentligt i systemet så att allt från att bygga olika typer av mallar, alltså hur. Vad använder vi för typ av mall när vi sätter upp ett jobb? Hur formulerar vi våra annonser? Hur kommunicerar vi med kandidater, automatiserar vi det som går att automatisera? Det går ju att göra ganska mycket sådana saker i SUP1s system. Vi har också kopplat ihop det med andra system. Vi har nyligen börjat använda Alva Labs för personlighetstester som vi också har integrerat till SUP1s system och lite sådana saker. Men i början handlar det mycket om att bara nyttja det som systemet redan har som man inte hade använt så mycket. Jag har också jobbat ganska mycket med vår karriärsida för att jag försöker göra den mer attraktiv och visa vad vi är för typ av arbetsgivare genom karriärsidan.</p>	UT, FS
9	INT	<p>Nice, vilka funktioner tycker du är viktigast för användningen?</p>	

10	USE1	Alltså, på ett sätt så är det ju helheten, men jag skulle säga att just det faktum att man kan, hur ska vi uttrycka det... Man kan förbereda ganska mycket genom att sätta upp alla de här mallarna och processerna och sen när man väl har en rekryteringsprocess. Det är ganska enkelt att följa de stegen och det kan vara alltifrån så här små saker till att man kan välja olika typer av urvalsfrågor - om det är jätteviktigt att vi söker en person som finns på plats här i Stockholm. Då kan man ställa den frågan i ansökningsförfarandet och flytta över kandidaten automatiskt så behöver man inte titta igenom 50 ansökningar utan man kan fokusera på de 30 som har flyttats till nästa steg till exempel. Alltså, det finns väldigt många sätt att spara tid och det skulle jag säga, både här men historiskt i min karriär som rekryterare också, har det alltid varit väldigt fokus på, framförallt från chefernas sida då att de inte har tid att lägga dagar på rekrytering. De vill att saker och ting ska vara smidiga, att kunna underlätta för dem och att spara på deras tid genom att sätta upp bra processer skulle jag säga ha varit viktigast.	UF, EF, FS
11	INT	Har ni sett ökning i effektiviteten egentligen då sen ni började med de här uppdateringarna och allting?	
12	USE1	Ja, men absolut alltså, och bara för att tillägga. En annan sak är ju att ur ett rekryteringsperspektiv så är det ju också väldigt fördelaktigt när man har allting samlat på samma ställe. Innan så jobbade våra chefer ganska så att vissa mailade från sin egen mail och andra använder mailfunktionen i SUP1s system och så sparade man ner något dokument här o där och det är varken GDPR säkert eller effektivt, så jag har också varit väldigt nitisk med att man ska hålla allting i SUP1s system, för det gör också det livet så mycket enklare för framtiden. Och skulle vi till exempel behöva kontakta en kandidat igen som vi har haft intervjuprocess med så det är ju ganska trevligt att veta hur snacket har gått förra gången, så det har också varit ett sånt viktigt ändamål.	EF
13	INT	Har de effektiviseringsökningarna varit lika stora nu senare eller om det var mest i början precis när ni började använda systemet ännu mer?	
14	USE1	Alltså, det är klart att det blev en stor skillnad direkt. Sen är det ju så att vi har ju haft nya chefer som har börjat och vi har dragit igång rekryteringar, så det är också ett arbete som har pågått under tiden så varje gång jag ska hjälpa en chef med att sätta ihop en ny rekryteringsprocess så går vi igenom systemet och har den personen inte varit så mycket i systemet och jobbat så visar jag såhär kan du boka möten, så här dokumenterar vi allting. Här kan du kommunicera med kandidater och sådär så att det är klart att det är ett ständigt pågående arbete. I början så fokuserade vi ganska mycket på det för att få ut den informationen.	UT

15	INT	Fick ni mycket information av leverantören av systemet om alla funktioner och allting? Eller där i början när ni utvecklade det så mycket?	
16	USE1	Ja, alltså ja. Jag har använt SUP1 sen de typ startade så att jag skulle vilja säga att jag har ganska bra koll på alla dom sakerna. Sen uppdaterar de ju jättemycket hela tiden, men de är också duktiga på att skicka ut information om nya funktioner och saker som de har gjort och sådär. Så att jag har lite växt med dem kan man säga. Vi implementerade systemet till på mitt förra jobb när det var helt nytt i princip och har haft turen att få vara med och forma ganska mycket och så komma med feedback och. Man lär känna systemet allt eftersom att jag har haft ganska mycket hjälp av det. Sen tycker jag ju att de har en fantastisk supportfunktion, så är det någonting som man funderar över som man inte förstår så kan man chatta med dem och så svarar de oftast inom bara några minuter så det har alltid varit en stor hjälp.	CO, UT
17	INT	Just det, tycker du att de under hela tiden, om du ändå har använt dem sedan var ganska nya, har deras sätt att komma ut med information och arbeta med kund förbättras under den tiden också?	
18	USE1	Jo, men det har det alltså. Jag tror i början så hade vi så mycket direktkontakt med dem om alltså. Vi pratar ganska många år tillbaka, men jag tycker generellt att de har blivit väldigt duktiga på att informera i regelbundna utskick. Och återigen, jag tycker att alltså deras supportfunktion har alltid varit bra, och den är en av de bättre skulle jag säga när det kommer till system där ute. Väldigt, väldigt snabba.	CO
19	INT	Om du skulle tänka på i början då i och med att du har varit med så länge, men när de implementerar systemet, i vilken fas får ni information? Får ni information innan eller kontinuerligt under hela tiden, eller efter det implementerats?	
20	USE1	Idag skulle jag säga att jag får informationen när allting redan implementerats, alltså när de skickar ut information till den stora massan eller vad man ska säga. I början så återigen var vi ju mycket i kontakt med dem och pratade med både deras VD och produkt-team och utvecklar och allt möjligt, så att då var vi ju med ganska tidigt och visste att det kommer komma och så idag. Här har jag inte vad jag känner till någon dedikerad customer success person eller så här kontakt hos SUP1 från vår sida, som jag har regelbunden kontakt med. Utan när man hörs så handlar det oftast om en förlängning av ett kontrakt eller vad det nu kan tänkas vara. Så nu har jag inte så jättebra koll på vad de jobbar på framåt, mer än det som kommer ut.	CO

21	INT	Om man lämnar support-delen och leder lite mer inpå vilka faktorer som du tycker är viktigast ett sånt här system ska ha för att ni ska få ut så mycket värde som möjligt? Både för att använda systemet och för att systemet skall lyckas i rekryteringen?	
22	USE1	<p>Jag tror att användarvänligheten är jätteviktig för ett sådant system, eftersom det ju används mycket av en rekryteringsfunktion eller HR-funktion på ett bolag. Men det är ju också chefer som är med och personer som ska vara med i rekryteringsprocessen och så där. Så jag tror att det är viktigt att man håller det så pass enkelt som möjligt och det ska inte vara för många klick bort. Och det ska vara visuellt tydligt var man hittar saker och sådant, och det tycker jag SUP1 lyckas jättebra med.</p> <p>Det är också den typen av feedback jag ofta får från framförallt chefer som går in för första gången och bara men det här var ju inte så svårt, så det skulle jag säga är viktigt. Sen rent funktionellt är det ju såklart som jag var inne på förut också jätteviktigt att man har så att man kan samla all information på samma ställe och att man kan ha sin process väldigt tydligt i SUP1s system eller i sitt rekryteringssystem så alla kandidater kan få gå igenom samma steg och det blir så mycket. Så har man den överblicken vilket man ju har när man postar ett jobb i systemet och alla kandidatkort ser likadan ut om man använder funktionerna på samma sätt då kan man ju åstadkomma det, så det skulle jag också se som en sådan jätteviktig grej.</p>	UF
23	INT	Vi går in på lite personliga reflektioner, eller det är temat vi pratar mycket om sånt nu, men lite om hur du tycker att systemet är? Eller har du använt andra rekryteringssystem innan också?	
24	USE1	Jag har använt andra ATS innan också.	
25	INT	Bra, för då kommer en fråga om hur du tycker att det här systemet och SUP1 funkar i jämförelse med tidigare system och varför det är så?	

26	USE1	<p>Ja och jag är ju ibland så brukar jag skämta om att SUP1 borde betala mig för att jag säljer in dem hos andra, så här få bonus för varje gång jag drar in en ny kund. Skämt åsido, jag är absolut ett jättestort fan av deras system av de anledningarna som vi har pratat om. Jag tycker att de uppfyller alla de kraven som jag har i mitt jobb och det som jag också har gillat med dem är att jag har fått växa med dem - att man har fått följa med i utvecklingen och där tycker jag att de har varit väldigt lyhörda till att ta till sig information och uppdatera och så där. Det märks att det är ett yngre bolag som är här för att skapa någonting nytt på den här marknaden. Jag har också jobbat i system som har varit kanske lite mer etablerade och lite äldre. Jag har till och med jobbat i ett system som egentligen varit ett CRM system, men man använder det som ett rekryteringssystem också och då tappar man ju lite grann användarvänligheten och det blir lite mer ja, inte lika snyggt och enkelt kanske. Nu var det dock ganska många år sedan. Sen har jag använt andra riktiga system, innan på mitt förra jobb då innan vi implementerade SUP1s system till så hade vi ett annat system, kanske inte ska nämna några namn, men det var enkelt men nästan lite för enkelt, för man vill ju också ha all den här funktionaliteten som vad man behöver i sitt dagliga arbete när man jobbar med rekrytering så att ja, men i förhållande till andra system jag använt så skulle jag säga att hjälpsamheten och viljan att hela tiden utveckla och att göra det så bra som möjligt för användarna är det som jag har uppskattat mest.</p>	RE, FS, EX
27	INT	Skulle du säga att du då litar på både leverantören och systemet?	
28	USE1	<p>Ja, men det gör jag. Sen tycker jag att de också har haft lite dippar i perioder, men det har nog handlat om att de har fokuserat, de blev ju ganska stora ganska fort och det har gått väldigt bra för dem så att jag tror att de kanske har fokuserat mycket på det, att komma ut på marknaden och sälja produkten. Och sen har de ju haft ett jätteduktigt produktteam med att utveckla och sådär också. Men ibland så har jag upplevt att, tex för något år sedan, när jag var på mitt förra jobb så kunde det ibland vara lite buggigt och att oj nu hakade det upp sig, nu kommer jag inte in i systemet, vad händer? Alltså men än har de kunnat fixa det ganska snabbt så det har nästan aldrig varit så här, ja, på riktigt så, men jag har absolut varit i situationer då jag ska ha en intervju med en kandidat och ville ha intervjuanteckningar framme och sen så kommer jag inte in i systemet så ska man försöka hitta personens telefonnummer någon annanstans. Alltså det har hänt men jag upplever att på senaste tiden så har det varit väldigt tillförlitligt, så de har väl säkert jobbat på de bitarna själva också skulle jag gissa.</p>	TRU, FS
29	INT	Skulle du säga att det var mer tilliten till systemet som då fallerar ibland snarare än tilliten till leverantören?	TRU
30	USE1	Ja, absolut.	TRU

31	INT	Okej, och vilken roll tycker du är den viktigaste för leverantören att ta när systemet ska implementeras? Alltså, ska de vara de som informerar eller bara implementerar och går vidare. Vilken roll tycker du är viktig för att ni ska få ut så mycket värde som möjligt då av användningen?	
32	USE1	Ja precis, och just när det kommer till det här systemet så var det ganska länge som jag var med och implementerade det från ingenting till det, så att jag har lite svårt att minnas eller tänka ut vad som har varit viktigt då. Men jag håller just nu på vårt företag, eller vi håller på att implementera ett HR system och det är ju lite samma typ av process så jag kan utgå från de erfarenheterna, vad som har varit skönt och bra i den implementationen. Jag skulle säga att det handlar ju alltså jättemycket om information och att få all information man kan tänkas behöva, och sedan så tror jag att det också är viktigt att man har en dialog från att man har sålt in produkten fram till själva implementationen och genom implementationen att kunna svara på frågor att informera om de olika stegen. Också ha en viss struktur för sätter man upp ett helt nytt system som man aldrig haft förut, då handlar det ju både för den personen som eller de personerna som är med och sätter upp det om att lära sig systemet, men också att kunna sätta upp det så effektivt som möjligt för den organisationen man jobbar i. Så att information och struktur i implementationen skulle jag säga är viktigt.	CO, FS
33	INT	Ja verkligen, och skulle du säga att systemet när det väl har implementerats har mött dina förväntningar som du har haft? Eller om det överträffar eller är lägre eller om de är exakt samma?	
34	USE1	Ja men med SUP1 så var det ju väldigt positivt. Alltså då skulle jag säga att förväntningarna överträffades, men det var ju också för att vi kom från ett system som vi inte tyckte funkade så bra och då blev ju den skillnaden mycket större också. Jag tror så här när man letar efter ett system idag, så tittar man ju oftast på flera olika leverantörer och då redan i den processen så är det ju viktigt att man försöker bestämma sig för vad, vad kommer vi använda det här för, vilka delar är viktiga för just oss som organisation och så får man förhoppningsvis svara på de frågorna redan i säljprocessen, men absolut. Och det var ju precis det vi gjorde på mitt förra jobb då när vi implementerade, att vi tittade ju på massa olika system. Men det som fick ner det till slut till att det var SUP som matchade våra behov bäst.	UT, EX
35	INT	Jag tänker på det du sa nu att ni bestämmer innan vad man vill ha ut av systemet, är det någon gång när ni upplevt att det fortfarande är någonting ni saknar i efterhand eller att det är någon funktion som ni inte visste att ni behövde? Som sedan har kommit till mycket större användning än vad ni trodde eller liknande?	

36	USE1	Men ja när vi implementerade systemet på mitt förra jobb, då var det ju så pass nytt fortfarande, så massa av de funktionerna som finns idag fanns inte då. Men det som var en stor utmaning för oss då som SUP1 hjälpte oss att lösa, det var att det var en ganska stor global organisation och vi hade då olika ben i olika regioner ute i världen, så då diskuterade vi mycket. Ska vi använda ett och samma system för hela bolaget globalt? Vi pratar så här tvåtusen pers. Eller ska vi dela upp det på något sätt? Vi hade önskat att det fanns såhär underkategorier på något sätt att det fanns någon form av master system och sen kunde man ha de här olika organisationsformerna. Och de hade inte byggt en lösning för det då, så då fick vi ju diskutera oss fram till vad som var smartast och det slutade med att vi egentligen satte upp 4 olika system, varianter för de här olika delarna, som var separerade från varandra, men de var uppsatta på samma sätt och allting såg likadant ut inställningsmässigt.	RE
37	INT	Så det var ändå en slags lösning ni valde att göra själva då?	RE
38	USE1	Ja precis, men i samråd med dem, för när vi berättade för dem så, här har vi den här utmaningen. Vi rekryterar ganska olika på olika marknader. Och hur ska vi tänka? Och då hade inte de en lösning för det i systemet, så då fick man hitta en annan lösning.	RE. FS
39	INT	Ja exakt, och skulle 2 olika system ha ganska liknande funktioner och sådant där och båda kanske egentligen möter ni behöver. Vad är det då som kanske får er att välja det ena före det andra?	
40	USE1	Jag skulle säga att det är två saker. Den ena saken är så klart prislappen, vilket ofta blir avgörande faktiskt. Det kan vara en jättestor kostnad och det är klart att om en leverantör är lite mer prisvärda än andra. Så kan det väga väga över. Men jag skulle se att oj det här kanske är mest för mig personligen, men andra håller säkert med mig att det också handlar mycket om personerna man möter under processens gång och vad man får för förtroende för personerna på bolaget så att det är också betydande.	TRU
41	INT	Förstår, och om vi pratar om det nuvarande systemet igen. Finns det några funktioner som du idag hade velat lägga till eller ändra eller ta bort eller fokusera mer på av de som finns i systemet nu?	
42	USE1	Oj vilken bra fråga, jag vet inte. Skulle det säkert finnas om man fick tänka jättemycket, alltså. Jag tycker att såsom SUP1s system är uppbyggt idag så uppfyller dem de behoven som vi som bolag har jättebra. Sen är det så klart att man skulle kunna utveckla det ännu mer med olika integrationer, kanske med andra bolag och så, där vi använder till exempel Alva Labs och de bygger också en massa bra funktionalitet, men alla de sakerna är inte ihopkopplade så att ja, där skulle de ju kunna jobba mer och utvecklas. Till exempel så här intervjumallar eller vad det nu kan tänkas vara. Men det finns jättebra grund för allting.	UT

43	INT	Okej, och om man vänder på det. Finns det några funktioner som du tycker är överflödiga eller som det läggs mycket tid på men som kanske inte hjälper rekryteringsprocessen jättemycket?	
44	USE1	Nja inga större grejer. Det är klart att det finns vissa saker alltså vissa flikar som man aldrig använder eller så där, men det är ingenting som stör att det finns där skulle jag säga, utan det finns säkert bolag som använder de sakerna som vi inte använder. Så jag tror att det är ganska svårt att slaviskt följa, ett systems uppbyggnad till 100 procent utan man väljer ut de delarna som funkar bra och sen jobbar man utifrån det. Men jag tror det finns jättemånga därute som använder SUP1s system som inte utnyttjar det till fullo, att man fortfarande gör saker vid sidan om eller så där som tar jättemycket tid som hade kunnat gått mycket fortare om man bara lärde sig hur man gjorde det i systemet.	UT
45	INT	Ja, just det verkligen. Vet du om systemet eller när det implementeras, blir det personligt för företaget eller är det någon typ av standardmall som de säljer?	
46	USE1	Alltså, jag tror jag kan ha fel, för det var ju som sagt ganska länge sen som jag var med i själva implementeringen av systemet, men jag tror att de har ett grundval och sen får man anpassa utifrån det bolaget man är med olika typer av inställningar och karriärsida och så där.	
47	INT	För sen när ni implementerade, hade ni något möte eller när ni satt ner så här vi vill ha det här, det här det här och så gick det?	UT
48	USE	Nej så var det nog inte när vi gjorde det förra gången och nu var jag inte med på företaget för man hade redan köpt in det innan jag började så att jag vet faktiskt inte exakt hur det såg ut. Men det är ju en process såklart då man ser över behovet och försöker anpassa på bästa sätt utifrån det.	UT
49	INT	Det här du sa med att andra inte lärt sig använda systemet lika bra eller som de ska. Vad tror du är det viktigaste för användaren då för att uppnå allt och kunna använda det på bästa sätt? Vad är det viktigaste att man som användare gör? Jag vet att du har mycket liknande erfarenhet med det tidigare, så du kanske vet mycket redan vad som finns i princip?	
50	USE1	Ja, alltså, jag tror det beror på vem användaren är. Ofta är det ju kanske en rekryterande chef eller någon som inte är expert i systemet. Jag tror att det handlar jättemycket om att få utbildning och att man kanske har någon som visar, för att jag menar det är ju inte konstigt och framförallt inte om man inte jobbar med det här systemet på heltid. Att sätta sig in i det och förstå det finns ju mycket instruktioner och så där. Men jag tror det handlar mycket om utbildning.	TRA

51	INT	Snyggt. Jag tror vi har täckt allt, men då hade jag 2 frågor på lite vad du har sagt tidigare, bara det här med att ni hade, ni använder Alva labs också för tester och har integrerat det, hur funkar den integrationen? Är det välanpassat för att man ska kunna göra det eller var det svårigheter eller liknande?	
52	USE1	Nej, men det är väldigt enkelt, alltså det är ju några klick och någon liten kod remsa här och där och så där. Men det finns jättetydliga instruktioner från alva lab sidan i det här fallet. Så här steg för steg. Det här aktiverar det här du får ett mejl så att det är ganska enkelt, så det är ju den första delen själva den tekniska integrationen eller man ska säga och sen är ju nästa steg att man ska lägga till ett steg i rekryteringsprocessen som är testerna man ska lägga till automatiserade utskick man ska lägga till ett mejl som följer med det och så där så det är några lite mer handpåläggning utöver själva tekniska integrationen. Men det är ganska enkelt för någon som har gjort det förut.	
53	INT	Och sen var det bara när dom nu kanske kommer ut med nya funktioner i systemet, även om man känner att man har allt det, hur mycket pushar dem för att man ska använda de nya funktionerna? Eller är det mer information att det här finns nu också eller är det en direkt utbildning i det nya då eller hur funkar det?	
54	USE1	Ja, jag upplever att det är mer som ett nyhetsbrev. Det här har vi gjort. Det här är nytt sedan sist och sen är det lite grann upp till gemene man att så här vilja lära sig mer och fördjupa sig i det. Sen finns det ju mycket bra information på deras hemsida och så om allting, men det är lite upp till och det kan väl också vara en sån grej som gör att vissa då inte har tiden eller inte känner att de orkar fördjupa sig heller i allt som kommer nytt. Att man får upptäcka det allt eftersom.	CO
55	INT	Okej hur mycket kanske pushar SUP1 för att man ska lägga tid på att lära sig systemet?	
56	USE1	I min erfarenhet inte jättemycket, men jag vet inte hur de jobbar med andra kunder och som sagt om jag skulle implementera systemet helt från scratch någonstans idag så vet jag inte exakt hur den processen ser ut.	
57	INT	Och vad tycker du är det viktigaste som leverantören kan göra för att man ska kunna använda systemet så bra som möjligt eller för att få ut så mycket värde för er som möjligt?	

58	USE1	Ja, men som sagt, jag tror att den här första fasen är väldigt viktig. Dels gäller det ju att så här sticka ut under säljprocessen, eftersom många oftast jämför flera olika leverantörer och sen så handlar det om att ha en bra struktur på implementeringen och att ge så mycket information, relevant information som möjligt och då finnas tillgängliga så där. Så att gör man det på rätt sätt, då kan man skapa jättemycket värde för organisationen.	CO
59	INT	Ja snyggt tack vi har täckt allt som vi vill täcka. Ja, har du någonting som du känner är kanske intressant eller som du skulle vilja nämna eller så där?	
60	USE	Nej, men jag nej, jag vet inte. Jag tycker ni har ställt bra frågor så det ska bli roligt att höra vad ni kommer fram till och spännande att ja, men jätteroligt att få prata mer.	

Appendix C

INT - Interviewer USE2 - System User 2	Communication - CO Training - TRA User-Friendliness - UF Functionalities and Structure - FS ATS - ATS	Responsiveness - RE Trust - TRU Efficiency - EF Utilization - UT Expectations - EX

#	Person	Question/Answer	Code
1	INT	Så om du vill börja med att berätta vad din roll är och vad du gör?	
2	USE2	Absolut, jag har en people and culture lead-roll, vilket betyder att jag egentligen har ansvar för det som har med människor och kultur att göra. Och där ingår ju såklart rekrytering också. Så att jag har jobbat här ungefär 8 månader, och mitt första projekt när jag började handlade om att bygga om rekryteringsflödena. För att det funkade innan, men det funkade inte så där jätte jättebra. Jag har lagt nu senaste, i princip halvåret, på att strukturera om det och bygga om det och ta in nya system och sådana saker. Så att en enkel sammanfattning är att allt som har med människor och kultur att göra och där rekryteringar är en del av det också.	
3	INT	Har du haft liknande roller på andra företag tidigare?	
4	USE2	Jag började inom HR för kanske 13 år sedan eller någonting. Så jag började jobba på ett telecomföretag där jag ansvarade för säljrekrytering på en mindre säljavdelning och sen så växlade jag upp det så var jag ansvarig för rekrytering för hela kundservice- och säljavdelningarna på bolaget. Så det var där egentligen började min HR karriär så att jag har ju jobbat från och till med rekrytering under de senaste 13 åren kan man säga på 4 olika bolag. Alla i olika branscher men generellt ganska moderna bolag också. Men det gör ju att jag ju såklart sett en utveckling utifrån hur rekryteringsområdet såg ut då till hur det ser ut idag när det kommer till systemstöd och såna saker också. Så att jag har jobbat i olika typer av HR roller senaste 13 åren men jag har på ett eller annat sätt varit inblandad i rekryteringen i princip hela tiden också.	
5	INT	Så vill du beskriva lite ATS systemet ni använder lite och hur det fungerar och dess funktioner och liknande?	

6	USE2	<p>Systemmässigt det som vi jobbar i nu och jag kan väl ge någon sorts vinkel också på att när jag började så fanns det ett rekryteringssystem som är holländskt tror jag som man hade är som funkar helt okej. Det är ett så modernt verktyg, men ganska grått och tråkigt i mitt tycke och dessutom så har de ett modultänk vilket gör att du behöver betala mer för att få tillgång till olika moduler i systemet, vilket i mitt tycke är extremt omodernt för att det är inget superstort system så. Så att det vi gjorde var att vi slängde ut det och sen så implementerade vi SUP1s system.</p> <p>Det som är positivt i dagsläget är att systemimplementeringen nu för tiden är fruktansvärt mycket enklare än vad det var för bara typ 7 år sedan. Så att vi implementerade väl det på typ 3 veckor eller någonting sådant och då med egentligen allting. Det positiva med SUP1 är att man kan nästan se det som en liknelse med ett CRM-system. På så vis att man får i princip allting man behöver utifrån att kunna hantera rekrytering på egentligen vilket bolag som helst, men framför allt på mindre eller midsize bolag där man kan i princip sköta allting själva. För att det fina är att då får du allting från att det finns en content-del där du kan bygga dina karriärsidor och sådana saker som är superenkla och användarvänliga, vilket gör att du behöver inte ha ett marknadssteam som bygger en karriärsida åt dig eller lära dig koda på något vis. Utan det är drag and drop, superenkelt, uppbyggt av olika moduler så du kan bara välja vad du vill addera till din karriärsida. Så länge du bara har kontent själv så är det jätteenkelt att lägga till bilder och alla sådana saker, och videos och allt vad det nu kan vara.</p> <p>En stor del var att det systemet som man hade innan hade superfula karriärsidor. Det fanns en content-del men var mycket, mycket sämre. Och SUP1 har den lösningen som är, det blir väldigt användarvänlig och bra karriärsidor som också kopplas samman med hela back-end strukturen i systemet. Så att det gör ju att om jag lägger upp en rekryterande chef, för tech till exempel, lägger jag upp en tech annons sen då kommer han eller hon finnas som en kontaktperson också för just den avdelningen så att man kan klicka vidare och se den personens LinkedIn och såna saker också beroende på vad den har fyllt sin profil med och sånt. Så att allting är sammankopplat på ett väldigt, väldigt snyggt sätt. Så det har de gjort väldigt, väldigt bra. Så att en del var ju så här ja, men content är en viktig del på grund av en employer-branding mässigt att kunna på något vis visa vilka man är. Så det är en superviktig del i det.</p> <p>Så den är jättebra, men sen så handlar det så klart också om att det behöver vara, i mitt tycke så handlar det jättemycket om att SUP1s system är så pass enkelt så att man behöver inte lägga så mycket tid på att träna chefer och så. För det finns väldigt många system</p>	UF, EX, EF
---	------	---	------------

	<p>som är extremt komplexa på så vis att de har jättemycket funktionalitet men det är inte så lättanvänt, vilket gör att du behöver träna chefer en timme för att de ska kunna hantera systemet. Här är det i princip att man släpper in dem och så är det enkelt att förstå deras UX/UI är extremt smart uppsatt på så vis att du kommer in och du får, i ditt projekt så har du som en kanban tavla där du har de olika stegen i rekryteringsprocessen så att man kan skapa den typen av visualisering och transparens som i princip människor behöver för att enkelt kunna förstå vart befinner man sig i en rekryteringsprocess.</p> <p>Det i kombination med att det på något vis är kandidatcentrerat på så vis att om jag går in på, om någon av er söker en roll hos oss, och jag går in på ert kandidatkort då kommer jag se allting som någonsin har hänt med dig som kandidat hos oss oavsett om det handlar om att vi har kommunicerat genom mejl eller vi har skickat ut tester eller du har scoreats i ett intervju-scorecard. Vad det egentligen är så finns det samlat och det gör också att om du skulle söka igen om ett år till en roll så kommer vi fortfarande ha samma centerade på något vis profil där vi ser att förra gången sökte du den här rollen men nu har du sökt det här och det här är de svaren du har gett för de frågor vi har undrat över. Kandidatcentreringen är super super nice för att den skapar en enkelhet i form av att vi vet att det här är samma kandidat som är återkommande och det blir väldigt, väldigt enkelt att ha koll på dig. Och att den dessutom säger till om det skulle dupliceras till exempel. Skulle du söka med en annan epostadress så kommer du fortfarande kunna länka samman och se att det här antagligen är samma profil och så kan man slå ihop det. Så att kandidatcentreringen är en jättestor och viktig del i det.</p> <p>Sen så är det så här bara enkla saker som att så här förstasidan när du loggar in är enkel att förstå. Det finns allting du behöver. Vi kan lägga till information från HR sidan där det är så här det här bör du veta det här behöver du göra, du får dina to-dos, du får den kalendern med de intervjuer som kanske är på väg. Du skapar en enkelhet helt enkelt så det är väldigt uppskattat.</p> <p>En stor del i varför det är bra är för att det är enkelt för rekryterande chefer. För det man ska ha i åtanke är att de flesta rekryterande chefer de rekryterar väldigt, väldigt sällan, vilket gör att det måste vara superenkelt för dem att sätta sig in i, ah juste det var så här saker funkar. Och då kan det inte vara för komplext för de flesta rekryterar en eller 2 eller 3 gånger per år och det gör att de ska gärna tycka att det är härligt system att jobba i och se fram emot att komma tillbaka till det.</p> <p>Så att det är en superviktig del är det, men sen så finns det ju andra perspektivet com så klart handlar om att vi som då på något vis så</p>	
--	---	--

	<p>administrerar och faktiskt jobbar i backend också som har koll på egentligen hela systemet, för oss så handlar det ju otroligt mycket om att ska du som rekryterande chef ha en enkelhet i systemet så måste vi använda det på rätt sätt också. Och det kan man göra genom att vi kan ju sätta upp allt ifrån templets till automatiseringar till allt som egentligen behövs för att det ska finnas en enkelhet som som gör att rekryterande chefer har det de behöver i den processen som vi ska driva tillsammans. Men många gånger så är det så att de vet ju inte ens om hur mycket vi faktiskt ser till att sätta upp en smart process i bakgrunden, så de inte behöver göra så himla mycket. Och där är ju alltifrån att vi ställer frågor i ansökningsflödet som är riktade specifikt till den rollen som människor söker för hos oss är skriven kommunikation superviktigt, för att vi jobbar väldigt mycket remote och så vidare, vilket gör att det skrivna blir jätteviktigt och då behöver vi kunna kontrollera det. Då ställer vi specifika frågor och så vill vi se att folk engagerar sig och svarar på de frågorna. Och det är ju sånt som vi bestämmer utan att de egentligen behöver göra så mycket med det. Så att då får ju de mer data att gå på genom processen och sen har varje steg ett speciellt syfte där vi tittar på varje del och sätter upp intervju-cards med frågor där det är mer strukturerade intervjuer och såna saker också. Så att varje steg ska vara väldigt enkelt men skulle vi bara lämna över det till rekryterande chefer skulle det inte bli särskilt bra, för då skulle de inte ens veta att de här sakerna går att göra för att de ska inte behöva vara experter på det här systemet, utan vi ser till att vara experterna som roddar bra processer åt dem som gör det väldigt enkelt. Och en stor del i bra ATS:er idag, det är att det som är repetitivt ska du kunna automatisera i princip. Så att det gör ju att vi kan jobba med automatiseringar och triggers egentligen i varje steg. Så om en person söker och vi behöver att en person är duktig att koda i typescript. Då kan vi i princip sätta upp en skala där personer som score:ar sig själva från noll till 10 på en skala, där alla som score:ar sig själva högre än 7 går automatiskt vidare till nästa steg. Och nästa steg hos oss skulle då kunna vara alva labs personlighets- och logiktest. Så att om de som söker har tillräckligt bra på skallkraven går vidare får automatiskt skickade ett test till sig som ändå är grunden för att vi ska ha en objektiv bedömning för att vi som människor är biased så att säga. Då gör vi de sakerna automatiskt vilket gör att när vi sedan tittar på en kandidat första gången då har vi ganska mycket att gå på som inte bara är ett CV, för CV är supertrubbigt.</p> <p>När du kan göra det automatiskt utan att vi ens behöver göra ett handpålägg. Det gör ju att vi kan lägga mindre tid på administration och faktiskt på det som skapar ett värde i en rekryteringsprocess. Och det tror jag är grunden till bra ATS:er idag. Det är de som faktiskt, där man har möjligheten att göra sådana saker. Där det handlar om att vi förhoppningsvis som</p>	
--	---	--

	<p>människor kan lägga tid på de sakerna som faktiskt skapar ett aktivt värde och som inte bara är repetitivt administrativt. Så det är en superviktig del i det här systemet så att mycket är smart uppsatt. Det är väldigt, väldigt enkelt att rodda med andra sådana här saker back-end också för att det är logiskt. Du behöver inte lägga särskilt mycket tid för att förstå systemet för att de har designat på ett smart sätt så att säga.</p> <p>Så det gör att oavsett om det handlar om en rekryterande chef som är inne ganska sällan får en enkel översyn och förståelse för saker och hur de ska göra och hur vi kan jobba tillsammans i systemet. Men samtidigt så, många är ju rädda för back-end saker i systemen men här är det faktiskt så pass enkelt så att allting är bara att sätta upp utifrån hur man vill ha det. Och det finns i princip steg för steg-lösningar för dig. Så att det är enkelt. Deras analytics-del är väldigt bra också utifrån alltså här vi får data på allting som rör rekryteringsprocesser och som rör kandidater och karriärsidor. Allt vi i princip kan få analys på finns där med tanke på att det är ett system som är sammankopplat med alltihopa gör ju att datan är bra. Så att man får allt ifrån hur snabbt rekryteringar går till att vi kan jobba med net promoter score-utskick till kandidater där de kan ranka vad de tycker om kvaliteten i våra processer och såna saker och vad de tyckte var bra och dåligt och såna saker. Så att vi får en sammanfattning på i princip allting som vi behöver.</p> <p>Så att det finns mycket positivt och sen är det också så här, tanken är ju att anställda också kan vara med och rekrytera på så vis att, många företag pratar om om referrals, alltså att man tipsar dem om kandidater i sitt nätverk eller folk man känner och såna saker och det finns struktur för att göra det. Så att våra anställda ligger med här, vilket gör att när vi lägger ut en ny annons till exempel då får de ett utskick kring, nu går vi live med en sån här annons har du någon att rekommendera så kan ni göra det här. Och då när en person rekommenderar en person då ser vi att vem som rekommenderat och att de har skrivit en kort rad om det och så vidare och att vi då kan hantera det på ett på ett bra sätt också. Så på något vis är det så här, ett bra rekryteringssystem ska på något vis ge kraften till organisationen att växa med rätt typ av människor. Och kan man då engagera både ledare och personal generellt i det så blir det mycket mycket enklare.</p> <p>Från när jag började för 13 år sedan så var rekrytering oerhört slutet. Det var så att man var tvungen att vara superexperter på det astråkiga systemet som man jobbade i om man ens hade ett system för de flesta hade inte utan man jobbar med mejlbox. Till att idag så handlar det om att så här, hur kan du göra det så öppet och opensource:igt som bara möjligt så att folk faktiskt har insyn och man kan visualisera. Man har en transparens i de processer man</p>	
--	--	--

		<p>driver för att det skapar på något vis ansvarstagande och det skapar ett samarbete som inte gick att göra förr.</p> <p>Så att den delen är väldigt, väldigt bra för att jag behöver inte hålla på att informera våra chefer om vart vi befinner oss utan de har precis lika mycket insyn som jag har så länge de är inne och tittar. Det är inte alla som är så duktiga på det heller, men de sitter på exakt samma information som vi som rekryterare gör allt.</p>	
7	INT	Du sa både det här med att systemet är väldigt lätt att använda, att man inte behöver så mycket träning. Men fick du som är kanske ansvarig då lite mer för systemet, någon typ av genomgång eller träning eller utbildning i det när det implementerades?	
8	USE2	<p>Absolut. Det har jag gjort. Och sen använde vi SUP1 på min tidigare arbetsplats när vi skulle skala upp rekrytering från ganska lokalt till att öppna upp i massa olika länder och så och då tog vi in dem. Så att vissa funktioner som SUP1 har idag kom också från oss för att vi ville att de skulle utveckla vissa saker. För min del har det varit ganska enkelt för att jag lärde känna dem i ett ganska tidigt skede och vi hade ett bra partnerskap vilket gjorde att de tränade mig men sen så slutade det med att vi också utvecklade deras produkt för att vi var en av de kunderna som på något vis använde det i flest länder under en period.</p> <p>Ja så att vi hade väldigt, väldigt mycket feedback mässigt så. Men absolut, från början så är det träning. Men skillnaden mellan SUP1 och de andra ATS:en jag har jobbat i det var att det var så pass enkelt att förstå så att det krävdes inte så mycket träning om man ska vara helt ärlig. Sedan är det så klart detaljer utifrån, jag tror att många gånger så blir det så, jo, du kan få en översyn och du får en inblick men det är sen när du börjar faktiskt jobba i det på daglig basis som du grottar ner dig i olika funktioner. Det de har gjort bra också det är att de har en typ av supportplattform, typ där du kan söka på saker. Så här är det som så att du undrar hur en kalender-integration funkar? Ja, men då söker du på det och så får du en steg för steg guide där istället. Och det de också har är att, som jag inte använder lika mycket nu men som jag gjorde mycket då, det är att de har en supportchatt som ligger rullande dagligen där du når deras kundservice i systemet. Så att det gör ju att när vi har någonting som strular eller någonting som ni undrar någonting som inte funkar då frågar man där och då får du svar på 2 minuter. Den har varit väldigt bra, framförallt där för några år sedan när saker hade en tendens att strula lite mer för att det var ganska nytt, men det var ju superbra för att de var extremt snabba på det.</p>	UF, CO, TRA
9	INT	Jag tänkte på det här med att ni har påverkat systemet väldigt mycket i och med att ni använt det länge och så där och gett tips om nya funktioner. Hur har det spelat ut sig nu över tid? Jag	

		menar, har ni fortfarande lika mycket inflytande eller funkar ert samarbete?	
10	USE2	<p>En bra fråga. Nej, jag tror så här vid det här laget så hittar vi inte lika mycket som man vill att de ska utveckla. Först när vi tittade på att ta in på dem på min tidigare arbetsplats så tittade vi på kanske 10 olika ATS utifrån så här vilka är bäst i världen just nu? Vi tittade på de som skulle anses vara bäst. Anledningen att vi gick till SUP1 sen det var för att när vi träffade dem så körde de en demo för oss och vi var så okej, fast ni har ingen kalenderintegration som sparar nog mest tid av allt som de har är att under väldigt många år för min del sen jag har kommit rekrytering så var det så här okej om jag ska boka en intervju med någon av er så var jag tvungen att, framför allt med kanske en rekryterande chef, så var jag så här, ok, vad funkar för dig? Och så hörde jag med chefen, OK, vad funkar för dig? Och så ska man försöka synka det här och många gånger så tog det sjukt mycket tid. Så det vi gjorde då det var att vi frågade dem, OK, har ni en kalenderintegration med tanke på att sånt fanns redan då, det här är alltså för kanske 6 år sen ja. Så var det så här, men då fanns tredjepartslösningar där du kunde skicka ut din tillgänglighet. Och då var vi så här, har ni det och de sa nej, det har vi inte. Och då sa vi, OK, för att ska vi gå med er då måste ni ha det och då kom de tillbaka 4 veckor senare och hade byggt det. Så då var vi så här. Nu har vi löst det och briljant idé det är klart vi ska ha det. Så att då fixade de det. Så de utvecklade det med sina interna utvecklare på 4 veckor och kom tillbaka och presenterar det och det gjorde så här okej om de är så duktiga på att lyssna och tycka att vi också kommer med bra idéer då vill vi gärna jobba med dem. Så att det var anledningen till att vi valde och sen gå med SUP1 för att det var den stora så här är deal breaken för oss att har de inte det, då kan vi inte, för att vi kommer behöva hålla ett ganska tajt rekryteringsteam och så ska vi rekrytera massvis med olika människor runt om i världen. Då måste vi kunna skicka ut min och en chefs tillgänglighet och att en kandidat kan boka in sig när det passar. Och sånt är en självklarhet idag, men det var det inte då. Så att det är nog den största tidsspararen som finns, en bra kalenderfunktion.</p>	RE, FS
11	INT	Du sa att ni förr kanske hade lite så här integrationsproblem och sånt. När de löstes var det i samband med SUP1 då alltså, hjälpte de er i det eller var det något ni behövde göra själva?	

12	USE2	<p>Nej de var grymma på sånt för många gånger så var det ju också så här att vi hade ju idéer kring vad vi ville skulle funka. Men vi hade ju inte tech-kunskapen själva utifrån hur det faktiskt funkar så många gånger så var det så här, vi kom och sa så här. Vi vill det här och de sa hmm vi ska se vad vi kan göra och sen så många gånger så blev det att de läste det och då kunde det också vara att vi kopplar samman en annan part med dem och så pratar de ihop sig och kom tillbaka med en lösning. Så att vi sa bara att det här vill vi ha och de kom tillbaka med lösningen. Oavsett om det handlar om en djupare integration med linkedin eller om det handlade om Alva Labs när det kommer till personlighetstester och sånt. Alltså för att saker ska funka väldigt bra så behöver det finnas integrationer, för det är just det att det du helst vill ha när det kommer till rekryteringen det är att du vill ha ditt rekryteringssystem som en one stop shop på så vis att, framförallt för rekrytering chefer. Jag har inga problem att man i ett rekryteringssystem kan behöva gå in i olika typer av plattformar, men en rekryterande chef ska egentligen bara behöva gå in i ett ATS för att få den översyn de behöver så att de inte behöver logga in i ytterligare system för att se en till datapunkt så att säga.</p> <p>Så att den är ju bra och det tror jag också de moderna verktygen är ganska bra på det vid det här laget. De fattar vilka saker de behöver kunna integrera med och många gånger så blir det ändå så hittar man någonting nytt som de inte har hunnit med. Ja, men då brukar det finnas ganska enkelt för integrationer idag och många gånger så är det ju ganska enkla API-lösningar vilket gör att det tar inte så mycket tid för mig.</p>	RE, EF
13	INT	<p>Om du skulle få nämna några faktorer som du tycker är viktigast för att ni ska få ut så mycket värde av systemet och ert samarbete. Vad skulle du säga att dom är?</p>	

14	USE2	<p>Ja, helt ärligt så tror jag många gånger att såhär, rekryteringssystem är till många, så har de ju samma funktion. Men sättet man har valt att bygga det ser väldigt olika ut för jag menar en rekryteringsprocess ser likadan ut överallt, nej, inte överallt, men så här enkelt kan man säga att såhär en rekryteringsprocess har x många steg, sen beroende på roll så kan det se lite olika ut, men i det stora hela så är det så här. Jo, du har en ansökan och du har en anställning till slut och däremellan kan det se lite olika ut men det kommer vara x antal steg. Ibland så är det 2 ibland så är det 7 osv. ju. Men i det stora hela så gör alla ATS:er samma sak. Den stora skillnaden är snarare så här helt ärlig så kommer den ner till användarvänligheten. Hur enkelt är det att förstå hur du ska hantera systemet utifrån alla vinklar, utifrån det jag nämnt. Alltifrån att jag som på något vis har ansvaret ska fatta hur jag sätter upp saker i back-end till att en rekryterande chef som går in på sin förstasida ska fatta hur den hittar till sitt projekt som är ett öppet jobb. Som sen ska fatta att så här vilka kandidater ligger i vilket steg? Det är skillnaden, och sen så är det så här som jag nämnde att andra företag egentligen har ganska liknande system som SUP1, men det är fruktansvärt mycket gråare och tråkigare. SUP1 är jätteduktiga att jobba med. Du kan lägga till gif-ar på din hemsida så när de kommer in så kommer det i vårt fall massa snö-content för att det händer någonting så här och det är färger.</p> <p>En av deras mest briljanta saker som jag vet att de kom på medans de satt och drack vin var att en av utvecklarna, så det här är på riktigt en av deras mest uppskattade funktioner, är att när du flyttar över en kandidat i din kanban-tavla så har du olika stegen och den sista är hired. När du flyttar över någon till hired, då ramlar det konfetti över skärmen. Och den lilla saken du vet, det är den enda saken som folk kontinuerligt pratar mycket om. Och den gjorde de nog ganska många år sedan också som det var en utvecklades som sa så här kul grej, det kanske vi borde göra och så gjorde de det, för det tog ju ingen tid att utveckla och det är den funktionen som folk pratar mest om. Men det säger någonting om att så här lekfullheten i att såhär, ja men rekryteringen ska va ett roligt område med högt engagemang i. Kan systemet på något vis visa på det så kommer du ganska långt. Det är ett roligt system och det är ett jättebra kandidatflöde också. Det är en bra upplevelse att söka till och hamna i, som kandidat, i SUP1s system eller sen fattar de inte att det är just det systemet såklart, men just den grejen att det är det är en bra upplevelse och i grunden så tror jag att det alltid handlar om vad för typ av bolag vill du vara? Hur vill du upplevas? Du kommer få en annan upplevelse om du söker till oss eller om du söker till SVT. Så är det och där är det många bolag som ligger långt efter för man tror att det här är mycket svårare än vad det egentligen är.</p>	UF, FS
----	------	---	--------

15	INT	Vilka faktorer som leverantören kan bistå med eller ert samarbete tycker du är viktigast?	
16	USE2	<p>Vi var inne på det, den enkelheten är att ha en sådan kundservice-chatt där man kan lösa på riktigt 90% av allting man undrar kan man i princip lösa där och då är det löst på en och samma dag och det gör också att vi till och med kan säga att om det är en chef som undrar någonting då behöver de inte höra av sig till oss, då kan de lika gärna fråga där så här, hur gör jag det här? Då kan de få svar på det av en person som sitter här och inte en chattbot på något vis. Så att den är super uppskattad och de har ett väldigt väldigt bra kundservice team.</p> <p>Och sen tror jag att det för min del handlar jättemycket om att ett bra partnerskap handlar ju på något vis som ett givande och tagande också så här. De är beroende av sina kunder och att de är nöjda på något vis och där är de duktiga på att lyssna så här. Det har ju varit ett roligt samarbete för mig genom alla åren för att man har kunnat faktiskt påverka de sakerna till hur produkten ser ut idag. Och det vet vi att hade vi gått med någon av de stora spelarna i världen, det finns inte på kartan att de hade lyssnat. För att så här skalan är så pass stor så att det hade inte hunnits med ändå. Men den här träffade vi rätt i ganska tidigt skede, vilket gjorde att man har på något vis en relation uppbyggd och då blir det väldigt enkelt. Men det har varit ett roligt partnerskap. Jag har hälsat på dem en massa gånger, jag har pratat med dem i person kring saker för att det är kul och de tycker också det.</p>	CO, RE
17	INT	Ja, sett till förväntningar och krav som ni kanske hade på systemet innan den implementeras, skulle du säga att de har mötts eller överträffats eller varit sämre än du förväntade dig?	
18	USE2	<p>Ja nej, men jag tror nästan att de överträffats för att jag har inte varit med om en enda gång att en rekryterande chef eller ett rekryteringsteam som varit med och sagt att det är dåligt system eller inte funkar. Det säger jättemycket att folk är så här kul det här funkar jättebra och det är egentligen huvudsaken så här. Det måste vara så pass lätt så att det inte skapar motstånd och där tycker jag de har byggt en produkt som funkar väldigt bra. Och sen samarbetsmässigt så har det funkade väldigt bra, vilket gör att det alltid utvecklas i rätt riktning. Sen tror jag den stora utmaningen för dem, som alla andra system, man brukar säga så här less is more. Du kan ju addera hur mycket funktionalitet som helst och det är det svåra. Hur håller du tillbaka på allting för att det finns väldigt många kunder som skriker högt om saker de behöver men är det så viktigt då? För att det är väldigt lätt att det blir komplext. Men än så länge så tycker jag att de har varit duktiga på att hålla det ganska tajt ändå att de sakerna som behöver vara bra är fortfarande väldigt bra.</p>	EX, UT

19	INT	Skulle du säga att det finns några funktioner som ni underanvänder eller som ni inte använder i systemet?	
20	USE2	<p>Ja än så länge så jobbar vi inte. De har ju en som är en jätte jättebra funktion, men vi har inte kommit dit ännu som är en typ av nurture funktion och det är egentligen så här rent copy paste från hur säljare jobbar med CRM system. Alltså där det handlar om att nurture kampanjer handlar ju om till exempel då om att alla som söker, de skapar en kandidatbank i systemet som är som på något vis fylls ju på dagligen med kandidater för att det är många som så klart söker, inte utifrån att det ligger ute en aktiv roll, utan för de är intresserade av oss och då kan de connecta så att säga. Vilket gör att de kan hålla sig uppdaterade kring roller som vi lägger ut och så och vi kan ju söka i den databasen utifrån att hitta kandidater den vägen också. Ja, men det du kan göra då att nurture kampanjen till exempel, vet vi till exempel att vi ska anställa mycket utvecklare kommande året så kan vi göra så att vi kan pinpointa alla kandidater som har typescript skills till exempel som jag nämnde tidigare att de kan koda i typescript och sen skulle vi kunna sätta upp att var tredje månad så ska det gå iväg ett mejl från Jeppe som jobbar på tech som säger tjena läget blablabla. Alltså bara nurture den relationen.</p> <p>Och det kan du göra på supersmarta sätt så klart utifrån ett så här att du vet vilka kompetenser som är viktiga för det kommande åren. Den är jättebra men jag har inte använt den en enda gång. Men det har också att göra med att på min tidigare arbetsplats där kom vi till läget då vi hade en så stökig kandidatbank för att vi hade gjort en så väldigt, väldigt snabb tillväxtresa så vi hade lite för dålig koll på det. Och här har vi bara inte använt det tillräckligt länge för att det ska vara relevant att göra, så att vi har inte tillräckligt stor kandidatbank. Så här ge oss något år till. Ja, då kanske det är rimligt att börja göra sådana saker för att vara smart, men det handlar ju också om att då måste veta precis vad vi också kommer vilja anställa kommande 2 år och just nu så kan inte jag svara på det.</p> <p>Så att sådana saker är så här. Det är en jätte jättebra funktion, men jag undrar hur mycket det används för den lägger också krav på att du har en väldigt bra kandidat-databas så att säga med rätt typ av data i och det tror jag inte alla har.</p>	UT
21	INT	Så man utnyttjar någon slags typ av kandidatbank som du säger som man har själv, alltså det gäller att grunden finns själv i företaget för att deras funktion ska funka.	
22	USE2	Ja	
23	INT	Skulle du säga att du litar på leverantören och systemet?	

24	USE2	<p>Jo, men det gör jag. De bygger ju upp förtroende längs vägen. Jag kommer ihåg till exempel när GDPR, när det klubbades igenom och allting skulle anpassas efter det. Det var ju för rekryteringsvärlden en stor läskig chock. Ska inte vi få spara någon data på kandidater i princip? Och de var extremt snabba med att ta in jurister och se utifrån hur kan det här funka och hur kan vi bygga en funktion som automatiserar det här och sen presenterade de det för oss och dessutom var vår dåvarande legal med bara för att säga så här, vad är vår syn av det här?</p> <p>Men då hade de hittat en lösning som gjorde att vi fortfarande kan spara data tillräckligt länge, men sen så har man också gett kraften till kandidater att de kan opt out när de egentligen vill så att de skickar in och säger ta bort min data och då tar vi bort den automatiskt. Så att de automatiserar det flödet också för att det är deras data och vi får inte ha kvar den ifall inte de tillåter oss. Sådana saker gör ju att när de visar att de hittar lösningar för komplexa saker som GDPR var i det läget. Då får man ett högt förtroende för dem och så har det varit med de sakerna som har varit viktiga. Då har man visat på att de har haft koll på läget och vi har behövt säga, har ni koll på läget och sen så presenterar dem varför de har koll på läget och då bygger det ett förtroende.</p>	TRU
25	INT	<p>Ja, vilken roll skulle du säga är viktigast för leverantörerna att ta när de implementerar själva systemet? För att få ut så mycket värde?</p>	
26	USE2	<p>Jag tror det alltid handlar om en förståelse för kunskapsnivån i den partner som de möter. För att där handlar det om att om de hade haft en schabloniserad "så här gör vi"-implementering, för jag menar om jag då har jobbat med de några år på en tidigare arbetsplats och sedan tar in dem igen här, jag behövde ju i princip ingenting av dem den här gången, den här implementeringen. Det enda jag behövde var att de kopplade samman med vår back-end tech utifrån att så här se till att allting synkar som det ska men det behöver inte jag vara inblandad i, prata med den här personen och då löser de det, medans jag och XX som jag jobbar med vi kunde göra det själva på en treveckorsperiod för vi visste ju.</p> <p>Ja och sen så var vi, vi hör av oss ifall vi har några frågor. Men i det stora hela så tror vi att vi kommer kunna lösa det själva. Så att jag tror att mycket handlar om att leverantörerna måste vara extremt duktiga på att individanpassa implementeringen, för att vissa personer har jätteenkelt för att förstå tech och flöden och designen av saker medans andra har aldrig rört sånt här, vilket gör att de behöver i princip någon som håller dem i handen hela vägen för att de är rädda att göra fel. För de tror att saker går sönder. Min upplevelse av bra partnerskap, oavsett vilka partners det har varit har det handlat om de som är duktiga på att fånga upp, vem är det</p>	RE

		<p>de har framför sig? Vem är den här kunden, var ligger kompetensnivån? Och sen anpassar det där efter.</p> <p>Och sen har det så klart också att göra med komplexiteten i den produkten vi pratar om också. Ibland behöver du, konsulter som kommer in och roddar en uppsättning för att det är bara ingen som kan.</p>	
27	INT	Då har vi täckt alla våra frågor. Superbra svar, tack så jättemycket än en gång och vad kul att vi kunde få till ett samtal.	

Appendix D

INT - Interviewer SUP1 - System Supplier 1	Communication - CO Training - TRA User-Friendliness - UF Functionalities and Structure - FS ATS - ATS	Responsiveness - RE Trust - TRU Efficiency - EF Utilization - UT Expectations - EX

#	Person	Question/Answer	Code
1	SUP1	<p>Om jag i början bara ger en liten kort historia om företaget.</p> <p>[...]</p> <p>Åren går, man märker också att det är inte så jävla lätt att söka jobb via sina mobila enheter för att alla rekryteringsverktyg var så himla trubbiga för 10 år sedan. Så det man gjorde då var att man bygger ett rekryteringsverktyg som med första fokus har. Man lägger mycket energi på kandidatresan och kandidatupplevelsen. För när man börjar använda själva verktyget så tänker man ja, men dessa features behöver vi för att rekryterarna sen ska kunna hantera och sortera och analysera och kommunicera. Men de verktygen påminde ju alla om Windows 95, nu kanske ni är för unga, men det var ett så här IT system, supertråkigt. Man bygger runda kanter, drag and drop features och gör det lite roligt och sätter lite färg på det och så kombinerar man då employer branding med ATS, det är det som är vår största success factor. Att vi inte endast byggde ett ATS utan, vi tänkte, fan vi måste kunna erbjuda våra användare att komma ut med sina rekryteringsbudskap mycket smartare. Ha snygga platsannonser och inte bara att det ska funka i mobila enheter, men kanske ge dem en landningssida där kunden själv får välja vilken typ av content vi ska visa för att attrahera och konvertera. Så att idag erbjuder ju företaget en tvådelad lösning som egentligen sitter ihop där du har ATSet, men egentligen själva employer branding plattformen för att komma ut på ett smartare sätt.</p> <p>Så ja, nu har vi sjukt med kunder idag så det har gått superbra. Jag hoppade på bolaget för 7 år sedan där ingen visste vad företaget va. Det värsta utmaningen för mig och ringa till företag och bara "Hej det är jag, från dethär företaget, prata lite employer branding och rekryteringsverktyg". De bara nej, nummer ett vi har ett och nummer 2 vi är inte rekryterare så bara så det dog lite där. Så jag</p>	

		<p>testar med någonting nytt “Snälla träffa mig i 30 minuter annars bjuder jag på lunch om du inte tycker om det jag har att visa”. Det var lite så den vägen.</p> <p>Men om vi gör så här, jag ska dela min skärm och så tänkte jag ge er en liten round tour på hur det kan se ut då. Om vi tittar på det här från en kandidats perspektiv nu så kommer jag in här för att jag är nu nyfiken på mer om hur det är att jobba här. Jag vet redan vad det här bolaget gör etcetera och nu vill jag veta hur det är att jobba här. Då har de flesta företagen en sån här flik “Working here” och så jobbar man med den här typen av content. Vår kultur hit och dit. Som ni ser här nere så har företagen ju de här flikarna. Ni ser här, det är flikar så att det är ju fler än en, vilket gör att kandidaten kanske tar sig fram och tillbaka. Så vår filosofi egentligen är att det räcker med 1 sån här flik “Carrier” eller “Karriär”. Trycker du där så kan du komma hit.</p> <p>Så det här är våran lösning som då ger både arbetsgivaren en chans att komma ut med sitt budskap, men också kandidaten bra information som gör att jag känner att jag vill jobba här. Så att den här landningssidan, här har ju kunden power over content, så de bestämmer ju vad som ska vara här och det lite grann det vi kan erbjuda här är ju också att. I och med att ett bolag inte bara söker, jag brukar alltid ta McDonalds som är exempel så ja, men gå och sök jobb på donken. Men jag vill inte jobba på donken och flippa burgare. Men vänta nu. De har ju säkert, du kan jobba med juridik, marknad. De har ju fett stort, många departments. Så att här kan ju då kunden eller företaget leka med tonaliteten beroende på vem du vill attrahera. För vi vet ju att så här tech människor generellt de är introverta och sälj de är extrovert och. Så man kan leka lite med tonaliteten beroende på vem man vill attrahera. Så det vi har gjort här är att vi kan pageify varje team så att det blir ännu mer specifikt såhär “Välkommen till produkt teamet. Det här är vi och så jobbar vi och här är lite bilder från våra kontor” etcetera. Så att erbjudandet här är ju en extern landningssida som du kopplar på här. Och där kandidaterna ha en sida.</p>	
2	INT	Som är tydlig med rekrytering och branding?	
3	SUP1	<p>Ja exakt. Har man då allt i ett här då minimerar man hela den här drop off-effekten som man snackar om att ja, men jag vill se om de är på LinkedIn, om de är på Fejjan, Instagram. Så kommer roliga kattvideos så glömmar man bort vad man gjorde. Så mycket handlar om att så här få hit dem, konvertera de härifrån. Och så “Job openings” och så tar man den här och så kan man då.</p> <p>Så har vi tänkt så här också med vårt företag. Ansökningsknappen som ni ser här “apply in 30 seconds”. Vad brukar det stå i den här knappen? Det står ju så ansök här, ansök idag, ansök nu. Ja och de flesta arbetsgivarna vill ju oftast ha någon som har några års</p>	

		<p>erfarenhet och kanske redan har en anställning idag som du försöker rycka över. Det finns en psykologisk aspekt här “apply now”, det är så här ahh jag har inte tid med det här. Ska jag hem och fixa mitt CV. Det är en dramatisk process. Här kan du skriva vad som helst och det handlar om just det här med att få dem att klicka på den här knappen. Jag pratar mycket om såhär likheter med e-commerce. 10 år sedan var det ju inte en kotte här i Sverige som trodde på att du kommer köpa mat eller kläder på nätet, det var ju så här är du galen? Jag knatar in i affären.</p> <p>Idag är det för lätt. Och vad är deras success factor? Jo, det är ju hela customer journey och customer experience så att vi har bara hakat på egentligen, trenden och hur folk betar sig på internet med e-commerce för att egentligen här försöker företaget sälja en ledig tjänst så är det samma sak här att du måste attrahera och konvertera och jobba smart med att få ut det här budskapet och få folk att klicka här. Sen har ju vi vissa smarta grejer som att när jag sedan trycker på ansökningsknappen, jag vet inte om ni själva har varit med om det, men alla de här. Upload, alltså så här bifoga CV bifoga personligt brev, bifoga betyg. Allt sånt gör ju att det blir ett hack i hela den här resan, speciellt när du påbörjar ansökningsförfarandet i en mobil enhet. Du har ju oftast inte ett uppdaterat cv eller ett färdigt personligt brev i din mobil eller padda och i best case, då tar du en printscreen och så gör jag det när jag kommer hem. Men du ska träna, du ska laga mat, du ska ut med hunden, du ska hämta barnen så att prioritetslistan går ner. Det vi gör som är smart då är att plattformen känner av om kandidaten påbörjar ansökningsförfarandet i en mobil enhet.</p> <p>Så att det är mycket man måste tänka på hur människor betar sig och vilka enheter. Så att då slopar man de frågorna, även om det är obligatoriskt att skicka in. Men kandidaten kommer att kunna skicka in sin ansökan, men så kommer det sen efter och såhär hej Matilda, tack för din ansökan men här är länken, upload XYZ.</p>	
4	INT	Just det, det går då att göra i olika steg.	
5	SUP1	<p>Exakt, så vår tanke med hela, eller filosofi med hela den här carrer page solution är att minimera drop off effekten, få arbetsgivarna att komma ut med sitt rekryteringsbudskap, samtidigt med sitt arbetsgivarvarumärke, och den typ av content som de tror att kandidater kommer att gilla för att konvertera dem sen. Men också ha ett smart, enkelt verktyg. För det får jag höra jättemycket från själva slutanvändarna som rekryterat några år och säger att det måste vara lätt att använda. Det måste vara intuitivt nog för min hiring manager, som annars, om vi tänker retail, butikschefen som måste ha koll på butikspersonalen och ska inte spendera så mycket tid i ett verktyg, ett system, utan ska bara in, de här kandidaterna vill jag jobba med, lite kommentarer och sen ut och tillbaks på golvet</p>	UF, ATS

		<p>och ett verktyg som inte kräver 20 timmars utbildning för att förstå hur man ska hantera det.</p> <p>Jag tar er in i baksidan för att visa hur det ser ut för slutanvändarna. Som ni ser det är emojis. Det är runda kanter. Det är väldigt lekfullt och jag tror att det är viktigt att. Med tanke på hur HR har på den här pedistalen i ett företag bara hamnar längre längre ner och marknaden puttas upp för att marknaden genererar pengar så då har de helt plötsligt blivit viktigare än HR-funktionen medans HR är egentligen de som lite grann bestämmer vilken typ av kompetens som ska in här så de ska egentligen upp. Så vårt motto är lite så här “make HR heroes again”.</p> <p>Så att den är populär, men här då så kommer du in i dashboard. Du spenderar inte så mycket tid här utan det är mest för att se vad har hänt sen sist jag logga in. Självklart kan du då customize din dashboard med kanske ett familjeporträtt där, jag vill ha lite random gifs, och did you know-facts där. Och sen här då så börjar vi från jobs, det där rekryterarna då ser vilka typer av jobb de har ute etcetera och själva flödet ser ut så här. Så det är väldigt enkelt. Här är ju rekryteraren och så har han eller hon sitt hiring team som består av kanske då butikschefen, den bästa butikssäljaren och den senaste rekryteringen så att vi tillsammans här kan kommentera på de här och sen är det drag and drop på de här bitarna. Det här var ju så här. Wow, du vet varje gång vi visade dem de var så wow, vad är det här? Men här någonstans tar egentligen vårt system slut. End-goal är ju att få personer hired, så det här är ju som ni har lärt er då. Ett ATS är ju ett ATS. Sen har du det här HRIS systemen som kan generera scheman och konsulter och löner baba. I strictly ATS sen går det ju att bygga in mot tredje part så att när den datan kommer hit så vill jag att hans uppgifter skickas till nästa plattform som genererar XYZ.</p>	
6	INT	Ja exakt ja så det kommer in i systemet direkt till dem?	

7	SUP1	<p>Ja precis men annars typ kandidat korten ut så här. Det är ganska lätt att se. Samarbete här och sen en arbetsyta för rekryterarna etcetera. Kandidatbank. Här har vi också tänkt så här fan här måste vi jobba smart. Och i och med att om vi låtsas att vi har tjugofemtusen kandidater totalt här så ligger ju de här på vänster sida och man kan filtrera såklart. Men det tar ju tid så det vi vill göra här är att som ni såg på karriärsidan så såg ni att man kunde presentera sina departements, alltså product, sales, blablabla som vi snacka om. Samma struktur kommer vi då kopiera rakt in i kandidatbanken för att plattformen ska kunna kategorisera dina kandidater automatiskt i de här olika segmenten. Så att om det nu finns på Mathilda AB en marknadssituation. Det finns produkt, sälj, så har ni de här rollerna under själva teamen då så då kan vi kategorisera in det här och det här är också en såhär. Va är det sant? Vadå då ligger de automatiskt här? Ja, så att skulle nån vilja söka ett jobb som customer success manager så finns ju den datan och då placerar vi henne där. Och så har vi den här klassiska. Åh, hittar du inte någonting som passar dig idag? Registrera ditt CV här eller skicka en spontanansökan. Har ni gjort det någon gång? Skickat en spontanansökan?</p>	ATS
8	INT	Ja.	
9	SUP1	Ja, har ni fått något svar?	
10	INT	Nej, nej.	
11	SUP1	<p>Oftast ja, men tack för din spontanansökan. Så att vi har en funktion som vi kallar för connect och vad den gör är att vi bygger relationer med passiva kandidater så att istället för att be dig gå hem och skriva personligt brev för att du tar ju din tid. Skickar det till oss och sen bara hålla sen då? Så att när det är på det här viset. Så när du connectar med ett företag. Så kommer du kunna såhär visa att ja men fan jag vill jobba inom sälj hos er och tryck continue här är mina uppgifter, det är som om. Nu kanske ni också är lite unga, men för på Facebook kunde man pokea varandra, haha. Det är lite så här också att du pokear arbetsgivaren såhär tja jag är intresserad av den här typen av roll så att när det sen läggs ut ett nytt jobb så bara automatiskt, tja du har kontaktat på sälj och nu söker vi. Är det du eller någon du känner? Så att det blir som ett självspelande piano och det är också såhär jaha wow, men fan då kan man ju göra si och så.</p> <p>Så att när man presenterar de olika smarta delarna från ett ATS. Ser man också hur kunden börjar tänka och reagera och fantisera och ja, använda. Men ja ni ser ju, det är mer än bara ATS så har ju vi vad vi kallar för nurture campaign alltså. Du kan skapa email-kampanjer alltså precis på samma sätt som när ni prenumererar på ett nyhetsbrev på Filippa K så får ni så ja, men nu är det höstsäsongen baba. Bara det att det ni gör här då är att så här ja, men vi tar alla marknad, ja, femtusen så bulkar vi dem och så skickar vi 3 i e-mails</p>	ATS

		<p>till dem med olika content. Första email, är, du vet hur ska vi rädda världen med vår nya produkt? Vänta 2 dagar efter dom öppnat det, skicka email nummer 2 etcetera. Så det är ju ett smart sätt också och ströslå, din kandidatbank när du har tjugosextusen kandidater. För du som företag vill också ge tillbaka sen om det är i form av nyhetsbrev eller så har vart är vi nånstans i branschen idag och vart ska vi? Totalt upp till er. Sen har vi serveys så att mycket av de här så här, men vadå, vad har det här med ATS att göra? Men det är ju hela den här cykeln från att kandidaten då Matilda bestämmer sig från att ha sett en annons eller en karriärsida till sin första dag på företaget så kan vi också skicka ut så men equal opportunities eller vart såg du annonsen. Du kan egentligen fråga vad som helst i de här enkäterna som du skickar ut och bestämmer var någonstans i processen du vill skicka ut dem?</p> <p>Det jag visade i början, så att här tar du hand om alla dina sidor så att det här är ju den generella life at the company och då är det så busenkelt. Så ja, men vill du ändra något i texten? Gör det här, spara, men det ser ut som wordpress. Exakt det ska vara så enkelt för er att du behöver inte ringa en extern agency och så hej kan du hjälpa oss för det kostar ju pengar. Medans man jobbar på det så kan man se hur det ser ut för besökaren i mobilen, hur det ser ut i paddan så att allt är on point. Fler content blocks, du kanske inte vill visa det där etcetera och sen hur du pageify dina teams och dina olika locations. Så att vi ger ju också kunden möjlighet för att om d,å som exempelvis vårt företag har kontor i Göteborg, Malmö, Stockholm lite överallt. Trycker jag på Stockholm så kommer jag in i stockholmskontoret och så, bara ge den här informationen till kandidaterna. Ja, men jag ska ju flytta till Göteborg om ett år. Hur ser deras kontor ut etcetera?</p>	
12	INT	Exakt just det, så det är mer än bara vad man läser på Google om företaget. Man får mer en upplevelse?	
13	SUP1	<p>Precis det blir en kandidatupplevelse, bygger arbetsgivaren på ett smart sätt, så de konverterar så här. Jag kan ju skicka massa bra case till efteråt som ni kan kika på. Här uppe create page så låter vi också kunderna bygga hur många de vill, inte så 5 i månaden sen måste ni betala mer. Men separata landningssidor jaha, varför det? Jo, för att ett företag kanske har ett traineeprogram varje år. Ska vi inkorporera det på våran hemsida eller karriärsida? Vi gör en standalone-page som vi bara pratar om det med samma struktur hur du bygger de andra sidorna eller vilka block och vad du vill säga och baba och sen har du en call to action här som så här. Ja, men tryck här för att söka till traineeprogrammet eller klicka här för att läsa om vårt samarbete med Ikea. Så att du kan vara hur kreativ som helst med de här landningssidorna.</p> <p>Jag älskar de här landningssidorna. Det våra kunder gör är att såhär ja, men jobbbannonser. Det vet ju ni också, de är skittråkiga. Det är</p>	

		<p>så här. Ja, vi söker. Det här är kvalifikationerna som du ska ha, ansök här. Man bara jo, men hur är det att jobba hos er och så där och det är lite svårt att konvertera från bara en platsannons för det är kandidaternas marknad idag. Det är kandidaterna som frågar, varför ska jag jobba hos er och inte tvärtom att du ska vara glad att du söker jobb hos oss. Så att det är intressant skifte där också så att företagen bråkar ju om de här kompetenserna på massa olika plan. Och vi ger dem möjligheten att skapa en separat landningssida som är såhär, how's life as a dotnet-developer in Lund? Clickbait, går in och läser, ja får man ta med sig hunden på kontoret och det är massa soft values runt själva platsannonsen, för platsannonser är ju bara en description så nu vill man prata om och lyfta alla andra världen runt omkring den här tjänsten och sen då i den pagen så har det samma klicka här för vi söker 4 nya kvinnliga utvecklar man bara OK. Så att är man smart med de här pagen för de kan du också skicka ut i olika sociala medier och sen i din pipeline här så kan du se så aha Matilda kom via pagen. Aha Lisa kom via LinkedIn eller Snapchat. Och det här med att jobba smart, ja, var rör sig era kandidater? Ja, men jag såhär i Snapchat, alltså den yngre publiken. Det är bara att bomba ut det på insta och Snapchat så kommer ni garanterat få lite intressen. Lite så sen har vi marketplace för att visa vilka tredjeparts-integrationer vi har alltifrån så här assesment tools. Det är bakgrundskontroll, det är e-signing etcetera etcetera.</p> <p>Det jag kan göra tjejer är också att jag skapar ett demokonto till er där ni bara går in och bara lattjar. Man inte köpa någonting, kan inte göra någonting, men för er research och ert arbete så öppnar jag demokonto som ni bara går in och bara aha OK.</p>	
14	INT	Man kommer att tänka på det hela tiden varje gång man söker nu framöver.	
15	SUP1	<p>Och exakt och hur de ser ut och det är busenkelt. Det som skiljer oss mycket från våra kompisar i industrin är ju att vi alltid så, men en gif kan man stoppa in. Ja, men vi är en advokatfirma vi kan inte jobba med gifs nej, men det är klart, en senior associate kanske inte ska ha massa gifs, men ni kanske söker en receptionist eller? Ja, men du vet så här gör någonting som får er att stå ut från era competitors i samma bransch. Gör någonting. Använd antingen vårt smarta ansökningsförfarande eller bara mata in en gif. Tro mig man blir glad. Det är ju lite så, för ni har ju själva sökt jobb, extrajobb och sådär. Ni vet ju hur det är man tar sig tid och det är seriöst nu, mamma, pappa eller brorsan ska korrläsa CV alltså man tar sig sin tid som bara nej, vad är det för jävla upplevelse?</p> <p>Vi har en funktion som heter triggers där man kan automatisera delar av den här processen. Så när jag droppar en kandidat här då vill jag att det här ska hända, så det jag alltid säger till mina kunder såhär, sätt den här send message i varje steg för att när Matilda söker ett jobb så skickar hon säkert 4-5 ansökningar till olika arbetsgivare</p>	RE

		<p>för att hålla sina options uppe. Den som strösslar dig under de här 30-40 dagarna, du kommer bara wow alltså såhär som hej Matilda, vi kommer inom kort kalla dig på intervju, se till att du har batteri. Vi hörs inom 24 timmar. Wow OK ja men du vet. Annars är det ju såhär radio scilence tills du får säga nej tack. Så att det gäller för arbetsgivaren att jobba smart med de här typen av verktygen.</p> <p>Vi jobbar i 6 veckors cyklar, jag ska se om jag kan hitta lite information till er. Men vi jobbar ju 6 veckors cyklar, vilket innebär att var sjätte/sjunde vecka så släpper vi någonting nytt eller en uppdatering av en feature. Så det är egentligen våran roadmap alltså såhär 6-7 veckor. Många kunder är nyfikna och såhär, ja men hur ser resten av året ut? Vad ska ni jobba på? Vi vet inte, vår roadmap är 7 veckor, 6-7 veckor. Och då har vi då säljteamet och success teamet som samlar sina topp 5 request. Sälj då, topp 5 nya features för att få nya kunder. Och success, vilka 5 features måste vi ha för att behålla våra kunder? Så då har vi de här cykle-post. Nej, det var inte den heller. Herregud, vart är jag någonstans. I alla fall, och det vi gör då är att vi skickar ut de här nyheterna till hela världen och är super transparenta och säger så här, ja, det här har vi jobbat på och det här är det vi kommer releasea nu. Och det är också en sån grej så här "Va är ni inte hemliga med det ni jobbar på?" Nej, det är vi inte för vi har typ 50 eller 60 utvecklare på företaget totalt idag. Linköping, Krakow och Istanbul. Alla anställda på företaget och det har funkat hur bra som helst och jobba remote under pandemin. Alla var ju så rädda i början, men vi har ju bara exploderat. Nu är det så här, vi ses max en gång i veckan på kontoret om du vill. Kom käka pizza och ät frukost, om du vill. För att det funkar det här konceptet för oss. Så att den skickar vi ut och det är lite så vårt produkt-team jobbar.</p>	
16	INT	<p>Ja, det är lite kul att du går in på det för vi har egentligen lite frågor också just om hur ni faktiskt jobbar med det sen bakom. Just det som du säger bland annat med det här, att ni har nya uppdateringar med era 6 veckors cykler. Och kollar på vad kunden vill ha och vad ni tror är bra, allt det.</p>	

17	SUP1	<p>Och sen, mitt emellan tror jag, en gång i kvartalet så åker vårt produkt-team iväg på sina små innovations-veckor. Och det är också ett incitament för vårt produkt-team att få träffa varandra, hänga, men också jobba på så här. Typ våran chatt som vi har på karriärsidan. Det är också en sån innovationsgrej. Men fan om någon kommer in och bara har någon fråga. Det är inte som att jag kommer ringa någon och fråga XYZ för ja, jag är lite blyg och jag kommer inte söka jobbet för att få de svaren. Perfekt, du jag har 5 barn hemma, hur gör jag för att balansera det med livet och jobb. Och du kan också slänga upp det på en jobbannons. Och det här tog vi egentligen från, det är lite kul. Det var en liten bostadskris i Sverige för några år sedan. Mäklarna hade sjukt tufft och sälja lägenheter och de ser på sin klick-data att fan vi har ju asmånga som klickar in på annonserna, men den konverterar inte till att de hör av sig eller visa intresse. Vi testar sätta upp en chattruta ifall det är någon som har frågor så att vi inte går miste om dem. Funkade hur bra som helst och de kunde då träffa sina in prospects via chatten. Samma sak där fan. Du jag har lite frågor om kommission och jag är på väg att flytta till Polen, hur kommer jag kunna jobba därifrån och så. Så det här är ju en del av de här innovationsveckorna, och vad är det vi jobba på nu? Jag vet inte, jag får gå in och kolla, men det händer grejer hela tiden.</p>	
18	INT	<p>Hur mycket då är det, är det ofta att ni själva sitter och spånar idéer och tar inspiration från andra ställen eller kan det också vara? Ja, men era kunder till exempel som säger att “vi saknar det här” och då är det det ni fokuserar på eller?</p>	
19	SUP1	<p>Ja och det är en kombination av allt egentligen så att mellan cyklerna som sagt så har ju vi sälj som tar feedback, CS som tar feedback, ger det till produkt-teamet. De får sedan välja i och för sig, ja men det där ser roligt ut, det där kan vi göra. Det här kommer gynna alla.</p> <p>Vår filosofi också är såhär om Ikea hör av sig bara “ni borde göra det här och det här till oss”. Nej, vi gör det här och det här till er om det gynnar alla, i hela företagsfamiljen. Och så ingår det. Så betalar man inte extra. Och vi har ju ett löfte också om att i och med att vi ständigt uppdaterar, att det kommer nya grejer så har vi ett löfte om att det aldrig kommer. Det kommer inte jiddra med själva UX/UI för användaren så att det kommer fortfarande vara enkelt och intuitivt att hitta.</p> <p>Men det som händer i bakgrunden är ju. För några år sedan, då. Vår plattform hade ju en sweetspot för arbetsgivare som hade max 100 anställda. För att vi hade inte feature på plats, vi hade inte nurture service. Allt det här är ju från de här innovationsveckorna och så. Så att plattformen växer ju och idag är våran största kund ett industribolag med över sjuttiotusen anställda så att nu vet vi att vårt verktyg funkar på de här Enterprise bolagen och globala bolag som</p>	UF, FS

		har kontor överallt. Så det är ju rätt häftigt att se också, varit med på den resan från att bara pitcha den här plattformen till små företag, max 100 anställda och nu helt plötsligt helt andra diskussioner med Security och SLA, NDA, DPA å allt vad det var. Vart håller ni och vart hostas molnen någonstans ju viktigt för många kunder i USA och ni vet.	
20	INT	Hur fungerar det då egentligen om det är, om olika företag som du sa det där med Ikea att de vill ha någon funktion kanske som skulle funka bara för dem. Är det egentligen som alltså att det är, det måste passa alla, att det görs för hela systemet eller kan det vara vissa som läggs till bara för större företag och så där?	
21	SUP1	Nej. Och det är rätt kaxigt från oss också, men vi har förstått det att det kanske gynnar oss kortsiktigt att ha IKEA fat and happy, men det kommer ta x antalet, produkt timmar för att göra det och sen till slut så nyttjas det bara av ett företag. När vi tror att det också kan vara bra för fler. Så att kaxigt nog, nej, vi gör inga customizations för en enstaka kund. Jag tror det har hänt en gång och det är väl lite den, från den lärdomen vi bara, ah, men vi gör inte det, utan då gör vi det för att det ska gynna alla.	FS, RE
22	INT	Ja. Skulle du säga annars att det är många, vissa funktioner som kanske inte används i lika stor utsträckning av vissa företag? Även om de finns.	
23	SUP1	Absolut, och där är ju vårt erbjudande här också att vi har inget small/medium/large-paket. Den minsta kunden på 3 anställda få samma tillgång som Ikea. Men du väljer själv vad du vill aktivera och inte aktivera. Men några av dem, är du nyfiken på vilka specifika features som inte används eller?	FS
24	INT	Ja eller snarare om det finns några features som du tycker underanvänds som är viktiga eller som de bör utnyttja till större nivå?	UT
25	SUP1	Och det har mycket att göra med content tycker jag. För jag brinner mycket för att du ska kunna komma ut med ditt arbetsgivarvarumärke på ett smart sätt, för annars finns du inte. Alla söker en utvecklare men avsändaren, vem är avsändare? Ja, det är ju så himla viktigt för att vi ser ju också. Vi har ju data intern på allting, att vi kan se att över 60 % av alla våra ansökningsförfaranden, alla våra kunder runt om i hela världen, påbörjas i en mobil enhet. Då är det ju extremt viktigt att du har en schysst landningssida, att den funkar i mobilen och paddan och att det inte för mycket text. Ja, men du vet, det här har korta attention span som alla har idag. Det ska gå snabbt. Det är 7 sekunder.	UT
26	INT	Att det är en effektiv process.	

27	SUP1	<p>Ja, så det måste vara enkelt, snabbt, smidigt och smart framför allt. Jag trycker mycket på såhär, men i mina möten, jag gör återkoppling efter 3 månader när kunderna implementerat och bara hur går det? Är det något du känner att vill testa på? Då går jag alltid in på content och bara “det här kan ni göra” och bara ge massa exempel på olika kunder och då blir de också så här wow. Så det är mycket wow-effekt här men features-mässigt som jag trycker på och vill rekommendera är ju då alla dom här separata landningssidorna, eller slå på chatten. “Ja men då måste jag vara där och svara”. Ja, men det det jobb hallå, inte klaga på att du inte har någonting att göra och sen tro att du ska få för mycket att göra.</p>	EF, UT
28	INT	<p>Känner du någon villighet då från många kunder att vilja utvecklas när de kanske känner att okej men nu har vi lärt oss det här, nu vill vi kanske veta mer. Eller måste det vara mer push från ert håll?</p>	UT
29	SUP1	<p>Ja alltså, det är lite fifty fifty. Vi har byggt upp ett jättestarkt customer success team som då tar över så fort kunden har kritat på så säger jag hej då, så tar de över och implementerar, onboardar, tränar dem, släpper de ungefär i 2 månader och det är då vi ser mycket i den supportchatten. Så supportchatten är aktiv och här, första 2 månader, så är det “Du förresten hur var det man gjorde med de mest enkla grejerna?”. Sen ser vi att de inte kommer tillbaks förrän typ ett halvår, inom ett år, och bara “du är det någonting som ni ser att vi kan använda?”. Då har man förstått att de har lite mer tid på att kika på verktyget och se vad mer den kan göra. Men vårt CS-team skickar ut lite såhär meddelanden ibland. Där det kan pinga upp för användaren när den är inne. Så här “Tja, Fredrik här från __, visste du att vi nu har släppt mobilapp och att du kan göra det här och det här?”.</p> <p>Så att i vår mobilapp så har vi också lanserat såhär team stories, samma grej som insta du vet, 24 timmar, filma. Sen finns det bara internt så att om produkt-teamet åker på någon av de här innovationsresorna till Sicilien så kan de säga “hej hej, kolla vad vi gör” och så ser vi på sälj bara OK. Det blir roligt internt, det skapar ett engagemang bland medarbetarna. Den aspekten måste man också ha i åtanke.</p> <p>Så vi har ju någonting som vi kallar för employee dashboard. Det är också bra att tänka på i ett sådant system att man också kan kapitalisera på sina medarbetare som redan jobbar här idag. För att jag har ju personligen ett nätverk av säljare som jag känner som sitter på olika organisationer och mina utvecklare har ju sitt nätverk så att varför inte bara “kom in här, bara se vad vi söker” och sedan share eller refer. Här har vi surrat om såhär kan man gameifiera det här på något sätt för att få dem ännu mer hooked och engaged i employee dashboard. Så att det kanske kommer i framtiden att du såhär åh kan spela Mario här eller att det är någon gubbe som du tar dig till olika levels så här. Och på påsken har vi easter egg hunt i</p>	ATS, UF, UT, CO, TRU

		<p>systemet och hittar man ett ägg så får man en tische eller så här. Halloween så på dashboard så har vi trick or treat så vänds hela skärmen upp och ner.</p> <p>Ja, men lite så här, product knowledge, webinars kör vi varje tisdag så här. Anmäl dig här så nu ska vi prata om hur du kan kapitalisera på kandidatbanken. Så det är alltid olika topics. Så det gäller att vara on point här. Ja men en enkel omvärldsbevakning. Hur betar sig folk på internet? Nu kommer den hela chattGPT AI grejen som bara, antingen skiter du ner dig för att du blir så rädd för vad det kan göra i framtiden eller så bara OK, hur kan vi använda det här? Det måste finnas en fin balans i det hela. Men säkert, det kommer säkert något roligt här också om vi anställer en robot och bara sparkar alla CS.</p>	
30	INT	Du pratar lite om det här med onboarding och när, det som CS-teamet gör. När de informerar och utbildar användarna är det specifika personer som utbildar eller är det hela företaget i stort och hur går den processen till?	
31	SUP1	<p>Beroende på storlek på företag men om vi börjar med 1 mindre bolag, låt oss säga under 100 anställda så är oftast VD:n har ju fortfarande operativ roll i det mesta, rekrytering, ekonomi etcetera. Så där kan det vara så att du sitter med en eller 2 rekryterare för att sådana bolag kanske inte har en HR funktion, till vanliga säljare och VD för att de ska operera här inne. Men annars så är det ju Talent acquisitions specialists eller HRBP och den sidan då. Så de som mest ska använda. För att hiring managers alltså en rekryterande chef behöver inte i det här systemet sitta 5 timmar för att lära sig. Utan man ger den personen en speciell access level och så när den personen loggar in så kommer inte de se allt det här ändå. Utan de ser det de är inbjudna att se. Och då kanske är det rakt in i den vyn i den här pipeline. Och då är det ganska självklart eller så får de också en intern snabbutbildning av oss eller av deras rekryterare som precis har fått det.</p> <p>Så vi säger så här. Vi anpassar ju hela onboarding och implementationen från kundens önskemål för det kan ju vara så att ett team sitter i Polen, ett team sitter i Kanada, ett team i Sverige. Tidsskillnader. Så om vi börjar med dem och sen kör vi dem och så kör vi dem och sen har vi en gemensam avslutning och sen är ni up and running. Sen kanske ditt team växer i Kanada och du har inte tid att träna? Nej, men ring din costumer success manager så tar vi hand om det. Så att med oss, vi så jäkla snälla. Vi tar inte betalt för så här support eller onboarding eller implementation utan vi håller dem i handen fram tills att de säger så men släpp jag klarar mig själv nu. Och då innebär det allt det där att vi, att de kan ringa sin närmsta kontaktperson som är CS agent. Du, jag har fått 3 nya anställda kan du snälla ge dem en utbildning i systemet eller skicka länken till det här webinar, kan det bara fräscha upp vad var det här med nurture? Och då är det ofta så här 30 minuter/40 minuter</p>	CO, TRA

		ganska enkelt. Hur du publicerar ett jobb och du flyttar kandidaterna, vart du kommenterar på dem och så här.	
32	INT	Du nämnde att, till exempel då att VD:n, att han kanske får en begränsad access, till exempel i början för att lära sig systemet. Hur avgör ni vad som ska ingå, vilka funktioner som skulle ingå i den accessen? Är det på hans efterfrågan eller vad ni tycker är lättast att lära sig först eller hur?	
33	SUP1	<p>Bara för något år sedan så hade vi no access, hiring team och admin. Vi hade 3 access levels. Dethär är en sån feedback som bara matats in. Varför har ni inte så att jag kan ge någon content manager men sen skraddarsy den profilen för att den här personen kanske vill vara med i en jobbrekrytering, men det kunde man inte etcetera. Och i ett hiring team har vi 3 olika users nu. Så det här är något som tyvärr inte går att skraddarsy från kundens håll. Utan, då får man se OK, vad har du för roll i bolaget och i våra rekryteringar? Ja, men då räcker det att du får en default user på en hiring team. Ja, men du ska bara jobba med våra content sidor, bra då räcker det med den. VDn, hon kanske vill se och göra allt, okej då, ta en company admin, men det beställer man internt.</p> <p>Så att det är ju ni som får bestämma då, men Terese som bara ska vara med, ja men bra då ger vi henne bara en hiring team och resten ger vi no access. För att vårt företag baserar inte prislappen på hur många licenser du behöver, eller hur många du vill bjuda in i plattformen. Det gör ju många, eller de flesta utav våra branschkollegor. Där man sätter priset på antingen hur många jobbannonser du tror att du kommer publicera. Eller hur många användare kommer ni ha i verktyget? Ja, men sånthär ändras ju hela tiden. Vi kanske har en roadmap att, ja men vi ska skjuta ut 80 platsannonser i år men det kanske slutar med bara 3. Vi vill växa företaget med 17 pers, det blev 2 eller det blev fler så att vi behöver fler accesser. Ja, men då är den här prislappen det här nu helt plötsligt så att vi säger det, en årlig avgift och sen är det all you can eat. Det finns inga begränsningar på något.</p>	FS, RE
34	INT	Om man då vill lägga, till exempel om en HR personal får en specifik typ av access, men vill lägga till en funktion i sin access som finns i systemet, är det möjligt?	
35	SUP1	Nej. Det är lite dumt.	
36	INT	Okej, så då måste man ändra hela access?	
37	SUP1	Precis, så det var en default user men jag vill också kunna edit och publicera jobb, men då kanske det här. Så att den brottas vi lite fortfarande med, men vi. Jag vet inte hur diskussionerna går inne på produkt. För att man skulle kunna vilja välja en hiring manager och sen trycka edit här för att lägga till eller ta bort.	RE

38	INT	Hur arbetar ni för att se till att era kunder får ut maximalt värde av ATS-systemet?	
39	SUP1	Bra, bra fråga. Då har vi ett system som heter "Planhat" som har jobbat mycket med i vårt CS team. Jag är på säljsidan, då sa jag är ecom sälj. Men de har då ett system som hjälper dem att se när de senast var inloggade, hur många jobbbannonser de har publicerat inom ett kvartalet etcetera. Så det systemet hjälper oss och det är så roligt för att allt det här har vi fått på plats ganska nyligen. Vi är ju bra pang exploderat i antalet användare och anställda. Tidigare har det varit så här Excel. Det har varit lite egenbyggda system för att hålla koll på allt eller intercom som har flaggat något som vi använt hela tiden. Men nu är vi så stora och vi har så många användare att vi måste ha de här systemen på plats för att kunna ge bästa möjliga service till våra befintliga. Så då kan vi se sen fan det här är ändå ett rätt stort företag varför de inte ens öppnat eller aktiverat nurturecampaign. Vi ser att de har sjuttiotusen kandidater där inne, vi hör av oss. Så att vi har andra system som hjälper oss hålla koll. Alltifrån när avtalet ska förnyas till hur mycket dom använder vår plattform, när de senast var inloggade och så.	EF, TRU
40	INT	Ja, så ni kan då se till exempel om ett företag inte använder en viss funktion som ni tycker är viktigt, kan ni höra av er och vara så, "hallå ni borde använda den här funktionen, den hade hjälpt er"?	TRU
41	SUP1	Ja.	TRU
42	INT	Och vilka faktorer tycker du då är viktigast, att fokusera på när ni implementerar systemet som är så, för att få ut så mycket värde som möjligt? Alltså vilka successfactors typ som du säger.	
43	SUP1	Det finns ett verktyg som heter successfactors som är helt katastrofalt och därför jag bara. Alltså, det är så olika beroende på organisation vad det är för typ av företag som implementerar. Men vad var frågan igen, sa du?	
44	INT	Vilka faktorer som du tycker är viktigast eller som du ser mest värde i att fokusera på när ni implementerar systemet för kunder?	
45	SUP1	Jo, hur gjorde jag förut? Innan vi hade CS då var det ju sälj som också sålde och sen implementerade och tränade kunderna. Och då var det ju viktigt alltså, jag vet inte, sätta grunden. Det här setting the most boring part, men också själva skelettet för hela den här plattformen så att den ska jobba smart. Det egentligen här man sätter mest tid. Vilka departments har ni? Vilka underroller finns det där? Locations, security, message templets, alla de här automailen. Sätt er tonalitet på den så att det inte känns super-corporate fast ni är en ung hipp startup.	FS, TRU

		<p>Integrationen med Google Analytics, GDPR var ju en het grej för några år sedan. Folk vart också livrädda och jag bara “nej, vi har haft PUL i Sverige hur länge som helst. GDPR är typ PUL 2.0 va inte så jäkla orolig”. Vi märkte att det var många som sålde på å GDPR rädsla, rädsla man säljer på rädsla. Vi bara “nej, GDPR är det bästa som har hänt”. “What, vadå vad menar du?” och så kunde vi plocka in de 30 minuter förklara varför och de blev lugnade. Medans de andra bara “om du inte gör det här så blir det det här”. Men ja, jag skulle nog säga grundinställningarna. Rätt personer ska vara med på de första mötena under implementationen. Sen är det inte så dramatiskt. Implementation låter så oh my god? Nej, det tar typ en kvart för en utvecklare att peka om karriärsidan, sen när allt är klart är ni up and running. Men sen, beroende på storlek på företag, banker, större organisationer där är det mycket Legal. Deras Legal-team måste gå igenom våra avtal och nej, det här köper vi inte. Vi föreslår att ni använder den här texten istället. Och då sitter vi fast på sälj och bara vi vill ju bara skriva på och så kan det ta flera veckor innan man kommer fram till en förlikning.</p>	
46	INT	Så det är egentligen för att underlätta för er själva, den integrationen som kanske egentligen tar längre tid sen då?	
47	SUP1	Ja. För oss kanske det tar max 2 månader att implementera. Men då pratar vi om ett större företag på 250 plus anställda, max 2 månader. För det gäller bara att rekryterarna, dem vi ska träna, och de vi ska involvera sätter av kanske 3 timmar i veckan. Ja, och sen är man up and running. Företag som har så mycket information på sina sidor där de bara kan copy paste rakt in i de här mallarna, och då kan den vara uppe på en månad, mindre tror jag. Vi har haft kunder som var up and running samma dag. Det har varit våran pitch tidigare också så att “du kan börja använda det idag”.	
48	INT	Ja, jag förstår. Finns det några förbättringsområden på systemet som ni ofta får höra av många kunder? Och hur arbetar ni med det om det blir så att det är många kunder som tycker att en viss grej är viktig?	
49	SUP1	Precis. Och då återigen så går vi tillbaks till mellan cyklarna med våra topp fives. Så att varje team, varje säljteam, vi har ju ett säljteam i UK, ett säljteam i Spanien, Frankrike, Tyskland. Sen har vi ett team som heter “Rest of the World” som jag sitter på. Dit hör alla områden dit vi inte har dedikerat ett team mot. Så att det är klart vi får höra mycket såhär “men i UK vill vi ha det här”, men i UK. Hur kan vi göra så att det funkar i Benelux också eller borta i Thailand. Så det är ju så vi jobbar med alltså att vi samlar egentligen det och så skickar vi det till produkt-teamet, men sen får de börja prioritera.	RE

50	INT	Så alla säljteam bestämmer 5 själva till exempel som alla skickar? Så produkt-teamet tar in jättemånga olika och sen sållar de vad de tycker?	RE
51	SUP1	Precis, allt ifrån vad är roligt och vad är möjligt.	RE
52	INT	Så om det finns något förslag som alla skulle vilja ha till exempel? Är det då något man kollar på att arbeta med?	RE
53	SUP1	Till 90 procent så har vi det till nästa cykel.	RE
54	INT	Tar ni emot mycket eller får ni in mycket önskemål och områden från era kunder?	
55	SUP1	Absolut, så det är både i supportchatten där de säger att "Åh herregud, nu har jag suttit med det här ganska länge, ni borde eller man borde kunna göra så här". Så att supporten har ju också sina topp 5 som de får höra och sen när man tar emot allt så ser man så men shit, det här kommer det ju 100 frågor om samma grej både via supporten, CS och sälj. OK, då är det prio det, pang, och så nästa. Så det är rätt smart.	RE
56	INT	För då är det egentligen det att kunderna hör av sig men ställer ni också frågor till kunden?	
57	SUP1	Nej inte lika mycket, helst inte.	
58	INT	Nej, förstår dig. Ja, det var ju egentligen det vi hade det. Jag tror vi har täckt det mesta. Kanske en sista fråga om uppdateringar på systemet. Är det bara, alltså gör ni uppdateringar då ni kan ta in saker som ni själva tycker och inte baserat på önskemål? Och hur kommuniceras det då till kunder?	CO
59	SUP1	Ja. Oftast så är det en bloggpost, LinkedIn och via plattformen. När du loggar in som bara dyker det upp.	CO
60	INT	Så rekryteraren kan se det till exempel direkt att det kommer upp?	
61	SUP1	Precis på din dashboard när du loggar in så bara smack, "Hej nu har vi släppt det här". Och det händer ju att vi säljare sitter i möte och bara "jaha här är en ny feature, shit det här har jag missat". Så att det händer grejer hela tiden, det är rätt kul.	
62	INT	Och om man då har access så kan man börja använda den funktionen direkt?	
63	SUP1	Ja, precis.	
64	INT	Okej, tack så jättemycket för dina svar och genomgången i systemet!	
65	SUP1	Tack själva och lycka till med arbetet!	

Appendix E

INT - Interviewer USE1 - System User 3	Communication - CO Training - TRA User-Friendliness - UF Functionalities and Structure - FS ATS - ATS	Responsiveness - RE Trust - TRU Efficiency - EF Utilization - UT Expectations - EX

#	Person	Question/Answer	Code
1	INT	Så första frågan är väl egentligen, om du vill börja med att förtydliga, vilken roll har du nu och vad innebär din roll som superuser som du hade innan?	
2	USE3	<p>Idag så jobbar jag egentligen som, rollen kallas business application specialist där jag idag jobbar med vårt store lifecycle system, som egentligen innefattar alla våra butiker, kontor och office, så kontor och warehouse där vi har ett och samma system där vi hjälper våra, ja egentligen alla som jobbar med allt från att hitta vart vi ska öppna en ny butik till vart vi ska stänga butiker så hela livscykeln av våra butiker. Så det är det jag gör idag och där använder vi oss av en SaaS som också är en typ av mjukvaru produkt. Så det egentligen funkar väldigt snarligt som ett ATS. Bara det att ATS är kopplat till rekrytering medan en sån lösning kan vara egentligen alla typer av affärssystem. Nej och då är specialist inom det här och hjälper till med förbättring av system, användarvänligt ser till så att våra användare får rätt information, kkan använda systemet och får den behövliga informationen som de behöver för att kunna använda systemet.</p> <p>Så att väldigt snarligt till vad jag gjorde i min roll som vi internt kallar för superuser, vilket är kanske lite svårt att förstå om man inte jobbar på System User C. Men egentligen så är det väl en projektledning, skulle jag säga inom rekrytering där jag var, egentligen bryggan mellan vår IT organisation och vår rekryteringsavdelning för vårt system då.</p> <p>Gud lätt beskrivet skulle jag väl säga att våra rekryterare ställer krav på det här behöver vi för vår process, där jag kan vara den som driver projekten, ser vad vi behöver för olika projekt för att vi ska kunna effektivisera till exempel processen, men det kan även vara att vi ska förbättra genom att jobba kompetensbaserat eller liknande och då behöver vi det systemstödet. Och då jobbade jag väldigt tätt i olika projektgrupper med rekryterare och även med våra ingenjörer och våra</p>	UT

		utvecklare för att vi skulle kunna få det här på plats i systemet så olika features egentligen. Det kan vara väldigt högt och lågt. Det kan vara en teknisk lösning. Det kan vara en integration som ska fungera automatiserande i systemet och det kan egentligen vara, ja, men att vi vill lägga till ett externt system i vårt ATS system som ska hjälpa till att automatisera är till exempel referenstagande som är en del i processen. Så att många olika projekt baserat på rekrytering.	
3	INT	Juste, vill du förklara generellt vad ert ATS system gör och hur det har påverkat er rekryteringsprocess?	
4	USE3	Absolut, så vi använder oss utav SUP2 som också är en SaaS lösning, vilket betyder att man använder det i webbläsaren så att man loggar in med så single sign on, vilket är användare som är kopplade till vårt, ja, våran databas så att man måste vara anställd på System User C för att kunna komma in och jobbar egentligen i ja i webben och det här systemet är, det egentligen hjälper till allt från A till Ö när det kommer till rekryteringsprocessen. Vänta ställ frågan igen.	
5	INT	Ja, om du kan beskriva systemet och hur det har påverkat er rekryteringsprocess?	
6	USE3	Aaa, okej så i dethär så det är allt från annonsskrivning så man skriver annonser, publicerar annonser man får in, man kan ha både interna och externa annonser så att vi har egentligen ett väldigt stort nätverk redan i företaget, där vi egentligen kanske vill bara anställa någon internt till exempel. Då kan vi välja att publicera de här annonserna internt och externt, och då har vi även integrationslösningar för till exempel lägga upp annonser direkt på LinkedIn, på Arbetsförmedlingen, på Indeed och många olika sådana och beroende på vart i världen så har vi olika typer av ja, men annonsplatser egentligen, så det som funkar för vissa olika länder. Och allt från att hålla telefonintervjuer, boka intervjuer där man kan egentligen boka med, man gör CV-screening i systemet och sen kan du välja kandidater så till exempel om de här har 10 kandidaterna vill jag gå vidare med och då kan man samarbeta med våra chefer i systemet direkt, så man slipper lite så GDPR. Du slipper ta någonting ur systemet, vilket verkligen underlättar egentligen för alla parter att alla har inlogg till systemet, cheferna går in och kollar på de här personerna och därifrån så kan vi automatiserat skicka ut intervjufrågningar till kandidaterna direkt via systemet och där då jag som rekryterare till exempel ska intervju de här personerna. Då kollar jag i min kalender, o min chefs kalender som är synkade till systemet som gör att jag väljer den här tidsslottem så jag kan säga, men jag ska intervjua måndag tisdag, onsdag, då har jag bokad i min kalender, då skickar jag den tillgängligheten till kandidaterna så får de välja själva vilken tid som passar dem. När de väljer den tiden för ett Teams möte eller ett fysiskt möte så bokas det automatiskt in beroende på vad man har valt i systemet. Så det är också väldigt så tidseffektivt för både kandidater och för	UF, EF

		<p>rekryterare och chefer. Och sen så sker mycket av intervjun, ehh nu vet jag inte hur de gör jag just nu, men när jag jobbade så jobbade jag i ett projekt där vi skulle automatisera så att vi kunde hålla intervjuerna i systemet. Så till exempel som ni gör nu så tar ju ni anteckningar på det jag säger så de anteckningarna görs direkt i systemet, för annars så har vi tidigare haft att man kanske skriver ett dokument och sedan så ren skriver man det här och sen laddar man upp det och så hamnar någonstans på sin dator och då är man såhär vart är alla de här dokumenten?</p> <p>Och då ville vi egentligen automatisera så att det går snabbare för rekryteraren, alla får ta del av anteckningarna som är med i det här jobbet som vi söker, och då får in det i systemet direkt. Så att minimera den här manuella och administrativa delen hos en rekryterare. Och i det här så har vi även lagt till frågor så man kan välja redan innan det systemet, vilka frågor ska vi ställa till de här kandidaterna och då så att vi ställer samma frågor till kandidaten för samma jobb. Så man väljer, man har som ett stor bank med massa olika kompetensbaserade frågor, och man väljer då de som passar ut bäst för den här rollen och då ställer man samma frågor till alla kandidater egentligen, så att man kan utvärdera dem på samma frågor.</p>	
7	INT	Ja nej, men är det förändringar ni själva har valt att göra, som har funnits tillgängliga eller har det varit någon diskussion med leverantören eller liknande?	
8	USE3	Nej, utan det var ett projekt som jag drev för att skapa egentligen alla frågor baserat på, så jag egentligen tillsammans med en beteende psykolog satt och utformade alla de här frågorna för att sedan lägga in dem i systemet. Så vi har egentligen tagit del av olika verktyg för att själva göra den här lösningen. Systemet i sig har haft lösningen i att man kan ha scorecards som det kallas, men de gör ingenting i vad de här frågorna är utan det måste vi lägga till själva. Så att ja funktionaliteten har funnits i systemet sen hur man använder det som rekryterare har varit lite begränsat.	UT, FS
9	INT	Anser du att ni har stött på några integrationsproblem när ni har börjat samarbeta med SUP2?	

10	USE3	<p>Jajamen, det känns som en standard att ja usch, jag får upp gamla känslor nu. Dessa integrationer. Nej, men jag egentligen direkt när jag började i min förra roll så startade vi att vi skulle integrera ett samarbete med SUP2 och en leverantör för att automatisera våra referenstagningar. Alltså att vi bara skickar ut ett formulär från systemet med frågor och då skickar man det till kandidatens tidigare chefer. Den personen får bara svara på de här frågorna eftersom att vi rekryterar folk från hela världen så är det väldigt svårt att matcha när kan du med någon som sitter i Brasilien eller någon som sitter på en helt annan tidszon. Så för att underlätta för både kandidater och för chefer, tidigare chefer till kandidaterna och för rekryterarna så valde vi att säga, men vi vill implementera det här. Och att ställa samma frågor till alla kandidater även där, så att det inte blir att man blir bias och börjar sväva iväg eller liknande. Och det här har ju varit en resa. Det är på plats, men det är alltid lite strul, speciellt när det är många personer som är involverade både från business, från IT, två olika leverantörer och vi sitter där emellan så att det är en bergochdaldalbana. Men det har absolut, det funkar och samma resa har vi även gjort med automatiserade tester, alltså såna logik och personlighetstester. Så att ja det det, det är mycket som kan gå fel och jag tror att där är det jätteviktigt att ha, när man ingår i ett sånt projekt så är det väldigt viktigt att starta upp den med rätt bas att du har rätt kompetens både företaget, men även att du får rätt kompetens från företaget som du väljer att samarbeta med. Och där måste man värdera det tycker jag innan man startar igång så att där kan det bli mycket att det blir lite i vågor för att man går fram och tillbaka. Sen även kommunikation är superviktigt, speciellt när man jobbar med personer från olika delar av världen där vi har helt olika sätt att se på saker så att där är det viktigt just med den här kommunikationen och att vi förstår varandra.</p>	FS, CO
11	INT	<p>Jag skulle fråga det precis, hur anser du att leverantörens roll var i de här integrationsproblemen? Var de öppna för att hjälpa er lösa det och fanns där som ett ja, men som ett stöd, eller hur agerar de i den situationen?</p>	
12	USE3	<p>Jo absolut, om man kollar till SUP2 så tror jag att de har varit väldigt tillmötesgående. Mycket när det kommer till att sätta kunden först eller vad man ska säga. Men sen tror jag att problemet har nog mer varit med leverantören, ja andra leverantören, alltså den som erbjuder tjänsten som inte har med ATS:et att göra. Ja allting har ju med ja egentligen vad man betalar för skulle jag säga det är mycket man kommer tillbaka till. Så att det är en balansgång och sen är det också internt att vi sitter ju och gör det här själva internt. Vi bygger integrationerna själva, det är vi som också skapar det här och sen så har man från två olika håll.</p> <p>Så att ja, det blir lite knackigt och sen så tror jag också sen när man sitter och jobbar remote och det är någon som sitter i Kanada och det är någon som sitter här och det är ja. Så att men där kan man verkligen se på exempel med det är svårt att jobba med integrationen.</p>	FS, RE

13	INT	Fick ni mycket information om alltså alla de funktioner som finns i systemet innan ni börjar använda det, eller när eller hur?	
14	USE3	Ja, för jag kommer egentligen in i den här rollen precis när vi hade lanserat systemet så jag var inte med i processen i att välja vilket ATS vi skulle använda. Men baserat på de alltså den kravställningen som gjordes så kom vi fram till att det här är det bästa alternativet med tanke på att vi har en global organisation. Vi har väldigt många ansökningar varje år och det här är ett system som kan hantera det och det är väldigt användarvänligt. Sen kan man säga vad man vill om det, som rekryterare tror jag att man alla vill ha lite sin egen touch på det och det är ja det är så är det ju alltid. Och där tror jag att det systemet har också hjälpt oss väldigt mycket i att kunna ändå göra det lite personifierat beroende på region där vi rekryterar och även med, vi har ju både butikspersonal och office, vilket gör att vi behövde ett system som kan hjälpa oss med båda typerna av rekrytering och där var det ganska smalt i att det här var det bästa systemet för oss och att vi hade en ganska stor möjlighet att uppdatera och ändra och lägga till själva som vi ville.	UF, FS, UT
15	INT	Blev ni upplärda i systemet?	
16	USE3	Ja gud ja.	
17	INT	Av SUP2 då?	
18	USE3	Ja av leverantören, så vi har haft, vi har till och med skapat ja, men som träningssession så med dem som vi har som när du är ny på företaget så antingen Om du är ny som chef eller om du som rekryterare så att allt ska du använda systemet så då har vi två olika training sessions där du går igenom de här stegen steg för steg hur du använder systemet.	TRA
19	INT	Går de igenom med er på företaget i stort eller nu missar jag kanske någonting här men?	
20	USE3	Ja men ja så att du kan ju vara ny som rekryterare och då får du som en intro och då har vi skapat träningsmaterial och då är det videor där man går igenom hela systemet från SUP2 som de har gjort. Men de har även gjort för rekryterande chefer för de jobbar ju också i systemet eftersom att vi integrerat allting så att allt sker i systemet så måste de också få en utbildning om hur det är att vara chef i systemet så att, för de är ju inte rekryterare i systemet så det finns två olika sidor av systemet lite. Så då har de gett oss ja, men två olika träningsmaterial egentligen som vi använder.	TRA
21	INT	Ja för andra sidan, då egentligen det här med managern perspektivet som du beskriver, så har de i vanliga fall inte utbildningar inom utan för det är en lösning som som ni har valt att göra eller integrera på det sättet att det är därför de har utvecklat det då?	

22	USE3	Nej, utan det är någonting som de erbjuder som system, så det är också en stor anledning till att vi ja, att det var ett system som vi valde att gå med för att det är lätt att samarbeta i systemet.	UF
23	INT	När det först implementerades eller när det den processen drog igång fick ni som var med där information precis i början eller under tiden eller efter att det var färdigt?	
24	USE3	Vad för information, tänker du?	
25	INT	Alltså om hur det fungerar och vilka funktioner som finns och hur man använder det.	
26	USE3	Nää men när det gör man innan man väljer systemet, så att det är någonting som man går igenom när man ställer kravställningen så att vi skickar egentligen ut till flera olika. Alltså vi behöver ett nytt ATS system. Vi vill ha de här funktionaliteten, det här möjligheterna, det här priset och sen får man in förslag och så testar man olika och då är det ju en ja, men en projektgrupp som gör det tillsammans med både experter inom området men också experter inom IT och och sa här underhåll av system också som är med i den kravställningen.	UT
27	INT	Finns det några då? Jag tänker för ni hade en specifik kravställning innan, finns det några funktioner eller så som SUP2 har velat att ni använder eller kanske tipsat om och så utöver det ni har förväntat er så att säga?	
28	USE3	Alltså så är det väl alltid när det kommer till add-ons. De vill ju alltid försöka sälja mer som en leverantör och där har väl vi egentligen börjat med dem saker som vi ser det som mest nödvändiga. Sen finns det jättemycket i systemet för att vi kanske inte använder oss av idag för att det är inte anpassad till vår organisation eller att vi inte har möjligheten just nu ekonomiskt i bolaget att utveckla i det här, så att det finns absolut. Men sen så tror jag att vi har ja värderat det i att hamna där vi är idag.	UT
29	INT	Så som du skulle om du skulle nämna några specifika faktorer som var viktiga för att ni skulle få ut så mycket värde av systemet för er rekrytering, vilka skulle du säga att det är?	

30	USE2	<p>Just det här att kunna vara, det finns ett som jag tycker är otroligt viktigt som är rekryterare i grunden. Det var så jag började min karriär. Det är just det här att kunna utvärdera kandidater, vad säger man fördomsfritt. För en funktionalitet som finns i systemet det är att jag utvärderar kandidater och då ger jag dem som en stjärn rating ett till fem och då kan jag ratea en kandidat till en femma, en etta, till 1 trea eller vad som helst. Sen kan en annan, eller sen kan chefen gå in och också ratea kandidater. Men den personen ser inte min rating för ens den personen har gjort en egen rating själv för att man inte ska bli påverkad av att den andra personen har satt en femma och då blir man undermedvetet påverkad av det resultatet. Så det är en sån som jag tycker är toppen i att du måste verkligen göra det fördomsfritt. Du vet inte vad någon annan har gjort och sen när du ser resultatet så så får du då alla som har rateat den här kandidaten. Så det är en funktionalitet som jag tycker är jättebra. Många tycker att den är jätteläskig, vilket är förstaeligt, speciellt om man kanske är ny i yrket eller att det man har en chef som man kanske inte känner att man riktigt förstår eller så. Men ja, jag tycker att den är jättebra och sen tycker jag även att.</p> <p>Ja, mycket av de integrationer som har byggts har hjälpt oss jättemycket just med automatisering av tester, att automatisera referenstagningar. Men det är ju någonting som vi har byggt på i senare skede efter att vi har varit live med produkten. Men sen skulle jag även säga att samarbetet i systemet underlättar jättemycket, speciellt också bara kopplat till GDPR att inte sitta och mejla CV:n till chefer till exempel, så att det är också något som har underlättat och skapar väldigt mycket, ja men det är tidseffektivt på så sätt. Och den interna karriärsidan som den erbjuder. Att vi kan annonsera alla våra interna roller och även alla externa att det finns som en egen portal för alla våra anställda. Så även om du är anställd i butik eller på kontor så har alla access till den här intern-karriärsidan och kan se alla våra roller och söka där. Och då ser man att man får sig en sån liten notis på sin profil att det är en intern kandidat för då står det så employee när den personen har sökt via det. Så är väl några sådana som jag tycker är extra bra.</p>	FS, EF, UT
31	INT	Ja, och om man vänder på det och kollar på vad du tycker är viktigast som leverantören kan göra och bistå med. Vad skulle säga att det är som de som de kan göra i ert samarbete?	

32	USE3	Då är det väl egentligen att finnas där när saker inte fungerar. För när saker fungerar så fungerar det. Då rullar det på, men när saker inte fungerar eller någonting som ligger nere eller att det är någonting som har råkat gå ut eller var det nu än kan vara, som inte ska vara externt till exempel. Att det finns en snabb och lätt support, så att egentligen inte det viktiga är inte att vi har en person högt uppsatt på bolaget som som vi kan komma i kontakt med och ha möten med utan med det här ni behöver ha en support som är öppen 24/7 som alltid kan svara på våra frågor. Och där. Ja, men det tycker jag ändå att de har gjort väldigt bra, för de har en väldigt lätt support man direkt från systemet kan kontakta dem via den supporten och då är det support agents som jobbar skift så att det täcker alla våra tidszoner också.	CO
33	INT	Det är bra. Tycker du att leverantörerna är mottagliga för om ni skulle ha typ feedback eller förslag på förbättringar och sånt, tycker du att de är öppna för det?	
34	USE3	Ja och mycket. Ja, det är klart de är öppna för det, men sen är det också väldigt tydligt i att vissa saker går inte och där kan man ju själv som kund i någonting vara så men det här måste kunna gå och där som man var ganska så att ja, man förstår ju också varför det kanske inte går, men jag tror att det är svårare är till användarna i systemet, för det är då de som ställer mer krav än vad vi gör mot leverantören. Så det är nog de interna kraven som är lite svårare. Att få kanske någon som sitter på en HR roll att förstå det tekniska i limiteringen i system. Det är inte det lättaste.	RE
35	INT	När du pratar nu om kraven och det, tycker du att systemet har mött dem krav och förväntningar som ni hade när ni gick in i att ja vi kör på SUP2, har de mött de förväntningar ni hade?	
36	USE3	Alltså både och. Ja, men det skulle jag ändå säga.	
37	INT	Hur menar du då?	
38	USE3	Bara, alltså. Vissa saker är det som kanske rent tekniskt inte funkar jättebra, vilket gör att folk inte använder det, eller att det är vissa delar i systemet som är lite för bökiga, vilket gör att vissa inte använder de delarna i systemet. Sen är det supersvårt att jobba med en leverantör och försöka få dem att göra någonting som är personalized för vår organisation. Och det är väl vi som på företaget är väldigt duktiga på att vi ska ha allting som det är på företaget och det kan bli lite svårt ifrån ett leverantörsperspektiv. Så att när man kollar på de kraven så vi hade, så möter de ju absolut de kraven som vi behöver. Sen är det klart att vissa saker skulle vi kanske vilja ändra på att göra lite mer "vårt företag-iga".	EX, UT, FS
39	INT	Ja men finns det sådana saker som ni saknar då, till exempel är det bara att nej men det här kan ju inte gå eller att det kanske finns det något som har utvecklats sig ännu kanske eller?	

40	USE3	<p>Nej, det är väl egentligen så alltså om man ska ta ett exempel så att det blir lite lättare. Ni vet när man söker en tjänst så kommer ju sådana screening frågor kallas det, så att man får svara på lite frågor innan man skickar in sin ansökan. Så att till exempel har du utbildning, eller har du den här erfarenheten eller vad det nu kan vara. Och de här frågorna är kopplade till olika jobbkategorier som vi har inom vår organisation, vilket gör att de här kan du inte lägga till på ett specifikt jobb utan det läggs till på alla jobb som publiceras under den kategorin lite. Ja, om ni förstår. Vilket gör att många vill kanske ha speciella frågor till sin specifika annons och det kommer tyvärr inte att gå. Vilket gör att, där är en sån sak som vi visste det och det var en funktionalitet som vi hade i vårt tidigare system så att många är vana med att kunna lägga till det. Och nu kan de inte det så att där är det också så att det var en övervägning som vi var så här OK är det värt för oss att kunna göra det på en jobb nivå eller ja, gå på ett system som inte ger andra funktionaliteter som är viktigare för oss. Så att ja, så där har vi väl haft lite sånt.</p>	EX, UT
41	INT	<p>Du pratar om det här innan med det här med att vissa funktioner eller så har ni upplevt som böjiga. Finns det några saker som ni då bara förbiser att använda för att dom bara känns överflödiga då för att det blir för svårt att sätta sig in i?</p>	
42	USE3	<p>Alltså både och, om man ser till exempel det här som jag berättat tidigare, att du kan skicka intervjuer till kandidater via systemet åt den är kopplad till din mejl, så är det många gånger som det här fallerar. Det är ett superbra system när det väl funkar och du vet hur du ska använda det. Men har du råkat skicka iväg någonting och så har det inte blivit rätt, då är det väldigt ja, det är lite komplicerat att ta tillbaks det här och göra om. Du vet om du har glömt en Teams inbjudan, skicka med en Teams inbjudande och de får ingen länk och då gud hur ska jag göra nu? Och så har de valt tid. Eller en funktionalitet där du måste vara ledig i din kalender för att någon ska kunna boka en tid så du får inte vara uppbokad, så du kan inte blocka din kalender som block utan det måste blockas som tillgänglig så lite såna små saker som gör att det kan bli lite strul. Så det är det jag menar med lite såhär böjigt vilket kan göra att många är så här. Ja, men gud då orkar jag inte sätta mig in i det här till exempel. Men har du gjort det 2 gånger så vet du hur det funkar och då är det så här. Ja gud vilken bra lösning.</p> <p>Men det är lite såna där småsaker som är så här, men det här borde det funka. Jag har ju gjort rätt och så nej, du har glömt att klicka i det här, så man måste lära sig. Det är därför det är så himla viktigt att alltså rekryterna just går de här utbildningarna som finns, att de sätter sig in i systemet för att såna här saker inte ska hända. Sen så saker händer. Det går alltid att lösa saker, men det är ett exempel på en sådan böjig grej.</p>	UF, UT, TRA

43	INT	Ja, förstår det. Du sa att superuser, din roll, att det var mer det innebar att det var bryggan mellan IT och rekrytering och sånt där. Men är det också du som har haft mest kontakt med leverantören då? Som ändå sitter mitt emellan någonstans som jag jobbar med projekten och så där.	
44	USE3	Nej, det skulle jag inte säga, inte just SUP2 där har vi haft en produktägare som äger hela produkten och hon har haft huvudansvar. Sen har jag ju varit med på möten och allt sådant med leverantören och vi har ju kontakt med dem, egentligen på veckobasis, alltså stående möten och sånt, men det är hon som är den som äger hela produkten som har huvudansvaret. Sen har jag mer varit kontaktperson med våra leverantörer inom integrationerna, så där har det mer varit att det inte har behövt vara på den höga nivån från en produktägars perspektiv, utan att där ha varit bättre att ha oss som jobbar inom projektledningen, att vi är dem som ställer kraven och bygger det här. Men just själva leverantörsbiten har produktägaren varit ansvarig för.	CO
45	INT	Ja, då är det egentligen en avslutande fråga bara kanske, och det är väl det som du sa att ni ändå har kommunikation med leverantören på veckobasis. Att vilken roll som du känner är viktigast för leverantören att ta, både när det är precis i uppstart av systemet och även nu löpande för att ni ska kunna få ut så mycket värde av systemet och användning som möjligt?	
46	USE3	Alltså, det viktigaste för oss är ju att ha en närvarande leverantör och en leverantör som kan systemet. Så även om det är tekniska frågor så måste den här personen veta vart den ska vända sig om det så den inte kan det själv men också kunna guida och ha den övergripande kunskapen i systemet. Det är otroligt viktigt för vi kan inte hålla på att försöka vem ska vi hitta information ifrån? Utan vi måste kunna ha en direkt person och den personen är den som tar ansvar. Så att så fort det är någonting som har blivit fel så kan ni alltid kontakta den personen och vet att det kommer lösa sig. Så att det skulle jag säga är det viktigaste och nu när vi är up and running, då är det ju så här: okej, vad är det som funkar bra? Vi måste ha återkoppling i samtal gällande okej vad kan vi se en förbättring? Vad kan vi se att vi behöver från er? Vilka support behöver vi från er? Är det någonting som vi ska bygga vidare på i systemet? För nu handlar jag alltid med underhåll, förut var det bara få allting utrullat och då behöver vi ju att den personen kan finnas där och veta vad vi också behöver, som inte heller kanske helt insatta i systemet. Så att nya uppdateringar eller vad det nu än kan vara, så att vi får den informationen och därför är det viktigt att ha de här återkommande samtalen och veta att så här ja, men de här sakerna jobbar leverantören med just nu. Det här kommer kunna implementeras till ah men oktober. Är det någonting som ni intresserade av? Det här är en add-on och liknande. Ja så att sådana saker är viktiga i relationsbyggandet framåt. Att man känner att ja man har just en god kommunikation och man förstår varandra, det är jätteviktigt.	CO, RE

47	INT	Skulle du säga att ni litar på både systemet och leverantören eller mer på någon eller inte alls, eller hur ser tillitsrelationen ut?	
48	USE3	Jo, men det skulle jag säga, men jag tror att alltid när det kommer till system så tror jag att man kan inte lita helt på det, vilket gör att ja, det blir ju att så här. Jag har aldrig haft full tillit till något system som jag jobbar med så att säga, även fast jag litar på leverantören så är det ett system. Saker händer, det kraschar. Det är saker som händer. Det är någon bugg som är här så att ja, men så mycket som man kan i alla fall.	TRU
49	INT	Så tilliten då ligger lite mer hos leverantören, snarare än systemet i sig?	TRU
50	USE3	Ja, ja, det skulle jag vilja säga.	TRU
51	INT	Ja och sen den kontakten ni hade, bara en kort fråga om det är det en person eller är det flera personer?	
52	USE3	Nej, det är en person. Sen har vi ju kontakt längre ner beroende på om det är något som vi ska prata med gällande integration. Men det är en som är kontaktperson. Vad kallar man det som customer success manager eller vad det nu är? De heter något sådant.	CO
53	INT	Ja, det är super. Det var nog alla frågor vi hade faktiskt ja, tack så jättemycket tack vi är supernöjda.	
54	USE3	Vad bra, det är bara att höra av er om ni har mer frågor.	
55	INT	Ja men gud vad snällt verkligen, tack så jättemycket för att du tog dig tid och allt.	
56	USE3	Ja då, det var det lilla ha det så bra hörni och lycka till!	
57	INT	Detsamma och trevlig helg också!	

Appendix F

INT - Interviewer SUP2 - System Supplier 2	Communication - CO Training - TRA User-Friendliness - UF Functionalities and Structure - FS ATS - ATS	Responsiveness - RE Trust - TRU Efficiency - EF Utilization - UT Expectations - EX

#	Person	Question/Answer	Code
1	INT	So if you want to start by telling us what your role is and what you do at the company?	
2	SUP2	<p>Sure. Yeah. Well, my name is XX. I work for SUP2 and I work in customer success. Now, when I joined the company, I've done everything in Talent acquisition apart from customer success. So I've been in talent acquisition for about 17 or 18 years and I've done everything from being a hands on recruiter to managing teams to product management, to technology consulting. Our PO management and now customer success. Uh, so I've actually done both sides of the coin that you're looking at in terms of implementation and now post-go-live optimization as well. So in my role currently I help our customers exactly as you said, get the best out of the system and help our customers achieve their own strategic goals. Ideally through the usage of our system with the ultimate goal of our customers realizing value from our system.</p> <p>With, again, the ultimate, ultimate goal of effectively renewing their subscription, you're renewing their contract with us. So the more sticky for want of a better word, the more embedded into our customers day-to-day life is, the more likely they will be a longer term customer.</p>	
3	INT	I understand. And have you had, because you mentioned you worked within many different fields within talent acquisition? Have you had similar jobs at previous employers as well?	

4	SUP2	So not directly. Customer success has always been a part of my job, but never my job specifically. So and for example in my previous role I was leading big RPO recruitment process outsourcing teams. So I was actually doing the recruiting or managing teams doing the recruiting on behalf of a customer. So my role was customer success in that I needed to make sure that uh, our customers were successful using our product, which just so happened to be people, but I was also managing the people, so it wasn't. It wasn't specific to customer success, but the outcome I suppose was the same.	
5	INT	OK. OK, perfect. So if you go into the system, do you want to describe what the applicant tracking system that you supply does and how it changes the recruitment process for the users?	
6	SUP2	Yeah. So how familiar are you with applicant tracking systems in general? Uh. Where? Where would you like me to start?	
7	INT	Uh, I mean we have read a bit and then we had an interview with the previous, with another supplier, who showed us a bit of how it actually works. So I think we have kind of an understanding of how it works, with different functionalities. Yeah. So in general, it's more specific to your system.	
8	SUP2	<p>Yeah. No, that's absolutely fine. So SUP2 at a top level is a fairly typical applicant tracking system. You know, it helps recruiting functions, it helps organizations attract, select and hire the hopefully the best talent for their particular organization and it helps recruiters and organizations do it in an effective, efficient and compliant way. So we not only manage the process and the communications, but we manage the data handling, the data processing and the anonymization, the purging of data once a candidate has finished their process and then based on whatever country legislation exists, you know data must be deleted after 12 months, six months, two years, whatever. Once that process is finished, we get rid of that data on behalf of the customer as well.</p> <p>Uh, so SUP2 is, and do you mind me asking? You don't necessarily need to tell me who you spoke to, but was it effectively a specialist ATS. So something that you'd have to purchase and integrate separately? Or was it part of an HRIS which is needed in HR Information Systems systems suite, So like a work day or a PeopleSoft or a SuccessFactors who have other HR modules as well?</p>	ATS
9	INT	I think it was mainly just the ATS, or the recruitment. So it was separate.	

10	SUP2	<p>Yeah. Yeah. And so again, so broadly speaking there, there's two categories of ATS, there's the specialists like us, greenhouse, icims, avature, you know, the list goes on and on and on there's lots of us. And then there's the modules of the HRIS. So USE3 uses SuccessFactors. Or SAP rather and SAP have a talent acquisition module. SuccessFactors Work Day has a talent acquisition module which they can use as recruiting. So SUP2 fits into that former category. We are specialists, which could be used in isolation or it could be integrated with your HRIS. So you can have data flow back and forward between your core HR systems and that could be employee data coming from your HRIS. It could be job data, so jobs could be created within the hours. It could be data models, so configuration data. And at the back end of the process, you can integrate hires. But as said, the key difference is it's a completely separate module and if you want that same data flow, you need to have integrations in place.</p> <p>SUP2 is considered best in class for a variety of system elements. We have probably one of the nicest and easiest and most intuitive user interfaces. So everything is considered a consumer grade user interface. So when customers and recruiters are using it, it is as simple as using your iPhone. You know it's as simple as using some of the other, some of the best websites out there because everything is nicely laid out and very clearly labeled. Everything makes sense. And so our biggest USP unique selling point is likely to be our ease of use. Ease of implementation so that the speed and agility to actually implement the technology, and again the the intuitiveness because it's there are some ATS out there that and it could be this could be either either specialists or or part of bigger suites which are clunky, outdated, they feel old and they feel out of, you know, again out of date. But SUP2 is a really, really modern intuitive interface and that's what our users tend to love.</p>	UF, ATS
11	INT	<p>Yeah, get that. Do you wanna tell us about some of the functionalities included that would actually have an effect on the process when recruiting?</p>	
12	SUP2	<p>Yeah, of course. So we have lots of other different modules which you can use effectively. You can buy, you can subscribe to as part of your contract O at the front end of the process. We have a CRM, candidate relationship management process. Sorry, candidate relationship management tool which allows customers to proactively market the candidates within their database. So if either one of you had applied to a previous job, you weren't necessary suitable for that job but you are suitable for me as a company, I could add you to the CRM, I could create campaigns around that and I could say guys, we've got lots of great jobs at you know, SUP2 Limited. Here's the link. We'd love you to apply because we know we've spoken previously and we think you'd be a great fit this time around. So front</p>	ATS, FS

		<p>end, we have candidate relationship management. We also have a native and everything within SUP2 is called something.</p> <p>So that's our CRM. Uh, we have a native uh job posting aggregator called distribute and a job posting aggregator means that from within the system you can post jobs to external job boards directly from within the system. So instead of having to post a job and log into LinkedIn, or Indeed or Monster or countless other job boards. And we can post that directly from us. The data is transferred from SUP2 to the job boards and the candidates are either, they applied directly into the system so they're redirected from the job board and SUP2, or they again aren't. There's an integration that passes details to there. We have lots of other things. We have pal, which is a chat bot. We have message, which is an app, uh messaging. So you can send messages via SMS or WhatsApp to candidates directly from the system. We have onboard uh, which you can probably guess is an onboarding module at the tail end. But another one of the things, the key thing that differentiates us from others is we have a very open API strategy. So are you familiar with API?</p>	
13	INT	No, would you like to explain?	
14	SUP2	<p>OK, so API is an application programming interface and it's just a. It's just a way to integrate. And so we have a completely open API, which means it's completely self-service. So our customers, if they have the capability and the capacity and the knowledge and all these good things, they can build all of the integrations themselves. So they don't need to rely on us to build those integrations. So they can be completely self-sufficient. They are completely self-serve, they can integrate with their own custom platforms, they can integrate with their HRIS etcetera, etcetera and they can, as I said, they can do everything themselves. The other area that often differentiates us is our marketplace. So we realize as a full suite talent acquisition platform, as in with things like CRM, chat bot, we also the other one I didn't message actually mentioned was assistant, which is an artificial intelligence powered recruiting tool. Which can help recruiters manage the process of reviewing candidates more efficiently because it assigns it reviews the job description. It can review the job description, it can review all the candidates and the applicants for the job, and it can assign a match score to say, like Mathilda, for example, has a very, very high match score, so she'd be a much better fit for the job. XX. Much lower match score, so you can ignore him. But sometimes there's occasion where either we don't offer a native functionality and a key thing, some key things could be assessment tools. So if customers want to use an assessment platform, either as part of the application process or throughout the interview process, for example, we don't do that. But we have dozens of partners within our marketplace that have preconfigured pre delivered integrations that customers can just switch on and off and so they can integrate with our partners from our marketplace in days rather than having to</p>	ATS, FS, RE

		<p>custombuild things. And our marketplace has hundreds and hundreds of these partners with pre delivered integrations. So whereas where there is a particular need and it said assessments is a good example, candidate surveys are another good example. And that if people might want to integrate that we don't do that currently.</p> <p>They can switch things on within days as they'd rather than having to build custom integrations, so they're they're they're some of the biggest differentiators for us.</p>	
15	INT	When all these functionalities and things are they implemented to all users at once or do they select and choose?	
16	SUP2	<p>You can, it is completely up to the customer. Uh, so you can assign and actually what? What you can do in fact. And I'll send you a link to this if you wanted to play around yourselves, you can actually sign up for a free version of our platform. And let me just do that just now, actually before I forget.</p> <p>It's called start. Yeah, and here we go. I'll just pop it into the teams chat here. Or I'll e-mail it to you, don't worry. Uh, yeah. It does have slightly more limited functionality than an enterprise customer might have, but it will allow you to see the interface. It will allow you to play around. You can do some basic configuration as well, so you should be able to get quite hands on with the system. So that could be quite fun. What was your question? I'm sorry before I went off on a tangent.</p>	
17	INT	Are all these different functionalities, are they customized even for the users? Or how does that process work?	

18	SUP2	<p>So it depends. Depends what it is. So uhm, things like assistant. That's not, that's not customized or customizable on a per customer basis because it uses natural language processing, machine learning, all these big fancy words. But it operates across all of our customers using the same sort of algorithms using the same sort of tools, etcetera, etcetera. Naturally the data shared is customer specific. So there's no cross contamination of customer data. Everything is completely segmented. But it's not customer specific, but what customers can do is that they can switch it on for particular users, or off for particular users. So because typically hiring managers wouldn't have a need to use assistant because they're not having to review hundreds and hundreds of candidates and not having to present shortlists. So typically your recruiters would have. Uh, we would have an assistant seat. We call them seat. And we would assign a seat to individual users. And we typically do that for all of the modules. So the way we price uh, the modules is a percentage of the overall ACV, which is annual contract value and within that subscription to Smart Assistant for example, you can have as many users as you want. So we do, we decide on an individual basis, but the actual behavior of it is consistent for all customers and all users. But if I take CRM. Uh, that's slightly different in that. And while the major buckets of the candidate steps so where the candidates sit within their CRM process, their journey within the CRM, that's consistent with the specific communities that customers set up, that's completely down to how they want to manage their communities. So they can create communities on a skill basis, they can create communities on a country basis or a job basis or whatever they want. Yeah. So they can set that up themselves. And they can also set up campaigns, which is the actual messages that go out to the prospects, in their CRM. And again, they are completely customizable for the customer, they can change the branding, the text, the triggers, how and why and when those emails are sent out. And obviously the content sent out. It does vary quite a bit depending on the specific module that the customers' interested in.</p>	FS
19	INT	<p>Yeah. And you talked about enterprise level customers. Do you have different groups that you group different customers into or? How does that work?</p>	

20	SUP2	<p>Yeah, we do. I mean broadly speaking, the platform is the same regardless. So we'd have enterprise, we'd have mid market and we'd have small to medium size. As it broadly speaking the platform itself, the functionality itself is the same. What changes often is the sophistication and maturity of requirements. So what? What does a customer need to be able to do, Need to be able to achieve with our ATS? And the complexity of those requirements as well. So if you think about an enterprise customer, they might be operating in 50 different countries. And they might have, you know, 10s of thousands, hundreds of thousands of employees. Each of those countries might have a different process that they want their candidates to follow. They might have different screening questions that need to be answered during the application process. As I said at the start of the call, they might have different retention requirements. So what's the local legislation that informs the time period that a particular customer can retain data? So typically enterprise customers will have more employees, more countries, more complexity. Within their environment that we need to be able to accommodate as in and you can use the system effectively.</p>	FS
21	INT	<p>If, for example, then if they were to come with a request or something that they would want to integrate that isn't currently in the system, would that be something you would work looking into doing for them for example?</p>	
22	SUP2	<p>Yeah, yeah, yeah. So for sure. So again, because remember the open API strategy, we have, our customers can integrate with anything they want. If they have, if they have the ability to do it, they can use our APIs and they can send data. They can receive data so they can pass it back and forth with whatever they want. We do offer additional services to either provide consultation so we can actually support customers if they want to use our knowledge and ultimately pay for it, they can. They can do that and after push as well we can build integrations on customers behalf. But we do as far as possible, try to encourage customers to do it themselves to build themselves, because that's the entire premise of the open API strategy.</p>	RE
23	INT	<p>Yeah. OK. Just one, you talked about this quite a while ago now, but the chat function. Is that something that users would then write to your chat bot if they have problems or how does that work?</p>	

24	SUP2	<p>Yeah, so, so both and I and again I can send you some examples of this if you want to have a play around. So the chat is a front end chat bot which would typically sit on your career site and it generally has a couple of different use cases. One is frequently asked questions, FAQs. So you might want to say, Oh well, what are the, what times are the shops open or? You know what's the culture like at the company, and based on the questions that the candidate is asking, the chat bot can serve up, and can respond with preconfigured responses. So that candidates can again self-serve, they can find out more about the organization, more about the customer without having to own up without having to ask with etcetera, etcetera. The other clever things it can do is you can apply via the chat bot. So you can say I'd like to search for jobs and it will prompt you to enter key search terms and then you can apply for that job and you can also follow up on the process thereafter as well, so you can schedule interviews, you can actually manage, your process, your recruiting process through the chat bot. It can also hand off to different messaging platforms so it can hand off to WhatsApp, for example, again or it can hand off to Facebook Messenger depending on the preference that that a customer actually has at that time.</p>	
25	INT	Yeah. Yeah. So it's mainly used for candidates when applying?	
26	SUP2	Yeah, that's exactly it.	
27	INT	So if for example if one of the recruiters at one of your user's company has an issue with the system, do they have a separate chat function or how would they get in contact with you?	
28	SUP2	<p>So generally speaking, organizations will have internal departments, internal employees who are system experts. So typically if a recruiter or a hiring manager has an issue, they would raise a support ticket internally, which would probably go to the internal system experts. If it's a configuration thing, chances are, so if there's like a new e-mail template or a new hiring process, they'd again be able to do that by themselves. If it was a fundamental problem with an issue with the platform they would then raise a support ticket with SUP2, and then we'd be able to look into that, we have a couple of different access points. So for enterprise and most of our mid market customers, they will have a customer success manager, so they'll have me or someone like me that they can say Hi, XX, we're trying to do this thing. Can you help? And I say sure, of course I can help. Or they can raise a support ticket and they can raise a support ticket for issues or they can raise a support ticket for a new marketplace integrations or they can raise a support ticket to understand more about specific functionality. And another route that they have access to is, we have really, really good help center articles. So on the community all of our functionalities are really, really well documented. So they can understand how it does certain things and how they might be able to configure it. And the last point is we actually have the facility for</p>	CO

		customers to ask questions in the community, so they can ask questions and other customers can respond so they can share ideas, share best practice and they can collaborate via that community.	
29	INT	So could you then as the supplier see if there are many questions regarding the same thing from many different users?	CO
30	SUP2	Yep. Absolutely right. Uh, so we can respond ourselves. So if we've helped another customer to do a thing I could say ohh hey, I've you know what you have looked at this particular help center article or if you considered this we can also invite other customers to collaborate as well. So again if I for example knew that one particular customer had done a thing I might say, I @-mention them, so I'd say hi @Raquel or whoever else, I know you've done something like this before. Would you care to collaborate? So would you care to contribute? So it's an opportunity for customers as I said, to share ideas, to ask questions and get the best usage out of the system and allow them to have direct contact with each other.	CO
31	INT	That's very smart. Yeah, but how often do you feel that they actually come to you with requests or with wants or needs? And how often do you think that they solve it internally?	
32	SUP2	Right. So it depends on the nature of what it is they're trying to do. So again, if it's configuration, broadly speaking they'll solve it themselves because they're very, very good. And we don't require it, but we offer certification so users of SUP2 can go through a learning path so they can learn more about the system. And then we actually provide a short assessment at the end and they can become certified in administration. So the configuration element. So we we again as far as possible, we want our users and our customers to be self-service. Uh, so we always encourage our customers again, at least our administrators to become certified so their knowledge is pretty good. If they are trying to do something new or different, chances are they'll come to us because they want to explore the new functionalities and you know bounce around ideas etcetera. So yeah, I'd say that you know they come to us often. And it can be for all sorts of things. You know, it can be data protection or it can be integrations or it can be configuration or it can be whatever, the list is very very long.	RE
33	INT	You said the one about bouncing ideas between each other. Do they often come to you to get knowledge about the system, what they can do, or about new functionalities or how they could use the system?	

34	SUP2	<p>Yep. Yeah, yeah, that's exactly it. So we have a very fast release cycle. So we work very agile. So we will release delights. So, delights are kind of smaller changes in functionality. So it might be a really small change to a label or a really small change to a layout or something along those lines. We release the delights on a weekly basis. And we have bigger releases on a quarterly basis. So our platforms are always changing. Uh, and it's that could be a double edged sword because uh, you know we want the platform to move quickly. We want it to change quickly. We want to give new functionality to our customers. But our customers need to manage the change management of that. So they need to be able to learn how to use the new functionality. They need to be able to adopt it, they need to train their users, they need to potentially create their own documentation etcetera, etcetera. So we have very frequent, very often conversations with our customers around either these weekly delights or the preparation for the quarterly releases. Or the adoption of the quarter releases once they come into their environment. So it's it's a, it's a an ongoing process</p>	UT
35	INT	<p>Yeah. So when you release these new updates or delights or anything, how are the users informed?</p>	CO
36	SUP2	<p>Yeah, so, so Customer success will typically be more hands on with their customers. So I will tell customers what they're getting and I'll redirect them to the links in the community, but there will also be emails that come out to customers via product marketing. There will also be notifications by the community. So again they can read the release notes, they can read the upcoming functionality. And actually within the system itself. You'll get a little pop up to say we have a new delight or we have a new functionality coming. Click here to read more about it. So there's again lots and lots of channels that we will use to highlight new functionalities, to share information about new functionality. That I said, within customer success is our responsibility to make sure that our customers get the best out of it. So as I said, we'll be quite high-touch, quite hands-on about sharing new functionality and making sure that customers know how best to use it.</p>	CO
37	INT	<p>Yeah. And when you do these updates or add new functionalities, do the users get access right away or can they choose not to update for example?</p>	
38	SUP2	<p>So again, it depends what it is. So initially new functionality will always be released to their sandbox first. So are you familiar with the concept of a sandbox?</p>	UT
39	INT	<p>Yeah, but could you explain it to us?</p>	

40	SUP2	<p>That's alright, that's fine. It's a sandbox. If you've got your production environment which is where the magic happens. That's we do all of your recruiting in real life, all of your real real candidates, real hiring managers. That's where all of your real data exists. Your sandbox - I mean, imagine, uh, I I think it's called a sandbox, well we call it here a sand pit where kids go and play in the sand and they make, you know, they make sandcastles and they make new shapes. And so. So that's the concept of a sandbox. It is a different environment where you can play with new stuff without the risk, without the impact of negatively impacting your real environment. So all of our new functionality is released to the sandbox first, so that customers can play with it. Customers can get used to it, customers can use the sandbox to learn more about it, and again potentially update their own documentation based on what they see within the Sandbox. Once they are effective, once they've gone through that process and sandbox, we will release it to their production environment. So that there again, they have some time to learn about it, get used to it, etcetera, etcetera. And depending on the functionality, depending on what we're actually releasing, customers can either choose to adopt it, choose to use it, or not as the case may be. And again it depends on what modules they have as part of their contract, as part of their subscription. It also depends on again whether or not they actually want to use that thing that we've released.</p>	UT
41	INT	<p>Yeah, yeah. And sorry, quick question. Do all your customers get access to the sandbox environment or is it just the specialists in your system or?</p>	
42	SUP2	<p>So it's not, it's not necessarily the specialist. It is again a subscription based tool, subscription based thing. So everyone gets a production environment because without a production environment you couldn't do the job. But if you want a sandbox environment that would have to be part of your subscription. And again typically that would be a paid thing, because not everyone feels they need it. But because it's, it is still effectively an additional environment which needs additional maintenance, additional infrastructure, etcetera, etcetera. So more environments means a higher subscription, a higher contract value.</p>	UT, FS
43	INT	<p>And regarding, because you spoke about what you have, when you inform them on new updates, do you actually train or educate them?</p>	

44	SUP2	Yes. Yep. Yes. So I can send you a link to one of our webinars if you want. And again, we wouldn't do this for delights because as I said they're smaller releases, but we have quarterly webinars where our product managers and our product marketing team will host a webinar for where all of our customers can register to join and they will effectively get an overview, a description of all the new functionality that is coming and an opportunity to ask any questions. For customers with a customer success manager those webinars are typically not as necessary because we would have had those conversations earlier. You know, they would have had the opportunity to ask, ask any questions, etcetera, etcetera. So as I said, we're generally much more hands on. But yes, those webinars are open to every customer.	TRA
45	INT	OK. And in regards to just talking about for example, when you sign a new user, at what stage of the implementation process would they be educated? Would that be before or during or after the system is completely integrated or?	
46	SUP2	Yeah. So it would typically be during implementation because depending on the size of the customer implementation could be two months, six months, 12 months, 18 months, whatever. And so as soon as they go live, they have their day one of recruiting with our system. We'd enter the hypercare phase, which is everything's new. Everything's a bit scary. And so we, the implementation team would still be there to be really hands on and really support customers during that hypercare phase. And you know day one onwards. But as far as it's possible we would want our customers to be really knowledgeable, really capable. So that, as soon as they exit the hypercare phase, we can say great, congratulations, you're now live, you're now self-service. But they would, they'd always, always have the same channels that I referenced earlier - support, customer success depending on their scale, community help center etcetera etcetera. So that again, we are providing our customers with as much knowledge and information as we can to allow them to use the platform to the best of their ability.	TRA
47	INT	Are there any features or capabilities that you feel your customers or your users often overlook or underutilize, that they would benefit from using in the system?	
48	SUP2	Again, it depends, it's so variable. So for example our CRM, or any CRM for that matter. To get the most out of the CRM you need to have dedicated people, dedicated teams, managing the candidates, managing the campaigns, finding the candidates, updating you know so. So it's a really, really hands on and involved process to run a CRM properly, to run it really really well and really effectively. If direct sourcing and prospect and candidate relationship management isn't necessarily a focus, a strategy for a particular customer, they may choose not to subscribe to the CRM. So it depends, and they might have their own onboarding tool at the other end of the process, or they	UT

		might not have any job boards that they want to post to, so distribute becomes less important. So it's really, really dependent on what's important to a customer. You know what their processes, what their target operating model is. And their target operating model is basically what people they have in their teams, what are the roles, responsibilities for each of those people? What are the handoff points, etcetera, etcetera. So it's hugely variable on what's important to that customer.	
49	INT	If there's any features that the users specifically feel that they are underutilizing, could they just then unsubscribe to that if they feel like "we're not using this" or?	
50	SUP2	So typically, a subscription to a module would be for the duration of their contract. And so if a customer subscribes to a module, they'd have that module for the duration of their contract for the main ATS. The longer contract, the better, but we'd see, you know, 3 three-year contracts, four-five year contracts etcetera, etcetera. And so if for any reason a customer isn't seeing the value of a particular module, then that's really my responsibility to help them achieve and realize that value, and so I can... I'm quite fortunate again, because I've done lots of other things within talent acquisition, so I can draw on lots of other knowledge from elsewhere, umm, but we have what we call hiring success consultants internally, who are hiring and recruiting experts, process experts that we can bring in if they need to change their process for example. We can use data, so I can access data either from a customer specific environment or I can use a data visualization tool that we have access to, and so I can pull data from a customers environment and say well if you look at this particular data, you're missing out on XYZ because you're not doing 123. And this data helps to to uh, I, I suppose, articulate that particular story. So yeah, it's really, that's where customer success really comes in because we need to help customers realize the value from whatever areas of the ATS they're subscribing to, so they realize that value. So they're, you know, I said, they're really getting benefit from whatever they're subscribing to. But it is possible to add a new subscription to your overall contract. So you might start with your contract with just the core ATS, a customer might say halfway through the contract, XX, we're creating a brand new sourcing team. So how can we better enable our direct sourcing team to run campaigns to manage communities etcetera, etcetera? Well, have you thought about CRM? So they can add new subscriptions when they're going through their contract, but as typically they can't remove subscriptions until the end of their initial contract.	EF, UT, FS, TRU
51	INT	I think this is something we've touched upon throughout the entire interview. But if you would like to specify what you believe are the most important SuccessFactors or factors to consider when you implement the system for new users in order to get them to get value?	

52	SUP2	<p>So long a long time ago. And this is really going back. I need to think about this. Haven't used it for a while actually. And an old consultant I used to work with said: OP + ET = EOP, and that stands for uh old process plus new technology or expensive technology equals expensive old process. And so the key thing for any technology implementation is to make sure that your process - So you've got kind of 3/3 elements, people process technology. You're looking at the three pillars of your team, of your technology, your talent acquisition environment. You're looking at them at the same time, because you cannot, there's no point designing a process that your technology can't support. But also there's no point in implementing a new technology that can't support your process. And so you have to look at your process and your technology in parallel so that you're designing your process and your candidate experience and your recruiter experience, making best use of the technology capabilities, and again, making sure that you're not designing anything that can't be supported. So that's the biggest, most important thing of any implementation is again, design your process with your technology in mind. But even before then, to be honest, as part of your RFP, which is your request for proposals, you've got RFI, RFP, which is your selection process, how you actually identify a new technology supplier. You need to be selecting the technology platform that best meets your needs and your requirements as an organization, so you kind of bounce back and forth a little bit between process and requirements to select the technology. Once you select the technology you need to go back to the drawing board a little bit and as I said, design what it is you need to achieve with the technology capability in mind.</p>	UT
53	INT	<p>And is that something you do when you discuss with the customer or do you expect the customer to do that beforehand?</p>	
54	SUP2	<p>Very, very much so. So our implementation process is again really, really hands on where as far as it's possible because customers do often think that their way is the best way, and the only way. But we will provide as much consultation as possible to say "customer you you had initially thought to do it this way. Have you thought about, you know, these alternative ways, because that's either what other customers do or it's what best practice looks like or it makes better use of the available technology? So yes, we will absolutely support our customers during implementation to get the best out of the system, so that they're doing as much as possible online using the functionality rather than having to do things offline or use workarounds or whatever.</p>	UF, TRU
55	INT	<p>Yeah, I think I have one last question. So looking into the collaboration between you and the user in these phases. What do you think are the most important factors to ensure that the collaboration goes as smoothly as possible?</p>	

56	SUP2	<p>Uh, there's always two sides to every coin. There's no such thing as a perfect platform. You know, wherever SaaS, software as a service, is involved. It is never going to meet every single one of your needs.</p> <p>Uh, so customers need to focus on what is important to them, and try and solve for them, as far as it's possible relying on available functionality. Because you know, again, there's no such thing as a perfect platform we have. We have a platform called Uservoice which allows our customers to submit ideas to say, oh SUP2, we would love it if your platform did this. And that's great, because it allows us to again report on those ideas, take some of our customer ideas and it does help to inform the changes we make, the system and the road map of functionality. The difficulty with that is that there will be fundamental product changes, and typically speaking, a road map will be fixed for six, 9, 12 months. And if customers are constantly seeing, well, I need this thing to change within the system to allow us to do what we want to do, they might have to wait. So the most important thing for a customer is to again focus on what you can control - which is configuration, which is utilization of existing functionality, and the adoption of existing functionality. On my side of the fence, the most important thing I can do is make sure that customers know well, so we help customers identify what is important to them. So we maintain success plans, we have joint success goals. So we help our customers identify what's important to them. As a result, we can help customers and understand either the native functionality that's available to them, which can help them to achieve their goals, or we can identify partners which they can plug in, or additional modules that they can subscribe to, etcetera, etcetera, where there might not be something that the system can achieve natively. The other thing that we can do is be an ambassador and advocate for our customers internally. So we are the voice of our customers internally, either with product, product management. So if our customers have certain requirements, we can communicate and articulate those requirements to our product and engineering teams so they can build functionality, all be longer term, that meets our customers needs or we can work with our colleagues. So if the community doesn't work for example, or the community doesn't, you know, give us exactly what we need, we can help to identify opportunities, case studies, and other areas of support through my internal networks that I can bring to my customers instead. So I'm always trying to, as an advocate for my customers through whatever channel I can.</p>	UT, RE
57	INT	I get that. I think we've covered everything. Yes, thank you so much for everything. Yeah, and very explanatory answers as well. For the things we didn't know about haha.	
58	SUP2	Yeah, not at all. And guys, if you want, if you want to have another call, you know if you want to follow up on anything, just let me know straight away and I am really happy to help out where I can.	

59	INT	Of course. Thank you so much and thank you for all your answers. Yeah. Really, really helpful. Yeah. Thank you.	
60	SUP2	Anytime. If I don't speak to you all the very best with your thesis.	
61	INT	Thank you so much.	

References

- Al-Fadly, A. (2022). Differences between supplier and customer experiences of marketing mix in the construction industry. *Frontiers in Built Environment*, vol. 8, pp. 1-12. Available online: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2022.811186/full> [Accessed 28th of March 2023]
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews. in organisational research. *The Academy of Management Review*, vol. 28, no. 1, pp.13-33, Available online: https://www.jstor.org/stable/pdf/30040687.pdf?refreqid=excelsior%3A89d6d79d9219dc22e998a1fd71210%20aa8&ab_segments=&origin= [Accessed 28th of March 2023]
- Andersen, P.H., Ellegaard, C., & Kragh, H. (2016). I'm your man: How suppliers gain strategic status in buying companies. *Journal of Purchasing & Supply Management*. vol. 22, no. 2, pp. 72-81. Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409215300030> [Accessed 24th of April 2023]
- Attaran, M. (2003). Information technology and business-process redesign. *Business Process Management Journal*. vol. 9, no. 4, pp. 440-458. Available online: https://www.researchgate.net/publication/235305533_Information_technology_and_business-process_redesign [Accessed 11th of May 2023]
- Au, N., Ngai, E., & Cheng, E. (2002). A critical review of end-user information system satisfaction research and a new research framework. *The International Journal of Management Science*, vol. 30, no. 6, pp. 451-478. Available online: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048302000543?casa_token=JVna7MYE3G4AAAAA:nAvQ0VUaPG2WZcHW8RsQTYfgLuE-bhf-CP7uShXm6osJIYgz8o2K943UobTf3fZtiifE5m9zZg [Accessed 2nd of April 2023]
- Bailey, J., & Pearson, S. (1983). Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction. *Management Science*, vol. 29, no. 5, pp. 530-545. Available online: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.29.5.530> [Accessed 2nd of April 2023]
- Ball, L., & Harris, R. (1982). SMIS members: A membership analysis. *MIS Quarterly*, vol. 6, no. 1, pp. 19-38. Available online: <https://www.jstor.org/stable/248752?origin=crossref> [Accessed 2nd of April 2023]
- Berkelaar, B.L. & Buzzanell, P.M. (2014). Cybervetting, person-environment fit, and personnel selection: Employers' surveillance and sensemaking of job applicants' online information. *Journal of Applied Communication Research*. vol. 24, Issue 4. pp. 456-476. Available online: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00909882.2014.954595> [Accessed 27th of March 2023]
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, vol. 25, no. 3, pp. 351-370. Available online: <https://www.jstor.org/stable/3250921> [Accessed 17th of April 2023]

- Bhattacharjee, A., & Premkumar, G. (2004). Understanding changes in belief and attitude toward information technology usage: A theoretical model and longitudinal test. *MIS Quarterly*, vol. 28, no. 2, pp. 229-254. Available online: <https://www.jstor.org/stable/25148634> [Accessed 7th of April 2023]
- Billhardt, H., Hermoso, R., Ossowski, S. & Centeno, R. (2007). Trust-based service provider selection in open environments. *SAC '07: Proceedings of the 2007 ACM symposium on Applied Computing*. March 2007. pp. 1367-1380. Available online: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/1244002.1244298> [Accessed 19th of April 2023]
- Bohle, S.L. & Gómez, S.U. (2010). On the quest of choosing an effective HR information system (HRIS) – assessing its role and key success factors. *Horizontes Empresariales*. May 2010, vol. 9, Issue 1, pp. 49-54. Available online: <https://eds-p-ebsohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=3&sid=2d2862cb-67d5-4efc-a702-9b4aea42e5c2%40redis&bdata=JkFl dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRIPWVkey1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=edb&AN=54630220> [Accessed 12th of April 2023]
- Bouncken, R.B., Qui, Y., Sinkovics, N. & Kürsten, W. (2021). Qualitative research: Extending the range with flexible pattern matching. *Review of Managerial Science*. vol. 15, pp. 251-273. Available online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-021-00451-2.pdf> [Accessed 29th of March 2023]
- Bruce, H. (1998). User satisfaction with information seeking on the internet. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 49, no. 6, pp. 541-556. Available online: [https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(19980501\)49:6%3C541::AID-ASI6%3E3.0.CO;2-1](https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-4571(19980501)49:6%3C541::AID-ASI6%3E3.0.CO;2-1) [Accessed 26th of March 2023]
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd ed., Oxford, Oxford University Press.
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*. vol. 28, no. 5, pp. 884-913. Available online: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-06-2016-0142/full/html?casa_token=bluNujVxzVgAAAAA:kxyQBHA5t9p3BOqHMkSFP6-SYTqkBjcShpM1JLcYEKILo-TqQfmOWY0Fg6D8hFnVzBglvPG2Rc-DzRfU8mKGFuyvAnRTapUmK7-JZiolssq7MUrr_iE [Accessed 30th of March 2023]
- Chakraborty, A.R. & Mansor, N.N.A. (2013). Adoption of human resource information system: A theoretical analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. vol. 75, pp. 473-478. Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813005879> [Accessed 12th of April 2023]
- Chen, C. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Transportation Research Part A*. vol. 42, no. 4, pp. 709-717. Available online: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856408000232?casa_token=N

[rDdJbC5I1EAAAAA:GDsX75H4Y0X5A4dv6RivC1ThiyOG3Zf4yxzh_eqAZh2auLhdw8ZJb0RdXwpt5B898TQ45TDSew](https://doi.org/10.1108/09593840110402149/full/html) [Accessed 11th of May 2023]

- Chin, W., & Lee, M. (2000). A proposed model and measurement instrument for the formation of IS satisfaction: The case of end-user computing satisfaction. *Proceedings of the twenty first international conference on Information Systems*, pp. 553-563. Available online: <https://dl.acm.org/doi/10.5555/359640.359813> [Accessed 3rd of April 2023]
- Claver, E., Llopis, J., Reyes, M., & Gasco, J.L. (2001). The performance of information systems through organisational culture. *Information Technology and People*. vol. 14, no. 3, pp. 247-260. Available online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09593840110402149/full/html> [Accessed 20th of April 2023]
- Davenport, T.H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*. vol. 96, no. 1, pp. 108-116. Available online: <http://blockqai.com/wp-content/uploads/2021/01/analytics-hbr-ai-for-the-real-world.pdf> [Accessed 26th of March 2023]
- Davis, F.D. (1986). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. PhD thesis, Management, Massachusetts Institute of Technology. Available online: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/15192> [Accessed 7th of March 2023]
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*. vol. 13, no. 3, pp.319-340. Available online: <https://www.jstor.org/stable/249008> [Accessed 7th of March 2023]
- DeLone, W.H., & McLean, E.R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, vol. 3, no. 1, pp. 60–95. Available online: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/isre.3.1.60> [Accessed 23rd of March 2023]
- DeLone, W.H., & McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, no. 4, pp. 9-30. Available online: https://www.researchgate.net/publication/220591866_The_DeLone_and_McLean_Model_of_Information_Systems_Success_A_Ten-Year_Update [Accessed 18th of March 2023]
- Deng, X., & Chi, L. (2012). Understanding postadoptive behaviorism in information systems use: A longitudinal analysis of system use problems in the business intelligence context. *Journal of Management Information Systems*, vol. 29, no. 3, pp. 291-326. Available online: <https://www.jstor.org/stable/23392483> [Accessed 6th of April 2023]
- Doll, W.J., & Torkzadeh, G. (1988). The measurement of end-user computing satisfaction. *MIS Quarterly*, vol. 12, no. 2, pp. 259-274. Available online: <https://www.jstor.org/stable/248851?origin=crossref> [Accessed 24th of March 2023]
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*. vol. 42, no.5, pp. 582-590. Available online:

- https://www.jstor.org/stable/pdf/29789446.pdf?refreqid=excelsior%3A6551e4969939ef01c954bf833aa90bd4&ab_segments=&origin= [Accessed 10th of March 2023]
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. vol. 55, pp. 553-560. Available online: https://www.pm.lth.se/fileadmin/migrated/content/uploads/6_Dubois_Gadde_Systematic_Combining.pdf [Accessed 12th of March 2023]
- Elhoseny, M., Metawa, N., Darwish, A., & Hassanien, A.E. (2017). Intelligent information system to ensure quality in higher education institutions, towards an automated e-university. *International Journal of Computational Intelligence Studies*. vol. 6, no. 2-3, pp. 115-149. Available online: https://www.researchgate.net/publication/322279551_Intelligent_information_system_to_ensure_quality_in_higher_education_institutions_towards_an_automated_e-university [Accessed 24th of April 2023]
- Elnagar, S., & Osei-Bryson, K. (2021). The competitive leverage paradox effect on information systems life cycle, *Proceedings of the 2021 Pre-ICIS SIGDSA Symposium*, Available online: https://aisel.aisnet.org/sigdsa2021/2/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Fsigdsa2021%2F2&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages [Accessed 22nd of March 2023]
- Encyclopaedia Britannica (2023a). information system. Available online: <https://www.britannica.com/topic/information-system> [Accessed 14th of May 2023]
- Encyclopaedia Britannica (2023b). artificial intelligence. Available online: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence#ref219078> [Accessed 9th of May 2023]
- Fisher, S., & Howell, A. (2004). Beyond user acceptance: An examination of employee reactions to information technology systems. *Human Resource Management*. vol. 43, no. 2-3, pp. 243-258. Available online: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=db174e55-2415-49b6-be32-14684821483b%40redis> [Accessed 21st of April 2023]
- Flint, D., Woodruff, R., & Gardial, S.F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*. vol. 66, no. 4, pp. 102-117. Available online: <https://www.jstor-org.ludwig.lub.lu.se/stable/3203361> [Accessed 17th of April 2023]
- Gallear, H. R., Ghobadian, A., He, Q., Kumar, V., & Hitt, M. (2021). Relationship between routines of supplier selection and evaluation, risk perception and propensity to form buyer-supplier partnerships. *Production Planning & Control*. vol. 33, no. 14, pp. 1399-1415. Available online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2021.1872811> [Accessed 27th of March 2023]
- Garrity, E.J., & Sanders, G.L. (1998). Information systems success measurement. IDEA Group Publishing, London
- Gelderman, L. (1998). The relation between user satisfaction, usage of information systems and performance. *Information & Management*. vol. 34, no. 1, pp. 11-18. Available

- online:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720698000445?casa_token=7v5cy75RJuIAAAAA:hAFzmDP_ZotqSdKbax4MmsAL8fFDwkwPuxV8SDFzlxZyQ-ssAUXVYEvbMCJnpKpzz7cGXCMk5Q [Accessed 14th of May 2023]
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *The Academy of Management Review*. vol. 21, no. 1, pp. 13-47. Available online: <https://www.jstor.org/stable/258627> [Accessed 24th of April 2023]
- Ginzberg, M.J. (1981). Early diagnosis of MIS implementation failure: Promising results and unanswered questions. *Management Science*, vol. 27, no. 4, pp. 459-478. Available online: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.27.4.459> [Accessed 20th of March 2023]
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*. vol. 8, no. 4, pp. 597-606. Available online: <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1870&context=tqr> [Accessed 13th of March 2023]
- Goodhue, D.L. (1995). Understanding user evaluations of information systems. *Management Science*. vol. 41, no. 12, pp.1827-1844. Available online: <https://www.jstor.org/stable/2633074> [Accessed 26th of March 2023]
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., Sisodia, R., & Nordfält, J. (2017). Enhancing customer engagement through consciousness. *Journal of Retailing*, vol. 93, no. 1, pp. 55-64. Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002243591630080X> [Accessed 27th of March 2023]
- Griffiths, J.R., Johnson, F., & Hartley, R.J. (2007). User satisfaction as a measure of system performance. *Journal of Librarianship and Information Science*. vol. 39, no. 3, pp. 142-152. Available online: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0961000607080417?casa_token=d0vUtUUbWElAAAAA:RIFJ5v0FOr9QoVd2Xt9DbN01OEl_o_YIplGc9tPM3D1tqTARTO_uwRU9JjVYjsZLoWaDYq4-Y7FE [Accessed 19th of April 2023]
- Gurbaxani, V. & Whang, S. (1991). The impact of information systems on organisations and markets. *Communications of the ACM*. vol. 34, Issue 1, pp.59-73. Available online: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/99977.99990> [Accessed 26th of March 2023]
- Haines, V. & Petit, A. (1997). Conditions for successful human resource information systems. *Human Resource Management*. vol. 36, no. 2, pp. 261-275. Available online: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(19972\)36:2%3C261::AID-HRM7%3E3.0.CO;2-V?casa_token=DrYxauj9O_AAAAAA:HcAx7zMwdr0GTL2-iIwE5EB4IqrUuGnarv2zwx9yZ6_6WmDSZChPp6yRQ_LtYaIv5YqsauStbJaXAQ](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-050X(19972)36:2%3C261::AID-HRM7%3E3.0.CO;2-V?casa_token=DrYxauj9O_AAAAAA:HcAx7zMwdr0GTL2-iIwE5EB4IqrUuGnarv2zwx9yZ6_6WmDSZChPp6yRQ_LtYaIv5YqsauStbJaXAQ) [Accessed 10th of April 2023]
- Hildreth, C.R. (2001). Accounting for users' inflated assessments of on-line catalogue search performance and usefulness: An experimental study. *Information Research*, vol. 6, no. 2. Available online: <https://informationr.net/ir/6-2/paper101a.html> [Accessed 5th of April 2023]

- Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2018). Service marketing and quality strategies. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. vol. 6, no.1, pp. 182-196. Available online: <http://pen.ius.edu.ba/index.php/pen/article/view/291/218> [Accessed 30th of March 2023]
- Hsieh, J.J.P-A. & Wang, W. (2007). Explaining employees' extended use of complex information systems. *European Journal of Information Systems*. vol. 16, pp. 216-227. Available online: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1057/palgrave.ejis.3000663?needAccess=true&role=button> [Accessed 29th of March 2023]
- Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). Environmental values and customer-perceived value in industrial supplier relationships. *Journal of Cleaner Production*, vol. 156, pp. 604-613. Available online: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617307990?casa_token=UuGZpDtw_rYAAAAA:sGReU3auu7rj-1s2pZixA9YjXXF5bWv3L-o5-xTqcJMO6jFVzTnkvcpPF1SEzsQ4M2nO3Le8fA [Accessed 27th of March 2023]
- Ives, B., Olson, M., & Baroudi, S. (1983). The measurement of user information satisfaction. *Communications of the ACM*, vol. 26, no. 10, pp. 785-793. Available online: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/358413.358430> [Accessed 1st of April 2023]
- Jacobsen, D.I & Sandin, G. (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Studentlitteratur.
- Jones, S., Wilikens, M., Morris, P. & Masera, M. (2000). Trust requirements in e-business. *Communications of the ACM*. vol. 43, no. 12, pp.80-87. Available online: <https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/355112.355128> [Accessed 17th of April 2023]
- Kapse, A.S., Patil, V.S. & Patil, N.V. (2012). E-Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. vol. 1, Issue 4, April 2012. Available online: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b9d075273b9a339340318a041b344b7eeae57c2f> [Accessed 27th of March 2023]
- Kovach, K., Hughes, A., Fagan, P. and Maggitti, P. (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today*. vol. 29, no. 2, pp. 43-48. Available online: <https://jashotta.tripod.com/hris2.pdf> [Accessed 12th of April 2023]
- Kumar, R. (2014). Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. 4th ed., SAGE Publications Ltd., London
- Laumer, S., Maier, C. & Eckhardt, A. (2015). The impact of business process management and applicant tracking systems on recruiting process performance: An empirical study. *Journal of Business Economics*. vol. 85, pp.421-453. Available online: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-014-0758-9> [Accessed 28th of March 2023]
- LeCompte, M.D. & Goetz, J.P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*. vol. 52, no. 1 pp.31-60. Available online: <https://doi.org/10.3102/00346543052001031> [Accessed 14th of March 2023]

- Leymann, F. & Altenbauer, W. (1994). Managing business processes as an information resource. *IBM Systems Journal*. vol.33, no.2, pp. 326-348. Available online: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5387316> [Accessed 12th of April 2023]
- Li, X., Hess, T.J., Valacich, J.S. (2008). Why do we trust new technology? A study of initial trust formation with organizational information systems. *Journal of Strategic Information Systems*. vol. 17, Issue 1, pp. 39-71. Available online: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868708000036?casa_token=C6W6G2rxsdsAAAAA:27JC8z4SmtRvD06UIVPjnRqG5KCYY1N_E_wfhI1tlxNxxgJzKjZidjoVFfZtBcp7Bz7mjPJkf0w [Accessed 14th of May 2023]
- Markus, M.L., & Keil, M. (1994). If we build it, they will come: Designing information systems that people want to use. *MIT Sloan Management Review*. vol. 35, no. 4, pp. 11-21. Available online: <https://www.proquest.com/docview/1302974635> [Accessed 27th of March 2023]
- Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Viswanathan, V. (2017). Do customer reviews drive purchase decisions? The moderating role of review exposure and price. *Decision Support Systems*. vol. 98, pp. 1-9. Available online: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167923617300593?casa_token=hUie--oa6N8AAAAA:R_qJmx5MmsTWrEG_r7cEYxsv1fS0PA2FISNru3rnnfE6ODvASjRyAksLIDAJHfkD_Srhc4becA [Accessed 31st of March 2023]
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*. vol. 20, no. 3, pp. 709-734. Available online: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258792.pdf> [Accessed 19th of April 2023]
- McCarthy, J. (2007). What Is Artificial Intelligence? [pdf], Available online: <https://www.diochnos.com/about/McCarthyWhatisAI.pdf> [Accessed 10th of April 2023]
- Melone, N. (1990). A theoretical assessment of the user-satisfaction construct in information systems research. *Management Science*, vol. 36, no. 1, pp. 76-91. Available online: <https://www.jstor.org/stable/2632096?seq=16> [Accessed 19th of March 2023]
- Mukharjee, A.N., Bhattacharyya, S. & Bera, R. (2014). Role of information technology in human resource management of SME: A study on the use of applicant tracking system. *IBMRD's Journal of Management and Research*. vol. 3, Issue 1. pp. 1-22. Available online: <https://indianjournalofmanagement.com/index.php/ibmrd/article/view/46706/38516> [Accessed 16th of April 2023]
- Münstermann, B., Setten, A., Laumer, V.S. & Eckhardt, A. (2010). The performance impact of business process standardisation: HR case study insights. *Management Research Review*. vol. 33(9), pp.924–939. Available online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171011070332/full/html> [Accessed 28th of March 2023]
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection?. *The Spanish Journal of Psychology*. vol. 24, e2, pp.1-6. Available online: <https://www.cambridge.org/core/journals/spanish-journal-of-psychology/article/what-is-the-role-of-technology-in-recruitment-and-selection/451DF5C763B110A845EEAD50F5BAF851> [Accessed 27th of March 2023]

- Oates, B.J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. Sage Publications
- Oliver, R.L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no. 4, pp. 480-486. Available online: <https://www.semanticscholar.org/paper/Effect-of-expectation-and-disconfirmation-on-An-Oliver/b12b81f3030ab98c0d4ee357317ed4fa6395c6d9> [Accessed 19th of March 2023]
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model for the antecedents and consequences of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, vol. 17, no. 4, pp. 460-469. Available online: <https://www.jstor.org/stable/3150499> [Accessed 19th of March 2023]
- Rousseau, D.M., Sitkin, S., Burt, R.S. & Camerer, C.F. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*. vol. 23, no. 3, pp. 392-404. Available online: https://www.researchgate.net/publication/50313187_Not_So_Different_After_All_A_Cross-discipline_View_of_Trust [Accessed 19th of April 2023]
- Ryssel, R., Ritter, T. & Gemünden, H.G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. vol. 19, no. 3, pp. 197-207. Available online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620410531333/full/pdf?title=the-impact-of-information-technology-deployment-on-trust-commitment-and-value-creation-in-business-relationships> [Accessed 18th of April 2023]
- Sasse, M.A. (2005). Usability and trust in information systems. In: Mansell, R. & Collins, B. (eds.) *Trust and Crime in Information Societies*. pp. 319-248. Edward Elgar: Cheltenham, UK. Available online: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/20346/2/forsight.pdf> [Accessed 20th of April 2023]
- Sharma, S. (2012). Role of information system in human resource management for global business competitiveness. *Gian Jyoti E-Journal*. vol. 1, Issue 2, pp. 25-36. Available online: <https://www.gjimt.ac.in/web/wp-content/uploads/2017/10/N24.pdf> [Accessed 16th of April 2023]
- Sharma, A. & Bhatnagar, J. (2016). Enterprise social media at work: Web-based solutions for employee engagement. *Human Resource Management International Digest*. vol. 24, Issue 7, pp.16-19. Available online: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-04-2016-0055/full/html> [Accessed 26th of March]
- Shrivastava, S., & Shaw, J. (2003). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*. vol. 42, no. 3, pp. 201-222. Available online: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=db174e55-2415-49b6-be32-14684821483b%40redis> [Accessed 24th of April 2023]
- Sinkovics, N. (2018). Pattern matching in qualitative analysis, In Cassel C., Cunliffe, A., Grady G. (eds). *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks, pp.468-485. Available online: <https://eprints.gla.ac.uk/263011/1/263011.pdf> [Accessed 23rd of March 2023]

- Solek-Borowska, C. & Wilczewska, M. (2018). New technologies in the recruitment process. *Economics and Culture*, vol. 15, Issue 2, pp.25-33. Available online: <https://sciendo.com/article/10.2478/jec-2018-0017> [Accessed 26th of March 2023]
- Staples, D.S., Wong, I., & Seddon, P.B. (2002). Having expectations of information systems benefits that match received benefits: Does it really matter?. *Information and Management*, vol. 40, no. 2, pp. 115-131. Available online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720601001380> [Accessed 5th of April 2023]
- Szajna, B., & Scamell, R.W. (1993). The effects of information system user expectations on their performance and perceptions. *MIS Quarterly*, vol. 17, no. 4, pp. 493-516. Available online: <https://www.jstor.org/stable/249589> [Accessed 23rd of April 2023]
- Söllner, M., Hoffmann, A. & Leimeister, J.M. Why different trust relationships matter for information system users. *European Journal of Information Systems*, vol 25, no. 3, pp. 274-287. Available online: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1057/ejis.2015.17> [Accessed 18th of April 2023]
- Tessier, J.A., Crouch, W.W., & Atherton, P. (1977). New measures of user satisfaction with computer-based literature searches. *Special Libraries*, vol. 68, pp. 383-389. Available online: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=14&sid=db174e55-2415-49b6-be32-14684821483b%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHVpZCZzaXRlPWVkcylsaXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=ISTA1300702&db=lih> [Accessed 19th of April 2023]
- Venkatesh, V., Brown, S.A., Maruping, L.M., & Bala, H. (2008). Predicting different conceptualizations of system use: The competing roles of behavioral intention, facilitating conditions, and behavioral expectation. *MIS Quarterly*, vol. 32, no. 3, pp. 483-502. Available online: https://www.jstor.org/stable/25148853?casa_token=0GJZOc5-X90AAAAA%3AuYSj_ojExyEyGNHO8aEAhYIW3Hd18RW0WIg69JagE_OD532MZTDHinvvOZoU6If_-Kox-A58x5ow5Erq3GIFyAiQIsCIMNLTxtL3jSLmWPxQJAJfMsZs&seq=13 [Accessed 14th of May]
- Venkatesh, V., & Goyal, S. (2010). Expectation disconfirmation and technology adoption: Polynomial modeling and response surface analysis. *MIS Quarterly*, vol. 34, no. 2, pp. 281-303. Available online: <https://www.jstor.org/stable/20721428> [Accessed 17th of April 2023]
- Wibowo, A., Chen, S., Wiangin, U., Ma, Y., & Ruangkanjanases, A. (2021) Customer behavior as an outcome of social media marketing: The role of social media marketing activity and customer experience. *Sustainability 2021*, vol. 13, pp. 189-207. Available online: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/189> [Accessed 27th of March 2023]
- Wood, F., Ford, N., Miller, D., Sobczyk, G., & Duffin, R. (1996). Information skills, searching behaviour and cognitive styles for student-centered learning: A computer-assisted learning approach. *Journal of Information Science*, vol. 22, no. 2, pp. 79-92. Available online: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/016555159602200201?casa_token=adm

[XONWPrt8AAAAA:WZDbIGvkYeIIxm8ActicLGidWuMGRpsZgxHKtbNyUaMAKpiY43_MrY55NgkFwEHqMIImMcjfmqgx](#) [Accessed 6th of April 2023]

- Yaokumah, W., Omane-Antwi, B.B., & Asante-Offei, K.O. (2022). Increasing the impact of strategic information systems planning: Identifying critical success factors is important. *Strategic Direction*. vol. 38, no. 5, pp. 7-9. Available online: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/SD-03-2022-0026/full/html> [Accessed 18th of April 2023]
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: sage publications
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. NY: New York
- zur Muehlen, M. & Indulska, M. (2010). Modeling languages for business processes and business rules: A representational analysis. *Information Systems*. 35(4) pp. 379-390. Available online: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1016/j.is.2009.02.006> [Accessed 14th of April 2023]