

Algoritmes in HRM: hoever zijn we ermee?



[De redactie](#) - 12 dec 2019

De opkomst van algoritmes heeft ook in het HR-domein een enorme impact, maar hoe groot is het gat tussen belofte en realiteit?

Door Dr. Maarten Renkema, Vakgroep HRM, Universiteit Twente

Tussen die twee bevindt zich nog een gapend gat als het gaat om het gebruik van kunstmatige intelligentie in Human Resource Management.

Vorige maand vond het belangrijkste wetenschappelijke HRM-congres plaats op de Tilburg University: de Internationale Conferentie van de Dutch HRM Network. Zo'n 300 onderzoekers en professionals uit binnen- en buitenland deelden de nieuwste inzichten over HRM en discussieerden over de maatschappelijke impact van HRM-onderzoek.

Het onderwerp met de meeste presentaties was dit jaar “Digitalization of HR(M), innovation and the future of jobs”. Dat duidt op een groeiend belang om kritisch te kijken naar de effecten van digitalisering op het werk van HR-professionals en werknemers in het primaire werkproces.

De vergevorderde digitalisering van werk heeft ook een grote maatschappelijke impact. Niet voor niets werden concepten als Artificial Intelligence (AI) en robotica, onderdelen van de vierde industriële revolutie, genoemd als [HR trends voor 2019](#). Maar wat is precies die impact en hoe ver zijn we daarmee?

Disruptieve kracht van algoritmes

Het is moeilijk om door de bomen het (kunstmatige) bos te blijven zien als het gaat om algoritmes. Want het is ook gedeeltelijk een management fad [1, 2], een onderwerp waar elke manager op springt omdat het hip is. Zo sprak ik laatst een onderzoeker uit de medische sector die me vertelde dat AI al vrij lang gebruikt wordt, maar dat het pas sinds kort zo wordt benoemd omdat het trendy is.

Ook marktpartijen proberen mee te varen op deze trend, bijvoorbeeld door te stellen dat ze tools en instrumenten aanbieden die gebaseerd zijn op AI, terwijl mensen feitelijk nog het werk doen. Een artikel uit [The Guardian](#) over deze zogenaamde ‘pseudo-AI’ laat zien dat we nog helemaal niet zo ver zijn als soms wordt gedacht.

Daarnaast kun je vraagtekens zetten bij de wenselijkheid van deze ontwikkelingen. Wat is het effect op de identiteit en de waardigheid van mensen, die moeten doen alsof ze robots zijn?

Huidige gebruik van algoritmes in HRM

Tijd om te kijken wat er daadwerkelijk gebeurt op het gebied van algoritmes in de HRM-praktijk, op basis van een aantal recente studies. Zo is er recent een literatuuronderzoek uitgevoerd waarin naar 22 academische en 122 praktijkgerichte artikelen is gekeken [3]. Hierin worden drie gebieden benoemd waar met name aandacht voor moet komen:

- 1. Werving en selectie** binnen de recruitment worden algoritmes ingezet om kandidaten beter te kunnen matchen met vacatures. Zo hebben wij ook in eigen onderzoek gezien dat bedrijven gebruik maken van matching algoritmes, waarbij

AI bijvoorbeeld sourcing- en screening-taken van de HR-professional gaat overnemen. Algoritmes zouden ook kunnen helpen bij het verminderen van bias in vacatureteksten. [Textio](#), bijvoorbeeld, analyseert het woordgebruik en identificeert of een vacaturetekst onbedoeld meer gericht is op een bepaald geslacht.

2. Training en ontwikkeling algoritmes worden ook gebruikt om een ranking te maken van bepaalde HR-vaardigheden voor ontwikkeling van personeel [4] en om competentie-tekorten te voorspellen [5]. Algoritmes kunnen medewerkers en managers ook helpen te bepalen welke trainingen nodig zijn in welke fase van hun carrière.

3. Compensatie er is nog weinig onderzoek gedaan naar het gebruik van algoritmes in beloning van medewerkers. Wel zijn er enkele praktische voorbeelden, zoals het gebruik van voorspellende algoritmes om het beloningspakket van medewerkers op het juiste moment aan te passen om zo het verloop te verminderen [3].

Uitdagingen voor het gebruik van algoritmes

Er zijn verschillende redenen waarom het gebruik van algoritmes nog vooral bediscussieerd en lang niet overal wordt uitgevoerd. Onderzoekers identificeerden vier uitdagingen voor het gebruik van datawetenschappen voor HRM-praktijken [6]:

Complexiteit van HR: uitkomsten van HRM zijn complex, wat is bijvoorbeeld een goede manier om prestaties te meten? Uiteindelijk moeten organisaties bepalen welke data er gebruikt wordt door het algoritme, wat inhoudt dat er altijd een mate van subjectiviteit is.

Beperkingen van kleine datasets: voor AI zijn grote datasets nodig, maar veel bedrijven hebben geen enorm personeelsbestand. Hoe kun je een algoritme voeden als er per jaar maar 1 of 2 medewerkers de organisatie verlaten of er maar een handvol nieuwe medewerkers wordt aangetrokken? Is het in zulke gevallen zinvol om te investeren? En is het daarom alleen iets voor multinationals?

Ethische vraagstukken en wettelijke beperkingen: om bij ontslag te blijven, kunnen beslissingen daarover worden genomen door AI? Wetten en regels leggen (gelukkig?) beperkingen op met betrekking tot wat werkgevers op basis van data kunnen doen.

Reacties op ‘management by data’: AI kan een leuk speeltje zijn voor managers, maar wat als medewerkers er niet op zitten te wachten? Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt kan dit een serieus probleem vormen. Daarnaast kunnen medewerkers doorkrijgen hoe het algoritme werkt en hun gedrag hierop aanpassen.

Stappen voorwaarts

Er wordt veel gesproken en geschreven over algoritmes in HRM en de ontwikkelingen gaan ook erg snel. Tegelijkertijd zijn er nog allerlei uitdagingen die de daadwerkelijke implementatie in het merendeel van de bedrijven beperken. Dit zou mede kunnen worden verklaard door het feit dat de vraag naar medewerkers met AI kennis het aanbod overstijgt [7] of door een gebrek aan geschikte data [8].

Naar mijn idee zijn er nu twee zaken belangrijk: 1) inventariseer hoe algoritmes HR-taken binnen uw organisatie zouden kunnen veranderen en 2) investeer in (nieuwe) vaardigheden die nodig zijn om effectief gebruik te kunnen maken van algoritmes die HR-taken kunnen uitvoeren.

Wilt u weten wat artificiële intelligentie betekent voor uw HR-organisatie? Neem dan contact op voor mogelijke samenwerkingen voor onderzoek:

m.renkema@utwente.nl.



*Maarten Renkema is onderzoeker bij de vakgroep Human Resource Management (HRM) van de Universiteit Twente en rondde in 2018 zijn proefschrift over HRM en medewerker-gedreven innovatie af. Renkema is medeauteur van het boek *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*, een boek over zelfsturende teams en Teal-organisaties dat vorige zomer verscheen.*

Bronvermelding

Rasmussen, T. and D. Ulrich, Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 2015. 44(3): p. 236-242.

Angrave, D., et al., HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 2016. 26(1): p. 1-11.

Cheng, M.M. and R.D. Hackett, A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 2019: p. 100698.

Lin, C. and M.-L. Hsu, Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management & Data Systems*, 2010. 110(2): p. 230-248.

Colomo-Palacios, R., et al., I-Competere: Using applied intelligence in search of competency gaps in software project managers. *Information Systems Frontiers*, 2014. 16(4): p. 607-625.

Tambe, P., P. Cappelli, and V. Yakubovich, Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 2019. 61(4): p. 15-42.

Dieteren, J. and S. Hardeman, Bedrijven die artificial intelligence niet omarmen zijn niet dom. 2019, Rabobank.

BCG AI Survey, september 2018, 40 Nederlandse bedrijven als respondenten