

Algoritmisch HRM: slim aan het werk met AI?

Een bloemlezing van bijdrages in het themanummer Algoritmisch HRM

Maarten Renkema
Jos Sanders

Door de snelle ontwikkeling en toepassing van algoritmes en kunstmatige intelligentie (AI) verandert de inhoud en de organisatie van werk. Het gebruik van deze technologieën binnen het HR domein wordt ook wel Algoritmisch HRM genoemd. De snelle toename van gebruik roept allerlei vragen op over de consequenties voor medewerkers en HR professionals, van de gevolgen voor de kwaliteit van werk tot de implicaties die het heeft voor het managen van personeel. Dit redactioneel introduceert het themanummer Algoritmisch HRM, waarin wordt ingegaan op bovenstaande vragen op basis van vijf wetenschappelijke artikelen, drie columns, een essay, een boekbespreking, een boekentip en een in-gesprek-met-de-praktijk. Deze gevarieerde set aan bijdragen maakt duidelijk dat Algoritmisch HRM zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben voor medewerkers en organisaties, en benadrukt het belang van inzicht in de factoren die deze balans naar de gewenste kant doen doorslaan. De uitkomsten hangen af van de keuzes de HR-professionals en organisaties zelf maken, waarbij AI-geletterdheid een cruciale rol speelt in het nemen van weloverwogen beslissingen.

Trefwoorden: Algoritmisch HRM, Artificial Intelligence, Themanummer, Technologie & Werk, Algoritmisch Management.

Inleiding

De ontwikkeling en toepassing van algoritmes en kunstmatige intelligentie (AI) neemt de laatste jaren razendsnel toe blijkt uit de laatste CBS AI Monitor¹. Zo gebruikte in 2024 al bijna 23 procent van de Nederlandse bedrijven met 10 of meer werkzame personen één of meer AI-technologieën. Tussen 2020 en 2023 bleef dit aandeel stabiel rond de 14 %. AI-technologieën die in 2024 het vaakst werden gebruikt waren text mining (14%) en natural language generation (12%). Ten opzichte van 2023 is dat aandeel in 2024 bijna drie (!) keer groter. Dergelijke slimme AI-technologieën maken het voor bedrijven en medewerkers mogelijk om patronen sneller te herkennen, besluitvorming te ondersteunen en (administratieve) taken te automatiseren (Kaplan & Haenlein, 2019), maar het wordt natuurlijk ook eenvoudiger om HR-processen te vereenvoudigen, automatiseren of versnellen – wat ook wel ‘Algoritmisch HRM’ wordt genoemd.

De term Algoritmisch HRM bestaat al enkele jaren. Mede doordat het steeds meer wordt gebruikt in de praktijk neemt ook het aantal onderzoeken toe. De eerste studies bieden inzicht in wat Algoritmisch HRM inhoudt en welke (mogelijke) gevolgen dit heeft voor medewerkers en organisaties. Uit deze studies blijkt dat het fenomeen Algoritmisch HRM is ontstaan vanuit het veld Algoritmisch Management (AM), wat door Lee et al. (2015) gedefinieerd werd als het gebruik van algoritmes om werk te verdelen, te optimaliseren en te evalueren. Duggan et al. (2020) beschrijven AM als een controleren systeem waarbij zelflerende algoritmes verantwoordelijk zijn voor het maken en uitvoeren van besluiten omtrent arbeid, waarbij de menselijke betrokkenheid en toezicht verminderd wordt.

In vergelijking met Algoritmisch Management is Algoritmisch HRM een relatief nieuw, maar levendig en zich snel ontwikkelend kennisdomein. Algoritmisch HRM gaat specifiek in op HRM-activiteiten waarbij *software* (m.b.v. algoritmes en AI) wordt gebruikt om op basis van grote hoeveelheden data HR en/of loopbaanbesluiten te ondersteunen en/of te automatiseren (Meijerink et al., 2021, p. 3). Volgens Meijerink et al. (2021) bestaat Algoritmisch HRM uit drie onderdelen: (1) het genereren en gebruiken van digitale data; (2) het inzetten van *software* algoritmes om de verzamelde data te verwerken; en (3) het deels of volledig automatiseren van HRM-gerelateerde besluitvorming.

De laatste jaren is de literatuur over algoritmisch HRM sterk toegenomen, wat geresulteerd heeft in enkele reviewstudies (bijv. Cheng & Hackett, 2021) en themanummers in verschillende internationale tijdschriften over AI en HRM (Meijerink et al., 2021; Malik et al., 2023; Vrontis et al., 2021; Zhang et al., 2025). Naast de aandacht voor wat Algoritmisch HRM inhoudt, is er in de reviewstudies veel belangstelling voor algoritmes die dienen als controlemechanisme (Lamers et al., 2024) - om bijvoorbeeld productiviteit en aanwezig-

¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/09/gebruik-kunstmatige-intelligentie-ai-door-bedrijven-neemt-toe/ai-monitor>

heid te controleren. Een ander terugkerend thema is algoritmisch management als ‘neutrale’ tools – tools die zorgen voor een objectieve beoordeling of werving en selectie. Daarnaast worden algoritmes benaderd als bron van nieuwe banen – doordat AI wordt ingezet, ontstaan er nieuwe banen. Ook is er aandacht voor algoritmisch management als een socio-technisch proces: wat gebeurt er met mensen als zij gaan samenwerken met AI? Ten slotte beschouwen sommige studies het als een paradoxaal fenomeen, met voor- en nadelen voor zowel werkgevers als werknemers (Zhang et al., 2025). De lezers die een diepgaand inzicht in deze thema’s willen hebben, verwijzen wij naar de samengestelde leeslijst aan het eind van dit artikel.

Bij Algoritmisch HRM gaat het onder andere over de inzet van kunstmatige intelligentie (ofwel AI) binnen het HR-vakgebied. Deze inzet wordt ook wel AIHRM genoemd, wat gedefinieerd is als *“geavanceerde digitale technologieën die een mate van natuurlijke intelligentie tentoonspreiden in het uitvoeren van HRM activiteiten”* (Strohmeier, 2022). Dit bijzondere onderzoeksveld bestaat zowel uit de toepassing van AI bij HR-activiteiten enerzijds, als de ondersteuning vanuit HR bij de inzet van AI binnen primaire werkprocessen anderzijds (Renkema, 2022). In het bijzonder heeft de opkomst van Generatieve AI (GenAI) als (belangrijk) onderdeel van AM en AIHRM in de afgelopen twee jaar een nieuwe impuls gegeven aan de discussie over de impact van technologie op de inhoud en organisatie van werk en het vakgebied van HRM. Generatieve AI is een specifieke vorm van AI waarbij computertechnieken worden gebruikt die nieuwe, ‘betekenisvolle’ inhoud genereren, zoals tekst, afbeeldingen of audio op basis van grote datasets om deze modellen te trainen (Feuerriegel et al., 2024).

Toepassingen en applicaties die gebruik maken van de revolutionaire GenAI technologieën lijken belangrijke consequenties en implicaties te hebben voor de wereld van werk (Budhwar et al. 2023) en daarmee dus ook voor de HR-professie en het uitvoeren van HR-activiteiten (Renkema, 2022). Eigen literatuuronderzoek bevestigt bijvoorbeeld dat AI grote impact heeft op het proces van werving en selectie van personeel (Cheng & Hackett, 2021; Pan & Froese, 2022). Zo worden AI-algoritmes ingezet om betere matches te maken tussen vacatures en sollicitanten waardoor het wervingsproces efficiënter kan worden (Johnson et al., 2020; Kelan, 2023). Daarnaast wordt er ook veel onderzoek gedaan naar de implicaties van AI op het beleidsterrein ‘Training en Ontwikkeling’ (Pereira et al., 2023; Cheng & Hackett, 2021). Zo kunnen AI-modellen voorspellen welke competenties binnen organisaties ontbreken, en dragen AI-algoritmes bij aan kennisopbouw en kennisdeling. Bekende voorbeelden van GenAI, zoals ChatGPT en Microsoft Copilot, laten daarnaast zien dat het genereren van teksten en afbeeldingen op basis van beknopte instructies in korte tijd al erg gemakkelijk is geworden en in die zin ook taken kan verlichten en/of overnemen. Zelf hebben we bijvoorbeeld de AI-toepassing NotebookLM gebruikt om naast dit redactioneel een podcast te laten maken over waarin alle bijdragen aan dit themanummer door AI worden ‘besproken’. Oordeel zelf in deze [AI-podcast](#) of het beroep van pod-

castmaker nog wel toekomst heeft...

En hoewel er in toenemende mate onderzoek wordt gedaan naar Algoritmisch HRM blijven er nog veel zaken onduidelijk (Zhang et al., 2025). Het is belangrijk om onder andere meer inzicht te krijgen in de volgende aspecten: de verandering van taken en functies van medewerkers; de relaties tussen medewerkers en hun organisaties; en de ervaringen en reacties van medewerkers op het gebruik van HRM-algoritmes (Meijerink et al., 2021). Er is bovendien meer kennis nodig over veranderende baankarakteristieken en het taakontwerp van medewerkers die werken met AI en HRM-algoritmes (Parker & Grote, 2022). Daarbij zullen onderzoekers niet alleen naar het organisatieniveau moeten kijken, maar ook naar de individuele medewerker (Pareira et al., 2023). Terwijl de eerste publicaties over AI en algoritmes voornamelijk wezen op de mogelijkheden, is het belangrijk meer aandacht te hebben voor de gevaren en negatieve consequenties, zoals meer ongelijkheid en grotere mate van controle door algoritmes (Kellogg et al., 2020). Ook is het belangrijk om in het onderwijs de huidige en toekomstige generaties professionals bewust en verstandig, maar liefst ook zonder vrees, met AI en algoritmes te leren omgaan – oftewel AI-geletterd te maken (Renkema et al., 2025).

Dit themanummer

Tegen de achtergrond van deze kennislacunes, de razendsnelle ontwikkelingen én de onvoorspelbaarheid ervan, vonden wij het medio 2024 belangrijk om ook in Tijdschrift voor HRM een themanummer over Algoritmisch HR-Management samen te stellen. Een themanummer waarin we de impact van AI op het vakgebied HRM beschouwen vanuit een Nederlands/Vlaams HR-perspectief. Het centrale doel van dit themanummer is om nog meer inzicht te verkrijgen én te bieden in de manieren waarop de toepassing van algoritmes en AI de HR-activiteiten veranderen en de medewerkers in het primaire werkproces raken. Hierbij hebben we specifieke aandacht voor de vraag welke veranderingen Algoritmisch HRM teweegbrengt en wat deze ontwikkelingen doen met de kwaliteit van werk en hoe we HR(D)-professionals op het gebruik van AI ook zouden kunnen voorbereiden.

Het themanummer is daarom gericht op onderzoek naar Algoritmisch HRM en gaat in op vragen hoe de toepassing van algoritmes en AI HR-professionals en HR-activiteiten raken.

We hanteren in dit themanummer het brede begrip van Algoritmisch HRM en beschouwen zowel de toepassing van AI en algoritmes binnen HR-activiteiten, alsook de inzet van AI binnen het primaire werkproces en de daarbij horende (veranderende) rol van HR-professionals (cf. Renkema, 2022) – die bijvoorbeeld ondersteuning bieden.

In het themanummer staan de volgende twaalf bijdrages: vijf artikelen, één essay drie columns, één in-gesprek-met, één boekrecensie en één boeken-

tip. Tenslotte hebben we NotebookLM een korte [podcast](#) laten genereren. In deze podcast wordt het volledige themanummer door AI ‘besproken’. De bijdragen zijn geschreven door onderzoekers en HR(D)-professionals – waardoor we theorie en praktijk met elkaar hebben kunnen verbinden.

We starten met een beschrijving van de verschillende bijdrages in het themanummer en sluiten af met een korte reflectie op de belangrijkste inzichten, de uitdagingen (open eindjes) en suggesties voor vervolgonderzoek.

Rubriek Artikelen

In het [eerste artikel](#) beschrijven Liu, De Winne, De Cooman en Di Guida enkele factoren die de relatie tussen algoritmisch management (AM) en bevlogenheid beïnvloeden, zoals de rol van de leidinggevende, de mate van autonomie, de ervaren rechtvaardigheid en de proactiviteit van werknemers. Het artikel – dat gebaseerd is op het promotieonderzoek van Liu – laat zien dat algoritmisch management (AM) zowel positieve en negatieve gevolgen heeft op het welzijn. De relatie tussen organisatie en werknemer wordt meer economisch van aard bij de toepassing van AM, wat leidt tot minder bevlogenheid van werknemers. Interessant genoeg blijken werknemers een belangrijke actieve rol te spelen bij de introductie van AM, waarbij ze onderhandelen over de toepassing van dergelijke systemen.

Het [tweede artikel](#), van Scholz, Sahakian, Rillo en Renkema, laat op basis van 21 interviews zien of en hoe kunstmatige intelligentie (AI) wordt gebruikt om personeel in de zorg te ondersteunen en wat de ervaringen van zorgmedewerkers met AI-applicaties zijn. Op basis van het *Abilities-Motivation-Opportunities* (AMO)-model laten de auteurs zien dat AI enerzijds tot stress en onzekerheid kan leiden, maar anderzijds ook kansen kan bieden voor motivatie en autonomie. De auteurs laten zien dat deze uitkomsten afhankelijk zijn van hoe organisaties zelf het gebruik van AI inrichten. De auteurs bevelen daarom ook aan om specifieke AI-trainingen te organiseren voor zorgmedewerkers die ermee (gaan) werken.

Renkema en Morssink laten in het [derde artikel](#) zien hoe activiteiten kunnen veranderen door het gebruik van technologie talentmanagement. Zij voerden daartoe een verkennende *casestudy* uit bij voetbalclub Heracles Almelo, die voornamelijk door gebruik van digitale technologieën in processen van talentidentificatie en de monitoring van talentontwikkeling voorop kunnen lopen. Om dergelijk algoritmisch talentmanagement goed te kunnen uitvoeren moet de organisatiecontext wel meeveranderen en ontstaan er ook nieuwe rollen in die organisatie, zoals de rol van de ‘prestatiecoach’.

Het gebruik van data en algoritmes biedt naast de mogelijkheid om talent te identificeren en managen ook mogelijkheden om medewerkers te controleren. Dat is het centrale thema bestudeerd door het [vierde artikel](#) van Das, Van der Torre, Dam, Zoomer en Preenen. Zij concluderen dat algoritmisch HRM al langere tijd voorkomt in de platformeconomie, maar zich nu ook

steeds vaker aandient bij meer traditionele organisaties. Das en collega's laten op basis van kwantitatieve NEA-data (meer dan 23.000 respondenten) en kwalitatieve data uit casestudies zien dat algoritmisch HRM zowel positief als negatief kan uitwerken op de kwaliteit van werk. Wat de resultaten zijn van algoritmisch HRM blijkt afhankelijk van de keuzes die organisaties zelf maken. Werknemers die vooral met controlerende algoritmes te maken krijgen, ervaren minder autonomie, meer werkdruk en meer *burn-out* klachten. De praktijkvoorbeelden tonen echter dat de algoritmes ook ingezet kunnen worden om autonomie juist te vergroten en de mentale belasting te verkleinen.

Interessant in het verlengde van de verschillende oproepen om werknemers, studenten en professionals vooral snel en goed te leren werken met AI, is ten slotte de bijdrage van learning & development (L&D) expert Marlo Kengen. In het [vijfde artikel](#) beschrijft Kengen de impact van (Gen)AI op de taken en gevraagde vaardigheden van L&D-professionals. Een belangrijk inzicht, omdat we juist van deze L&D-professionals verwachten dat ze werknemers, studenten en ook HR-professionals optimaal helpen voorbereiden op het gebruik van AI. Kengen identificeert op basis van 54 bronnen maar liefst 370 concrete toepassingen van AI in L&D. Dat toepassen van AI stelt nieuwe eisen aan de vak kennis, digitale geletterdheid, het kritisch denken en de creativiteit van de L&D-professional van vandaag en morgen. Ook promptvaardigheden, een lerende houding en het kunnen beoordelen van AI-output zijn daarbij volgens Kengen essentieel. Kengen benadrukt dat met name de L&D-professionals AI niet alleen moeten inzetten voor efficiëntie, maar vooral om een bijdrage te leveren aan de effectiviteit van leren en ontwikkelen. Daarmee benadrukt Kengen naast het belang van bewuste inzet van AI ook de bekwaame inzet van AI in het L&D-domein. Opdat alle werknemers, studenten en ook HR(D) professionals bewust én bekwaam leren werken, managen en innoveren met gebruikmaking van AI.

Rubriek Opinie: Columns & Essay

Naast de vijf onderzoeksartikelen bevat dit themanummer drie columns en één essay. De rode draad in de columns is vooral de oproep aan HR-professionals om henzelf meer en actiever bezig te houden met AI en algoritmes en te gaan experimenteren met deze nieuwe technologie.

Vanuit zijn rol als *job-coach* doet Pieter Vermeer in zijn [column](#) de oproep om AI vooral als loopbaanmanager te gebruiken. Deze bijdrage ligt in lijn met de praktijk en literatuur die voornamelijk wijst op de positieve bijdrages van algoritmes in HRM, zoals het helpen verbeteren van werkprestaties en welzijn. De AI-jobcoach zou zelfs kunnen helpen bij het signaleren wanneer het tijd is voor een nieuwe baan en vervolgens helpen bij het vinden van een geschikte vacature.

In de [column](#) van Levi van der Heijden, *People Insights Manager* bij VodafoneZiggo, wordt juist meer gewezen op de schaduwkant van AI: het inzetten

om productiviteit te vergroten, maar dan wellicht eerder ten koste dan ten faveure van de medewerkers. Van der Heijden doet vooral een oproep aan collega HR-professionals om een actieve(re) rol te spelen bij de opmars van AI – om er zo voor te zorgen dat de inzet van AI óók voor de medewerkers zelf positief uitpakt.

Professor Nicky Dries plaatst in haar [column](#) enkele belangrijke kritische kanttekeningen bij het algoritmische management. Zij wijst op het gebruik van de verschillende frames bij de inzet van AI en ziet dat bepaalde aspecten van AI vanwege onderliggende motivaties sterk worden benadrukt – wat zowel de positieve als de negatieve kant kan uitvallen. Dries' column is vooral een oproep aan ons allen om door deze frames en de achterliggende belangen heen te kijken en haar boodschap daarbij is helder: AI en de effecten daarvan voor HRM zullen we vooral zelf moeten vormgeven.

Marjan De Coster en Sophie De Winne geven in hun [essay](#) een afgewogen kritische beschouwing op de opkomst van vooral de draagbare technologie, ofwel *wearables*, en Algoritmisch Management op de werkvloer. Zij stellen dat deze ontwikkelingen nog te veel worden gepresenteerd vanuit een techno-optimistisch perspectief. Hoewel aantrekkelijk gepresenteerd, wijzen zij overtuigend op de schaduwzijden: gedrag wordt subtiel gestuurd door de werkgever, terwijl verantwoordelijkheid voor welzijn vrijwel volledig bij de werknemer komt te liggen. Structurele oorzaken van stress en *burn-out* blijven zo buiten beeld, met als gevolg schuldgevoelens, verminderde autonomie en emotionele vervreemding. In een theatrale *talk* - uitgevoerd door [Stichting Nieuwe Helden](#) - experimenteerden de auteurs met een sfeer van techno-optimisme waarin werknemers, managers, HR-professionals én HRM-studenten werden ondergedompeld. De dialoog die volgde liet een scherp bewustzijn én een duidelijke angst zien om de eigen menselijkheid te verliezen. Op basis van deze ervaring pleiten zij ervoor werknemers actief te betrekken bij het debat over de toekomst van werk. De centrale vraag: is een technologie werkelijk 'w/menselijk'? Hun oproep om technologie en zelfmanagement bewuster te implementeren, sluit aan bij andere bijdragen in dit nummer, waarin HR-professionals worden aangemoedigd om actief met AI en algoritmisch management te experimenteren en zich hierin te bekwamen.

Rubriek In Gesprek Met

In het themanummer gaat redactielid Thijs van Loon in [gesprek](#) met Simone Roos van ASR over Generatieve AI en haar ervaringen met voorspellende AI-modellen in HR. Roos geeft aan HR-professionals mee dat ze een flexibele datastructuur moeten opbouwen, moeten investeren in data en AI-getletterdheid van het personeel en dat het strategisch belang van data door het management wordt ondersteund.

Rubriek Tips en Recensie

Ook de literatuur biedt handvatten voor de praktijk. Om de HR-professional te helpen bij de verdere verdieping in AI binnen het HR domein, heeft

VAIA (de Vlaamse AI Academie) een waardevol [overzicht](#) gemaakt van vijf AI-boeken die iedereen gelezen zou moeten hebben om de kennis over AI te vergroten: van praktische gidsen hoe je aan de slag kunt met AI als professional tot kritische beschouwingen van de gevolgen van AI. AI for HR van Ben Eubanks ziet hoe AI HR-processen kan ondersteunen, terwijl *Your Boss is an Algorithm* van Aloisi en De Stefano juist zeer kritisch is over de machtsverschuivingen die met algoritmisch management gepaard gaan. Ter ‘ontspanning’ wordt ten slotte *The Circle* nog aangeraden. Een roman van Dave Eggers waarin een dystopische toekomst werkelijkheid wordt en privacy niet meer bestaat. Het boek *Co-Intelligence* van professor Ethan Mollick staat niet op deze AI leeslijst, maar wordt in dit themanummer uitgebreid besproken en geëvalueerd door Maarten Renkema in zijn [recensie](#).

Aanbevelingen voor praktijk en onderzoek

Het themanummer had als doel om een actueel licht te schijnen op Algoritmisch HRM en te verkennen hoe AI onze HR(D)-professie verandert. De artikelen in het themanummer hebben daartoe waardevolle inzichten geboden. Eén duidelijke rode draad is dat de toepassing van algoritmes en AI zowel positieve als negatieve consequenties heeft voor medewerkers en hun werk. Het hangt er vooral vanaf welke keuzes organisaties zelf maken. Daarmee lijken de artikelen vooral het perspectief van algoritmes *as a neutral tool* te hanteren (Zhang et al., 2025), waarbij de technologie niet inherent slecht is, maar de impact afhangt van het ontwerp, de implementatie en het gebruik. We zullen in deze discussie een aantal van deze keuzes uitlichten om beter te begrijpen wát ervoor zorgt dat de inzet van AI positief dan wel negatief uitwerkt.

Ten eerste lijkt de uitwerking mede te worden bepaald door de AI-gerelateerde kennis en vaardigheden van professionals, zowel van HR-specialisten als van de uitvoerende (zorg)professionals in de praktijk. Dit is nauw gerelateerd aan AI-geletterdheid, wat ook wel gedefinieerd wordt als “*de competenties die nodig zijn om AI-technologieën kritisch te evalueren, effectief te communiceren en samen te werken met AI, en AI als hulpmiddel te gebruiken in het dagelijks leven en op het werk*” (Long & Magerko, 2020, p. 2). De artikelen wijzen allen ook op het belang van training en ontwikkeling om deze kennis en vaardigheden te vergroten en medewerkers vertrouwd te maken met AI.

Een tweede factor die van belang is, is de mate waarin medewerkers ook écht de kans krijgen om uit te proberen met AI te werken en hierdoor de benodigde ervaring op te doen om zélf te bepalen wat wel en niet werkt. De les hieruit voor HR-professionals is dat organisaties ruimte (in tijd én geld) zouden moeten gaan bieden voor medewerkers om actief met AI te experimenteren. Bovendien blijkt dat een doordachte strategie voor implementatie een belangrijk facet is om tot optimale inzet van AI te komen.

Artikelen gaan ook in op de gevolgen van de inzet van AI voor (de kwaliteit) van werk. AI blijkt, mits goed doordacht geïmplementeerd en gebruikt, (de

kwaliteit van) het werk van medewerkers zeker te kunnen verbeteren. Tegelijkertijd laten verschillende bijdragen ook zien dat we ons er zeer bewust van moeten zijn dat er ook risico's en nadelen kleven aan de inzet van AI (Das et al., 2025; Liu et al., 2025), zoals een verlies van autonomie en vervreemding. Dit komt ook sterk terug in de column van Dries en het essay van De Coster en De Winne. HR-professionals moeten zich daar goed van bewust zijn en ervoor zorgen dat ze monitoren en evalueren hoe de inzet van AI en het managen op basis van algoritmes in de dagelijkse praktijk écht uitwerkt. Hiermee dragen de artikelen in dit themanummer bij aan de literatuur over algoritmisch management als controlesysteem (Zhang et al., 2025), waarbij algoritmes vooral gezien worden als surveillance.

Bovendien is het belangrijk om naar ongewenste bijeffecten van Algoritmisch HRM te kijken. Het is bijvoorbeeld intrigerend dat de inzet van AI en algoritmes gedragsveranderingen kunnen bevorderen die niet per se gewenst zijn. Monitor je bepaald gedrag of prestaties bij voetbal - aantal passes (overspelen van de bal) die aankomen - dan blijken medewerkers hun gedrag zo aan te passen dat er zo goed mogelijke prestaties uit de data komen (talenten gaan makkelijke passes geven, zodat deze allemaal aankomen). De vraag is hierbij of dat op termijn de individuele of teamprestaties ten goede komt. De betrokkenheid van de menselijke factor bij de ontwikkeling en inzet van algoritmes in HR(D) (*human-in-the-loop*) blijft daarom van het grootste belang. Hierdoor ontstaat ook een vorm van hybride intelligentie, waarbij artificiële en menselijke intelligentie (AI en HI) elkaar versterkt in plaats van verzwakt. Bovendien wordt er gewezen op het belang van de organisatie en werkomgeving bij de verandering in het werk door digitalisering (zie Renkema & Morssink, 2025), wat dan weer bijdraagt aan de literatuur over algoritmes vanuit een socio-technisch perspectief (Zhang et al., 2025).

De bijdragen in dit themanummer hebben de impact van AI en algoritmes binnen HRM op verschillende wijzen onderzocht en zo leveren zij allemaal een eigen bijdrage aan ons begrip van die impact. Toekomstig onderzoek zou daarom ook deze verschillende perspectieven moeten blijven hanteren om verder inzicht te krijgen in deze diversiteit aan gevolgen. Eén van de richtingen voor toekomstig onderzoek is om te bestuderen welke componenten (mede) de richting van de impact van Algoritmisch HRM bepalen. Welke factoren dragen op welke wijze bij aan een positieve dan wel negatieve uitkomst en wat is hun relatieve belang hierbij? Om op dergelijke vragen een antwoord te vinden zouden nog veel (meer) experimenten gedaan moeten worden, waarbij de inzet van AI en het managen op basis van algoritmes en haar impact op de kwaliteit van werk, prestaties, motivatie, welzijn en beleven worden onderzocht. Een aantal recent gepubliceerde experimenten, die op basis een *random control* experiment hebben aangetoond dat de samenwerking van GenAI zowel positieve als negatieve uitkomsten heeft (bv. Dell'Acqua et al., 2023), kunnen hierbij als voorbeeld dienen. Daarnaast raden wij ook casestudies aan om het gebruik van bepaalde AI-toepassingen in verschillende contexten te kunnen identificeren en evalueren en zo vast te kun-

nen stellen wanneer er wel en wanneer er geen positieve resultaten worden geboekt en hoe deze processen precies verlopen. Daarbij zou een langlopend etnografisch onderzoek een goed aanknopingspunt vormen. Mocht je naar aanleiding van dit themanummer geïnspireerd zijn geraakt om nu eindelijk aan dergelijke experimenten en/of casestudies te gaan beginnen, dan publiceren we de resultaten van deze studies natuurlijk graag in een volgend themanummer over Algoritmisch HRM van het Tijdschrift voor HRM... want dat zal er, als het aan ons ligt, zeker gaan komen!

SUMMARY

The rapid development and application of algorithms and Artificial Intelligence (AI) is changing the content and organization of work. The use of these technologies within the HR domain is also known as Algorithmic HRM. The proliferation of AI and algorithm use raises all kinds of questions about the consequences for employees and HR professionals, from the impact on the quality of work to the implications for managing human resources. This editorial introduces the special issue Algorithmic HRM, which addresses the above questions based on five scholarly articles, three columns, an essay, a book review, a book tip, and a talk-with-the-practitioner. This diverse set of contributions makes clear that Algorithmic HRM can have both positive and negative consequences for employees and organizations, and emphasizes the importance of understanding the factors that tip this balance in the desired direction. The outcomes depend on the choices HR professionals and organizations make, with AI literacy playing a crucial role in making informed decisions.

Literatuur

- Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 606-659.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resource Management Review*, 31(1).

- Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., ... & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (24-013).
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114-132.
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 111-126.
- Johnson, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 40-52.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Kelan, E. K. (2024). Algorithmic inclusion: Shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 694-707.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.
- Lamers, L., J. Meijerink, and G. Rettagliata (2024). Blinded by Algo Economicus: Reflecting on the Assumptions of Algorithmic Management Research to Move Forward." *Human Resource Management*, 63(3), 413-426. <https://doi.org/10.1002/hrm.22204>.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors In Computing Systems* (pp. 1603-1612).
- Long, D., & Magerko, B. (2020, April). What is AI literacy? Competencies and design considerations. In *Proceedings of the 2020 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-16).
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*,

33(1).

- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of human resource management*, 32(12), 2545-2562.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied psychology*, 71(4), 1171-1204.
- Pan, Y., & Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human resource management review*, 33(1)
- Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857.
- Renkema, M. (2022). Consequences of artificial intelligence in human resource management. In *Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management* (pp. 261-283). Edward Elgar Publishing.
- Renkema, M., Van den Boom-Muilenburg, E., Friso-van den Bos, I., Theelen, H., Wopereis, I., & Schildkamp, K., (2025). *AI-GO! Een Raamwerk voor AI-Geletterdheid in het Onderwijs* (AI-GO Raamwerk). Utrecht: Npuls AI- en Data geletterdheid.
- Strohmeier, S. (2022). Artificial intelligence in human resources-an introduction. In *Handbook of research on artificial intelligence in human resource management* (pp. 1-22). Edward Elgar Publishing.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2023). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *Artificial intelligence and international HRM*, 172-201.
- Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The Rise of Algorithmic Management and Implications for Work and Organisations. *New Technology, Work and Employment*.