

TALENT AANTREKKEN, BEHEREN EN ONTWIKKELEN IN AI-TIJDEN

Artificiële intelligentie hertekent de arbeidsmarkt. Voor ondernemingen brengt dat behalve enorme kansen, ook flinke uitdagingen mee. Aan de ene kant kan AI de productiviteit, het concurrentievermogen en de innovatie versterken. Aan de andere kant heeft ze uiteenlopende effecten op de werkgelegenheid, met wisselende gevolgen op sectoren, beroepen en werknemersprofielen.

In die context voltrekt zich binnen de HR-wereld een hele transformatie. Nieuwe technologieën maken het mogelijk om ongeziene hoeveelheden gegevens te analyseren, bepaalde beslissingen te objectiveren en tal van processen te vereenvoudigen. Zo groeit AI uit tot een volwaardig werkinstrument dat HR-diensten aanvult en versterkt, en HR-professionals toelaat zich opnieuw te focussen op hun kerntaak: talenten begrijpen, loopbanen begeleiden en prestaties ondersteunen.

MYTHES ONTKRACHT

“AI kan alles in mijn plaats doen”: niet waar

AI kan bepaalde taken automatiseren en analytische ondersteuning bieden, maar ze kan geen situaties begrijpen of kritisch analyseren. Ook de relationele dimensie of de verantwoordelijkheid voor beslissingen ontbreekt. De belangrijkste meerwaarde van AI bestaat erin teams van repetitieve taken te ontlasten, zodat HR-professionals zich kunnen concentreren op activiteiten met een hogere toegevoegde waarde.

“AI bevordert rechtvaardigheid in aanwervingsprocedures”: waar ... en niet waar

AI-tools zorgen voor meer samenhang bij de verwerking van sollicitaties. Ze vergemakkelijken de analyse van grote hoeveelheden informatie en helpen bepaalde selectiecriteria te objectiveren. Maar AI is in se niet neutraal. Ze weerspiegelt de gegevens waarmee ze werd getraind en kan bestaande menselijke vooroordelen reproduceren. Daarom moeten AI-tools zorgvuldig worden ingesteld en gevoed met diverse gegevens om diversiteit, gelijkheid en inclusie te ondersteunen.



Die vaststelling geldt ook voor beslissingen in verband met loopbaanontwikkeling en de processen voor prestatie-evaluatie.

“Vrouwen zijn minder geïnteresseerd in AI”: niet waar

De vastgestelde verschillen zijn hoofdzakelijk te verklaren door structurele factoren – zoals opleiding, studiekeuze, toegang tot vaardigheden – en niet zozeer door een gebrek aan interesse. AI legt voor ondernemingen een essentiële uitdaging bloot: vaardigheden op een inclusieve manier ontwikkelen, zodat alle werknemers optimaal gebruik kunnen maken van de AI-tools.

DATA ALS HEFBOOM OM TALENTEN TE BEGRIJPEN

Gegevens spelen in HR-beleid een steeds grotere rol. Ze faciliteren een beter inzicht in loopbaantrajecten, competentiebehoeften, organisatorische dynamieken en prestatiefactoren. Ze moeten dus van goede kwaliteit zijn.

Die uitdagingen kregen ook in het verleden een centrale plaats binnen HR-afdelingen, maar hun systematische verwerking maakt het mogelijk om voortaan meer proactief dan reactief op te treden. Gegevens zijn echter geen doel op zich: ze blijven een hulpmiddel bij besluitvorming, en moeten steeds worden geïnterpreteerd en gekaderd. Net dat vermogen tot interpretatie blijft door en door menselijk. AI stelt voor, de mens beslist.

We mogen echter niet uit het oog verliezen dat die praktijken ook belangrijke verplichtingen met zich meebrengen:

1. transparantie en vertrouwen;
2. gegevensbescherming en het voorkomen van vooroordelen;
3. sociaal overleg via de informatie en raadpleging van de werknemersvertegenwoordigers.

Tot slot verandert de opmars van AI ook de HR-diensten zelf. Er ontstaan nieuwe rollen zoals data steward

(gegevensbeheer), AI ethicist (ethiek van de systemen) en quality keeper (controle van de modellen). In bredere zin heeft AI een impact op alle functies binnen de onderneming, en dat vergt een transversale benadering van vaardigheden.

VERTROUWEN ALS SLEUTEL VOOR PRODUCTIVITEIT, PRESTATIES EN CONCURRENTIEKRACHT

AI biedt een aanzienlijk potentieel op het vlak van productiviteit en prestaties. Ze maakt het mogelijk HR-processen te optimaliseren, beslissingen te objectiveren en de wendbaarheid van ondernemingen te versterken. Eén factor blijft immer doorslaggevend: vertrouwen. Zonder vertrouwen laten werknemers nieuwe tools links liggen, stellen ondernemingen investeringen uit en blijven productiviteitswinsten achterwege.

EEN TRANSFORMATIE DIE AL VOLOP BEZIG IS

De integratie van AI in human resources is nu al een tastbare realiteit. Ze komt onder meer tot uiting in:

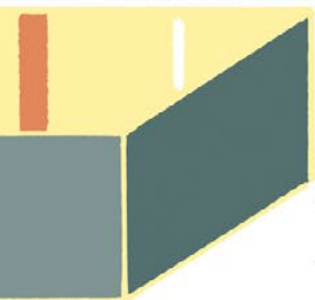
- de opmaak en verspreiding van vacatures;
- de verwerking en preselectie van sollicitaties;
- de ondersteuning van werknemers via digitale assistenten;
- de ontwikkeling van opleidingsmateriaal;
- de analyse van prestatiegegevens.

Die toepassingen illustreren iets essentieels: AI vervangt de bestaande processen niet, ze optimaliseert en verrijkt ze. Ze maakt het mogelijk om zowel de hoeveelheid als de kwaliteit van het uitgevoerde werk te verhogen, wat een reële winst oplevert voor zowel ondernemingen als werknemers.

De transformatie verloopt dus geleidelijk, pragmatisch en verankerd in de praktijk.

Een van de meest betekenisvolle effecten van AI is dat ze de rol van HR opnieuw in evenwicht brengt. Door bepaalde administratieve en repetitieve taken te automatiseren, komt er tijd vrij voor de begeleiding van werknemers, de ontwikkeling van vaardigheden, talentbeheer en strategische planning. AI ontmensenlijkt HR-diensten dus niet. Integendeel, ze stelt hen in staat om zich opnieuw ten volle toe te leggen op de essentie. Ze bevordert de evolutie naar HR-diensten die kwalitatiever en strategischer zijn en dichter staan bij de realiteit op het terrein.

AI STELT HR-PROFESSIONALS IN STAAT ZICH OPNIEUW TOE TE LEGGEN OP DE KERN VAN HUN VAK.



AI OVERSTIJGT HET BEDRIJFSNIVEAU. OOK DE OVERHEID IS MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDELIJK.

MENS EN MACHINE ALS COMPLEMENTAIRE KRACHTEN ACHTER PRESTATIES

AI mag niet worden gezien als een vervanger, maar als een partner. De complementariteit berust op een duidelijke taakverdeling: de machine verwerkt informatie, analyseert en doet suggesties; de mens beslist, plaatst in context en draagt de verantwoordelijkheid.

AI-technologieën leveren geen enkel voordeel op zonder de menselijke vaardigheden om ze te bedenken, te ontwikkelen en aan te vullen. Dat brengt een belangrijk vraagstuk van talentmanagement en de afstemming ervan op de tool met zich mee. Betrekken en informeren zijn in elk geval cruciale stappen in het AI-integratietraject.

Tegelijk moeten ondernemingen anticiperen op de opleidingsbehoeften van hun medewerkers om hen enerzijds met de nodige kennis voor te bereiden en hen anderzijds te begeleiden bij de veranderingen door de nieuwe technologieën.

In dat kader benadrukt het VBO dat de beheersing van AI zich niet uitsluitend op het niveau van de onderneming afspeelt. Het gaat om een maatschappelijk vraagstuk dat tot de bevoegdheden van de overheid behoort, in casu het onderwijs. Pas als de basiskennis voldoende solide is, is het mogelijk om in te spelen op de specifieke kenmerken van sectoren en ondernemingen.

AI INTEGREREN: ENKELE BELANGRIJKE STAPPEN

Kortom: met artificiële intelligentie wordt een grote stap gezet in de evolutie van human resources. Ze verandert de tools, de processen en de vaardigheden.

AI is een krachtige hefboom voor human resources, op voorwaarde dat ze wordt opgezet als een versterkend en complementair instrument. Dat vergt een duidelijke strategie om een werkmodel te ontwikkelen dat tegelijk performanter, wendbaarder en menselijker is. Enkele kernstappen kunnen daarbij als leidraad dienen:

- Breng de organisatie van human resources in kaart en bepaal waar artificiële intelligentie een toegevoegde waarde kan bieden op het vlak van strategie.
- Wijs een AI-verantwoordelijke aan vóór de start van de implementatie.
- Voer een risico- en impactanalyse uit die in overeenstemming is met de GDPR, de AI Act (de Europese verordening inzake artificiële intelligentie) en de wetgeving inzake welzijn op het werk.
- Betrek de werknemers bij de (ontwikkeling en) implementatie van AI.
- Zorg steeds voor menselijke tussenkomst.
- Informeer en vorm de medewerkers tijdig en op continue basis.
- Werk het bestaande beleid bij en hernieuw het indien nodig (met inbegrip van goede praktijken).
- Documenteer en bewaar de informatie over het ontwikkelings- en implementatieproces.
- Zorg voor transparantie tegenover andere stakeholders en evalueer die.
- Zie toe op een robuuste cyberbeveiliging. 

MEER WETEN?

- **Women in Digital: meer vrouwen in digitale sector | FOD Economie**
(economie.fgov.be/nl/themas/online/digitale-inclusie/women-digital-meer-vrouwen)
- **Artificiële intelligentie en de arbeidsmarkt in België - februari 2026, verslag van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid**
(hrw.belgie.be/nl/home/verslagen-adviezen/verslagen-2026/artificiele-intelligentie-op-de-belgische-arbeidsmarkt-februari-2026)
- **L'économie numérique: Enjeux et ressorts d'une révolution – prof. Nicolas van Zeebroeck**
(vanzeebroeck.net/econo_numerique/) (enkel in het Frans beschikbaar)
- **Opleiding AI en human resources**
(hexexecutiveschool.be/ia-et-ressources-humaines) (enkel in het Frans beschikbaar)