NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/.

Competenze, non parole chiave: inferenza, verificabilità e le affermazioni che i datori di lavoro non dovrebbero fare

Heather Grizzle · May 18, 2025

Sostituire i filtri per parole chiave con l'inferenza delle competenze basata sull'IA non elimina gli indicatori indiretti. Li sposta in un luogo che il datore di lavoro non può ispezionare e innalza l'onere della prova.

Contenuti

1. La proposta
2. Cosa dimostrano i dati sulla pratica
3. L'inferenza non elimina il surrogato
4. La tassonomia è una costruzione, e qualcuno l'ha realizzata
5. Uno strumento verificabile scambiato con uno opaco
6. L'impostazione basata sulle competenze aumenta l'onere di convalida, non lo riduce
7. L'affermazione da non fare
8. Cosa stabilire prima della distribuzione
9. Conclusione
10. Riferimenti

La proposta

L'affermazione più sostanziale attualmente avanzata a favore dell'intelligenza artificiale nelle assunzioni è che essa consente di assumere in base alle competenze anziché

alle parole chiave, e che ciò produce risultati più equi, un accesso più ampio e team più diversificati. È il più solido degli argomenti disponibili perché, a differenza delle affermazioni su efficienza o coinvolgimento, individua un difetto reale nella cosa che propone di sostituire. L'abbinamento di parole chiave è un metodo grezzo. Premia il vocabolario del curriculum anziché la capacità, esclude le persone che descrivono lo stesso lavoro con un linguaggio diverso e codifica sostituti di credenziali che escludono candidati che hanno acquisito le proprie competenze al di fuori dei percorsi convenzionali.

All of that is true, and it does not establish that the replacement is an improvement in the respects claimed. Novara Consulting Group's position is that the substitution of inferred skills for matched keywords changes the character of the instrument in ways that matter for governance, that most of those changes make the employer's position harder rather than easier to defend, and that one of the claims routinely attached to it should not be made in public at all.

Cosa dimostrano i dati sulla pratica

Prima di esaminare la tecnologia vale la pena notare cosa è effettivamente accaduto laddove le organizzazioni hanno adottato come politica le assunzioni basate sulle competenze.

In February 2024 the Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and the Burning Glass Institute published a study of 11,300 roles at large firms, examining hiring at least one year before and after degree requirements were removed. Dropping the requirement produced an average increase of roughly 3.5 percentage points in the hiring of workers without a bachelor's degree, and because the change applied only to the small share of roles that dropped a requirement, the net effect across the labor market amounted to fewer than one in seven hundred hires. Close to half the firms studied fell into a category the authors termed in name only, where a stated commitment produced no measurable change in hiring behavior.

IN CIFRE

11,300
ruoli presso grandi aziende esaminati prima e dopo la rimozione dei requisiti di laurea

3,5 pp
aumento medio nelle assunzioni di lavoratori senza laurea triennale

"~50%"
"di

Fonte: Fuller et al., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, febbraio 2024

Il risultato non è che le assunzioni basate sulle competenze non possano funzionare. Le aziende che hanno modificato i propri processi e non solo i propri annunci hanno effettivamente registrato un cambiamento. Il risultato è che annuncio e pratica sono divergenti quasi completamente, e che tale divergenza è passata inosservata perché nessuno misurava la seconda. Un'organizzazione che intende adottare questo approccio dovrebbe presumere che i propri risultati assomiglieranno alla media a meno che non li misuri, e dovrebbe considerare il divario tra ciò che afferma e ciò che mostrano i propri dati di assunzione come l'elemento più probabile a emergere in una futura controversia.

L'inferenza non elimina il surrogato

L'affermazione tecnica è che un modello di competenze legge oltre il vocabolario superficiale fino alla capacità sottostante. Ciò che fa in realtà è derivare attribuzioni di competenze dallo stesso documento letto dal filtro per parole chiave, utilizzando una catena di inferenza più lunga e meno ispezionabile.

Il modello non osserva che un candidato sa gestire un progetto. Osserva un titolo professionale, presso un datore di lavoro, per una durata, descritto con un linguaggio particolare, e assegna una competenza sulla base di associazioni apprese da dati precedenti su ciò che le persone con titoli simili presso datori di lavoro simili erano ritenute in grado di fare. Ogni surrogato disponibile al filtro per parole chiave rimane disponibile al modello di inferenza, e diversi altri diventano disponibili, perché il modello può attingere a prestigio istituzionale, continuità di carriera, convenzioni linguistiche e schemi di progressione che un elenco di parole chiave non potrebbe rappresentare.

Questo è particolarmente rilevante per i candidati che l'approccio intende raggiungere. Le competenze acquisite attraverso attività di cura, organizzazione comunitaria, servizio militare, impresa informale o familiare, autogestione della disabilità o una carriera interrotta sono precisamente le competenze meno rappresentate nei dati di addestramento tratti da storie lavorative convenzionali. La candidata la cui capacità non è leggibile nel corpus ordinario era svantaggiata dal filtro per parole chiave e rimane svantaggiata dal modello, con la differenza che ora non può più vedere il motivo.

La candidata la cui capacità non è leggibile nel corpus ordinario era svantaggiata dal filtro per parole chiave e rimane svantaggiata dal modello, con la differenza che ora non può più vedere il motivo.

La tassonomia è una costruzione, e qualcuno l'ha realizzata

Ogni sistema basato sulle competenze si fonda su una tassonomia: un insieme enumerato di competenze, le loro definizioni, le loro relazioni e le prove ritenute dimostrative di ciascuna. Quella tassonomia non è un oggetto naturale. È stata costruita da per-

sone, che vi hanno codificato giudizi su cosa conti come competenza, quali competenze siano distinguibili tra loro e cosa ne dimostri il possesso.

Organizations adopting these systems almost never examine the taxonomy, and in many products cannot. The result is that the definition of qualification for a role has been outsourced to a vendor′s ontology, and the employer using it will nonetheless be the party asked to justify it. When the question arrives asking why a particular attribute was treated as required, the answer that it was in the vendor′s skills library is not responsive.

Uno strumento verificabile scambiato con uno opaco

Questo è il punto di governance, ed è quello più costantemente trascurato.

Un filtro per parole chiave è uno strumento scadente con una virtù sostanziale: è leggibile. L′elenco può essere letto. Una persona può guardarlo e osservare che il filtro richiede un termine che non ha nulla a che fare con il lavoro, o che esclude un sinonimo comune in un particolare settore o regione. Dove produce un impatto negativo, la componente responsabile può essere identificata, perché le componenti sono enumerate.

Un modello di inferenza delle competenze non possiede nessuna di queste due proprietà. I suoi criteri non possono essere letti, le sue componenti non possono essere ispezionate singolarmente dal datore di lavoro, e il motivo per cui un dato candidato ha ottenuto un certo punteggio non è ricostruibile da nulla in possesso del datore di lavoro. L′organizzazione ha sostituito uno strumento grezzo ma trasparente con uno sofisticato ma opaco, e ha descritto questo scambio come un miglioramento dell′equità. Ciò che è migliorato è la sofisticazione. Ciò a cui si è rinunciato è l′unica cosa che rendeva difendibile lo strumento precedente.

Questo ha conseguenze dirette ai sensi della normativa federale vigente. Le Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures richiedono che, laddove un processo di selezione complessivo mostri un impatto negativo, l′utilizzatore identifichi quali componenti ne siano responsabili e mantenga prove della validità di tali componenti. Un processo costruito su un filtro enumerato consente tale analisi. Un processo costruito su un modello di inferenza, su infrastruttura del fornitore, con punteggi scartati dopo la classificazione, generalmente non lo consente.

L'impostazione basata sulle competenze aumenta l'onere di convalida, non lo riduce

C'è un'ulteriore conseguenza che le organizzazioni che adottano questo linguaggio tipicamente non hanno considerato.

Un filtro per parole chiave non avanza alcuna pretesa su ciò che misura. Abbina stringhe di testo. Un sistema basato sulle competenze avanza un'asserzione esplicita: che misura competenze identificate e correlate al lavoro. Quell'asserzione è un'affermazione di validità di costrutto, fatta dal datore di lavoro, pubblicamente, sul proprio stesso processo di selezione.

Ai sensi delle Uniform Guidelines, a un datore di lavoro la cui procedura di selezione produce un impatto negativo si richiede di produrre prove che la procedura sia valida per il lavoro. Un datore di lavoro che ha pubblicamente caratterizzato il proprio processo come una misurazione di specifiche competenze legate al lavoro ha volontariamente stabilito il quadro rispetto al quale sarà giudicato, e lo ha fatto prima di dimostrare di poterlo soddisfare. L'organizzazione dovrebbe quindi essere in grado di rispondere, per ciascun costrutto valutato, a quale compito documentato del ruolo corrisponda e su quali prove si fondi tale corrispondenza. Quando la risposta è che il fornitore ha nominato la competenza, il datore di lavoro ha adottato un'affermazione di validità che non ha formulato e che non può sostenere.

L'affermazione da non fare

Un'asserzione associata alle assunzioni basate sulle competenze dovrebbe essere eliminata da ogni comunicazione esterna: quella secondo cui l'approccio produce team più diversificati.

The difficulty is not that diversity is an improper goal. It is that the sentence, read by a lawyer, states that the organization's selection process affects the protected-class composition of its workforce. Title VII, as amended in 1991, makes it unlawful in connection with the selection or referral of applicants to adjust scores, use different cutoff scores, or otherwise alter the results of employment-related tests on the basis of race, color, religion, sex, or national origin. Nothing here suggests that skills-based tools do this. What the public claim does is invite the question, in a document the employer wrote and cannot retract, in an environment where such questions are being asked with increasing frequency and where Executive Order 14281 has directed federal agen-

cies to deprioritize disparate impact enforcement while doing nothing to reduce the exposure of employers who make affirmative representations about demographic outcomes.

C'è anche l'ordinario problema della comprovabilità. Un'organizzazione che asserisce che il proprio processo produce team più diversificati dovrebbe essere in grado di produrre i dati prima-e-dopo a sostegno, controllati per composizione del bacino di candidati e volume di assunzioni. La maggior parte non può farlo, il che significa che l'affermazione è tanto non verificata quanto imprudente.

> **LA FORMULAZIONE DIFENDIBILE**
>
> L'organizzazione sta ampliando la gamma di qualifiche che prenderà in considerazione, ha documentato la base correlata al lavoro per ciascuna di esse, e monitora i risultati. Questa affermazione è accurata, è coerente con l'obiettivo, e non asserisce nulla che l'organizzazione preferirebbe non le venisse chiesto di dimostrare.

La formulazione difendibile è disponibile e non costa nulla. L'organizzazione sta ampliando la gamma di qualifiche che prenderà in considerazione, ha documentato la base correlata al lavoro per ciascuna di esse, e monitora i risultati. Questa affermazione è accurata, è coerente con l'obiettivo, e non asserisce nulla che l'organizzazione preferirebbe non le venisse chiesto di dimostrare.

Cosa stabilire prima della distribuzione

Cinque elementi, a cui si deve poter rispondere per iscritto e sulla base di prove anziché di descrizioni del fornitore, prima che un sistema di inferenza delle competenze incida su una decisione di selezione.

1. **What is the taxonomy, who built it, and can the organization read it.** A system whose skill definitions cannot be inspected has placed the definition of qualification outside the organization's control while leaving the justification inside it.
2. **Per ciascun costrutto valutato, a quale compito documentato del ruolo corrisponde.** Questo dovrebbe essere scritto dall'organizzazione,

non fornito dal venditore, e dovrebbe esistere prima che il sistema venga eseguito, non dopo che sia stata presentata una denuncia.

3. **Il punteggio, i dati in ingresso e la versione del modello vengono conservati per ciascuna decisione, e una decisione specifica può essere riprodotta successivamente.** In caso contrario, l'organizzazione non può effettuare l'analisi delle componenti prevista dalle Uniform Guidelines, e dovrebbe saperlo prima di averne bisogno.
4. **What does the organization's own hiring data show, measured before and after.** Given the published gap between pronouncement and practice, this is the only way to know whether anything changed, and it is also the record that establishes good faith.
5. **Cosa sta dichiarando pubblicamente l'organizzazione, e può comprovare ogni singola frase.** I materiali di marketing sui risultati delle assunzioni sono soggetti a discovery, e sono scritti da persone che non vengono consultate quando vengono successivamente prodotti come prova.

Conclusione

Assumere in base alle competenze piuttosto che alle parole chiave è un obiettivo sensato e la critica al matching per parole chiave che lo motiva è corretta. Ciò che la tecnologia attuale offre non è l'eliminazione dei proxy, ma la loro migrazione in uno strato che il datore di lavoro non può ispezionare, accompagnata da una dichiarazione pubblica di validità del costrutto che il datore di lavoro non ha stabilito e da un'affermazione sugli esiti demografici che farebbe meglio a non fare.

Le organizzazioni che trarranno beneficio da questo cambiamento sono quelle che lo trattano come un problema di misurazione piuttosto che come una decisione d'acquisto: quelle che definiscono esse stesse le competenze, documentano la base legata al lavoro, conservano il registro, misurano ciò che è effettivamente cambiato e descrivono il risultato in un linguaggio che potrebbero difendere sotto giuramento. Questo richiede più lavoro rispetto ad adottare semplicemente il vocabolario. È anche l'unica versione dell'assunzione basata sulle competenze che si è dimostrata in grado di muovere qualcosa.

Riferimenti

- Ordine Esecutivo 14281, Restoring Equality of Opportunity and Meritocracy, 23 aprile 2025.
- Fuller, Joseph, et al. *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work and The Burning Glass Institute, febbraio 2024.
- Titolo VII del Civil Rights Act del 1964, come modificato, 42 U.S.C. § 2000e-2, incluso il § 2000e-2(l).
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. Parte 1607, incluse le §§ 1607.4 e 1607.15; requisiti di tenuta dei registri dell'EEOC, 29 C.F.R. Parte 1602.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Come citare

Grizzle, H. M. (2025, May 18). Competenze, non parole chiave: inferenza, verificabilità e le affermazioni che i datori di lavoro non dovrebbero fare. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/it/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/