This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/02/the-overhead-was-the-accountability-artificial-intelligence-human-resources-and-mission-driven-organizations/.

Koszty ogólne były rozliczalnością: Sztuczna inteligencja, zasoby ludzkie i organizacje kierujące się misją

Heather Grizzle · May 2, 2025

Małe i misyjne organizacje korzystają dziś z narzędzi HR klasy korporacyjnej, nie dysponując warstwą kontrolną, w ramach której narzędzia te miały pierwotnie funkcjonować. Co to kosztuje i jak temu zaradzić.

Spis treści

1. Co argument demokratyzacji trafia poprawnie
2. Czego nie było w pudełku
3. Twierdzenie do odrzucenia
4. Analityka małych zespołów deanonimizuje z definicji
5. Co szczupła organizacja powinna faktycznie zachować
6. Podsumowanie
7. Bibliografia

Technologia kadrowa klasy korporacyjnej stała się dostępna dla organizacji, których nigdy wcześniej nie byłoby na nią stać. Pytanie z zakresu zarządzania brzmi: co się z nią nie pojawiło.

Co argument demokratyzacji trafia poprawnie

Technologia kadrowa klasy korporacyjnej stała się dostępna dla organizacji, których nigdy wcześniej nie byłoby na nią stać. Dwudziestoosobowa organizacja non-profit może dziś prowadzić ranking kandydatów, ustrukturyzowaną ocenę, analitykę zaangażowania, wnioskowanie o umiejętnościach oraz spersonalizowane dostarczanie szko-

leń w ramach miesięcznej subskrypcji, korzystając z tych samych produktów bazowych, które wdrażają pracodawcy tysiąc razy większy. To realna zmiana i entuzjazm wobec niej nie jest nieuzasadniony. Możliwości, które niegdyś były skoncentrowane w dużych korporacjach, są teraz szeroko dostępne.

The argument usually advanced alongside this observation is that the distribution is not merely of capability but of advantage, and that smaller and mission-driven organizations may in fact be better positioned than corporations to use these systems well, because they are leaner, more agile, and free of the bureaucratic overhead a large human resources department carries. Novara Consulting Group's position is that this last claim inverts the actual risk, and that the inversion is the central governance problem for the sector.

Balast to odpowiedzialność.

The overhead is the accountability. What a large employer's human resources function contains, beneath the layers that look like inefficiency, is a set of controls: legal review before a tool is deployed, a vendor management process, records retention, a compliance officer who asks what a system measures, and a business partner whose job includes noticing when a decision looks wrong. Large corporations adopted these tools into an environment where that layer already existed. Mission-driven organizations are adopting the same tools without it, and are being told that its absence is the benefit.

Czego nie było w pudełku

Oprogramowanie jest takie samo. Wszystko wokół oprogramowania jest inne, w czterech aspektach, które się nawarstwiają.

Nobody configured it. A small organization runs the vendor's defaults. It did not select the screening criteria, did not set thresholds, and often does not know which features are scoring candidates, because several were enabled at implementation and never reviewed. The question that eventually arrives, asking who set the criteria and on what basis, has no answer.

Nikt tego nie sprawdził. Nie ma radcy prawnego, który zapytałby, czy ocena mierząca styl komunikacji ma związek z danym stanowiskiem, nie ma funkcji ds. prywatności pytającej, gdzie przechowywane są wyniki wnioskowania, ani działu zaopatrze-

nia proszącego o dowody walidacji. Zakupu dokonał dyrektor naczelny na podstawie rekomendacji organizacji partnerskiej.

Nikt nie może tego negocjować. Mechanizmy kontrolne, które faktycznie chronią pracodawcę, mają charakter umowny: przechowywanie wyników, identyfikacja wersji, możliwość odtworzenia historycznej decyzji, dostęp do dowodów walidacji, współpraca w ramach dochodzenia. Są one ustalane na etapie zakupu. Dwudziestoosobowa organizacja podpisująca standardowy formularz zamówienia nie ma żadnej siły przetargowej, by je uzyskać, co oznacza, że najskuteczniejsza linia obrony jest jednocześnie najmniej dostępna przy tej skali działania.

A próg prawny się nie przesuwa. Tytuł VII oraz Americans with Disabilities Act obowiązują już przy piętnastu pracownikach, a Age Discrimination in Employment Act przy dwudziestu. Nie istnieje żadna obrona oparta na braku zaawansowania ani bezpieczna przystań dla małych pracodawców w zakresie narzędzi zautomatyzowanych, ani też żadne zmniejszenie zakresu obowiązków z tego powodu, że system został zakupiony, a nie zbudowany samodzielnie. Rozwijające się orzecznictwo sugeruje, że dostawca może zostać dodany jako pozwany, a nie zastąpić pracodawcę w tej roli; w lipcu 2024 roku sąd Northern District of California zezwolił na kontynuowanie roszczeń wobec dostawcy oprogramowania przesiewowego w oparciu o teorię, że działał on jako agent pracodawców korzystających z jego narzędzi. Fakt, że narzędzie przyszło w pudełku i że nikt w organizacji go nie rozumiał, nie jest linią obrony. To przyznanie się do winy.

Twierdzenie do odrzucenia

Spośród tez powszechnie wysuwanych na temat sztucznej inteligencji w kadrach organizacji kierujących się misją, jedną należy nie tyle doprecyzować, co całkowicie usunąć: że systemy te są odporne na stronniczość albo że redukują nieświadome uprzedzenia i prowadzą do sprawiedliwszej rekrutacji.

Nie ma publicznej bazy dowodowej na poparcie tej tezy, a dostępne dowody wskazują na odwrotny kierunek. Systemy wytrenowane na wcześniejszych udanych kandydatach oceniają zgodność z rozkładem, a wymiary, wedle których najczęściej oceniają – komunikacja, płynność wypowiedzi, afekt i czas reakcji – to wymiary, wzdłuż których niepełnosprawność, akcent w mowie i nieznane tło rejestrują się jako odchylenie. Skarga złożona w marcu 2025 roku do Colorado Civil Rights Division oraz EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) w imieniu Głuchego i rdzennego pra-

cownika zarzuca dokładnie taki wzorzec w zautomatyzowanej rozmowie wideo; obie firmy zaprzeczają zarzutom, a sprawa jest sporna, ale teoria szkody jest już teraz częścią jawnego zapisu publicznego, z nazwanymi stronami.

The audit apparatus offered as reassurance does not repair the claim. Research presented at the 2024 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency examined compliance with New York City's bias audit requirement across nearly four hundred employers and found affirmative posting rates in the low single digits, with nearly all published audits reporting impact ratios above the four-fifths threshold, a distribution that says more about who commissions audits than about the systems audited. And these instruments measure race and sex. They cannot measure disability, because employers do not know and may not lawfully ask before a conditional offer which applicants are disabled.

For a mission-driven organization this is not merely an accuracy problem. An organization that publicly commits to equitable hiring and privately relies on a vendor's fairness claim has adopted an assertion it cannot substantiate, in the one area where its credibility is its principal asset. The correct posture is that these systems are unproven on bias, that the organization is monitoring outcomes itself, and that it has not delegated the question.

Analityka małych zespołów deanonimizuje z definicji

Twierdzenie, że analityka zaangażowania i wyników w czasie rzeczywistym pozwala małym zespołom tworzyć wspierające środowiska, zasługuje na osobne rozpatrzenie, ponieważ przy tej skali działa ono inaczej niż na poziomie przedsiębiorstwa.

Analityka zaangażowania sprzedawana jest pod hasłem wglądu zagregowanego: organizacja widzi wzorce, nie ludzi. Założenie to opiera się na wielkości grup wystarczająco dużych, by zasłonić jednostki. W organizacji liczącej dwadzieścia pięć osób, podzielonej na trzy zespoły, panel raportujący nastrój lub zaangażowanie zespołowe raportuje w rzeczywistości o sześciu do dziewięciu rozpoznawalnych osobach, a każdy menedżer, który go czyta, wie, kto jest kim. Segmentacja według stażu pracy, stanowiska lub lokalizacji sprawia, że raportowanie staje się indywidualne. Anonimowość jest nominalna, a osoby, o których mowa w raporcie, zazwyczaj rozumieją to na długo wcześniej niż kierownictwo.

Wynikają z tego dwie konsekwencje. Pierwsza polega na tym, że dane przestają być wiarygodne, ponieważ pracownicy, którzy słusznie domyślają się, że odpowiedzi są przypisywalne, odpowiadają odpowiednio do tego, co jest sposobem, w jaki organizacje kończą z panelami wykazującymi wysokie zaangażowanie i rezygnacją, której nikt nie przewidział. Druga jest natury prawnej. Tam, gdzie analityka wnioskuje o samopoczuciu, stresie, wypaleniu lub braku zaangażowania, organizacja może generować informacje zbliżone do medycznych o możliwych do zidentyfikowania pracownikach. ADA wymaga, aby informacje medyczne o pracownikach były przechowywane osobno i poufnie, a wniosek spoczywający w ogólnym produkcie analitycznym na infrastrukturze dostawcy, widoczny dla każdego, kto administruje platformą, raczej nie spełni tego standardu. Nikt nie rozważył tej kwestii, ponieważ system zakupiono jako narzędzie kulturowe.

To samo rozumowanie dotyczy wnioskowania o umiejętnościach i spersonalizowanego uczenia się. System, który identyfikuje luki kompetencyjne i ukierunkowuje rozwój, tworzy profil decydujący o tym, kto otrzyma inwestycję. Przydzielanie rozwoju na podstawie wywnioskowanego profilu jest decyzją kadrową i podlega weryfikacji jako takiej. Jeśli wnioskowanie opiera się na stażu pracy, historii stanowisk lub sygnałach zaangażowania skorelowanych z wiekiem lub niepełnosprawnością, organizacja wytworzyła ekspozycję na ryzyko i zarejestrowała ją jako korzyść.

Co szczupła organizacja powinna faktycznie zachować

Rekomendacja nie dotyczy programu zgodności, którego organizacja tej wielkości nie jest w stanie prowadzić i nie powinna próbować. Chodzi o niewielki zestaw mechanizmów kontrolnych, które może obsługiwać jedna osoba mająca też inne obowiązki. Są tanie przy tej skali i stanowią tę część korporacyjnego balastu, którą warto zaimportować.

Wiedz, co działa. Sporządź listę wszystkich punktów, w których oprogramowanie ocenia, rankinguje, filtruje, punktuje lub profiluje osobę, w tym funkcji włączonych domyślnie przy wdrożeniu. Większość organizacji robiących to po raz pierwszy odkrywa przynajmniej jeden system, o którym nikt nie wiedział, że punktuje.

Wyłącz to, czego nie można wyjaśnić. Tam, gdzie nikt nie potrafi powiedzieć, co dana funkcja mierzy i dlaczego ma to znaczenie dla stanowiska, wyłącz ją, zamiast ją dokumentować. Ta opcja jest faktycznie dostępna dla małych organizacji i w dużej mierze niedostępna dla dużych, i jest to działanie o najwyższym zwrocie z tej listy.

Zapytaj dostawcę na piśmie i zachowaj odpowiedź. Co ocenia ta funkcja. Co wnioskuje, na podstawie jakich sygnałów i gdzie przechowywany jest wynik wnioskowania. Czy przechowujecie wyniki i konfigurację, jak długo, i czy możecie odtworzyć decyzję sprzed osiemnastu miesięcy. Jakie istnieją dowody walidacji. Jaką ścieżkę dostosowania wspiera produkt. Odmowa jest również odpowiedzią i warto ją zachować.

Zbuduj ścieżkę dostosowań, zanim będzie potrzebna. Wskaż, kto decyduje, ustal termin realizacji, zapewnij istnienie alternatywnej oceny, która nie stawia w niekorzystnej sytuacji osoby z niej korzystającej, i podaj informację o jej dostępności bezpośrednio przy samej ocenie, a nie na stronie z ofertami pracy. Prowadź rejestr wniosków i wyników. To najtańszy z dostępnych mechanizmów kontrolnych i odpowiada na roszczenie najbardziej prawdopodobne do wystąpienia.

Ustal próg dla wszelkiej analityki dotyczącej ludzi. Brak raportowania o grupach poniżej określonej minimalnej wielkości, brak indywidualnej atrybucji i brak zachowywania wniosków dotyczących samopoczucia lub zdrowia w systemie ogólnego przeznaczenia.

Przy odnowieniu umowy zapytaj o warunki przechowywania i odtwarzania danych. Prośba może zostać odrzucona. Samo zapytanie i odmowa stanowią znacznie lepszy dowód staranności instytucjonalnej niż memorandum napisane po wniesieniu zarzutu.

> **SZEŚĆ MECHANIZMÓW KONTROLNYCH W SKRÓCIE**
>
> Wiedz, co działa; wyłącz to, czego nie można wyjaśnić; zapytaj dostawcę na piśmie i zachowaj odpowiedź; zbuduj ścieżkę dostosowań, zanim będzie potrzebna; ustal próg dla wszelkiej analityki dotyczącej ludzi; przy odnowieniu umowy zapytaj o warunki przechowywania i odtwarzania danych.

Podsumowanie

Dystrybucja możliwości klasy korporacyjnej do organizacji, których wcześniej nie było na nie stać, to realny zysk, i sektor powinien go wykorzystać. Nie rozpowszechniono natomiast aparatu, który czynił te systemy możliwymi do nadzorowania wewnątrz organizacji, dla których je zbudowano, a język obecnie używany do opisywania jego braku – zwinność, szczupłość, wolność od balastu – przesłania to, czego brakuje.

Dwudziestoosobowa organizacja wdrażająca zautomatyzowaną selekcję kandydatów ma takie same obowiązki jak organizacja licząca dwadzieścia tysięcy osób, przy mniejszych zasobach, by im sprostać, a jeśli kieruje się misją, ma znacznie więcej do stracenia, gdy im nie sprosta. Mechanizmy kontrolne zamykające tę lukę nie są kosztowne przy tej skali działania. To lista, zestaw pytań, pisemny rejestr i decyzja o tym, co wyłączyć. Organizacje, które je wdrożą, nie będą po prostu bezpieczniejsze. Będą wiedziały, co robią ich systemy, a to jest coś, co wszyscy inni w tej dyskusji zakładają, a niemal nikt nie zweryfikował.

Bibliografia

- American Civil Liberties Union, ACLU of Colorado, Public Justice oraz Eisenberg & Baum LLP. Skarga złożona do Colorado Civil Rights Division oraz U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 19 marca 2025 r.
- Americans with Disabilities Act z 1990 roku, 42 U.S.C. § 12112, w tym § 12112(d) dotyczący badań medycznych, zapytań związanych z niepełnosprawnością i poufności; Tytuł VII Civil Rights Act z 1964 roku, 42 U.S.C. § 2000e; Age Discrimination in Employment Act, 29 U.S.C. § 621.
- Mobley v. Workday, Inc., nr 3:23-cv-00770 (N.D. Cal.), postanowienie w sprawie wniosku o oddalenie powództwa, lipiec 2024.
- Lokalna ustawa miasta Nowy Jork nr 144 z 2021 r., Zautomatyzowane narzędzia decyzyjne w zatrudnieniu.
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, 29 C.F.R. część 1607; wymogi EEOC dotyczące prowadzenia dokumentacji, 29 C.F.R. część 1602.
- Wright, Lucas, et al. "Null Compliance: NYC Local Law 144 and the Challenges of Algorithm Accountability." Proceedings of the 2024 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency.

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.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2025, May 2). Koszty ogólne były rozliczalnością: Sztuczna inteligencja, zasoby ludzkie i organizacje kierujące się misją. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2025/05/02/the-overhead-was-the-accountability-artificial-intelligence-human-resources-and-mission-driven-organizations/