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/.

Umiejętności, nie słowa kluczowe: wnioskowanie, możliwość audytu i twierdzenia, których pracodawcy nie powinni wygłaszać

Heather Grizzle · May 18, 2025

Zastąpienie filtrów słów kluczowych wnioskowaniem umiejętności opartym na AI nie eliminuje zastępczych wskaźników. Przenosi je w miejsce, którego pracodawca nie może zweryfikować, i podnosi wymagany próg dowodowy.

Spis treści

1. Teza
2. Co pokazują dowody dotyczące tej praktyki
3. Wnioskowanie nie usuwa zastępczego wskaźnika
4. Taksonomia jest konstruktem, a ktoś ją zbudował
5. Narzędzie poddawane kontroli zamienione na nieprzejrzyste
6. Ujęcie w kategoriach umiejętności podnosi, a nie obniża próg wymaganej walidacji
7. Twierdzenie, którego nie należy formułować
8. Co ustalić przed wdrożeniem
9. Podsumowanie
10. Bibliografia

Teza

Najbardziej merytorycznym twierdzeniem formułowanym obecnie na temat sztucznej inteligencji w rekrutacji jest to, że umożliwia ona zatrudnianie pod kątem umiejętno-

ści, a nie słów kluczowych, oraz że takie podejście daje bardziej sprawiedliwe wyniki, szerszy dostęp i bardziej zróżnicowane zespoły. To najsilniejszy z dostępnych argumentów, ponieważ – w przeciwieństwie do twierdzeń dotyczących efektywności czy zaangażowania – wskazuje on rzeczywistą wadę narzędzia, które ma zastąpić. Dopasowywanie słów kluczowych jest prymitywne. Nagradza słownictwo użyte w CV, a nie faktyczne kompetencje, odrzuca osoby opisujące tę samą pracę innym językiem oraz utrwala zastępcze wskaźniki kwalifikacji, które wykluczają kandydatów zdobywających umiejętności poza konwencjonalnymi ścieżkami.

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.

Co pokazują dowody dotyczące tej praktyki

Zanim przyjrzymy się technologii, warto zauważyć, co faktycznie się wydarzyło w organizacjach, które przyjęły rekrutację opartą na umiejętnościach jako politykę.

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.

W LICZBACH

11,300

stanowiska w dużych firmach badane przed i po zniesieniu wymogów dotyczących wykształcenia wyższego

3,5 pkt proc.

średni wzrost zatrudniania pracowników bez tytułu licencjata

"~50%"

"z

Źródło: Fuller i in., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, luty 2024

Wniosek nie brzmi, że rekrutacja oparta na umiejętnościach nie może działać. Firmy, które zmieniły swoje procesy, a nie tylko treść ogłoszeń, odnotowały rzeczywistą zmianę. Wniosek brzmi, że deklaracje i praktyka rozeszły się niemal całkowicie i że rozbieżność ta pozostała niezauważona, ponieważ nikt nie mierzył tej drugiej. Organizacja zamierzająca przyjąć takie podejście powinna założyć, że jej własne wyniki będą przypominać tę średnią, dopóki nie zacznie ich mierzyć, oraz powinna traktować rozbieżność między tym, co deklaruje, a tym, co pokazują jej dane rekrutacyjne, jako element najbardziej prawdopodobny do ujawnienia w przyszłym sporze.

Wnioskowanie nie usuwa zastępczego wskaźnika

Twierdzenie techniczne głosi, że model umiejętności sięga poza powierzchowne słownictwo, docierając do rzeczywistych kompetencji. W rzeczywistości model ten wypro-

wadza przypisania umiejętności z tego samego dokumentu, który odczytywał filtr słów kluczowych, posługując się jedynie dłuższym i mniej możliwym do skontrolowania łańcuchem wnioskowania.

Model nie obserwuje, że kandydat potrafi zarządzać projektem. Obserwuje stanowisko, u konkretnego pracodawcy, przez określony czas, opisane w konkretnym języku, i przypisuje umiejętność na podstawie skojarzeń wyuczonych z wcześniejszych danych o tym, co osoby zajmujące podobne stanowiska u podobnych pracodawców uznawano za zdolne wykonać. Każdy zastępczy wskaźnik dostępny dla filtra słów kluczowych pozostaje dostępny dla modelu wnioskującego, a kilka kolejnych staje się dostępnych dodatkowo, ponieważ model może czerpać z prestiżu instytucji, ciągłości kariery, konwencji językowych oraz wzorców awansu, których lista słów kluczowych nie byłaby w stanie odzwierciedlić.

Ma to szczególne znaczenie dla kandydatów, do których podejście to miało dotrzeć. Umiejętności zdobyte poprzez opiekę nad bliskimi, działalność społeczną, służbę wojskową, nieformalną lub rodzinną działalność gospodarczą, samodzielne radzenie sobie z niepełnosprawnością lub przerwaną karierę to właśnie te umiejętności, które są najsłabiej reprezentowane w danych szkoleniowych pochodzących z konwencjonalnych historii zatrudnienia. Kandydatka, której kompetencje nie są czytelne w typowym korpusie danych, była stawiana w gorszej sytuacji przez filtr słów kluczowych i pozostaje w gorszej sytuacji wobec modelu, z tą różnicą, że nie jest już w stanie zrozumieć, dlaczego.

Kandydatka, której kompetencje nie są czytelne w typowym korpusie danych, była stawiana w gorszej sytuacji przez filtr słów kluczowych i pozostaje w gorszej sytuacji wobec modelu, z tą różnicą, że nie jest już w stanie zrozumieć, dlaczego.

Taksonomia jest konstruktem, a ktoś ją zbudował

Każdy system oparty na umiejętnościach opiera się na taksonomii: wyliczonym zbiorze umiejętności, ich definicjach, wzajemnych relacjach oraz dowodach przyjętych jako potwierdzenie posiadania każdej z nich. Ta taksonomia nie jest tworem natural-

nym. Została zbudowana przez ludzi, którzy zakodowali w niej osądy dotyczące tego, co liczy się jako umiejętność, które umiejętności można od siebie odróżnić oraz co dowodzi ich posiadania.

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.

Narzędzie poddawane kontroli zamienione na nieprzejrzyste

To jest kwestia zarządzania procesem i to ta, którą najczęściej pomijają.

Filtr słów kluczowych jest złym narzędziem o jednej istotnej zalecie: jest przejrzysty. Listę można odczytać. Osoba może na nią spojrzeć i stwierdzić, że filtr wymaga terminu niemającego nic wspólnego z danym stanowiskiem lub że wyklucza synonim powszechnie stosowany w danym sektorze czy regionie. Tam, gdzie powoduje negatywny wpływ, można zidentyfikować odpowiedzialny za to element, ponieważ elementy te są wyliczone.

Model wnioskowania o umiejętnościach nie posiada żadnej z tych cech. Jego kryteriów nie da się odczytać, jego składowych pracodawca nie może indywidualnie zbadać, a powód, dla którego dany kandydat uzyskał taki, a nie inny wynik, nie jest możliwy do odtworzenia na podstawie niczego, co posiada pracodawca. Organizacja zastąpiła prymitywne, przejrzyste narzędzie wyrafinowanym, nieprzejrzystym narzędziem i opisała tę wymianę jako poprawę sprawiedliwości. To, co faktycznie poprawiła, to wyrafinowanie. To, z czego zrezygnowała, to jedyna rzecz, która czyniła poprzednie narzędzie obronnym.

Ma to bezpośrednie konsekwencje na gruncie obowiązującego prawa federalnego. Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures wymagają, aby w przypadku, gdy cały proces selekcji wykazuje negatywny wpływ, użytkownik zidentyfikował, które elementy są jego źródłem, i utrzymywał dowody trafności dla tych elementów. Proces zbudowany na wyliczonym filtrze umożliwia taką analizę. Proces zbudowany na mode-

lu wnioskowania, działającym na infrastrukturze dostawcy, w którym wyniki są odrzucane po etapie rankingu, zasadniczo takiej analizy nie umożliwia.

Ujęcie w kategoriach umiejętności podnosi, a nie obniża próg wymaganej walidacji

Istnieje dodatkowa konsekwencja, której organizacje przyjmujące ten język zwykle nie brały pod uwagę.

Filtr słów kluczowych nie formułuje żadnego twierdzenia o tym, co mierzy. Dopasowuje ciągi znaków. System oparty na umiejętnościach formułuje wyraźne twierdzenie: że mierzy zidentyfikowane, związane z pracą kompetencje. To twierdzenie stanowi roszczenie o trafność konstruktu, składane przez pracodawcę, publicznie, w odniesieniu do jego własnego procesu selekcji.

Zgodnie z Uniform Guidelines, od pracodawcy, którego procedura selekcji powoduje negatywny wpływ, oczekuje się przedstawienia dowodów, że procedura ta jest trafna w odniesieniu do danego stanowiska. Pracodawca, który publicznie scharakteryzował swój proces jako mierzący konkretne, związane z pracą umiejętności, dobrowolnie przyjął ramy, według których zostanie oceniony, i zrobił to, zanim ustalił, że jest w stanie im sprostać. Organizacja powinna zatem być w stanie wskazać, dla każdego ocenianego konstruktu, któremu udokumentowanemu obowiązkowi na danym stanowisku on odpowiada i na jakich dowodach ta zgodność się opiera. Tam, gdzie odpowiedzią jest, że to dostawca nazwał daną umiejętność, pracodawca przyjął na siebie roszczenie o trafność, którego sam nie sformułował i którego nie jest w stanie poprzeć.

Twierdzenie, którego nie należy formułować

Jedno z twierdzeń przypisywanych rekrutacji opartej na umiejętnościach powinno zostać usunięte z całej komunikacji zewnętrznej: że podejście to prowadzi do bardziej zróżnicowanych zespołów.

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

Istnieje też zwykły problem udokumentowania. Organizacja twierdząca, że jej proces prowadzi do bardziej zróżnicowanych zespołów, powinna być w stanie przedstawić dane sprzed i po zmianie, skorygowane o skład puli kandydatów i wolumen zatrudnienia. Większość nie jest w stanie tego zrobić, co oznacza, że twierdzenie to jest zarówno niezweryfikowane, jak i nierozsądne.

> **SFORMUŁOWANIE MOŻLIWE DO OBRONY**
>
> Organizacja poszerza zakres kwalifikacji, które będzie brać pod uwagę, udokumentowała podstawę związaną z pracą dla każdej z nich i monitoruje wyniki. Takie stwierdzenie jest zgodne z prawdą, spójne z celem i nie zawiera niczego, czego organizacja wolałaby nie musieć udowadniać.

Sformułowanie możliwe do obrony jest dostępne i nic nie kosztuje. Organizacja poszerza zakres kwalifikacji, które będzie brać pod uwagę, udokumentowała podstawę związaną z pracą dla każdej z nich i monitoruje wyniki. Takie stwierdzenie jest zgodne z prawdą, spójne z celem i nie zawiera niczego, czego organizacja wolałaby nie musieć udowadniać.

Co ustalić przed wdrożeniem

Pięć rzeczy, na które należy odpowiedzieć pisemnie i na podstawie dowodów, a nie opisu dostawcy, zanim system wnioskowania o umiejętnościach wpłynie na decyzję o selekcji.

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. **Dla każdego ocenianego konstruktu – któremu udokumentowanemu obowiązkowi na danym stanowisku on odpowiada.** Powinno to zostać opracowane przez samą organizację, a nie dostarczone przez dostawcę, i powinno istnieć przed uruchomieniem systemu, a nie po złożeniu skargi.
3. **Czy wynik, dane wejściowe i wersja modelu są zachowywane dla każdej decyzji oraz czy konkretną decyzję można później odtworzyć.** Jeśli nie, organizacja nie jest w stanie przeprowadzić analizy komponentów przewidzianej w Uniform Guidelines i powinna wiedzieć o tym, zanim będzie tego potrzebować.
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. **Co organizacja mówi publicznie i czy jest w stanie udokumentować każde zdanie.** Materiały marketingowe dotyczące wyników rekrutacji podlegają ujawnieniu w postępowaniu sądowym i są pisane przez osoby, których nikt nie konsultuje, gdy materiały te są później przedstawiane jako dowód.

Podsumowanie

Zatrudnianie w oparciu o umiejętności, a nie słowa kluczowe, jest rozsądnym celem, a krytyka dopasowywania słów kluczowych, która go motywuje, jest słuszna. To, co dostarcza obecna technologia, nie jest usunięciem zastępczych wskaźników (proxy), lecz ich przeniesieniem do warstwy, której pracodawca nie może zbadać, czemu towarzyszy publiczna deklaracja trafności konstruktu, której pracodawca nie ustalił, oraz twierdzenie na temat wyników demograficznych, którego lepiej byłoby nie wygłaszać.

Organizacje, które skorzystają na tej zmianie, to te, które traktują ją jako problem pomiarowy, a nie decyzję zakupową: które same definiują umiejętności, dokumentują podstawę związaną z pracą, zachowują dokumentację, mierzą, co faktycznie się zmieniło, i opisują wynik językiem, który mogłyby obronić pod przysięgą. To więcej pracy niż przyjęcie samego słownictwa. To również jedyna wersja zatrudniania opartego na umiejętnościach, która, jak wykazano, cokolwiek zmienia.

Bibliografia

- Rozporządzenie wykonawcze 14281, Przywracanie równości szans i meryto-kracji, 23 kwietnia 2025 r.
- Fuller, Joseph, i in. *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. Harvard Business School Project on Managing the Future of Work oraz The Burning Glass Institute, luty 2024.
- Tytuł VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r., z późniejszymi zmianami, 42 U.S.C. § 2000e-2, w tym § 2000e-2(l).
- Jednolite wytyczne dotyczące procedur selekcji pracowników, 29 C.F.R. część 1607, w tym §§ 1607.4 i 1607.15; wymogi dotyczące prowadzenia dokumentacji EEOC, 29 C.F.R. część 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.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2025, May 18). Umiejętności, nie słowa kluczowe: wnioskowanie, możliwość audytu i twierdzenia, których pracodawcy nie powinni wygłaszać. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/