NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/.

Awans przez domniemanie: systemy mobilności wewnętrznej, dane dotyczące wydajności oraz dostosowania, które przerywają

Heather Grizzle · May 19, 2025

An internal mobility platform decides which employees see which openings. That is a promotion decision, and under the ADA it can be an accommodation one.

Spis treści

1. Czym jest system
2. Działanie niekorzystne, którego nikt nie rejestruje
3. Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product
4. Przeniesienie jest formą dostosowania, a system stoi teraz na jego drodze
5. Planowanie sukcesji a wiek
6. Dwa twierdzenia do usunięcia
7. Co ustalić przed wdrożeniem
8. Podsumowanie
9. Bibliografia

Czym jest system

Platforma wewnętrznej mobilności oparta na sztucznej inteligencji jest opisywana jako narzędzie aktywizacji talentów. Dopasowuje umiejętności pracowników do wewnętrznych ofert pracy, generuje spersonalizowane ścieżki rozwoju na podstawie da-

nych o wynikach, wspiera planowanie sukcesji i zmniejsza rotację, pomagając ludziom znaleźć kolejną rolę bez odchodzenia z firmy. Narracja ma charakter rozwojowy, a intencja jest zazwyczaj szczera.

The system is also a promotion screening system, and it should be governed as one. It determines which employees are shown which opportunities, which are identified as ready, and which are proposed to hiring managers considering internal candidates. Failure to promote and failure to transfer are established theories of liability under Title VII, the Age Discrimination in Employment Act (ADEA), and the Americans with Disabilities Act (ADA). The Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures apply by their terms to selection procedures affecting hiring, promotion, and other employment opportunities, not to external hiring alone. New York City's Local Law 144 reaches automated employment decision tools used to evaluate employees for promotion as well as to screen candidates, a scope point that organizations deploying internal mobility platforms routinely miss because they think of the law as a hiring statute.

Novara Consulting Group's position is that internal mobility systems carry higher governance risk than external screening systems, for reasons specific to the population they act on, and that the developmental framing is what allows the risk to go unexamined.

Działanie niekorzystne, którego nikt nie rejestruje

Zatrudnianie zewnętrzne generuje zapis. Kandydat składa aplikację, pracodawca otrzymuje zgłoszenie, podejmowana jest decyzja, wysyłana jest odmowa. Obie strony wiedzą, że coś się wydarzyło.

Internal mobility works differently. The system determines which openings appear in an employee's feed. An employee who is not matched to a role does not receive a rejection, because she never applied. She never saw the posting. There is no application, no decision record, no notice, and nothing for her to contest. From her perspective nothing occurred at all, which is precisely why nothing is examined.

From the employer's perspective a selection decision was made. An algorithm determined that this employee was not a candidate for that opportunity, on criteria the employer did

Brak zapisu odmowy nie zamienia decyzji w

not write, using data the employer did not validate for this purpose. The absence of a rejection record does not convert the decision into a non-decision. It converts it into a decision the employer cannot reconstruct.

brak decyzji. Zamienia ją w decyzję, której pracodawca nie jest w stanie odtworzyć.

This matters most where the employee has a protected characteristic or protected activity in her file. Consider an employee who requested an accommodation eighteen months ago, or took protected leave, or raised a complaint. If she is subsequently not surfaced for opportunities, she has a retaliation claim, and retaliation claims are the most common category the EEOC receives. The standard is whether the action would dissuade a reasonable worker from engaging in protected activity, and the denial of promotional opportunity comfortably meets it. The employer's defense requires showing why she was not matched. If the answer is that a model produced a ranking and the scores were not retained, the employer has no defense to offer, only an absence.

Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product

Platformy generują ścieżki rozwoju na podstawie danych o wynikach pracy. Te dane zasługują na większą uwagę, niż im się poświęca, ponieważ dane o wynikach pracy nie są obserwacją świata. Są zapisem tego, co menedżerowie zanotowali.

Oceny menedżerów wykazują udokumentowaną, dobrze zbadaną zmienność zależną od oceniającego, od relacji i od grupy. Wprowadzenie ich do modelu mobilności nie usuwa tej zmienności. Zamienia subiektywne osądy w dane liczbowe, przenosi je na każdą przyszłą możliwość, która jest lub nie jest pokazywana pracownikowi, i nadaje wynikowi pozory analitycznej obiektywności. Organizacja nie zastąpiła stronniczości menedżerskiej danymi. Nadała stronniczości menedżerskiej punktację i dłuższy zasięg.

Istnieje dodatkowy problem specyficzny dla pracowników, których dotyczy ten artykuł. Zapisy dotyczące wyników pracy odzwierciedlają okresy urlopu związanego z niepełnosprawnością, zmniejszonego wymiaru godzin, dostosowań, stopniowego powrotu, nieobecności medycznej lub opieki nad innymi osobami. Ocena obejmująca okres zmniejszonej zdolności jest niższa, i słusznie, jako opis tego okresu. Model wyszkolony

do identyfikowania gotowości na podstawie historii wyników będzie systematycznie obniżał rangę pracownikom, których zapisy zawierają takie okresy, i będzie to robił bez żadnej zmiennej oznaczonej jako niepełnosprawność pojawiającej się gdziekolwiek w systemie. Pracodawca nie musi wnioskować o niepełnosprawności, aby wynik ją odzwierciedlał. Zapis wyników pracy już ją koduje.

Przeniesienie jest formą dostosowania, a system stoi teraz na jego drodze

To jest punkt, który odróżnia wewnętrzną mobilność od każdego innego zastosowania omawianego w tej serii, i jest to ten, który z największym prawdopodobieństwem wygeneruje roszczenie, którego pracodawca się nie spodziewa.

Under the ADA, reasonable accommodation may include reassignment to a vacant position. Where an employee can no longer perform the essential functions of her current role even with accommodation, reassignment to a vacant position for which she is qualified is an accommodation the employer is required to consider, and the employer's obligation extends to identifying vacancies rather than merely inviting the employee to compete for them in the ordinary way.

Platforma wewnętrznej mobilności kontroluje widoczność wolnych stanowisk. Po wdrożeniu staje się mechanizmem, dzięki któremu pracownicy dowiadują się, jakie stanowiska istnieją. Pracownik w procesie przeniesienia, któremu nie pokazano odpowiedniego wolnego stanowiska, ponieważ model ocenił go nisko na podstawie zapisu wyników pracy obniżonego przez samo schorzenie generujące wniosek o dostosowanie, został zawiedziony dwukrotnie przez te same dane.

Organizacja raczej nie rozpozna tego jako niepowodzenia procesu dostosowania, ponieważ proces dostosowania i platforma mobilności znajdują się w różnych działach, są własnością różnych osób i zostały nabyte z różnych powodów. Nikt nie zapytał, czy rynek talentów stanie się mechanizmem przeniesienia. Stał się nim i tak, w dniu, w którym lista wolnych stanowisk trafiła do niego.

ZAPISZ TO NA PIŚMIE

Każda organizacja prowadząca zarówno proces dostosowania, jak i platformę wewnętrznej mobilności, powinna być w stanie opisać na piśmie, jak działa identyfikacja wolnych stanowisk na potrzeby przeniesienia, czy odbywa się przez platformę, oraz kto jest odpowiedzialny za zapewnienie, że pracownikowi w procesie przeniesienia pokazywane są stanowiska, których model by nie pokazał.

Planowanie sukcesji a wiek

Planowanie sukcesji jest wymienione w propozycji i niesie ze sobą własną ekspozycję na ryzyko. Model identyfikujący pracowników o wysokim potencjale, gotowość do awansu lub następców na kluczowe stanowiska tworzy kategoryzację, która decyduje o tym, kto otrzymuje inwestycje w rozwój, widoczność i możliwości.

Dane wejściowe dostępne dla takiego modelu są silnie skorelowane z wiekiem. Staż pracy, etap kariery, czas na stanowisku, aktualność kwalifikacji, tempo wcześniejszego awansu oraz kształt trajektorii kariery - wszystko to odzwierciedla liczbę lat spędzonych na rynku pracy. System identyfikujący wschodzące talenty na podstawie tych sygnałów wygeneruje wynik zróżnicowany wiekowo, niezależnie od tego, czy ktokolwiek tego zamierzał, a ADEA nie wymaga zamiaru. Jeśli wynikająca z tego kategoryzacja napędza zróżnicowane inwestycje, pracodawca podjął serię decyzji zatrudnieniowych na podstawie, której nie jest w stanie wyjaśnić, zapisanych jako strategia talentów.

Pytanie dotyczące governance jest takie samo, jak w przypadku każdego wyniku na poziomie indywidualnym: jakie działanie wynika z kategoryzacji i czy to działanie przetrwałoby kontrolę jako decyzja zatrudnieniowa, a nie jako wynik analityczny. Jeśli nic z tego nie wynika, model nie generuje żadnej wartości. Jeśli coś z tego wynika, podlega to kontroli.

Dwa twierdzenia do usunięcia

Propozycja zawiera dwa twierdzenia, które powinny zostać usunięte z komunikacji zewnętrznej.

Pierwsze z nich mówi, że inicjatywa jest zgodna z celami różnorodności. Tytuł VII, znowelizowany w 1991 roku, uznaje za niezgodne z prawem, w związku z selekcją lub skierowaniem kandydatów do zatrudnienia lub awansu, dostosowywanie wyników,

stosowanie różnych progów odcięcia lub inne zmienianie wyników testów związanych z zatrudnieniem na podstawie rasy, koloru skóry, religii, płci lub pochodzenia narodowego. Brzmienie ustawy wymienia awans wprost. Nic nie wskazuje na to, że platformy mobilności to robią, a sedno sprawy nie polega na tym, że organizacja zrobiła coś złego. Sedno sprawy polega na tym, że publiczne oświadczenie łączące zautomatyzowane narzędzie awansu z celami demograficznymi jest dokumentem, który organizacja napisała, nie może wycofać i może zostać poproszona o wyjaśnienie. Dokładniejsze i bezpieczniejsze sformułowanie brzmi, że organizacja poszerza zakres pracowników branych pod uwagę przy okazjach, udokumentowała związane z pracą podstawy kryteriów i monitoruje wyniki.

The second is that the system minimizes bias. There is no public evidence base supporting that claim for internal mobility tools, and the input analysis above suggests the mechanism runs the other way. An organization that says this has adopted a vendor's assertion as its own representation about its promotion practices, in writing, without substantiation.

Co ustalić przed wdrożeniem

Sześć punktów, na które można odpowiedzieć na podstawie dowodów, a nie opisu dostawcy, zanim system wewnętrznej mobilności zacznie decydować o tym, kto widzi jaką możliwość.

1. Determine whether the platform will become the vacancy identification mechanism for ADA reassignment. If it will, establish a parallel route that does not depend on the model's ranking, and name the person responsible for operating it.
2. Zachować, dla każdego pracownika i każdej możliwości, wynik, dane wejściowe oraz wersję modelu. Decyzja o niepokazaniu oferty jest decyzją selekcyjną i jest to decyzja, którą organizacja będzie najmniej w stanie odtworzyć, ponieważ nie wygenerowano żadnej odmowy.
3. Zidentyfikować, jakie dane o wynikach pracy zasilają model i za jaki okres, oraz ustalić, jak model traktuje zapisy zawierające chroniony urlop, zmniejszony wymiar godzin lub okresy dostosowania. Jeśli nikt o to nie zapytał, odpowiedź brzmi, że traktuje je jako niskie wyniki.

4. Określić, dla każdej ocenianej konstrukcji, któremu udokumentowanemu wymogowi docelowej roli ona odpowiada. Jednolite wytyczne mają zastosowanie do awansu, a analiza komponentów, którą przewidują, tego wymaga.
5. Ustalić, czy pracownicy są informowani, że są oceniani, co mogą zobaczyć na temat swojego profilu i czy mogą go poprawić. Pracownik, który nie widzi, dlaczego nie jest dopasowywany, nie może tego zgłosić, co tłumi wewnętrzne skargi, które w przeciwnym razie ujawniłyby problem, zanim zrobi to formalne zgłoszenie.
6. Potwierdzić zakres zgodnie z prawem lokalnym. Tam, gdzie organizacja zatrudnia pracowników w Nowym Jorku, zautomatyzowane narzędzie oceniające pracowników pod kątem awansu podlega Local Law 144 niezależnie od tego, czy organizacja postrzega je jako system zatrudniania.

Podsumowanie

Rozwojowe uzasadnienie dla wewnętrznej mobilności jest solidne. Pracownicy rzeczywiście chcą rozwoju i transparentności, wewnętrzny ruch kadrowy rzeczywiście zmniejsza rotację, a organizacje, które systematycznie pokazują możliwości, radzą sobie lepiej niż organizacje polegające na tym, kogo akurat przypomni sobie menedżer.

To, co czyni te systemy ryzykownymi, to fakt, że działają na pracownikach, a nie na kandydatach, a pracownicy przychodzą z historią wyników pracy, chronioną działalnością, zapisami dostosowań i stażem pracy. Każdy z tych elementów jest danymi wejściowymi, które model wykorzysta, lub roszczeniem, które model może wygenerować. System generuje również swoje niekorzystne działania po cichu, co oznacza, że organizacja nie dowie się o wzorcu ze skarg, ponieważ dotknięty pracownik nie ma na co się skarżyć. Po prostu nadal nic mu się nie pokazuje.

Organizacje, które będą dobrze zarządzać tym obszarem, to te, które traktują platformę mobilności jako proces awansu, dokumentują ją jako taki, zachowują zapis jako taki i sprawdzają, czy po cichu nie stała się ścieżką, którą ma przebiegać prawnie wymagane dostosowanie.

Bibliografia

- Ustawa o niepełnosprawnych Amerykanach z 1990 roku, 42 U.S.C. § 12111(9)(B), przeniesienie na wolne stanowisko jako rozsądne dostosowanie; 42 U.S.C. § 12203, zakaz odwetu.
- Ustawa o zakazie dyskryminacji ze względu na wiek w zatrudnieniu, 29 U.S.C. § 621 i nast.
- Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. przeciwko White, 548 U.S. 53 (2006), standard istotnie niekorzystnego działania w sprawach o odwet.
- Lokalna ustawa miasta Nowy Jork nr 144 z 2021 r., dotycząca zautomatyzowanych narzędzi decyzyjnych w zatrudnieniu, obejmująca narzędzia stosowane do oceny pracowników pod kątem awansu.
- Tytuł VII Ustawy o prawach obywatelskich z 1964 r., z późniejszymi zmianami, 42 U.S.C. § 2000e-2, w tym § 2000e-2(l).
- US Airways, Inc. przeciwko Barnett, 535 U.S. 391 (2002), przeniesienie na inne stanowisko a systemy stażu pracy.
- Jednolite wytyczne dotyczące procedur selekcji pracowników, 29 C.F.R. Część 1607, §§ 1607.4 i 1607.15; wymogi EEOC dotyczące prowadzenia dokumentacji, 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 19). Awans przez domniemanie: systemy mobilności wewnętrznej, dane dotyczące wydajności oraz dostosowania, które przerywają. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/