This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/.

Narzędzia, nie zasady: sekwencjonowanie gotowości AI w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Heather Grizzle · June 7, 2025

Większość modeli gotowości AI umieszcza warstwę etyczną na trzecim miejscu. Do tego czasu systemy są już w produkcji, zamówienia zostały zamknięte, a nadzór staje się retrospektywny.

Spis treści

1. Model gotowości, który pojawia się zbyt późno
2. Dlaczego zasady nie są mechanizmami kontroli
3. Odwrócona sekwencja gotowości
4. Inteligencja talentów jako przykład ilustrujący
5. Co to zmienia w kwestii doradztwa
6. Bibliografia

Model gotowości, który pojawia się zbyt późno

Większość organizacyjnych ram gotowości AI ma wspólną cechę strukturalną, która je podważa. Ustawiają one zdolności operacyjne przed kontrolą. Najpierw tworzone są fundamenty danych, następnie wdrażane są aplikacje, a na trzecim miejscu wprowadzana jest warstwa etyki lub zaufania, zwykle opisywana w kategoriach wytycznych, zasad i zobowiązań do rzetelności i przejrzystości. Taka kolejność jest intuicyjna, ponieważ odzwierciedla sposób, w jaki faktycznie finansowana jest praca, i jest to kolejność zalecana przez większość obecnie funkcjonujących modeli gotowości.

It is also the sequence that produces the failures now visible in employment AI. By the time an ethics layer is designed, the systems it would govern are in production, procurement has closed, contractual terms are fixed, vendor selection is sunk, and the orga-

nization's practical options have narrowed to documentation and disclosure. Governance introduced at step three is not governance. It is retrospective justification of decisions made at step two.

Korektą nie jest dodanie etapu etycznego wcześniej. Polega ona na uznaniu, że wytyczne etyczne nie są instrumentem, jakiego wymaga sytuacja, i że traktowanie ich jako takiego instrumentu jest samo w sobie błędem.

> Zarządzanie wprowadzone na etapie trzecim nie jest zarządzaniem.

Dlaczego zasady nie są mechanizmami kontroli

Rozróżnienie między zasadą a instrumentem nie jest kwestią semantyczną i zostało na tyle dokładnie zbadane w literaturze dotyczącej zarządzania, że organizacje nie muszą odkrywać go na nowo.

Salamon's analysis of the tools of government establishes that policy objectives are realized through instruments with identifiable properties: what activity they authorize, who administers them, what compliance they compel, and what they make observable. A stated commitment does none of these things. It expresses an intention without specifying an actor, a trigger, an evidentiary output, or a consequence for non-performance. Applied to artificial intelligence, the pattern has been documented directly. Jobin, Ienca, and Vayena's survey of the global landscape of AI ethics guidelines found substantial convergence on high-level principles alongside marked divergence in how those principles were interpreted and what they were understood to require. Mittelstadt's assessment reached the sharper conclusion that principles alone cannot guarantee ethical artificial intelligence, in the absence of the professional structures, accountability mechanisms, and enforcement pathways that make principles operative in other domains.

Organizacja, która odpowiada na ryzyko związane z AI w zatrudnieniu poprzez opracowanie jasnych wytycznych etycznych, przyjęła zatem interwencję o najsłabszych dowodach skuteczności. Nie dlatego, że rzetelność i przejrzystość są niegodnymi celami. Lecz dlatego, że wytyczna nie tworzy żadnego artefaktu, a każdy obowiązek, przed którym faktycznie stoi organizacja, jest wypełniany właśnie poprzez artefakty.

Rozważmy zobowiązanie do przejrzystości działania algorytmów, które pojawia się niemal w każdym modelu gotowości. Nie jest ono możliwe do spełnienia na zadeklarowanych warunkach. Dostawcy nie ujawnią architektury modelu, większość systemów tej kategorii nie jest interpretowalna w sensie, jaki sugeruje to zobowiązanie, a organizacja, która obiecała przejrzystość algorytmiczną, obiecała coś, czego nie może dostarczyć i o co zostanie zapytana. Osiągalne i bardziej użyteczne zobowiązanie jest innego rodzaju: udokumentowane dowody wyników w podziale na chronione grupy, generowane w określonych odstępach czasu, przez stronę, którą organizacja może zidentyfikować. To jest instrument. Określa, kto co robi, kiedy, i jaki powstaje zapis.

Odwrócona sekwencja gotowości

Model gotowości zbudowany na instrumentach, a nie na zasadach, porządkuje pracę inaczej, a ta zmiana kolejności stanowi wkład merytoryczny, a nie jedynie zmianę prezentacji.

Coverage determination comes first. Before any system is evaluated on capability, the organization must be able to answer whether the system′s outputs are used to make, guide, or materially influence decisions about hiring, promotion, compensation, assignment, discipline, or continued employment. That formulation, and not the product category under which a system is marketed, determines what obligations attach across every regime currently governing employment AI. Coverage determination is an instrument because it produces a record, assigns an owner, and triggers a defined workflow. It is also cheap, and it is the only step that becomes more expensive the longer it is deferred.

Zarządzanie danymi następuje później, w przeformułowanej postaci. Modele gotowości opisują cel dotyczący danych jako jedno źródło prawdy, co jest celem z zakresu jakości danych. Cel zarządzania jest inny i węższy: organizacja musi być w stanie ustalić, z jakich danych wynikała dana inferencja, kiedy i z jakim pochodzeniem. Czyste, zintegrowane dane wspierają lepsze przewidywania. Udokumentowane pochodzenie danych wspiera zdolność odpowiedzi organowi regulacyjnemu lub powodowi na pytanie, dlaczego dana osoba otrzymała taki, a nie inny wynik. Tylko ta druga zdolność jest zdolnością zarządzania, a organizacja może posiadać tę pierwszą, nie mając wcale drugiej.

Wymogi dowodowe wchodzą w grę na etapie zamówień, a nie później. To właśnie wtedy organizacja zachowuje jeszcze przewagę negocjacyjną. Dokumentacja

audytu pod kątem stronniczości, wskazująca metodologię, testowane grupy i populację. Potwierdzenie, że żadna cecha wywodząca się z lokalizacji geograficznej, wykształcenia czy stażu pracy nie pełni funkcji zmiennej zastępczej. Określenie procedury powiadomienia i niekorzystnej decyzji oraz tego, która strona ją wykonuje. Warunki przechowywania i eksportu danych wystarczające, by przetrwać migrację platformy w obowiązującym okresie przedawnienia. Każdy z tych elementów jest negocjowalny przed udzieleniem zamówienia i nie jest negocjowalny potem, co stanowi cały argument za taką kolejnością.

Deployment carries monitoring, not affirmation. The commitment that matters post-implementation is outcome testing at a stated interval, because under a disparate impact standard an organization's belief that its tool is fair is not responsive to the question of whether outcomes differ. Only measurement is responsive.

The record layer closes the loop. Attestation bound to individual, version, date, and authenticated pathway. Retention architected at creation. The organization's ability to demonstrate what it did is the output of the whole sequence, and it is the only output an adverse party will ever see.

Model ten jest cyklem, a nie drabiną, ponieważ pierwszy etap powtarza się. Systemy wchodzą do organizacji nieustannie, często za pośrednictwem funkcji, które nie klasyfikują ich jako technologii decyzji zatrudnieniowych, a zatem ustalanie zakresu obowiązywania jest stanem monitorowanym, a nie ukończonym projektem.

Inteligencja talentów jako przykład ilustrujący

Obecnie funkcjonujące modele gotowości zazwyczaj umieszczają proaktywną inteligencję talentów, czyli mapowanie istniejących umiejętności wobec przyszłych wymagań i generowanie opartych na danych ścieżek kariery, na drugim etapie, przed warstwą zarządzania. To umiejscowienie jest pouczające, ponieważ ta konkretna funkcjonalność należy do najbardziej regulowanych w całej kategorii AI w zatrudnieniu, a niemal nigdy nie jest za taką rozpoznawana.

A system that maps employee capability and generates career path recommendations is producing assessments that materially influence promotion and assignment. New York City's Local Law 144 reaches promotion decisions. The Illinois amendment to the Human Rights Act, effective January 2026, reaches promotion, discipline, and discharge, and imposes notice obligations attaching to use rather than to outcome. An-

nex III of the EU Artificial Intelligence Act enumerates promotion, task allocation, and performance evaluation by function rather than by product category. An organization that deploys talent intelligence at stage two and reaches its trust framework at stage three has deployed a regulated system and then written its principles about it.

To praktyczny koszt konwencjonalnej sekwencji, i nie jest to hipotetyczne. To zwyczajna droga, dzięki której organizacje nabywają zobowiązania, których nigdy nie oceniły.

Co to zmienia w kwestii doradztwa

Pytanie, które zadają sobie organizacje, brzmi: które narzędzia AI powinny przyjąć. Pytanie, które decyduje o ich ekspozycji na ryzyko, brzmi: które z już przyjętych systemów są systemami decyzyjnymi o istotnych konsekwencjach i jakie dowody organizacja posiada na temat każdego z nich.

To są różne pytania, a na drugie z nich można odpowiedzieć natychmiast, bez podejmowania decyzji technologicznej, przy niskim koszcie, i z trwałym artefaktem jako wynikiem. Jest to też pytanie, które sprawia, że kolejne decyzje technologiczne stają się uzasadnione, a nie jedynie entuzjastyczne. Organizacja, która potrafi stwierdzić, dla każdego systemu dotykającego decyzji zatrudnieniowej, co on robi, jakie obowiązki się z nim wiążą, jakie dowody istnieją i kto odpowiada za kolejny przegląd, zbudowała coś. Organizacja posiadająca zestaw etycznych zasad AI napisała coś.

Integracja sztucznej inteligencji z działaniami kadrowymi nie jest projektem technologicznym. To przynajmniej konwencjonalne modele ujmują słusznie. Jest to projekt dotyczący zarządzania, a zarządzanie jest konstytuowane przez instrumenty, nie przez zobowiązania.

Bibliografia

- Salamon, L. M., red. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press, 2002.
- Jobin, A., Ienca, M., and Vayena, E. "The global landscape of AI ethics guidelines." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 389–399.
- Mittelstadt, B. "Principles alone cannot guarantee ethical AI." *Nature Machine Intelligence* 1 (2019): 501–507.
- National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*, styczeń 2023.

- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.
- New York City Administrative Code § 20-870 i nast. (Local Law 144 z 2021 roku).
- Illinois House Bill 3773, 103. Zgromadzenie Ogólne (2024), zmieniający Illinois Human Rights Act, wchodzący w życie 1 stycznia 2026 r.
- Rozporządzenie (UE) 2024/1689, Załącznik III(4).
- Novara Consulting Group, „Wyjątek rozwojowy: platformy mobilności wewnętrznej a granice zarządzania sztuczną inteligencją w zatrudnieniu", maj 2025.

* * *

Zastrzeżenie.
Novara Consulting Group świadczy usługi doradcze z zakresu zarządzania i zamówień dla instytucjonalnych wdrożeń sztucznej inteligencji oraz infrastruktury zgodności kadrowej. Niniejszy artykuł ma charakter analityczny i nie stanowi porady prawnej.

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, June 7). Narzędzia, nie zasady: sekwencjonowanie gotowości AI w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pl/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/