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/.

Anahtar Kelimeler Değil, Beceriler: Çıkarım, Denetlenebilirlik ve İşverenlerin Yapmaması Gereken İddialar

Heather Grizzle · May 18, 2025

Anahtar kelime filtrelerini yapay zeka beceri çıkarımıyla değiştirmek, vekil göstergeleri ortadan kaldırmaz. Onları işverenin denetleyemeyeceği bir yere taşır ve ispat yükünü artırır.

İçindekiler

1. Önerme
2. Uygulamaya ilişkin kanıtların gösterdikleri
3. Çıkarsama vekili ortadan kaldırmaz
4. Taksonomi bir kurgudur ve onu biri inşa etmiştir
5. Denetlenebilir bir araç, opak bir araçla değiştirilmiş
6. Beceri temelli çerçeveleme doğrulama yükünü azaltmaz, artırır
7. Yapılmaması gereken iddia
8. Devreye almadan önce belirlenmesi gerekenler
9. Sonuç
10. Kaynakça

Önerme

Yapay zekânın işe alım süreçlerinde kullanımına ilişkin şu anda ileri sürülen en esaslı iddia, bunun anahtar kelimeler yerine beceriler üzerinden işe alım yapılmasına imkân tanıdığı ve bunun daha adil sonuçlar, daha geniş erişim ve daha çeşitli ekipler ürettiğidir. Bu, mevcut argümanlar arasında en güçlü olanıdır; çünkü verimlilik veya

katılım hakkındaki iddiaların aksine, ikame etmeyi önerdiği şeyde gerçek bir kusur tespit etmektedir. Anahtar kelime eşleştirme ilkeldir. Yeteneği değil özgeçmiş kelime dağarcığını ödüllendirir, aynı işi farklı bir dille tarif eden kişileri eler ve becerilerini geleneksel yolların dışında edinmiş adayları dışlayan niteliksel vekilleri kodlar.

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.

Uygulamaya ilişkin kanıtların gösterdikleri

Teknolojiyi incelemeden önce, kuruluşların beceri temelli işe alımı politika olarak benimsediği yerlerde fiilen neler olduğunu not etmekte fayda var.

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.

RAKAMLARLA

11,300

diploma şartları kaldırılmadan önce ve sonra incelenen büyük firmalardaki pozisyonlar

3,5 puan
lisans derecesi olmayan işçilerin işe alımında ortalama artış

"~50%"
"of

Kaynak: Fuller ve ark., Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice, Şubat 2024

Bulgu, beceri temelli işe alımın işe yaramayacağı değildir. Yalnızca ilanlarını değil süreçlerini de değiştiren firmalarda gerçekten hareketlilik görüldü. Bulgu, beyan ile uygulamanın neredeyse tamamen ayrıştığı ve bu ayrışmanın fark edilmediğidir, çünkü kimse ikincisini ölçmüyordu. Bu yaklaşımı benimsemeyi düşünen bir kuruluş, ölçüm yapmadığı sürece kendi sonuçlarının ortalamaya benzeyeceğini varsaymalı ve söylediği şey ile işe alım verilerinin gösterdiği şey arasındaki farkı, gelecekteki bir ihtilafta en çok ortaya çıkması muhtemel şey olarak ele almalıdır.

Çıkarsama vekili ortadan kaldırmaz

Teknik iddia, bir beceri modelinin yüzeysel kelime dağarcığının ötesine geçerek altta yatan yeteneği okuduğudur. Gerçekte yapılan ise, anahtar kelime filtresinin okuduğu aynı belgeden, daha uzun ve denetlenmesi daha zor bir çıkarım zinciri kullanarak beceri atıfları türetmektir.

Model, bir adayın bir projeyi yönetebildiğini gözlemlemez. Bir iş unvanı, bir işverende, belirli bir süre boyunca, belirli bir dille tarif edilmiş halde gözlemler ve benzer unvanlara sahip, benzer işverenlerdeki kişilerin ne yapabildiği varsayılan

önceki verilerden öğrenilen çağrışımlara dayanarak bir beceri atfeder. Anahtar kelime filtresine açık olan her vekil, çıkarım modeline de açık kalır ve buna ek olarak birkaç tane daha eklenir; çünkü model, bir anahtar kelime listesinin temsil edemeyeceği kurumsal prestij, kariyer sürekliliği, ifade biçimi gelenekleri ve ilerleme kalıplarından yararlanabilir.

Bu durum, yaklaşımın ulaşmayı amaçladığı adaylar için en büyük önemi taşır. Bakım verme, toplum örgütlenmesi, askerlik hizmeti, gayri resmi ya da aile işletmesi, engellilik öz-yönetimi veya kesintiye uğramış bir kariyer yoluyla edinilen beceriler, geleneksel istihdam geçmişlerinden alınan eğitim verilerinde en az temsil edilen becerilerdir. Yeteneği olağan külliyatta görünür olmayan aday, anahtar kelime filtresi tarafından dezavantajlı kılınmıştı ve model tarafından da dezavantajlı kalmaya devam etmektedir; farkı, artık nedenini göremiyor olmasıdır.

Yeteneği olağan külliyatta görünür olmayan aday, anahtar kelime filtresi tarafından dezavantajlı kılınmıştı ve model tarafından da dezavantajlı kalmaya devam etmektedir; farkı, artık nedenini göremiyor olmasıdır.

Taksonomi bir kurgudur ve onu biri inşa etmiştir

Her beceri temelli sistem bir taksonomiye dayanır: sayılabilir bir beceri kümesi, bunların tanımları, aralarındaki ilişkiler ve her birinin kanıtlandığı kabul edilen deliller. Bu taksonomi doğal bir nesne değildir. İnsanlar tarafından inşa edilmiştir; neyin beceri sayıldığına, hangi becerilerin birbirinden ayırt edilebilir olduğuna ve neyin sahipliğini gösterdiğine ilişkin yargıları kodlar.

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.

Denetlenebilir bir araç, opak bir araçla değiştirilmiş

Bu, yönetişimle ilgili noktadır ve en sık gözden kaçırılanıdır.

Bir anahtar kelime filtresi kötü bir araçtır, ama önemli bir erdemi vardır: okunabilirdir. Liste okunabilir. Bir kişi ona bakıp filtrenin işle hiçbir ilgisi olmayan bir terimi şart koştuğunu veya belirli bir sektörde ya da bölgede yaygın bir eşanlamlıyı dışladığını gözlemleyebilir. Olumsuz etki ürettiği durumlarda, bundan sorumlu bileşen tespit edilebilir, çünkü bileşenler sayılabilir haldedir.

Bir beceri çıkarım modeli bu özelliklerin hiçbirine sahip değildir. Kriterleri okunarak çıkarılamaz, bileşenleri işveren tarafından tek tek incelenemez ve belirli bir adayın neden öyle bir puan aldığının nedeni işverenin elindeki hiçbir şeyden geri elde edilemez. Kuruluş, ilkel ama şeffaf bir aracı sofistike ama opak bir araçla değiştirmiş ve bu değişimi adalette bir iyileştirme olarak tanımlamıştır. İyileştirdiği şey sofistikasyondur. Vazgeçtiği şey ise önceki aracı savunulabilir kılan tek şeydir.

Bunun mevcut federal hukuk kapsamında doğrudan sonuçları vardır. Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures, toplam seçim sürecinin olumsuz etki gösterdiği durumlarda, kullanıcının bunu taşıyan bileşenleri belirlemesini ve bu bileşenlerin geçerliliğine ilişkin kanıt bulundurmasını gerektirir. Sayılabilir bir filtreden oluşturulan bir süreç bu analize izin verir. Tedarikçi altyapısında inşa edilmiş, puanları sıralamadan sonra atılan bir çıkarım modelinden oluşturulan bir süreç ise genellikle buna izin vermez.

Beceri temelli çerçeveleme doğrulama yükünü azaltmaz, artırır

Bu dili benimseyen kuruluşların genellikle dikkate almadığı başka bir sonuç daha vardır.

Bir anahtar kelime filtresi neyi ölçtüğüne dair bir iddiada bulunmaz. Yalnızca dizgileri eşleştirir. Beceri temelli bir sistem ise açık bir iddiada bulunur: tanımlanmış, işle ilgili yeterlilikleri ölçtüğünü söyler. Bu iddia, işverenin kendi seçim süreci hakkında kamuoyu önünde ileri sürdüğü bir yapı geçerliliği (construct validity) iddiasıdır.

Uniform Guidelines uyarınca, seçim prosedürü olumsuz etki üreten bir işverenin, prosedürün iş için geçerli olduğuna dair kanıt sunması beklenir. Sürecini belirli işle ilgili becerileri ölçtüğü şeklinde kamuoyu önünde nitelendirmiş bir işveren,

kendisinin yargılanacağı çerçeveyi gönüllü olarak ortaya koymuş ve bunu, bu şartı karşılayabileceğini kanıtlamadan önce yapmış olur. Dolayısıyla kuruluş, puanlanan her yapı için, bunun rolün hangi belgelenmiş görevine karşılık geldiğini ve bu karşılığın hangi kanıta dayandığını yanıtlayabilmelidir. Yanıtın tedarikçinin beceriye bu adı verdiği olduğu durumlarda, işveren kendisinin ileri sürmediği ve destekleyemediği bir geçerlilik iddiasını benimsemiş olur.

Yapılmaması gereken iddia

Beceri temelli işe alıma eklenen bir iddia tüm dış iletişimden çıkarılmalıdır: bu yaklaşımın daha çeşitli ekipler ürettiği iddiası.

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.

Bir de olağan kanıtlama sorunu vardır. Sürecinin daha çeşitli ekipler sağladığını iddia eden bir kuruluş, başvuru havuzu kompozisyonu ve işe alım hacmine göre kontrol edilmiş öncesi ve sonrası verilerini sunabilmelidir. Çoğu bunu yapamaz, bu da iddianın hem doğrulanamaz hem de akılsızca olduğu anlamına gelir.

> **SAVUNULABİLİR FORMÜLASYON**
>
> Kuruluş, dikkate alacağı niteliklerin kapsamını genişletmektedir, her biri için işle ilgili dayanağı belgelemiştir ve sonuçları izlemektedir. Bu ifade doğrudur, amaçla tutarlıdır ve kuruluşun kanıtlamasının istenmesinden çekineceği hiçbir şeyi iddia etmez.

Savunulabilir formülasyon mevcuttur ve hiçbir maliyeti yoktur. Kuruluş, dikkate alacağı niteliklerin kapsamını genişletmektedir, her biri için işle ilgili dayanağı belgelemiştir ve sonuçları izlemektedir. Bu ifade doğrudur, amaçla tutarlıdır ve kuruluşun kanıtlamasının istenmesinden çekineceği hiçbir şeyi iddia etmez.

Devreye almadan önce belirlenmesi gerekenler

Bir beceri çıkarım sistemi bir seçim kararına dokunmadan önce, tedarikçi açıklamasından değil yazılı olarak ve kanıttan yanıtlanabilecek beş şey.

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. **For each scored construct, which documented duty of the role does it correspond to.** This should be written by the organization, not supplied by the vendor, and it should exist before the system runs rather than after a charge is filed.
3. **Are the score, the inputs, and the model version retained for each decision, and can a specific decision be reproduced later.** If not, the organization cannot perform the component analysis the Uniform Guidelines contemplate, and should know that before it needs to.
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. **What is the organization saying publicly, and can it substantiate every sentence.** Marketing copy about hiring outcomes is discoverable, and it is written by people who are not consulted when it is later produced.

Sonuç

Yetenek bazında işe alım yapmak, anahtar kelime eşleştirmesi yerine, makul bir hedeftir ve bu hedefi motive eden anahtar kelime eşleştirmesi eleştirisi doğrudur. Mevcut teknolojinin sağladığı şey, vekil göstergelerin ortadan kaldırılması değil, bunların işverenin inceleyemeyeceği bir katmana taşınmasıdır; buna işverenin ortaya

koymadığı bir yapı geçerliliği iddiası ve yapmasa daha iyi olacağı bir demografik sonuçlar iddiası eşlik etmektedir.

Bu dönüşümden faydalanacak kuruluşlar, bunu bir satın alma kararı değil bir ölçüm sorunu olarak ele alanlardır: becerileri kendileri tanımlayan, işle ilgili dayanağı belgeleyen, kaydı saklayan, gerçekte neyin değiştiğini ölçen ve sonucu yemin altında savunabilecekleri bir dille ifade edenlerdir. Bu, kavramı benimsemekten daha fazla iş gerektirir. Aynı zamanda, bir şeyi gerçekten hareket ettirdiği gösterilmiş olan tek beceri bazlı işe alım versiyonudur.

Kaynakça

- 14281 Sayılı Başkanlık Kararnamesi, Fırsat Eşitliğinin ve Liyakatin Yeniden Tesisi, 23 Nisan 2025.
- Fuller, Joseph, ve diğerleri. *Beceri Bazlı İşe Alım: Söylemlerden Uygulamaya Uzun Yol*. Harvard Business School, Çalışmanın Geleceğini Yönetme Projesi ve The Burning Glass Institute, Şubat 2024.
- 1964 Medeni Haklar Yasası'nın, değiştirilmiş haliyle, VII. Başlığı, 42 U.S.C. § 2000e-2, § 2000e-2(l) dahil.
- Çalışan Seçim Prosedürlerine İlişkin Tekdüzen Kılavuzlar, 29 C.F.R. Bölüm 1607, §§ 1607.4 ve 1607.15 dahil; EEOC kayıt tutma gereklilikleri, 29 C.F.R. Bölüm 1602.

TİPS

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.

Nasıl alıntılanır

Grizzle, H. M. (2025, May 18). Anahtar Kelimeler Değil, Beceriler: Çıkarım, Denetlenebilirlik ve İşverenlerin Yapmaması Gereken İddialar. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/tr/2025/05/18/skills-not-keywords-inference-auditability-and-the-claims-employers-should-not-make/