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/.

Çıkarım Yoluyla Terfi: Dahili Hareketlilik Sistemleri, Performans Verileri ve Bunların Kesintiye Uğrattığı Uyum Düzenlemesi

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.

İçindekiler

1. Sistem nedir
2. Kimsenin kaydetmediği olumsuz işlem
3. Performance data is the wrong input, and it is the employer's own product
4. Yeniden görevlendirme bir uyarlamadır ve sistem şimdi onun önünde oturmaktadır
5. Yedekleme planlaması ve yaş
6. Çıkarılması gereken iki iddia
7. Devreye almadan önce belirlenmesi gerekenler
8. Sonuç
9. Kaynakça

Sistem nedir

Bir yapay zeka iç hareketlilik platformu, yetenek etkinleştirme aracı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan becerilerini iç açık pozisyonlarla eşleştirir, performans verilerinden kişiselleştirilmiş gelişim yolları ortaya çıkarır, yedekleme planlamasını

destekler ve insanların bir sonraki rollerini ayrılmadan bulmalarına yardımcı olarak çalışan devir hızını azaltır. Çerçeveleme gelişimseldir ve amaç genellikle samimidir.

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.

Kimsenin kaydetmediği olumsuz işlem

Dış işe alım bir kayıt oluşturur. Aday başvurur, işveren başvuruyu alır, bir karar verilir ve bir ret bildirimi gönderilir. Her iki taraf da bir şeyin olduğunu bilir.

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 not write, using data the employer did not validate for this purpose. The absence of a

> Bir ret kaydının yokluğu, kararı kararsızlığa dönüştürmez. Onu

rejection record does not convert the decision into a non-decision. It converts it into a decision the employer cannot reconstruct.

işverenin yeniden yapılandıramayacağı bir karara dönüştürür.

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

Platformlar performans verilerinden gelişim yolları ortaya çıkarır. Bu girdi aldığından daha fazla incelemeyi hak ediyor, çünkü performans verisi dünyanın bir gözlemi değildir. Yöneticilerin yazdıklarının bir kaydıdır.

Yönetici değerlendirmeleri, değerlendirene, ilişkiye ve gruba göre belgelenmiş, iyi incelenmiş bir değişkenlik taşır. Bunları bir hareketlilik modeline beslemek bu değişkenliği ortadan kaldırmaz. Öznel yargıları sayısal bir girdiye dönüştürür, bunları çalışanın gösterildiği veya gösterilmediği her gelecekteki fırsata yayar ve sonuca analitik nesnellik görünümü verir. Kuruluş, yönetici önyargısını veriyle değiştirmemiştir. Yönetici önyargısına bir puan ve daha uzun bir erişim vermiştir.

Bu makalenin ilgilendiği çalışanlara özgü başka bir sorun daha vardır. Performans kayıtları, engellilikle ilgili izin, azaltılmış çalışma programı, uyarlama, kademeli geri dönüş, tıbbi devamsızlık veya bakım verme dönemlerini yansıtır. Azaltılmış kapasite dönemini kapsayan bir değerlendirme daha düşüktür ve bu dönemin bir tanımı olarak meşru bir şekilde düşüktür. Performans geçmişinden hazır olma durumunu belirlemek üzere eğitilmiş bir model, kayıtlarında bu tür dönemler bulunan çalışanları sistematik olarak aşağı sıralayacaktır ve bunu sistemde herhangi bir yerde engellilik

olarak etiketlenmiş bir değişken görünmeden yapacaktır. İşverenin sonucun bunu takip etmesi için engelliliği çıkarsamış olması gerekmez. Performans kaydı bunu zaten kodlamıştır.

Yeniden görevlendirme bir uyarlamadır ve sistem şimdi onun önünde oturmaktadır

Bu, iç hareketliliği bu dizide tartışılan diğer tüm uygulamalardan ayıran noktadır ve işverenin gelmekte olduğunu görmediği bir iddiayı üretmesi en muhtemel olandır.

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.

Bir iç hareketlilik platformu, boş pozisyonların görünürlüğünü kontrol eder. Devreye alındıktan sonra, çalışanların hangi pozisyonların var olduğunu öğrendiği mekanizma haline gelir. Yeniden görevlendirme sürecinde olan ve uyarlama talebini doğuran durumun kendisi tarafından düşürülen bir performans kaydına dayanarak model tarafından düşük puanlandığı için uygun bir boş pozisyon kendisine gösterilmeyen bir çalışan, aynı veri tarafından iki kez başarısızlığa uğratılmıştır.

Kuruluşun bunu bir uyarlama başarısızlığı olarak tanıması pek olası değildir, çünkü uyarlama süreci ve hareketlilik platformu farklı işlevlerde yer alır, farklı kişilere aittir ve farklı nedenlerle tedarik edilmiştir. Kimse yetenek pazarının yeniden görevlendirme mekanizması haline gelip gelmeyeceğini sormadı. Boş pozisyon listesi ona taşındığı gün, yine de bir mekanizma haline geldi.

> **YAZILI OLARAK BELİRTİN**
>
> Hem bir uyarlama süreci hem de bir iç hareketlilik platformu yürüten herhangi bir kuruluş, yeniden görevlendirme için boş pozisyon tespitinin nasıl çalıştığını, platform üzerinden işleyip işlemediğini ve yeniden görevlendirme sürecindeki bir çalışana modelin ortaya çıkarmayacağı pozisyonların gösterilmesini sağlamaktan kimin sorumlu olduğunu yazılı olarak belirtebilmelidir.

Yedekleme planlaması ve yaş

Yedekleme planlaması önermede adı geçmektedir ve kendi riskini taşır. Yüksek potansiyelli çalışanları, ilerlemeye hazır olma durumunu veya kritik roller için halefleri belirleyen bir model, kimlerin gelişim yatırımı, görünürlük ve fırsat alacağını belirleyen bir kategorizasyon üretmektedir.

Böyle bir modele sunulan girdiler yaşla yoğun bir şekilde ilişkilidir. Kıdem, kariyer aşaması, rolde geçirilen süre, kimlik belgesinin güncelliği, önceki ilerlemenin hızı ve kariyer gidişatının şekli, iş gücünde geçirilen yılları takip eder. Bu sinyallerden yükselen yeteneği belirleyen bir sistem, kimse bunu amaçlamasa bile yaşa göre örüntülenmiş bir çıktı üretecektir ve ADEA niyet gerektirmez. Ortaya çıkan kategorizasyon farklı yatırımı yönlendiriyorsa, işveren açıklayamayacağı bir temelde bir dizi istihdam kararı almış ve bunu bir yetenek stratejisi olarak kaydetmiştir.

Yönetişim sorusu, herhangi bir bireysel düzeyde puana uygulanan sorunun aynısıdır: kategorizasyondan hangi eylem izlenir ve bu eylem bir analitik çıktısı olarak değil bir istihdam kararı olarak incelemeyi atlatabilir mi. Hiçbir şey izlemiyorsa, model hiçbir değer üretmez. Bir şey izliyorsa, incelenebilir.

Çıkarılması gereken iki iddia

Önermeye, dış iletişimden kaldırılması gereken iki iddia eklenmektedir.

Birincisi, girişimin çeşitlilik hedefleriyle uyumlu olduğudur. 1991'de değiştirilen Title VII, istihdam veya terfi için aday seçimi veya yönlendirilmesiyle bağlantılı olarak, ırk, renk, din, cinsiyet veya ulusal köken temelinde puanları ayarlamayı, farklı eşik puanları kullanmayı veya istihdamla ilgili testlerin sonuçlarını başka şekilde değiştirmeyi yasa dışı kılar. Yasal dil terfiyi açıkça belirtir. Hareketlilik platformlarının bunu yaptığına dair hiçbir şey yoktur ve mesele kuruluşun yanlış bir şey yaptığı değildir. Mesele, otomatik bir terfi aracını demografik hedeflerle bağlayan kamuya açık bir beyanın, kuruluşun yazdığı, geri çekemediği ve açıklaması istenebilecek bir belge olmasıdır. Doğru ve daha güvenli formülasyon, kuruluşun fırsatlar için değerlendirilen çalışan yelpazesini genişlettiği, kriterlerin işle ilgili temelini belgelediği ve sonuçları izlediğidir.

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.

Devreye almadan önce belirlenmesi gerekenler

Bir iç hareketlilik sistemi kimin hangi fırsatı gördüğünü yönetmeden önce, tedarikçi açıklamasından ziyade kanıttan yanıtlanabilecek altı madde.

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. Her çalışan ve her fırsat için puanı, girdileri ve model sürümünü saklayın. Bir açık pozisyonu ortaya çıkarmama kararı bir seçim kararıdır ve hiçbir ret oluşturulmadığı için kuruluşun yeniden yapılandırmakta en az başarılı olacağı karardır.
3. Modeli hangi performans verisinin beslediğini ve hangi dönem boyunca olduğunu belirleyin ve modelin korunan izin, azaltılmış çalışma programı veya uyarlama dönemleri içeren kayıtları nasıl ele aldığını tespit edin. Kimse sormadıysa, cevap bunları düşük performans olarak ele aldığıdır.
4. Puanlanan her yapı için, hedef rolün hangi belgelenmiş gereksinimine karşılık geldiğini belirtin. Tek Tip Kılavuzlar terfiye uygulanır ve öngördükleri bileşen analizi bunu gerektirir.
5. Çalışanlara puanlandıklarının söylenip söylenmediğini, kendi profilleri hakkında ne görebildiklerini ve bunu düzeltip düzeltemeyeceklerini belirleyin. Neden eşleştirilmediğini göremeyen bir çalışan bunu dile getiremez, bu da bir şikayet gerçekleşmeden önce sorunu ortaya çıkarabilecek iç şikayetleri bastırır.
6. Yerel yasa kapsamında kapsamı doğrulayın. Kuruluşun New York City'de çalışanları olduğu yerlerde, çalışanları terfi için değerlendiren otomatik bir araç, kuruluş bunu bir işe alım sistemi olarak düşünse de düşünmese de Local Law 144 kapsamına girer.

Sonuç

İç hareketlilik için gelişimsel gerekçe sağlamdır. Çalışanlar gerçekten gelişim ve şeffaflık istemektedir, iç hareket gerçekten çalışan devir hızını azaltır ve fırsatları sistematik olarak ortaya çıkaran kuruluşlar, bir yöneticinin aklına kim gelirse ona güvenen kuruluşlardan daha iyi performans gösterir.

Bu sistemleri riskli kılan şey, adaylar yerine çalışanlar üzerinde çalışmalarıdır ve çalışanlar performans geçmişleri, korunan faaliyet, uyarlama kayıtları ve kıdemle gelir. Bunların her biri, modelin kullanacağı bir girdi veya modelin üretebileceği bir iddiadır. Sistem ayrıca olumsuz işlemlerini sessizce üretir, bu da kuruluşun bir örüntüyü şikayetlerden öğrenemeyeceği anlamına gelir, çünkü etkilenen çalışanın şikayet edecek hiçbir şeyi yoktur. Sadece kendisine bir şeylerin gösterilmemesine devam eder.

Bunu iyi yönetecek kuruluşlar, hareketlilik platformunu bir terfi süreci olarak ele alan, onu bu şekilde belgeleyen, kaydı bu şekilde saklayan ve yasal olarak zorunlu bir uyarlamanın geçmesi gereken yol haline sessizce gelip gelmediğini kontrol eden kuruluşlardır.

Kaynakça

- 1990 Engelli Amerikalılar Yasası, 42 U.S.C. § 12111(9)(B), makul uyarlama olarak boş bir pozisyona yeniden görevlendirme; 42 U.S.C. § 12203, misillemeye karşı yasak.
- Yaşa Dayalı İstihdam Ayrımcılığı Yasası, 29 U.S.C. § 621 ve devamı
- Burlington Northern & Santa Fe Railway Co. v. White, 548 U.S. 53 (2006), misilleme iddialarında maddi olarak olumsuz eylem standardı.
- New York City Yerel Yasası 144 (2021), Otomatik İstihdam Karar Araçları, çalışanların terfi için değerlendirilmesinde kullanılan araçları kapsamaktadır.
- 1964 Medeni Haklar Yasası'nın, değiştirilmiş haliyle, VII. Başlığı, 42 U.S.C. § 2000e-2, § 2000e-2(l) dahil.
- US Airways, Inc. v. Barnett, 535 U.S. 391 (2002), yeniden görevlendirme ve kıdem sistemleri.
- Çalışan Seçme Usullerine İlişkin Tek Tip Yönergeler, 29 C.F.R. Bölüm 1607, §§ 1607.4 ve 1607.15; 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 19). Çıkarım Yoluyla Terfi: Dahili Hareketlilik Sistemleri, Performans Verileri ve Bunların Kesintiye Uğrattığı Uyum Düzenlemesi. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/tr/2025/05/19/promotion-by-inference-internal-mobility-systems-performance-data-and-the-accommodation-they-interrupt/