NOVARA
CONSULTING GROUP

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

Araçlardır, İlkeler Değil: İnsan Kaynakları Yönetişiminde Yapay Zeka Hazırlığının Sıralanması

Heather Grizzle · June 7, 2025

Most AI readiness models put the ethics layer third. By then the systems are in production, procurement has closed, and governance is retrospective.

İçindekiler

1. Çok geç gelen bir hazır olma modeli
2. İlkeler neden kontrol mekanizması değildir
3. Tersine çevrilmiş hazır olma sıralaması
4. Açıklayıcı örnek olarak yetenek istihbaratı
5. Bunun danışmanlık sorusu için değiştirdiği şey
6. Kaynakça

Çok geç gelen bir hazır olma modeli

Çoğu kurumsal yapay zeka hazır olma çerçevesi, kendilerini baltalayan ortak bir yapısal özelliği paylaşır. Denetimden önce yetkinliği sıralarlar. Önce veri temelleri oluşturulur, ikinci olarak uygulamalar devreye alınır ve üçüncü olarak bir etik veya güven katmanı tanıtılır; bu katman genellikle yönergeler, ilkeler ve adalet ile şeffaflığa yönelik taahhütler biçiminde ifade edilir. Bu sıralama sezgiseldir, çünkü işin fiilen nasıl finanse edildiğini yansıtır ve dolaşımdaki hazır olma modellerinin çoğunun önerdiği sıralama da budur.

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

organization′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.

Düzeltme, daha erken bir etik aşaması eklemek değildir. Düzeltme, etik ilkelerin bu durumun gerektirdiği araç olmadığını ve onları öyleymiş gibi ele almanın bizzat hatanın kendisi olduğunu kabul etmektir.

> Üçüncü adımda getirilen yönetişim, yönetişim değildir.

İlkeler neden kontrol mekanizması değildir

Bir ilke ile bir araç arasındaki ayrım anlamsal bir mesele değildir ve yönetişim literatüründe kuruluşların yeniden keşfetmesine gerek kalmayacak kadar titizlikle incelenmiştir.

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.

Dolayısıyla istihdam yapay zekası riskine açık etik yönergeler geliştirerek yanıt veren bir kuruluş, kanıt kaydı en zayıf olan müdahaleyi benimsemiş olur. Bunun nedeni, adalet ve şeffaflığın değersiz hedefler olması değildir. Nedeni, bir yönergenin hiçbir somut çıktı üretmemesi ve kuruluşun fiilen karşı karşıya olduğu her yükümlülüğün somut çıktılar aracılığıyla yerine getirilmesidir.

Neredeyse her hazır olma modelinde yer alan, algoritmaların nasıl çalıştığına dair şeffaflık taahhüdünü ele alalım. Bu taahhüt, beyan edildiği şekliyle ulaşılabilir değildir. Tedarikçiler model mimarisini ifşa etmeyecektir, bu kategorideki çoğu sistem taahhüdün ima ettiği anlamda yorumlanabilir değildir ve algoritmik şeffaflık vaat eden bir kuruluş, teslim edemeyeceği ve hakkında sorgulanacağı bir şey vaat etmiş olur. Ulaşılabilir ve daha kullanışlı olan taahhüt ise türünden farklıdır: korunan sınıflar genelinde sonuçlara ilişkin, belirtilen bir sıklıkla üretilen ve kuruluşun kimliğini belirleyebildiği bir tarafça hazırlanan belgelenmiş kanıt. Bu bir araçtır. Kimin neyi, ne zaman yaptığını ve hangi kaydın ortaya çıktığını belirtir.

Tersine çevrilmiş hazır olma sıralaması

İlkeler yerine araçlar üzerine kurulu bir hazır olma modeli, işi farklı şekilde sıralar ve bu yeniden sıralama, sunumsal bir değişiklik değil asıl katkının kendisidir.

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.

Veri yönetişimi onu izler, ancak yeniden çerçevelenmiş biçimde. Hazır olma modelleri veri hedefini tek bir gerçek kaynağı olarak tanımlar, ki bu bir veri kalitesi hedefidir. Yönetişim hedefi ise farklı ve daha dardır: kuruluş, belirli bir çıkarımın hangi verilerden, ne zaman ve hangi köken bilgisiyle elde edildiğini belirleyebilmelidir. Temiz, entegre veriler daha iyi tahminleri destekler. Belgelenmiş veri kökeni ise, bir kişinin neden aldığı sonucu aldığına dair bir düzenleyiciye veya davacıya yanıt verme yeteneğini destekler. Yalnızca ikincisi bir yönetişim yetkinliğidir ve bir kuruluş birincisine tamamen sahip olup ikincisinden tamamen yoksun olabilir.

Kanıtsal gereklilikler sonradan değil, tedarik aşamasında devreye girer. Kuruluşun pazarlık gücünü elinde tuttuğu nokta burasıdır. Metodolojiyi, test edilen sınıfları ve popülasyonu belirten önyargı denetimi belgeleri. Coğrafi, eğitimsel veya kıdeme dayalı hiçbir özelliğin vekil olarak işlev görmediğinin teyidi. Bildirim ve

olumsuz eylem iş akışının ve bunu hangi tarafın yürüttüğünün belirtilmesi. İlgili zamanaşımı süresi boyunca platform geçişinden sağ çıkacak yeterlilikte saklama ve dışa aktarma şartları. Bunların her biri ihale öncesinde pazarlığa açıktır ve sonrasında açık değildir; bu da sıralamanın tüm gerekçesidir.

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, ilk aşamanın tekrar etmesi nedeniyle bir merdiven değil bir döngüdür. Sistemler, çoğunlukla onları istihdam karar teknolojisi olarak sınıflandırmayan işlevler aracılığıyla kuruluşlara sürekli olarak girer ve bu nedenle kapsam belirlemesi tamamlanmış bir proje değil, izlenen bir koşuldur.

Açıklayıcı örnek olarak yetenek istihbaratı

Dolaşımdaki hazır olma modelleri, genellikle mevcut becerileri gelecekteki gerekliliklerle eşleştiren ve veri odaklı kariyer yolları üreten proaktif yetenek istihbaratını, yönetişim katmanının önünde, ikinci aşamaya yerleştirir. Bu yerleştirme öğreticidir çünkü söz konusu özel yetkinlik, tüm istihdam yapay zekası kategorisi içinde en ağır şekilde düzenlenenlerden biridir ve neredeyse hiçbir zaman öyle tanınmaz.

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. Annex 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.

Bu, geleneksel sıralamanın pratik bedelidir ve varsayımsal değildir. Kuruluşların değerlendirmedikleri yükümlülükleri edindikleri olağan yoldur.

Bunun danışmanlık sorusu için değiştirdiği şey

Kuruluşların sorduğu soru, hangi yapay zeka araçlarını benimsemeleri gerektiğidir. Maruziyetlerini belirleyen soru ise, zaten benimsemiş oldukları sistemlerden hangilerinin önemli karar sistemleri olduğu ve her biri hakkında hangi kanıtlara sahip oldukları sorusudur.

Bunlar farklı sorulardır ve ikincisi, bir teknoloji kararı gerektirmeden, düşük maliyetle ve çıktı olarak kalıcı bir somut ürünle derhal yanıtlanabilir. Aynı zamanda sonraki teknoloji kararlarını yalnızca coşkulu değil savunulabilir kılan sorudur. Bir istihdam kararına dokunan her sistem için neyi yaptığını, hangi yükümlülüklerin devreye girdiğini, hangi kanıtların mevcut olduğunu ve bir sonraki incelemenin kime ait olduğunu belirtebilen bir kuruluş bir şey inşa etmiştir. Bir dizi etik yapay zeka ilkesine sahip bir kuruluş ise bir şey yazmıştır.

Yapay zekayı insan kaynakları operasyonlarına entegre etmek bir teknoloji projesi değildir. Geleneksel modellerin doğru anladığı kısım budur. Bu bir yönetişim projesidir ve yönetişim taahhütlerle değil araçlarla kurulur.

Kaynakça

- Salamon, L. M., ed. *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)*, Ocak 2023.
- ISO/IEC 42001:2023, *Information technology — Artificial intelligence — Management system*.

- New York City Administrative Code § 20-870 ve devamı (144 Sayılı Yerel Yasa, 2021).
- Illinois House Bill 3773, 103. Genel Kurul (2024), Illinois İnsan Hakları Yasası'nı değiştiren, 1 Ocak 2026'da yürürlüğe giren düzenleme.
- Regulation (EU) 2024/1689, Ek III(4).
- Novara Consulting Group, "The Development Exception: Internal Mobility Platforms and the Perimeter of Employment AI Governance," May 2025.

* * *

Sorumluluk Reddi.
Novara Consulting Group, kurumsal yapay zeka uygulamaları ve işgücü uyum altyapısı için yönetişim ve tedarik danışmanlığı hizmetleri sunar. Bu makale analitik niteliktedir ve hukuki tavsiye teşkil etmez.

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, June 7). Araçlardır, İlkeler Değil: İnsan Kaynakları Yönetişiminde Yapay Zeka Hazırlığının Sıralanması. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/tr/2025/06/07/instruments-not-principles-sequencing-ai-readiness-in-human-resource-governance/