



Organizzazione
Internazionale
del Lavoro



Guida sulla parità salariale

La valutazione neutra e non discriminatoria
del lavoro



▶ **Guida sulla parità salariale**

La valutazione neutra e non discriminatoria
del lavoro

Copyright © Organizzazione internazionale del lavoro 2025
Prima pubblicazione 2025



Questa opera ad accesso aperto è distribuita sotto la licenza internazionale Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Gli utenti possono riutilizzare, condividere, adattare e rielaborare l'opera originale, come specificato nella Licenza. L'OIL deve essere chiaramente indicata come proprietaria dell'opera originale. Gli utenti non sono autorizzati a riprodurre il logo dell'OIL in relazione al loro lavoro.

Attribuzione – L'opera deve essere citata come segue: *Guida sulla parità salariale. La valutazione neutra e non discriminatoria del lavoro*, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2025.

Traduzioni – Se questa opera viene tradotta, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questa traduzione non è stata realizzata dall'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) e non deve essere considerata una traduzione ufficiale dell'OIL. L'OIL non è responsabile del contenuto o dell'accuratezza di questa traduzione.

Adattamenti – Se questa opera è oggetto di adattamento, deve essere aggiunta la seguente clausola di non responsabilità insieme all'attribuzione: Questo è un adattamento di un'opera originale dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL). La responsabilità per le idee e le opinioni espresse nell'adattamento spetta esclusivamente all'autore o agli autori dell'adattamento e non sono approvate dall'OIL.

Questa licenza CC non si applica ai materiali non coperti da copyright OIL inclusi in questa pubblicazione. Se il materiale è attribuito a terzi, l'utente di tale materiale è l'unico responsabile per l'ottenimento dell'autorizzazione da parte del titolare dei diritti.

Qualsiasi controversia derivante dalla presente licenza che non possa essere risolta amichevolmente sarà deferita all'arbitrato in conformità con il Regolamento di arbitrato della Commissione delle Nazioni Unite per il diritto commerciale internazionale (UNCITRAL). Le parti saranno vincolate da qualsiasi lodo arbitrale emesso a seguito di tale arbitrato come decisione finale di tale controversia.

Tutte le domande su diritti e licenze devono essere indirizzate a ILO Publishing Unit (Rights and Licensing), 1211 Ginevra 22, Svizzera, o via e-mail a rights@ilo.org.

Guida sulla parità salariale. La valutazione neutra e non discriminatoria del lavoro, Roma: Ufficio internazionale del lavoro, 2025.

ISBN: 978-92-2-034096-7 (pdf web).

Edizione italiana realizzata dall'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino.

Disponibile in inglese: *Promoting Equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide*, ISBN 978-92-2-121539-4 (pdf web), Ginevra, 2009. francese: *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois. Guide de mise en œuvre*, ISBN 978-92-2-121539-4 (pdf web), Ginevra 2009; spagnolo: *Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos. Guía detallada*, ISBN 978-92-2-121539-4 (pdf web), Ginevra 2009.

Le denominazioni usate nelle pubblicazioni dell'OIL, che sono conformi alla prassi delle Nazioni Unite, e la presentazione dei dati che vi figurano non implicano l'espressione di opinione alcuna da parte dell'OIL in merito allo stato giuridico di alcun paese, area o territorio, o delle sue autorità, o rispetto al tracciato delle relative frontiere.

La responsabilità per le opinioni espresse in articoli, studi e altri contributi firmati spetta esclusivamente ai loro autori e la pubblicazione non costituisce un'approvazione da parte dell'OIL delle opinioni in essi espresse. Qualsiasi riferimento a nomi di ditte, o prodotti, o procedimenti commerciali non implica alcun apprezzamento da parte dell'OIL; di converso, la mancata menzione di una ditta, o prodotto, o procedimento commerciale non significa disapprovazione alcuna.

Informazioni sulle pubblicazioni e sui prodotti elettronici dell'ILO sono disponibili sul sito www.ilo.org/publns.

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)

[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Indice

	Prefazione	1
Modulo 1	Contesto e obiettivi della guida	5
Modulo 2	La Commissione per la parità salariale	11
Modulo 3	La selezione dei lavori da comparare	19
Modulo 4	Metodi di valutazione del lavoro	25
Modulo 5	La raccolta dei dati sui lavori da valutare	43
Modulo 6	Analisi dei risultati del questionario	57
Modulo 7	Definizione del valore dei lavori	67
Modulo 8	Il calcolo dei divari e l'aggiustamento salariale	83
	Glossario	91
	Bibliografia	93

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)


[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Prefazione

Le disparità salariali di genere persistono in numerosi paesi e regioni del mondo. Nonostante il divario retributivo di genere si sia ridotto in alcuni paesi, in media le lavoratrici continuano a percepire un salario inferiore rispetto a quello delle loro controparti maschili. Questa tendenza che continua a perdurare nel mercato del lavoro, nonostante i notevoli progressi compiuti dalle donne in termini di innalzamento dei livelli di istruzione e di acquisizione di esperienza professionale.

Il divario retributivo di genere ha molteplici cause, una delle quali è rappresentata dalle discriminazioni salariali. La Convenzione dell'OIL n. 100 del 1951 sull'uguaglianza di retribuzione — che rientra tra le convenzioni fondamentali sul lavoro — affronta il problema della discriminazione salariale garantendo che donne e uomini ricevano la stessa retribuzione non solo per lo stesso lavoro, o per lavori simili, ma anche per lavori di egual valore¹. Questo principio è fondamentale per il raggiungimento della parità tra i sessi, soprattutto in considerazione del fatto che gran parte delle donne svolge lavori diversi rispetto a quelli degli uomini. La valutazione del valore dei diversi lavori, e dei requisiti ad essi corrispondenti sulla base di criteri comuni e oggettivi, contribuisce anche alla creazione di sistemi più trasparenti ed efficaci per determinare il salario, migliorando allo stesso tempo anche le procedure di reclutamento e di selezione.

Per determinare se due lavori diversi per le tipologie delle mansioni svolte abbiano lo stesso valore occorre applicare un metodo di comparazione. Lo strumento che aiuta a stabilire il valore relativo dei due lavori, e quindi a determinare se la retribuzione corrispondente sia giusta o meno, è la valutazione del lavoro. Realizzata al fine di indagare alcuni degli aspetti più complessi nell'ambito della gestione delle risorse umane, la pubblicazione OIL "La valutazione del lavoro" mira a rendere accessibile lo strumento della valutazione del lavoro agli specialisti e consulenti, ma anche ad un pubblico più ampio². Tale pubblicazione fornisce tuttavia solo una breve descrizione delle implicazioni della valutazione del lavoro in termini di parità salariale di genere.

È giunto il momento di trattare questo argomento così complesso in modo più approfondito. Per assicurare una valutazione obiettiva ed equa del lavoro, i metodi di valutazione utilizzati devono essere liberi da pregiudizi di genere, al fine di non correre il rischio di trascurare alcune dimensioni fondamentali dei lavori svolti prevalentemente dalle donne o di considerarli inferiori a quelli svolti prevalentemente dagli uomini, perpetuando così la sottovalutazione dei lavori delle donne e il rafforzamento del divario retributivo di genere.

¹ Vedasi Convenzione dell'OIL sull'uguaglianza di retribuzione, 1951 (n. 100).

² OIL, *Job evaluation*, 1986.

Il processo di sviluppo e applicazione dei metodi di valutazione del lavoro è importante tanto quanto il loro contenuto tecnico, in quanto i pregiudizi di genere possono comparire, anche involontariamente, in una qualsiasi fase della progettazione e esecuzione delle mansioni.

Lo scopo di questa guida è quello di affrontare i pregiudizi di genere in modo più sistematico e di prevenire il verificarsi di questi problemi tramite uno strumento pratico che descrive le modalità di sviluppo e applicazione di un metodo di valutazione del lavoro esente dai pregiudizi di genere.

La Guida è stata sviluppata nell'ambito del Piano d'azione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione dell'OIL, che ha fatto seguito al primo rapporto globale sull'argomento intitolato *Time for equality at work* ("È l'ora dell'eguaglianza sul lavoro")³. Il rapporto risponde a un numero crescente di richieste di assistenza tecnica in questo settore da parte di governi, organizzazioni dei lavoratori ed enti tripartiti che si occupano di questioni di genere e lavoro. La Guida si rivolge alle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro, ai funzionari degli organismi per le pari opportunità e ai responsabili delle risorse umane, oltre che agli esperti e studiosi di questioni di genere e di parità salariale.

La pubblicazione si basa su un'analisi comparativa dei metodi di valutazione del lavoro e altro materiale sviluppati e utilizzati in diversi paesi, nonché su casi di studio e ricerche effettuate in materia di studi di genere e gestione delle risorse umane. La Guida è stata testata e validata nell'ambito delle attività di formazione per le componenti tripartite dell'OIL condotte dal Centro Internazionale di Formazione (CIFOIL) di Torino. La Guida scaturisce dalle intuizioni di diverse/i colleghe/i dell'OIL. Un ringraziamento speciale va a Manuela Tomei, che ha ideato il progetto e ne ha illustrato la preparazione. Un apprezzamento va anche a Lisa Wong, che ha portato a compimento questa pubblicazione.

L'edizione in lingua italiana della Guida è stata realizzata dall'Ufficio OIL per l'Italia e San Marino con il coordinamento e la supervisione del Direttore Gianni Rosas e l'impaginazione eseguita dal responsabile per l'amministrazione Fabien Rollinger.

³ OIL, *Time for equality at work. Global report under the Follow-up to the ILO Declaration on fundamental principles and rights at work*, 2003.

Contenuto della guida

La presente Guida si basa su diversi studi condotti in vari paesi e sull'esperienza degli operatori del settore, nonché sull'esperienza acquisita nell'ambito del suo lavoro di ricerca e formazione, in Canada e in altri paesi. Il processo viene analizzato nel suo complesso, a partire dalla selezione dei lavori da valutare e comparare al fine di verificare che vi sia parità salariale per lavoro di egual valore. L'obiettivo della Guida è illustrare le varie componenti metodologiche del processo e i criteri da applicare per evitare pratiche discriminatorie.

La Guida si rivolge sia ai rappresentanti dei datori di lavoro e dei sindacati responsabili dell'attuazione di misure per la parità salariale, sia agli operatori e ai formatori. Essa può essere adattata ai diversi contesti economici e organizzativi e alle organizzazioni di grandi e piccole dimensioni. Attraverso le fasi descritte in questa Guida, i responsabili dei programmi per la parità salariale potranno acquisire una conoscenza dettagliata, esaminare in modo critico alcuni aspetti diventati obsoleti o inadeguati a causa di cambiamenti tecnologici o organizzativi, e venire a conoscenza di alcune dimensioni del lavoro, in particolare quello svolto dalle donne, che sono meno conosciute.

La Guida intende condividere gli aspetti metodologici che possono essere applicati con una certa flessibilità. In alcuni luoghi di lavoro, come le organizzazioni più piccole, le fasi proposte dalla Guida potranno essere semplificate. In altri, le stesse fasi potranno essere ampliate e dettagliate. I responsabili dei programmi per la parità salariale possono avvalersi di margini di manovra, fermo restando l'obbligo di evitare pregiudizi di genere. La Guida è particolarmente utile e di più facile applicazione se integrata da un'adeguata formazione.

La parità salariale può essere realizzata attraverso un processo pianificato e strutturato, definito come il "programma di parità salariale", che prevede le seguenti fasi:

- ▶ Individuazione dei lavori con predominante manodopera femminile e maschile da comparare;
- ▶ Scelta del metodo di valutazione;
- ▶ Elaborazione degli strumenti per la raccolta dei dati riguardo il lavoro da comparare;
- ▶ Analisi dei risultati dei questionari;
- ▶ Determinazione del valore del lavoro;
- ▶ Stima dei divari salariali per lavoro di egual valore;
- ▶ Realizzazione degli aggiustamenti necessari per il raggiungimento della parità salariale.

Le prime sei fasi permettono una diagnosi della situazione e conducono alla verifica dell'esistenza o meno di un divario salariale per lavoro di egual valore. Quando si riscontra l'esistenza del divario di genere, gli esperti vengono indirizzati all'ultima fase relativa agli aggiustamenti salariali. Qualora si stabilisca che non esiste alcun divario tali aggiustamenti non saranno necessari.

Ogni capitolo di questa Guida presenta uno o due fasi del processo di attuazione della parità salariale all'interno di un'organizzazione, con una descrizione degli obiettivi, delle operazioni da svolgere, dei criteri per assicurare la neutralità di genere e delle pratiche corrette da seguire. Vengono inoltre presentate delle "checklist" per una rapida consultazione da parte degli utilizzatori⁴. Infine, la maggior parte dei capitoli si conclude con una breve descrizione dei benefici.

⁴ La presente Guida si basa su numerose fonti provenienti da diversi paesi con molti punti in comune. Queste fonti sono indicate nella Bibliografia, insieme ai relativi siti web dove è possibile scaricare i documenti. Per evitare ridondanze e appesantimenti si è deciso di non includere i riferimenti bibliografici nel testo, soprattutto in considerazione del fatto che queste fonti sono state spesso arricchite e adattate.

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)


[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Modulo 1

Contesto e obiettivi della guida

Indice

1.1	Le cause delle discriminazioni salariali	6
1.2	Ambito di applicazione del principio di parità salariale	6
1.3	I benefici della parità salariale	8

Obiettivi

La presente Guida promuove il principio della parità salariale per lavoro di egual valore. Tale principio è stabilito dalla Convenzione dell'OIL n. 100 del 1951 sull'uguaglianza di retribuzione e dalla Dichiarazione dell'OIL sui principi e i diritti fondamentali del lavoro nonché nei ai Rapporti globali del 2003 e 2007 sull'uguaglianza sul lavoro.

Ad oggi, la Convenzione OIL n. 100 del 1951 è stata ratificata da 174 Stati membri⁵. Nonostante l'ampio consenso sul principio sancito dalla Convenzione, il divario retributivo tra donne e uomini rimane una realtà persistente e pressoché universale del mercato del lavoro. Indagini statistiche recenti hanno rivelato che il divario esiste in paesi con strutture economiche molto diverse e che, sebbene il divario si stia riducendo in molti di essi, il progresso procede a rilento.

⁵ Per la lista aggiornata dei paesi che hanno ratificato la Convenzione n. 100, vedasi OIL, "Information system on international labour standards – NORMLEX" (ultimo accesso 7 aprile 2025).

1.1 Le cause delle discriminazioni salariali

Esistono molte analisi sulle cause del divario retributivo di genere che hanno portato all'individuazione di due serie di fattori. La prima riguarda le seguenti caratteristiche delle persone e delle organizzazioni in cui lavorano:

- ▶ Livello d'istruzione e area di studio;
- ▶ Esperienza lavorativa e anzianità di servizio nell'organizzazione o nel lavoro svolto;
- ▶ Numero di ore di lavoro;
- ▶ Dimensione dell'organizzazione e settore di attività.

Una parte del divario salariale potrebbe essere colmata attraverso politiche mirate direttamente a queste dimensioni come, ad esempio, l'adozione di orari di lavoro flessibili per consentire ai lavoratori di conciliare il lavoro con la vita privata, consentendo così alle lavoratrici madri di proseguire la carriera senza interruzioni, acquisire più esperienza lavorativa e progredire nel mondo del lavoro.

Nonostante questo primo insieme di fattori, diversi studi econometrici hanno riscontrato un divario residuo tra il salario medio delle donne e quello degli uomini. Secondo Gunderson (2006), il divario residuo si colloca generalmente tra il 5 e il 15 per cento. In altre parole, la discriminazione salariale oggetto della Convenzione n. 100 non corrisponde all'intero divario salariale osservato ma solo ad una parte di esso.

Il divario residuo riflette una discriminazione salariale basata sul sesso dovuta alla seconda serie di fattori, che verranno trattati in modo più approfondito nei capitoli a seguire. Tra questi fattori rientrano:

- ▶ Gli stereotipi e i pregiudizi sul lavoro delle donne;
- ▶ I metodi tradizionali di valutazione del lavoro, individuati sulla base delle esigenze dei lavori a predominanza di manodopera maschile;
- ▶ La debolezza del potere contrattuale delle lavoratrici, spesso meno sindacalizzate e sovra rappresentate nel lavoro precario.

Una parte di questo divario residuo può essere attribuito alla discriminazione diretta tra un lavoratore e una lavoratrice che svolgono lo stesso lavoro, ad esempio, tra un tecnico informatico uomo e una tecnica informatica donna, oppure tra un infermiere e un'infermiera. Anche questo tipo di discriminazione è contemplato dalla Convenzione n. 100, ma, essendo generalmente più facile da individuare, non verrà analizzato in questa Guida.

1.2 Ambito di applicazione del principio di parità salariale

Ai fini di questa Guida l'espressione "parità salariale" verrà riferita al principio della parità di retribuzione per un lavoro di egual valore.

Una delle ragioni che sono alla base del lento progresso nella realizzazione del diritto fondamentale alla parità salariale è stato evidenziato dalla Commissione di esperti dell'OIL sull'applicazione delle convenzioni e raccomandazioni (2007):

...La Commissione rileva che le difficoltà nell'applicazione della Convenzione, nel diritto e nella pratica, derivano dalla mancata comprensione della portata e delle implicazioni del concetto di "lavoro di equal valore". Questo concetto costituisce il pilastro fondamentale della stessa Convenzione e si colloca al centro del diritto fondamentale alla parità di retribuzione tra uomini e donne per lavoro di equal valore, oltre che della promozione dell'uguaglianza.

Va riconosciuto che il principio della parità salariale può apparire, a prima vista, alquanto impegnativo e complesso. Tale principio richiede un nuovo modo di guardare alle caratteristiche del lavoro, modificando la percezione del lavoro delle donne rispetto a quello degli uomini, riesaminando i sistemi retributivi in vigore nelle organizzazioni e, in ultima analisi, rivedendo la retribuzione per i lavori a predominanza di manodopera femminile. Queste varie fasi vengono spesso descritte come lunghe e complicate. Tale parere è stato ampiamente influenzato dalla storia della lotta per la parità salariale, ma non riflette necessariamente la realtà attuale del nuovo approccio alla promozione di questo principio.

Dalla fine degli anni 60 e negli anni 70, negli Stati Uniti la realizzazione della parità salariale nel settore del pubblico impiego è stata oggetto di interesse di alcune istituzioni ed enti locali, sotto la spinta di iniziative congiunte delle parti sociali e spesso per evitare procedimenti giudiziari. Queste iniziative coinvolgevano un'ampia tipologia di lavori e un gran numero di lavoratori e lavoratrici. Nonostante, i processi di implementazione sono risultati lunghi e onerosi, anche per via del clima conflittuale in cui si svolsero e della natura ancora nuova e sconosciuta del tema. Fu proprio in questo periodo che si svilupparono e testarono i primi metodi di valutazione del lavoro neutri rispetto al genere. A seguito di questa esperienza, la parità salariale è stata realizzata in diversi paesi, anche se in contesti per lo più conflittuali. L'impressione prevalente all'epoca, e che persiste ancora oggi, era che il raggiungimento della parità salariale richiedesse un dispendio troppo oneroso di risorse e provocasse conflittualità nelle relazioni industriali.

A partire dalla fine degli anni 90 i sindacati hanno intrapreso diverse iniziative volte a promuovere la parità salariale. Nel corso degli anni le federazioni sindacali nazionali e internazionali hanno adottato diverse misure per estendere l'attuazione del principio della parità salariale nei luoghi di lavoro in cui sono presenti. I sindacati dei Servizi Pubblici Internazionali (Public Services International), in particolare, hanno elaborato una strategia basata su vari elementi: programmi di sensibilizzazione e formazione, nonché attuazione di metodi di valutazione del lavoro nel settore pubblico in vari paesi.

Sono state inoltre sviluppate varie iniziative per la parità salariale attraverso l'avvio di partenariati. Nei primi anni di questo millennio, è stato avviato un partenariato tra la Commissione europea, le istituzioni governative, le organizzazioni sindacali e gli esperti di molti paesi. Sono stati creati e realizzati degli strumenti di valutazione in diverse organizzazioni. In Portogallo, ad esempio, un partenariato tra i sindacati, i rappresentanti dei datori di lavoro, l'OIL e la Commissione europea ha portato allo sviluppo e attuazione di un programma per la promozione della parità salariale nel settore della ristorazione.

Alla fine degli anni 80, in diversi paesi furono intraprese iniziative ad impatto più ampio sotto forma di leggi cosiddette "positive". Il modello proattivo, che rende obbligatoria l'attuazione della parità salariale nelle organizzazioni pubbliche e private, è stato adottato in Svezia, Canada (Ontario e Québec) e Finlandia. Tale modello:

- ▶ si applica a tutti i datori o datrici di lavoro che soddisfano determinati criteri (ad esempio, il numero di lavoratrici e lavoratori);
- ▶ richiede a questi datori o datrici di lavoro di ottemperare, entro un periodo di tempo definito, ad alcuni obblighi sulla base dei risultati ottenuti;
- ▶ definisce i principali criteri metodologici da utilizzare per raggiungere questi risultati;

- ▶ viene realizzato nell'ambito di uno sforzo congiunto di datori o datrici di lavoro e rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici.

Per facilitare l'attuazione del modello sono state sviluppate alcune metodologie più flessibili e facili da interpretare e realizzare. Nella maggior parte dei casi, gli enti pubblici hanno prodotto numerosi documenti informativi, elaborato programmi di formazione e garantito supporto agli attori impegnati in questo processo.

Il raggiungimento della parità salariale è emerso sempre più come strumento efficace per migliorare la gestione delle risorse umane e aumentare l'efficienza delle politiche salariali all'interno di un'organizzazione. Questo ha portato alla sostituzione del precedente modello giudiziario per la promozione della parità salariale, caratterizzato da lungaggini insostenibili e costi elevati, con un modello nuovo che unisce uguaglianza ed efficienza ed è più semplice da sviluppare e attuare.

1.3 I benefici della parità salariale

Il principale beneficio ottenuto dall'attuazione delle iniziative per la parità salariale consiste nell'effettiva affermazione del diritto delle lavoratrici all'uguaglianza, attraverso il riconoscimento delle loro competenze e l'attribuzione di un valore alle loro mansioni, non solo simbolicamente, ma in termini molto concreti attraverso degli aggiustamenti salariali che mirano a garantire la dignità e il riconoscimento del valore del lavoro, da parte di superiori e collaboratori. Gli aggiustamenti salariali possono anche avere un impatto significativo sulla capacità delle lavoratrici di garantire una vita dignitosa alle loro famiglie e aumentare la sicurezza finanziaria negli anni del pensionamento.

Oltre agli impatti positivi sulle lavoratrici, le iniziative per la parità salariale — realizzate attraverso i partenariati e riforme della normativa — hanno avuto anche un notevole impatto positivo per i datori e le datrici di lavoro. Questi impatti hanno riguardato diversi aspetti, come la gestione delle risorse umane, l'utilizzo efficiente delle competenze, i rapporti di lavoro e l'immagine dell'organizzazione. La tabella che segue riassume i benefici osservati nei casi in cui è stata attuata la parità salariale⁶.

⁶ Per ulteriori dettagli, si veda Marie-Thérèse Chicha, *A comparative analysis of promoting pay equity. Models and impacts* (OIL, 2006).

Tabella 1 — Sintesi dei benefici della parità salariale

Benefici	Indicatori
Migliora la gestione delle risorse umane	
Maggiore efficienza delle pratiche di assunzione del personale	Tempi più brevi per l'espletamento dei processi di reclutamento
Maggiore efficacia nello sviluppo delle competenze	Aumento della produttività e della qualità del lavoro
Maggiore fidelizzazione dei nuovi assunti al termine del periodo di prova	Diminuzione dei costi di reclutamento e di formazione
Politiche salariali coerenti ed una struttura salariale più armonizzata e basata sul valore del lavoro	Migliore gestione delle pratiche salariali: risparmio nei tempi di gestione
	Maggiore efficienza nella distribuzione della massa salariale tra i vari lavori
Evidenzia la sottovalutazione delle competenze delle lavoratrici	
Migliore qualità di prodotti e servizi	Meno reclami da parte dei clienti
Migliora la percezione della parità sul luogo di lavoro e l'efficienza delle relazioni industriali	
Maggiore soddisfazione da parte dei dipendenti e aumento dell'impegno all'interno dell'organizzazione	Minore ricambio del personale, assenteismo e costi correlati
Risoluzione più veloce di reclami e controversie	Meno tempo speso nella risoluzione di controversie
Meno controversie	Meno tempo speso nella risoluzione di controversie
Influenza la reputazione e l'attrattività dell'organizzazione	
Costi minori nel reclutamento di personale qualificato	Minor tempo per la ricerca di candidati qualificati, soprattutto per i lavori molto ambiti
Riduzione del tempo in cui una posizione rimane vacante	Valore della produzione bloccata o dei contratti persi

I benefici sono molteplici e tra le condizioni che ne favoriscono la realizzazione vi sono: l'azione congiunta delle parti interessate, un'adeguata formazione dei responsabili e la trasparenza nelle decisioni adottate nelle varie fasi del percorso.

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)


[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Modulo 2

La Commissione per la parità salariale

Indice

2.1	Aspetti pratici per l'attuazione della parità salariale in un'impresa	12
2.2	La Commissione per la parità salariale	13
2.3	La designazione dei partecipanti	15
2.4	La formazione	15
2.5	L'informazione	16
2.6	Le modalità operative	17
2.7	I benefici	17

Obiettivi

Per individuare ed eliminare qualsiasi discriminazione salariale, la realizzazione di un programma di parità salariale comporta lo svolgimento rigoroso di alcune azioni. Questo capitolo evidenzia i passaggi principali da realizzare, gli aspetti pratici da prendere in considerazione e le modalità di partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici.

2.1 Aspetti pratici per l'attuazione della parità salariale in un'impresa

Il processo che porta alla creazione e all'attuazione di un programma di parità salariale potrà produrre dei risultati efficaci solo se ben pianificato. Facendo tesoro dell'esperienza di altri paesi che hanno già attuato questi programmi, il processo dovrebbe considerare i seguenti aspetti:

- ▶ Pianificazione delle **risorse** finanziarie e umane. Le risorse finanziarie riguardano principalmente ai costi amministrativi e agli stanziamenti di risorse per la realizzazione delle varie attività (p.e. questionari, consulenti, comunicazione interna). Non sono compresi i costi degli aggiustamenti salariali, che potranno essere previsti ma il cui ammontare non può essere determinato in anticipo. Le risorse umane si riferiscono al numero di persone assegnate al processo e al tempo che la loro partecipazione richiede, ad esempio in termini di ore settimanali o mensili;
- ▶ Definizione delle procedure per la **formazione**. La parità salariale dipende sia dalle conoscenze tecniche in materia di valutazione del lavoro e di retribuzione, sia da conoscenze relative alla discriminazione, agli stereotipi e ai pregiudizi nei confronti del lavoro delle donne e alle cause delle disuguaglianze basate sul sesso. Sarà necessario prevedere una formazione preliminare per coloro che saranno incaricati di promuovere e attuare la parità salariale. È importante decidere chi e come impartirà questa formazione;
- ▶ Decisione riguardo al coinvolgimento di **consulenti** e definizione delle procedure di reclutamento. Se gli incaricati dell'attuazione della parità salariale ricevono una formazione efficace non sarà necessario reclutare consulenti. I formatori potranno anche agire da consulenti nell'elaborazione di alcuni dei punti più complessi;
- ▶ Definizione di una **strategia di comunicazione**. Visto che il programma di parità salariale riguarda una materia molto delicata, cioè la distribuzione dei salari all'interno dell'impresa, sarà importante mitigare il più possibile gli eventuali timori dei lavoratori e delle lavoratrici. Spesso si raccomanda di definire la strategia di comunicazione fin dall'inizio del processo. Tale strategia potrà assumere varie forme, a seconda del tipo di organizzazione e dei mezzi a disposizione (Saba 2000);
- ▶ Definizione di un **cronoprogramma**. Sarà necessario decidere quando attuare ciascuna fase e la data di conclusione delle attività previste dal programma di lavoro e di applicazione degli aggiustamenti salariali;
- ▶ **Coinvolgimento di datori di lavoro e di lavoratori e lavoratrici**. L'esperienza ha spesso dimostrato che i processi condivisi da datori di lavoro e dipendenti assicurano benefici notevoli in termini di equità ed efficacia, in quanto:
 - ▷ Introduce un nuovo modo di guardare al lavoro, confrontando le diverse opinioni espresse dai responsabili delle risorse umane e dai lavoratori e dalle lavoratrici;
 - ▷ Assicura che il processo e i suoi risultati vengano percepiti come legittimi dai dipendenti;
 - ▷ Distribuisce il carico di lavoro tra tanti individui.

Il modo migliore per garantire il raggiungimento di questi obiettivi è prevedere la partecipazione in una Commissione la cui composizione, ruoli e modalità di lavoro siano ben definite.

2.2 La Commissione per la parità salariale

In un'organizzazione di piccole dimensioni il coinvolgimento del datore o datrice di lavoro e dei lavoratori e delle lavoratrici può anche essere informale. In una grande organizzazione si dovrà necessariamente prevedere un coinvolgimento più strutturato con responsabilità e procedure chiaramente definite. Nel primo caso, si potrà prevedere una commissione molto snella composta, ad esempio, da un rappresentante del datore o della datrice di lavoro e da due rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici. Il lavoro della Commissione sarà tanto più facile quanto più sarà possibile ricorrere alle competenze e alle informazioni messe a disposizione dalle istituzioni. In Svezia, Gran Bretagna e Canada (nelle province dell'Ontario e del Quebec), ad esempio, alcuni enti pubblici hanno sviluppato dei documenti sull'attuazione delle misure di parità salariale destinati specificatamente alle piccole organizzazioni. Esistono anche modelli che possono essere adattati alle piccole e medie imprese in modo flessibile. Come evidenziato dai dirigenti di piccole e medie imprese, dalla realizzazione della parità salariale si possono ottenere notevoli benefici⁷. Nel caso di una piccola impresa, con circa dieci lavori da valutare⁸, il programma può essere completato in tempi brevi — anche in una sola settimana — se i responsabili del processo hanno ricevuto una formazione preliminare adeguata (vedasi più avanti).

In un'impresa di dimensioni medie o grande, potrà essere istituita una Commissione più strutturata per garantire la rappresentanza delle varie parti, cioè del datore o datrice di lavoro e dei dipendenti, che aderiscano o meno ad un'organizzazione sindacale. Se il numero di lavori da valutare è molto alto, la realizzazione delle diverse fasi potrebbe richiedere più tempo, soprattutto quando i responsabili della gestione dei processi possono dedicare solo poche ore alla settimana. In un'organizzazione molto grande, così come la pubblica amministrazione, che presenta una grande diversificazione delle tipologie di lavoro, la realizzazione di tali processi può richiedere fino a tre anni. Questi sono tuttavia casi eccezionali.

2.2.1 Ruoli della Commissione per la parità salariale

I ruoli all'interno della Commissione dovrebbero essere il più possibile definiti, visto che le varie fasi di un programma di parità salariale sono strettamente interdipendenti. L'individuazione della composizione della forza lavoro sulla base del genere a seconda dei diversi lavori permette ai partecipanti di analizzare il lavoro e le sue caratteristiche principali all'interno dell'impresa sin dalle prime fasi. La scelta, o adattamento, di un metodo di valutazione del lavoro porta i partecipanti a capire la discriminazione di genere e utilizzare in modo appropriato lo stesso metodo di valutazione che è fondamentale. La raccolta dei dati è strettamente legata al metodo di valutazione del lavoro utilizzato, in quanto il questionario viene definito in base ai fattori e sotto-fattori individuati. È auspicabile che tutte le fasi del programma siano svolte dallo stesso gruppo di persone. Durante il percorso verrà acquisito un insieme di conoscenze e competenze da utilizzare nel corso dell'intero processo. La scelta più adatta è quella di costituire un'unica Commissione per la parità salariale responsabile per tutte le fasi del programma, o quanto meno per le prime cinque fasi, con una composizione che rimanga il più possibile stabile nel tempo⁹. Ciò consentirà un effettivo progresso e:

- ▶ garantirà la coerenza durante tutto il processo;
- ▶ porterà allo sviluppo di competenze riguardo la parità e la valutazione del lavoro;

⁷ Marie-Thérèse Chicha, *A comparative analysis*: 9.

⁸ È opportuno precisare che si tratta di lavori e non di dipendenti. Ci possono essere 10 lavori svolti da una ventina di dipendenti.

⁹ Più il processo si protrae nel tempo, maggiore è il rischio di dover sostituire uno o più membri della Commissione.

- ▶ ridurrà i ritardi che si potrebbero verificare nel passaggio da una fase all'altra.

2.2.2 Composizione della Commissione per la parità salariale

Quando si decide la composizione della Commissione per la parità salariale occorre tener conto dei seguenti punti:

- ▶ includere persone con una conoscenza quanto più diretta possibile dei lavori da valutare;
- ▶ includere persone disposte a riconoscere e a voler eliminare qualsiasi discriminazione di genere che possa influenzare il processo o gli strumenti di valutazione;
- ▶ garantire che le lavoratrici abbiano un ruolo rilevante nel processo che le riguarda direttamente.

A tal fine occorre rispettare alcuni criteri:

Partecipazione dei dipendenti

La Commissione dovrebbe prevedere una presenza significativa dei lavoratori e delle lavoratrici, al fine di garantire che le caratteristiche dei lavori da valutare siano prese in considerazione nel modo più completo possibile. Inoltre, la presenza di dipendenti serve anche a legittimare il processo e a facilitare l'accettazione dei risultati da parte dei colleghi. Per questo si raccomanda che i lavoratori e le lavoratrici costituiscano almeno la metà della composizione della Commissione.

Partecipazione delle lavoratrici

Le lavoratrici dovrebbero essere rappresentate in modo adeguato nella composizione della Commissione al fine di:

- ▶ individuare meglio i requisiti sconosciuti dei lavori svolti dalle donne;
- ▶ poter essere coinvolte nei processi decisionali.

Questa rappresentanza potrebbe superare il 50 per cento, a seconda del numero di lavoratrici nell'impresa e delle categorie di lavoro a predominanza di manodopera femminile da valutare.

Si raccomanda che le lavoratrici coinvolte nel processo di valutazione svolgano lavori a predominanza di manodopera femminile (per una definizione di questi lavori si veda il capitolo 3). Viste le questioni da affrontare durante il processo, si dovrebbe **dare la priorità ai lavori che occupano una maggiore componente di manodopera femminile.**

Ad esempio, in una banca in cui il lavoro di cassiere è a predominanza di manodopera femminile in termini numerici, rispetto a un numero limitato di assistenti amministrative, si raccomanda di includere almeno una cassiera nella Commissione.

Infine, nella Commissione dovrebbero essere rappresentate le **lavoratrici appartenenti a minoranze etniche**, se concentrate in determinati lavori, anche perché quei lavori sono verosimilmente molto svantaggiati in termini salariali.

Ad esempio, se in una fabbrica di abbigliamento si osserva che il lavoro di sarto/a è svolto per lo più da donne appartenenti a minoranze etniche si dovrebbero coinvolgere queste lavoratrici nella Commissione.

Nel caso delle imprese di grandi dimensioni è raccomandabile coinvolgere nella Commissione i/le **dipendenti provenienti da diversi livelli gerarchici**. Essendo le lavoratrici maggiormente occupate in lavori subordinati potrebbe esserci il timore che le stesse non siano pienamente in grado di comprendere in modo chiaro il processo di valutazione. L'esperienza dimostra che, con una formazione adeguata e l'inserimento in un gruppo senza pregiudizi, esse possono rivelarsi delle eccellenti valutatrici.

2.3 La designazione dei partecipanti

Indipendentemente dalla presenza o meno di una Commissione, i/le partecipanti a questo processo congiunto dovrebbero essere designati/e dalle rappresentanze di:

- ▶ dirigenti, datore o datrice di lavoro;
- ▶ dipendenti iscritti/e ad un sindacato e le rappresentanze sindacali.

È importante che i rappresentanti dei sindacati e della direzione siano in grado di distinguere in modo chiaro il processo relativo alla parità salariale da quello della contrattazione collettiva. La parità salariale è un diritto fondamentale che non deve essere soggetto alle concessioni o ai compromessi che possono verificarsi durante la contrattazione collettiva. Distinguere queste due questioni aiuta anche a limitare potenziali controversie tra gli interessi delle lavoratrici e quelli dei lavoratori.

Anche nei contesti con scarsa sindacalizzazione, le lavoratrici e i lavoratori devono essere coinvolti nell'attuazione della parità salariale. Non essendoci generalmente strutture per la contrattazione collettiva e le relazioni industriali all'interno delle imprese, spetta al datore o datrice di lavoro la responsabilità di concedere del tempo ai/alle dipendenti per eleggere i propri rappresentanti.

2.4 La formazione

È unanimemente riconosciuto che, per svolgere efficacemente i propri compiti, i membri della Commissione devono ricevere una formazione di base incentrata su due elementi: le dinamiche della discriminazione salariale e gli aspetti metodologici per l'attuazione della parità salariale.

Il primo ha lo scopo di individuare i pregiudizi e gli stereotipi che possono comparire in diverse fasi del programma e dovrebbe vertere sui seguenti punti:

- ▶ i fattori determinanti per le discriminazioni salariali;
- ▶ l'influenza dei pregiudizi e degli stereotipi sulla percezione dei lavori;
- ▶ l'influenza dei pregiudizi e degli stereotipi sui metodi di valutazione;
- ▶ l'influenza dei pregiudizi e degli stereotipi sui sistemi di determinazione dei salari.

Il secondo elemento ha lo scopo di supportare i rappresentanti nella gestione rigorosa del processo e nella comprensione delle proposte avanzate dai consulenti interni o esterni. In particolare, dovrebbe riguardare:

- ▶ il metodo di valutazione;
- ▶ le procedure di raccolta dei dati;

- ▶ le procedure di valutazione;
- ▶ le componenti salariali complessivamente intese;
- ▶ i valori e la missione dell'impresa.

Queste sessioni di formazione potrebbero essere realizzate tramite:

- ▶ discussioni di gruppo;
- ▶ simulazioni;
- ▶ casi studio.

L'esperienza ha dimostrato che la formazione relativa alle dinamiche di gruppo può essere utile a facilitare le interazioni tra i membri della Commissione.

2.5 L'informazione

Un'informazione completa e trasparente è una condizione essenziale per garantire lo svolgimento del processo e la fiducia dei lavoratori e delle lavoratrici. Occorre trasmettere due tipologie di informazioni:

Informazioni dirette ai membri della Commissione

Affinché i membri della Commissione possano svolgere adeguatamente i loro compiti, il datore o datrice di lavoro deve fornire loro tutte le informazioni di cui hanno bisogno, includendovi in particolare quelle relative al personale, al loro inquadramento, alle componenti dei loro sistemi salariali, agli eventuali cambiamenti che si potrebbero verificare nell'impresa con l'introduzione della parità salariale.

Data la natura sensibile di alcune informazioni, i responsabili del processo devono impegnarsi attraverso un atto scritto di garanzia della riservatezza. Tali informazioni devono essere utilizzate solo nell'ambito dei processi per la parità salariale.

Informazioni dirette ai lavoratori e alle lavoratrici

I lavoratori e le lavoratrici dovranno essere periodicamente informati sui principali traguardi raggiunti, come ad esempio:

- ▶ La costituzione e la composizione della Commissione;
- ▶ Il cronoprogramma;
- ▶ I lavori da valutare;
- ▶ La raccolta dei dati relativi ai lavori da valutare;
- ▶ I risultati della valutazione;
- ▶ Gli aggiustamenti salariali.

Le informazioni relative al valore assegnato ai lavori o agli aggiustamenti salariali non devono mai essere personali: i dati dovranno sempre essere comunicati rispetto al lavoro piuttosto che ai singoli dipendenti.

2.6 Le modalità operative

Le modalità operative della Commissione devono essere definite all'inizio del processo.

Sebbene **il raggiungimento del consenso richieda molto più tempo rispetto a semplici operazioni di voto**, soprattutto nelle fasi iniziali, esso apporta alcuni indubbi benefici:

- ▶ Permette che si esprimano diversi punti di vista;
- ▶ Porta a considerazioni approfondite riguardo ai diversi aspetti di una questione;
- ▶ Le decisioni adottate saranno più facilmente comprese ed accettate dai lavoratori e dalle lavoratrici.

Affinché i membri della Commissione possano svolgere le mansioni loro assegnate occorre prevedere alcune garanzie:

- ▶ **Tutela rispetto ad eventuali ritorsioni.** Affinché i membri della Commissione possano svolgere liberamente il loro lavoro, essi devono essere tutelati rispetto ad eventuali ritorsioni per le posizioni assunte o i pareri espressi in seno alla Commissione;
- ▶ **Garanzia della retribuzione.** Il tempo dedicato ai lavori della Commissione e alla formazione deve essere considerato come tempo lavorativo e retribuito di conseguenza;
- ▶ **Programmazione delle riunioni.** Il cronoprogramma delle riunioni deve essere stabilito in modo da non compromettere la partecipazione dei lavoratori e lavoratrici con responsabilità familiari, che penalizzerebbe soprattutto le donne.

2.7 I benefici

Il coinvolgimento dei lavoratori e lavoratrici, soprattutto in una Commissione strutturata, può contribuire a:

- ▶ Legittimare il processo e i suoi risultati, soprattutto attraverso la reputazione di imparzialità e integrità dei membri della Commissione;
- ▶ Garantire che le decisioni siano basate sulla conoscenza diretta dei lavori, minimizzando così il rischio di errori e discriminazioni, a condizione che i membri della Commissione abbiano ricevuto una formazione riguardo ai due elementi di cui sopra (vedi il paragrafo sulla formazione) e informazioni complete e trasparenti;
- ▶ Evitare l'uso eccessivo di consulenti esterni, riducendo i costi del processo;
- ▶ Migliorare i rapporti di lavoro, qualora i membri della Commissione siano in grado di collaborare per il raggiungimento di un obiettivo comune e a deliberare in maniera consensuale.

Nel caso di imprese molto grandi, con diversi stabilimenti e una grande varietà di lavori occorre prevedere una durata adeguata alla realizzazione del programma, soprattutto se al processo vengono dedicate solo un paio di ore di lavoro la settimana.

Checklist

- La Commissione per la parità salariale è stata costituita all'inizio del processo?
- Il mandato della Commissione è stato definito in modo chiaro?
- Il mandato è stato comunicato a tutti i dipendenti?
- I dipendenti hanno una rappresentanza nella Commissione di almeno il 50 per cento?
- Le lavoratrici rappresentano una maggioranza dei dipendenti?
- La maggior parte dei dipendenti rappresentati è costituita da lavori con predominanza di lavoratrici?
- Nella Commissione sono rappresentate le lavoratrici provenienti da minoranze etniche?
- Nelle imprese non sindacalizzate esiste una rappresentanza adeguata dei dipendenti nella Commissione?
- Nelle imprese sindacalizzate si tengono in considerazione anche gli interessi dei lavoratori e delle lavoratrici non iscritti/e ad un sindacato?
- I membri della Commissione hanno ricevuto una formazione congiunta?
- La formazione ha riguardato sia le discriminazioni di genere che gli aspetti metodologici?
- Il datore o datrice di lavoro ha messo a disposizione dei membri della Commissione tutte le informazioni necessarie per svolgere i compiti loro assegnati?
- I membri della Commissione hanno dichiarato il loro impegno a rispettare la riservatezza?
- Le regole operative della Commissione sono state stabilite all'inizio del processo?
- Il processo decisionale è basato, per quanto possibile, sul consenso?
- I membri della Commissione sono tutelati/e contro eventuali ritorsioni?
- Il tempo dedicato ai lavori della Commissione viene considerato tempo lavorativo e remunerato?
- Il cronoprogramma dei lavori della Commissione tiene conto delle necessità di dover combinare il lavoro con le responsabilità familiari?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzarne i motivi. Qualora non fosse possibile trovare delle spiegazioni soddisfacenti, sarà necessario modificare la decisione.

Modulo 3

La selezione dei lavori da comparare

Indice

3.1	L'elenco dei lavori svolti nell'impresa	20
3.2	La predominanza di genere nel lavoro e la discriminazione salariale	21
3.3	L'assenza di lavori a predominanza maschile	23
3.4	I benefici	24

Obiettivi

Questo capitolo descrive le modalità di selezione dei lavori da comparare, al fine di individuare potenziali divari salariali che scaturiscono da discriminazione. Il criterio del confronto dei lavori è legato al motivo della discriminazione che si cerca di eliminare. Ad esempio, se occorre correggere un divario salariale dovuto alla discriminazione in base al sesso, si dovranno confrontare i livelli salariali dei lavori a predominanza di manodopera femminile con quelli a predominanza di manodopera maschile. Nei casi di discriminazione dovuta all'origine etnica, si dovranno invece confrontare i lavori svolti prevalentemente da persone appartenenti a determinati gruppi etnici con quelli svolti da persone che non condividono queste caratteristiche. In questa Guida si porrà l'accento sul sesso come motivo di discriminazione.

Sequenza delle procedure:

- ▶ Elaborazione dell'elenco di lavori svolti nell'impresa;
- ▶ Definizione dei lavori a predominanza maschile o femminile;
- ▶ Garantire la rigorosità dei criteri utilizzati per determinare la predominanza di genere nei diversi lavori;
- ▶ Garantire l'assenza di pregiudizi di genere;
- ▶ Se necessario, per la comparazione occorre determinare la strategia da utilizzare nel caso in cui non vi siano dei lavori a predominanza di manodopera maschile.

3.1 L'elenco dei lavori svolti nell'impresa

In un programma per la parità salariale **si raccomanda generalmente di includere tutti i lavori che vengono svolti in un'impresa**. Sono stati sviluppati dei metodi che consentono di valutare contemporaneamente una grande varietà di lavori, tra cui, ad esempio, meccanici, infermieri, personale amministrativo o ingegneri. Lo stesso metodo va utilizzato per la valutazione e comparazione di tutti i lavori. Se si utilizzano metodi diversi per valutare gli operai, che in genere sono uomini, e il personale amministrativo a predominanza di manodopera femminile, sarà inevitabile che i primi saranno confrontati esclusivamente tra di loro e così anche per i secondi. Una parte della discriminazione salariale basata sul sesso risulterà quindi impossibile da eliminare o addirittura da misurare.

Nelle imprese spesso accade che **lavori che richiedono competenze o che comportano mansioni o responsabilità parzialmente diverse siano ricompresi sotto lo stesso titolo professionale**. L'elencazione di lavori con requisiti diversi sotto lo stesso titolo professionale farà emergere dei problemi in sede di valutazione del lavoro.

Per esempio, in una società di vendita all'ingrosso il titolo professionale di "venditore" può comprendere sia addetti alla vendita di attrezzature informatiche sofisticate, sia addetti alla vendita di piccoli dispositivi. Sebbene queste due figure siano comprese nello stesso titolo professionale, esse richiedono conoscenze diverse, molto più dettagliate ed estese nel primo caso. Queste figure vanno mantenute distinte e ricomprese sotto titoli professionali diversi.

Al contrario, può accadere che lavori simili siano ricompresi sotto titoli professionali diversi. Probabilmente in passato questi lavori erano effettivamente caratterizzati da responsabilità o qualifiche diverse, ma che nel corso del tempo tali differenze si sono ridotte in ragione delle innovazioni tecnologiche pur rimanendo sotto titoli professionali diversi. In questo caso, sarebbe preferibile raggruppare i titoli per evitare di rendere il processo eccessivamente oneroso.

Per realizzare il principio della parità salariale, le domande a cui rispondere per poter definire al meglio i lavori in un'impresa sono:

- ▶ **I lavori considerati comportano responsabilità o compiti simili?** In caso contrario, anche se i lavori sono ricompresi nello stesso titolo professionale, sarà necessario separarli ed assegnarli a profili/titoli diversi, come nell'esempio di cui sopra: addetto alla vendita di dispositivi sofisticati o addetto alla vendita di piccoli dispositivi.

- **I lavori considerati richiedono qualifiche simili?** Ad esempio, in un programma per la parità salariale nel settore della ristorazione il termine “chef” potrebbe essere utilizzato in un ristorante di grandi dimensioni così come in un ristorante di piccole dimensioni. Tuttavia, se si analizzano nel dettaglio le qualifiche richieste per il lavoro nei due contesti diversi, si osserva che lo chef di un grande ristorante deve essere in grado di gestire un gruppo di assistenti specializzati e pianificare grandi eventi gastronomici. Le stesse competenze non sono richieste allo chef di un ristorante di piccole dimensioni. Nel processo di valutazione, la Commissione dovrebbe distinguere tra questi due lavori dandogli titoli professionali distinti e valutandoli separatamente.

3.2 La predominanza di genere nel lavoro e la discriminazione salariale

Individuare la predominanza di genere nel lavoro è un passo fondamentale: i pregiudizi e gli stereotipi sul lavoro delle donne sono una delle cause principali della sottovalutazione e della sotto-retribuzione del loro lavoro.

È importante individuare sin dall’inizio quali lavori nell’impresa siano a predominanza di manodopera femminile, poiché è probabile che tali lavori possano essere oggetto di discriminazione salariale. **È inoltre importante individuare i lavori a predominanza di manodopera maschile** come comparatore e al fine di valutare eventuali divari salariali.

Come avviene in alcuni paesi (p.e. in Svezia), è possibile confrontare i lavori a predominanza di manodopera femminile con tutti gli altri lavori presenti nell’organizzazione. In questo caso non è necessario individuare i lavori a predominanza di manodopera maschile, semplificando così il processo. Tra i lavori comparabili ci sono i cosiddetti lavori “neutri”, cioè quei lavori non associabili ad un genere specifico e che quindi non sono soggetti a discriminazione. Questo approccio potrebbe comportare il rischio di una misurazione poco accurata dei divari salariali tra lavoratrici e lavoratori.

3.2.1 I criteri per determinare la predominanza di manodopera

Alcuni criteri per determinare la predominanza di manodopera possono essere utilizzati insieme o separatamente. Tali criteri sono stati scelti in base a diversi studi che hanno dimostrato che il loro impatto sul lavoro femminile è sottovalutato e sotto-retribuito. Essi possono essere considerati come ottimi indicatori per l’individuazione di quei lavori che potrebbero generare discriminazione salariale.

La proporzione di lavoratrici e lavoratori

Uno dei criteri che permette di stabilire se un lavoro sia a predominanza di manodopera femminile o maschile è la proporzione di donne o uomini che lo svolgono.

Le statistiche mostrano che quanto più alta è la percentuale di donne che svolgono un lavoro, tanto più bassa è la retribuzione corrispondente e viceversa. In alcuni paesi, un lavoro viene considerato a predominanza di manodopera femminile o maschile se svolto da almeno il 60 per cento di donne o uomini. In altri paesi questa soglia è fissata al 70 per cento. È importante considerare che quanto più alta è la soglia, tanto più basso sarà il numero di lavori caratterizzati da predominanza di genere. Non esistono criteri consolidati per la definizione della soglia ottimale.

Nel calcolare la proporzione, è importante tenere conto di tutti i/le dipendenti, indipendentemente dallo status lavorativo. I lavori a predominanza di manodopera femminile sono spesso caratterizzati da alti tassi di precarietà. Escludendo i lavoratori precari dalla valutazione si corre il rischio di alterare la predominanza di genere nel lavoro corrispondente e impedire, ingiustamente, a queste lavoratrici di beneficiare della parità salariale.

Per esempio, un determinato lavoro viene svolto da 20 dipendenti, tra cui 4 uomini e 1 donna a tempo indeterminato e 4 uomini e 11 donne a tempo determinato. Se da tale lavoro venissero esclusi tutti i lavori temporanei ai fini del calcolo della predominanza di genere la conclusione sarebbe che si tratta di un lavoro a predominanza di manodopera maschile con una percentuale dell'80 per cento (4/5). Pertanto, tutti i dipendenti che svolgono questo lavoro si vedrebbero negati i benefici della parità salariale. Se nel calcolo della predominanza di genere si includono i lavori temporanei, il risultato sarebbe una predominanza femminile con un tasso del 60 per cento (12/20). Pertanto, tutti i dipendenti che svolgono quel lavoro — comprese le lavoratrici con rapporto a tempo determinato — potrebbero potenzialmente beneficiare della parità salariale.

È necessario includere tutti i dipendenti dell'organizzazione, con rapporto a tempo pieno e parziale, indeterminato e determinato.

La composizione della forza lavoro sulla base della storia recente

Laddove il numero di dipendenti che svolgono un determinato lavoro fosse basso, ad esempio quattro o cinque dipendenti, può accadere che la conclusione del rapporto di lavoro per due di questi lavoratori modifichi la proporzione e la predominanza misurata per quel lavoro.

Per esempio, nel 2000 un'azienda aveva una forza lavoro di dieci disegnatori, tra cui una sola donna. Nel 2005, alcuni di questi disegnatori erano ormai in pensione ed erano stati sostituiti. Nel 2006, nel gruppo erano occupati 7 donne e 3 uomini. Sarebbe assurdo pensare che questo lavoro sia diventato a predominanza femminile e che sia stata oggetto di discriminazione salariale solo perché, nell'arco di un anno, la percentuale di donne sia passata dal 20 al 70 per cento. Per questo motivo, in alcune province canadesi come l'Ontario e il Québec¹⁰, è stato suggerito di considerare la storia occupazionale recente, affinché, come nell'esempio citato, si arrivi alla conclusione che nel 2006 il lavoro fosse a predominanza maschile.

In linea di principio **sarebbe necessario tornare indietro al momento in cui è stato fissato il salario per un determinato lavoro**. Se, in quel momento, il lavoro era a predominanza maschile ci sono buone ragioni per mantenere questa caratteristica anche quando si esegue la valutazione della parità salariale. Il processo diventa più semplice quando ci si occupa di lavoratori iscritti ai sindacati perché, in questo caso, l'analisi potrà basarsi sulla situazione alla data della firma

¹⁰ Le istituzioni canadesi hanno approvato leggi proattive per la parità salariale.

del contratto collettivo più recente. Altrimenti si dovrebbe prevedere un periodo retroattivo di qualche anno. Questo approccio garantisce anche la stabilità dei risultati della valutazione. In caso contrario qualsiasi cambiamento nella composizione di genere relativa ad un lavoro renderebbe i risultati incerti.

Gli stereotipi di genere

Un altro indicatore da tenere in conto è lo stereotipo di genere cioè se il lavoro viene considerato a “guida femminile” (p.e. infermiera, insegnante di scuola elementare, addetta all’accoglienza o cassiera) oppure “a guida maschile” (p.e. dirigente d’azienda, programmatore/analista, camionista o elettricista). La mansione di addetto all’accoglienza in un’azienda può essere occupata da un uomo. Questo lavoro però è stereotipato come femminile e la retribuzione relativa potrebbe risentire di tale stereotipo. I responsabili del processo di parità salariale potrebbero classificarlo tra i lavori a predominanza di manodopera femminile.

Come individuare gli stereotipi? Esistono diversi indicatori:

- ▶ Le statistiche globali sul mercato del lavoro;
- ▶ Il profilo femminile o maschile di un lavoro in un determinato settore (per esempio, gli “chef” nei ristoranti stellati tendono ad essere uomini, mentre i cuochi nelle trattorie normali tendono ad essere donne; lo stesso schema vale per i camerieri e le cameriere);
- ▶ La designazione femminile o maschile comunemente associata al lavoro (per esempio, l’uso diffuso di termini come “poliziotto” e “donna delle pulizie”).

Coloro che sono responsabili del processo di valutazione dovranno decidere la predominanza di genere per ogni lavoro, confrontando i risultati dei tre indicatori e scegliendo l’opzione che appare loro più pertinente.

Se nessuno degli indicatori dovesse essere rilevante, il lavoro potrà essere considerato neutro dal punto di vista del genere e non andrebbe incluso nella procedura di comparazione dei salari.

3.3 L’assenza di lavori a predominanza maschile

Alcune imprese operanti in settori a forte predominanza di manodopera femminile potrebbero non avere lavori svolti prevalentemente da lavoratori di sesso maschile. Poiché le comparazioni vengono tradizionalmente effettuate all’interno di un’unica impresa, potrebbe sembrare impossibile valutare ed eliminare la discriminazione salariale. Una via d’uscita da questo stallo potrebbe venire dalle iniziative per la parità salariale di settore o dalle iniziative delle Commissioni settoriali. Ai fini comparativi si potrebbero trovare lavori a predominanza di manodopera maschile in altre aziende dello stesso settore.

3.4 I benefici

Spesso trascurata nei programmi di parità salariale, l'identificazione dei lavori svolti all'interno dell'impresa, come pure delle loro caratteristiche presenta molteplici benefici:

- ▶ Porta alla formulazione di una nomenclatura del tipo di lavoro (job title) più coerente alle mansioni richieste, facilitando la gestione delle risorse umane;
- ▶ Contribuisce a familiarizzare i membri della Commissione per la parità salariale con la nozione di stereotipo e del suo impatto che, a sua volta, permette di comprendere meglio come gli stessi stereotipi possano influenzare i vari aspetti della valutazione del lavoro;
- ▶ Permette una migliore individuazione della segregazione occupazionale all'interno dell'impresa e lo sviluppo di programmi per la realizzazione delle pari opportunità.

Checklist

- Nel programma sono stati inclusi tutti i lavori presenti nell'impresa?
- È stato previsto che i lavori con mansioni o qualifiche diverse non debbano essere ricompresi sotto lo stesso titolo professionale (job title)?
- È previsto che i lavori simili non debbano essere ricompresi sotto due o più titoli professionali diversi?
- Sono stati individuati i lavori a predominanza di manodopera femminile o maschile?
- I criteri utilizzati per determinare la predominanza di genere sono multidimensionali?
- Nel calcolo del numero di dipendenti che occupano lavori a predominanza di genere sono stati presi in considerazione tutti i dipendenti dell'impresa, con contratto a tempo pieno e parziale, indeterminato e determinato?
- Nelle imprese in cui non esistono lavori a predominanza di manodopera maschile, per la comparazione sono state esplorate tutte le alternative per la valutazione dell'effettività della parità salariale?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzarne i motivi. Qualora non fosse possibile trovare dei motivi soddisfacenti si dovrà modificare la decisione.

Modulo 4

Metodi di valutazione del lavoro

Indice

4.1	La selezione del metodo	26
4.2	I fattori di valutazione	27
4.3	I sotto-fattori	28
4.4	I sotto-fattori relativi alle qualifiche	30
4.5	I sotto-fattori relativi all'impegno	32
4.6	I sotto-fattori relativi alla responsabilità	33
4.7	I sotto-fattori relativi alle condizioni di lavoro	36
4.8	Livelli dei sotto-fattori	37
4.9	I benefici	41

Obiettivi

L'obiettivo della valutazione del lavoro è quello di valutare le caratteristiche dei lavori presenti in un'impresa, al fine di stabilirne il valore relativo sulla base di criteri comuni. Riguardo alla parità salariale, il metodo di valutazione permette di garantire la stessa retribuzione per i lavori di egual valore a predominanza di manodopera femminile e maschile.

La valutazione del lavoro dovrebbe comprendere due parti: (i) l'illustrazione dei fattori e sotto-fattori selezionati; e (ii) la descrizione delle modalità di analisi dei fattori e sotto-fattori, con esempi concreti tratti dall'impresa o settore considerato.

Per ciò che concerne le procedure, le attività dovrebbero svolgersi sulla base della sequenza che segue:

- ▶ Selezione del metodo;
- ▶ Selezione o adattamento dei sotto-fattori di valutazione;
- ▶ Garanzia che i sotto-fattori coprano adeguatamente tutti gli aspetti del lavoro delle lavoratrici;
- ▶ Garanzia che i sotto-fattori siano rigorosi;
- ▶ Determinazione delle dimensioni utilizzate per misurare i sotto-fattori;
- ▶ Determinazione del numero di livelli per sotto-fattore e loro definizione;
- ▶ Garanzia che i livelli siano rigorosi e neutri dal punto di vista del genere;
- ▶ Garanzia che l'intero metodo venga riportato per iscritto e in modo chiaro e preciso.

4.1 La selezione del metodo

4.1.1 I metodi di valutazione

Esistono due tipologie di metodo di valutazione: i metodi globali e i metodi analitici. I primi, come il "metodo di ranking" e il "metodo di classificazione", confrontano i lavori classificandoli in base ai requisiti principali, senza effettuare un'analisi dettagliata del loro contenuto. Uno dei principali svantaggi del metodo globale è che non consente di individuare ed eliminare l'influenza dei pregiudizi e degli stereotipi di genere che portano alla sottovalutazione dei lavori a predominanza di manodopera femminile. Per questo motivo tale metodo viene spesso sconsigliato.

I metodi analitici consentono invece di esaminare, valutare e confrontare sistematicamente tutti i requisiti dei lavori presenti in un'impresa, utilizzando criteri comuni, precisi e dettagliati. Un metodo analitico basato su punti e fattori, solitamente denominato "metodo dei punti", viene riconosciuto come il metodo di valutazione più adeguato ai fini della parità salariale ed è stato adottato per la metodologia presentata in questa Guida.

4.1.2 Lo sviluppo del metodo di valutazione

Quando ci si trova a dover scegliere un metodo di valutazione neutro rispetto al genere, e che si adatta alle caratteristiche peculiari di un'impresa, ci sono varie opzioni:

- ▶ Modificare un metodo di valutazione già utilizzato dall'impresa;
- ▶ Sviluppare un metodo di valutazione nuovo sulla base dei documenti disponibili¹¹;
- ▶ Adattare un metodo di valutazione sviluppato da imprese dello stesso settore nell'ambito dello sviluppo di iniziative settoriali;
- ▶ Adottare un metodo sviluppato da consulenti. Esistono molti metodi di questo tipo, anche se alcuni non tengono conto o attribuiscono poca rilevanza agli aspetti connessi alla parità salariale. Prima di optare per un metodo di questo tipo si dovrebbero definire alcune questioni, in particolare, se il metodo soddisfa i criteri di neutralità di genere.

Checklist

- Questa lista enumera gli elementi da verificare in relazione alla selezione di metodi sviluppati da consulenti.
- Da dove viene il metodo? Quando è stato sviluppato? Per quali tipologie di lavoro o settori è stato sviluppato? In quale contesto lavorativo viene utilizzato più frequentemente?
- Quali cambiamenti sono stati introdotti per adattarlo alle finalità della parità salariale?
- Il metodo può essere adattato alle tipologie di lavoro per genere predominanti nell'impresa?
- Il consulente è disposto a consentire ai membri della Commissione responsabile del programma, qualora costituita, di partecipare attivamente al processo?
- Il metodo integra tutti e quattro i fattori di valutazione: qualifiche, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro? Sono stati aggiunti altri fattori che non rientrano in queste quattro categorie?
- Le definizioni dei sotto-fattori contengono componenti sessiste? Tengono conto degli aspetti del lavoro delle donne che spesso sono trascurati?
- Gli strumenti di valutazione, come il questionario, sono esenti da pregiudizi discriminatori?
- Il processo di attuazione raccomandato è suscettibile di creare pregiudizi discriminatori?
- In che modo il consulente si è assicurato che il metodo, gli strumenti e il processo siano completamente esenti da discriminazioni basate sul sesso? Esistono mezzi affidabili per il monitoraggio?

4.2 I fattori di valutazione

La maggior parte dei metodi puntuali per la valutazione del lavoro comprendono i seguenti quattro fattori di base:

- ▶ Qualifiche;
- ▶ Impegno;
- ▶ Responsabilità;

¹¹ L'elenco di questi documenti e le modalità per ottenerli sono indicate nella Bibliografia di questa Guida.

► Condizioni di lavoro.

Secondo molti esperti, **questi quattro fattori sono essenziali e sufficienti** ai fini della valutazione di tutte le mansioni svolte all'interno dell'organizzazione, indipendentemente dal settore economico di appartenenza.

Per valutare ogni lavoro occorre utilizzare tutti e quattro i fattori.

Per esempio, in un'impresa non dovrebbe essere accettabile valutare gli elettricisti sulla base di qualifiche, responsabilità, impegno e condizioni di lavoro, e il personale amministrativo solo sulla base di qualifiche, impegno e responsabilità, col pretesto che gli amministrativi godono di buone condizioni di lavoro. Anche loro possono operare in condizioni difficili per cui è giusto tenere conto anche di questo fattore.

4.3 I sotto-fattori

I quattro fattori di base sono suddivisibili in **sotto-fattori** che tengono conto delle caratteristiche dei diversi tipi di lavoro nell'impresa¹². Per esempio, il fattore delle qualifiche può essere suddiviso in sotto-fattori quali conoscenza del lavoro, destrezza manuale e abilità di relazione interpersonale. Il fattore dell'impegno può essere suddiviso in impegno mentale e impegno fisico, e così via.

La maggior parte dei metodi comprende **tra i 10 e i 16 sotto-fattori**, a seconda delle dimensioni dell'impresa e dei lavori da valutare. I sotto-fattori devono rientrare in uno dei quattro fattori principali, la scelta e il modo in cui vengono interpretati possono variare a seconda del settore.

Due condizioni devono essere rispettate tassativamente: il rigore metodologico e la neutralità di genere.

4.3.1 Il rigore metodologico

Adattamento del metodo all'organizzazione

La selezione dei lavori da comparare, effettuata nella fase precedente, permette ai responsabili del programma per la parità salariale di acquisire informazioni sulle categorie di lavoro e sulle tipologie di lavori e mansioni esistenti nell'impresa. Queste conoscenze sono utili per adattare il contenuto del metodo di valutazione alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione. Per esempio, le organizzazioni di piccole dimensioni avranno bisogno di un metodo relativamente semplice con sette o otto sotto-fattori complessivamente.

¹² Un numero limitato di metodi, come il metodo ABAKABA, utilizza un approccio diverso per definire e categorizzare i vari criteri, ma le variabili prese in considerazione sono comparabili; vedasi Christian Katz e Christof Baitsch, *L'égalité des salaires en pratique* (Confederazione Svizzera, Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo; Ginevra: Georg éditeur, 1996).

Evitare l'ambiguità

Elementi diversi non possono essere raggruppati in un unico sotto-fattore per evitare di complicarne l'interpretazione per i valutatori. Questo potrebbe succedere qualora, ad esempio, la movimentazione di oggetti pesanti, il calcolo delle imposte per le varie posizioni e l'attenzione visiva, tre dimensioni molto diverse dell'impegno fisico, venissero raggruppate all'interno di un unico sotto-fattore. La mancanza di precisione nella definizione di questo sotto-fattore potrebbe portare a risultati poco affidabili complicando la valutazione del sotto-fattore e/o sottovalutando quei lavori che comprendono tutti e tre i requisiti.

Evitare il doppio conteggio dello stesso sotto-fattore

Non conteggiare mai un sotto-fattore due volte. Per esempio, alcuni metodi di valutazione pensati prevalentemente per l'industria manifatturiera, comprendono un sotto-fattore delle qualifiche definito come "capacità di movimentare attrezzature pesanti" e un sotto-fattore definito "movimentazione di oggetti pesanti". Se lo stesso fattore venisse conteggiato due volte i lavori con una rilevanza di queste qualifiche risulterebbero sopravvalutati in confronto ad altri lavori.

4.3.2 La neutralità di genere

Accade spesso che i lavori a predominanza di manodopera femminile prevedano requisiti diversi rispetto a quelli a predominanza di manodopera maschile, in termini di qualifiche, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro. Fino a poco tempo fa i lavori a predominanza di manodopera femminile venivano valutati sulla base di metodi pensati soprattutto per i lavori a predominanza di manodopera maschile. Seppur in parte, questo è il motivo delle discriminazioni salariali. È importante scegliere il metodo con cura e assicurarsi che sia adeguato ai lavori a predominanza di manodopera sia femminile che maschile.

La selezione dei sotto-fattori

La scelta dei sotto-fattori è soggetta a discrezionalità. I responsabili del programma per la parità salariale devono fare attenzione a selezionare i sotto-fattori che si adattano meglio ai lavori presenti nell'impresa. Come vedremo più avanti, nell'esecuzione di questo compito è importante includere i sotto-fattori associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile, che vengono spesso trascurati nei metodi di valutazione.

Alcuni esempi di sotto-fattori

È importante che i sotto-fattori per la valutazione siano chiaramente definiti. Le spiegazioni contenute nel documento di accompagnamento del metodo di valutazione devono essere illustrate con esempi tratti dalla realtà lavorativa e corrispondenti ai lavori a predominanza di manodopera sia femminile che maschile. Se gli esempi utilizzati per illustrare un sotto-fattore si riferiscono solo a lavori a predominanza di manodopera maschile la stessa tendenza si ritroverà negli strumenti di raccolta dati (compreso il questionario) e nelle decisioni dei valutatori, con l'effetto di mantenere nascosti gli aspetti trascurati dei lavori a predominanza di manodopera femminile.

Nelle sezioni che seguono saranno esaminati i sotto-fattori che rientrano nei quattro fattori principali¹³ dal punto di vista della neutralità di genere. Saranno evidenziati i pregiudizi e gli stereotipi che possono alterare la valutazione e saranno portati alla luce aspetti di alcuni lavori a predominanza di manodopera femminile spesso trascurati.

4.4 I sotto-fattori relativi alle qualifiche

Le qualifiche si riferiscono alle conoscenze e alle capacità richieste per un lavoro e che si possono acquisire in vari modi, ad esempio attraverso:

- ▶ Formazione accademica o professionale certificata da un titolo di studio;
- ▶ Esperienze lavorative remunerate nel mercato del lavoro (formazione informale);
- ▶ Esperienze di volontariato.

Non è importante come siano state acquisite le qualifiche, ma se il contenuto corrisponde ai requisiti richiesti dal lavoro soggetto a valutazione.

4.4.1 I pregiudizi e gli stereotipi relativi alle qualifiche

Molti pregiudizi e stereotipi portano ad una sottovalutazione delle qualifiche richieste per i lavori a predominanza di manodopera femminile.

Ritenere che le capacità richieste dai lavori a predominanza di manodopera femminile quali, ad esempio, le capacità di relazione interpersonale e di comunicazione o la destrezza manuale, **siano innate e costituiscano qualità personali piuttosto che competenze professionali.** Diventa essenziale includere tutte le qualifiche richieste per i lavori da valutare, indipendentemente da come esse siano state acquisite.

Esempio: il lavoro infermieristico richiede molta empatia, competenza e pazienza nei confronti dei pazienti e delle loro famiglie. Ai fini della valutazione del lavoro, non è rilevante che queste capacità siano innate o acquisite. Se, invece, sono necessarie per svolgere al meglio le mansioni previste devono essere considerate competenze professionali.

Ritenere automaticamente che molti lavori a predominanza di manodopera femminile richiedano poche qualifiche e non tenere conto di alcune delle capacità specifiche richieste da questi lavori.

Esempio: i lavori di segreteria sono spesso considerati poco qualificati. Tuttavia, una segretaria deve avere una buona padronanza della lingua per scrivere testi, redigere verbali e correggere la corrispondenza. Queste competenze e mansioni sono raramente prese in considerazione nei metodi di valutazione tradizionali e ciò ha portato ad una sottovalutazione di queste tipologie di lavoro.

¹³ È opportuno sottolineare che questo capitolo non fornirà una panoramica esaustiva di tutti i possibili sotto-fattori corrispondenti a ciascun fattore principale.

4.4.2 Scelta di sotto-fattori neutri rispetto al genere

L'eliminazione dei pregiudizi e degli stereotipi richiede:

- ▶ L'analisi e inclusione dei sotto-fattori generalmente associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile; e
- ▶ La garanzia che i sotto-fattori siano illustrati con riferimento ai lavori a predominanza di manodopera femminile.

Tabella 2 — Il fattore “qualifiche”: scelta ed esempi di sotto-fattori neutri rispetto al genere

Tipologia di sotto-fattore (Neutralità di genere nella scelta)	Lavori a predominanza di manodopera femminile	Esempi di lavori a predominanza di manodopera femminile (Neutralità di genere nella descrizione)
Capacità di relazione interpersonale (femminile)¹⁴	Operatrice/tore sociale, infermiera/e, esperta/o di risorse umane	Consulenza, interviste
	Commessa/o	Valutazione delle esigenze dei clienti, capacità di persuasione
	Insegnante	Motivazione, utilizzo delle tecniche di insegnamento
Capacità di comunicazione (femminile)	Addetta/o alle vendite telefoniche, assistente alla clientela, addetta/o alle relazioni pubbliche, commessa/o	Conoscenza delle lingue
	Segretaria/o	Correzione di testi, redazione di verbali di riunioni
Abilità fisiche (maschile)	Segretaria/o,	Abilità manuali, utilizzo di tastiere
	Infermiera/e	Fare delle iniezioni
	Sarta/o	Piegare gli indumenti, cuciture indumenti
	Assemblatrice/tore	Assemblare piccole componenti elettroniche o di cavi elettrici seguendo sequenze specifiche

¹⁴ L'indicazione che un sotto-fattore sia femminile (o maschile) non vuol dire che non si possa trovare anche nei lavori a predominanza di manodopera maschile (o femminile), ma semplicemente che si ritrova relativamente più di frequente nei lavori a predominanza di manodopera femminile o maschile. Questa colonna sottolinea l'importanza, per ciascun fattore, di considerare non solo i sotto-fattori associati ai lavori a predominanza di manodopera maschile, ma anche i sotto-fattori associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile, questi ultimi spesso trascurati nei metodi tradizionali di valutazione del lavoro. Tabelle simili che illustrano altri fattori si trovano nelle pagine seguenti.

4.5 I sotto-fattori relativi all'impegno

L'impegno fisico riguarda le difficoltà, la fatica e la tensione connesse allo svolgimento del lavoro. La maggior parte dei metodi di valutazione del lavoro applicati ai contesti lavorativi tradizionali pongono l'accento quasi esclusivamente sullo sforzo fisico. Tuttavia, quando si parla di parità salariale è importante ridefinire l'impegno fisico e tenere conto anche dell'impegno mentale e emotivo. Alcuni operatori preferiscono raggruppare questi due sotto-fattori nell'ambito dell'impegno psicologico. La scelta dipenderà dal tipo di lavoro da valutare.

4.5.1 I pregiudizi e gli stereotipi relativi all'impegno

Per quanto riguarda l'impegno, i metodi tradizionali si concentrano generalmente sull'impegno fisico, in particolare quello associato ai lavori degli operai nel settore manifatturiero o nelle costruzioni. Questa percezione molto diffusa dello sforzo fisico ha avuto l'effetto di rendere invisibile l'impegno richiesto da molti lavori femminili. I lavori a predominanza di manodopera femminile, soprattutto i lavori di ufficio o nel settore dei servizi, sono considerati poco impegnativi dal punto di vista fisico.

- ▶ Il lavoro di segreteria richiede i seguenti tipi di sforzo fisico:
 - ▷ sollevare e movimentare pile di cartelle o raccoglitori per documenti;
 - ▷ piegarsi per estrarre documenti custoditi in armadi o scaffali;
 - ▷ restare sedute/e per molte ore per elaborare dei testi.
- ▶ Il lavoro di maestra/o d'asilo comporta il dover sollevare bambini spesso vivaci e turbolenti; il lavoro di infermiera/e comporta il dover sollevare pazienti deboli o fragili. Entrambi questi lavori sono fisicamente impegnativi.
- ▶ Il lavoro di cucitrice/tore industriale comporta impegni fisici importanti e variegati, tra cui:
 - ▷ pedalare rapidamente e ripetutamente per lunghi periodi di tempo;
 - ▷ il doversi piegare sul piano di lavoro per lunghi periodi di tempo;
 - ▷ il dover sollevare e movimentare pile di indumenti finiti.

Un'altra conseguenza di questa immagine stereotipata dell'impegno è la tendenza a trascurare altri aspetti significativi del fattore, quali l'impegno mentale ed emotivo, quest'ultimo molto presente nei lavori a predominanza di manodopera femminile.

4.5.2 Scelta di sotto-fattori neutri rispetto al genere

Come già mostrato nella tabella 4.2, l'eliminazione concreta di pregiudizi e stereotipi richiede:

- ▶ la considerazione dei sotto-fattori generalmente associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile;
- ▶ la garanzia che i sotto-fattori siano illustrati con esempi che comprendano riferimenti ai lavori a predominanza di manodopera femminile.

Tabella 3 — Il fattore “impegno”: scelta ed esempi di sotto-fattori neutri rispetto al genere

Tipologia di sotto-fattore (Neutralità di genere nella scelta)	Lavori a predominanza di manodopera femminile	Esempi di lavori a predominanza di manodopera femminile (Neutralità di genere nella descrizione)
Impegno emotivo (femminile)	Operatrice/tore sociale	Contatto con bambini vittime di violenza
	Insegnante di sostegno	Sostegno ai bambini disabili
	Infermiera/e	Contatto con pazienti in fase terminale
Impegno mentale (neutro)	Addetta/o all'assistenza clienti	Gestione di clienti insoddisfatti o aggressivi
	Segretaria/o, cassiera/e	Inserimento dati, correzione di testi e verifica dei numeri
	Segretaria/o	Prendere note durante le riunioni
	Infermiera/e, insegnante	Competenze diverse
	Traduttrice/tore, interprete	Attività di concentrazione per lunghi periodi di tempo
	Impegno fisico (maschile)	Segretaria/o
Segretaria/o		Sollevere e movimentare pile di cartelle o raccoglitori per documenti
Segretaria/o		Piegarsi nella ricerca di documenti custoditi in armadi o scaffali
Maestra/o d'asilo, infermiera/e		Sollevere di peso bambini o pazienti
Cameriera/e		Stare in continuo movimento trasportando oggetti relativamente pesanti
Sarta/o		Pedalare rapidamente e ripetutamente per lunghi periodi di tempo
Sarta/o		Sollevere e movimentare pile di indumenti
Sarta/o		Stare a lungo piegate/i sul piano di lavoro
Infermiera/e	Sollevere e accompagnare pazienti in sedia a rotelle	

4.6 I sotto-fattori relativi alla responsabilità

Questo fattore comprende le mansioni che hanno un impatto sugli obiettivi di un'impresa, quali, ad esempio, la redditività, la solidità finanziaria, la copertura di mercati e la sicurezza dei clienti.

4.6.1 Pregiudizi e stereotipi relativi alla responsabilità

È importante considerare i vari tipi di responsabilità associati agli obiettivi dell'impresa, indipendentemente dal livello gerarchico ricoperto o dal numero di dipendenti della stessa impresa. La responsabilità tende ad essere generalmente associata al livello gerarchico: un ruolo di elevato livello gerarchico viene automaticamente associato ad un'elevata responsabilità. Un indicatore semplice e frequentemente utilizzato per definire il livello gerarchico di un ruolo è il numero di dipendenti supervisionato.

I lavori a predominanza di manodopera femminili sono percepiti come caratterizzati da basso livello di responsabilità. È vero che, a causa del cosiddetto “soffitto di cristallo”, questi lavori tendono a collocarsi in una posizione bassa nella scala gerarchica, con un numero limitato di dipendenti e che comportano, in termini finanziari, un limitato potere discrezionale. È altrettanto vero, però che questi lavori possono comportare altri tipi di responsabilità che, tutto considerato, conferiscono a questo fattore un’immagine non così univoca. Uno sguardo più attento alle responsabilità insite a questi lavori rivela che i lavori a predominanza di manodopera femminile possono avere un impatto significativo, e spesso trascurato, sul raggiungimento degli obiettivi dell’impresa, incluso in termini di:

- ▶ **protezione dei dati e riservatezza delle informazioni** per le/gli addetti alle buste paga o al servizio clienti;
- ▶ **responsabilità riguardo la produttività dei dipendenti e la loro salute e sicurezza sul lavoro che a loro volta influenzano la redditività dell’impresa** per dirigenti delle risorse umane; e
- ▶ **responsabilità, in parte, dello sviluppo intellettuale e della sicurezza di alunne/i** per insegnanti di scuola elementare.

Lo stereotipo secondo cui il lavoro delle donne comporta poca o nessuna responsabilità impedisce alle persone di acquisire consapevolezza di tali requisiti, per cui questi vengono spesso trascurati dai metodi di valutazione tradizionali.

4.6.2 Scelta di sotto-fattori di responsabilità neutri rispetto al genere

L’eliminazione di pregiudizi e stereotipi, nel concreto, richiede di:

- ▶ considerare i sotto-fattori generalmente associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile; e
- ▶ garantire che i sotto-fattori siano illustrati con riferimenti ai lavori a predominanza di manodopera femminile.

La tabella che segue illustra le diverse responsabilità relative ad alcuni lavori a predominanza di manodopera femminile che spesso vengono trascurati dai metodi di valutazione.

Tabella 4 — Il fattore “responsabilità”: scelta ed esempi di sotto-fattori di responsabilità neutri rispetto al genere

Tipologia di sotto-fattore (Neutralità di genere nella scelta)	Lavori a predominanza di manodopera femminile	Esempi di lavori a predominanza di manodopera femminile (Neutralità di genere nella descrizione)
Responsabilità per le persone (femminile)	Maestra/o d'asilo, insegnante	Consigli e informazioni agli studenti
	Infermiera/e, insegnante	Gestione dei pazienti, sicurezza dei bambini
Responsabilità per le risorse umane (femminile)	Addette/i alle risorse umane	Orientamento per i nuovi dipendenti
	Segretaria/o,	Pianificazione di riunioni
Responsabilità per la riservatezza (neutro)	Addette/i alle risorse umane	Definizione di politiche per le risorse umane
	Addette/i alle vendite e ai servizi per i clientela	Profilazione clienti
	Addette/i ai servizi di contabilità	Informazioni relative alle buste paga
	Addette/i all'evasione di ordini	Profilazione venditori
Responsabilità finanziaria (maschile)	Addette/i ufficio pagamenti	Pagamento fatture ed emissione di assegni
	Impiegate/i contabilità	Servizi di contabilità
Responsabilità per le risorse materiali (maschile)	Segretaria/o	Utilizzo, manutenzione e riparazione di macchine per ufficio (p.e. fotocopiatrici, computer, scanner, stampanti)
	Segretaria/o	Pianificazione degli approvvigionamenti

4.7 I sotto-fattori relativi alle condizioni di lavoro

Questo fattore si riferisce alle condizioni di lavoro e agli aspetti psicologici legati agli ambienti di lavoro.

4.7.1 Pregiudizi e stereotipi relativi alle condizioni di lavoro

A differenza dei lavori a predominanza di manodopera maschile, quelli nelle quali predominano le lavoratrici sono percepiti come svolti in ambienti puliti, silenziosi e non esposti a prodotti chimici potenzialmente nocivi e a temperature disagiati. L'ambiente psicologico viene generalmente considerato piacevole. In genere, il fattore delle condizioni di lavoro viene generalmente trascurato nella valutazione dei lavori di tipo amministrativo, mentre viene preso in considerazione nella valutazione dei lavori di tipo industriale.

L'esame delle condizioni di lavoro tipiche dei lavori a predominanza di manodopera femminile spesso trascura alcune condizioni relative all'ambiente fisico, come per esempio:

- ▶ il personale delle pulizie è esposto a **prodotti chimici nocivi**;
- ▶ le/i cassiere/u dei supermercati sono esposti a **rumore continuo, oltre che ai raggi potenzialmente nocivi degli scanner**;
- ▶ le/gli infermiere/i sono esposti a **malattie potenzialmente contagiose**.

Per quanto riguarda le condizioni psicologiche, i seguenti aspetti non vengono spesso considerati:

- ▶ il lavoro di segreteria è soggetto ad **interruzioni frequenti**;
- ▶ arrivano spesso **richieste urgenti ed impreviste da parte dei superiori**;
- ▶ alcune attività (cassiere, addetta/o alle vendite) possono essere soggette a **cambiamenti continui dei programmi di lavoro**.

4.7.2 Scelta dei sotto-fattori relativi a condizioni di lavoro neutri rispetto al genere

L'eliminazione di pregiudizi e stereotipi richiede:

- ▶ La considerazione dei sotto-fattori generalmente associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile, e
- ▶ La garanzia che i sotto-fattori siano illustrati attraverso degli esempi che comprendano riferimenti ai lavori a predominanza di manodopera femminile.

Tabella 5 — Il fattore “condizioni di lavoro”: scelta ed esempi di sotto-fattori neutri rispetto al genere

Tipologia di sotto-fattore (Neutralità di genere nella scelta)	Lavori a predominanza di manodopera femminile	Esempi di lavori a predominanza di manodopera femminile (Neutralità di genere nella descrizione)
Ambiente fisico (maschile)	Segretaria/o, centralinista	Esposizione continua ai raggi catodici che può portare a dolori muscolari e affaticamento della vista
	Addetta/o alla reception	Esposizione moderata e costante al rumore, esposizione ai raggi catodici dei monitor dei computer
	Maestra/o d'asilo	Esposizione a livelli elevati di rumore da parte di bambini
	Maestra/o d'asilo, infermiera/e	Esposizione a malattie contagiose
	Cassiera/e	Esposizione a rischi connessi alle nuove tecnologie quali scanner
	Cassiera/e	Esposizione continua al rumore (p.e. casse, clienti, telefoni)
	Addetta/o alle pulizie negli edifici commerciali	Esposizione a prodotti per le pulizie che comportano rischi alla salute
Condizioni psicologiche (femminile)	Addetta/o alle pulizie negli edifici commerciali	Esposizione a polvere e rifiuti
	Segretaria/o	Interruzioni frequenti da parte di persone e chiamate
	Segretaria/o	Rispondere a richieste immediate e impreviste
	Addetta/o alla reception/centralinista	Assenza di riservatezza nell'area di lavoro, isolamento dai colleghi
	Maestra/o d'asilo	Interazioni con genitori talvolta ostili o esigenti, interazioni con un pubblico variegato talvolta difficile o insoddisfatto
	Cassiera/e	Programmi di lavoro variabili, lavoro straordinario
Addetta/o alle pulizie negli edifici commerciali	Aumento del rischio di violenza e molestie a causa di lavoro notturno e lavoro in condizioni di isolamento	

4.8 Livelli dei sotto-fattori

Per poter differenziare i vari lavori si consiglia di suddividere ogni sotto-fattore in diversi livelli o gradi. Ad esempio, alcuni lavori possono comportare un'elevata responsabilità finanziaria, mentre altri non ne comportano alcuna. Analogamente, alcuni lavori possono richiedere un'elevata destrezza manuale, mentre altri ne richiedono poca. Queste differenze di livello o intensità richiedono la creazione di scale per la loro misurazione.

La dimensione misurata varia a seconda del tipo di sotto-fattore. Per esempio, l'impegno visivo viene misurato in termini di durata; la concentrazione viene misurata in termini di intensità; e le condizioni fisiche disagiuvole vengono misurate in termini di frequenza di esposizione.

La tabella che segue mostra come, in alcuni casi, un solo sotto-fattore possa richiedere una misurazione di due (o più) dimensioni diverse. Nelle organizzazioni di piccole dimensioni e con pochi lavori basterà una sola dimensione.

Tabella 6 — Esempi di dimensioni dei sotto-fattori

SOTTO-FATTORI	DIMENSIONI
Conoscenza del lavoro	Ambito di applicazione e livello di conoscenza
Abilità di analisi	Diversità dei metodi / complessità delle informazioni
Responsabilità finanziaria	Valore/ammontare delle risorse
Riservatezza	Possibilità di accesso alle e grado di importanza delle informazioni
Concentrazione	Intensità/durata
Impegno fisico	Frequenza/ durata/posizione di lavoro/intensità
Ambiente fisico disagiata	Frequenza di esposizione/intensità
Condizioni psicologiche difficili	Frequenza/intensità

Quando due dimensioni di un sotto-fattore si combinano esse possono essere misurate in termini di livello, come mostrato nella tabella che segue:

Tabella 7 — Livello di rischio dei sotto-fattori

FREQUENZA	GRAVITÀ		
	Rischio basso	Rischio serio	Rischio grave
Raramente	Livello 1	Livello 1	Livello 1
Talvolta	Livello 2	Livello 3	Livello 4
Regolarmente	Livello 3	Livello 4	Livello 5

La tabella illustra ciascun livello misurato in termini di gravità e frequenza del rischio.

Un livello può corrispondere a varie combinazioni. Questo è necessario per evitare scale troppo complicate che non permettono una differenziazione chiara tra i lavori.

4.8.1 Definizione del livello

A seconda della natura quantitativa o qualitativa da misurare, alcune dimensioni saranno più o meno difficili da valutare rispetto ad altre. Ad esempio, quando si tratta di valutare la responsabilità finanziaria il livello sarà determinato, in termini numerici, dal valore monetario delle somme gestite. Se si tratta di valutare la responsabilità delle persone, che è di natura essenzialmente qualitativa, la definizione del livello sarà più complessa e richiederà discussioni più approfondite tra i membri della Commissione. Il compito dei responsabili sarà facilitato dalla possibilità di basare le decisioni su esempi concreti della realtà lavorativa.

Una volta che i membri della Commissione hanno raggiunto un accordo sulla definizione dei livelli di un sotto-fattore, la decisione va riportata chiaramente, per iscritto, nel documento correlato, affinché i valutatori siano in grado di seguire le istruzioni fornite.

Di seguito è riportato un esempio di definizione di un sotto-fattore e dei diversi livelli¹⁵:

Il sotto-fattore relativo alla capacità fisica

Questo sotto-fattore misura il possesso delle capacità fisiche richieste per il lavoro. Esso comprende la destrezza manuale e digitale oltre alla coordinazione occhio-mano, degli arti e sensoriale e tiene conto dell'obiettivo e dell'esigenza di raggiungere determinati standard di velocità e precisione.

Livello 1 Non sono previsti requisiti particolari in termini di capacità fisica.

Livello 2 Il lavoro richiede destrezza, coordinazione e capacità sensoriali, laddove vi sia una richiesta di precisione nell'utilizzo di queste capacità.

Livello 3 Il lavoro richiede destrezza, coordinazione e capacità sensoriali, qualora vi sia: (a) una richiesta di precisione e velocità, oppure (b) una considerevole richiesta di precisione nell'utilizzo di queste capacità.

Livello 4 Il lavoro richiede destrezza, coordinazione e capacità sensoriali, qualora vi sia: (a) una richiesta considerevole di precisione e velocità, oppure (b) un'elevata richiesta di precisione, nell'utilizzo di queste capacità.

Livello 5 Il lavoro richiede destrezza, coordinazione e capacità sensoriali, qualora vi sia un'elevata richiesta di precisione nell'utilizzo di queste capacità.

Queste definizioni devono essere illustrate e accompagnate da istruzioni. Ad esempio, il sotto-fattore sopra descritto potrebbe essere illustrato in un documento correlato con esempi che riguardano i lavori presenti nell'organizzazione, quali l'uso di tastiere (lavoro a predominanza di manodopera femminile) e la guida di veicoli (lavoro a predominanza di manodopera maschile).

Nel definire i livelli dei sotto-fattori occorre rispettare rigorosamente due condizioni: (i) il rigore metodologico; e (ii) la neutralità di genere.

¹⁵ Esempio tratto da Regno Unito. National joint council for local government services, National agreement on pay and conditions of service, Appendix 1. General factor guidance notes.

4.8.2 Il rigore metodologico

Numero dei livelli

Il numero dei livelli generalmente utilizzati per definire i sotto-fattori varia da due a sette o otto, a seconda del metodo di valutazione. Un numero ridotto di livelli semplifica il compito dei valutatori ma non consente la differenziazione chiara dei lavori. Un numero troppo elevato di livelli porta ad una differenziazione talmente dettagliata che le differenze finiscono per essere poco rilevanti. Nella maggior parte dei casi sono da preferire tra i quattro e i sei livelli. Se il sotto-fattore è considerato di importanza secondaria la scala può essere accorciata e comprendere due o tre livelli al massimo.

Il numero di livelli dovrebbe consentire una chiara differenziazione dei lavori senza appesantire il processo di valutazione. Nelle piccole imprese non è quindi necessario differenziare uno spettro ampio di lavori. Pertanto, il numero dei livelli per fattore varia generalmente tra 2 e 3.

Nessuna ambiguità

La definizione dei livelli non dovrebbe basarsi sulla progressione gerarchica dei lavori. I livelli devono misurare differenze reali di intensità o significato di un sotto-fattore.

Nessuna sovrapposizione

Due livelli diversi non devono coprire parzialmente la stessa dimensione di un sotto-fattore. Per esempio, se il Livello 2 corrisponde alla responsabilità di gestire 10/20 dipendenti, mentre il Livello 3 corrisponde alla gestione di 15/30 dipendenti, sarà difficile decidere la collocazione di un lavoro che preveda la gestione di 18 dipendenti.

Continuità

Le scale devono essere continue. Ad esempio, se in una scala il Livello 1 riguarda la responsabilità finanziaria per importi che vanno da 1.000 a 5.000 euro, il Livello 2 la responsabilità finanziaria per importi che vanno da 10 a 50mila euro e il Livello 3 la responsabilità finanziaria per importi che vanno da 100mila a un milione di euro, i lavori che comportano responsabilità per importi compresi tra un livello e l'altro saranno difficili da misurare.

4.8.3 La neutralità di genere

Occorre evitare di attribuire ai lavori a predominanza di manodopera femminile livelli inferiori rispetto a quelli a predominanza di manodopera maschile.

Un importante preconcetto, che potrebbe condizionare la definizione dei livelli e quindi può essere discriminatoria, è la tendenza ad attribuire livelli più bassi ad aspetti associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile rispetto a quelli associati ai lavori a predominanza di manodopera maschile.

Esempio: in un metodo utilizzato da un'organizzazione per valutare la capacità fisica, all'uso della tastiera di un computer o della macchina da cucire viene assegnato il Livello 2, mentre per la guida di un veicolo o di un carrello elevatore viene assegnato il Livello 4, senza che questa differenza di livello fosse giustificata.

Esempio: alla responsabilità per eventuali errori suscettibili di compromettere il prestigio di un'organizzazione (lavori dirigenziali) vengono assegnati due livelli in più rispetto alla responsabilità per errori suscettibili di minacciare l'integrità fisica delle persone (p.e. lavori infermieristici), senza che sia stata fornita alcuna spiegazione per questa decisione.

La garanzia della neutralità di genere può essere verificata quando le scale sono in fase di elaborazione o, a volte, anche in una fase successiva del processo.

Evitare l'uso di scale più corte per i sotto-fattori associati ai lavori a predominanza di manodopera femminile rispetto a quelli a predominanza di manodopera maschile.

Questo sarebbe il caso, ad esempio, se si utilizzassero scale di due o tre livelli per misurare le capacità di relazione interpersonale o l'impegno emotivo, e scale di cinque o sei livelli per misurare la responsabilità per le risorse materiali o l'impegno fisico. Questo porterebbe a una differenziazione di gran lunga superiore tra i lavori a predominanza di manodopera maschile, con le caratteristiche specifiche messe in luce attraverso la comparazione. Lo stesso non sarebbe invece possibile per i lavori a predominanza di manodopera femminile misurati con queste scale.

Come analizzato in questo capitolo, quando si cerca di trattare i lavori a predominanza di manodopera femminile in modo equivalente a quelli a predominanza di manodopera maschile, si ripropone sempre di più la necessità di garantire la neutralità di genere, da affrontare in modo specifico in ogni fase del processo di valutazione.

4.9 I benefici

L'adattamento di un metodo di valutazione del lavoro al contesto specifico di un'organizzazione porta a una migliore conoscenza delle caratteristiche dei lavori all'interno di quell'organizzazione e può contribuire a migliorare le pratiche di gestione delle risorse umane, quali il reclutamento, la selezione e la promozione del personale.

Inoltre, la selezione di un unico metodo di valutazione per misurare tutti i lavori presenti nell'organizzazione (p.e. lavori di natura amministrativa, professionale o manuale) può anche contribuire a semplificare la gestione delle risorse umane, includendovi il sistema salariale.

Checklist

- Il metodo comprende solo i seguenti quattro fattori: qualificazioni, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro?
- Il metodo è adatto alle caratteristiche dell'impresa?
- I sotto-fattori del metodo consentono la valutazione di tutti i lavori nell'impresa?
- I sotto-fattori sono chiari e facili da interpretare o raggruppano diversi elementi?
- I sotto-fattori si sovrappongono, anche parzialmente?
- I sotto-fattori tengono conto delle caratteristiche dei lavori a predominanza di manodopera femminile nell'impresa?
- Le definizioni dei sotto-fattori fanno riferimento sia ai lavori a predominanza di manodopera femminile che a quelli a predominanza di manodopera maschile?
- Sono state incluse tutte le qualifiche richieste, indipendentemente da come queste sono state acquisite?
- Sono stati presi in considerazione i diversi tipi di impegno mentale, emotivo e fisico?
- Le responsabilità sono state definite indipendentemente dalla progressione gerarchica dei lavori?
- Le definizioni delle condizioni di lavoro riflettono adeguatamente la natura specifica di questo fattore nei lavori a predominanza di manodopera femminile?
- Il numero di livelli per sotto-fattore permette di evidenziare le differenze tra i lavori?
- Si è verificato se le scale utilizzate per misurare i sotto-fattori:
 - ▶ Siano esenti da ambiguità?
 - ▶ Non si sovrappongano?
 - ▶ Siano continue?
- Si è verificato se la distribuzione dei lavori tra i vari livelli non abbia un effetto discriminatorio sui lavori a predominanza di manodopera femminile?
- Si è verificato se il numero di livelli per sotto-fattore non abbia effetti discriminatori sui lavori a predominanza di manodopera femminile?
- Sono state riportate per iscritto, in modo chiaro e sistematico, tutte le caratteristiche del metodo?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzarne i motivi. Qualora non fosse possibile trovare motivazioni soddisfacenti sarà necessario modificare la decisione.

Modulo 5

La raccolta dei dati sui lavori da valutare

Indice

5.1	Definire gli strumenti per la raccolta dei dati	44
5.2	La neutralità di genere nello sviluppo dei questionari	50
5.3	Progettazione rigorosa dei questionari	52
5.4	Scelta delle parole	53
5.5	Fase preliminare al questionario	54
5.6	Interviste	54
5.7	Osservazione	54
5.8	Descrizione delle mansioni	54
5.9	Somministrazione del questionario	55
5.10	I benefici	55

Obiettivi

Una volta determinato il metodo di valutazione del lavoro, il passaggio successivo consiste nel raccogliere informazioni sul contenuto di ogni lavoro in base ai fattori selezionati.

È estremamente importante raccogliere informazioni precise, complete, aggiornate e neutre rispetto al genere. Le informazioni sul lavoro saranno utilizzate come base per la valutazione del lavoro (Commissione canadese per i diritti umani).

Questa citazione sottolinea le due condizioni che dovranno essere rispettate nella raccolta dei dati: la neutralità di genere, cioè i lavori a predominanza di manodopera femminile e quelli a predominanza di manodopera maschile devono essere trattati allo stesso modo, e l'utilizzo di uno strumento rigoroso che si traduce nella precisione delle informazioni raccolte precise, nella loro completezza e attualità. Queste due condizioni sono strettamente correlate.

Sequenza delle procedure:

- ▶ Determinare il tipo di strumento di raccolta dati da utilizzare
- ▶ Sviluppare lo strumento (p.e. questionario strutturato o semi-strutturato, programma di interviste o checklist per l'osservazione)
- ▶ Garantire che lo strumento sia esente da pregiudizi discriminatori
- ▶ Assicurare che lo strumento sia rigoroso
- ▶ Scegliere i lavori da sottoporre a test preliminari
- ▶ Condurre dei test preliminari
- ▶ Analizzare i risultati e, se necessario, rivedere lo strumento
- ▶ Somministrare lo strumento di raccolta dati ai dipendenti e ai loro superiori

5.1 Definire gli strumenti per la raccolta dei dati

Si possono utilizzare molti strumenti diversi per la raccolta dei dati, anche se alcuni sono chiaramente migliori di altri ai fini dell'analisi della parità salariale.

5.1.1 Questionari strutturati

I questionari strutturati constano di una serie di domande, ognuna delle quali è seguita da un elenco di risposte o possibilità di scelta dell'intervistato. Ogni questionario deve comprendere tre parti:

Parte esplicativa

La prima parte, di natura esplicativa, presenta le informazioni sull'obiettivo e il contenuto del questionario, oltre alle istruzioni per gli intervistati. Ad esempio:

Tabella 8 — Parte esplicativa del questionario

Obiettivo del questionario: raccogliere informazioni sulla posizione lavorativa

- ▶ Le domande sono relative a quattro fattori:
 - ▷ Le qualifiche
 - ▷ Le responsabilità
 - ▷ L'impegno richiesto
 - ▷ Le condizioni di svolgimento del lavoro
- ▶ Le risposte devono essere oggettive e precise
- ▶ Le risposte devono fare riferimento ai requisiti richiesti per la posizione e non alle caratteristiche personali del lavoratore o della lavoratrice
- ▶ I requisiti richiesti per la posizione non vanno né sopravvalutati né sottovalutati
- ▶ Le risposte devono essere basate sulle mansioni ordinarie
- ▶ Occorre comprendere anche eventuali modifiche recenti ai requisiti richiesti per la posizione

Queste istruzioni aiutano a garantire la qualità e l'uniformità delle risposte.

Descrizione delle mansioni

Nella seconda parte viene chiesto agli intervistati di identificare la posizione occupata e descrivere le relative mansioni secondo le categorie definite. Questo esercizio permette agli analisti e ai valutatori di comprendere meglio le risposte sui requisiti richiesti per la posizione. Al contempo, esso permette di aggiornare e standardizzare la descrizione delle mansioni per il successivo utilizzo nella fase di reclutamento.

Tabella 9 — Esempio semplificato per le piccole imprese¹⁶

Titolo professionale: _____

Servizio o reparto: _____

Nome: _____ Data: _____

Descrizione del lavoro: _____

Fornire una descrizione del tuo lavoro, degli obiettivi e delle responsabilità principali: _____

Tabella 10 — Esempio dettagliato per le grandi imprese¹⁷

<p>1. Identificazione della posizione</p> <p>Nome: _____</p> <p>Designazione (titolo) della posizione: _____</p> <p>In quale ufficio o reparto lavori? _____</p> <p>Da quanto tempo occupi la posizione? _____</p> <p>Attualmente lavori a tempo pieno? _____</p> <p>Se lavori a tempo parziale, indica il numero di ore lavorate: _____</p> <p>Quali macchine, strumenti o attrezzi utilizzi? _____</p> <p>2. Descrizione delle mansioni</p> <p>Riepiloga i tuoi doveri o responsabilità principali, in non più di due frasi: _____</p> <p>Elenca le diverse mansioni relative al tuo lavoro: _____</p> <p>_____</p> <p>Una volta completato l'elenco delle mansioni, indica l'ordine di importanza (1, 2, 3, ...) di ciascuna mansione.</p>

Parte valutativa

L'ultima parte del questionario, che è la più importante, consta di domande relative ai requisiti del lavoro. Alcuni questionari si basano su domande a risposta chiusa che non permettono agli intervistati di aggiungere esempi o commenti. Altri questionari riservano uno spazio in corrispondenza di alcune delle domande per eventuali approfondimenti. Questi ultimi sono definiti questionari semi-strutturati.

Tabella 11 — Esempio di domande a risposta chiusa per imprese di grandi dimensioni¹⁸

¹⁶ Carin Holm e Anita Harriman, "Steps to equal pay in Sweden", in *Models and initiatives on equal pay. International conference on equal pay*, a cura di Germania. Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù (Berlino: 2002).

¹⁷ Confédération des syndicats nationaux (CSN).

Responsabilità di controllo

Questa domanda riguarda la responsabilità diretta per il controllo dei dipendenti. Anche qualora il dipendente non fosse inquadrato gerarchicamente come “dirigente” potrebbe comunque avere la responsabilità di orientare o assistere lavoratori o lavoratrici neoassunti. Il diretto o la diretta superiore, in questo caso, potrebbe anche avergli delegato alcune sue mansioni. Raccomandiamo di fornire informazioni su tutti questi aspetti o sugli aspetti simili.

Tipo di responsabilità (si possono selezionare più voci)

		Nessuna	Condivisa	Piena
A	Fornire istruzioni o supporto ad un dipendente neoassunto	1	2	3
B	Assegnare il lavoro	1	2	3
C	Stabilire gli orari di lavoro	1	2	3
D	Controllare il lavoro	1	2	3
E	Fornire sostegno e incoraggiamento	1	2	3
F	Reclutamento	1	2	3
G	Promozioni	1	2	3
H	Valutazione delle prestazioni	1	2	3
I	Licenziamenti	1	2	3
J	Formazione sul lavoro	1	2	3
K	Pianificazione del personale	1	2	3
L	Questioni legali relative alle risorse umane	1	2	3
M	Condurre negoziati, progetti o incarichi	1	2	3
N	Azioni disciplinari	1	2	3
O	Determinare il salario	1	2	3
P	Sicurezza sul lavoro	1	2	3

Numero di persone sotto la tua supervisione (selezionare solo una voce)

A	Nessuna	
B	1-4	
C	5-10	
D	11-30	
E	Più di 30	

Quante categorie lavorative o livelli organizzativi sono soggetti al tuo controllo? (selezionare una sola voce)

A	Nessuna	
B	Una	
C	Più di una	

Tabella 12 — Esempio di questionario realizzato per imprese di medie o piccole dimensioni, sulla base di domande semi-strutturate¹⁹

Spuntare le mansioni previste dal lavoro (non ci sono limiti al numero delle risposte):

- a) Fornire consigli, formazione informale o istruzioni a collaboratori/trici o volontari/e.
- b) Organizzare il programma di lavoro di altri dipendenti.
- c) Coordinare l'assegnazione delle mansioni.
- d) Partecipare al reclutamento, licenziamento e valutazione del personale.
- e) Condurre revisioni salariali e stabilire gli stipendi.
- f) Controllare direttamente una sola unità di lavoro.
- g) Controllare più unità di lavoro.
- h) Assumersi responsabilità per eventuali altri addetti al controllo del personale a te sottoposti.
- i) Sviluppare politiche di gestione delle risorse umane
- j) Sviluppare programmi speciali.

Entrambi gli esempi nelle due tabelle precedenti sono tratti da questionari tipici che possono essere adattati ad un'impresa specifica omettendo alcune domande e/o aggiungendone altre. La parte qualitativa delle domande può richiedere molto tempo per essere elaborata, soprattutto nelle imprese con un numero elevato di intervistati. Questa parte sarà invece più facile da elaborare nel caso di piccole o medie imprese con un numero limitato di dipendenti.

5.1.2 Questionario strutturato

Vantaggi dei questionari strutturati

I questionari strutturati limitano il margine di interpretazione da parte degli analisti e quindi eliminano l'influenza che i pregiudizi di genere possono avere nel corso della valutazione.

Un altro vantaggio, che ne spiega l'ampio utilizzo, è rappresentato dal fatto che la parte strutturata del questionario si presta all'informatizzazione dei risultati. In alcuni metodi il software per la presentazione e l'analisi dei risultati viene fornito da coloro che lo hanno sviluppato.

Anche i questionari strutturati possono essere facilmente adattati. Ad esempio, nei casi in cui il metodo di valutazione sia stato progettato per un particolare settore economico, viene prodotto un questionario generico che può essere riutilizzato adattando una serie di domande in base al sottosettore considerato.

Svantaggi dei questionari strutturati

Sono questionari più complessi da sviluppare perché qualora venisse omessa una dimensione del lavoro agli intervistati non viene data la possibilità di aggiungerla.

¹⁹ Adattato dalla Pay equity commission of Ontario (1993).

5.1.3 Questionari a risposta aperta

Anche i questionari a risposta aperta comprendono tre parti: le istruzioni per gli intervistati, la descrizione delle mansioni e le domande sui requisiti del lavoro. Le prime due parti sono simili ai questionari strutturati; la terza parte interroga le capacità di scrittura degli intervistati in quanto richiede una descrizione libera dei requisiti di lavoro, come viene mostrato nell'esempio che segue:

Responsabilità per la pianificazione, sviluppo, risultati e gestione del lavoro

Quali responsabilità di pianificazione, sviluppo e risultati richiede il tuo lavoro? Il tuo lavoro richiede responsabilità direttive? In che misura puoi esercitare la responsabilità in modo autonomo? Quali sono gli impatti di eventuali errori commessi nell'esercizio di tali responsabilità? _____

Vantaggi dei questionari a risposta aperta

Un vantaggio consiste nella possibilità per gli intervistati di descrivere nel dettaglio tutti gli aspetti del lavoro per cui si possono ottenere informazioni più dettagliate.

Un altro vantaggio consiste nella maggiore facilità di progettazione del questionario perché è meno frequente il rischio che le informazioni siano incomplete. Anche nel caso in cui venisse omessa una dimensione del lavoro dai progettisti del questionario gli intervistati sarebbero comunque in grado di integrarla e fornire quindi i dettagli necessari.

Svantaggi dei questionari a risposta aperta

Uno degli inconvenienti principali dei questionari a risposta aperta è che potrebbero rafforzare le discriminazioni di genere e portare a risultati diseguali tra i lavori a predominanza di manodopera femminile e quelli a predominanza di manodopera maschile. Tali questionari si basano molto sulle capacità di scrittura degli intervistati, che possono variare a seconda del lavoro svolto. In alcune imprese le donne che occupano principalmente ruoli che non richiedono l'uso della scrittura potrebbero probabilmente essere svantaggiate.

Le donne sembrano essere maggiormente inclini a usare termini più moderati per descrivere le responsabilità o competenze richieste dal loro lavoro. Per esempio, a parità di responsabilità tendono ad usare più spesso il termine "coordinare" piuttosto che "controllare" o "guidare", che invece vengono utilizzati più spesso dagli uomini.

Entrambi questi fattori potrebbero avere un impatto negativo sul modo in cui i valutatori misurano il lavoro a predominanza di manodopera femminile. Per mitigare questo impatto gli intervistati dovrebbero essere adeguatamente sorvegliati durante la compilazione del questionario, una procedura alquanto onerosa per le grandi imprese.

Un altro inconveniente dei questionari a risposta aperta consiste nel fatto che l'elaborazione dei risultati qualitativi risulta spesso più complicata e richiede più tempo, soprattutto nelle imprese più grandi.

5.2 La neutralità di genere nello sviluppo dei questionari

Un requisito fondamentale dei questionari è che le domande riflettano adeguatamente la realtà sia del lavoro a predominanza di manodopera femminile sia di quello a predominanza di manodopera maschile. Per esempio, nel caso della responsabilità per macchine o attrezzature, se la domanda viene illustrata con esempi riferiti solo a carrelli elevatori o a macchine per la stampa le donne intervistate nell'ambito dei lavori a predominanza di manodopera femminile saranno probabilmente portate a rispondere di avere responsabilità minime. Eppure, nei lavori d'ufficio così come negli ospedali, le lavoratrici hanno la responsabilità per l'utilizzo e gestione di diverse tipologie di macchine. Occorre quindi illustrare le domande con esempi adeguati alla realtà lavorativa in questione, così da permettere anche a queste lavoratrici di dare delle risposte precise.

Il riquadro sottostante mostra gli elementi che potrebbero essere utilizzati per illustrare le domande e evitare pregiudizi di genere.

Tabella 13 — Elementi relativi ai lavori a predominanza di manodopera femminile²⁰

Qualifiche

- ▶ La capacità di relazione interpersonale necessaria per lavorare con bambini o adulti i cui problemi richiedono un notevole grado di sensibilità e una comunicazione efficace
- ▶ La capacità di far funzionare e mantenere vari tipi di macchine: fotocopiatrici, computer, attrezzature di produzione, macchine per il confezionamento, macchinari diagnostici e di monitoraggio
- ▶ La destrezza manuale richiesta per fare iniezioni, elaborare e assemblare componenti, utilizzare macchine per cucire, eseguire massaggi terapeutici
- ▶ La capacità di scrivere lettere per conto di altri, redigere verbali, rivedere documenti scritti da altri
- ▶ La capacità di realizzare e mantenere sistemi di archiviazione
- ▶ La capacità di formattare rapporti o presentazioni grafiche

Impegno

- ▶ La capacità di mantenere un'alta concentrazione e per periodi lunghi (p.e. davanti allo schermo di un computer)
- ▶ La capacità di lavorare simultaneamente per più persone o reparti, gestendo scadenze diverse
- ▶ La capacità di fornire sostegno psicologico o emotivo a pazienti o bambini
- ▶ La capacità di trattare con persone aggressive, inquiete o irrazionali
- ▶ La capacità di portare a termine mansioni che richiedono la collaborazione di altri, non avendo alcun tipo di autorità o potere su di essi
- ▶ La capacità di svolgere più mansioni simultaneamente
- ▶ La forza fisica di sollevare bambini vivaci o persone fragili, come pazienti o persone anziane
- ▶ La capacità di lavorare in posizioni scomode, utilizzando un numero limitato di muscoli in modo ripetitivo rimanendo a lungo nella stessa posizione

Responsabilità

- ▶ Proteggere la natura riservata di informazioni sensibili relative, ad esempio, a tagli del personale programmati, salari, bonus, congedi per malattia, ricambio del personale
- ▶ Organizzare riunioni e conferenze da un punto di vista logistico. Fornire assistenza a pazienti, bambini o anziani
- ▶ Formare e orientare il personale neoassunto
- ▶ Coordinare il lavoro per la formulazione di programmi, processi e attrezzature di produzione e approvvigionamenti

Condizioni lavorative

- ▶ Stress dovuto al rumore in uno spazio lavorativo aperto o un ufficio affollato
- ▶ Esposizione a malattie
- ▶ Stress conseguente ai reclami dei clienti
- ▶ Svolgimento di mansioni monotone
- ▶ Orari di lavoro irregolari o imprevedibili
- ▶ Stress causato da richieste multiple e spesso impreviste
- ▶ Esposizione a prodotti irritanti o nocivi per la salute, quali prodotti per le pulizie

Se il questionario riflette accuratamente il metodo di valutazione scelto, che soddisfa di per sé i requisiti di neutralità di genere presentati nei capitoli precedenti, esso dovrebbe risultare esente dai pregiudizi di genere.

²⁰ Questa tabella si trova in numerosi documenti relativi alla valutazione del lavoro citati nella Bibliografia.

Anche se oggi è sempre meno comune, un altro errore che si dovrebbe evitare è l'uso di un vocabolario dominato da pregiudizi e stereotipi di genere, come donna delle pulizie, hostess.

5.3 Progettazione rigorosa dei questionari

Per ottenere risposte precise, complete e aggiornate è necessario soddisfare alcune condizioni.

- ▶ La prima condizione è che **le domande devono riferirsi ai requisiti del lavoro piuttosto che alle caratteristiche di chi lo svolge**. Per esempio, può darsi che un laureato si trovi a svolgere un lavoro che richiede solo il completamento della scuola superiore (p.e. diploma di maturità). Analogamente, occorre tenere presente che il questionario viene utilizzato per valutare il lavoro piuttosto che le prestazioni del lavoratore o della lavoratrice. Pertanto, le domande dovrebbero essere formulate in modo chiaro per evitare ogni ambiguità. Per esempio, invece di porre domande sul titolo di studio conseguito o sull'anzianità di servizio del lavoratore o della lavoratrice sarebbe preferibile chiedere quale titolo di studio o esperienza lavorativa vengono richieste per quel lavoro.

- ▶ In secondo luogo, per quanto riguarda la valutazione del lavoro, l'obiettivo da raggiungere è quello di raccogliere — per quanto possibile — delle informazioni oggettive. **Occorre evitare domande relative alle percezioni degli intervistati**, in quanto possono queste variare notevolmente da persona a persona per il medesimo compito. Una domanda come:

Ritieni che il tuo lavoro sia monotono?

dovrebbe essere sostituita con:

Ti vengono richieste mansioni ripetitive? Quanto tempo è richiesto dallo svolgimento di queste mansioni? (Suggerisci una scala)

Così, invece di indicare una percezione riguardo alla natura monotona della mansione, che può variare da individuo a individuo, l'intervistato fornirà dati oggettivi.

- ▶ Inoltre, le domande non dovrebbero **includere più elementi** perché in questo caso le risposte risulteranno difficili da interpretare. Ad esempio, se si pone la seguente domanda:

Hai la responsabilità di: spiegare i risultati dei progetti, formare altri dipendenti e coordinare un gruppo di lavoro?

Una risposta unica affermativa non potrà chiarire le responsabilità precise dell'intervistato/a. In questo caso sarebbe meglio porre domande separate su ciascuno di questi elementi, per poter distinguere tra i lavori che comportano solo uno di questi requisiti e quelli che ne comportano due o tre.

- ▶ Infine, le domande vanno formulate in modo da poter ottenere informazioni precise. Pertanto, **occorre evitare domande poco chiare**. Ad esempio, una domanda come:

Le tue mansioni sono fisicamente impegnative?

dovrebbe essere sostituita con:

Le tue mansioni richiedono lo spostamento di apparecchiature, scatole o oggetti? Indicare il peso (scala)

Indicare la frequenza (scala)

I valutatori saranno così in grado di valutare meglio l'entità dell'impegno richiesto e di effettuare confronti più precisi tra i vari lavori.

5.4 Scelta delle parole

Il vocabolario utilizzato nella formulazione delle domande deve essere *semplice, adattato all'impresa e di facile comprensione per gli intervistati*. Evitare il più possibile formulazioni e termini tecnici complessi, a meno che non facciano parte del vocabolario abituale del lavoratore o della lavoratrice.

Un altro aspetto che può influenzare la valutazione di un lavoro è l'uso di termini che ne svalutano la rilevanza, quali, ad esempio:

Routine — Basilare — Semplice — Generale — Solo

Occorre evitare l'uso di termini che svalutano i requisiti richiesti dal lavoro.

Infine, nel descrivere i compiti previsti dalle mansioni è meglio utilizzare **verbi "attivi"** (seconda parte del questionario)

Tabella 14 — Esempi di verbi attivi

Chiarire	Inviare	Pianificare	Rivedere
Collegare	Ispezionare	Raccogliere	Selezionare
Curare	Mantenere	Raccomandare	Stabilire
Dimostrare	Motivare	Rappresentare	Stabilizzare
Distinguere	Normalizzare	Registrare	Testare
Domandare	Organizzare	Regolare	Trasmettere
Implementare	Partecipare	Rileggere	Trasportare

Si dovrebbero evitare formulazioni più "passive" perché potrebbero contribuire a sottovalutare la rilevanza lavoro. Ne sono un esempio:

*Assicurarsi di inviare — Occuparsi della manutenzione
Pensare all'adattamento — Ricordarsi di stabilire*

5.5 Fase preliminare al questionario

Prima di essere somministrato, il questionario dovrà essere testato su alcune persone occupate nei principali lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile. Questi lavori dovrebbero essere significativamente rappresentativi dell'intera impresa (i c.d. lavori di riferimento). Anche i responsabili possono rispondere al questionario. Questa fase può aiutare a testare la neutralità di genere. Se, ad esempio, si osserva che le domande scelte tendono a dare punteggi più alti per i lavori a predominanza di manodopera maschile rispetto a quelli a predominanza di manodopera femminile, il questionario dovrà essere rivisto.

Da questa fase preliminare può anche emergere la dimenticanza di alcuni requisiti relativi ai lavori.

Il processo contribuisce a garantire che il questionario sia rigoroso, in particolare che le domande siano comprese dagli intervistati in modo chiaro e che le risposte non siano vaghe. Una volta analizzati i risultati di questa fase preliminare il questionario potrà essere finalizzato.

5.6 Interviste

Si sconsiglia di utilizzare esclusivamente interviste nell'indagine valutativa. Tali passaggi richiedono molto tempo e questo porta inevitabilmente a ridurre il numero di persone intervistate, inficiandone l'efficacia. Inoltre, un intervistatore impreparato può influenzare le risposte introducendo pregiudizi di genere. Infine, a causa della natura personalizzata delle interviste, il grado di dettaglio delle informazioni raccolte potrebbe non risultare uniforme.

Le interviste possono **essere utilizzate come strumento aggiuntivo per raccogliere informazioni**, in particolare per chiarire alcune informazioni contenute nei questionari o per completare le informazioni mancanti. L'intervistatore deve esaminare le informazioni raccolte attraverso il questionario e redigere un elenco di aspetti da chiarire. Inoltre, dovrà pianificare accuratamente lo svolgimento dell'intervista e preparare le domande in anticipo.

5.7 Osservazione

L'osservazione delle postazioni di lavoro è un altro strumento che può essere utilizzata per completare le informazioni raccolte mediante il questionario, in particolare nei casi in cui un requisito del lavoro sia difficile da spiegare per iscritto o verbalmente. L'analista deve avere un'idea precisa di ciò che vuole ottenere dall'osservazione.

5.8 Descrizione delle mansioni

La descrizione delle mansioni previste dall'impresa prima del processo di valutazione del lavoro non è generalmente adatta come fonte di informazioni sulle caratteristiche del lavoro stesso, a parità di salario, per diversi motivi:

- ▶ Generalmente non contengono dati relativi ai fattori considerati nei metodi di indagine valutativa, in particolare riguardo agli impegni e alle condizioni di lavoro;
- ▶ Spesso sono obsolete e risalgono ai tempi di reclutamento dei dipendenti interessati;

- ▶ Non sono standardizzate per tutti i lavori.

Una volta raccolti e analizzati i dati si possono aggiornare le descrizioni delle mansioni sulla base della seconda parte del questionario.

5.9 Somministrazione del questionario

Nella somministrazione del questionario devono essere soddisfatti gli stessi requisiti applicati per il suo sviluppo: deve essere garantita la neutralità di genere e il questionario deve essere rigoroso. I dati raccolti devono essere corretti, precisi, completi e aggiornati.

- ▶ **I lavoratori e le lavoratrici che svolgono il lavoro oggetto di valutazione sono la fonte di informazione più affidabile**, in quanto svolgono quotidianamente le varie mansioni e sono quindi più propensi/e a fornire informazioni corrette, complete e aggiornate.
- ▶ **I superiori non possono essere considerati la principale fonte di informazioni** ma un'importante fonte aggiuntiva e dovrebbero essere invitati a compilare i questionari insieme ai dipendenti e a commentarli, se necessario. Se le risposte dei dipendenti divergono da quelle del superiore i membri della Commissione dovranno decidere quali risposte accettare.

Per quanto possibile, le informazioni sui lavori da valutare dovrebbero essere raccolte da tutti i dipendenti che svolgono questi lavori e non su base campionaria. Quanto più sono rappresentativi gli intervistati tanto più saranno affidabili i risultati. La somministrazione di un questionario strutturato a tutti i dipendenti non comporta un aumento dei costi, mentre nel caso di questionari a risposta aperta, e soprattutto di interviste, potrebbe rivelarsi necessario, per ragioni di fattibilità, coinvolgere solo un campione di dipendenti.

Occorre predisporre sessioni informative sul questionario per i dipendenti. I dipendenti dovrebbero ricevere informazioni precise riguardo:

- ▶ agli obiettivi del questionario;
- ▶ alle procedure da seguire nel completare il questionario;
- ▶ ai temi trattati.

Anche se il processo può essere condotto per iscritto, è meglio organizzare sessioni informative con incontri di gruppo, in modo da permettere ai dipendenti di porre domande o fare commenti. Allo stesso modo i questionari possono essere compilati nel corso delle sessioni di gruppo per accelerare la procedura e ottenere un alto tasso di risposta.

5.10 I benefici

La partecipazione di tutti i lavoratori e lavoratrici aumenta la fiducia nel processo di valutazione e nell'affidabilità dei risultati, che rappresenta un innegabile vantaggio a medio e lungo termine. Questo aiuterà ad evitare, o quanto meno ridurre, le richieste di revisione dei risultati e contribuirà a mantenere un clima di lavoro più armonioso.

Checklist

- Il metodo di raccolta dei dati è standardizzato per tutti i lavori?
- È stata effettuata una fase preliminare?
- Gli esempi utilizzati per illustrare le domande si riferiscono sia ai lavori a predominanza di manodopera femminile che a quelli a predominanza di manodopera maschile?
- Sono stati presi in considerazione gli elementi spesso trascurati nei lavori a predominanza di manodopera femminile?
- Le parole utilizzate nelle domande sono di facile comprensione per tutti i dipendenti?
- Le domande si riferiscono ai lavori o ai lavoratori e lavoratrici?
- Le domande sono chiare e precise?
- Si è fatto in modo di evitare la presenza di molteplici elementi in un'unica domanda?
- I dipendenti hanno ricevuto le informazioni necessarie per poter completare il questionario?
- La riservatezza delle risposte è garantita?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzarne i motivi. Qualora non fosse possibile trovare motivi soddisfacenti si dovrà modificare la decisione.

Modulo 6

Analisi dei risultati del questionario

Indice

6.1	Compilazione della scheda identificativa per ciascun lavoro	58
6.2	Descrizione delle mansioni	58
6.3	Profili professionali	60
6.4	Verifica delle valutazioni	62
6.5	I benefici	65

Obiettivi

L'obiettivo dell'analisi dei risultati del questionario è quello di stabilire, per ciascun lavoro:

- ▶ una scheda identificativa del lavoro
- ▶ la descrizione delle mansioni
- ▶ il profilo del livello attribuito al lavoro per ogni sotto-fattore di valutazione.

Questo terzo elemento è molto importante perché — una volta stabilito il profilo professionale — il livello assegnato per ogni sotto-fattore sarà convertito in punti utilizzando la griglia di ponderazione (vedasi il Capitolo 7). Il numero totale di punti per ogni lavoro rappresenterà quindi il suo valore. Questo passaggio decisivo comporta un elevato rischio di soggettività, che spiega il processo suggerito in questa sezione.

Sequenza delle procedure:

- ▶ Compilazione di una scheda identificativa per ciascun lavoro
- ▶ Descrizione delle mansioni
- ▶ Definizione dei profili professionali
- ▶ Garanzia della neutralità di genere
- ▶ Garanzia di concordanza

6.1 Compilazione della scheda identificativa per ciascun lavoro

Il primo compito da svolgere è l'inserimento e l'analisi dei dati che, nel caso di un questionario a risposta chiusa, possono essere elaborati digitalmente con tempi relativamente brevi. Il questionario semi-strutturato richiede invece più tempo per via delle domande a risposta aperta.

Dopo aver raggruppato tutte le risposte fornite dai dipendenti che svolgono lo stesso lavoro, i membri della Commissione devono confrontarle e riassumerle per poter compilare una scheda identificativa per ciascun lavoro. La scheda deve contenere dei dati puramente fattuali che verranno utilizzati per meglio collocare il lavoro da valutare.

Tabella 15 — Scheda identificativa del lavoro

Titolo professionale: _____	Ufficio o reparto: _____
Luogo di lavoro: _____	
Nome del superiore: _____	Qualifica del superiore: _____

Per evitare pregiudizi di genere **i titoli professionali non dovrebbero essere associati all'uno o all'altro genere**. La maggior parte dei professionisti raccomanda che sulla scheda non venga indicato il salario percepito. Alcuni suggeriscono addirittura di sostituire il titolo professionale con un codice così da non condizionare i valutatori. Anche il grado gerarchico andrebbe tralasciato in quanto suscettibile di condizionare la valutazione.

6.2 Descrizione delle mansioni

La descrizione delle mansioni di ogni lavoro viene stabilita anche sulla base delle risposte ottenute da lavoratori e lavoratrici che svolgono quel lavoro. Dopo aver esaminato tutte le risposte ottenute per un determinato lavoro si manterranno gli elementi che appaiono più rappresentativi per elaborare una descrizione standard. Le descrizioni devono essere definite in modo metodico e includere le mansioni e le responsabilità principali, le qualifiche richieste e le condizioni in cui il lavoro viene svolto.

Tabella 16 — Descrizione delle mansioni

Quadro riepilogativo del lavoro

Mansioni e responsabilità principali

Elencare, in ordine di importanza, le principali responsabilità della posizione e indicare il contenuto, i mezzi utilizzati e l'obiettivo per ciascuno di esse

Attività di controllo/gestione esercitate

Tipo di supervisione o di gestione richiesta dal lavoro

Conseguenze degli errori

Indicare se il lavoro è soggetto a verifica e da chi. Indicare l'impatto degli errori

Contatti

Motivi e livello dei contatti

Conoscenze/esperienza richiesta

Requisiti relativi all'istruzione, alla formazione specializzata e alle competenze. Tipo di esperienza lavorativa richiesta

Attrezzature utilizzate

Principali strumenti e attrezzature utilizzate e percentuale di tempo di utilizzo

Condizioni di lavoro

Luogo di lavoro, tipo di spazio e ambiente di lavoro, potenziali pericoli.

Per evitare pregiudizi di genere occorre soddisfare le seguenti condizioni:

- ▶ **il livello comparativo di dettaglio e precisione dei lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile dovrebbe essere lo stesso.** Tradizionalmente, nei luoghi di lavoro si osserva che la descrizione delle mansioni dei lavori a predominanza di manodopera femminile è breve e comprende 3 o 4 elementi, mentre nel caso dei lavori a predominanza di manodopera maschile è più dettagliata e comprende da 6 a 8 elementi. Alcuni autori sostengono che in entrambi i casi dovrebbero essere previste tra 6 e 10 mansioni;
- ▶ **si dovrebbe favorire l'uso di verbi "attivi" rispetto a quelli "passivi";** questi ultimi vengono spesso utilizzati per descrivere mansioni relative ai lavori a predominanza di manodopera femminile; e
- ▶ per soddisfare meglio queste due condizioni e per garantire la concordanza delle descrizioni si consiglia di **adottare un formato standardizzato per entrambe le tipologie di lavoro.**

6.3 Profili professionali

I profili professionali vengono compilati sulla base delle risposte alla terza parte del questionario e coprono i sotto-fattori selezionati nell'ambito del metodo. Il lavoro della Commissione consiste principalmente nel determinare e convalidare il livello di ogni sotto-fattore per ciascun lavoro. Il processo deve rispettare la condizione di neutralità di genere ed essere rigoroso.

Tabella 17 — Profilo professionale

SOTTO-FATTORI	PRESENTAZIONE DELLE QUALIFICHE RICHIESTE PER IL LAVORO	LIVELLO DEL SOTTO-FATTORE	GIUSTIFICAZIONE
Conoscenze			
Esperienza/formazione			
Complessità			
Impegno fisico			
Impegno mentale			
Comunicazione			
Conseguenze degli errori			
Risorse umane e materiali			
Ambiente fisico			
Rischi			

6.3.1 Pregiudizi di genere nell'analisi dei risultati

Origini dei pregiudizi di genere

Le percezioni relative ai vari lavori da valutare possono facilmente condizionare le decisioni dei valutatori, che devono prestare particolare attenzione ai seguenti effetti:

- ▶ Il cosiddetto **"effetto alone"** può verificarsi quando un lavoro viene valutato ad un livello elevato a causa della presenza di un sotto-fattore ritenuto prestigioso, come il titolo di studio richiesto, da cui discende la convinzione che debba ricevere un punteggio elevato anche per altri fattori. Si può notare anche l'effetto alone inverso, che può causare un calo del livello assegnato a lavori i cui requisiti in termini di titolo di studio, ad esempio, siano bassi.
- ▶ Anche il **livello gerarchico** può diventare fonte di pregiudizi di genere in quanto i lavori femminili si collocano principalmente nei livelli intermedi o inferiori. I valutatori potrebbero correlare un livello gerarchico più elevato con livelli elevati di altri fattori, cosa non necessariamente esatta. Il contrario si può verificare nel caso di lavori ad un livello gerarchico inferiore.
- ▶ Si è visto che il **salario** può avere un effetto simile, cioè si potrebbe pensare che un lavoro di tipo professionale altamente retribuito possa comportare requisiti impegnativi relativi a diversi sotto-fattori, cosa che potrebbe anche essere non vero.

- ▶ Il cosiddetto **“effetto disponibilità”** si riferisce agli aspetti più visibili di un’occupazione: per esempio, la parte più visibile e conosciuta del lavoro di segreteria, cioè l’elaborazione di testi, può nascondere altri requisiti, come l’archiviazione o la scrittura e la revisione di testi. I fattori meno noti potrebbero ricevere una minore attenzione da parte dei valutatori e venire quindi assegnati a livelli inferiori.
- ▶ Il **pregiudizio emotivo** si riferisce ai lavori rappresentati nella Commissione e nei confronti dei quali si potrebbe verificare un certo grado di indulgenza tale da alterare l’obiettività dei valutatori.

Le buone pratiche per evitare i pregiudizi di genere

Il livello andrebbe assegnato a un sotto-fattore alla volta, per tutti i lavori. La valutazione dovrebbe quindi procedere per sotto-fattore piuttosto che per lavoro. A ogni lavoro dovrebbe essere assegnato un livello per il sotto-fattore “concentrazione”, poi un livello per il sotto-fattore “riservatezza delle informazioni”, poi per “l’ambiente psicologico” e così via. Questa metodologia presenta alcuni vantaggi, come indicato di seguito.

- ▶ Valutare ogni lavoro separatamente comprometterebbe l’approccio comparativo che è alla base stessa del processo.
- ▶ La valutazione fattore per fattore garantisce l’applicazione di un processo standardizzato a tutti i lavori.
- ▶ I membri della Commissione non saranno influenzati dal loro parere sul lavoro nel suo complesso, evitando così l’effetto alone.

Valutazione in ordine casuale e variabile. Per ciascun sotto-fattore, l’ordine in cui i lavori vengono valutati non dovrebbe essere basato sul gruppo professionale o sulla categoria di lavoro, in modo da evitare l’influenza dei pregiudizi di genere. L’ordine dovrebbe invece essere stabilito in modo casuale, come illustrato nell’esempio seguente.

Per il sotto-fattore “conoscenze” i lavori sono valutati nell’ordine seguente: Lavoro A, Lavoro C, E, E, F, F, B, D

Per il sotto-fattore “impegno mentale” l’ordine seguito è: F, D, A, A, E, C, B

Per il sotto-fattore “complessità” l’ordine è: E, B, F, F, D, C, A.

In questo modo diventerà più difficile per i valutatori ricordare i livelli assegnati a ciascun lavoro nella fase precedente.

6.3.2 I problemi riscontrati nella valutazione

Di seguito sono riportati alcuni esempi di problemi che possono sorgere nel corso del processo di valutazione, insieme alle soluzioni suggerite.

Problema 1 La descrizione dei requisiti richiesti per un lavoro può sembrare vaga o ambigua e i membri della Commissione potrebbero avere difficoltà di valutazione. Ciò può accadere nel caso di lavori con cui i membri della Commissione non hanno molta familiarità.

Soluzione Si consiglia di richiedere chiarimenti alle persone che svolgono quel lavoro e ai superiori; in questi casi possono risultare utili anche dei colloqui.

Problema 2 Le informazioni raccolte su un determinato lavoro risultano incomplete.

Soluzione Per completare le informazioni è necessario incontrare un certo numero di persone che svolgono quel lavoro e i loro superiori. Come nel caso precedente, è importante evitare una soluzione basata sulle impressioni dei membri della Commissione o su ipotesi non verificate.

Problema 3 Nonostante discussioni approfondite, i membri della Commissione non riescono a raggiungere un accordo su un livello.

Soluzione In questo caso il lavoro che crea problemi dovrebbe essere messo da parte e riesaminato in un secondo momento, magari dopo aver valutato lavori simili.

Problema 4 Alcuni membri della Commissione sono maggiormente inclini ad attribuire sempre un livello medio, indipendentemente dal lavoro o dal fattore considerato. Questo può essere dovuto ad una certa insicurezza nel giudicare oppure ad una comprensione inadeguata dell'obiettivo dell'esercizio.

Soluzione Sarebbe utile richiamare la procedura da seguire e l'obiettivo dell'esercizio.

6.4 Verifica delle valutazioni

Una volta valutati tutti i lavori è importante procedere ad una verifica per garantirne la neutralità di genere e la concordanza dei risultati.

6.4.1 Garantire la neutralità di genere

Si tratta di garantire **che i livelli siano equamente distribuiti tra i lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile**. Se, ad esempio, emerge che i lavori a predominanza di manodopera femminile tendono ad essere assegnati livelli medi o bassi per la maggior parte dei sotto-fattori, mentre per i lavori a predominanza di manodopera maschile succede il contrario, significa che la procedura può essere stata discriminatoria. Può essere applicato il seguente test (i cui risultati sono illustrati, in forma semplificata, nella Tabella 6.4).

Si può notare il livello assegnato per ogni sotto-fattore di ogni lavoro valutato. Ad esempio, nel caso del *sotto-fattore "conoscenza del lavoro"* al lavoro di caporeparto è stato assegnato il livello 3, al lavoro di programmatore-analista è stato assegnato il livello 4, e così via.

Per determinare se esiste o meno un pregiudizio di genere si può calcolare la media dei livelli assegnati per ciascun sotto-fattore, rispettivamente per i lavori a predominanza di manodopera maschile e femminile. Ad esempio, per il *sotto-fattore "conoscenza del lavoro"* ai lavori a predominanza di manodopera maschile sono stati assegnati i seguenti livelli:

$$3+4+2+1 \text{ da cui emerge un punteggio medio di } 10/4 = 2.5$$

Per il medesimo sotto-fattore ai lavori a predominanza di manodopera femminile sono stati assegnati i seguenti livelli:

$$4+4+3+5 = 16/4 = 4$$

Il punteggio medio per i lavori a predominanza di manodopera femminile risulta più alto di 1,5 punti rispetto alla media dei lavori a predominanza di manodopera maschile. Si può quindi concludere che, per quanto riguarda i lavori valutati all'interno dell'organizzazione, il *sotto-fattore "conoscenza del lavoro"* sia "femminile".

Una volta calcolate le medie si può osservare che nel caso dei sotto-fattori relativi all'*impegno fisico* e alle *condizioni di lavoro* il punteggio medio per i lavori a predominanza di manodopera maschile risulta più elevato rispetto a quello per i lavori a predominanza di manodopera femminile. Ciò porta alla conclusione che, nell'esempio dato, questi sotto-fattori siano "maschili"²¹. Vale invece l'opposto per i sotto-fattori relativi alla conoscenza del lavoro, alla comunicazione e alla responsabilità per le persone che — nell'esempio dato — sarebbero sotto-fattori femminili. Per individuare la prevalenza di genere di un sotto-fattore deve esserci una differenza di almeno 1 tra i punteggi medi. Nella tabella seguente si può osservare che per il *sotto-fattore "impegno mentale"* la differenza è inferiore a 1. Ciò porta a considerare che questo sotto-fattore sia neutro dal punto di vista del genere.

²¹ In altri esempi, questo potrebbe rivelarsi diverso.

Tabella 18 — Assicurare la neutralità di genere nell'assegnazione dei livelli

Livello dei sotto-fattori per lavoro	Lavori a prevalenza di genere					
	Conoscenza del lavoro	Comunicazione	Impegno mentale	Impegno fisico	Responsabilità per le persone	Condizioni di lavoro
Caporeparto	3	3	3	3	3	4
Programmatore-analista	4	3	5	2	1	2
Saldatore	2	1	2	4	1	5
Impiegato di magazzino	1	1	2	4	1	3
Media dei livelli dei lavori a predominanza di manodopera maschile	2,5	2,0	3,0	3,3	1,5	3,5
Ragioniere	4	3	4	1	1	2
Tecnico di grafica computerizzata	4	3	3	2	1	2
Dirigente del servizio clienti	3	3	3	2	3	3
Responsabile delle risorse umane (donna)	5	5	5	1	5	3
Media dei livelli dei lavori a predominanza di manodopera femminile	4	3,5	3,8	1,5	2,5	2,5
Prevalenza di genere del sotto-fattore	Female	Female	Neutral	Male	Female	Male

Si può osservare che, su sei sotto-fattori, due sono maschili, tre femminili e uno neutro rispetto al genere. In questo caso, la distribuzione dei livelli è abbastanza equilibrata e non c'è stato alcun pregiudizio di genere nell'assegnazione. Se invece su sei sotto-fattori, quattro risultassero maschili, uno femminile e uno neutro, o cinque maschili e uno femminile, si dovrebbero verificare le cause sottostanti e, se necessario, introdurre dei correttivi. Riassumendo, questo test permette di determinare se vi è un marcato squilibrio nella distribuzione dei livelli e, in caso affermativo, di individuare e correggere le cause di tale squilibrio²².

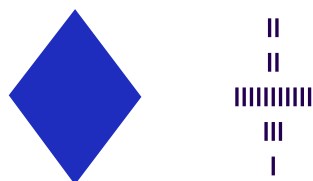
6.4.2 Concordanza²³

Si tratta di esaminare la distribuzione dei livelli assegnati per ciascun sotto-fattore e determinare la tendenza a concentrarsi attorno ad un determinato livello. I casi che devono essere verificati sono rappresentati qui di seguito sotto forma di grafico. Si presume che i livelli assegnati per il sotto-fattore considerato possano variare da 1 a 5.

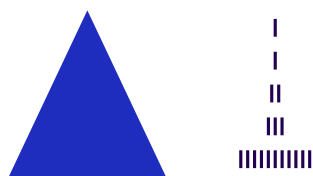
Caso 1: La distribuzione dei livelli assume la forma di diamante o rombo; alla maggior parte dei lavori, rappresentati da linee verticali, è stato assegnato il Livello 3 per questo sotto-fattore, mentre ad un numero molto basso di lavori è stato assegnato un livello più alto o più basso.

²² Per semplicità, questo esercizio è stato effettuato per un campione di lavori e solo per alcuni fattori. In realtà, dovrebbe essere effettuato per tutti i sotto-fattori e per tutti i lavori oggetto di valutazione.

²³ Adattato dalla Commissione canadese per i diritti umani.



Caso 2: La distribuzione dei livelli assume una forma triangolare; alla maggior parte dei lavori è stato assegnato il Livello 1 per questo sotto-fattore, mentre ad alcuni di essi sono stati assegnati livelli più alti.



Caso 3: La distribuzione dei livelli assume la forma di triangolo rovesciato; alla maggior parte dei lavori è stato assegnato un Livello 5 per questo sotto-fattore, mentre ad alcuni di essi sono stati assegnati livelli più bassi.



Se la grande maggioranza dei lavori si trova ad un solo livello per un determinato sotto-fattore significa che non c'è quasi nessuna differenziazione riguardo a questo specifico aspetto. In questo caso la Commissione dovrà decidere se il principio alla base di ciascuna distribuzione sia accettabile o meno. Essa dovrà verificare la sua interpretazione del sotto-fattore in questione, rivedere le giustificazioni riportate e, se necessario, incontrarsi con i tecnici, i dipendenti che occupano quei posti di lavoro o i loro superiori.

Una volta sanate le irregolarità sarà possibile passare alla fase successiva in cui si utilizzerà il profilo professionale per attribuire il punteggio in base alla griglia di ponderazione.

6.5 I benefici

L'analisi del lavoro produce una serie di benefici per i datori e le datrici di lavoro, in particolare in termini di gestione del personale (p.e. reclutamento, selezione e avanzamento nelle carriere). Essa consente di acquisire una maggiore conoscenza delle reali esigenze dei vari lavori e quindi di far corrispondere meglio i/le candidati/e alle esigenze delle posizioni da ricoprire attraverso il reclutamento interno o esterno. Questo consente di ridurre il tasso di turnover dei dipendenti che potrebbe derivare da scelte inappropriate al momento dell'assunzione, come pure gli alti costi ad esso associati.

Checklist

- I membri della Commissione hanno provveduto ad annotare la motivazione delle loro decisioni relative alla valutazione?
- I membri della Commissione hanno concordato una procedura da seguire in caso di problemi?
- Sono state eliminate tutte le informazioni che potrebbero suscitare o mantenere pregiudizi nei confronti di determinati lavori da valutare?
- Le descrizioni delle mansioni seguono il medesimo formato standard sia per i lavori a predominanza di manodopera femminile sia per quelli a predominanza di manodopera maschile?
- La descrizione delle mansioni prevede lo stesso livello di dettaglio sia per i lavori a predominanza di manodopera femminile che per quelli a predominanza di manodopera maschile?
- La descrizione delle mansioni utilizza lo stesso numero di verbi "attivi" per i lavori a predominanza di manodopera femminile rispetto a quelli a predominanza di manodopera maschile?
- Viene condotta l'indagine valutativa del lavoro per ogni singolo sotto-fattore?
- I lavori sono valutati in ordine casuale e variabile rispetto a ciascun sotto-fattore?
- Si è cercato di evitare di attribuire livelli medi o bassi ai lavori a predominanza di manodopera femminile, riguardo alla maggior parte dei sotto-fattori, e viceversa per i lavori a predominanza di manodopera maschile?
- È stata determinata una predominanza di genere per i sotto-fattori?
- La distribuzione dei livelli assegnati a determinati sotto-fattori è concentrata attorno a un unico livello?
- Se sì, può ritenersi giustificato?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzarne i motivi. Qualora non fosse possibile trovare delle ragioni soddisfacenti si dovrà modificare la decisione.

Modulo 7

Definizione del valore dei lavori

Indice

7.1	Definizione della griglia di ponderazione	69
7.2	Concordanza della griglia di ponderazione	71
7.3	Distribuzione del punteggio per livello	75
7.4	Attribuzione di punti ai lavori e individuazione di lavori con il medesimo valore	76
7.5	I benefici	80

Obiettivi

In questa fase occorre eseguire due attività: la costruzione di una griglia di ponderazione e l'assegnazione di un punteggio ai lavori. Questa è la fase finale dell'indagine valutativa, dopo di che si potranno confrontare i salari per lavori di equal valore.

Sequenza delle procedure:

- ▶ Definizione della griglia di ponderazione
- ▶ Garanzia della concordanza e assenza di pregiudizi discriminatori
- ▶ Distribuzione dei punti sulla base dei livelli dei sotto-fattori
- ▶ Calcolo dei punti totali per ogni lavoro nel quale predomina un genere
- ▶ Definizione degli intervalli dei punti
- ▶ Raggruppamento dei lavori per intervallo
- ▶ Garanzia dell'assenza di pregiudizi discriminatori
- ▶ Ponderazione dei fattori di valutazione

La ponderazione dei fattori di valutazione comporta la determinazione dell'importanza relativa e l'assegnazione di un valore numerico a ciascuno di essi. Questo ha un impatto estremamente importante sul valore del lavoro. Nonostante l'estrema cautela esercitata nelle fasi precedenti, in questa fase potrebbero comunque verificarsi delle incoerenze e distorsioni tali da annullare tutti gli sforzi finora compiuti.

Si raccomanda di definire la griglia di ponderazione solo dopo aver stabilito i profili professionali (vedasi il Capitolo 6). Se i responsabili della ponderazione sapessero in anticipo che a una determinata capacità o responsabilità verrebbe assegnato un peso elevato essi potrebbero essere tentati di assegnarle un livello elevato, qualora volessero favorire un lavoro a scapito di un altro.

7.1 Definizione della griglia di ponderazione

7.1.1 Griglia unica per tutti i lavori

La griglia di ponderazione indica la rilevanza di ciascun fattore e sotto-fattore per l'organizzazione. È fondamentale utilizzare la medesima griglia di ponderazione per tutti i lavori coperti dal programma di parità salariale e lo stesso strumento di misurazione per poter confrontare efficacemente i lavori. Per il metodo di valutazione, la griglia di ponderazione rappresenta uno degli elementi più importanti dello strumento di misurazione.

Tabella 19 — Esempio di griglia di ponderazione

Fattori	Ponderazione	Punteggio
Qualifiche	32%	320
Conoscenza del lavoro	12%	120
Comunicazione	10%	100
Capacità fisiche	10%	100
Impegno	19%	190
Impegno emotivo	5%	50
Impegno mentale	8%	80
Impegno fisico	6%	60
Responsabilità	39%	390
Per le persone	12%	120
Per i prodotti	12%	120
Finanziaria	15%	150
Condizioni di lavoro	10%	100
Ambiente fisico	5%	50
Clima psicologico	5%	50
Totale	100%	1.000

Il punteggio può variare ma si raccomanda di utilizzare un totale di mille punti, a meno che non vi sia una grande diversità di lavori. La griglia di ponderazione summenzionata viene presentata a scopo puramente descrittivo e non costituisce un modello. In generale, la maggior parte degli esperti concorda sulle seguenti fasce percentuali come linee guida approssimative per quanto riguarda l'importanza relativa dei fattori:

- ▶ dal 20 per cento al 35 per cento per le qualifiche
- ▶ dal 25 per cento al 40 per cento per le responsabilità
- ▶ dal 15 per cento al 25 per cento per l'impegno
- ▶ dal 5 per cento al 15 per cento per le condizioni di lavoro.

Per costruire la griglia di ponderazione è necessario innanzitutto classificare i fattori e poi attribuire loro un peso relativo in termini di percentuale, come viene illustrato nelle fasi successive.

Fase 1. Classificazione dei quattro fattori principali per ordine di importanza²⁴.

Fattori di classificazione

Qualifiche
Responsabilità
Impegno
Condizioni di lavoro

Fase 2. Calcolo della percentuale assegnata a ciascun fattore

Fattori di ponderazione

Qualifiche	32%
Responsabilità	39%
Impegno	19%
Condizioni di lavoro	10%

Fase 3. Classificazione dei sotto-fattori per ordine di importanza

Classificazione dei sotto-fattori delle qualifiche

Qualifiche
Conoscenza del lavoro
Comunicazione
Capacità fisiche

Fase 4. Calcolo della percentuale assegnata a ciascun sotto-fattore

Ponderazione dei sotto-fattori delle qualifiche

Qualifiche	32%
Conoscenza del lavoro	12%
Comunicazione	10%
Capacità fisiche	10%

Questo modo di procedere facilita la definizione dell'intera griglia di ponderazione.

²⁴ Questa griglia è presentata solo a scopo illustrativo.

7.2 Concordezza della griglia di ponderazione

Dato che la ponderazione ha un effetto diretto sui salari è essenziale che essa sia strettamente collegata agli obiettivi e al lavoro dell'organizzazione.

Per esempio: in un'azienda che si occupa di programmazione di software verrà attribuito un peso elevato al criterio delle competenze analitiche; in un centro di accoglienza diurna il criterio della responsabilità per le persone sarà della massima importanza; in un'impresa di lavori pubblici la responsabilità per le attrezzature sarà uno dei fattori chiave.

Per soddisfare questo requisito, **sarà necessario determinare accuratamente il tipo di lavoro svolto dall'impresa, sulla base della documentazione, insieme ai suoi obiettivi e valori prioritari.** Ognuno ha la propria idea della missione dell'impresa. Per evitare lunghi dibattiti e per essere il più possibile obiettivi, le informazioni necessarie vanno ricercate nei documenti e nei colloqui con i consulenti tecnici.

La concordezza può essere assicurata tramite la verifica della rilevanza assegnata a ciascun fattore da valutare, alla luce degli obiettivi e dei valori dell'impresa. **Un elemento di grande importanza per l'impresa non dovrebbe avere poca rilevanza e viceversa.**

Per esempio: se un'impresa che opera nel settore dei servizi indica, nella sua missione, la qualità del servizio come priorità assoluta, ma assegna un peso pari al 4 per cento al sotto-fattore relativo all'assistenza clienti, sarebbe probabilmente necessario modificare questa ponderazione.

Una ponderazione concordezza è essenziale per individuare eventuali pregiudizi discriminatori.

Per esempio: se nell'impresa X viene assegnato un peso elevato alla responsabilità per le risorse materiali (lavori a predominanza di manodopera maschile) a scapito della responsabilità per le persone (lavori a predominanza di manodopera femminile) questo, a prima vista, potrebbe sembrare discriminatorio. Però se l'impresa ha stabilito chiaramente che la responsabilità per le risorse materiali è particolarmente importante per il raggiungimento dei propri obiettivi, mentre la responsabilità per le persone è secondaria, non ci sarebbe alcuna discriminazione.

La comprensione della natura essenziale di questo legame tra gli obiettivi dell'impresa e la ponderazione fa emergere l'importanza di **evitare ponderazioni prestabilite.**

7.2.1 Eliminazione dei pregiudizi di genere nella ponderazione

Gli stessi stereotipi individuati in relazione alla selezione e definizione dei fattori possono influenzare la costruzione della griglia di ponderazione. Per esempio, i responsabili della ponderazione potrebbero essere inclini ad attribuire un peso elevato ad alcuni fattori perché sono rappresentativi di lavori appartenenti a un elevato livello gerarchico. In tal caso si può riprodurre la stessa discriminazione che ha dato luogo alla disparità salariale.

Per esempio: non si dovrebbe attribuire un peso elevato alla gestione di un gran numero di dipendenti (generalmente lavori a predominanza di manodopera maschile) solo perché il criterio è associato ad un livello gerarchico elevato. Analogamente, non si dovrebbe attribuire un peso basso al rischio di aggressione o abuso verbale solo perché associato a lavori di basso livello professionale (generalmente a predominanza di manodopera femminile).

In generale, **la struttura gerarchica** dell'impresa non dovrebbe condizionare la ponderazione dei fattori.

Occorre una certa cautela anche per quanto riguarda **la struttura salariale**. I membri della Commissione dovrebbero evitare di fare riferimento agli attuali salari delle varie posizioni.

Un altro caso di pregiudizio di genere può presentarsi se si tende ad **attribuire pesi estremi in modo diseguale** ad alcuni sotto-fattori, a seconda che siano associati a lavori a predominanza di manodopera femminile o maschile.

7.2.2 Garantire l'assenza di pregiudizi discriminatori nella griglia di ponderazione

Una volta assegnato un livello ai vari lavori per ciascun sotto-fattore (vedasi il Capitolo 4) si osserva, generalmente, che ai lavori a predominanza di manodopera femminile viene assegnato un livello alto per alcuni sotto-fattori, mentre ai lavori a predominanza di manodopera maschile viene assegnato un livello alto per altri. Pertanto, i primi possono essere definiti "sotto-fattori femminili" e i secondi "sotto-fattori maschili". Per garantire che la griglia di ponderazione non abbia un impatto discriminatorio può essere condotto un semplice test per **confrontare il peso assegnato ai sotto-fattori in base al genere**.

Le due tabelle seguenti mostrano come effettuare questo test²⁵.

²⁵ Esempio adattato da Regno Unito. Equal opportunities commission, Good practice guide. Job evaluation schemes free of sex bias.

Tabella 20 — Esempio di ponderazione discriminatoria

Sotto-fattori	Prevalenza di genere del sotto-fattore	Peso del sotto-fattore (per cento)
Conoscenza del lavoro	F	10
Comunicazione	F	7
Capacità fisiche	M	12
Impegno emotivo	F	5
Impegno mentale	N	8
Impegno fisico	M	10
Responsabilità per le persone	F	8
Responsabilità per i prodotti	M	15
Responsabilità finanziaria	M	15
Condizioni di lavoro	M	10
Totale		100

La tabella sopra riportata mostra che quattro sotto-fattori sono a predominanza femminile (F) e cinque a predominanza maschile (M). Il seguente calcolo rivela uno squilibrio nella ponderazione:

I pesi totali per i 5 sotto-fattori a predominanza maschile sono: $12\% + 10\% + 15\% + 15\% + 10\% = 62\%$ pari ad **una media del 12,4% per ciascun sotto-fattore**.

I pesi totali per i 4 sotto-fattori a predominanza femminile sono: $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$ pari ad **una media del 7,5% per ciascun sotto-fattore**.

Il divario tra i pesi assegnati ai sotto-fattori a predominanza femminile e maschile è piuttosto significativo. Questo non significa che esso sia discriminatorio, ma che la griglia di ponderazione debba essere riesaminata e giustificata alla luce degli obiettivi dell'impresa e del tipo di lavoro svolto.

In questo esempio, i responsabili hanno riesaminato attentamente la loro prima analisi e hanno riscontrato che a determinati sotto-fattori femminili era stato assegnato un peso troppo basso rispetto a determinati sotto-fattori maschili. Ad esempio, considerati gli obiettivi dell'impresa, la conoscenza del lavoro era la qualifica più importante (e quindi avrebbe dovuto avere il maggior peso, cioè il 12 per cento), mentre gli altri due sotto-fattori *relativi alle qualifiche* erano entrambi di egual valore e avrebbero dovuto avere lo stesso peso, cioè il 10 per cento. Una verifica delle tipologie di lavoro e del contributo che apportano agli obiettivi dell'impresa ha portato anche i membri della Commissione ad attribuire un peso maggiore alla responsabilità per le persone e un peso minore allo sforzo fisico. Una volta completato questo esercizio è stata adottata una nuova griglia di ponderazione, come si può vedere nella Tabella 7.3.

Tabella 21 — Esempio di ponderazione non discriminatoria

Sotto-fattori	Prevalenza di genere del sotto-fattore	Peso del sotto-fattore (per cento)
Conoscenza del lavoro	F	12
Comunicazione	F	10
Capacità fisiche	M	10
Impegno emotivo	F	5
Impegno mentale	N	8
Impegno fisico	M	6
Responsabilità per le persone	F	12
Responsabilità per i prodotti	M	12
Responsabilità finanziaria	M	15
Condizioni di lavoro	M	10
Totale		100

I dati della Tabella 7.3 mostrano come la nuova ponderazione risulti più equilibrata.

I pesi totali per i 5 sotto-fattori maschili sono: $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$ pari ad **una media del 10,6%**.

I pesi totali per i 4 sotto-fattori femminili sono: $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ pari ad **una media del 9,75%**.

Il divario tra le due medie non è scomparso del tutto ma si è ridotto. La Commissione ha adattato la griglia di ponderazione in base ai criteri di concordanza e non discriminazione, al fine di scegliere, in ultima analisi, una griglia di ponderazione che sembrasse più adatta all'impresa. Questo esempio illustra il fatto che spesso la ponderazione viene stabilita con gradualità attraverso un processo di "prova ed errore".

7.3 Distribuzione del punteggio per livello

Una volta definita la griglia, il punteggio totale di ogni sotto-fattore va distribuito tra i diversi livelli. Supponiamo che il sotto-fattore relativo alla conoscenza del lavoro abbia ricevuto un massimo di 140 punti e che i livelli assegnati per questo sotto-fattore varino da 1 a 5.

Quanti punti dovranno essere aggiunti ogni volta per passare da un livello al successivo? A questo proposito occorre prendere due decisioni:

7.3.1 Quale progressione scegliere: aritmetica o geometrica?

Le progressioni aritmetiche mantengono lo stesso divario tra i vari livelli e sono in linea con l'obiettivo della parità salariale. Le progressioni geometriche tendono invece ad aumentare i divari tra i livelli man mano che il livello sale sulla scala, intensificando così ingiustificatamente la disuguaglianza tra i lavori di base (spesso a predominanza di manodopera femminile) e quelli di livello gerarchico elevato (generalmente a predominanza di manodopera maschile). Questo approccio non è raccomandabile ai fini della realizzazione di programmi per la parità salariale.

7.3.2 Quale punteggio attribuire al livello più basso?

Se un lavoro non prevede tra i suoi requisiti un determinato sotto-fattore non dovrebbe ricevere un punteggio per tale sotto-fattore. Si tratta di casi limitati, dato che i sotto-fattori sono scelti e definiti in modo da rappresentare l'intera gamma dei lavori in un'impresa. In generale, al primo livello viene quindi attribuito un determinato punteggio. Ad esempio, nel caso del sotto-fattore relativo alla conoscenza del lavoro, per il quale esistono cinque livelli, i 120 punti sarebbero distribuiti secondo una progressione aritmetica, come segue:

Tabella 22 — Esempio di progressione aritmetica — sotto-fattore relativo alla conoscenza del lavoro

Livello	L1	L2	L3	L4	L5
Numero di punti	24 punti	48 punti	72 punti	96 punti	120 punti

Nel caso in cui il primo livello sia corrispondente all'assenza o peso limitato di un sotto-fattore il punteggio attribuito potrebbe essere molto più basso. Prendiamo, ad esempio, il sotto-fattore relativo all'impegno emotivo: la griglia potrebbe essere costruita come segue nel caso in cui alcuni lavori non prevedano questo sotto-fattore tra i requisiti:

Livello	L1	L2	L3	L4	L5
Numero di punti	5 punti	16,25 punti	27,5 punti	38,75 punti	50 punti

In questo esempio, al Livello L1, che corrisponde ad un impegno emotivo minimo o nullo, è stato attribuito il 10 per cento del totale a questo sotto-fattore e il resto del totale è stato suddiviso per 4, ottenendo una progressione aritmetica di 11,25. Anche se alcuni esperti preferiscono assegnare sempre un numero uguale di punti per livello, altri preferiscono, come in questo esempio, iniziare con un punteggio inferiore. Alcuni esperti assegnano addirittura 0 punti al primo livello se corrisponde all'assenza di un sotto-fattore, ma, come già detto, questa situazione si presenta raramente. Occorre tenere presente che ognuna di queste opzioni avrà un effetto diverso sul valore relativo dei lavori.

Lo stesso processo viene condotto per tutti i sotto-fattori compresi nel metodo, in modo da poter calcolare il punteggio di ogni livello e ogni sotto-fattore. La figura in grassetto indica il punteggio massimo attribuito a ciascun sotto-fattore e corrisponde al livello più alto. Inoltre, tutte le figure in grassetto (cioè il punteggio massimo di tutti i sotto-fattori) dovrebbero risultare pari a 1000 punti.

Tabella 23 — Griglia dei punti relativa a tutti i sotto-fattori e livelli²⁶

lavoro	Qualifiche			Impegno			Responsabilità			Condizioni di lavoro	
	lavoro	capacità fisiche	comunicazione	emotivo	mentale	fisico	per le persone	per i prodotti	finanziaria	fisico	psicologico
L1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

7.4 Attribuzione di punti ai lavori e individuazione di lavori con il medesimo valore

Una volta definita la ponderazione e calcolato il punteggio per ciascun sotto-fattore e livello sarà possibile attribuire un valore a ciascuna lavoro, attraverso due passaggi:

- ▶ Primo, i punti vengono attribuiti a ciascun sotto-fattore sulla base del profilo professionale (vedasi il Capitolo 6)
- ▶ Secondo, i lavori vengono raggruppati in categorie che si ritengono avere il medesimo valore

²⁶ In questa griglia, date le caratteristiche del lavoro da valutare, il Pay equity committee ha assegnato 4 livelli ad alcuni sotto-fattori e 5 ad altri.

7.4.1 Calcolo dei punti totali attribuiti a ciascun lavoro

Il punteggio totale attribuito ad un lavoro dipenderà dal suo profilo e, più specificamente, dal livello che gli è stato attribuito per ciascun sotto-fattore. Supponiamo che, sulla base dell'analisi dei risultati del questionario (vedasi il Capitolo 6), la Commissione abbia attribuito i seguenti livelli ai vari sotto-fattori che caratterizzano il lavoro di segreteria:

Tabella 24 — Profilo riepilogativo del lavoro di segreteria

Fattori e sotto-fattori	Livelli attribuiti dalla Commissione
Qualifiche	
Conoscenza del lavoro	Livello 2
Capacità fisiche	Livello 2
Comunicazione	Livello 2
Impegno	
Impegno emotivo	Livello 1
Impegno mentale	Livello 2
Impegno fisico	Livello 2
Responsabilità	
Per le persone	Livello 1
Per i prodotti	Livello 2
Finanziaria	Livello 1
Condizioni di lavoro	
Ambiente fisico	Livello 2
Clima psicologico	Livello 2

I livelli si possono abbinare ai punti sulla base della griglia di punti di cui sopra (Tabella 7.5). Applicando questo calcolo, il lavoro di segreteria nell'organizzazione considerata otterrebbe un totale di 342 punti.

Tabella 25 — Calcolo dei punti totali attribuiti al lavoro di segreteria

lavoro	Qualifiche			Impegno			Responsabilità			Condizioni di lavoro	
	lavoro	capacità fisiche	comunicazione	emotivo	mentale	fisico	per le persone	per i prodotti	finanziaria	fisico	psicologico
L1	24	20	20	<u>12,5</u>	16	15	24	<u>24</u>	<u>16</u>	12,5	12,5
L2	<u>48</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	25	<u>32</u>	<u>30</u>	48	<u>48</u>	32	<u>25</u>	<u>25</u>
L3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

Nota: I numeri in corsivo e sottolineati indicano i punti attribuiti al lavoro di segreteria.

Utilizzando lo stesso calcolo per ciascun lavoro diventa possibile calcolarne i rispettivi valori.

Una volta completata questa fase, i lavori potranno essere classificati in base al numero totale di punti assegnati e si potranno determinare i lavori a predominanza di manodopera femminile e quelli a predominanza di manodopera maschile di equal valore.

7.4.2 Raggruppamento dei lavori in intervalli di punti

Per definire le equivalenze tra i lavori è necessario raggrupparli secondo intervalli di punti, per due ragioni:

- La valutazione del lavoro non è una scienza esatta. È probabile che, nella maggior parte dei casi, ci siano differenze di pochi punti tra un lavoro a predominanza di manodopera femminile e quello più prossimo a predominanza di manodopera maschile. Per questo motivo, una differenza di pochi punti, entro certi limiti, non significa che i lavori non siano equivalenti;
- Definire intervalli all'interno dei quali possono essere raggruppati i lavori con un punteggio totale relativamente simile aiuta a creare delle classi salariali e, quindi, semplifica il sistema salariale.

Ampiezza degli intervalli

La determinazione dell'ampiezza degli intervalli è una questione che la Commissione ha il compito di analizzare, tenendo conto dei vantaggi e degli svantaggi dei diversi scenari ipotizzati. Si può decidere di attribuire 30, 50 o 70 punti per intervallo, a seconda del punteggio totale, del metodo e del numero di categorie salariali auspicabili nel risultato finale:

- Un'ampiezza molto ridotta potrebbe determinare differenze salariali tra i lavori che sono difficilmente giustificabili.
- Un'ampiezza notevole semplifica il sistema salariale e lo rende più flessibile. In ultima analisi, è probabile che tale ampiezza mini il significato alla nozione di equal valore.

In alcuni casi possono apparire dei “**confini naturali**” entro cui raggruppare un certo numero di lavori che possono guidare la Commissione nella scelta dell’ampiezza di ciascuna classe di intervalli.

Supponiamo che in un metodo con un massimo di 1000 punti si decida di creare 15 classi che corrispondono approssimativamente a intervalli di 65 punti ciascuna. Si otterrebbe quanto segue:

Tabella 26 — Esempio di progressione di intervalli

Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Gruppo 4	Gruppo 5	Gruppo 6	Gruppo 7	Gruppo 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1.000

In questo esempio, se a un lavoro a predominanza di manodopera femminile vengono attribuiti 200 punti, a un altro lavoro a predominanza di manodopera femminile 255 punti e a un lavoro a predominanza di manodopera maschile 240 punti, questi tre lavori saranno considerati equivalenti. Se esiste un divario salariale a discapito dell’uno o dell’altro dei lavori a predominanza di manodopera femminile, rispetto al lavoro comparabile a predominanza di manodopera maschile e a favore di quest’ultimo, tale divario dovrà essere corretto.

Assenza di pregiudizi discriminatori nella definizione degli intervalli

È necessario osservare una serie di regole per evitare che il raggruppamento di lavori per intervalli abbia un impatto discriminatorio.

- ▶ I divari tra gli intervalli dovrebbero essere definiti in termini di numeri assoluti (progressione aritmetica) piuttosto che in termini percentuali (progressione geometrica). Basare gli intervalli su una progressione percentuale aumenta il divario tra i lavori ad entrambe le estremità della scala dei valori, apportando degli svantaggi ai lavori a predominanza di manodopera femminile che spesso si collocano negli intervalli più bassi.
- ▶ Si dovrebbe garantire che i lavori a predominanza di manodopera femminile non vengano sistematicamente classificati in prossimità del limite superiore dell’intervallo, che potrebbe riflettere il desiderio di ridurre artificialmente gli aggiustamenti salariali effettuati come risultato del processo di parità salariale.
- ▶ Si dovrebbe garantire che i lavori a predominanza di manodopera femminile, che rappresentano un’alta percentuale della popolazione dipendente nell’impresa, non vengano classificati in prossimità del limite superiore dell’intervallo. Per ridurre l’impatto della parità salariale sul totale delle retribuzioni, i manager potrebbero classificare tali lavori appena al di sotto del limite superiore dell’intervallo. Questa pratica è potenzialmente discriminatoria e va evitata.
- ▶ Infine, per ragioni di coerenza e non discriminazione, gli intervalli non dovrebbero sovrapporsi. Ad esempio:
 - ▷ Gruppo 3 400-499 punti
 - ▷ Gruppo 4 480-599 punti.

In questo caso, dove verrebbe classificato il lavoro che ottiene 485 punti?

7.5 I benefici

Questa fase può offrire numerosi benefici, in particolare:

- ▶ Il lavoro di analisi e riflessione sulla missione e i valori fondamentali dell'impresa può essere molto utile per aggiornare queste dimensioni e comunicare con maggiore precisione a tutti i dipendenti.
- ▶ La riflessione renderà anche più facile stabilire il legame tra i diversi lavori e gli obiettivi dell'impresa.
- ▶ La definizione degli intervalli in modo coerente e non discriminatorio può razionalizzare la gestione delle risorse umane.
- ▶ La gerarchia dei lavori viene stabilita sulla base di un principio coerente e non discriminatorio, garantendo maggiore equità all'interno dell'impresa.
- ▶ I cambiamenti tecnologici o organizzativi possono essere analizzati e integrati sulla base degli stessi parametri, facilitando il compito della dirigenza.

Checklist

- È stata definita una logica di ponderazione?
- Tale logica si basa su informazioni oggettive e aggiornate?
- Tale logica è stata messa per iscritto in maniera precisa?
- La griglia di ponderazione rappresenta i valori dell'impresa?
- La griglia di ponderazione è adatta ai lavori da valutare?
- I fattori considerati più importanti per l'impresa hanno un peso maggiore?
- È stato stabilito che la ponderazione non perpetuerà implicitamente o esplicitamente la gerarchia esistente nell'azienda?
- È stato stabilito che la ponderazione non perpetuerà implicitamente o esplicitamente la struttura salariale esistente nell'azienda?
- Ai sotto-fattori considerati equivalenti è stato attribuito lo stesso peso?
- Si è cercato di evitare di attribuire sistematicamente un peso elevato ai sotto-fattori associati a un genere piuttosto che all'altro?
- Si è cercato di evitare di assegnare sistematicamente un peso basso ai sotto-fattori associati a un genere piuttosto che all'altro?
- Si è fatto in modo che, per i sotto fattori, la progressione dei punti da un livello all'altro non comporti un netto svantaggio per i lavori di basso livello?
- Gli intervalli sono basati su una progressione regolare per punti piuttosto che su una progressione per percentuale?
- Si è cercato di evitare che i lavori a predominanza di manodopera femminile siano classificati, in maniera sproporzionata, appena al di sotto del limite superiore degli intervalli?
- Si è cercato di evitare che i lavori a predominanza di manodopera femminile siano classificati appena al di sotto del limite superiore degli intervalli?
- Si è fatto in modo di non sovrapporre gli intervalli?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzarne i motivi. Qualora non fosse possibile trovare delle ragioni soddisfacenti si dovrà modificare la decisione.

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)


[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Modulo 8

Il calcolo dei divari e l'aggiustamento salariale

Indice

8.1	Componenti del salario	84
8.2	Confronto e aggiustamenti salariali	86
8.3	I divari retributivi non discriminatori	87
8.4	Il riconoscimento degli aggiustamenti salariali	88
8.5	La parità interna	88
8.6	I benefici	88

Obiettivi

L'obiettivo di questa fase è quello di equiparare i salari per lavori di egual valore, considerato come il fine ultimo dell'intero processo illustrato in questa Guida.

Quando un datore o datrice di lavoro riscontra l'esistenza di divari salariali discriminatori a scapito di alcuni lavori a predominanza di manodopera femminile, sarà necessario introdurre correttivi a favore di tutti i dipendenti (uomini e donne) con contratto a tempo pieno e parziale, determinato e indeterminato, compresi i lavoratori e lavoratrici precarie. Sebbene questa fase sia fondamentale, essa viene spesso trattata in modo superficiale nei manuali e nelle linee guida per la promozione della parità salariale²⁷.

²⁷ Per ulteriori dettagli, si veda Marie-Thérèse Chicha, *A comparative analysis*.

Sequenza delle procedure:

- ▶ Calcolo del salario base per i lavori da comparare
- ▶ Calcolo della componente variabile del salario
- ▶ Garanzia dell'assenza di pregiudizi discriminatori nel calcolo della componente variabile per lavori di equal valore
- ▶ Calcolo dei benefici complementari
- ▶ Garanzia dell'assenza di pregiudizi discriminatori riguardo ai benefici complementari previsti per lavori di equal valore
- ▶ Stima dei divari retributivi
- ▶ Armonizzazione delle strutture salariali per lavori di equal valore
- ▶ Riconoscimento degli aggiustamenti salariali

8.1 Componenti del salario

La parità salariale riguarda tutte le componenti del salario (salario di base, componente variabile e benefici accessori) e mira a equiparare il salario riconosciuto per il lavoro svolto. Secondo alcuni studi, la discriminazione si annida in queste tre componenti della retribuzione.

8.1.1 Il salario base

Il salario è il compenso base erogato al dipendente al netto di eventuali maggiorazioni. L'importo può essere fisso, sulla base di tabelle salariali predefinite, come accade per alcuni lavori, oppure variabile, sulla base di scale retributive, ossia con la previsione di scatti di livello che maturano nel corso del rapporto di lavoro sulla base di criteri quali l'anzianità di servizio o altro.

Nel caso dell'applicazione di scale retributive è sempre meglio adottare, per comparare lavori di equal valore, la **classe salariale più alta** che rappresenta il contributo effettivo fornito dal lavoro all'impresa. In alcuni casi, oltre la classe più alta ci sono ulteriori elementi salariali riconosciuti ai dipendenti come, per esempio, i premi di risultato. A questo riguardo, per garantire l'assenza di discriminazioni occorre verificare i seguenti tre aspetti:

- ▶ La classe salariale più alta è **applicata in pari misura** nei lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile?
- ▶ I **criteri applicati nel riconoscimento di eventuali premi sono uguali** per i lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile?
- ▶ Se la maggior parte dei lavori a predominanza di manodopera femminile fosse costituita da lavori a tempo parziale, si dovrebbe tener conto di un'ulteriore dimensione: **i premi di risultato sono riconosciuti** anche ai lavoratori a tempo parziale?

Ai fini del confronto salariale occorre adottare unità di misura standard: salario orario, salario settimanale o salario mensile.

8.1.2 La componente variabile del salario

La componente variabile del salario è sempre più diffusa. Essa tiene conto dei risultati individuali, di gruppo o aziendali e può assumere diverse forme, incluso:

- ▶ Indennità erogata in base a competenze professionali specifiche, che tiene conto della diversificazione delle competenze tra i dipendenti.
- ▶ Indennità erogata in base al lavoro di gruppo, costituita da un bonus riconosciuto ai componenti di un team (nell'ambito di un reparto, filiale o negozio) per i risultati ottenuti.
- ▶ Condivisione degli utili, nel caso in cui una parte degli utili dell'azienda, o di un suo ramo, venga condivisa con i dipendenti.

Occorre verificare ciascun elemento della componente variabile per garantire che questo non venga assegnato in modo discriminatorio, rispondendo alle seguenti domande:

- ▶ La componente variabile della retribuzione è **disponibile**, in egual misura, a lavoratrici e lavoratori per un lavoro di equal valore?
- ▶ **Le indennità corrisposte alle lavoratrici sono uguali** a quelle riconosciute ai lavoratori per un lavoro di equal valore?

Se la risposta ad una o entrambe queste domande fosse "No", diventa necessario correggere il divario e rimuovere le possibili cause, che potrebbero essere le seguenti:

- ▶ **Gli obiettivi non sono facilmente raggiungibili** nell'ambito dei lavori a predominanza di manodopera femminile, così come in quelli a predominanza di manodopera maschile;
- ▶ La componente variabile è **accessibile solo ai dipendenti a tempo pieno** e indeterminato, escludendo i dipendenti a tempo parziale e determinato;
- ▶ **I criteri di assegnazione sono associati a caratteristiche del lavoro maschile** (capacità di leadership, decisionali, autoaffermazione) e non tengono conto delle caratteristiche associate ai lavori femminili (capacità di collaborazione, consultazione, capacità relazionali).

Questa verifica può contribuire a rendere il sistema salariale più coerente e trasparente.

Ai fini comparativi la componente variabile andrebbe calcolata su una base standard, per evitare le differenze che spesso si riscontrano in questi meccanismi retributivi. L'indennità media potrà essere calcolata su un periodo da tre a cinque anni, a seconda della contingenza economica.

Se venissero riscontrate divergenze in termini di componente variabile tra lavori di equal valore il datore o datrice di lavoro dovrebbe provvedere a rimuoverli equiparando la componente variabile oppure erogando un importo forfettario ai dipendenti dei lavori a predominanza di manodopera femminile.

8.1.3 I benefici complementari

I benefici complementari comprendono bonus e prestazioni non monetarie associate al lavoro e finanziate interamente o in parte dal datore o datrice di lavoro, tra cui:

- ▶ congedi retribuiti: ferie, festività, congedi parentali, congedi familiari, congedi per malattia, e permessi vari²⁸;
- ▶ piani previdenziali e piani aziendali con benefici definiti (sanitari, disabilità);
- ▶ benefici accessori (bonus): auto aziendale, parcheggio, pagamento di prestazioni professionali, rimborsi per programmi di studio, prestiti agevolati, cellulari, divise (tranne il caso in cui siano necessarie per le mansioni svolte).

Questi elementi vanno esaminati per garantire:

- ▶ **Che siano ugualmente accessibili** ai dipendenti che svolgano lavori a predominanza di manodopera femminile o lavori a predominanza di manodopera maschile di egual valore;
- ▶ **Che gli importi erogati siano uguali, in media, per lavori di egual valore.** Nel secondo caso il calcolo potrà differire, a seconda del tipo di bonus:
 - ▷ Le spese per l'auto aziendale, prestazioni professionali, divise o telefoni cellulari possono essere facilmente misurate, sulla base dei costi immediati sostenuti dal datore o datrice di lavoro.
 - ▷ Le ferie e gli altri benefici a base temporale potranno essere calcolati in termini di giorni.
 - ▷ I piani previdenziali e i piani aziendali con benefici definiti pongono il problema della scelta tra prestazioni ricevute dai dipendenti o contributi versati dai datori o datrici di lavoro. In questo caso sarebbe da preferire la seconda soluzione, nonostante alcune limitazioni, per motivi di fattibilità e per semplificare l'indagine e la valutazione.

Qualora si dovesse riscontrare un divario in termini delle prestazioni sociali, il datore o datrice di lavoro vi potrà porre rimedio applicando la soluzione più adeguata, cioè riconoscendo un importo equivalente in denaro oppure erogando prestazioni uguali sia alle lavoratrici che ai lavoratori.

8.2 Confronto e aggiustamenti salariali

8.2.1 I metodi di aggiustamento salariale

Una volta definito il salario totale, sia per i lavori a predominanza di manodopera femminile che per quelli a predominanza di manodopera maschile, si potranno calcolare i divari tra i lavori di egual valore, come segue:

- ▶ confrontando il salario per il lavoro a predominanza di manodopera femminile e quello a predominanza di manodopera maschile di egual valore; questo metodo è più adatto alle piccole organizzazioni con un numero limitato di lavori;
- ▶ confrontando globalmente il salario per i lavori a predominanza di manodopera femminile con la retta di regressione retribuzione/valore per i lavori a predominanza di manodopera maschile.

A questo punto è importante sottolineare che **la parità salariale si ottiene aumentando il salario per i lavori a predominanza di manodopera femminile al livello di quello erogato per i lavori a predominanza di manodopera maschile di egual valore** e non abbassando il salario per i lavori a predominanza di manodopera maschile al livello dei primi.

²⁸ Il congedo per maternità non è incluso in queste prestazioni in quanto soddisfa il requisito di non discriminazione.

8.2.2 Le strutture salariali

Una volta calcolati i divari retributivi si pone il problema delle strutture salariali, in particolare nei casi in cui esistano delle scale retributive. È stato osservato che le scale associate ai lavori a predominanza di manodopera femminile spesso includono un numero maggiore di livelli rispetto a quelle associate ai lavori maschili di egual valore. Ne consegue che occorre molto più tempo per i dipendenti impiegati in lavori a predominanza di manodopera femminile per raggiungere il tasso salariale più alto. Per molte lavoratrici che si trovano al di sotto del livello massimo, la parità salariale viene raggiunta solo in teoria. Questa situazione di disuguaglianza è aggravata nel caso in cui venga fissato un tasso unico per i lavori maschili, mentre per i lavori femminili vengono fissati diversi livelli.

Pertanto, quando si stabilisce la parità salariale, le strutture salariali per i lavori a predominanza di manodopera femminile o a predominanza di manodopera maschile di egual valore dovrebbero essere standardizzate. Questo aspetto va considerato come parte integrante della parità salariale.

8.3 I divari retributivi non discriminatori

Accade talvolta che i divari retributivi osservati non siano determinati, in tutto o in parte, da fattori di natura discriminatoria ma riflettano invece vincoli gestionali o di mercato.

8.3.1 La carenza di manodopera specializzata

Per alcuni lavori, può accadere che vi sia una carenza di manodopera. In questo caso le imprese si vedono costrette ad aumentare notevolmente i salari per attirare lavoratori da imprese concorrenti oppure assumere lavoratori dall'estero. Nel caso dei lavori a predominanza di manodopera maschile questo "premio aggiuntivo", dovuto alla carenza di manodopera, non deve essere considerato discriminatorio. Una possibile soluzione sarebbe quella di non includere questi lavori nel processo di confronto salariale.

Generalmente, la carenza di manodopera non dura a lungo. Se il premio fosse stato assegnato cinque anni prima — e il problema della carenza di manodopera si fosse risolto, al momento dell'indagine per la valutazione della parità salariale — non ci sarebbe alcun motivo per escludere questo lavoro dal confronto.

8.3.2 Il congelamento salariale

Questo paragrafo riguarda i casi del cosiddetto "congelamento salariale". A seguito di una riorganizzazione del lavoro o di cambiamenti tecnologici il tasso di retribuzione più alto per alcuni lavori potrebbe essere diminuito. I dipendenti con tasso massimo di retribuzione non sarebbero soggetti a una diminuzione ma ad un congelamento temporaneo delle retribuzioni. A parità di salario, i confronti dovranno essere effettuati sulla base del nuovo tasso.

Il congelamento dev'essere limitato ad un piccolo numero di lavori e deciso ben prima di intraprendere il processo di parità salariale, altrimenti potrebbe essere considerata una pratica implicitamente dettata dalla volontà di limitare gli aggiustamenti salariali e considerata discriminatoria.

8.3.3 L'indennità di distacco in sedi isolate o indennità di contingenza

In alcuni casi, ai dipendenti distaccati all'estero o in zone remote viene concessa un'indennità per distacco in sedi isolate o un'indennità di contingenza o entrambe. **Queste indennità non sono incluse nel confronto salariale**, a condizione che non siano state assegnate in modo discriminatorio.

8.4 Il riconoscimento degli aggiustamenti salariali

I divari retributivi di natura discriminatoria osservati tra lavori di egual valore devono essere completamente eliminati. Non è sufficiente incrementare il salario per i lavori a predominanza di manodopera femminile di una percentuale arbitraria per avvicinarli alla retribuzione per i lavori a predominanza di manodopera maschile. Finché continuerà ad esistere un divario non si potrà dire che la discriminazione salariale sia stata risolta. D'altra parte, se gli esborsi previsti fossero considerevoli i salari potrebbero anche essere incrementati con gradualità in modo da raggiungere la parità durante un determinato periodo di tempo. Lo scopo di questa misura è semplicemente quello di permettere al datore o datrice di lavoro di ridurre l'impatto derivante dell'aumento dei salari.

8.5 La parità interna

Il processo di parità salariale porta a una revisione approfondita delle pratiche retributive e delle strutture salariali e al conseguente aggiustamento del salario. Tale processo può anche rivelare che alcuni lavori a predominanza di manodopera maschile siano retribuiti troppo o troppo poco, in rapporto al loro valore. Al fine di armonizzare l'intero sistema salariale, alcuni datori e datrici di lavoro tendono a adeguare la retribuzione per i lavori a predominanza di manodopera maschile e per i lavori a predominanza di manodopera mista. Una volta aggiustata la retribuzione per tutti questi lavori in base al loro valore si ritiene che sia stata raggiunta la parità salariale interna all'impresa. Questo processo può essere scaglionato nel tempo modulando gli aumenti salariali annui, a seconda se il lavoro sia retribuito troppo o troppo poco. Il tasso di aumento salariale annuo sarà inferiore al tasso medio per il primo caso e superiore per il secondo, fino a quando tutti i lavori non si troveranno nella categoria retributiva che corrisponde al loro valore.

8.6 I benefici

- ▶ Un vantaggio importante che l'impresa può trarre da questo processo è quello di arrivare ad un sistema di retribuzione coerente e adeguato alle proprie esigenze. Questo vantaggio è stato evidenziato in modo unanime da datori e datrici di lavoro che hanno attuato la parità salariale nelle rispettive imprese.
- ▶ Un altro impatto positivo per il datore o datrice di lavoro è la maggiore attrattività dell'impresa che le conferirà un vantaggio comparativo in termini di reclutamento.

- Infine, il datore o datrice di lavoro che realizza questo processo in modo rigoroso, evitando i pregiudizi di genere, non dovrà in generale preoccuparsi di affrontare contenziosi per discriminazione salariale che potrebbero essere molto onerosi.

Checklist

- Il tasso salariale più alto delle scale retributive è lo stesso per i lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile?
- I criteri utilizzati per l'assegnazione dei premi di risultato sono gli stessi per i lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile?
- I bonus sono accessibili allo stesso modo ai dipendenti che svolgono un lavoro a tempo parziale rispetto a quelli che svolgono un lavoro a tempo pieno?
- La componente variabile della retribuzione è altrettanto accessibile ai dipendenti che svolgono un lavoro a predominanza di manodopera femminile come lo è a quelli che svolgono un lavoro a predominanza di manodopera maschile di equal valore?
- Le somme erogate come componente variabile della retribuzione sono uguali per i lavori a predominanza di manodopera femminile e maschile di equal valore?
- Gli obiettivi in base ai quali viene determinata la componente variabile della retribuzione possono essere raggiunti con la stessa facilità nei lavori a predominanza di manodopera femminile rispetto ai lavori a predominanza di manodopera maschile?
- Il tipo di componente variabile esaminata è accessibile sia ai dipendenti occupati a tempo pieno che a tempo parziale e ai dipendenti assunti a tempo indeterminato e temporaneo?
- Si è fatto in modo che i criteri di assegnazione non corrispondano principalmente alle qualità associate ai lavori maschili?
- I benefici complementari sono accessibili ai dipendenti occupati in lavori a predominanza di manodopera femminile rispetto ai lavori a predominanza di manodopera maschile di equal valore?
- Gli importi erogati sono in media equivalenti per lavori di equal valore?
- Si è fatto tutto il possibile per evitare di diminuire il salario dei lavori a predominanza di manodopera maschile in modo da poter ottenere la parità salariale?
- Le strutture salariali sono state standardizzate per lavori di equal valore a predominanza di manodopera femminile e maschile?
- Sono stati completamente eliminati i divari retributivi discriminatori osservati tra lavori di equal valore?

Se hai risposto NO ad una o più di queste domande è necessario analizzare i motivi. Qualora non fosse possibile trovare una ragione soddisfacente sarà necessario modificare la decisione.

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)

[Modulo 4](#)


[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)

[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Glossario

Pregiudizio di genere	Il pregiudizio di genere riflette il fatto che alcuni lavori siano vantaggiosi o svantaggiosi per un genere o per l'altro. Questo tipo di pregiudizio può manifestarsi in qualunque fase del processo di parità salariale.
Lavori a predominanza di genere	Lavori associati ad un genere o all'altro, sulla base di criteri quantitativi o qualitativi.
Parità salariale	Si riferisce all'applicazione del principio della parità di retribuzione per un lavoro di egual valore, esente da discriminazioni basate sul sesso.
Fattori	Criteri che consentono di tener conto dei requisiti associati ai diversi lavori all'interno di un'impresa. Nei programmi di parità salariale sono quattro i fattori ritenuti necessari e utili per valutare correttamente i lavori: qualifiche, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro.
Griglia di ponderazione	L'attribuzione di un peso ai fattori di valutazione permette di determinare l'importanza relativa e assegnare un valore numerico a ciascuno di essi. La griglia di ponderazione, che indica il peso assegnato a ciascun fattore e sotto-fattore, rappresenta uno degli elementi più importanti dello strumento di misurazione utilizzato nel metodo di valutazione del lavoro.
Metodo di valutazione del lavoro	Il metodo utilizzato per misurare, sulla base di quattro diversi fattori, le caratteristiche dei lavori all'interno di un'impresa, allo scopo di stabilirne il valore relativo.
Livelli	L'intensità, la frequenza, la durata o le altre dimensioni di un sotto-fattore sono misurate utilizzando una scala di vari livelli che permettono di distinguere tra i diversi lavori.
Programma di parità salariale	Un processo pianificato e strutturato il cui obiettivo è quello di realizzare la parità salariale.
Sotto-fattori	Ogni fattore di un metodo di valutazione del lavoro viene solitamente suddiviso in sotto-fattori per consentire di valutare tutti gli aspetti dei vari lavori all'interno di un'impresa.

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)

[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)


[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Bibliografia

- Andersson, Eva R., e Anita Harriman. 1999. *Right pay the right way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels* (Svezia. Institute for Working Life).
- Australia. Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. *The Equal Pay Handbook*.
- Canada. Human Rights Commission. n.d. *Guide to pay equity and job evaluation. A summary of experience and lessons learned* (Ottawa).
- . Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*.
- . Confédération des syndicats nationaux. Diversi documenti di riferimento su valutazione del lavoro e parità salariale [www.csn.qc.ca].
- . National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. Submission to the Pay equity task force [www.justice.gc.ca].
- . Department of Labour of Prince Edward Island. s.d. Job analysis. .
- . Pay equity commission of Ontario. 1993. *Step by step to pay equity. A guide to small business*, vol. 2 [www.gov.on.ca/lab/pec].
- . Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. Diversi documenti di riferimento sulla valutazione del lavoro e la parità salariale [www.cupe.ca] e [www.scfp.qc.ca].
- Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A comparative analysis of promoting pay equity. Models and impacts* (OIL).
- . 2011. *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*, 3^a ed. (Montréal: Éditions Yvon Blais).
- Commissione Europea. 1996. *Code of practice on the implementation of equal pay for work of equal value for men and women*.
- Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap. A practical guide for public sector unions*. Public Services International.

- Gunderson, Morley. 2006. "Viewpoint: Male-female wage differentials. How can that be?", *Canadian Journal of Economics*. 39-1: 1-2.
- Harriman, Anita, e Carin Holm. 2001. *Steps to pay equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands* (Svezia. Jämställdhetsombudsmannen).
- Hastings, Sue. 2002. "Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study in", in *Models and initiatives on equal pay. International conference on equal pay*, a cura di Germania. Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù: 18-20.
- Holm, Carin, e Anita Harriman. 2002. "Steps to equal pay in Sweden", in *Models and initiatives on equal pay. International conference on equal pay*, a cura di Germania. Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù: 38-39.
- Holm, Carin, e Ulrika Sjöback. n.d. "A gender wage survey". The Vastra Götaland County Administrative Board. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].
- Irlanda. Irish Congress of Trade Unions. Negotiating for equality. Gender and pay toolkit, [www.ictu.ie].
- Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes*. Georg éditeur. Geneva.
- OIL. 1984. *Job evaluation*.
- . 1986. *Equal remuneration. General Survey by the Committee of experts on the application of conventions and recommendations*.
- Public Services International. n.d. "Pay equity now. Pay equity resource package" [www.world-psi.org].
- Rantanen, Lea, e Aitta, Ulla. 2002. "Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life", in *Models and initiatives on equal pay. International conference on equal pay*, a cura di Germania. Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù: 32-33.
- Regno Unito. 2004. *Equal pay, fair pay. A small business guide to effective pay practices*.
- . 2005. *Good practice guide. Job evaluation schemes free of sex bias*.
- . 2006. Equal pay review kit. Guidance notes.
- . s.d. Reference documents on job evaluation and classifications. [www.laws.sandwell.gov.uk] e [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].
- . Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*.
- . National joint council for local government services. n.d. Local Government job evaluation scheme.
- Saba, Tania . 2011. "Stratégies de communication dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme d'équité salariale", in *L'équité salariale. Mise en œuvre et enjeux*, a cura di Marie-thérèse Chicha (Montréal: Éditions Yvon Blais): 301-322.
- Spagna. Instituto de la Mujer. 2003. ISOS wage differences between women and men and job evaluation. diversi documenti di riferimento [www.ioc.upc.es/IVIS/].

 [Indice](#)

[Modulo 1](#)

[Modulo 2](#)

[Modulo 3](#)

[Modulo 4](#)

[Modulo 5](#)

[Modulo 6](#)

[Modulo 7](#)

[Modulo 8](#)

 [Glossario](#)

Svezia. Jämställdhetsombudsmannen. 2003a. *European project on equal pay*.

———. 2005. *Survey, analysis and action plan for equal pay*.

Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone", in *Models and initiatives on equal pay. International conference on equal pay*, a cura di Germania. Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù: 14-16.

Van Hoogstraten, L., e A. van Embden. 2002. "Checklist equal pay", in *Models and initiatives on equal pay. International conference on equal pay*, a cura di Germania. Ministero federale per la famiglia, gli anziani, le donne e la gioventù: 35-36.

Promuovere la giustizia sociale e il lavoro dignitoso

L'Organizzazione Internazionale del Lavoro è l'Agenzia delle Nazioni Unite per il mondo del lavoro. Essa è composta da rappresentanti di governi, datori di lavoro e lavoratori che collaborano per promuovere un futuro del lavoro incentrato sulla persona attraverso la creazione di lavoro produttivo e liberamente scelto, la garanzia dei diritti del lavoro, l'accesso alla protezione sociale e il ricorso al dialogo sociale.

ilo.org

Organizzazione Internazionale del Lavoro

Route des Morillons 4
1211 Genève 22
Svizzera
inwork@ilo.org
ilo.org/inwork

Ufficio per l'Italia e San Marino
Villa Aldobrandini
Via Panisperna 28
00184 Roma
rome@ilo.org
ilo.org/rome