



D3.1 – Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για εργοδότες/τριες & στελέχη επιχειρήσεων



This Project is co-funded by the European Union

Στοιχεία Εγγράφου:

Πακέτο Εργασίας	3. Σεμινάρια Ανάπτυξης Ικανοτήτων για Εργοδότες Φορείς και Εργαζόμενους/-ες
Δραστηριότητα	T3.1 Ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού για εργοδότες, φορείς και εργαζόμενους
Παραδοτέο	D3.1 Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για εργοδότες/τριες & στελέχη επιχειρήσεων
Επικεφαλής Εταίρος	ΚΕΘΙ Συγγραφή: WHEN και ΣΕΓΕ
Επίπεδο διάδοσης	Sensitive
Περίληψη	<p>Το παρόν παραδοτέο αφορά σε εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για εργοδότες/τριες & στελέχη επιχειρήσεων και έχει σκοπό να υποστηρίξει επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε μεγέθους στην κατανόηση και την πρακτική εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας, όπως αυτή προβλέπεται από την Οδηγία (ΕΕ) 2023/970, αλλά και στη γενικότερη προώθηση της αρχής της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας.</p> <p>Απευθύνεται σε εργοδότες και εργοδότριες, διευθυντικά στελέχη, στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνες και υπεύθυνους μισθοδοσίας, καθώς και σε άτομα με ρόλο λήψης αποφάσεων, ανεξάρτητα από το αν εργάζονται σε μεγάλη εταιρεία με δομημένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε μικρή ή μικρομεσαία επιχείρηση με πιο ευέλικτες αλλά λιγότερο τυποποιημένες διαδικασίες. Στόχος του είναι κάθε άτομο να κατανοήσει βασικές έννοιες και προβληματικές που αφορούν τη μισθολογική ισότητα και διαφάνεια, να αναγνωρίσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να την καλλιεργήσει στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού και να οργανώσει τα επόμενα βήματα για τη θετική αλλαγή.</p>
Executive summary	<p>This training manual aims to support enterprises and organizations of all sizes in understanding and practically implementing pay transparency, as provided for in Directive (EU) 2023/970, as well as in promoting more broadly the principle of equal pay for equal work or work of equal value.</p> <p>It is addressed to employers, managers, human resources professionals, payroll officers, and individuals in decision-making roles, regardless of whether they work in a large company with a structured Human Resources department or in a small or medium-sized enterprise with more flexible but less standardized procedures. Its objective is to enable each individual to understand key concepts and issues related to pay equality and transparency, to recognize ways in which these can be fostered within each organization, and to organize the next steps toward positive change.</p>
Ημερομηνία	Φεβρουάριος 2026

Το Έργο «**FAIR PAY - Pioneering equal and transparent pay initiatives**» – No. 101190966 συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Προγράμματος «Πολίτες, Ισότητα. Δικαιώματα και Αξίες» (CERV)

Απαγορεύεται η αναπαραγωγή οποιουδήποτε τμήματος αυτής της έκδοσης, που καλύπτεται από δικαιώματα (copyright), ή η χρήση της σε οποιαδήποτε μορφή, χωρίς τη γραπτή άδεια του Κέντρου Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ)



FAIR PAY - Pioneering equal and transparent pay initiatives

D3.1 – Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για εργοδότες/τριες & στελέχη επιχειρήσεων

Υπεύθυνος Φορέας: ΚΕΘΙ

Συγγραφείς: WHEN και ΣΕΓΕ



This Project is co-funded by the European Union



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή & πλαίσιο

1.1 Σκοπός και πεδίο εφαρμογής του εγχειριδίου

4

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σκοπό να υποστηρίξει επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε μεγέθους στην κατανόηση και την πρακτική εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας, όπως αυτή προβλέπεται από την Οδηγία (ΕΕ) 2023/970, αλλά και στη γενικότερη προώθηση της αρχής της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας.

Απευθύνεται σε εργοδότες και εργοδότριες, διευθυντικά στελέχη, στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνες και υπεύθυνους μισθοδοσίας, καθώς και σε άτομα με ρόλο λήψης αποφάσεων, ανεξάρτητα από το αν εργάζονται σε μεγάλη εταιρεία με δομημένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή σε μικρή ή μικρομεσαία επιχείρηση με πιο ευέλικτες αλλά λιγότερο τυποποιημένες διαδικασίες. Στόχος του είναι κάθε άτομο να κατανοήσει βασικές έννοιες και προβληματικές που αφορούν τη μισθολογική ισότητα και διαφάνεια, να αναγνωρίσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να την καλλιεργήσει στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού και να οργανώσει τα επόμενα βήματα για τη θετική αλλαγή.

Το εγχειρίδιο εντάσσεται στο Πακέτο Εργασίας 3 του έργου FAIR PAY και λειτουργεί συμπληρωματικά προς τις δράσεις κατάρτισης και τα εργαλεία που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του έργου. Το πεδίο εφαρμογής του καλύπτει όλο το φάσμα των πρακτικών, των διαδικασιών και των ενεργειών που μπορεί να αναλάβει ένας εργοδότης ή μια εργοδότρια αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησής του με όρους μισθολογικής διαφάνειας. Στόχος είναι να προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η μισθολογική διαφάνεια δεν αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένη υποχρέωση, αλλά ως μέρος μιας ευρύτερης εταιρικής στρατηγικής για πιο δίκαια, συμπεριληπτικά και βιώσιμα εργασιακά περιβάλλοντα.

1.2 Το έργο FAIR PAY

Το Έργο **FAIR PAY** υλοποιείται από τη Γενική Γραμματεία Ισότητας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (ΓΓΙΑΔ) ως συντονιστή φορέα και εταίρους το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (ΚΕΘΙ), το WHEN Equity Empowerment Change (WHEN) και τον Σύνδεσμο Επιχειρηματιών Ελλάδας (ΣΕΓΕ). Το Έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Προγράμματος «Πολίτες, Ισότητα, Δικαιώματα και Αξίες»



This Project is co-funded by the European Union

FAIR PAY

(CERV).

5 Βασικός σκοπός του Έργου FAIR PAY είναι να συμβάλει στην εξάλειψη του έμφυλου μισθολογικού χάσματος και την αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών του, προωθώντας τη μισθολογική διαφάνεια βάσει της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 2023/970, η οποία δίνει έμφαση στα εργασιακά περιβάλλοντα των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το έργο στοχεύει στην πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων της Οδηγίας, προκειμένου να εντοπίσει τις πιθανές προκλήσεις της προτού η Ελλάδα θέσει σε ισχύ, όπως υποχρεούται, τις νομοθετικές, κανονιστικές και διοικητικές διατάξεις που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με την Οδηγία.

Ειδικότερα, μέσα από το Έργο επιδιώκεται η επίτευξη των ακόλουθων γενικών στόχων:

- εντοπισμός/καταγραφή και ανταλλαγή γνώσης και καλών πρακτικών σχετικά με συστήματα και εργαλεία διαφάνειας αμοιβών, ανάπτυξη οδηγών, εργαλείων και λιστών ελέγχου για την αξιολόγηση της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας στον ίδιο εργοδότη φορέα, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης και ταξινόμησης θέσεων εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο
- ανάπτυξη ικανοτήτων των εργοδοτών/τριών και των εργαζομένων σχετικά με την έμφυλη μισθολογική διαφάνεια, την αξιολόγηση της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης και ταξινόμησης θέσεων εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο για την παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πρωτοβουλιών για τη μισθολογική διαφάνεια
- ευαισθητοποίηση σχετικά με τη σημασία της μισθολογικής διαφάνειας, τονίζοντας τα οφέλη που προκύπτουν από τις ουδέτερες ως προς το φύλο συνθήκες εργασίας και πρωτοβουλίες που προάγουν την ισότητα των φύλων τόσο για τους εργοδότες φορείς όσο και για τους/τις εργαζόμενους/ες
- προώθηση φιλικών εργασιακών περιβαλλόντων για γυναίκες και άνδρες προκειμένου να ενισχυθεί η ισότητα των φύλων στην ελληνική αγορά εργασίας μέσω διαβουλεύσεων και ανταλλαγής γνώσεων
- ανάδειξη της σημασίας της μισθολογικής διαφάνειας

Το FAIR PAY προσφέρει στις ελληνικές επιχειρήσεις έναν ασφαλή χώρο προετοιμασίας πριν από την υποχρεωτική ενσωμάτωση της Οδηγίας 2023/970. Μέσα από την πιλοτική εφαρμογή εργαλείων, τη συνεργασία με διεθνείς εμπειρογνώμονες και τη συμμετοχή



This Project is co-funded by the European Union



6

κοινωνικών εταίρων, το έργο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δοκιμάσουν στην πράξη μεθόδους μισθολογικής διαφάνειας, να εντοπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και να αναπτύξουν διαδικασίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, το παρόν εγχειρίδιο λειτουργεί ως πρακτικός οδηγός για την κατανόηση και εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας. Συνδέει τη θεωρητική γνώση με πρακτική εκπαίδευση και κινητοποιεί τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν δομημένες, δίκαιες και σύγχρονες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, το FAIR PAY συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός νέου προτύπου εταιρικής κουλτούρας, όπου η διαφάνεια και η δικαιοσύνη αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής λειτουργίας.

1.3 Πώς να χρησιμοποιήσετε το εγχειρίδιο

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σχεδιαστεί ως εργαλείο που συνοδεύει την εκπαιδευτική διαδικασία του FAIR PAY και βοηθά κάθε επιχείρηση να οργανώσει τα βήματά της προς τη συμμόρφωση με το νέο πλαίσιο για τη μισθολογική διαφάνεια. Έχει σχεδιαστεί με βάση τις αρχές του gender training, όπως προτείνονται από το European Institute for Gender Equality (EIGE), δίνοντας έμφαση στην καλλιέργεια κοινής κατανόησης, στην αναγνώριση πιθανών προκαταλήψεων που επηρεάζουν τις μισθολογικές αποφάσεις και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή αποσκοπεί στο να ενισχύσει τόσο την τεχνογνωσία όσο και την οργανωσιακή ωριμότητα των επιχειρήσεων που καλούνται να εφαρμόσουν τις αρχές της μισθολογικής ισότητας και διαφάνειας.

Το εγχειρίδιο μπορεί να αξιοποιηθεί α) ως υλικό προετοιμασίας πριν από την εκπαίδευση, β) ως σημείο αναφοράς κατά τη διάρκειά της και γ) συμπληρωματικά με τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί από το FAIR PAY, και ειδικότερα τον [«Πρακτικό οδηγό για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις: Μισθολογική διαφάνεια Συλλογή - Ανάλυση-Ερμηνεία στοιχείων για το έμφυλο μισθολογικό χάσμα»](#), ως οδηγός, όταν η επιχείρηση θα χρειαστεί να οργανώσει διαδικασίες, να αναπτύξει εργαλεία και να ενσωματώσει τις αρχές της μισθολογικής διαφάνειας στη λειτουργία της. Η δομή του επιτρέπει στον/την χρήστη/ρια να ακολουθήσει μια ολοκληρωμένη διαδρομή μάθησης, ξεκινώντας από τη βασική κατανόηση του θεσμικού πλαισίου και καταλήγοντας στην εφαρμογή συγκεκριμένων μεθοδολογιών.

Παράλληλα, το περιεχόμενό του έχει σχεδιαστεί ώστε να είναι προσαρμόσιμο στις



This Project is co-funded by the European Union

FAIR PAY

7

διαφορετικές ανάγκες μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως διαθέτουν δομημένες διαδικασίες και οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν πιο άμεσα και εύκολα να προχωρήσουν σε βήματα όπως η αξιολόγηση θέσεων εργασίας ή η συστηματική ανάλυση μισθολογικών δεδομένων. Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από την άλλη, θα βρουν απλούστερες εκδοχές των ίδιων εργαλείων και πιο άμεσα εφαρμόσιμες προσεγγίσεις, ώστε να μπορέσουν να διαμορφώσουν βασικές αλλά λειτουργικές πρακτικές μισθολογικής διαφάνειας, ακόμη και χωρίς εξειδικευμένο προσωπικό ή σύνθετα ψηφιακά εργαλεία.

Με άλλα λόγια, το εγχειρίδιο αποτελεί ένα εκπαιδευτικό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευέλικτα, ανάλογα με την ωριμότητα, τις ανάγκες και τους διαθέσιμους πόρους κάθε επιχείρησης. Στόχος του είναι να προσφέρει καθοδήγηση, να εμπλουτίσει και να εμβαθύνει θεωρητικά στις πρακτικές λύσεις που προτείνονται στους Οδηγούς εφαρμογής του Έργου, έτσι ώστε όλοι οι οργανισμοί να μπορούν να προσεγγίσουν τη μισθολογική διαφάνεια με τρόπο συστηματικό, αποτελεσματικό και βιώσιμο.

1.4 Η δομή του εγχειριδίου

Το παρόν εγχειρίδιο έχει σχεδιαστεί ως εκπαιδευτικό εργαλείο που υποστηρίζει μια σταδιακή διαδικασία μάθησης και κατανόησης της μισθολογικής διαφάνειας. Η προσέγγιση που ακολουθεί δεν περιορίζεται στη μετάδοση πληροφορίας, αλλά στοχεύει στη σύνδεση της γνώσης με την πράξη και την οργανωσιακή αλλαγή. Η μαθησιακή πορεία που προτείνεται εξελίσσεται σε τρεις διακριτές αλλά αλληλένδετες φάσεις:

A. Κατανόηση του πλαισίου

Στην πρώτη φάση, στα Κεφάλαια 2 και 3, το εγχειρίδιο εστιάζει στην κατανόηση του θεσμικού, νομικού και εννοιολογικού πλαισίου της μισθολογικής διαφάνειας και της ίσης αμοιβής. Οι ενότητες αυτές βοηθούν τα άτομα να καλλιεργήσουν κοινό λεξιλόγιο, σαφή σημεία αναφοράς και επίγνωση των υποχρεώσεων και των αρχών που διέπουν το θέμα.

B. Ανάλυση πρακτικών και κινδύνων

Στη δεύτερη φάση, κυρίως στα Κεφάλαια 4–8, η προσοχή στρέφεται στις πρακτικές που εφαρμόζονται στον χώρο εργασίας και στους τρόπους με τους οποίους, συχνά χωρίς πρόθεση, παράγονται ή διαιωνίζονται μισθολογικές ανισότητες. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει



This Project is co-funded by the European Union

την αναγνώριση σημείων κινδύνου σε διαδικασίες όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η εξέλιξη προσωπικού.

Γ. Εφαρμογή και οργανωσιακή αλλαγή

Η τρίτη φάση (Κεφάλαια 9-11) αφορά τη μετάβαση από την κατανόηση στην εφαρμογή. Το εγχειρίδιο παρουσιάζει προσεγγίσεις που μπορούν να υποστηρίξουν την υιοθέτηση της μισθολογικής διαφάνειας σε οργανωσιακό επίπεδο, ενισχύοντας τη λογοδοσία, τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη. Η έμφαση δίνεται στη μισθολογική διαφάνεια ως μια δυναμική και συνεχή διαδικασία και όχι ως μια εφάπαξ ενέργεια συμμόρφωσης.

8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Το θεωρητικό και θεσμικό πλαίσιο της μισθολογικής διαφάνειας

Σκοπός ενότητας

Να παρουσιάσει με σαφήνεια το ευρωπαϊκό και εθνικό νομικό πλαίσιο που διέπει τη μισθολογική διαφάνεια και την αρχή της ίσης αμοιβής.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να γνωρίζουν τις βασικές υποχρεώσεις που απορρέουν από την Οδηγία (ΕΕ) 2023/970
- να κατανοούν πώς εντάσσεται η Οδηγία στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο
- να διακρίνουν τι αποτελεί νομική υποχρέωση και τι οργανωσιακή επιλογή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει επιγραμματικά το ισχύον θεσμικό και νομικό πλαίσιο για τη μισθολογική διαφάνεια¹ και την ίση αμοιβή διασφαλίζοντας το απαραίτητο υπόβαθρο για την ανάλυση της εφαρμογής τους στην οργανωσιακή πρακτική.

2.1 Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 για τη μισθολογική διαφάνεια

¹ Μπορείτε επίσης να ανατρέξετε στη Λίστα Ελέγχου για τη Μισθολογική Διαφάνεια για πολύ μικρές επιχειρήσεις και στη Λίστα Ελέγχου για τη Μισθολογική Διαφάνεια για ΜμΕ & μεγάλες επιχειρήσεις, που έχουν δημιουργηθεί στο πλαίσιο του έργου.

FAIR PAY

Η Οδηγία (ΕΕ) 2023/970 θεσπίζει ένα ολοκληρωμένο ευρωπαϊκό νομικό πλαίσιο για την προώθηση της μισθολογικής ισότητας και την εφαρμογή της αρχής της ίσης αμοιβής μεταξύ γυναικών και ανδρών. Η Οδηγία καθορίζει συγκεκριμένα δικαιώματα για τα εργαζόμενα άτομα και αντίστοιχες υποχρεώσεις για τους εργοδότες φορείς, με στόχο τη διασφάλιση της διαφάνειας στις αμοιβές και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της αρχής της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας.

9

Στο πλαίσιο αυτό, οι εργοδότες/ριες υποχρεούνται να διαθέτουν σαφή, αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια για τον καθορισμό των αμοιβών, των αυξήσεων και των προαγωγών, καθώς και να είναι σε θέση να αιτιολογούν τις σχετικές μισθολογικές αποφάσεις όταν τους ζητηθεί. Παράλληλα, η Οδηγία ενισχύει τα δικαιώματα των εργαζομένων και προβλέπει μηχανισμούς προστασίας τους, απαγορεύοντας κάθε μορφή αντιποίνων σε βάρος όσων ασκούν τα δικαιώματά τους και μετατοπίζοντας το βάρος της απόδειξης σε περιπτώσεις διακρίσεων από τον/την εργαζόμενο/η στον εργοδότη φορέα.

Η Οδηγία προβλέπει συγκεκριμένες υποχρεώσεις σε διαφορετικά στάδια της εργασιακής σχέσης, οι οποίες μεταφράζονται σε αντίστοιχες νομικές απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις.

Διαφάνεια στις διαδικασίες πρόσληψης

Πριν από την πρόσληψη, οι εργοδότες/τριες οφείλουν να ενημερώνουν τους/τις υποψηφίους/ες για το επίπεδο αμοιβής ή το εύρος αμοιβών της θέσης, πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Οι αγγελίες εργασίας πρέπει να περιλαμβάνουν εύρος αμοιβής. Παράλληλα, απαγορεύεται στους εργοδότες φορείς να ζητούν πληροφορίες σχετικά με το προηγούμενο μισθολογικό ιστορικό ή τις προηγούμενες αποδοχές των υποψηφίων.

Δικαίωμα πρόσβασης εργαζομένων σε πληροφορίες αμοιβών

Κατά τη διάρκεια της εργασιακής σχέσης, κάθε εργαζόμενος/η έχει το δικαίωμα να ζητά και να λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα κριτήρια που καθορίζουν την αμοιβή του/της, καθώς και για τη μέση αμοιβή συναδέλφων/ισσών σε συγκρίσιμες θέσεις, συμπεριλαμβανομένων των μέσων αμοιβών ανά φύλο. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να παρέχουν τα στοιχεία αυτά χωρίς καθυστέρηση ή δυσμενείς συνέπειες για τα άτομα που ασκούν το σχετικό δικαίωμα.

Αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο συστήματα αμοιβών και αποτίμηση θέσεων



This Project is co-funded by the European Union



Η Οδηγία απαιτεί οι μισθολογικές αποφάσεις, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, των αυξήσεων και των προαγωγών, να βασίζονται σε σαφή, αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Ως βασικά κριτήρια αποτίμησης της αξίας μιας θέσης ορίζονται, μεταξύ άλλων, οι δεξιότητες, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες εργασίας.

10 Παρακολούθηση, καταγραφή και δημοσιοποίηση του μισθολογικού χάσματος

Οι επιχειρήσεις που υπερβαίνουν συγκεκριμένα όρια αριθμού εργαζομένων υποχρεούνται να παρακολουθούν συστηματικά το μισθολογικό χάσμα μεταξύ γυναικών και ανδρών και να δημοσιεύουν σχετικές πληροφορίες σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι υποχρεώσεις αυτές περιλαμβάνουν την παραγωγή έκθεσης μισθολογικού χάσματος, την ανάλυση των αιτιών του και, όπου απαιτείται, την προετοιμασία και εφαρμογή διορθωτικών παρεμβάσεων. Για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων αυτών απαιτείται η συλλογή και ανάλυση μισθολογικών δεδομένων και η καθιέρωση διαδικασιών τακτικής παρακολούθησης.

Συγκεκριμένα:

- Επιχειρήσεις με ≥ 250 εργαζόμενα άτομα → Υποχρεωτική ετήσια έκθεση που περιλαμβάνει τη διαφορά μέσων αμοιβών γυναικών και ανδρών και τη διαφορά των αμοιβών που συμπεριλαμβάνουν bonus/επιδόματα.
- Επιχειρήσεις με 100–249 εργαζόμενα άτομα → Υποχρεωτική έκθεση κάθε 3 χρόνια, εκτός αν το κράτος-μέλος αποφασίσει αυστηρότερη εφαρμογή ή η επιχείρηση επιλέξει εθελοντικά ετήσια υποβολή.
- Επιχειρήσεις με < 100 εργαζόμενα άτομα → Δεν υποχρεούνται σε συστηματικές εκθέσεις. Ωστόσο, πρέπει να συμμορφώνονται με τις υπόλοιπες διατάξεις της Οδηγίας και να ενεργήσουν αν υπάρχουν ενδείξεις μισθολογικής ανισότητας.

Από κοινού αξιολόγηση αμοιβών και διορθωτικά μέτρα

Όταν, βάσει των στοιχείων που συλλέγονται, προκύπτει μισθολογικό χάσμα μεγαλύτερο του 5% μεταξύ γυναικών και ανδρών σε ομάδες συγκρίσιμων θέσεων, το οποίο δεν μπορεί να δικαιολογηθεί με αντικειμενικά και ουδέτερα ως προς το φύλο κριτήρια, η επιχείρηση υποχρεούται να προχωρήσει σε από κοινού αξιολόγηση των αμοιβών. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται με τη συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων και αποσκοπεί στον



This Project is co-funded by the European Union



εντοπισμό των αιτιών της απόκλισης και στη διαμόρφωση σχεδίου διορθωτικών μέτρων.

Προστασία εργαζομένων και πρόσβαση στη δικαιοσύνη

Η Οδηγία προβλέπει ενισχυμένους μηχανισμούς προστασίας των εργαζομένων. Απαγορεύεται κάθε μορφή αντιποίνων σε βάρος εργαζομένων που ζητούν πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές τους ή υποβάλλουν καταγγελίες για μισθολογικές ανισότητες. Παράλληλα, ενισχύεται η πρόσβαση στη δικαιοσύνη μέσω της μετατόπισης του βάρους της απόδειξης σε περιπτώσεις διακρίσεων, από τον/την εργαζόμενο/η στον/την εργοδότη/ρια. Οι εργοδότες φορείς υποχρεούνται να διασφαλίζουν διαδικασίες που προστατεύουν τα εργαζόμενα άτομα κατά την άσκηση των σχετικών δικαιωμάτων τους.

2.2 Εθνικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο για την ίση αμοιβή (Ελλάδα)

Η αρχή της ίσης αμοιβής για ίση εργασία ή εργασία ίσης αξίας αποτελεί δεσμευτική υποχρέωση των εργοδοτών/τριών στην Ελλάδα και κατοχυρώνεται σε πολλαπλά επίπεδα του εθνικού δικαίου. Το **Σύνταγμα της Ελλάδας**, στο άρθρο 22 παρ. 1, προβλέπει ρητά ότι όλοι οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες, χωρίς διάκριση φύλου ή άλλου χαρακτηριστικού, δικαιούνται ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Η συνταγματική αυτή πρόβλεψη αποτελεί τη βάση του ισχύοντος εργατικού και αντιδιακριτικού πλαισίου.

Σε επίπεδο κοινής νομοθεσίας, το ελληνικό δίκαιο έχει ενσωματώσει τις βασικές ευρωπαϊκές αρχές για την ίση μεταχείριση και την απαγόρευση των διακρίσεων μέσω σειράς νομοθετικών ρυθμίσεων. Κεντρικό ρόλο έχει ο **N. 3896/2010**, ο οποίος ρυθμίζει την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην εργασία και την απασχόληση. Ο νόμος αυτός απαγορεύει τις άμεσες και έμμεσες διακρίσεις λόγω φύλου, προβλέπει υποχρέωση των εργοδοτών/ριών να καθορίζουν τις αμοιβές με αντικειμενικά κριτήρια και θεσπίζει μέτρα προστασίας για τα άτομα που καταγγέλλουν διακρίσεις.

Το πλαίσιο αυτό ενισχύθηκε με τον **N. 4443/2016**, ο οποίος διεύρυνε την προστασία έναντι των διακρίσεων, καλύπτοντας και άλλα χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, η θρησκεία ή η αναπηρία, και καθόρισε τον Συνήγορο του Πολίτη ως αρμόδια αρχή για την προώθηση και την εποπτεία της ίσης μεταχείρισης. Συμπληρωματικά, ο Ν. 4808/2021 εισήγαγε ρυθμίσεις για σύγχρονες μορφές εργασίας και ενίσχυσε το πλαίσιο προστασίας των εργαζομένων από διακρίσεις και δυσμενή μεταχείριση.



This Project is co-funded by the European Union



Σε επίπεδο δημόσιων πολιτικών, έχουν υιοθετηθεί **εθνικά σχέδια δράσης και στρατηγικές** για την ισότητα των φύλων, καθώς και **Κώδικας Ισότητας στην Εργασία**, τα οποία περιλαμβάνουν κατευθύνσεις για ίσες ευκαιρίες πρόσληψης και επαγγελματικής εξέλιξης. Παράλληλα, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας ενσωματώνουν την αρχή της ίσης αμοιβής, ενώ η εργατική νομοθεσία προβλέπει την τήρηση αρχείων αμοιβών, την υποβολή στοιχείων στο Πληροφοριακό Σύστημα «ΕΡΓΑΝΗ» και τη διασφάλιση ίσων όρων εργασίας για γυναίκες και άνδρες. Αρμόδιοι φορείς, όπως το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ), έχουν ρόλο ελέγχου και επιβολής κυρώσεων.

Παρά την ύπαρξη του παραπάνω θεσμικού πλαισίου, μέχρι σήμερα δεν προβλέπονται στο εθνικό δίκαιο υποχρεωτικοί μηχανισμοί συστηματικής παρακολούθησης ή δημοσιοποίησης του μισθολογικού χάσματος μεταξύ γυναικών και ανδρών. Οι επιχειρήσεις δεν υποχρεούνται να διενεργούν δομημένη σύγκριση αμοιβών ανά φύλο, ούτε να εφαρμόζουν διαδικασίες αποτίμησης θέσεων ή αναθεώρησης συστημάτων αμοιβής βάσει κριτηρίων ουδέτερων ως προς το φύλο. Δεν προβλέπεται επίσης γενική υποχρέωση τεκμηριωμένης αιτιολόγησης των μισθολογικών διαφορών. Όπως περιγράφεται παραπάνω, η ενσωμάτωση της **Οδηγίας (ΕΕ) 2023/970** στο εθνικό δίκαιο εισάγει νέες, συγκεκριμένες και δεσμευτικές υποχρεώσεις για τους/τις εργοδότες/ριες που καλύπτουν αυτά τα κενά.

Προκλήσεις στην εφαρμογή της μισθολογικής διαφάνειας στις ελληνικές επιχειρήσεις

Η εφαρμογή της Οδηγίας (ΕΕ) 2023/970 αναμένεται να αποτελέσει σημαντική αλλαγή για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα για όσες δεν διαθέτουν οργανωμένες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Παρότι η αρχή της ίσης αμοιβής είναι νομικά κατοχυρωμένη, η **πρακτική εφαρμογή** της απαιτεί νέα εργαλεία, συστήματα και βαθύτερη γνώση των μεθοδολογιών που σχετίζονται με τη μισθολογική διαφάνεια. Σε αυτό το πλαίσιο, αναδεικνύονται ορισμένες βασικές προκλήσεις που επηρεάζουν την ετοιμότητα και την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Οδηγίας.

Μία από τις σημαντικότερες είναι η **χαμηλή εξοικείωση με το περιεχόμενο και τις υποχρεώσεις** που εισάγει το νέο ευρωπαϊκό πλαίσιο. Για πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα μικρομεσαίες, η Οδηγία εξακολουθεί να αποτελεί ένα νέο και όχι πλήρως κατανοητό νομοθετικό εργαλείο, δημιουργώντας αβεβαιότητα σχετικά με το τι ακριβώς απαιτείται και

πώς πρέπει να οργανωθούν εσωτερικά.

Την ίδια στιγμή, οι επιχειρήσεις εκφράζουν την ανάγκη για **πρακτικά, απλά και άμεσα εφαρμόσιμα εργαλεία** που θα τις βοηθήσουν να υλοποιήσουν τις απαιτήσεις της Οδηγίας. Ενώ αναγνωρίζουν τη σημασία της μισθολογικής διαφάνειας, πολλές δεν διαθέτουν δομημένες εσωτερικές διαδικασίες και χρειάζονται σαφή καθοδήγηση, μεθοδολογίες και παραδείγματα που μπορούν να προσαρμοστούν στο μέγεθος και στη λειτουργία τους.

Μια ιδιαίτερα κρίσιμη ανάγκη αφορά την τεχνογνωσία γύρω από **συστήματα αξιολόγησης και ταξινόμησης θέσεων εργασίας** που είναι ουδέτερα ως προς το φύλο. Πρόκειται για μια εξειδικευμένη διαδικασία, η οποία δεν είναι ευρέως διαδεδομένη στην ελληνική αγορά, ενώ απαιτεί συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση ώστε να αποτυπώνει με ακρίβεια την αξία κάθε θέσης και να διασφαλίζει ότι οι αμοιβές καθορίζονται δίκαια και αντικειμενικά.

Οι προκλήσεις αυτές διαφοροποιούνται μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και μικρομεσαίων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, ψηφιακά συστήματα και εμπειρία σε διαδικασίες που βασίζονται σε δεδομένα. Αντίθετα, οι **μικρομεσαίες επιχειρήσεις** λειτουργούν με πιο ευέλικτες πρακτικές και περιορισμένους πόρους. Για αυτές, η συμμόρφωση με τη νέα νομοθεσία δεν συνεπάγεται μόνο υιοθέτηση νέων διαδικασιών, αλλά και ανάγκη για υποστήριξη, εκπαίδευση και εργαλεία σχεδιασμένα για τις δυνατότητες και τις ανάγκες τους.

Σε αυτό το περιβάλλον, καθίσταται σαφές ότι, για την επιτυχή εφαρμογή της Οδηγίας, οι ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα πλαίσιο προσαρμοσμένο στις πραγματικές τους συνθήκες, εργαλεία που είναι πρακτικά και εύχρηστα, διαδικασίες που μπορούν να εφαρμοστούν χωρίς υπερβολική επιβάρυνση και υποστήριξη που να ανταποκρίνεται στις διαφορές μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και μικρομεσαίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Βασικές έννοιες γύρω από την ισότητα φύλων και την ίση αμοιβή

Σκοπός ενότητας

Να θεμελιώσει το εννοιολογικό πλαίσιο που επιτρέπει την κατανόηση, ερμηνεία και

ανάλυση των μισθολογικών ανισοτήτων.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να χρησιμοποιούν βασικές έννοιες όπως «ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας» και «μισθολογικό χάσμα» με ακρίβεια
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο των στερεοτύπων και των δομών στην παραγωγή ανισοτήτων
- να κατανοούν πώς οι έννοιες αυτές συνδέονται με τις πρακτικές που ακολουθούν

Η ισότητα στις αμοιβές δεν περιορίζεται στο περιεχόμενο μιας ξεχωριστής πολιτικής. Αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα, διεθνώς κατοχυρωμένο, και ταυτόχρονα πυλώνα σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης. Η κατανόηση των βασικών εννοιών και αρχών της έμφυλης ισότητας, της ίσης αμοιβής και του εργασιακού δικαίου, που αναλύονται σε αυτό το κεφάλαιο, βοηθούν στην κατανόηση και ερμηνεία των μισθολογικών ανισοτήτων στην πράξη και γι' αυτό αποτελούν κομμάτι των δεξιοτήτων κάθε μάνατζερ, στελέχους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και προσώπου σε θέση ευθύνης, που επηρεάζει την επαγγελματική πορεία και την αμοιβή άλλων ανθρώπων.

3.1 Βασικές έννοιες και αρχές έμφυλης ισότητας στον εργασιακό χώρο

Η έμφυλη ισότητα στον χώρο εργασίας αναφέρεται στη διασφάλιση ισότιμης πρόσβασης γυναικών και ανδρών σε ευκαιρίες απασχόλησης, εξέλιξης, εκπαίδευσης, συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας. Δεν αποτελεί ζήτημα μεμονωμένων συμπεριφορών, καλών προθέσεων ή «καλού κλίματος» στον χώρο εργασίας, αλλά αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται οι δομές, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που επηρεάζουν συστηματικά την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων.

Παρότι η αρχή της ισότητας είναι θεσμικά κατοχυρωμένη, στην πράξη οι ανισότητες συχνά παραμένουν λιγότερο ορατές, καθώς ενσωματώνονται σε καθιερωμένες πρακτικές, άτυπους κανόνες και φαινομενικά ουδέτερες διαδικασίες. Για τον λόγο αυτό, η προώθηση της έμφυλης ισότητας απαιτεί μετατόπιση της προσοχής από το άτομο προς τη δομή και από την ατομική διεκδίκηση προς τη συστηματική οργάνωση της εργασίας.



Οι βασικές αρχές που διέπουν την έμφυλη ισότητα στον εργασιακό χώρο περιλαμβάνουν ενδεικτικά τις εξής:

15

Ίση μεταχείριση. Κανένα εργαζόμενο άτομο δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται δυσμενέστερα ή να έχει περιορισμένες ευκαιρίες λόγω φύλου, οικογενειακής κατάστασης, εγκυμοσύνης, ευθυνών φροντίδας ή άλλων χαρακτηριστικών που συνδέονται με το φύλο.

Απουσία άμεσης και έμμεσης διάκρισης. Άμεση διάκριση υφίσταται όταν, για παράδειγμα, μια γυναίκα αμείβεται λιγότερο από έναν άνδρα για την ίδια εργασία. Έμμεση διάκριση προκύπτει όταν μια πρακτική ή πολιτική που εμφανίζεται ως ουδέτερη οδηγεί σε άνισα αποτελέσματα, όπως η προσμέτρηση «αδιάλειπτης προϋπηρεσίας» χωρίς την αναγνώριση περιόδων άδειας μητρότητας ή πατρότητας.

Αναγνώριση στερεοτύπων και προκαταλήψεων. Τα έμφυλα στερεότυπα επηρεάζουν αποφάσεις που αφορούν την πρόσληψη, την αξιολόγηση, την εξέλιξη και τις αμοιβές, κατευθύνοντας συχνά γυναίκες και άνδρες σε διαφορετικές επαγγελματικές διαδρομές. Η αναγνώριση και η αποδόμηση αυτών των στερεοτύπων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των μισθολογικών ανισοτήτων.

Ισότιμη πρόσβαση στη λήψη αποφάσεων. Η περιορισμένη συμμετοχή των γυναικών στη διαμόρφωση πολιτικών, μισθολογικών αποφάσεων και στον σχεδιασμό ρόλων και θέσεων εργασίας συμβάλλει στη διαιώνιση ανισοτήτων, καθώς οι διαδικασίες αντανακλούν εμπειρίες και πρότυπα που δεν είναι καθολικά.

Έμφαση στη δομή και όχι στην ατομική πρόθεση. Η επίτευξη της ισότητας προϋποθέτει δομημένες διαδικασίες, σαφή κριτήρια και μηχανισμούς που επιτρέπουν τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση ανισοτήτων. Η συστημική προσέγγιση καθιστά τις ανισότητες πιο ορατές και μεταφέρει την ευθύνη από το άτομο στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας.

Γιατί οι μισθολογικές ανισότητες δεν είναι πάντα ορατές

Οι μισθολογικές ανισότητες στον χώρο εργασίας δεν εκδηλώνονται πάντοτε με άμεσο ή προφανή τρόπο. Συχνά δεν προκύπτουν από μεμονωμένες διακρίσεις, αλλά από τον συνδυασμό επιμέρους πρακτικών, κανόνων και άτυπων διαδικασιών που, σωρευτικά,



This Project is co-funded by the European Union

οδηγούν σε άνισα αποτελέσματα για γυναίκες και άνδρες. Σε πολλούς οργανισμούς, οι αμοιβές καθορίζονται μέσα από ιστορικά διαμορφωμένα συστήματα, άτυπες συμφωνίες, ατομικές διαπραγματεύσεις ή πρακτικές που θεωρούνται δεδομένες και δεν επανεξετάζονται συστηματικά. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μισθολογικές διαφορές μπορεί να παγιώνονται χωρίς να γίνονται εύκολα αντιληπτές, ιδίως όταν δεν υπάρχει συνολική εικόνα ή δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών θέσεων και ομάδων εργαζομένων.

Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι ανισότητες παραμένουν συχνά αόρατες είναι ότι αφορούν όχι μόνο το ύψος των βασικών αποδοχών, αλλά και άλλες πτυχές της αμοιβής, όπως τα bonus, τα επιδόματα, οι ευκαιρίες εξέλιξης, οι αυξήσεις ή η πρόσβαση σε ρόλους υψηλότερης ευθύνης. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν καταγράφονται και δεν εξετάζονται συνολικά, η πραγματική έκταση των ανισοτήτων μπορεί να υποτιμάται ή να αποδίδεται σε «ατομικές διαφορές» αντί σε συστημικά μοτίβα.

Παράλληλα, οι έμφυλες ανισότητες συχνά συνδέονται με τον τρόπο που αξιολογούνται διαφορετικού τύπου δεξιότητες και συνεισφορά. Δεξιότητες που σχετίζονται με τη φροντίδα, τη συναισθηματική εργασία, τη συνεργασία ή την οργάνωση τείνουν να θεωρούνται αυτονόητες ή λιγότερο μετρήσιμες και, κατά συνέπεια, να αποτιμώνται χαμηλότερα, παρότι είναι κρίσιμες για τη λειτουργία των οργανισμών. Αυτή η υποτίμηση δεν είναι πάντα συνειδητή, αλλά ενσωματώνεται σε συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών.

Η έλλειψη διαφάνειας ενισχύει αυτή την αορατότητα. Όταν τα κριτήρια καθορισμού των αμοιβών, των αυξήσεων και των προαγωγών δεν είναι σαφή ή δημοσιοποιημένα, οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες δυσκολεύονται να κατανοήσουν πώς λαμβάνονται οι σχετικές αποφάσεις και αν αντιμετωπίζονται ισότιμα. Σε αυτές τις συνθήκες, η ευθύνη για τον εντοπισμό μιας πιθανής ανισότητας μεταφέρεται συχνά στο άτομο, το οποίο καλείται να συγκρίνει, να διεκδικήσει ή να αποδείξει ότι υφίσταται διακριτική μεταχείριση.

Η ανάδειξη της μισθολογικής διαφάνειας ως κεντρικού εργαλείου συνδέεται ακριβώς με την ανάγκη να καταστούν ορατά αυτά τα μοτίβα. Μέσα από τη συστηματική καταγραφή, τη σύγκριση και την ανάλυση των αμοιβών και των σχετικών πρακτικών, οι ανισότητες μπορούν να εντοπιστούν, να τεκμηριωθούν και να αντιμετωπιστούν με τρόπο που δεν βασίζεται στην ατομική διαπραγμάτευση, αλλά στη συλλογική γνώση και στη δομημένη οργάνωση της εργασίας.

Η κατανόηση του γιατί οι μισθολογικές ανισότητες δεν είναι πάντα άμεσα ορατές αποτελεί κρίσιμο βήμα για την ερμηνεία των εννοιών που ακολουθούν, όπως η ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας, η αποτίμηση θέσεων εργασίας και το μισθολογικό χάσμα, και

προετοιμάζει το έδαφος για τη συστηματική προσέγγιση της μισθολογικής ισότητας στους οργανισμούς.

3.2 Βασικές έννοιες γύρω από την ίση αμοιβή

17

Η αρχή της ίσης αμοιβής αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα της έμφυλης ισότητας στην εργασία, ωστόσο συχνά παρερμηνεύεται ως απλή ταύτιση με την «ίση αμοιβή για ίδια εργασία». Στην πράξη, η έννοια της ίσης αμοιβής είναι ευρύτερη και απαιτεί εργαλεία που επιτρέπουν τη σύγκριση διαφορετικών ρόλων, την αποτίμηση της αξίας τους και την ερμηνεία των μισθολογικών διαφορών που προκύπτουν.

Ίση αμοιβή για ίδια εργασία. Όταν δύο άτομα εκτελούν την ίδια εργασία ή εργασίες πανομοιότυπες ως προς τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις τους, η αμοιβή τους οφείλει να είναι ίση.

Ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Η αρχή αυτή αναφέρεται στη σύγκριση διαφορετικών θέσεων εργασίας που, παρότι δεν είναι ίδιες, έχουν ισοδύναμες απαιτήσεις ως προς τις δεξιότητες, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες εργασίας. Η ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας προϋποθέτει τη δυνατότητα αναγνώρισης και αποτίμησης αυτής της ισοδυναμίας και βρίσκεται στον πυρήνα της σύγχρονης προσέγγισης της μισθολογικής ισότητας.

Ομάδες συγκρίσιμων θέσεων. Ομάδες θέσεων εργασίας που, βάσει συστηματικής αποτίμησης, θεωρούνται ίσης αξίας και μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους ως προς τις αμοιβές, ανεξάρτητα από τον τίτλο ή το περιεχόμενο της εργασίας.

Αξιολόγηση θέσεων εργασίας. Δομημένη διαδικασία αποτίμησης της αξίας μιας θέσης με βάση τέσσερα βασικά κριτήρια: τις δεξιότητες που απαιτούνται, την προσπάθεια που καταβάλλεται, την ευθύνη που φέρει ο ρόλος και τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελείται η εργασία.

Αξιολόγηση θέσεων ουδέτερη ως προς το φύλο. Μέθοδος αξιολόγησης θέσεων που εφαρμόζει τα ίδια αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους ρόλους, χωρίς να ενσωματώνει έμφυλα στερεότυπα ή υποτιμήσεις δεξιοτήτων που συνδέονται παραδοσιακά με «γυναικείες» εργασίες.

FAIR PAY

Μισθολογική διαφάνεια. Σύνολο πρακτικών και μηχανισμών που επιτρέπουν την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές, οι αυξήσεις και οι προαγωγές, καθώς και την πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες, ώστε οι μισθολογικές διαφορές να μπορούν να ερμηνευτούν και να αξιολογηθούν.

18

Μισθολογικό χάσμα. Η διαφορά μεταξύ των μέσων αμοιβών γυναικών και ανδρών, συνολικά ή ανά ομάδα συγκρίσιμων θέσεων, η οποία λειτουργεί ως δείκτης πιθανών συστημικών ανισοτήτων.

Δομημένη αξιολόγηση απόδοσης. Αξιολόγηση της απόδοσης που βασίζεται σε κοινά, σαφή και παρατηρήσιμα κριτήρια, με στόχο τον περιορισμό της υποκειμενικότητας και της έμφυλης προκατάληψης.

Έμφυλες διαδρομές ανάπτυξης. Μοτίβα επαγγελματικής εξέλιξης μέσα από τα οποία γυναίκες και άνδρες αποκτούν διαφορετικές εμπειρίες, ευθύνες και ευκαιρίες, γεγονός που επηρεάζει μακροπρόθεσμα την εξέλιξη και τις αμοιβές τους.

Συναισθηματική εργασία. Μη ορατή ή υποτιμημένη μορφή εργασίας που περιλαμβάνει τη διαχείριση συναισθημάτων, σχέσεων και εντάσεων στο εργασιακό περιβάλλον και συχνά δεν αποτυπώνεται επαρκώς σε συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών.

Υποεκπροσώπηση. Σημαντική ανισορροπία στην παρουσία γυναικών ή ανδρών σε συγκεκριμένα επίπεδα, βαθμίδες ή ρόλους, η οποία αποτελεί ένδειξη συστημικών φραγμών και άνισης κατανομής ευκαιριών.

Διαφανής διαδικασία αμοιβών. Σύστημα στο οποίο τα κριτήρια καθορισμού αμοιβών, βαθμίδων και αυξήσεων είναι καταγεγραμμένα, τεκμηριωμένα και εφαρμόζονται με συνέπεια, επιτρέποντας την κατανόηση και την αξιολόγηση των σχετικών αποφάσεων.

Κατανομή εργασιών. Η διαδικασία με την οποία κατανέμονται καθήκοντα και ευθύνες σε μια ομάδα, συχνά σημείο στο οποίο αναπαράγονται έμφυλα στερεότυπα που επηρεάζουν την ορατότητα, την αξιολόγηση και την εξέλιξη των εργαζομένων.



This Project is co-funded by the European Union



Διορθωτικά μέτρα και μισθολογικές διορθώσεις. Στοχευμένες παρεμβάσεις που αποσκοπούν στη μείωση ή την εξάλειψη μισθολογικών ανισοτήτων, όπως αναπροσαρμογές αμοιβών, αλλαγές σε διαδικασίες αξιολόγησης ή επικαιροποίηση περιγραφών θέσεων.

Από κοινού αξιολόγηση. Συλλογική διαδικασία εξέτασης μισθολογικών διαφορών μεταξύ συγκρίσιμων θέσεων, με στόχο την κατανόηση των αιτιών τους και τη συμφωνία συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών.

Σημείο αναστοχασμού

Στον δικό μας οργανισμό, ποιες δεξιότητες, μορφές ευθύνης ή είδη προσπάθειας θεωρούμε «αυτονόητα» και ποιες τείνουμε να υποτιμούμε επειδή δεν έχουν παραδοσιακά συνδεθεί με ρόλους κύρους ή ηγεσίας;

3.3 Η επιχειρηματική αξία της μισθολογικής ισότητας

Η μισθολογική ισότητα δεν αποτελεί μόνο ζήτημα συμμόρφωσης ή ηθικής, αλλά έναν από τους πιο ουσιαστικούς μοχλούς για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, ανθεκτικότητα και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε δίκαια και διαφανή συστήματα αμοιβών δεν μειώνουν απλώς ανισότητες, αλλά ενισχύουν τη συνολική τους απόδοση και αξιοπιστία. Οι βασικοί άξονες αυτής της επιχειρηματικής αξίας είναι οι εξής:

α. Βελτίωση προσέλκυσης και διακράτησης ταλέντου. Η αγορά εργασίας χαρακτηρίζεται πλέον από αυξημένη κινητικότητα και μεγαλύτερη έμφαση στη διαφάνεια. Οι εργαζόμενοι και οι εργαζόμενες αξιολογούν ενεργά τους/τις εργοδότες/ριές τους και απομακρύνονται ευκολότερα όταν αντιλαμβάνονται αδικίες. Οι επιχειρήσεις με σαφείς και δίκαιες μισθολογικές πρακτικές προσελκύουν περισσότερους και ποιοτικότερους/ες υποψηφίους/ες, ενώ μειώνουν το κόστος και τη συχνότητα αντικατάστασης προσωπικού.

β. Υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα. Η αίσθηση δικαιοσύνης στην αμοιβή συνδέεται άμεσα με την αφοσίωση και την κινητοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι άνθρωποι νιώθουν ότι αξιολογούνται και αμείβονται με διαφανή και αντικειμενικό τρόπο, αποδίδουν περισσότερο και επενδύουν μακροπρόθεσμα στον οργανισμό. Αντίθετα, μη δικαιολογημένες μισθολογικές διαφορές υπονομεύουν τη συνεργασία, εντείνουν τις εντάσεις και επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα της εργασίας.



γ. Ισχυρότερη εταιρική φήμη και ανταγωνιστική θέση. Σε ένα περιβάλλον όπου επενδυτές/τριες, πελάτες/ισσες και συνεργάτες/ιδες αξιολογούν τις επιχειρήσεις με βάση κριτήρια βιωσιμότητας και υπευθυνότητας (ESG²), οι πρακτικές μισθολογικής ισότητας ενισχύουν την αξιοπιστία και τη φήμη ενός οργανισμού. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν δίκαια συστήματα αμοιβών προτιμώνται και βελτιώνουν τη συνολική τους θέση στην αγορά.

δ. Μείωση κινδύνων και οργανωσιακού κόστους. Η ύπαρξη δομημένων και τεκμηριωμένων συστημάτων αμοιβών μειώνει τον κίνδυνο συγκρούσεων, καταγγελιών και αμφισβητήσεων. Παράλληλα, περιορίζει το διοικητικό και οικονομικό κόστος που προκύπτει όταν οι μισθολογικές αποφάσεις είναι αποσπασματικές, αδιαφανείς ή δύσκολα αιτιολογήσιμες.

ε. Καλύτερη λήψη αποφάσεων και πιο ανθεκτική διοίκηση. Ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν και να αξιοποιούν τα πραγματικά τους ταλέντα, να λαμβάνουν πιο στρατηγικές αποφάσεις για προαγωγές και εξέλιξη και να μειώνουν τις άτυπες ή υποκειμενικές παρεμβάσεις. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η συνοχή στο εσωτερικό του οργανισμού.

στ. Ενίσχυση της καινοτομίας και της ποιότητας των αποφάσεων. Σε περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, αυξάνεται η συμμετοχή, η ανταλλαγή ιδεών και η διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών. Η μισθολογική δικαιοσύνη αποτελεί βασικό στοιχείο ψυχολογικής ασφάλειας, η οποία συνδέεται άμεσα με την καινοτομία και τη συλλογική επίλυση προβλημάτων.

3.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Οι έννοιες της ίσης αμοιβής και της εργασίας ίσης αξίας γίνονται κατανοητές όταν συνδεθούν με πραγματικές εργασιακές συνθήκες. Τα παρακάτω παραδείγματα αποτυπώνουν συνηθισμένες πρακτικές που, χωρίς απαραίτητα πρόθεση διάκρισης, οδηγούν σε

² Ο όρος ESG (Environmental, Social, Governance) αναφέρεται σε ένα σύνολο κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από επενδυτές και χρηματοδοτικούς οργανισμούς για να αξιολογήσουν μια επιχείρηση, με βάση όχι μόνο την οικονομική της απόδοση, αλλά και τον περιβαλλοντικό της αντίκτυπο (π.χ. κλιματικές πολιτικές, χρήση πόρων), τις κοινωνικές της πρακτικές (π.χ. συνθήκες εργασίας, ισότητα, ανθρώπινα δικαιώματα) και τον τρόπο διακυβέρνησης και λήψης αποφάσεων (π.χ. διαφάνεια, λογοδοσία, εταιρική ηθική). Με απλά λόγια, τα ESG κριτήρια δείχνουν αν και κατά πόσο μια επιχείρηση λειτουργεί με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους της.



συστηματική υποτίμηση εργασιών και σε διαχρονικές μισθολογικές ανισότητες.

Παράδειγμα 1 – «Έτσι ήταν πάντα»

Μια μικρομεσαία επιχείρηση στον χώρο του λιανεμπορίου διατηρεί εδώ και χρόνια μια διοικητική θέση, η οποία καλύπτεται αποκλειστικά από γυναίκες. Η θέση δεν διαθέτει επίσημη, επικαιροποιημένη περιγραφή. Στην πράξη, το άτομο που την κατέχει διαχειρίζεται καθημερινά την επικοινωνία με πελάτες/ισσες και προμηθευτές/ριες, παρακολουθεί οικονομικές διαδικασίες, συντονίζει έργα που αφορούν περισσότερα του ενός τμήματα και λειτουργεί ως βασικό σημείο αναφοράς για τη ροή της πληροφορίας εντός της εταιρείας.

Με την πάροδο του χρόνου, τα καθήκοντα του ρόλου έχουν αυξηθεί σημαντικά, χωρίς όμως να έχει προηγηθεί καμία συστηματική αναθεώρηση της θέσης ή της μισθολογικής της κατάταξης. Η αμοιβή παραμένει χαμηλή, με το σκεπτικό ότι «η θέση αυτή ήταν πάντα έτσι» και χωρίς να εξετάζεται αν η πραγματική αξία της εργασίας έχει μεταβληθεί.

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Η απουσία αποτίμησης της θέσης οδηγεί σε υποτίμηση δεξιοτήτων όπως ο συντονισμός, η επικοινωνία και η διαχείριση πολυπλοκότητας.
- Δημιουργείται μισθολογική ανισότητα που δεν βασίζεται στην αξία της εργασίας, αλλά στην αδράνεια.
- Η ανισότητα παγιώνεται και αναπαράγεται με την πάροδο του χρόνου.

Παράδειγμα 2 – «Η αγορά το επιβάλλει»

Σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, το τεχνικό τμήμα, στο οποίο απασχολούνται κυρίως άνδρες, αμείβεται με υψηλότερους μισθούς. Η αιτιολόγηση που δίνεται είναι ότι «η αγορά είναι ανταγωνιστική» και ότι απαιτούνται υψηλότερες αποδοχές για να διατηρηθούν τα άτομα αυτά στον οργανισμό.

Στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο στελεχώνεται κυρίως από γυναίκες, οι εργαζόμενες διαθέτουν πολυετή εμπειρία, διαχειρίζονται απαιτητικούς πελάτες/ισσες, επιλύουν σύνθετα προβλήματα και διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη φήμη και τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, η εμπειρία και η ευθύνη του ρόλου δεν αποτιμώνται

FAIR PAY

με τον ίδιο τρόπο, ούτε υπάρχει τεκμηρίωση για τις μισθολογικές διαφορές μεταξύ των δύο τμημάτων.

Τι συμβαίνει στην πράξη:

22

- Η έννοια της «αγοράς» χρησιμοποιείται ως γενική δικαιολογία, χωρίς σύνδεση με αντικειμενικά κριτήρια αξίας της εργασίας.
- Η αποτίμηση δεξιοτήτων εφαρμόζεται επιλεκτικά και όχι με ενιαία μεθοδολογία.
- Δημιουργούνται έμμεσες διακρίσεις που δεν μπορούν να τεκμηριωθούν βάσει της αρχής της ίσης αξίας.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με αφορμή τα παραπάνω παραδείγματα, εξετάστε αν στην δική σας επιχείρηση:

- Υπάρχουν θέσεις ή ρόλοι που λειτουργούν χωρίς επίσημη, ενημερωμένη περιγραφή, παρότι οι απαιτήσεις τους έχουν αλλάξει;
- Πώς αποτιμώνται δεξιότητες όπως η επικοινωνία, ο συντονισμός, η διαχείριση πελατών/ισσών ή η «αόρατη» συναισθηματική εργασία;
- Με ποιον τρόπο αιτιολογούνται οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή ρόλων;
- Ποιες μισθολογικές αποκλίσεις μπορείτε να εξηγήσετε με σαφή και αντικειμενικά κριτήρια και ποιες βασίζονται σε άτυπες παραδοχές;
- Ποια έμφυλα στερεότυπα ενδέχεται να επηρεάζουν, ακόμη και ασυνείδητα, τις μισθολογικές και οργανωσιακές σας επιλογές;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Πώς εφαρμόζεται η ισότητα χωρίς τμήμα HR;

Μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την ισότητα με απλές, αποτελεσματικές πρακτικές:

1. Συνθέστε 1–2 σελίδες πολιτικής για την ίση αμοιβή και αναρτήστε την εσωτερικά. Η πολιτική θα πρέπει να περιλαμβάνει, με απλά λόγια, πληροφορίες για το τι σημαίνει “ίση αξία”, πώς αποφασίζονται οι μισθοί, πώς μπορεί ένα εργαζόμενο άτομο να ζητήσει πληροφορίες σχετικά με αυτούς.
2. Χρησιμοποιήστε ένα απλό εργαλείο αποτίμησης αξίας για όλους τους ρόλους. Τα

σχετικά εργαλεία του FAIR PAY είναι προσαρμοσμένα και διαφοροποιούνται σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης.

3. Τυποποιήστε αυξήσεις και προαγωγές. Η πιο επικίνδυνη πηγή ανισότητας είναι οι «έκτακτες» αποφάσεις. Ορίστε έναν ετήσιο κύκλο, σαφή κριτήρια και μια σύντομη τεκμηρίωση για κάθε απόφαση αύξησης ή προαγωγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας & εφαρμογή στην πράξη

Σκοπός ενότητας

Να αποσαφηνίσει τι σημαίνει μισθολογική διαφάνεια στην πράξη και ποιες οργανωσιακές διαδικασίες επηρεάζονται άμεσα από τις νέες απαιτήσεις.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν τις βασικές απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας σε όλα τα στάδια της εργασιακής σχέσης
- να αναγνωρίζουν κρίσιμα σημεία εφαρμογής και κινδύνου
- να συνδέουν τη διαφάνεια με τη λογοδοσία και τη δικαιοσύνη στην πράξη

Η μισθολογική διαφάνεια αποτελεί πλέον κεντρικό πυλώνα της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την ενίσχυση της ισότητας στις αμοιβές. Η επιτυχής εφαρμογή της στηρίζεται στην απλότητα, τη συνέπεια και την ενσωμάτωση των νέων πρακτικών στη λειτουργία της εταιρείας, όχι σε πολύπλοκα, δυσλειτουργικά συστήματα που τελικά παραμένουν αναξιοποίητα. Το κεφάλαιο αυτό μεταφράζει τις αρχές της μισθολογικής διαφάνειας σε οργανωσιακές πρακτικές αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει το πού συναντώνται συχνά δυσκολίες στην εφαρμογή της. Εστιάζει στην κατανόηση των απαιτήσεων και των σημείων κινδύνου και όχι στην τεχνική διαδικασία συμμόρφωσης, η οποία αναλύεται αναλυτικά στον [Πρακτικό Οδηγό για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις σχετικά με τη Μισθολογική διαφάνεια. Συλλογή - Ανάλυση-Ερμηνεία στοιχείων του FAIR PAY.](#)

4.1 Διαφάνεια στις προσλήψεις και τις αγγελίες εργασίας

Η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι το πρώτο σημείο όπου μπορεί να



δημιουργηθεί ανισότητα στην αμοιβή. Γι' αυτό και απαιτείται, στις διαδικασίες αυτές, πλήρης ευθυγράμμιση με την Οδηγία. Η απαιτήσεις αυτές συνδέονται άμεσα με την έννοια της μισθολογικής διαφάνειας, όπως ορίστηκε στο Κεφάλαιο 3.2.

α. Αναγραφή εύρους αμοιβής

24

Το εύρος που θα αναγράφεται στην αγγελία ή θα επικοινωνείται με άλλο πρόσφορο τρόπο στα άτομα προτού εκείνα επιλέξουν να αφιερώσουν χρόνο στη διεκδίκηση της θέσης. Για να λειτουργεί η διαφάνεια ως εργαλείο ισότητας, το εύρος αμοιβής χρειάζεται να είναι πραγματικό και όχι προσχηματικό. Ειδικότερα, πρέπει:

- να μην υπερβαίνει αδικαιολόγητα την πραγματική πρόθεση της εταιρείας
- να είναι κοινό για όλους/ες τους/τις υποψήφιους/ες, ανεξαρτήτως φύλου
- να βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια

β. Περιγραφές θέσεων ουδέτερες ως προς το φύλο

Οι λέξεις με έμφυλο φορτίο («δυναμικός», «επιθετικός», «υποστηρικτική») θα πρέπει να αποφεύγονται και στη θέση τους να χρησιμοποιείται απλή, λειτουργική γλώσσα:

- Τι ζητείται
- Τι απαιτεί η θέση
- Ποιες δεξιότητες και τυπικά προσόντα αξιολογούνται

γ. Διαφανείς διαδικασίες συνέντευξης

Η επαγγελματική συνέντευξη, ιδιαίτερα επειδή γίνεται με σύγχρονο τρόπο και, ως ένα σημείο, κεκλεισμένων των θυρών, αποτελεί ένα ακόμα πεδίο κινδύνου για την ισότητα στις αμοιβές. Η κατανόηση των σημείων κινδύνου στη συνέντευξη προϋποθέτει σαφή και προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης, κοινά για όλα τα άτομα, κοινές ερωτήσεις και τεκμηρίωση των αποφάσεων πρόσληψης.

Σημείο αναστοχασμού

Ποιες από τις διαδικασίες που περιγράφονται εδώ εφαρμόζονται ήδη στον οργανισμό μας, με τεκμηριωμένο και συνεπή τρόπο, και ποιες βασίζονται κυρίως σε άτυπες πρακτικές;



This Project is co-funded by the European Union

4.2 Διαφάνεια κατά τη διάρκεια της απασχόλησης

Η μισθολογική διαφάνεια δεν τελειώνει με την πρόσληψη. Πρέπει να ενσωματώνεται σε κάθε στάδιο της επαγγελματικής πορείας του/της εργαζομένου/ης. Συγκεκριμένα, οι εργοδότες/ριες οφείλουν να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν:

α. Διαφανή συστήματα αξιολόγησης απόδοσης & αυξήσεων

Η διαφάνεια στις αυξήσεις προϋποθέτει κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ορίζονται και εφαρμόζονται τα κριτήρια αξιολόγησης, και συγκεκριμένα τα κριτήρια απόδοσης για κάθε θέση, η βαρύτητα κάθε κριτηρίου, καθώς και η διαδικασία συλλογής στοιχείων για την ικανοποίηση των κριτηρίων αυτών.

β. Διαφάνεια σε κατανομή έργων και ευκαιριών εξέλιξης

Η πρόσβαση σε εργασίες που παρέχουν ευκαιρίες ορατότητας στα άτομα είναι συχνά ο κυριότερος μηχανισμός δημιουργίας μισθολογικών διαφορών. Και οι έρευνες (Babcock et al., 2017) δείχνουν ότι στις γυναίκες ανατίθενται περισσότερες «υποστηρικτικές» ή «οργανωτικές» εργασίες, λιγότερα καθήκοντα στρατηγικής σημασίας, λιγότερες ευκαιρίες να ηγηθούν σε έργα κύρους. Αυτές οι διαφορές οδηγούν σε χαμηλότερες αξιολογήσεις προοπτικών, άρα σε χαμηλότερες αμοιβές. Οι επιχειρήσεις οφείλουν, ως εκ τούτου, να:

- καταγράφουν ποιος/α λαμβάνει κρίσιμες αναθέσεις
- ελέγχουν τακτικά αν παρατηρούνται μοτίβα ανισότητας στις ευκαιρίες αυτές

γ. Διαφάνεια στις αποφάσεις προαγωγής

Κάθε προαγωγή πρέπει να εξηγείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και όχι τη “γενική αίσθηση” ενός ή μίας μάνατζερ. Η τεκμηρίωση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη επίτευξη της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των αποφάσεων και τα άτομα που διοικούν ομάδες χρειάζεται να εκπαιδευτούν σε μια δομημένη διαδικασία που να την διασφαλίζει.

Συχνή παγίδα

Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα κριτήριά τους είναι ουδέτερα επειδή δεν αναφέρουν ρητά το φύλο, χωρίς να εξετάζουν αν ενσωματώνουν έμμεσα στερεότυπα ή αν εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε όλους και όλες.

26

δ. Συνεχή επικοινωνία με τα εργαζόμενα άτομα

Η διαφάνεια λειτουργεί μόνο όταν συνοδεύεται από επικοινωνία. Οι εργαζόμενες/οι πρέπει να κατανοούν:

- πώς λειτουργεί η αξιολόγηση
- πότε επαναξιολογούνται οι μισθοί τους
- ποια είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων δίνονται bonus και αυξήσεις
- τι χρειάζεται να κάνουν για εξελιχθούν

4.3 Δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες αμοιβών

Το δικαίωμα αυτό αποτελεί ένα από τα πιο “ριζοσπαστικά” στοιχεία της Οδηγίας, διότι μεταφέρει δύναμη από τον/την εργοδότη/ρια στο εργαζόμενο άτομο, αγγίζοντας ένα ζήτημα που, μέχρι σήμερα, συχνά θεωρείται ταμπού.

α. Πώς πρέπει να λειτουργεί η διαδικασία ενημέρωσης

Η αποτελεσματική άσκηση του δικαιώματος προϋποθέτει:

- κανάλι(α) υποβολής αιτημάτων (email, φόρμα κλπ.)
- σαφή χρονική προθεσμία απάντησης (που είναι αναγκαίο να τηρείται)
- άτομο/α αναφοράς – ένα πρόσωπο ή μια επιτροπή που χειρίζεται τα αιτήματα
- σαφή πρότυπα απαντήσεων
- τεκμηρίωση όλων των απαντήσεων

Αν η διαδικασία είναι δυσνόητη ή οι απαντήσεις διαφέρουν από άτομο σε άτομο, η εταιρεία δεν εκπληρώνει την υποχρέωσή της και εκτίθεται σε νομικό και επικοινωνιακό κίνδυνο.

β. Τι πρέπει να περιέχει η κάθε απάντηση



Μια ολοκληρωμένη απάντηση προς το εργαζόμενο άτομο που την ζητά, προϋποθέτει η εταιρεία να κοινοποιήσει, με πλήρη και κατανοητό τρόπο:

- την αμοιβή του/της όπως καταγράφεται στο σύστημα
- τις μέσες αμοιβές ανά φύλο για συγκρίσιμες θέσεις ή ομάδες θέσεων
- την εξήγηση των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν για την κατηγοριοποίηση

γ. Εχεμύθεια & προστασία δεδομένων

Είναι κρίσιμο να τονίσουμε τη σημασία προστασίας:

- των προσωπικών δεδομένα των εργαζομένων
- των δεδομένων μισθοδοσίας
- ευαίσθητων πληροφοριών που αφορούν τα άτομα

Αυτό σημαίνει ότι, στο πλαίσιο της πληροφόρησης, δίνεται προτεραιότητα στους μέσους όρους, όχι ονομαστικά στοιχεία και, όταν υπάρχει αντικειμενικός κίνδυνος ταυτοποίησης των ατόμων βάσει των μη ονομαστικών στοιχείων που παρέχονται, η πληροφορία κοινοποιείται σε ορισμένο εκπρόσωπο του/της εργαζόμενου/ης και όχι στο ίδιο το άτομο.

4.4 Αποφυγή αντιποίνων & ενίσχυση εμπιστοσύνης

Η μισθολογική διαφάνεια απαιτεί την καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης, γι' αυτό και η Οδηγία προστατεύει πλήρως την/τον εργαζόμενη/ο που ζητά πληροφορίες, από αντίποινα όπως η μείωση καθκόντων, ο αποκλεισμός της/του εργαζόμενης/ου από ευκαιρίες, ο επικριτικός σχολιασμός της «ενασχόλησης με μισθολογικά θέματα» ή η σκόπιμη δημιουργία δυσμενούς περιβάλλοντος για το άτομο. Οι παραβάσεις αυτές θεωρούνται σοβαρές και συχνά οδηγούν σε κυρώσεις.

α. Σαφής πολιτική μη αντιποίνων

Μια πολιτική που διασφαλίζει την αποφυγή αντιποίνων χρειάζεται να είναι ευρέως διαθέσιμη, προσβάσιμη και κατανοητή, και να αναφέρει:

- ποια είναι η δέσμευση της διοίκησης
- ποιες συμπεριφορές θεωρούνται αντίποινα





- πώς μπορεί ένας/μία εργαζόμενος/η να αναφέρει κάποιο περιστατικό
- τι δράση θα αναλάβει η εταιρεία εάν υπάρξει σχετική καταγγελία

β. Εκπαίδευση μάνατζερ & προϊσταμένων

28

Πολλές φορές παραβιάσεις προκύπτουν όχι από πρόθεση, αλλά από άγνοια. Επικεφαλής ομάδων που δεν έχουν εκπαιδευτεί ενδέχεται να αποθαρρύνουν εργαζόμενες/ους από το να ζητούν πληροφορίες ή να βιώνουν το αίτημα ως προσωπική κριτική. Γι' αυτό και οι μάνατζερ, όπως και κάθε άτομο σε θέση ευθύνης στον οργανισμό, χρειάζεται να έχει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που σχετίζονται με το:

- πώς να υποδέχεται και να απαντά σε πιθανά αιτήματα
- πώς να χειρίζεται πιθανές συγκρούσεις
- πώς να τεκμηριώνει αποφάσεις
- πώς να αναγνωρίζει ότι κινδυνεύει άθελά του/της να ασκήσει αντίποινα

γ. Συνέπεια στην αντιμετώπιση καταγγελιών

Η αναποτελεσματική διαχείριση ενός περιστατικού μπορεί να υπονομεύσει ολόκληρη τη στρατηγική διαφάνειας μιας επιχείρησης. Γι' αυτό είναι κρίσιμο οι επιχειρήσεις να εδραιώσουν μηχανισμούς που επιτρέπουν:

- τη γρήγορη, επαγγελματική διερεύνηση
- τη δομημένη ανά στάδια εξέταση κάθε καταγγελίας
- την ενημέρωση του/της εργαζομένου/ης για την εξέλιξη του αιτήματος
- τη λήψη διορθωτικών μέτρων όταν απαιτούνται

Η αδράνεια του/της εργοδότη/ριας κατά τη λήψη αιτημάτων ή καταγγελιών αποτελεί ουσιαστική παραβίαση της Οδηγίας.

δ. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης και ενθάρρυνση «πραγματικής» αναφοράς προβλημάτων

Σε ένα περιβάλλον διαφάνειας και δικαιοσύνης, τα εργαζόμενα άτομα πρέπει να νιώθουν ότι το αίτημά τους δεν θα ερμηνευτεί ως "πρόβλημα", δεν θα στιγματιστούν και δεν θα τιμωρηθούν έμμεσα επειδή θα θεωρηθούν «δύσκολοι/ες» εργαζόμενοι/ες.



This Project is co-funded by the European Union

Η κατανόηση της υποχρέωσης αυτής προϋποθέτει την καλλιέργεια μιας κουλτούρας διαφάνειας, μέσα από τη συστηματική επικοινωνία της δέσμευσης της εταιρείας, τις συμπεριφορές της ηγεσίας και τη συνέπειά της στη διαχείριση τυχόν περιστατικών. Η συστηματοποίηση της επικοινωνίας μπορεί να πάρει τη μορφή τακτικών ενημερώσεων για το πώς λειτουργεί η διαφάνεια, ανοιχτών διαλόγων (π.χ. Q&A sessions με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού), δημοσιοποίησης βασικών αρχών μισθολογικών πολιτικών, δημοσιοποίησης ετήσιων αναφορών για τη βελτίωση που έχει επιτευχθεί.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Οι διαδικασίες μισθολογικής διαφάνειας συχνά ξεκινούν αποσπασματικά, χωρίς ενιαίο πλαίσιο ή χωρίς σύνδεση με την αξιολόγηση απόδοσης και την εξέλιξη προσωπικού, γεγονός που περιορίζει την αποτελεσματικότητά τους.

4.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Οι απαιτήσεις μισθολογικής διαφάνειας δεν αφορούν μόνο μεγάλους οργανισμούς με τμήματα HR. Αφορούν εξίσου μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται συχνά άτυπα, με βάση την εμπειρία, τη διαπραγματεύση ή την «κοινή λογική». Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν πώς αυτές οι πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε ανισότητες και συγκρούσεις.

Παράδειγμα 1 – «Το εύρος υπάρχει, αλλά δεν λέει τίποτα»

Ένα μικρό ξενοδοχείο 12 δωματίων απασχολεί τρία άτομα στη ρεσεψιόν με εποχικές συμβάσεις. Κάθε άνοιξη, ο/η ιδιοκτήτης/ρια δημοσιεύει αγγελία εργασίας με εύρος αμοιβής από 800€ έως 2.000€. Το εύρος αυτό εμφανίζεται ως ένδειξη διαφάνειας, στην πράξη όμως είναι τόσο μεγάλο που δεν επιτρέπει στους/στις υποψήφιους/ες να κατανοήσουν τι πραγματικά προσφέρεται. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης, δεν υπάρχουν προκαθορισμένα κριτήρια για το πού θα κινηθεί η αμοιβή εντός του εύρους. Κάθε εργαζόμενος/η διαπραγματεύεται ατομικά, με αποτέλεσμα να προκύπτουν:

- διαφορετικοί μισθοί για την ίδια εργασία
- απουσία σύνδεσης της αμοιβής με συγκεκριμένα προσόντα (π.χ. γλωσσομάθεια,



εμπειρία, αρμοδιότητες),

- αδυναμία τεκμηρίωσης των αποφάσεων.

Όταν μία εργαζόμενη με μεγαλύτερη προϋπηρεσία διαπιστώνει ότι νεότερος συνάδελφος αμείβεται υψηλότερα, παρότι παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες, δημιουργείται έντονη δυσαρέσκεια και εσωτερική σύγκρουση στην ομάδα. Ένα τέτοιο περιστατικό αποτελεί ουσιαστικά παραβίαση της αρχής της ίσης αμοιβής.

30

Τι δεν λειτουργήσε στην πράξη:

- Το εύρος αμοιβής είναι προσχηματικό και όχι λειτουργικό.
- Δεν υπάρχουν σαφή και κοινά κριτήρια καθορισμού μισθού.
- Η διαπραγμάτευση αντικαθιστά τη διαφάνεια.
- Δημιουργείται υψηλός κίνδυνος άνισης αμοιβής για ίδια εργασία.

Παράδειγμα 2 – «Καλύτερα να μη ρωτάτε»

Σε ένα περιφερειακό σούπερ μάρκετ, εργαζόμενοι και εργαζόμενες υποψιάζονται ότι υπάρχουν μισθολογικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σε αντίστοιχα πόστα. Συζητώντας μεταξύ τους, εξετάζουν το ενδεχόμενο να ζητήσουν επίσημα πληροφορίες για τις μέσες αμοιβές ανά φύλο. Ο μάνατζερ του καταστήματος, ο οποίος καθορίζει τις βάρδιες, τις αναθέσεις και εισηγείται αυξήσεις, τους αποθαρρύνει λέγοντας: «Μην τα ψάχνετε αυτά, θα δημιουργηθούν προβλήματα».

Αν και δεν επιβάλλεται κάποια άμεση κύρωση, το μήνυμα είναι σαφές: το αίτημα για πληροφόρηση αντιμετωπίζεται ως ανεπιθύμητο.

Τι συμβαίνει εδώ στην πράξη:

- Η αποθάρρυνση συνιστά έμμεσο αντίποινο.
- Παραβιάζεται το δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες αμοιβών.
- Δημιουργείται κλίμα φόβου και σιωπής.
- Υπονομεύεται η εμπιστοσύνη και η κουλτούρα διαφάνειας.

Ερωτήσεις αναστοχασμού



This Project is co-funded by the European Union

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, αναλογιστείτε:

- Πόσο σαφής και προσβάσιμη είναι η διαδικασία πληροφόρησης για τις αμοιβές στον οργανισμό σας;
- Το εύρος αμοιβών που ανακοινώνετε αντανακλά πραγματικά τη θέση ή λειτουργεί απλώς ως «τυπική συμμόρφωση»;
- Με ποια συγκεκριμένα κριτήρια τεκμηριώνετε τις αποφάσεις για τον αρχικό μισθό, τις αυξήσεις ή τις προαγωγές;
- Αν ένας/μία εργαζόμενος/η ζητούσε σήμερα πληροφορίες για τις μέσες αμοιβές ανά φύλο στον ρόλο του/της, θα μπορούσατε να απαντήσετε άμεσα και τεκμηριωμένα;
- Ποιες αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα την αμοιβή στον οργανισμό σας λαμβάνονται σήμερα άτυπα, χωρίς κοινά, προκαθορισμένα και τεκμηριωμένα κριτήρια;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Απλές πρακτικές μισθολογικής διαφάνειας

1. Δηλώστε εύρος αμοιβής που πραγματικά εφαρμόζεται: και οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν ένα σχετικά, ρεαλιστικό εύρος. Αυτό ενισχύει την αξιοπιστία τους και μειώνει τις διαπραγματεύσεις και τις αιτήσεις από άτομα με διαφορετικές προσδοκίες.
2. Φτιάξτε έναν απλό πίνακα για την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Ο πίνακας χρειάζεται να έχει 4 στήλες: δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη, συνθήκες εργασίας. Μία σελίδα αρκεί για να εξηγήσετε κάθε απόφαση. Για πλήρεις οδηγίες σε σχέση με την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, μπορείτε να ανατρέξετε στη [Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας για πολύ μικρές επιχειρήσεις](#).
3. Ορίστε “υπεύθυνο/η διαφάνειας”. Δεν χρειάζεται να διαθέτετε νομικό τμήμα. Το άτομο αυτό μπορεί να είναι ο/η ιδιοκτήτης/ρια ή το άτομο που έχει την ευθύνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αρκεί να έχει δυνατότητα να δέχεται αιτήματα, να απαντά με συνέπεια, να κρατά τεκμηρίωση και να επικοινωνεί καθαρά την πολιτική μη αντιποίνων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Προσλήψεις & επαγγελματική εξέλιξη συμπεριληπτικές ως προς το φύλο

Σκοπός ενότητας

Να αναδείξει πώς οι διαδικασίες πρόσληψης και εξέλιξης μπορούν να παράγουν ή να περιορίσουν μισθολογικές ανισότητες.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να εντοπίζουν έμφυλες μεροληψίες στις πρακτικές προσλήψεων
- να κατανοούν πώς οι διαδρομές εξέλιξης επηρεάζουν τις αμοιβές
- να αξιολογούν τις διαδικασίες τους υπό το πρίσμα της ίσης αμοιβής

Η πρόσληψη και η επαγγελματική εξέλιξη είναι δύο ακόμα από τα πιο κρίσιμα πεδία στα οποία δημιουργούνται και διαιωνίζονται μισθολογικές ανισότητες. Αν η ισότητα δεν ενσωματωθεί σε αυτά τα στάδια, τότε η Οδηγία για τη μισθολογική διαφάνεια δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη: οι μισθοί εξαρτώνται από το ποιος/α προσλαμβάνεται, σε ποια βαθμίδα, με τι είδους προοπτικές και με ποιες δυνατότητες εξέλιξης.

5.1 Πολιτική προσλήψεων ευαίσθητη ως προς το φύλο

Μια ευαίσθητη ως προς το φύλο πολιτική προσλήψεων στηρίζεται σε τέσσερις πυλώνες:

α. Τυποποίηση διαδικασίας πρόσληψης: Πολλές επιχειρήσεις στηρίζονται σε άτυπες πρακτικές για την πρόσληψη εργαζομένων -συστάσεις από γνωστούς, συνεντεύξεις χωρίς δομή, επιλογές με βάση τη «χημεία» ή το «ένστικτο». Αυτές οι πρακτικές, όμως, αφήνουν μεγάλα περιθώρια ώστε να εισχωρήσουν στη διαδικασία στερεότυπα και προκαταλήψεις και επηρεάζουν τις έμφυλες διαδρομές ανάπτυξης (βλ. Κεφ. 3.2), ακόμη και όταν δεν υπάρχει πρόθεση διάκρισης. Για να είναι η διαδικασία της πρόσληψης δίκαιη χρειάζεται:

- προκαθορισμένα στάδια
- ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές για κάθε στάδιο
- διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλα τα άτομα

β. Αξιολόγηση βάσει δεξιοτήτων και συμπεριφορών: Οι εργοδότες/ριες τείνουν να εστιάζουν στην ομοιότητα ή τη “συμφωνία χαρακτήρων”, που συχνά ευνοεί υποψήφιους/ες με προφίλ παρόμοιο με εκείνο των μάντζερ. Για να μειωθεί η μεροληψία χρειάζεται:

- να οριστούν οι δεξιότητες που είναι πραγματικά σημαντικές για τη θέση
- να αποσαφηνιστεί τι σημαίνει «επιτυχία» στον συγκεκριμένο ρόλο
- η αξιολόγηση να γίνεται βάσει δεικτών συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων
- να αποφεύγονται ερωτήσεις τύπου “πες μας για τον εαυτό σου” που δημιουργούν εντυπώσεις, αλλά δεν παρέχουν πάντα αξιοποιήσιμα δεδομένα

33

γ. Ισορροπημένη δεξαμενή υποψηφίων: Τα στερεότυπα δεν εκδηλώνονται μόνο στο στάδιο της συνέντευξης, αλλά και στο ποια άτομα φτάνουν ως εκεί. Η διαδικασία των προσλήψεων δεν μπορεί να είναι πραγματικά δίκαιη αν η δεξαμενή των υποψηφίων δεν είναι αντιπροσωπευτική. Για αυτό οι εταιρείες χρειάζεται να εφαρμόσουν μηχανισμούς για:

- την αναζήτηση σε κανάλια επικοινωνίας που φτάνουν σε περισσότερες γυναίκες
- τη συνεργασία με σχολές, δίκτυα ή οργανισμούς που υποστηρίζουν γυναίκες
- την επανεξέταση των προσόντων που αποκλείουν άδικα ορισμένα άτομα
- τη χρήση συμπεριληπτικών εργαλείων αξιολόγησης (π.χ. συγκεκριμένες αναθέσεις αντί για αξιολόγηση μόνο με βάση το βιογραφικό)

δ. Διασφάλιση ίσων ευκαιριών σε όλα τα στάδια της επιλογής: Αυτό σημαίνει ότι όλες/οι οι υποψήφιοι/ες αξιολογούνται με τα ίδια κριτήρια, λαμβάνονται προστατευτικά μέτρα (όπως εκπαίδευση, checklists κλπ.) εναντίον της προκατάληψης πρώτης εντύπωσης, κάθε βήμα συνοδεύεται από τεκμηρίωση και ότι αποφεύγονται οι πρακτικές που επιβραβεύουν χαρακτηριστικά πιο συχνά συνδεδεμένα με άνδρες (π.χ. υπερβολική αυτοπεποίθηση, έντονη διεκδικητικότητα). Τα μέτρα αυτά δεν δημιουργούν θετικές διακρίσεις αλλά διασφαλίζουν την ουσιαστική αξιοκρατία, ότι δηλαδή ο/η εργοδότης/ρια θα έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα στα καλύτερα υποψήφια άτομα από μια αντιπροσωπευτική δεξαμενή.

5.2 Περιγραφές θέσεων, κριτήρια & αρχική επιλογή χωρίς προκαταλήψεις

Στις περιγραφές των θέσεων εργασίας βρίσκεται συχνά η καρδιά της ισότητας στις προσλήψεις.

α. Περιγραφές θέσεων βασισμένες την αξία της κάθε εργασίας: Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι αγγελίες θέσεων εργασίας αποτελούνται από περιγραφές τύπου ανταποκρίνεται σε όποια ανάγκη προκύψει». Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί ασάφεια, δυσκολία σύγκρισης ρόλων, χώρο για αυθαιρεσία στον ορισμό των αμοιβών. Αντίθετα, η περιγραφή ενός ρόλου πρέπει να



απαντά καθαρά στα παρακάτω ερωτήματα:

- τι ζητάμε
- τι απαιτεί ο ρόλος
- ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες
- ποιες είναι επιθυμητές

34

β. Αποφυγή στερεοτύπων στα κριτήρια και την επιλογή: Ορισμένα από τα στερεότυπα που συχνά παρεισφρεύουν στη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι:

→ «πρέπει να αντέχει στην πίεση» (συχνά κωδικοποίηση του “να ανέχεται κακή συμπεριφορά”)

→ «να έχει ισχυρή προσωπικότητα» (χρησιμοποιείται συχνά συγκαλυμμένα για άνδρες)

Αντί αυτών:

→ ορίζουμε με ακρίβεια ποια δεξιότητα ή συμπεριφορά αξιολογείται

→ χρησιμοποιούμε κριτήρια που έχουν άμεση σύνδεση με την εργασία

γ. Επιλογή βάσει δεξιοτήτων, όχι εντυπώσεων: για να αξιολογήσουμε όσο πιο αντικειμενικά γίνεται όλα τα υποψήφια άτομα, δημιουργούμε διαδικασίες και εργαλεία για:

- να αξιοποιούμε μικρές δοκιμασίες που αποτυπώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου
- να δίνουμε τη δυνατότητα στους/τις υποψηφίους/ες να δείξουν την ικανότητα τους σε παρόμοια περιβάλλοντα (δομημένες συνεντεύξεις) και με παρόμοιες ερωτήσεις

5.3 Συνεντεύξεις: δίκαιες πρακτικές & τι να αποφεύγετε

Η συνέντευξη είναι από τα πιο ευαίσθητα σημεία της διαδικασίας επιλογής, επειδή βασίζεται στη διάδραση μεταξύ ανθρώπων και άρα επηρεάζεται εύκολα από στερεότυπα, προκαταλήψεις και ασυνείδητες προτιμήσεις. Γι' αυτό χρειάζεται οι συνεντεύξεις να δομούνται με τρόπο που μειώνει την αυθαιρεσία και προωθεί την αντικειμενική αξιολόγηση δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

α. Δομημένες συνεντεύξεις: Οι δομημένες συνεντεύξεις, με συγκεκριμένες ερωτήσεις για όλα τα υποψήφια άτομα, αποτελούν τη διεθνώς αναγνωρισμένη βέλτιστη πρακτική. Δεν περιορίζουν την ελευθερία των αξιολογητών/ριών, αλλά τους/τις υποχρεώνουν να αξιολογούν με συγκεκριμένα κριτήρια, όχι με βάση την “αίσθηση” ή τη “χημεία”. Με τον τρόπο



This Project is co-funded by the European Union

αυτό όλοι/ες οι υποψήφιοι/ες δέχονται τις ίδιες ερωτήσεις, οι απαντήσεις τους βαθμολογούνται με κοινή κλίμακα και όλα τα μέλη της επιτροπής αξιολόγησης βασίζονται στα ίδια δεδομένα.

35

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Κατά τις συνεντεύξεις, οι γυναίκες ερωτώνται συχνότερα για τη διαθεσιμότητά τους, τα ζητήματα συμφιλίωσης ιδιωτικής-επαγγελματικής ζωής ή τις οικογενειακές υποχρεώσεις τους, ενώ οι άνδρες για φιλοδοξία, αντοχή στην πίεση ή ηγετικές δυνατότητες. Ακόμη και όταν οι ερωτήσεις αυτές δεν επηρεάζουν άμεσα την πρόσληψη, διαμορφώνουν διαφορετικές προσδοκίες για την εξέλιξη και την αμοιβή, από την πρώτη ημέρα.

β. Ερωτήσεις που πρέπει να αποφεύγονται: Ορισμένες κατηγορίες ερωτήσεων ενισχύουν τη μεροληψία και μπορεί να παραβιάζουν το νομικό πλαίσιο. Ερωτήσεις για την οικογενειακή κατάσταση, πιθανά σχέδια τεκνοποίησης, υποχρεώσεις φροντίδας και οποιαδήποτε αναφορά σε προηγούμενα επίπεδα αμοιβής, σχόλια σχετικά με προσωπικότητα ή εμφάνιση και υποθέσεις περί ηγετικών ικανοτήτων χωρίς δεδομένα, πρέπει να αποφεύγονται, με τη βοήθεια checklists και συστηματικής εκπαίδευσης σε θέματα προκατάληψης.

γ. Επιτροπές συνεντεύξεων: Ακόμη και η παρουσία ενός δεύτερου ατόμου στη συνέντευξη μειώνει τη μεροληψία, γιατί εισάγει ποικιλομορφία στη σκέψη, αναγκάζει αξιολογητές/τριες να τεκμηριώνουν τις απόψεις τους και μειώνει την πιθανότητα μονοδιάστατης κρίσης.

δ. Τεκμηρίωση αποφάσεων: Η αξιολόγηση κάθε υποψήφιου ατόμου πρέπει να συνοδεύεται από σύντομη, αλλά σαφή τεκμηρίωση που να περιλαμβάνει:

- ποια κριτήρια καλύφθηκαν
- τι παρατηρήθηκε
- πώς συγκρίνεται ο/η συγκεκριμένος/η υποψήφιος/α με άλλα άτομα

Χωρίς τεκμηρίωση, μια εταιρεία δεν μπορεί να αποδείξει ότι η διαδικασία της ήταν δίκαιη, ούτε να διορθώσει τα σημεία όπου εμφανίζεται προκατάληψη.

5.4 Ίσες ευκαιρίες σε προαγωγές & ανάπτυξη ηγεσίας

Οι μεγαλύτερες μισθολογικές διαφορές σχετίζονται με την εξέλιξη, όχι με την αρχική πρόσληψη. Για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο αυτό και οι επιπτώσεις του στο μισθολογικό χάσμα, οι εργοδότες/ριες χρειάζεται να εδραιώσουν:

36

α. Σαφή και διαφανή κριτήρια εξέλιξης: Τα εργαζόμενα άτομα πρέπει να γνωρίζουν κάθε πότε επαναξιολογούνται, ποια projects μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξή τους, ποιες δεξιότητες πρέπει να αναπτύξουν, ποια είναι η πιθανή διαδρομή εξέλιξής τους. Χωρίς αυτή τη διαφάνεια, ο αποκλεισμός γίνεται δομικός.

Σημείο αναστοχασμού

Ποια κριτήρια θεωρούμε “ένδειξη προοπτικής” για εξέλιξη στον οργανισμό μας;
Αυτά βασίζονται σε τεκμηριωμένη απόδοση και δεξιότητες ή σε υποκειμενικές εκτιμήσεις όπως η «διαθεσιμότητα», η «αφοσίωση» ή το «κατάλληλο προφίλ»;
Ποια άτομα ευνοούνται συστηματικά από αυτά τα κριτήρια και ποια αποκλείονται;

β. Ισορροπημένη κατανομή “στρατηγικών ευκαιριών”: Πολλοί/ές μάνατζερ αναθέτουν στρατηγικά έργα σε «όποιον τους φαίνεται πιο έτοιμος». Αυτό συχνά οδηγεί σε ανακύκλωση ίδιων προσώπων, αποκλεισμό ταλέντων που δεν “φωνάζουν” και άνισες αμοιβές. Η λύση στο πρόβλημα είναι η ετήσια καταγραφή και εξισορρόπηση των μοτίβων κατανομής. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν:

- ποια άτομα λαμβάνουν έργα κύρους που τους προσφέρουν μεγαλύτερη ορατότητα στον οργανισμό
- ποια άτομα αναλαμβάνουν στρατηγικές ευθύνες
- ποια άτομα έχουν τη δυνατότητα να έρχονται πιο τακτικά σε επαφή με διοικητικά στελέχη

Παράλληλα, κάθε μάνατζερ χρειάζεται να έχει στη διάθεσή του/της τα απαραίτητα εργαλεία (εκπαίδευση, coaching, mentoring, χρόνο), ώστε να μπορεί να δίνει ευκαιρίες ανάδειξης σε άτομα που δεν είναι εγγυημένα έτοιμα αλλά ίσως χρειαστούν, στην πορεία του έργου, μια υποστήριξη που θα τα βοηθήσει να φτάσουν με επιτυχία στον στόχο και να μην χρεωθούν μια αποτυχία η οποία θα μπορούσε να έχει αποφευχθεί.

γ. Παρακολούθηση προαγωγών & έμφυλων μοτίβων: Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει:

- ποια άτομα προάγονται

- με ποια συχνότητα
- πόσες γυναίκες και άνδρες ανεβαίνουν επίπεδο κάθε χρόνο
- ποια τμήματα παρουσιάζουν συστηματικές αποκλίσεις

δ. Αποφυγή αξιολόγησης με βάση προκαταλήψεις: Όπως οι προσλήψεις, έτσι και οι αξιολογήσεις βασίζονται συχνά σε στερεοτυπικές αντιλήψεις ή “αυτόματα” συμπεράσματα:

- γυναίκες με υψηλή επίδοση αξιολογούνται χαμηλότερα στις προοπτικές
- άνδρες θεωρούνται πιο κατάλληλοι για ηγεσία χωρίς αντικειμενικά δεδομένα
- αντί για τα αποτελέσματα αξιολογείται η “αποφασιστικότητα” ή η “αυτοπεποίθηση”

Αντίθετα, οι αξιολογήσεις πρέπει να συνδέονται με πραγματικά δεδομένα, όπως συγκεκριμένα έργα, επιτεύγματα, δεξιότητες, στόχους ανάπτυξης.

37

Συχνή παγίδα

Σε επιχειρήσεις όπου το δικαίωμα στην εξ αποστάσεως εργασία δίνεται με τρόπο αδόμητο ή βάσει συνθηκών και προτιμήσεων, παρατηρείται συχνά οι γυναίκες, λόγω του ότι αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες φροντίδας εντός σπιτιού, προτιμούν να εργάζονται απομακρυσμένα σε μεγαλύτερα ποσοστά απ’ ό,τι οι άνδρες. Αυτό τους διασφαλίζει την ευελιξία που έχουν ανάγκη, ωστόσο περιορίζει την ορατότητά τους στην επιχείρηση και την πρόσβασή τους σε πληροφορίες και ευκαιρίες που επικοινωνούνται άτυπα. Για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο αυτό, φροντίστε η εξ αποστάσεως εργασία να αντιμετωπίζεται ως πιθανός παράγοντας έμμεσης διάκρισης σε αξιολογήσεις απόδοσης, αυξήσεις και προαγωγές και να θέσετε τις απαραίτητες δικλείδες ασφαλείας (σαφή κριτήρια, τεκμηρίωση κλπ.) ώστε να αποφύγετε τον κίνδυνο.

5.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Οι διαδικασίες προσλήψεων και επαγγελματικής εξέλιξης είναι από τα πιο κρίσιμα σημεία όπου τα έμφυλα στερεότυπα επηρεάζουν, συχνά αθέατα, τις μισθολογικές διαφορές. Ακόμη και όταν δεν υπάρχει πρόθεση διάκρισης, οι άτυπες κρίσεις, η έλλειψη δομημένων εργαλείων και η άνιση κατανομή ευκαιριών μπορούν να παράγουν συστηματικά άνισα αποτελέσματα.

Παράδειγμα 1 – «Δεν θα αντέξει την πίεση»

Μια υποψήφια για θέση account manager σε εταιρεία δημοσίων σχέσεων διαθέτει ισχυρή

τεχνογνωσία, πολυετή εμπειρία και θετικές συστάσεις. Κατά τη συνέντευξη, απαντά με σαφήνεια και τεκμηρίωση στις ερωτήσεις που της τίθενται. Παρ' όλα αυτά, μετά τη διαδικασία, μάνατζερ της εταιρείας εκφράζει την άποψη ότι «ίσως δεν θα μπορέσει να διαχειριστεί πελάτες υψηλής πίεσης».

Η εκτίμηση αυτή δεν βασίζεται:

38

- σε συγκεκριμένα παραδείγματα από το βιογραφικό της
- σε προηγούμενη εμπειρία διαχείρισης απαιτητικών πελατών/ισσών
- σε αντικειμενικά δεδομένα από τη συνέντευξη

Αντίθετα, στηρίζεται σε μια γενική εντύπωση και σε στερεοτυπικές προσδοκίες για το τι σημαίνει «αντοχή στην πίεση».

Τι λείπει από τη διαδικασία αυτή:

- Δομημένες ερωτήσεις συνέντευξης, ίδιες για όλους/ες τους/τις υποψήφιους/ες. Αξιολόγηση βάσει συγκεκριμένων παραδειγμάτων συμπεριφοράς (π.χ. πώς έχει διαχειριστεί δύσκολες καταστάσεις στο παρελθόν).
- Συνειδητή αποφυγή υποθέσεων που δεν τεκμηριώνονται.

Το αποτέλεσμα είναι ότι μια ικανή υποψήφια αποκλείεται όχι λόγω δεξιοτήτων, αλλά λόγω μη τεκμηριωμένης κρίσης, με άμεσες επιπτώσεις τόσο στη σύνθεση της ομάδας όσο και στις μελλοντικές μισθολογικές ανισότητες.

Παράδειγμα 2 – «Οι ευκαιρίες πάνε πάντα στους ίδιους»

Σε ένα δικηγорικό γραφείο, οι αναθέσεις έργων στρατηγικής σημασίας αποφασίζονται από έναν στενό κύκλο εταίρων. Δεν υπάρχει επίσημη διαδικασία καταγραφής των ευκαιριών ούτε σαφή κριτήρια επιλογής.

Ανάλυση των δεδομένων δείχνει ότι:

- οι άνδρες λαμβάνουν περίπου 70% περισσότερες αναθέσεις έργων υψηλής ορατότητας
- οι γυναίκες έχουν παρόμοιες ή και υψηλότερες επιδόσεις στους ρόλους τους
- οι γυναίκες συμμετέχουν λιγότερο σε έργα που οδηγούν σε προαγωγές και αυξήσεις

FAIR PAY

Όταν τίθεται το ζήτημα, η απάντηση είναι ότι «έτσι προκύπτει φυσικά» ή ότι «κάποιοι/ες δείχνουν μεγαλύτερη φιλοδοξία».

Τι απαιτείται για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση:

- Καταγραφή των ευκαιριών (έργα, επιτροπές, εκπαιδεύσεις, ηγετικοί ρόλοι).
- Έλεγχος στερεοτύπων σχετικά με τη διαθεσιμότητα, τη φιλοδοξία ή την καταλληλότητα.
- Διαφανείς διαδικασίες ανάθεσης και εξέλιξης, προσβάσιμες σε όλους/ες.

39

Χωρίς αυτές τις παρεμβάσεις, οι μισθολογικές διαφορές δεν είναι αποτέλεσμα απόδοσης, αλλά άνισης πρόσβασης σε ευκαιρίες.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω παραδείγματα, σκεφτείτε:

- Είναι οι περιγραφές θέσεων και τα κριτήρια αξιολόγησης σαφή, τεκμηριωμένα και διαθέσιμα σε όλους/ες στον οργανισμό σας;
- Πόσο συχνά ανατίθενται στρατηγικά έργα στους ίδιους ανθρώπους και με ποια αιτιολόγηση;
- Υπάρχουν στάδια στη διαδικασία πρόσληψης ή προαγωγής όπου κυριαρχούν υποκειμενικές κρίσεις αντί για δεδομένα;
- Μπορείτε να εξηγήσετε πλήρως μια πρόσφατη προαγωγή; Ποια στοιχεία και ποια κριτήρια τη στήριξαν;
- Ποιο μέρος της διαδικασίας μπορεί να φαίνεται δίκαιο εκ πρώτης όψεως, αλλά να παράγει συστηματικά άνισα αποτελέσματα;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Παρεμβάσεις χαμηλού κόστους με υψηλή επίδραση

1. Χρησιμοποιήστε μια σταθερή και καταγεγραμμένη δομή συνέντευξης για όλα τα υποψήφια άτομα, π.χ. μία σελίδα με 10 κοινές ερωτήσεις και μια απλή κλίμακα αξιολόγησης.
2. Κρατήστε “ευκαιριόμετρο”: ένα απλό excel που θα περιγράφει ποιο άτομο ανέλαβε ποιο



This Project is co-funded by the European Union

έργο (ή τι ευθύνη) και ποιο άτομο είχε πρόσβαση σε τι είδους εκπαίδευση. Αν εμφανίζονται μοτίβα απόκλισης, σκεφτείτε άμεσα πώς μπορείτε να τα διορθώσετε.

3. Δώστε προαγωγές & αυξήσεις σε ετήσια βάση: Μην κάνετε μεμονωμένες, συμπτωματικές αυξήσεις. Ένας ετήσιος κύκλος, με σταθερά κριτήρια, μειώνει τις ανισότητες και αυξάνει την αξιοπιστία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Αντιμετώπιση έμφυλων στερεοτύπων στην επιχειρησιακή πράξη

Σκοπός ενότητας

Να καταστήσει ορατό τον ρόλο των έμφυλων στερεοτύπων στη διαμόρφωση αποφάσεων, ρόλων και αμοιβών.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να αναγνωρίζουν πώς τα στερεότυπα ενσωματώνονται σε διαδικασίες και πρακτικές
- να κατανοούν τον συστημικό χαρακτήρα της έμφυλης μεροληψίας
- να συνδέουν την αποδόμηση στερεοτύπων με τη μισθολογική δικαιοσύνη

Τα έμφυλα στερεότυπα είναι κοινωνικές πεποιθήσεις, βαθιά ριζωμένες και συχνά αόρατες, που επηρεάζουν το πώς αντιλαμβανόμαστε τις ικανότητες, τις συμπεριφορές και τις δυνατότητες ανδρών και γυναικών. Στον χώρο εργασίας, αυτά τα στερεότυπα παίρνουν λειτουργική μορφή και μεταφράζονται σε διαφορετικές ευκαιρίες, καθήκοντα, αξιολόγηση και, τελικά, αμοιβές.

Σε αντίθεση με τις διακρίσεις, που μπορούν να εντοπιστούν ευκολότερα, τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις λειτουργούν αθροιστικά και διαβρωτικά. Το ζητούμενο εδώ δεν είναι να «αλλάξουν οι άνθρωποι» ή να εξαλειφθούν τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις αλλά να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση οργανώνει, παρακολουθεί και διορθώνει τις συνέπειές τους.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Τα έμφυλα στερεότυπα σπάνια εκφράζονται ρητά. Αντίθετα, αναδύονται μέσα από φαινομενικά ουδέτερες κρίσεις, όπως: «δεν είναι ακόμη έτοιμη», «είναι πολύ καλή στο να

στηρίζει την ομάδα», «δεν είναι αρκετά φιλόδοξη». Οι κρίσεις αυτές συσσωρεύονται με τον χρόνο και επηρεάζουν αποφάσεις αξιολόγησης, εξέλιξης και αμοιβής, χωρίς να καταγράφονται ή να αμφισβητούνται.

6.1 Πώς τα στερεότυπα παράγουν μισθολογικές ανισότητες

41

Τα στερεότυπα λειτουργούν σαν ένα αόρατο σύστημα ταξινόμησης, που επηρεάζει το πώς αντιλαμβανόμαστε την αξία διαφορετικών ρόλων και εργασιών. Τρεις είναι οι βασικοί μηχανισμοί μέσα από τους οποίους τα στερεότυπα δημιουργούν μισθολογικές διαφορές:

α. Διαφορετική αξιολόγηση της ίδιας δεξιότητας ανάλογα με το φύλο: Σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, η αποφασιστικότητα θεωρείται ηγετική δεξιότητα όταν προέρχεται από άνδρα, αλλά «επιθετικό» ή «μη συνεργατικό» χαρακτηριστικό όταν προέρχεται από γυναίκα. Αυτό οδηγεί σε διαφορετικές αξιολογήσεις απόδοσης και διαφορετικές αμοιβές.

β. Υποτίμηση εργασιών που εκτελούνται συχνότερα από γυναίκες: Εργασίες όπως ο συντονισμός ομάδας, η διαχείριση σχέσεων και ισορροπιών μέσα στις ομάδες, το mentoring, η εξυπηρέτηση πελατών/ισών, βρίσκονται συχνά εκτός της «επίσημης» περιγραφής μιας θέσης και δεν αποτιμώνται μισθολογικά, παρότι είναι κρίσιμες για τη λειτουργία της εταιρείας.

γ. Στερεότυπα στην ανάθεση ρόλων: Τεχνικά ή υψηλής ευθύνης καθήκοντα δίνονται συχνότερα σε άνδρες επειδή είναι «πιο κατάλληλοι», ενώ οργανωτικά καθήκοντα δίνονται σε γυναίκες «γιατί τα καταφέρνουν καλύτερα σε αυτά». Αυτές οι αποφάσεις δημιουργούν διαφορετικές διαδρομές, που ενδέχεται να οδηγήσουν και σε διαφορετικές αμοιβές.

Συχνή παγίδα

Η αντιμετώπιση των στερεοτύπων περιορίζεται σε μεμονωμένες δράσεις ευαισθητοποίησης ή εκπαίδευσης. Χωρίς αλλαγή των δομών λήψης αποφάσεων, των κριτηρίων αξιολόγησης και των διαδικασιών εξέλιξης, τα στερεότυπα επανεμφανίζονται ακόμη και σε οργανισμούς με καλές προθέσεις σε ό,τι αφορά την έμφυλη ισότητα.

6.2 Προκαταλήψεις στην αξιολόγηση, τον καταμερισμό εργασιών & την ανάπτυξη ηγεσίας



This Project is co-funded by the European Union



Τα στερεότυπα δεν είναι θεωρητικές έννοιες, αλλά επηρεάζουν κάθε επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ιδιαίτερα:

α. Την αξιολόγηση απόδοσης: Εκτεταμένη μελέτη (McKinsey 2016) έχει δείξει ότι οι γυναίκες λαμβάνουν περισσότερο περιγραφική και λιγότερο τεχνική ανατροφοδότηση, αξιολογούνται συχνότερα στη βάση της συμπεριφοράς παρά της επίδοσής τους και λαμβάνουν χαμηλότερη βαθμολογία σε διαστάσεις που αφορούν τις προοπτικές τους, ακόμη και με παρόμοια αποτελέσματα στο παρόν με τους άνδρες.

β. Τον καταμερισμό εργασιών: Η κατανομή των εργασιών συχνά οδηγεί σε ανεπίσημη εξειδίκευση. Για παράδειγμα, λόγω στερεοτύπων γύρω από τις ηγετικές δεξιότητες ή τις ευθύνες φροντίδας εκτός εργασίας, οι γυναίκες αναλαμβάνουν περισσότερες «υποστηρικτικές» εργασίες, ενώ οι άνδρες αναλαμβάνουν περισσότερες εργασίες που τους διασφαλίζουν ορατότητα μέσα στον οργανισμό. Οι πρώτες σπάνια οδηγούν σε προαγωγές, ενώ οι δεύτερες οδηγούν.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση θεωρεί ότι οι διαδικασίες της είναι ουδέτερες επειδή εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο σε όλους και όλες. Η τυπική ισότητα, όμως, δεν εγγυάται ουσιαστική ισότητα όταν τα κριτήρια και οι προσδοκίες έχουν διαμορφωθεί μέσα σε ένα περιβάλλον όπου τα στερεότυπα παραμένουν αόρατα. Όπως δείχνει η έννοια της έμμεσης διάκρισης (Κεφ. 3.1), πρακτικές που φαίνονται ουδέτερες μπορεί να παράγουν άνισα αποτελέσματα.

6.3 Καθημερινές συμπεριληπτικές πρακτικές διοίκησης

Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά τα στερεότυπα, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μηχανισμούς που αλλάζουν τις συνήθειες των μάντζερ, και όχι απλώς πολιτικές που μένουν σε συρτάρια. Μερικά παραδείγματα πρακτικών που μειώνουν τις προκαταλήψεις στην καθημερινότητα μάντζερ και εργαζομένων:

α. Κάνετε την “αόρατη” εργασία ορατή: Καταγράψτε εργασίες που επαναλαμβάνονται αλλά δεν αναγνωρίζονται (συντονισμός, mentoring, φροντίδα ομάδας) και αναφερθείτε σε αυτές στις συναντήσεις της ομάδας σας, τις αξιολογήσεις απόδοσης, τις καθημερινές συζητήσεις.



Σημείο αναστοχασμού

Ποια χαρακτηριστικά επιβραβεύονται στον οργανισμό μας ως «δυναμικά», «ηγετικά» ή «στρατηγικά»; Σε ποιον βαθμό τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται με συγκεκριμένα έμφυλα πρότυπα συμπεριφοράς; Ποια άτομα χρειάζεται να προσαρμοστούν για να θεωρηθούν «κατάλληλα» και ποια θεωρούνται εξ ορισμού συμβατά με το πρότυπο;

β. Εξισορροπήστε την κατανομή των εργασιών: Προσθέστε συνειδητά περισσότερη ποικιλομορφία στο ποια άτομα αναλαμβάνουν πιο απαιτητικά καθήκοντα, ενθαρρύνετε την εναλλαγή στις υποστηρικτικές εργασίες, καθιερώστε διαφάνεια στις αναθέσεις.

γ. Δώστε δίκαιη ανατροφοδότηση: Όταν δίνετε ανατροφοδότηση, αναφερθείτε σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και μετρήσιμα αποτελέσματα. Π.χ. «Ολοκλήρωσες το έργο 2 εβδομάδες νωρίτερα» αντί για «είσαι πολύ οργανωτική».

δ. Δομήστε τις συσκέψεις πιο συνειδητά: Το στοίχημα είναι όλα τα άτομα να συμμετέχουν ισότιμα και να γίνονται ορατά. Ένας τρόπος για να το πετύχετε είναι να παρατηρήσετε και να καταγράψετε ποια άτομα μιλούν και πόσο. Αν η συμμετοχή δεν είναι ισορροπημένη, φροντίστε να δώσετε ενεργά χώρο και χρόνο στα υπόλοιπα άτομα να συνεισφέρουν.

ε. Εβδομαδιαία πρακτική “Ελέγχου των προκαταλήψεων” (5 λεπτών): Κάθε εβδομάδα, προσκαλέστε τους/τις μάνατζερ της εταιρείας να απαντήσουν στις εξής ερωτήσεις:

- Ποιο άτομο από την ομάδα τους είχε πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης;
- Ποιο άτομο ανέλαβε διοικητική εργασία;
- Τι ανατροφοδότηση έδωσαν και με ποια διατύπωση;
- Παρατηρούν κάποιο μοτίβο στις απαντήσεις τους;

Καταγράψετε τις απαντήσεις τους και παρακολουθήστε τις για πιθανά μοτίβα διακρίσεων.

6.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Τα έμφυλα στερεότυπα δεν εκδηλώνονται μόνο μέσα από ρητές διακρίσεις. Πολύ συχνά ενσωματώνονται σε καθημερινές πρακτικές, προσδοκίες και άτυπες αναθέσεις εργασιών, οι οποίες θεωρούνται «φυσικές» ή «αυτονόητες».

Παράδειγμα 1 – Η «αυτονόητη» οργανωτική συνεισφορά

Σε μια μικρή ομάδα γραφείου, μια εργαζόμενη έχει εξελιχθεί άτυπα στο πρόσωπο στο οποίο όλοι/ες απευθύνονται για οργανωτικά ζητήματα: συντονισμό συναντήσεων, επίλυση πρακτικών προβλημάτων, υποστήριξη συναδέλφων, επικοινωνία μεταξύ τμημάτων.

44

Η συνεισφορά αυτή:

- δεν περιγράφεται στην επίσημη περιγραφή της θέσης της
- δεν αξιολογείται συστηματικά στην απόδοσή της
- δεν συνδέεται με αύξηση αμοιβής ή εξέλιξη

Αντίθετα, θεωρείται «κομμάτι του χαρακτήρα της» ή «κάτι που της βγαίνει φυσικά». Με την πάροδο του χρόνου, η εργαζόμενη αφιερώνει σημαντικό ποσοστό του χρόνου της σε ρόλους συντονισμού, χωρίς να αναγνωρίζεται ως άτομο με αυξημένη ευθύνη ή δεξιότητες διοίκησης.

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Η συναισθηματική και οργανωτική εργασία παραμένει αόρατη.
- Η εργαζόμενη έχει λιγότερο χρόνο για καθήκοντα που αξιολογούνται «επίσημα».
- Δημιουργείται έμμεση μισθολογική ανισότητα, όχι λόγω χαμηλότερης απόδοσης, αλλά λόγω άνισης αναγνώρισης της αξίας της εργασίας.

Παράδειγμα 2 – «Αντέχει περισσότερο την πίεση»

Σε μια ομάδα έργου σε ένα αρχιτεκτονικό γραφείο, μία μάνατζερ πρέπει να αναθέσει ένα ιδιαίτερα απαιτητικό έργο, με στενά χρονοδιαγράμματα και αυξημένη έκθεση σε έναν σημαντικό πελάτη. Χωρίς να εξετάσει δεδομένα απόδοσης ή διαθεσιμότητας, επιλέγει έναν άνδρα εργαζόμενο, θεωρώντας ότι «είναι πιο διαθέσιμος».

Η υπόθεση αυτή:

- δεν βασίζεται σε προηγούμενες επιδόσεις
- δεν συζητείται με την υπόλοιπη ομάδα
- δεν συνοδεύεται από τεκμηρίωση

FAIR PAY

Οι εργαζόμενες της ομάδας αποκλείονται σιωπηρά από μια ευκαιρία υψηλής ορατότητας, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε μελλοντική προαγωγή ή αύξηση.

Το αποτέλεσμα:

45

- Οι ίδιες ομάδες ανθρώπων αποκτούν συστηματικά εμπειρίες «υψηλής αξίας».
- Οι μισθολογικές διαφορές ενισχύονται μακροπρόθεσμα.
- Η άνιση κατανομή ευκαιριών εμφανίζεται αργότερα ως «φυσική διαφορά εξέλιξης».

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, αναλογιστείτε:

- Ποιες εργασίες στην ομάδα σας γίνονται συστηματικά «σιωπηλά», χωρίς επίσημη αναγνώριση ή αξιολόγηση;
- Ποιες υποθέσεις κάνετε –ενδεχομένως χωρίς να το αντιλαμβάνεστε– για τις δυνατότητες, την αντοχή ή τη διαθεσιμότητα ανδρών και γυναικών;
- Τι είδους ανατροφοδότηση δίνετε συχνότερα στις γυναίκες (π.χ. για συνεργασία, υποστήριξη) και τι στους άνδρες (π.χ. για ηγεσία, φιλοδοξία);
- Ποιο άτομο στην ομάδα σας αναλαμβάνει τα πιο απαιτητικά ή ορατά καθήκοντα και με ποια αιτιολόγηση;
- Τι θα άλλαζε στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας σας αν εφαρμόζατε, για έναν μήνα, σύντομους ελέγχους προκατάληψης πριν από βασικές αναθέσεις ή αποφάσεις;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Πρακτικός οδηγός για διοίκηση χωρίς προκαταλήψεις

Οι ΜμΕ έχουν την ευκαιρία να αντιμετωπίσουν τα στερεότυπα πολύ γρήγορα, γιατί συνήθως οι ηγέτες/ιδες λειτουργούν κοντά στις ομάδες τους, χωρίς περιττά επίπεδα διοίκησης. Τρεις άμεσες πρακτικές που μπορείτε να ακολουθήσετε:

1. Καταγράψτε ποιο άτομο κάνει τι για 4 εβδομάδες. Ένα απλό excel με καθημερινές εργασίες αρκεί για να αποκαλύψει στερεοτυπικές κατανομές.
2. Δώστε στρατηγικές ευκαιρίες με εναλλαγές: Κάθε μήνα, αναθέστε ένα απαιτητικό project σε διαφορετικό μέλος της ομάδας.
3. Καθιερώστε “τυποποιημένη ανατροφοδότηση 3 σημείων”: Κάθε εργαζόμενο άτομο



This Project is co-funded by the European Union

λαμβάνει ένα θετικό σχόλιο, ένα σημείο βελτίωσης, ένα συγκεκριμένο επόμενο βήμα.

46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Αξιολόγηση και κατάταξη θέσεων ουδέτερη ως προς το φύλο

Σκοπός ενότητας

Να παρουσιάσει τη σημασία της ουδέτερης ως προς το φύλο αποτίμησης θέσεων ως θεμέλιο της ίσης αμοιβής.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν την έννοια της «εργασίας ίσης αξίας»
- να γνωρίζουν τα βασικά κριτήρια αποτίμησης θέσεων
- να αναγνωρίζουν κινδύνους έμφυλης προκατάληψης στην αξιολόγηση ρόλων

Ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο της μισθολογικής ισότητας να είναι η αποτίμηση της αξίας της εργασίας: αν δύο διαφορετικές θέσεις έχουν ίση αξία, η αμοιβή που τους αναλογεί πρέπει να είναι ίση, ανεξάρτητα από το φύλο των εργαζομένων ή τη «φύση» του ρόλου. Όμως, η αποτίμηση της αξίας της εργασίας δεν είναι μια απλή διοικητική άσκηση. Είναι η διαδικασία που οργανώνει το μισθολογικό σύστημα, δομεί τις βαθμίδες (grading), καθορίζει το εύρος των αμοιβών, περιορίζει τις προκαταλήψεις και υποστηρίζει τη συμμόρφωση με την Οδηγία.³

7.1 Τι είναι και γιατί είναι σημαντική

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας είναι ουδέτερη ως προς το φύλο όταν:

- βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια
- εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις θέσεις
- δεν ενσωματώνει στερεότυπα (π.χ. τεχνικές δεξιότητες = υψηλή αξία, οργανωτικές δεξιότητες = χαμηλή αξία)

³ Μπορείτε επίσης να ανατρέξετε στη Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας για πολύ μικρές επιχειρήσεις και στη Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας για ΜμΕ & μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν δημιουργηθεί στο πλαίσιο του Έργου.

- τεκμηριώνει τις αποφάσεις
- μπορεί να εξηγηθεί ξεκάθαρα σε εργαζομένους/ες και ελεγκτικούς φορείς

47 Η διασφάλιση των παραπάνω παραμέτρων είναι κρίσιμη, επειδή αποτελεί το μοναδικό αξιόπιστο μηχανισμό που διασφαλίζει ότι η αξία της εργασίας καθορίζεται από τα πραγματικά χαρακτηριστικά του ρόλου και όχι από στερεότυπα ή διαχρονικές πρακτικές. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι μισθολογικές δομές έχουν διαμορφωθεί σταδιακά με βάση υποθέσεις («αυτή η δουλειά είναι πάντα πιο δύσκολη») ή παραδόσεις («αυτός ο ρόλος αμείβεται συνήθως περισσότερο»), οι οποίες συχνά ευνοούν επαγγέλματα και καθήκοντα που συνδέονται με άνδρες, ενώ υποτιμούν εργασίες που συνδέονται με γυναίκες.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση συγχέει την αξιολόγηση θέσεων με την αξιολόγηση των ατόμων που τις κατέχουν. Όμως η αξιολόγηση θέσεων βασίζεται στην έννοια της ίσης αξίας (Κεφ. 3.2), όχι στη σύγκριση τίτλων ή προσώπων. Η αποτίμηση της αξίας μιας θέσης πρέπει να αφορά το περιεχόμενο, τις απαιτήσεις και τις ευθύνες του ρόλου – όχι την απόδοση, την εμπειρία ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή της εργαζόμενης που τον ασκεί.

Με ένα ουδέτερο ως προς το φύλο σύστημα αξιολόγησης θέσεων, κάθε επιχείρηση:

- προλαμβάνει ασυνείδητες προκαταλήψεις
- τεκμηριώνει αντικειμενικά τις μισθολογικές της αποφάσεις, όπως απαιτεί η Οδηγία
- αποφεύγει μισθολογικές αποκλίσεις που δεν μπορούν να δικαιολογηθούν
- ενισχύει τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια, διευκολύνοντας την κατανόηση και αποδοχή των μισθολογικών πολιτικών από τους/τις εργαζόμενους/ες
- διασφαλίζει βιώσιμη μισθολογική ισότητα, γιατί αντιμετωπίζει τις αιτίες του προβλήματος και όχι μόνο τα συμπτώματά του

7.2 Τα 4 κριτήρια της ΕΕ (Δεξιότητες–Προσπάθεια–Ευθύνη–Συνθήκες)

Η Οδηγία ορίζει ότι τα συστήματα αξιολόγησης ή αποτίμησης θέσεων πρέπει να βασίζονται υποχρεωτικά σε 4 κριτήρια – τα οποία ευθυγραμμίζονται και με το αντίστοιχο πλαίσιο της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας:

α. Δεξιότητες (Skills): Τεχνικές, επαγγελματικές, κοινωνικές και γνωστικές δεξιότητες.

Συχνή παγίδα: αποτιμώνται μόνο οι «τεχνικές» δεξιότητες και υποτιμώνται οι δεξιότητες συντονισμού, επίλυσης συγκρούσεων, εξυπηρέτησης πελατών.

48

β. Προσπάθεια (Effort): Φυσική, γνωστική και συναισθηματική προσπάθεια.

Συχνή παγίδα: Η συναισθηματική προσπάθεια (π.χ. διαχείριση δύσκολων πελατών/ισσών) πρέπει να αποτιμάται, ενώ συνήθως παραλείπεται.

γ. Ευθύνη (Responsibility): Οικονομική, επιχειρησιακή, νομική ευθύνη, ευθύνη ασφάλειας και ευθύνη ανθρώπων.

Συχνή παγίδα: η «ευθύνη ανθρώπων» συχνά αποτιμάται υψηλά για άνδρες ηγέτες, αλλά όχι για γυναίκες που συντονίζουν ομάδες άτυπα.

δ. Συνθήκες εργασίας (Working Conditions): Φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή επικίνδυνες συνθήκες.

Συχνή παγίδα: να αποτιμάται μόνο η σωματική καταπόνηση και παραλείπονται παράγοντες όπως υψηλή ψυχολογική πίεση ή συνεχής διαχείριση συγκρούσεων.

Για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης ουδέτερου ως προς το φύλο, δεν χρειάζεται η εταιρεία να διαθέτει περίπλοκο λογισμικό. Χρειάζεται όμως να ακολουθεί μία δομή, με συνέπεια και τεκμηρίωση. Τα βασικά βήματα της διαδικασίας αυτής περιγράφονται αναλυτικά στον [Οδηγό για την ανάπτυξη & εφαρμογή Συστήματος Ταξινόμησης και Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο του FAIR PAY](#).

Σημείο αναστοχασμού

Ποιες μορφές ευθύνης αναγνωρίζουμε και αμείβουμε πιο εύκολα; Την ευθύνη για προϋπολογισμούς και αποφάσεις ή και την ευθύνη για τους ανθρώπους, τις σχέσεις, την ποιότητα συνεργασίας και την καθημερινή λειτουργία; Ποιες ευθύνες θεωρούμε «αυτονόητες» και ποιες «μετρήσιμες»;

7.3 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Η αξιολόγηση θέσεων εργασίας αποτελεί τον πυρήνα της αρχής της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας. Όταν η αποτίμηση μιας θέσης βασίζεται σε στενά, παραδοσιακά ή μεροληπτικά κριτήρια, δημιουργούνται συστηματικές μισθολογικές ανισότητες – ακόμη και σε οργανισμούς που θεωρούν ότι λειτουργούν «δίκαια».

Παράδειγμα 1 – Υποτίμηση της εργασίας σχέσεων και διαχείρισης συγκρούσεων

Σε μια εταιρεία οικοδομικών εργασιών, οι τεχνικοί ρόλοι αξιολογούνται με υψηλή βαθμολογία, καθώς θεωρούνται κρίσιμοι για την παροχή υπηρεσιών. Αντίθετα, οι ρόλοι που αφορούν τη διαχείριση πελατών/ισσών, την επίλυση συγκρούσεων και τη διαχείριση κρίσεων αντιμετωπίζονται ως «υποστηρικτικοί».

Η υπεύθυνη υποστήριξης πελατών/ισσών:

- χειρίζεται καθημερινά πολύπλοκα αιτήματα
- διαχειρίζεται συγκρούσεις με σημαντικό αντίκτυπο στη φήμη της εταιρείας
- λαμβάνει αποφάσεις υπό πίεση χρόνου
- επηρεάζει άμεσα τη διατήρηση πελατών/ισσών και τα έσοδα

Ωστόσο, κατά την αξιολόγηση της θέσης της:

- η συναισθηματική εργασία δεν αναγνωρίζεται ως «προσπάθεια»
- η ευθύνη για τη διαχείριση κρίσιμων περιστατικών δεν αποτιμάται ισότιμα με την τεχνική ευθύνη
- η πολυπλοκότητα της εργασίας θεωρείται «δεδομένη»

Τι συμβαίνει στην πράξη:

- Δεξιότητες που συνδέονται παραδοσιακά με γυναικείους ρόλους υποτιμώνται.
- Η θέση κατατάσσεται σε χαμηλότερη μισθολογική βαθμίδα.
- Δημιουργείται μισθολογικό χάσμα που δεν μπορεί να δικαιολογηθεί αντικειμενικά.



Παράδειγμα 2 – Παρωχημένη περιγραφή θέσης, λανθασμένη αποτίμηση

Σε εταιρεία μεταφορών, η θέση «Υπεύθυνης Συντονισμού Αποστολών» αξιολογήθηκε βάσει μιας παλιάς περιγραφής θέσης, η οποία περιοριζόταν σε βασικά διοικητικά καθήκοντα.

50

Στην πράξη, όμως, η κάτοχος της θέσης:

- λαμβάνει αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο για την προτεραιοποίηση φορτίων
- διαχειρίζεται κρίσιμες καθυστερήσεις και συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων
- επικοινωνεί με πελάτες/ισσες σε περιπτώσεις υψηλού ρίσκου
- επηρεάζει άμεσα την τήρηση συμβολαίων και την ικανοποίηση πελατών/ισσών

Επειδή η περιγραφή δεν είχε επικαιροποιηθεί:

- η «ευθύνη» της θέσης υποτιμήθηκε
- η «προσπάθεια» αξιολογήθηκε ως χαμηλή
- η πολυπλοκότητα της εργασίας δεν αποτυπώθηκε

Το αποτέλεσμα ήταν η κατάταξη της θέσης σε χαμηλότερη βαθμίδα από άλλους ρόλους με σαφώς μικρότερη ευθύνη και αντίκτυπο, και κατ' επέκταση, χαμηλότερη αμοιβή από αυτήν που αντιστοιχούσε στην πραγματική αξία της εργασίας.

Ερωτήσεις **αναστοχασμού**

Με αφορμή τα παραπάνω παραδείγματα, εξετάστε:

- Ποιες δεξιότητες αποτιμώνται περισσότερο στον οργανισμό σας και ποια κριτήρια το καθορίζουν;
- Υπάρχουν εργασίες που εκτελούνται καθημερινά αλλά δεν περιγράφονται σε καμία επίσημη θέση;
- Ποιοι ρόλοι έχουν «παραδοσιακά» υψηλότερη αμοιβή χωρίς σαφή και τεκμηριωμένη αιτιολόγηση;
- Αν η επιχείρησή σας καλούνταν να εξηγήσει μια μισθολογική διαφορά, θα μπορούσε να το κάνει βάσει αντικειμενικών κριτηρίων;



This Project is co-funded by the European Union

- Ποιες θέσεις έχουν αλλάξει ουσιαστικά περιεχόμενο τα τελευταία χρόνια, χωρίς αντίστοιχη αναθεώρηση της αξιολόγησης και της αμοιβής τους;

51

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Απλοποιημένη περιγραφική μέθοδος σύγκρισης θέσεων

Τι χρειάζεται μια μικρή επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική στη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης ουδέτερου ως προς το φύλο;

1. Μία σελίδα ανά θέση: με σαφή περιγραφή καθηκόντων, δεξιοτήτων και ευθύνης.
2. Πίνακα κριτηρίων με βαθμολόγηση 1-5 για δεξιότητες, προσπάθεια, ευθύνη και συνθήκες, για κάθε θέση.
3. Ετήσιο έλεγχο: σύγκριση ρόλων, εντοπισμό προκαταλήψεων, διορθωτικές κινήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Διαχείριση χάσματος δεξιοτήτων & ανάπτυξη προσωπικού

Σκοπός ενότητας

Να αναδείξει τη σύνδεση μεταξύ ανάπτυξης δεξιοτήτων, επαγγελματικής εξέλιξης και μισθολογικών ανισοτήτων.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν πώς τα κενά δεξιοτήτων επηρεάζουν τις αμοιβές
- να αναγνωρίζουν έμφυλες διαφοροποιήσεις στην πρόσβαση σε εκπαίδευση και ανάπτυξη
- να συνδέουν την ανάπτυξη προσωπικού με τη μισθολογική ισότητα

Μετά την ανάλυση του μισθολογικού χάσματος και των σχετικών δεδομένων, το παρόν κεφάλαιο εστιάζει σε έναν κρίσιμο μηχανισμό μέσω του οποίου οι ανισότητες αυτές παράγονται και ενισχύονται: το χάσμα δεξιοτήτων και την άνιση πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης.

Το χάσμα δεξιοτήτων δεν είναι απλώς ένα τεχνικό ζήτημα εκπαίδευσης. Είναι συχνά έμφυλο: άνδρες και γυναίκες εκτίθενται σε διαφορετικούς τύπους εμπειριών, λαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους, ενθαρρύνονται προς διαφορετικά μονοπάτια, έχουν πρόσβαση σε



διαφορετικές ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων. Αυτό δημιουργεί διαφορές στην αξία τους για την αγορά εργασίας και τελικά οδηγεί σε διαφορετικές αμοιβές.

Η διαχείριση δεξιοτήτων αποτελεί κομβικό σημείο για τη μισθολογική ισότητα, γιατί επηρεάζει την αποτίμηση θέσεων, την πρόσβαση σε ευκαιρίες εξέλιξης, την κατανομή εργασιών υψηλής ευθύνης και ορατότητας και την τελική αμοιβή.

52

Συχνή παγίδα

Το χάσμα δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται ως ατομική έλλειψη: «δεν έχει τις απαραίτητες δεξιότητες», «δεν είναι ακόμη έτοιμη». Όταν, όμως, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάθεσης έργων και έκθεσης σε κρίσιμες εμπειρίες δεν κατανέμονται ισότιμα, το χάσμα δεξιοτήτων δεν προκύπτει τυχαία, αλλά οργανωσιακά. Γι' αυτό και το χάσμα δεξιοτήτων πρέπει να αξιολογείται πάντα σε συνάρτηση με τις έμφυλες διαδρομές ανάπτυξης (Κεφ. 3.2) και όχι ως ατομική ευθύνη.

8.1 Εντοπισμός χάσματος δεξιοτήτων χωρίς έμφυλη προκατάληψη

Η χαρτογράφηση των δεξιοτήτων των ατόμων μπορεί να γίνει η ίδια πηγή προκατάληψης. Για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο αυτό, απαιτούνται ουδέτερα εργαλεία χαρτογράφησης δεξιοτήτων που περιορίζουν την επίδραση των προκαταλήψεων στα τελικά συμπεράσματα. Μερικά από αυτά τα εργαλεία μπορεί να είναι:

- Δομημένες λίστες δεξιοτήτων ανά θέση: Οι δεξιότητες πρέπει να συνδέονται με τον ρόλο, όχι με το φύλο του εργαζομένου.
- Αυτοαξιολόγηση με καθορισμένα κριτήρια: Οι εργαζόμενες/οι δηλώνουν πού έχουν εμπειρία και η αυτοδιάγνωσή τους διασταυρώνεται με πραγματικά παραδοτέα.
- Ανατροφοδότηση σε 360° βάση και σε δομημένη φόρμα που περιλαμβάνει συγκεκριμένες συμπεριφορές και όχι προσωπικές κρίσεις.
- Ανάλυση ευκαιριών: Ποια άτομα έχουν αναλάβει έργα που διασφαλίζουν υψηλή ορατότητα μέσα στον οργανισμό και ποια καθήκοντα ρουτίνας; Αυτό δείχνει ποια άτομα αποκτούν δεξιότητες, όχι ποια φαίνονται πιο ικανά.

8.2 Ίση πρόσβαση σε εκπαίδευση



This Project is co-funded by the European Union

FAIR PAY

Οι γυναίκες έχουν συχνά πρόσβαση σε λιγότερες ευκαιρίες εξέλιξης, σε περισσότερες εκπαιδεύσεις που αφορούν διοικητικές δεξιότητες, σε λιγότερα προγράμματα επιμόρφωσης σε τεχνικές ή ηγετικές δεξιότητες, σε λιγότερα πρότζεκτ υψηλής ορατότητας.

Αυτό το έλλειμμα αναγνώρισης και επένδυσης οδηγεί σε:

- χαμηλότερες προοπτικές
- πιο αργή εξέλιξη
- χαμηλότερες αμοιβές.

53

Συχνή παγίδα

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων σχεδιάζεται χωρίς σύνδεση με τις πραγματικές διαδρομές εξέλιξης και τα συστήματα αμοιβών μέσα στην εταιρεία. Όταν η εκπαίδευση δεν συνδέεται με συγκεκριμένες ευκαιρίες εξέλιξης, παραμένει ένδειξη καλής πρόθεσης και όχι εργαλείο μείωσης των ανισοτήτων.

Τι σημαίνει όμως ίση πρόσβαση στην πράξη;

- Όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης (τεχνικά, ηγεσίας, ψηφιακά, διαχείρισης έργου) είναι διαθέσιμα σε όλα τα φύλα
- Διαφανής διαδικασία επιλογής συμμετεχόντων/ουσών με κριτήρια που μπορούν να εξηγηθούν και να τεκμηριωθούν
- Προληπτικός και απολογιστικός έλεγχος συμμετοχής κατά φύλο (κάθε εξάμηνο, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή ο/η μάνατζερ εξετάζει ποια άτομα συμμετείχαν, σε τι είδους εκπαιδεύσεις, ποια φύλα υπο-εκπροσωπούνται)
- Προσαρμογή προγραμμάτων για την υπέρβαση (συχνά έμφυλων) εμποδίων π.χ. ευέλικτες ώρες, υβριδική εκπαίδευση, συντομότερες διδακτικές ενότητες

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Οι ευκαιρίες ανάπτυξης δίνονται συχνότερα σε άτομα που θεωρούνται ήδη «υψηλού δυναμικού». Με αυτόν τον τρόπο, η ανάπτυξη δεν λειτουργεί διορθωτικά αλλά ενισχυτικά: όσοι/ες έχουν ήδη προνόμια αποκτούν περισσότερα, ενώ όσοι/ες έχουν αποκλειστεί από σημαντικές εμπειρίες παραμένουν πίσω, και μάλιστα συχνά χωρίς αυτό να καταγράφεται ή να αμφισβητείται.

8.3 Αποφυγή έμφυλων διαδρομών ανάπτυξης



This Project is co-funded by the European Union

Σε πολλές εταιρείες παρατηρείται το μοτίβο που θέλει τους άνδρες να οδηγούνται σε τεχνικούς, εξειδικευμένους ή ηγετικούς ρόλους και τις οι γυναίκες να οδηγούνται σε ρόλους συντονιστικούς, διοικητικούς ή βοηθητικούς. Αυτό δημιουργεί έμφυλα μονοπάτια καριέρας, τα οποία επηρεάζουν την αποτίμηση της αξίας των θέσεων, τον ρυθμό εξέλιξης ατόμων διαφορετικού φύλου, το ύψος των αμοιβών και την πρόσβαση σε ηγετικές θέσεις. Για την αποφυγή αυτών των έμφυλων διαδρομών, προτείνονται οι παρακάτω καλές πρακτικές:

α. Εναλλαγή θέσεων με συγκεκριμένο στόχο: Δυνατότητα δοκιμής σε θέσεις τεχνικών/ηγετικών καθηκόντων από όσα άτομα δεν έχουν ακόμη πρόσβαση σε αυτές.

β. Κατανομή απαιτητικών και υποστηρικτικών έργων με συστηματοποιημένη εναλλαγή.

γ. Δομημένα προγράμματα mentoring που συνδέουν εργαζόμενα άτομα με ανώτερα στελέχη, με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την ορατότητά τους.

δ. Επανεξέταση κριτηρίων που ορίζουν ποια άτομα έχουν “προοπτικές”: τα κριτήρια πρέπει να είναι συγκεκριμένα και παρατηρήσιμα, όχι υποκειμενικά και στερεοτυπικά.

Σημείο αναστοχασμού

Ποια άτομα επιλέγονται για προγράμματα mentoring, coaching ή συμμετοχή σε έργα υψηλής ορατότητας; Με ποια κριτήρια λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις και ποια άτομα μένουν συστηματικά εκτός; Πώς επηρεάζει αυτό τη μελλοντική εξέλιξη και την αμοιβή τους;

8.4 Σύνδεση δεξιοτήτων με τη μισθολογική διαφάνεια

Η διαχείριση δεξιοτήτων και η μισθολογική διαφάνεια είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, γι' αυτό η Οδηγία απαιτεί την εφαρμογή συστημάτων αποτίμησης της αξίας των θέσεων, που αξιολογούν τις δεξιότητες, την προσπάθεια, την ευθύνη και τις συνθήκες εργασίας της κάθε θέσης. Αν η επιχείρηση δεν έχει ξεκάθαρη εικόνα των δεξιοτήτων που έχουν αναπτυχθεί ή δεν αναγνωρίζει δεξιότητες που αξιοποιούνται «σιωπηλά» τότε η αξιολόγηση των θέσεων γίνεται λανθασμένα, οι βαθμίδες παραμορφώνονται, η ψαλίδα των αμοιβών ανοίγει. Πώς όμως συνδέονται πρακτικά οι δεξιότητες με την αξία μιας θέσης;

α. Η αξία μιας θέσης καθορίζεται από τα στοιχεία που απαιτεί αυτή για να εκτελεστεί σωστά: το πρώτο από αυτά τα στοιχεία είναι οι δεξιότητες, που δείχνουν πόση τεχνογνωσία, πόση κριτική σκέψη, πόση ευθύνη και πόση προσπάθεια χρειάζεται για να αποδώσει ένα εργαζόμενο άτομο στο ρόλο του. Γι' αυτό η Οδηγία απαιτεί τα συστήματα αξιολόγησης θέσεων να στηρίζονται σε σαφή, καταγεγραμμένα κριτήρια δεξιοτήτων. Αν οι δεξιότητες μιας θέσης δεν έχουν χαρτογραφηθεί, τότε η αξία της δεν μπορεί να αποτιμηθεί αντικειμενικά και, κατά συνέπεια, δεν μπορεί να τεκμηριωθεί ούτε η βαθμίδα ούτε η αμοιβή της. Η σχέση αυτή είναι γραμμική: όσο πιο απαιτητικές οι δεξιότητες μιας θέσης, τόσο υψηλότερη η αξία και η βαθμίδα της και τόσο υψηλότερη η αμοιβή που της αντιστοιχεί.

β. Οι δεξιότητες δεν επηρεάζουν μόνο την αξία της θέσης, επηρεάζουν και την εξέλιξη των ατόμων. Αν οι εργαζόμενες έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε κρίσιμες δεξιότητες, σε τεχνικές εμπειρίες ή σε έργα υψηλής ορατότητας, αποκτούν λιγότερα εφόδια για προαγωγή. Το χάσμα δεξιοτήτων γίνεται χάσμα ευκαιριών και τελικά μισθολογικό χάσμα.

γ. Τέλος, οι δεξιότητες είναι ο μηχανισμός που ενεργοποιεί και διορθωτικές ενέργειες. Όταν μια θέση είναι υποτιμημένη μισθολογικά, συχνά αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχουν αναγνωριστεί δεξιότητες που στην πράξη απαιτούνται και αξιοποιούνται καθημερινά. Η διόρθωση της αδικίας ξεκινά, λοιπόν, από την αναθεώρηση της περιγραφής του ρόλου, την ακριβή καταγραφή δεξιοτήτων και την επαναξιολόγηση της βαθμίδας στην οποία εντάσσεται η συγκεκριμένη θέση.

8.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν είναι ουδέτερη διαδικασία. Οι αποφάσεις για το ποιος/α εκπαιδεύεται, σε ποια αντικείμενα, με ποια ένταση και με ποια προοπτική εξέλιξης επηρεάζουν άμεσα τις επαγγελματικές διαδρομές των εργαζομένων και, σε βάθος χρόνου, τις μισθολογικές τους απολαβές. Όταν η πρόσβαση στην ανάπτυξη δεν είναι ισότιμη, το μισθολογικό χάσμα διευρύνεται, ακόμη και αν οι αρχικές αμοιβές φαίνονται «δίκαιες».

Παράδειγμα 1 – Άτυπη ανάπτυξη δεξιοτήτων

Σε μια οικογενειακή ξενοδοχειακή μονάδα σε τουριστικό προορισμό, η διοίκηση επενδύει κάθε χρόνο στην εκπαίδευση των προϊσταμένων βαρδιών στη διαχείριση κρατήσεων, στα ψηφιακά συστήματα τιμολόγησης και στην επικοινωνία με διεθνείς συνεργάτες. Οι ρόλοι αυτοί καταλαμβάνονται σχεδόν αποκλειστικά από άνδρες.

FAIR PAY

Οι γυναίκες εργαζόμενες στη ρεσεψιόν:

- αποκτούν εμπειρία μέσα από την καθημερινή εργασία
- καλύπτουν συχνά ανάγκες εκτός περιγραφής θέσης
- μαθαίνουν «στην πράξη» χωρίς επίσημη αναγνώριση

56

Ωστόσο:

- δεν εντάσσονται σε επίσημα προγράμματα ανάπτυξης
- δεν αποκτούν πιστοποιημένες δεξιότητες
- δεν θεωρούνται «έτοιμες» για προαγωγή

Με την πάροδο του χρόνου, οι άνδρες εργαζόμενοι συγκεντρώνουν περισσότερες δεξιότητες, αναλαμβάνουν ρόλους υψηλότερης ευθύνης και αμείβονται περισσότερο, όχι λόγω ανώτερης ικανότητας, αλλά λόγω άνισης πρόσβασης στην ανάπτυξη.

Τι δείχνει το παράδειγμα:

- Η άτυπη μάθηση δεν ισοδυναμεί με επαγγελματική εξέλιξη.
- Το χάσμα δεξιοτήτων δημιουργείται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.
- Η μισθολογική ανισότητα εμφανίζεται σταδιακά και δύσκολα αναστρέφεται.

Παράδειγμα 2 – Εκπαίδευση «για λίγους» στο λιανεμπόριο

Σε αλυσίδα λιανικού εμπορίου, η εταιρεία προσφέρει πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών για θέσεις καταστήματος. Η επιλογή των συμμετεχόντων/ουσών γίνεται άτυπα, βάσει εισήγησης των διευθυντών/ριών καταστημάτων.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι:

- οι άνδρες εργαζόμενοι επιλέγονται συχνότερα για το πρόγραμμα
- οι γυναίκες παραμένουν περισσότερο σε ρόλους πρώτης γραμμής
- η συμμετοχή στο πρόγραμμα οδηγεί σχεδόν αυτόματα σε προαγωγή



This Project is co-funded by the European Union

Η διοίκηση θεωρεί ότι «απλώς επιλέγει τα άτομα με προοπτική», χωρίς να εξετάζει:

- αν όλοι/ες είχαν ίση πρόσβαση στην πληροφόρηση για το πρόγραμμα
- αν τα κριτήρια επιλογής είναι σαφή και τεκμηριωμένα
- αν οι γυναίκες αποκλείονται λόγω υποθέσεων για τη διαθεσιμότητα, τις οικογενειακές υποχρεώσεις ή τη “φιλοδοξία” τους

Το αποτέλεσμα είναι ένα συστηματικό χάσμα δεξιοτήτων και εμπειρίας που μεταφράζεται σε διαφορές αμοιβών και ιεραρχικής εξέλιξης.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα, αναρωτηθείτε:

- Ποιοι εργαζόμενοι/ες στον δικό σας οργανισμό συμμετέχουν συχνότερα σε προγράμματα εκπαίδευσης και γιατί;
- Υπάρχουν δεξιότητες που αποκτώνται άτυπα αλλά δεν αναγνωρίζονται επίσημα;
- Πώς επιλέγονται τα άτομα για προγράμματα ανάπτυξης και προαγωγής;
- Έχουν όλοι/ες ίση πρόσβαση στην πληροφόρηση για ευκαιρίες μάθησης;
- Ποιες αποφάσεις ανάπτυξης προσωπικού σήμερα θα επηρεάσουν τις αμοιβές σε 3–5 χρόνια;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Προσιτές δυνατότητες εκπαίδευσης χαμηλού κόστους

Οι ΜμΕ μπορούν να προσφέρουν ουσιαστική ανάπτυξη στις/τους εργαζόμενες/ους τους χωρίς υψηλό κόστος, αρκεί να το κάνουν συστηματικά και με κριτήρια δικαιοσύνης.

α. Microlearning (5–10 λεπτά): Σύντομες εκπαιδεύσεις σε ψηφιακές δεξιότητες, ηγετικές δεξιότητες, εξυπηρέτηση πελατών/ισών.

β. On-the-job shadowing: Ένα εργαζόμενο άτομο παρακολουθεί για 2–3 ώρες ένα υψηλόβαθμο στέλεχος σε άλλο ρόλο.

γ. Ενδοεταιρική ανταλλαγή γνώσης: Κάθε μήνα, ένα εργαζόμενο άτομο εκπαιδεύει την ομάδα σε μια χρήσιμη δεξιότητα που κατέχει.

δ. Δωρεάν πλατφόρμες: Coursera, edX, LinkedIn Learning (με χαμηλό κόστος). Η ΜμΕ

μπορεί να επιλέγει εκπαιδεύσεις που συνδέονται με δεξιότητες υψηλής αξίας.
ε. Μικρότερα έργα: Στοχευμένες μικρές αναθέσεις που χτίζουν πραγματικές δεξιότητες με την καθοδήγηση των μανάτζερ.
στ. Ενδοεταιρικό mentoring: Χωρίς κόστος, μόνο με την επένδυση χρόνου από τα άτομα.
ζ. Ανάλυση συμμετοχών ανά φύλο 1 φορά/έτος: Ένα απλό spreadsheet που δείχνει ποια άτομα εκπαιδεύονται και ποια ενδεχομένως μένουν πίσω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Συλλογή, ανάλυση & αναφορά μισθολογικών δεδομένων

Σκοπός ενότητας

Να παρουσιάσει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων ως βασικό εργαλείο διαφάνειας, λογοδοσίας και οργανωσιακής μάθησης.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν ποια μισθολογικά δεδομένα είναι κρίσιμα
- να ερμηνεύουν βασικούς δείκτες μισθολογικού χάσματος
- να αντιλαμβάνονται τον ρόλο της αναφοράς δεδομένων στη λήψη αποφάσεων

Η μισθολογική ισότητα δεν μπορεί να βασίζεται στην αντίληψη ή στην καλή πρόθεση του/της εργοδότη/τριας, αλλά απαιτεί παρακολούθηση, διαφάνεια και τεκμηρίωση. Η συλλογή και η ανάλυση μισθολογικών δεδομένων αποτελούν τη βάση της μισθολογικής διαφάνειας και ισότητας. Χωρίς συστηματική παρακολούθηση και έγκαιρη αναγνώριση των μοτίβων ανισότητας, καμία επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, δεν μπορεί να διασφαλίσει συμμόρφωση με την Οδηγία ούτε να εφαρμόσει την ίση αμοιβή στην πράξη. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στο πώς κρίσιμες διαδικασίες εφαρμογής της μισθολογικής διαφάνειας μπορούν να παράγουν είτε ουσιαστική αλλαγή είτε νέες ανισότητες, ανάλογα με τον τρόπο που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται. Η αναλυτική μεθοδολογία συλλογής, υπολογισμού και αναφοράς των μισθολογικών δεδομένων παρουσιάζεται στον [Πρακτικό οδηγό για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις σχετικά με τη Μισθολογική διαφάνεια. Συλλογή - Ανάλυση-Ερμηνεία στοιχείων για το έμφυλο μισθολογικό χάσμα του FAIR PAY.](#)

9.1 Τι δεδομένα πρέπει να συλλέγονται

Οι επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, χρειάζεται να συλλέγουν συγκεκριμένα δεδομένα, τα οποία θα τους επιτρέψουν να ανιχνεύουν τυχόν μισθολογικές ανισότητες, να αξιολογούν τις διαδικασίες πρόσληψης και εξέλιξης των εργαζομένων και, όπου απαιτείται, να συντάσσουν τις υποχρεωτικές εκθέσεις που προβλέπονται από την Οδηγία. Τα βασικά δεδομένα που πρέπει να συλλέγονται είναι:

α. Αμοιβές ανά φύλο και συγκρίσιμη κατηγορία θέσης (βλ. Κεφ. 3.2). Αυτά τα δεδομένα συλλέγονται σε επίπεδο μέσου όρου και όχι προσώπων και περιλαμβάνουν τον βασικό μισθό, τα επιδόματα, τις παροχές σε είδος, τα bonus.

β. Κατανομή εργαζομένων ανά βαθμίδα και φύλο. Αν οι γυναίκες συγκεντρώνονται συστηματικά σε χαμηλότερες βαθμίδες, αυτό αποτελεί ένδειξη συστημικής ανισότητας.

γ. Προσλήψεις, προαγωγές, μετακινήσεις και αποχωρήσεις ανά φύλο. Οι ροές προσωπικού προς κάθε κατεύθυνση μπορεί να αποκαλύψουν έμμεσες διακρίσεις που δεν γίνονται εμφανείς μέσα από τα μισθολογικά δεδομένα.

δ. Πρόσβαση σε εκπαίδευση, ανάπτυξη & εξέλιξη. Αν κάποιο φύλο αποκλείεται από ευκαιρίες επιμόρφωσης ή έργα υψηλής ορατότητας, το μισθολογικό χάσμα θα ενισχυθεί.

ε. Δεδομένα απόδοσης & αξιολογήσεων. Οι διαφορές στις βαθμολογίες μεταξύ φύλων αποτελούν κρίσιμο δείκτη προκατάληψης.

στ. Διαφορές αμοιβών >5% μεταξύ συγκρίσιμων θέσεων. Βάσει της Οδηγίας, οι διαφορές αυτές ενεργοποιούν αυτόματα από κοινού αξιολόγηση. Η κατανόηση του ορίου αυτού είναι βασικό εκπαιδευτικό σημείο αναφοράς για τις επιχειρήσεις. για τον υπολογισμό του μισθολογικού χάσματος (μέσου και διάμεσου) μπορεί να αξιοποιηθεί το εργαλείο υπολογισμού που έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του έργου [Εργαλείο υπολογισμού του έμφυλου μισθολογικού χάσματος](#).

Σημείο αναστοχασμού

Ποια μισθολογικά δεδομένα συλλέγονται σήμερα στον οργανισμό σας και για ποιον σκοπό; Η συλλογή δεδομένων δεν είναι ουδέτερη διαδικασία: οι επιλογές για το τι καταγράφεται, πώς ομαδοποιείται και ποιος έχει πρόσβαση σε αυτά επηρεάζουν άμεσα το αν οι ανισότητες θα γίνουν ορατές ή θα παραμείνουν αόρατες.

9.2 Πώς υπολογίζεται το μισθολογικό χάσμα

Η Οδηγία ορίζει διαφορετικά επίπεδα υπολογισμού του μισθολογικού χάσματος, τα οποία είναι σημαντικό να κατανοούνται, καθώς αποκαλύπτουν διαφορετικές πτυχές της ανισότητας. Υπάρχουν τρεις βαθμίδες υπολογισμού:

α. Συνολικό μισθολογικό χάσμα: Μετρά τη διαφορά στον μέσο μισθό όλων των ανδρών και γυναικών της εταιρείας. Αυτό το δεδομένο είναι απαραίτητο, αλλά δεν εξηγεί πώς δημιουργείται η διαφορά.

β. Μισθολογικό χάσμα ανά κατηγορία/βαθμίδα: Εδώ συγκρίνονται εργαζόμενες/οι σε παρόμοιες κατηγορίες ή βαθμίδες. Αποτελεί τον πιο αξιόπιστο δείκτη πραγματικών ανισοτήτων.

γ. Μισθολογικό χάσμα ανά “ομάδα συγκρίσιμων θέσεων”: Σύμφωνα με την Οδηγία, η σύγκριση πρέπει να γίνεται εντός ομάδων θέσεων με παρόμοια αξία βάσει αποτίμησης θέσεων. Αυτός θεωρείται και ο πιο ακριβής τρόπος κατανόησης των πραγματικών μισθολογικών ανισοτήτων.

Συχνή παγίδα

Η Οδηγία απαιτεί από τους εργοδότες φορείς να μπορούν να τεκμηριώσουν αν μια διαφορά είναι δικαιολογημένη (εμπειρία, απόδοση) ή μη (στερεότυπα, παρωχημένες περιγραφές). Η τεκμηρίωση της αιτιολόγησης προϋποθέτει σαφή αποτίμηση της αξίας των θέσεων και κατανόηση της έννοιας της ίσης αμοιβής για εργασία ίσης αξίας (βλ. Κεφ. 3.2).

9.3 Πώς αναλύονται τα ευρήματα

Ο αριθμητικός υπολογισμός του χάσματος είναι το πρώτο βήμα. Η ουσία της μισθολογικής ισότητας βρίσκεται στην ανάλυση των αιτιών και αυτή προϋποθέτει την εξέταση των εξής παραγόντων:

- Αν οι διαφορές αμοιβών συνδέονται με διαφορές στη δομή των θέσεων (Υπάρχει υποεκπροσώπηση των γυναικών σε υψηλές βαθμίδες; Υπάρχει υπερεκπροσώπηση των γυναικών σε “χαμηλής αξίας” ρόλους;)
- Αν οι περιγραφές θέσεων είναι παρωχημένες (Ξεπερασμένες περιγραφές → λάθος αποτίμηση → λάθος βαθμίδα → λάθος αμοιβή.)
- Αν οι αξιολογήσεις απόδοσης δείχνουν μοτίβα προκατάληψης (Π.χ. χαμηλότερες αναγνωρισμένες προοπτικές για τις γυναίκες.)
- Αν η κατανομή εργασιών αναπαράγει στερεότυπα (Π.χ. οι άνδρες αναλαμβάνουν έργα υψηλής ορατότητας ενώ οι γυναίκες περισσότερα οργανωτικά καθήκοντα.)
- Αν υπάρχουν έμφυλες διαφορές πρόσβασης σε εκπαίδευση & εξέλιξη (Αν ένα φύλο λαμβάνει περισσότερες ευκαιρίες, οι διαφορές εμφανίζονται χρόνια αργότερα.)
- Αν οι διαφορές >5% είναι δικαιολογημένες ή όχι (Είναι κρίσιμο να μπορεί να τεκμηριωθεί αν μια διαφορά είναι αντικειμενικά δικαιολογημένη ή όχι.)

Η ανάλυση αυτή απαιτεί συνεργασία διαφορετικών ατόμων και τμημάτων και δεν μπορεί να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά από ένα μόνο άτομο ή τμήμα. Τα ψηφιακά εργαλεία μπορούν να παράσχουν ορισμένα συμπεράσματα, αλλά αυτά χρειάζεται να συνδυαστούν με την κουλτούρα της εταιρείας και τα ποιοτικά δεδομένα που θα προέλθουν από τα εργαζόμενα άτομα και τα στελέχη, για να οδηγήσουν σε κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

Σημείο αναστοχασμού

Ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες εξετάζονται συνήθως στον οργανισμό μας και ποιοι παραμένουν εκτός; Ποια δεδομένα έχουμε και ποια δεν έχουμε ποτέ συλλέξει;

9.4 Διορθωτικές ενέργειες & παρακολούθηση προόδου

Η κατανόηση των πιθανών διορθωτικών παρεμβάσεων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση μισθολογικών ανισοτήτων. Οι διορθωτικές ενέργειες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε βασικές κατηγορίες, ανάλογα με το είδος της ανισότητας που



εντοπίζεται. Οι αναλυτικές διαδικασίες σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης των διορθωτικών μέτρων παρουσιάζονται στο "Μισθολογική διαφάνεια. Συλλογή-Ανάλυση-Ερμηνεία στοιχείων για το έμφυλο μισθολογικό χάσμα. Πρακτικός οδηγός για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις".

62

α. Αναθεώρηση αμοιβών: Αύξηση αμοιβής ή αναπροσαρμογή βαθμίδας όταν υπάρχει μη δικαιολογημένη διαφορά.

β. Αναθεώρηση περιγραφών θέσεων: Προσαρμογή ώστε να αντικατοπτρίζουν την πραγματική εργασία.

γ. Επανεξέταση συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης: Όπου εντοπίζονται προκαταλήψεις ή αδιαφανή αποτελέσματα.

δ. Κατανομή ευκαιριών ανάπτυξης: Διόρθωση συστηματικών αποκλεισμών.

ε. Παρακολούθηση προόδου: Σε επίπεδο σχεδιασμού διορθωτικών παρεμβάσεων, είναι σημαντικό να υπάρχουν δείκτες προόδου, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν την αναφορά μισθολογικών δεδομένων ως μια τεχνική ή γραφειοκρατική υποχρέωση. Όταν όμως τα αποτελέσματα δεν συνδέονται με εσωτερικό διάλογο, λήψη αποφάσεων και διορθωτικές ενέργειες, η διαδικασία χάνει τον μετασχηματιστικό της χαρακτήρα και περιορίζεται σε τυπική συμμόρφωση.

9.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & παραδείγματα

Η συλλογή και ανάλυση μισθολογικών δεδομένων δεν είναι μια ουδέτερη τεχνική άσκηση. Οι επιλογές για το ποια δεδομένα συλλέγονται, πώς αναλύονται και πώς ερμηνεύονται επηρεάζουν άμεσα το αν οι ανισότητες θα αναγνωριστούν ή θα αποκρυφθούν πίσω από γενικές υποθέσεις και ατεκμηρίωτες εξηγήσεις.



This Project is co-funded by the European Union



Παράδειγμα 1 – Η “εμπειρία” ως αυθαίρετη εξήγηση

Σε εταιρεία τεχνικής υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων, κατά την υποχρεωτική ανάλυση μισθολογικών δεδομένων, εντοπίστηκε μισθολογική διαφορά 7% μεταξύ ανδρών και γυναικών σε δύο ομάδες συγκρίσιμων θέσεων. Η αρχική εξήγηση της διοίκησης ήταν ότι «οι άνδρες έχουν περισσότερη εμπειρία».

Κατά τη λεπτομερή ανάλυση:

- διαπιστώθηκε ότι τα έτη προϋπηρεσίας ήταν παρόμοια
- οι περιγραφές θέσεων ήταν ίδιες
- οι διαφορές προέκυπταν κυρίως από χαμηλότερες βαθμολογίες των γυναικών στο κριτήριο των «προοπτικών»

Ωστόσο, οι βαθμολογίες αυτές:

- δεν συνοδεύονταν από τεκμηρίωση
- βασίζονταν σε γενικές εκτιμήσεις μάνατζερ
- δεν συνδέονταν με μετρήσιμα δεδομένα απόδοσης

Η διαφορά κρίθηκε μη δικαιολογημένη και ενεργοποιήθηκε διαδικασία από κοινού αξιολόγησης, η οποία οδήγησε σε αναθεώρηση των κριτηρίων αξιολόγησης και σε διορθωτικές μισθολογικές παρεμβάσεις.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Οι γενικές έννοιες («εμπειρία», «προοπτική») μπορούν να λειτουργήσουν ως φορείς προκατάληψης.
- Χωρίς τεκμηρίωση, οι εξηγήσεις δεν θεωρούνται αντικειμενικές.
- Η ανάλυση δεδομένων αποκαλύπτει δομικά προβλήματα αξιολόγησης.

Παράδειγμα Β – Όταν τα δεδομένα συλλέγονται αλλά δεν «κινούν» την αλλαγή

Σε μικρομεσαία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, η ανάλυση μισθολογικών δεδομένων



FAIR PAY

αποκάλυψε ότι σε δύο ομάδες συγκρίσιμων θέσεων υπήρχε μισθολογική απόκλιση 6–8% υπέρ των ανδρών. Τα στοιχεία καταγράφηκαν σωστά και συμπεριλήφθηκαν στην εσωτερική αναφορά της εταιρείας.

Ωστόσο, η διοίκηση αποφάσισε να μην προχωρήσει άμεσα σε από κοινού αξιολόγηση, θεωρώντας ότι:

64

- «το χάσμα δεν είναι πολύ μεγάλο»
- «θα διορθωθεί από μόνο του μελλοντικά»
- «δεν είναι η κατάλληλη στιγμή για εσωτερικές αναταράξεις».

Ένα χρόνο μετά, οι αποκλίσεις παρέμεναν σχεδόν αμετάβλητες, ενώ δύο εργαζόμενες υπέβαλαν επίσημο αίτημα για πρόσβαση σε πληροφορίες αμοιβών. Η εταιρεία βρέθηκε τότε αντιμέτωπη όχι μόνο με την ανάγκη τεκμηρίωσης των διαφορών, αλλά και με έλλειμμα εμπιστοσύνης, καθώς τα δεδομένα υπήρχαν αλλά δεν είχαν αξιοποιηθεί.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων δεν αρκεί από μόνη της.
- Η μη ενεργοποίηση των ευρημάτων συνιστά έμμεσο κίνδυνο μη συμμόρφωσης.
- Η καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων συχνά επιβαρύνει την επιχείρηση περισσότερο από την έγκαιρη δράση.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Ποια μισθολογικά και οργανωσιακά δεδομένα μπορείτε να εξάγετε άμεσα σήμερα και ποια απαιτούν χειροκίνητη επεξεργασία;
- Υπάρχουν ομάδες θέσεων με συστηματικές μισθολογικές διαφορές άνω του 5%;
- Πότε επικαιροποιήθηκαν τελευταία φορά οι περιγραφές των βασικών ρόλων;
- Ποιες έννοιες χρησιμοποιούνται στις αξιολογήσεις χωρίς σαφή ορισμό ή τεκμηρίωση;
- Θα μπορούσε η επιχείρηση να υποστηρίξει αντικειμενικά τις μισθολογικές της επιλογές σε μια διαδικασία από κοινού αξιολόγησης;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ: Απλοποιημένες μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Οι μικρές επιχειρήσεις συχνά δεν διαθέτουν τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή εργαλεία για τη συστηματική ανάλυση μισθολογικών δεδομένων. Αυτό δεν χρειάζεται να αποτελεί εμπόδιο στη συμμόρφωση με την Οδηγία. Παρακάτω παρουσιάζονται πρακτικές, χαμηλού κόστους μέθοδοι συλλογής, ανάλυσης και παρακολούθησης που μπορούν να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε ΜμΕ.

α. Μίνι πίνακας μισθολογικών δεδομένων (1 σελίδα): Ένα απλό spreadsheet με 6 στήλες μπορεί να λειτουργήσει ως βασικός κορμός παρακολούθησης. Οι 6 στήλες είναι οι εξής:

- Θέση εργασίας / ρόλος
- Βαθμίδα θέσης (αν υπάρχει)
- Φύλο εργαζομένου
- Βασική αμοιβή
- Bonus/επιδόματα
- Έτη εμπειρίας στον οργανισμό

β. Ομαδοποίηση ρόλων με βάση 4 κριτήρια: Αν η ΜμΕ δεν διαθέτει σχετικό σύστημα, μπορεί να ομαδοποιήσει τις θέσεις σε «ομάδες συγκρίσιμων θέσεων» αξιοποιώντας μια απλουστευμένη εκδοχή των κριτηρίων της Οδηγίας:

- Δεξιότητες: χαμηλές / μεσαίες / υψηλές
- Προσπάθεια: χαμηλή / μεσαία / υψηλή
- Ευθύνη: περιορισμένη / μέτρια / σημαντική
- Συνθήκες εργασίας: κανονικές / απαιτητικές / ιδιαίτερες

Κάθε θέση παίρνει έναν «τετραψήφιο κωδικό» (π.χ. 2-1-2-1) και οι θέσεις με παρόμοιο κωδικό αποτελούν μια «ομάδα συγκρίσιμων θέσεων». Αυτό επιτρέπει στη ΜμΕ να κάνει συγκρίσεις αμοιβών με ουδέτερο τρόπο χωρίς περίπλοκο σύστημα αξιολόγησης θέσεων.

γ. Ετήσια μικρή αναφορά για εσωτερική χρήση: Ακόμα και όταν δεν απαιτείται διαδικασία αναφοράς, οι ΜμΕ ωφελούνται από ένα «ετήσιο στιγμιότυπο» που περιλαμβάνει:

- σύνοψη μισθολογικών διαφορών ανά ομάδα θέσεων
- βασικές αιτίες

- διορθωτικές ενέργειες
- σχέδιο παρακολούθησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – Εσωτερική & εξωτερική επικοινωνία ευαίσθητη ως προς το φύλο

Σκοπός ενότητας

Να αναδείξει τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία μισθολογικής διαφάνειας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:

- να κατανοούν πώς η επικοινωνία επηρεάζει την εμπιστοσύνη
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο της συμμετοχής των εργαζομένων
- να συνδέουν τη διαφάνεια με την οργανωσιακή λογοδοσία

Στα θέματα της μισθολογικής διαφάνειας και ισότητας, η επικοινωνία είναι κάθε άλλο παρά προαιρετική. Είναι ένας από τους βασικότερους μηχανισμούς που επηρεάζουν την κατανόηση των εργαζομένων σχετικά με τα δικαιώματά τους, την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον εργοδότη, τη δέσμευση της διοίκησης για την ίση αμοιβή και τη δημόσια λογοδοσία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, μια επικοινωνία που δεν είναι ευαίσθητη ως προς το φύλο ή φανερώνει ασάφεια, φοβικότητα ή αμυντική στάση ακυρώνει μεγάλο μέρος των πρακτικών στις οποίες έχει επενδύσει η εταιρεία για τη μισθολογική διαφάνεια.

10.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην ίση αμοιβή

Η επικοινωνία λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής όλων των υπολοίπων μέτρων που χρειάζεται να λάβει μια επιχείρηση για να διασφαλίσει την ίση αμοιβή. Όλα τα στοιχεία που έχουμε στα χέρια μας από τις δημόσιες διαβουλεύσεις για την Ευρωπαϊκή Οδηγία και από διεθνείς οργανισμούς (ILO, EIGE) δείχνουν ότι η μισθολογική διαφάνεια απαιτεί σαφή και κατανοητή επικοινωνία, γιατί αν μια επιχείρηση δεν εξηγήσει τι αλλάζει, γιατί αλλάζει και τι σημαίνει αυτό για κάθε εργαζόμενο άτομο, δημιουργείται φόβος, καχυποψία και αντιστάσεις.

Παράλληλα, η επικοινωνία διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενες/οι γνωρίζουν τι δικαιώματα έχουν, πού μπορούν να απευθυνθούν σε περίπτωση παραβίασής τους, ποια είναι τα νέα

εργαλεία μισθολογικής διαφάνειας. Με όχημα την πρόσβαση στην πληροφορία αυτή, μια εταιρεία μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και να προστατευθεί από συγκρούσεις, παρανοήσεις και νομικούς κινδύνους. Άρα η εσωτερική επικοινωνία γύρω από τις αμοιβές οφείλει να στηρίζεται στην έννοια της μισθολογικής διαφάνειας ως δικαιώματος πρόσβασης σε πληροφορίες (βλ. Κεφ. 3.2) και όχι ως απλής ενημέρωσης από τη διοίκηση.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει την εσωτερική επικοινωνία ως μονόδρομη ενημέρωση: «ανακοινώνουμε τι αλλάζει». Η μισθολογική διαφάνεια, όμως, δεν είναι απλή πληροφόρηση. Είναι αλλαγή ισορροπιών και δημιουργεί ερωτήματα, ανησυχίες και προσδοκίες που χρειάζονται χώρο για να εκφραστούν και να απαντηθούν.

10.2 Γλώσσα και οπτική επικοινωνία ευαίσθητες ως προς το φύλο

Η ευαίσθητη ως προς το φύλο επικοινωνία δεν αποτελεί πρακτική «πολιτικής ορθότητας» αλλά απαραίτητη προϋπόθεση για να μην αναπαράγονται στερεότυπα που ενισχύουν τις μισθολογικές και άλλες ανισότητες. Τρεις διαστάσεις είναι κρίσιμες για την ευθυγράμμιση της επικοινωνίας με τους σκοπούς της:

α. Γλώσσα που συμπεριλαμβάνει: Η γλώσσα διαμορφώνει αντίληψη και η αντίληψη διαμορφώνει πρακτικές, γι' αυτό και η λεκτική επικοινωνία, εσωτερικά και εξωτερικά στην επιχείρηση, χρειάζεται να διέπεται από τις παρακάτω βασικές αρχές.

- Χρήση ουδέτερων επαγγελματικών τίτλων και διπλών ή ουδέτερων καταλήξεων
- Αναφορά σε όλα τα φύλα στα παρεχόμενα παραδείγματα, ιδανικά και σε μη στερεοτυπικούς ρόλους
- Αποφυγή κανονικοποιημένων στερεοτύπων (π.χ. «οι γυναίκες είναι οργανωτικές»)
- Προσοχή σε λέξεις που αντανakλούν διαφορετικά σε άνδρες και γυναίκες (π.χ. «επιθετική» vs «αποφασιστικός»)

β. Συμπεριληπτική οπτική επικοινωνία: Οι εικόνες επιδρούν εξίσου αν όχι περισσότερο στην αίσθηση που σχηματίζουμε για την πραγματικότητα και τις προοπτικές μας και το μη ευαίσθητο ως προς το φύλο οπτικό υλικό μπορεί να “ακυρώσει” το μήνυμα περί μισθολογικής ισότητας. Γι' αυτό τα οπτικά στοιχεία που χρησιμοποιεί στην επικοινωνία η επιχείρηση



πρέπει να είναι κατά το δυνατόν απαλλαγμένα από:

- αναπαραστάσεις που παρουσιάζουν άνδρες ως ηγέτες και γυναίκες ως βοηθούς
- μονοδιάστατες φωτογραφίες και εικονογραφήσεις που ενισχύουν τον έμφυλο επαγγελματικό διαχωρισμό
- στερεοτυπικές στάσεις και ρόλους

68

γ. Τόνος & πλαισίωση: Η επικοινωνία για την ίση αμοιβή πρέπει να είναι θετική αλλά ειλικρινής (όχι ωραιοποιημένη), σαφής και απαλλαγμένη από νομικούς όρους που μπερδεύουν, συμπεριληπτική, προσανατολισμένη στη λύση και όχι στην απόκρυψη πληροφοριών. Η πλαισίωση του μηνύματος πρέπει να ενισχύει την πεποίθηση ότι η διαφάνεια ωφελεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, χωρίς εξαιρέσεις.

10.3 Εσωτερική επικοινωνία για τη μισθολογική διαφάνεια

Η εσωτερική επικοινωνία για τη μισθολογική διαφάνεια και τις συνεπαγόμενες διαρθρωτικές αλλαγές πρέπει να απαντά σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

- Τι αλλάζει;
- Γιατί αλλάζει;
- Πώς με επηρεάζει αυτό;
- Τι πρέπει να κάνω/γνωρίζω;

Για να καλυφθούν τα ερωτήματα αυτά, οι βασικοί άξονες εσωτερικής επικοινωνίας σε μια επιχείρηση χρειάζεται να περιλαμβάνουν:

α. Ενημέρωση για τη μισθολογική πολιτική της επιχείρησης

- κριτήρια καθορισμού αμοιβών
- αρχές αποτίμησης αξίας θέσεων ουδέτερης ως προς το φύλο
- βασικά σημεία των διαδικασιών προσλήψεων, προαγωγών, αξιολογήσεων

β. Ενημέρωση για τον ρόλο των εργαζομένων

- πώς μπορούν τα εργαζόμενα άτομα να ζητήσουν πληροφορίες για τις αμοιβές
- σε ποιον/α μπορούν να απευθύνονται
- ποια είναι τα δικαιώματά τους στο πλαίσιο της Οδηγίας
- πώς προστατεύονται από αντίποινα



This Project is co-funded by the European Union

γ. Επικοινωνία ευρημάτων (όπου απαιτείται)

Χωρίς να παραβιάζονται προσωπικά δεδομένα, η επιχείρηση μπορεί να ενημερώνει:

- για γενικά ευρήματα από τη συλλογή, ανάλυση και αναφορά των δεδομένων
- για στοχοθετημένες βελτιώσεις
- για διορθωτικές ενέργειες (όταν απαιτούνται)

δ. Στήριξη με πρακτικά εργαλεία, π.χ. FAQ, σύντομα ενημερωτικά βίντεο, γραφήματα για το τι σημαίνει «εργασία ίσης αξίας», φόρμες αιτημάτων πληροφόρησης.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Οι εργαζόμενοι/ες ακούν για «διαφάνεια», αλλά δεν κατανοούν τι αλλάζει στην πράξη για τους/τις ίδιους/ες:

- πότε μπορούν να ζητήσουν πληροφορίες
- τι ακριβώς δικαιούνται να γνωρίζουν
- τι προστασία έχουν όταν το κάνουν

Όταν τα παραπάνω δεν εξηγούνται με σαφήνεια, η διαφάνεια μεταφράζεται σε αβεβαιότητα ή καχυποψία.

10.4 Εξωτερική επικοινωνία & λογοδοσία

Τόσο για λόγους συμμόρφωσης με την συγκεκριμένη αλλά και με άλλες ευρωπαϊκές Οδηγίες, όσο και για λόγους λογοδοσίας, διαφάνειας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι επιχειρήσεις καλούνται σήμερα να αποδεικνύουν και να αναδεικνύουν και δημόσια τη δέσμευση τους για την ισότητα. Παρακάτω προτείνονται ορισμένες πρακτικές εξωτερικής επικοινωνίας που μπορεί να είναι χρήσιμες σε επιχειρήσεις κάθε μεγέθους που έχουν κάνει τα πρώτα βήματα δέσμευσης για τη μισθολογική διαφάνεια και αναζητούν τους κατάλληλους τρόπους να τα επικοινωνήσουν και στο ευρύτερο οικοσύστημά τους.

α. Συμπερίληψη δεικτών ίσης αμοιβής σε ESG αναφορές: πλέον επενδυτές/ριες και άλλα εμπλεκόμενα μέρη απαιτούν ή έστω εκτιμούν τέτοιου τύπου δείκτες, ιδιαίτερα από εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους. Οι δείκτες αυτοί μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Στοιχεία για το μισθολογικό χάσμα
- Κατανομή φύλων ανά ιεραρχική βαθμίδα

- Πορεία υλοποίησης σχεδίων δράσης για την ίση αμοιβή
- Μεθοδολογία αποτίμησης αξίας θέσεων

β. Εξωτερικές δεσμεύσεις & δημόσια διαφάνεια: η εταιρεία μπορεί να προβεί σε δημοσίευση πολιτικής, επίσημη δέσμευση της διοίκησης για τη μισθολογική διαφάνεια, συμμετοχή σε συνέδρια και άλλες πρωτοβουλίες ισότητας. Η εξωτερική δέσμευση αυξάνει την έκθεσή της σε ευρύτερο κοινό, αλλά ενισχύει το επίπεδο λογοδοσίας της και την εργοδοτική της εικόνα.

70

γ. Συνεπή μηνύματα προς πελάτες/ισσες, συνεργάτες/ιδες, υποψηφίους/ες: η εξωτερική επικοινωνία προς όλα τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να παρουσιάζει την ίση αμοιβή ως στοιχείο της εταιρικής και εργοδοτικής ταυτότητας. Αν, όμως, η εταιρεία ενισχύει προς τα έξω μια κουλτούρα ισότητας, αλλά εσωτερικά συντηρεί την αδιαφάνεια, η δυσπιστία θα μεγαλώσει.

Συχνή παγίδα

Η επιχείρηση επικοινωνεί τη μισθολογική διαφάνεια ως «τεχνική συμμόρφωση» ή ως επιτυχία της διοίκησης. Όταν όμως δεν αναγνωρίζεται ότι πρόκειται για μια διαδικασία με εντάσεις, αναπροσαρμογές και χρήσιμα μαθήματα, η επικοινωνία χάνει την αξιοπιστία της και αποδυναμώνει την εμπιστοσύνη που προσπαθεί να χτίσει.

10.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & εφαρμοσμένα παραδείγματα

Η μισθολογική διαφάνεια δεν εφαρμόζεται μόνο με πολιτικές και διαδικασίες, αλλά και με τον τρόπο που αυτές επικοινωνούνται. Η εσωτερική επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο στο αν η εφαρμογή της Οδηγίας θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη ή θα δημιουργήσει αβεβαιότητα, άγχος και αντίσταση.

Παράδειγμα 1 – Όταν η ασάφεια δημιουργεί κρίση

Μια επιχείρηση ανακοινώνει εσωτερικά ότι «προχωρά σε αλλαγές στις μισθολογικές της διαδικασίες, στο πλαίσιο συμμόρφωσης με την ευρωπαϊκή Οδηγία για τη μισθολογική διαφάνεια». Η ανακοίνωση δεν συνοδεύεται από:

- εξήγηση των στόχων της αλλαγής
- σαφή περιγραφή του τι αλλάζει και τι όχι

FAIR PAY

- αναφορά στο πώς προστατεύονται τα εργαζόμενα άτομα
- χρονοδιάγραμμα ή επόμενα βήματα

Στο κενό αυτό, οι εργαζόμενοι/ες αρχίζουν να ερμηνεύουν την ανακοίνωση με βάση τον φόβο και την εμπειρία τους:

71

«Μήπως γίνουν περικοπές;»,

«Μήπως κάποιος χάσουν προνόμια;»,

«Μήπως χρειάζεται καχυποψία;».

Η διοίκηση αναγκάζεται εκ των υστέρων να επανέλθει με διευκρινίσεις, αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο και ενέργεια από ό,τι θα απαιτούσε μια αρχικά σαφής και δομημένη επικοινωνία.

Τι δείχνει το παράδειγμα:

- Η έλλειψη πληροφόρησης δεν είναι ουδέτερη.
- Η γενική επίκληση της νομοθεσίας δεν αρκεί.
- Η ασάφεια ενισχύει την ανασφάλεια και τη φημολογία.

Παράδειγμα 2 – Όταν η επικοινωνία χτίζει εμπιστοσύνη

Μια συμβουλευτική εταιρεία, πριν εφαρμόσει νέες διαδικασίες μισθολογικής διαφάνειας, επιλέγει να προηγηθεί μια στοχευμένη εσωτερική επικοινωνία. Η διοίκηση αποστέλλει ένα σύντομο αλλά σαφές ενημερωτικό σημείωμα, στο οποίο εξηγεί:

- γιατί υιοθετεί τη μισθολογική διαφάνεια (δικαιοσύνη, εμπιστοσύνη, συμμόρφωση)
- ποιες διαδικασίες αλλάζουν και ποιες παραμένουν ίδιες
- πώς διασφαλίζεται η προστασία προσωπικών δεδομένων
- ποια δικαιώματα έχουν τα εργαζόμενα άτομα
- ποιοι είναι οι διάλογοι επικοινωνίας για ερωτήσεις ή ανησυχίες

Παράλληλα, οι μάνατζερ λαμβάνουν βασικές οδηγίες για το πώς να απαντούν σε ερωτήσεις και πότε να παραπέμπουν στο αρμόδιο τμήμα.

FAIR PAY

Το αποτέλεσμα είναι:

- μείωση της αβεβαιότητας
- αυξημένη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση
- μεγαλύτερη αποδοχή των αλλαγών
- ουσιαστικός διάλογος αντί για άτυπες αντιδράσεις

72

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η διαφάνεια είναι και ζήτημα γλώσσας.
- Η προετοιμασία των μάντζερ είναι κρίσιμη.
- Η έγκαιρη επικοινωνία λειτουργεί προληπτικά.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Ποια μηνύματα της επιχείρησης γύρω από την ίση αμοιβή θα μπορούσαν να παρερμηνευτούν από τα εργαζόμενα άτομα;
- Ποια λέξη ή φράση χρησιμοποιείτε συχνά στην εσωτερική επικοινωνία που θα μπορούσε να γίνει πιο σαφής ή συμπεριληπτική;
- Γνωρίζουν οι μάντζερ ποια θέματα μπορούν να συζητήσουν και ποια πρέπει να παραπέμπουν;
- Πόσο ορατές είναι στην πράξη οι διαδικασίες μισθολογικής διαφάνειας για το προσωπικό;
- Πώς μπορεί η εξωτερική επικοινωνία (π.χ. ιστοσελίδα, αγγελίες, ESG αναφορές) να ενισχύσει την αξιοπιστία της εσωτερικής σας πρακτικής;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 – Οργανωσιακή κουλτούρα & συμπεριληπτική διοίκηση

Σκοπός ενότητας

Να πλαισιώσει τη μισθολογική διαφάνεια ως μακροπρόθεσμη οργανωσιακή αλλαγή και στοιχείο κουλτούρας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Οι αναγνώστριες και οι αναγνώστες θα μπορούν:



This Project is co-funded by the European Union

- να αντιλαμβάνονται τη μισθολογική διαφάνεια ως συνεχή διαδικασία
- να συνδέουν πολιτικές, πρακτικές και κουλτούρα
- να κατανοούν τις προϋποθέσεις βιώσιμης ενσωμάτωσης της ίσης αμοιβής

Η επιτυχής εφαρμογή της Οδηγίας για τη μισθολογική διαφάνεια προϋποθέτει κάτι βαθύτερο και πιο σύνθετο από την απλή συμμόρφωση μιας εταιρείας με διαδικασίες και κανονισμούς. Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση θα μπορέσει να μεταβεί από μια κουλτούρα άτυπων πρακτικών, βιαστικών συμπερασμάτων, συνηθειών που έχουν εδραιωθεί από παλαιότερες εποχές και στερεοτύπων σε μια κουλτούρα που στηρίζεται στη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και τον τεκμηριωμένο τρόπο λήψης αποφάσεων. Χωρίς αυτή την αλλαγή, οποιοδήποτε νέο εργαλείο – είτε αφορά την αξιολόγηση θέσεων και εργαζομένων, είτε το reporting γύρω από τις αμοιβές, είτε τις πολιτικές προσλήψεων – θα ενσωματώσει, όχι σκόπιμα αλλά αναπόφευκτα, τις παθογένειες που δημιούργησαν στο παρελθόν την άνιση μισθολογική μεταχείριση.

11.1 Οργανωσιακή κουλτούρα και μισθολογική διαφάνεια

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο «γίνονται τα πράγματα» μέσα σε μια εταιρεία ή οργανισμό – όχι όπως είναι γραμμένα σε ένα έγγραφο πολιτικής αλλά όπως εφαρμόζονται στην πράξη από τα άτομα που αναλαμβάνουν. Είναι το άθροισμα των συμπεριφορών, των προσδοκιών, των κανόνων, των αντιλήψεων και των άτυπων πρακτικών που ισχύουν στην επιχείρηση. Όταν η κουλτούρα είναι ασαφής, αντιφατική ή άνιση, τότε η μισθολογική αδιαφάνεια αναπαράγεται εύκολα και, συχνά, χωρίς αυτό να γίνεται καν αντιληπτό. Μια κουλτούρα που ενισχύει την ισότητα αμοιβών χαρακτηρίζεται από:

α. Σταθερές και αντικειμενικές διαδικασίες. Αν κάθε μάνατζερ εφαρμόζει δικά του/της κριτήρια σε αξιολογήσεις, αυξήσεις ή προαγωγές, τότε η αυθαιρεσία στα αποτελέσματα της εξέλιξης και της ανταμοιβής των εργαζομένων είναι αναπόφευκτη. Αντίθετα, όταν υπάρχει σαφής μεθοδολογία – π.χ. προαποφασισμένα και αντικειμενικά κριτήρια, συγκεκριμένος τρόπος τεκμηρίωσης των αποφάσεων, κοινοποίηση των βασικών αρχών της διαδικασίας στα εργαζόμενα άτομα, τότε οι πιθανότητες μεροληψίας μειώνονται σημαντικά.

β. Σαφή επικοινωνία προς όλους και όλες. Τα εργαζόμενα άτομα χρειάζεται να γνωρίζουν:

- πώς καθορίζονται οι απολαβές τους

- τι απαιτείται από εκείνα στη συγκεκριμένη θέση και για την περαιτέρω εξέλιξή τους
- τι αποτελεί «καλή επίδοση» στον ρόλο τους
- ποια είναι τα βήματα εξέλιξης στη διαδρομή που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν

Σημείο αναστοχασμού

Πώς αντιμετωπίζονται στον οργανισμό μας οι ερωτήσεις για αμοιβές, εξέλιξη και δικαιοσύνη; Ως ένδειξη ενδιαφέροντος και εμπλοκής ή ως απειλή για την «ομαλή λειτουργία»; Η κουλτούρα δεν αποτυπώνεται στις πολιτικές, αλλά στον τρόπο που αντιδρούμε όταν τίθενται δύσκολα ερωτήματα.

74

γ. Συνέπεια στη λήψη αποφάσεων. Η συνέπεια κρίνεται από το κατά πόσο η διοίκηση εφαρμόζει τους κανόνες που η ίδια θέτει. Αν μια επιχείρηση μιλά για ισότητα, αλλά στο εσωτερικό της οι γυναίκες ή άτομα με άλλα χαρακτηριστικά ταυτότητας (π.χ. μεταναστευτικό υπόβαθρο) προάγονται σπανιότερα ή η γονεϊκότητα “τιμωρείται” σε ό,τι αφορά την εξέλιξη των ατόμων, τότε η κουλτούρα της μεταφέρει το αντίθετο μήνυμα.

δ. Αξιολόγηση δεξιοτήτων που συχνά υποτιμώνται. Σε πολλούς κλάδους, δεξιότητες όπως η συναισθηματική ευφυΐα, η επικοινωνία, η αποτελεσματική εξυπηρέτηση ή οργάνωση θεωρούνται δευτερεύουσες, γι’ αυτό και οι ρόλοι που απαιτούν κυρίως αυτές υποτιμώνται ως προς τις απολαβές τους. Η Οδηγία 2023/970 επιβάλλει οι οριζόντιες δεξιότητες να αποτιμώνται ισότιμα και αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο κουλτούρας.

ε. Ασφαλές περιβάλλον για ερωτήσεις & αναφορές. Η μισθολογική διαφάνεια μπορεί να προκαλέσει αβεβαιότητα ή φόβο, ειδικά σε κουλτούρες όπου μέχρι πρότινος η κοινοποίηση των απολαβών θεωρούνταν ταμπού. Στόχος, όμως, της νέας Οδηγίας είναι να καλλιεργηθεί το είδος της εμπιστοσύνης που επιτρέπει σε οποιοδήποτε εργαζόμενο άτομο, ανεξάρτητα από τη θέση, την ταυτότητα ή την εμπειρία του, να μπορεί να ζητήσει πληροφορίες σχετικές με τον μισθό του χωρίς να υποστεί αρνητικές συνέπειες λόγω αυτού.

Τι συμβαίνει συχνά στην πράξη

Ακόμη και όταν υπάρχουν σαφείς πολιτικές μισθολογικής διαφάνειας, η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να τις αποδυναμώνει:

- μέσα από άτυπα μηνύματα αποθάρρυνσης
- μέσα από σιωπηρές κυρώσεις

- μέσα από την αντίληψη ότι όποιος/α ρωτάει, δημιουργεί πρόβλημα
Σε τέτοια περιβάλλοντα, η διαφάνεια υπάρχει στα έγγραφα αλλά όχι στην εμπειρία των εργαζομένων.

11.2 Συμπεριληπτική ηγεσία και λήψη αποφάσεων ευαίσθητη ως προς το φύλο

75

Η ηγεσία είναι ο καθοριστικός παράγοντας που μετατρέπει την κουλτούρα από θεωρία σε πράξη. Μια μικρή ομάδα στελεχών μπορεί να ακυρώσει όλη την προσπάθεια για διαφάνεια αν λειτουργεί χωρίς συνείδηση των έμφυλων επιπτώσεων που έχουν οι αποφάσεις της. Η συμπεριληπτική ηγεσία βασίζεται σε:

α. Ποικιλομορφία στο επίπεδο λήψης αποφάσεων. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από ομοιογενείς ομάδες, αναπαράγονται τα ίδια πρότυπα: προαγωγές με βάση το ποιο άτομο μοιάζει με το προηγούμενο, επιλογές προσωπικού με βάση το ποιος/α φαίνεται να ταιριάζει στην ομάδα, υποτίμηση των δεξιοτήτων που δεν αναγνωρίζονται με βάση τα υπάρχοντα πρότυπα. Η συμμετοχή περισσότερων γυναικών και άλλων υποεκπροσωπούμενων ατόμων σε θέσεις λήψης αποφάσεων συχνά αλλάζει το περιεχόμενο των αποφάσεων αυτών.

β. Δομημένες διαδικασίες που περιορίζουν την αυθαιρεσία. Η Οδηγία απαιτεί από τους/τις εργοδότες/ριες να ορίζουν κριτήρια λήψης αποφάσεων – βασικός μηχανισμός πρόληψης της μεροληψίας. Για παράδειγμα: συνεπή κριτήρια αξιολόγησης για όλες/ους και τεκμηρίωση των αποφάσεων προαγωγής με αναφορά στα δεδομένα που οδήγησαν στην απόφαση.

γ. Λήψη αποφάσεων με βάση δεδομένα, όχι υποθέσεις.

«Δεν είναι έτοιμη για τόσο υπεύθυνη θέση, γιατί πρόσφατα έγινε μητέρα.»

«Είναι υπερβολικά ήπια, δεν θα μπορέσει να επιβληθεί.»

«Οι άνδρες είναι πιο κατάλληλοι για τεχνικούς ρόλους.»

Αυτές οι υποθέσεις ακούγονται συχνά, όμως σε πολλές περιπτώσεις είναι λανθασμένες και κοστίζουν σε ισότητα και σε παραγωγικότητα. Μια ηγεσία που λειτουργεί συμπεριληπτικά δεν προεξοφλεί. Ρωτά, αξιολογεί, στηρίζεται στα δεδομένα και στα αποτελέσματα.

δ. Εσωτερική λογοδοσία. Η διαφάνεια απαιτεί η ηγεσία να καταγράφει τι αποφασίζει και γιατί. Η πρακτική αυτή μειώνει τον κίνδυνο ασυνείδητης μεροληψίας, επιτρέπει τον έλεγχο



και τη βελτίωση διαδικασιών, ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Η συμπεριληπτική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μέσα από ένα σεμινάριο. Είναι μια συστηματική αλλαγή νοοτροπίας, διαδικασιών και κριτηρίων.

11.3 Αντιμετώπιση στερεοτύπων και προκαταλήψεων στη διοίκηση

76

Τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις είναι από τους πιο επίμονους παράγοντες που δημιουργούν ανισότητες στις αμοιβές. Δεν έχουν αυτό το αποτέλεσμα επειδή κάποιος/α “θέλει” να αδικήσει, αλλά επειδή συχνά βασιζόμαστε σε νοητικές “συντομεύσεις” και γενικεύσεις που μας φαίνονται λογικές. Ενδεικτικά παραδείγματα στερεοτύπων που επηρεάζουν τις απολαβές:

α. Στερεότυπα για τις ικανότητες ανδρών και γυναικών: Οι γυναίκες θεωρούνται συχνά οργανωτικές, επικοινωνιακές, υποστηρικτικές και συνεργατικές. Οι άνδρες θεωρούνται πιο δυναμικοί, καταλληλότεροι για ηγεσία, πιο αποφασιστικοί. Αυτά τα στερεότυπα οδηγούν στο να επιλέγονται άνδρες για ρόλους υψηλής ευθύνης, άρα και υψηλότερων αμοιβών.

β. Προκατάληψη στις αξιολογήσεις: Οι γυναίκες λαμβάνουν συχνότερα αξιολογήσεις που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά ενώ οι άνδρες στην επίδοση και τις μελλοντικές προοπτικές. Αυτό σημαίνει ότι οι άνδρες εμφανίζονται ως δυνητικοί ηγέτες ακόμη κι όταν οι πραγματικές επιδόσεις τους είναι παρόμοιες με εκείνες των γυναικών.

γ. Υποτίμηση δεξιοτήτων που συνδέονται με “γυναικείους” ρόλους: Δεξιότητες όπως η διαχείριση απαιτητικών πελατών, η συναισθηματική υποστήριξη μελών της ομάδας, η εποπτεία καθημερινών λειτουργιών και οι εργασίες φροντίδας, συχνά δεν αποτιμώνται ως υψηλής αξίας, παρότι είναι κρίσιμες για οποιαδήποτε επιχείρηση.

δ. Προαγωγές βασισμένες στην εδραιωμένη εικόνα των ηγετ(ιδ)ών: Αν μια ομάδα ανώτατων στελεχών αποτελείται μόνο από άνδρες, τότε η νοερή εικόνα του επόμενου ηγέτη θα είναι, κατά πάσα πιθανότητα, επίσης ανδρική. Αυτό δεν αλλάζει χωρίς συνειδητή, συστηματική παρέμβαση. Όσο πιο απλοί και εφαρμόσιμοι είναι οι μηχανισμοί παρέμβασης, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα έχουν να εφαρμοστούν και να πετύχουν τον στόχο τους.

Και ποιοι μηχανισμοί αντιμετώπισης της προκατάληψης αποδίδουν;



This Project is co-funded by the European Union

- Τυποποίηση διαδικασιών αξιολόγησης.
- Εστίαση στα αποτελέσματα της εργασίας και όχι στις συμπεριφορικές ερμηνείες.
- Καταγραφή και αναγνώριση δεξιοτήτων που παραδοσιακά δεν αποτιμώνταν.
- Εκπαίδευση μάνατζερ με πρακτικές ασκήσεις με βάση την καθημερινότητά τους.
- Τεκμηρίωση σε κάθε κρίσιμη απόφαση που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

11.4 Συμπεριληπτικές εσωτερικές πολιτικές και πρακτικές

Οι πολιτικές δεν έχουν αξία αν δεν μεταφράζονται σε καθημερινή πρακτική. Αυτό σημαίνει:

α. Τυποποιημένες περιγραφές θέσεων: Περιγραφές βασισμένες σε δεξιότητες, καθημερινά καθήκοντα και πραγματικές ανάγκες, όχι στο άτομο που σήμερα κατέχει τη θέση. Είναι κρίσιμο να αποφεύγονται οι υπερβολικές απαιτήσεις σε τυπικά προσόντα, οι έμφυλες διατυπώσεις («δυναμικός», «επιθετικός»), ο συνδυασμός καθηκόντων που δεν σχετίζονται μεταξύ τους (σύνηθες σε γυναικοκρατούμενες θέσεις).

β. Σαφή και προσβάσιμα κριτήρια εξέλιξης: Διαφάνεια σημαίνει να γνωρίζει κάθε εργαζόμενο άτομο τι χρειάζεται για να επιτύχει μια προαγωγή: ποιες δεξιότητες, ποια projects, ποια επίπεδα απόδοσης, ποια κριτήρια χρειάζεται να επιδείξει για να τα καταφέρει. Όταν οι κανόνες είναι κρυφοί, υποκειμενικοί ή διαρκώς μεταβαλλόμενοι, τότε η ανισότητα είναι αναπόφευκτη.

γ. Διαφανής και συνεπής διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης: Η επιχείρηση οφείλει να αποφασίσει τι σημαίνει “καλή απόδοση” ανά ρόλο, πώς μετρείται, πώς τεκμηριώνεται, πώς συγκρίνεται μεταξύ εργαζομένων. Χωρίς τυποποίηση, οι αξιολογήσεις αντικατοπτρίζουν προσωπικές συμπάθειες, διαθέσεις, στερεότυπα.

δ. Δίκαιη κατανομή ευκαιριών ανάπτυξης: Ο λόγος για τον οποίο χρειάζεται συνειδητή ανακατανομή σημαντικών έργων είναι ότι οι προαγωγές δεν προκύπτουν μόνο από το πέρασμα του χρόνου, είναι το αποτέλεσμα εμπειριών και έργων. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι γυναίκες αναλαμβάνουν συχνότερα «λειτουργικές» και λιγότερο συχνά «στρατηγικές» εργασίες, με αποτέλεσμα ο δρόμος που θα της οδηγούσε σε υψηλότερες θέσεις να στενεύει.

ε. Μηδενική ανοχή σε άτυπες πρακτικές: Παραδείγματα άτυπων πρακτικών που δημιουργούν ανισότητες περιλαμβάνουν αυθαίρετες αυξήσεις, αλλαγή ρόλου χωρίς περιγραφή θέσης, ανάθεση έργων χωρίς καταγραφή, προαγωγές χωρίς δημοσιοποιημένα κριτήρια. Όλες αυτές οδηγούν σε ανεξέλεγκτες διαφορές αμοιβών.

11.5 Ερωτήσεις αναστοχασμού & παραδείγματα

Η μισθολογική διαφάνεια δεν είναι μόνο ζήτημα διαδικασιών, αλλά καθημερινής πρακτικής και στάσης. Η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει αν οι πολιτικές θα λειτουργήσουν ως εργαλεία ενδυνάμωσης ή θα παραμείνουν τυπικές προβλέψεις χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο.

Παράδειγμα Α - «Εδώ δεν έχουμε πρόβλημα»

Η διοίκηση μιας μεσαίας επιχείρησης δηλώνει ότι «στην εταιρεία μας όλοι αμείβονται δίκαια» και ότι «δεν χρειάζεται να ανοίξουμε τέτοιες συζητήσεις γιατί θα δημιουργήσουν εντάσεις». Παρότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένες καταγγελίες, οι εργαζόμενοι/ες αποφεύγουν να ζητούν πληροφορίες για αμοιβές ή προαγωγές. Στις εσωτερικές συζητήσεις, όποιος/α θέτει ερωτήματα για δικαιοσύνη ή διαφάνεια αντιμετωπίζεται ως «γκρινιάρης/α» ή «δύσκολος/η».

Με την εφαρμογή της Οδηγίας, η επιχείρηση καλείται να δώσει απαντήσεις σε αιτήματα πληροφόρησης. Η απουσία κουλτούρας διαλόγου οδηγεί σε αμηχανία, αμυντική στάση της διοίκησης και εσωτερική δυσπιστία.

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η απουσία προβλημάτων δεν ισοδυναμεί με απουσία ανισοτήτων.
- Η κουλτούρα σιωπής λειτουργεί αποτρεπτικά για τη διαφάνεια.
- Η έλλειψη προετοιμασίας της ηγεσίας αυξάνει τον οργανωσιακό κίνδυνο.

Παράδειγμα Β - Η διαφάνεια ως συλλογική δέσμευση

Σε οργανισμό λιανεμπορίου, η διοίκηση αποφασίζει να προσεγγίσει τη μισθολογική διαφάνεια ως στοιχείο οργανωσιακής κουλτούρας και όχι μόνο συμμόρφωσης. Πριν εφαρμοστούν αλλαγές, πραγματοποιούνται ενημερωτικές συναντήσεις με τα στελέχη και τα εργαζόμενα άτομα, όπου εξηγείται:

FAIR PAY

- τι σημαίνει ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας
- ποια δεδομένα θα συλλέγονται και γιατί
- πώς προστατεύονται τα άτομα που ζητούν πληροφορίες

Οι μάνατζερ εκπαιδεύονται στο πώς να απαντούν σε ερωτήσεις χωρίς αμυντικότητα και πώς να παραπέμπουν σε διαδικασίες όταν δεν έχουν οι ίδιοι την απάντηση. Σταδιακά, οι συζητήσεις για αμοιβές παύουν να θεωρούνται «απειλή» και αντιμετωπίζονται ως μέρος της κανονικής λειτουργίας του οργανισμού.

79

Τι αναδεικνύει το παράδειγμα:

- Η κουλτούρα διαφάνειας δεν προκύπτει αυτόματα από τις πολιτικές.
- Η συνέπεια λόγων και πράξεων ενισχύει την εμπιστοσύνη.
- Η μισθολογική δικαιοσύνη συνδέεται άμεσα με την ψυχολογική ασφάλεια.

Ερωτήσεις αναστοχασμού

- Πώς αντιδρά η διοίκηση του δικού σας οργανισμού όταν τίθενται ερωτήματα για αμοιβές ή ανισότητες;
- Ποια μηνύματα (ρητά ή άρρητα) στέλνει ο οργανισμός σε άτομα που ζητούν εξηγήσεις;
- Υπάρχει κοινή κατανόηση για το τι σημαίνει «δίκαιη αμοιβή» στην εταιρεία;
- Πόσο ασφαλείς νιώθουν οι εργαζόμενοι/ες να εκφράσουν προβληματισμούς χωρίς φόβο;
- Ποιες συμπεριφορές της ηγεσίας ενισχύουν –και ποιες υπονομεύουν– τη μισθολογική διαφάνεια;

Η εργαλειοθήκη των ΜμΕ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά δεν έχουν την πολυτέλεια πολύπλοκων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό όμως δεν τις εμποδίζει να υιοθετήσουν αποτελεσματικές πρακτικές ισότητας.

1. Χρησιμοποιήστε μια απλή, ενιαία φόρμα αξιολόγησης για όλα τα άτομα. Η λίστα χρειάζεται να περιλαμβάνει τις εξής ενότητες για να περιορίσει τις προκαταλήψεις και

πιθανές αυθαιρεσίες.

- αποτελέσματα
- δεξιότητες
- συνεισφορά
- ανάγκες ανάπτυξης

2. Ορίστε ξεκάθαρες προσδοκίες από τον πρώτο μήνα κάθε ατόμου στην επιχείρηση. Για κάθε ρόλο, διατυπώστε:

- Έως 5 βασικές αρμοδιότητες
- Έως 3 προσδοκώμενες δεξιότητες
- Τα κριτήρια επιτυχίας του ρόλου

Αυτό μειώνει δραστικά τις παρερμηνείες και τα “διπλά σταθμά”.

3. Μοιράστε τις ευκαιρίες ανάπτυξης με δίκαιο τρόπο

Στις μικρές ομάδες, 1–2 κρίσιμα έργα μπορούν να καθορίσουν την εξέλιξη ενός ατόμου.

Κάντε σε ετήσια βάση μια καταγραφή του:

- Ποιο άτομο πήρε ποιες ευκαιρίες,
- Ποιο πήρε ανέλαβε έργα υψηλής ορατότητας
- Ποιος είχε πρόσβαση σε εκπαίδευση

Αν η κατανομή δεν είναι ισορροπημένη, διορθώστε την άμεσα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 – Πηγές & παραρτήματα

Για μεγαλύτερη εμβάθυνση τόσο στα θέματα της ισότητας των αμοιβών όσο και στην ευρύτερη οργανωσιακή αλλαγή κουλτούρας, προς την κατεύθυνση της έμφυλης ισότητας, μπορείτε να ανατρέξετε στις παρακάτω πηγές και εργαλεία.

Βιβλιογραφικές αναφορές

[Οδηγία \(ΕΕ\) 2023/970 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 10ης Μαΐου 2023](#) για την ενίσχυση της εφαρμογής της αρχής της ισότητας της αμοιβής μεταξύ ανδρών

FAIR PAY

και γυναικών για όμοια εργασία ή για εργασία της αυτής αξίας, μέσω της μισθολογικής διαφάνειας και μηχανισμών επιβολής

[Equal pay: an introductory guide](#) / Martin Oelz, Shauna Olney, Manuela Tomei; International Labour Office, International Labour Standards Department, Conditions of Work and Equality Department - Geneva: ILO, 2013

[Gender Mainstreaming Toolkit](#) / European Institute for Gender Equality, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016

[Women in the Workplace](#) / McKinsey & Lean In, 2015-2025

[Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability](#), Babcock et al., American Economic Review 2017, 107(3): 714–747

81

Εργαλεία

- [Οδηγός για την ανάπτυξη & εφαρμογή Συστήματος Ταξινόμησης και Αξιολόγησης Θέσεων Εργασίας ουδέτερων ως προς το φύλο](#)
- [Πρακτικός οδηγός για εργοδότες/τριες-επιχειρήσεις σχετικά με τη Μισθολογική διαφάνεια. Συλλογή - Ανάλυση-Ερμηνεία στοιχείων για το έμφυλο μισθολογικό χάσμα](#)
- [Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας για πολύ μικρές επιχειρήσεις](#)
- [Λίστα Ελέγχου για την Ταξινόμηση & Αξιολόγηση Θέσεων εργασίας για ΜμΕ & μεγάλες επιχειρήσεις](#)
- [Λίστα Έλεγχου για τη Μισθολογική Διαφάνεια για πολύ μικρές επιχειρήσεις](#)
- [Λίστα Έλεγχου για τη Μισθολογική Διαφάνεια για ΜμΕ & μεγάλες επιχειρήσεις](#)
- [Εργαλείο υπολογισμού του έμφυλου μισθολογικού χάσματος](#)

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να απευθυνθείτε στους εταίρους του έργου:

[Γενική Γραμματεία Ισότητας & Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων](#)

[Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας \(ΚΕΘΙ\)](#)

[WHEN Equity Empowerment Change](#)

[Σύνδεσμος Επιχειρηματιών Γυναικών Ελλάδος](#)



This Project is co-funded by the European Union



1

FAIR PAY - Pioneering equal and transparent pay initiatives

D3.1 – Training Handbook for Employers and Company Actors

Lead: KETHI

Authors: SEGE, WHEN

Length: ~50-60 pages

Languages: GR & EN



This Project is co-funded by the European Union



CHAPTER 1 – Introduction & context

1.1 Purpose and scope of the manual

This manual aims to support enterprises and organizations of all sizes in understanding and practically implementing pay transparency, as provided for in Directive (EU) 2023/970, as well as in promoting more broadly the principle of equal pay for equal work or work of equal value.

2

It is addressed to employers, managers, human resources professionals, payroll officers, and individuals in decision-making roles, regardless of whether they work in a large company with a structured Human Resources department or in a small or medium-sized enterprise with more flexible but less standardized procedures. Its objective is to enable each individual to understand key concepts and issues related to pay equality and transparency, to recognize ways in which these can be fostered within each organization, and to organize the next steps toward positive change.

The manual is part of Work Package 3 of the FAIR PAY project and operates in complementarity with the training activities and tools developed within the framework of the project. Its scope covers the full range of practices, procedures, and actions that an employer may undertake in relation to the operation of their enterprise under conditions of pay transparency. Its objective is to provide a coherent framework within which pay transparency is not treated as an isolated obligation, but as part of a broader corporate strategy for fairer, more inclusive, and more sustainable working environments.

1.2 The FAIR PAY project

The FAIR PAY Project is implemented by the General Secretariat for Equality and Human Rights (GSEHR) as the coordinating body, with partners including the Research Centre for Gender Equality (KETHI), WHEN Equity Empowerment Change (WHEN), and the Association of Women Entrepreneurs of Greece (SEGE). The Project is co-funded by Greece and the European Union through the “Citizens, Equality, Rights and Values” (CERV) Programme.



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

The main purpose of the FAIR PAY Project is to contribute to the elimination of the gender pay gap and to address its root causes by promoting pay transparency in accordance with European Directive 2023/970, which places particular emphasis on workplace environments within enterprises. Specifically, the project aims to pilot the implementation of the provisions of the Directive in order to identify potential challenges before Greece brings into force, as required, the legislative, regulatory, and administrative provisions necessary for compliance with the Directive.

3

More specifically, the Project seeks to achieve the following general objectives:

- identification/recording and exchange of knowledge and good practices regarding pay transparency systems and tools, and development of guides, tools, and checklists for assessing equal pay for equal work or work of equal value within the same employer organization, including the implementation of gender-neutral job evaluation and classification systems
- capacity building of employers and employees on gender pay transparency, the assessment of equal pay for equal work or work of equal value, and the implementation of gender-neutral job evaluation and classification systems, in order to provide the necessary expertise for the design and implementation of pay transparency initiatives
- raising awareness of the importance of pay transparency, emphasizing the benefits arising from gender-neutral working conditions and gender equality initiatives for both employers and employees
- promoting gender-friendly working environments for women and men in order to strengthen gender equality in the Greek labour market through consultations and knowledge exchange
- highlighting the importance of pay transparency

FAIR PAY offers Greek enterprises a safe space for preparation prior to the mandatory transposition of Directive 2023/970. Through the pilot implementation of tools, collaboration with international experts, and the participation of social partners, the project enables enterprises to test pay transparency methods in practice, identify the challenges they face, and develop procedures that respond to their needs and capacities.



This Project is co-funded by the European Union



Within this context, this manual serves as a practical guide for understanding and implementing pay transparency. It connects theoretical knowledge with practical training and mobilizes enterprises to adopt structured, fair, and modern human resources procedures. In this way, FAIR PAY contributes to shaping a new standard of corporate culture, in which transparency and fairness constitute an integral part of day-to-day operations.

1.3 How to use the manual

4

This manual has been designed as a tool accompanying the FAIR PAY training process and helping each enterprise organize its steps toward compliance with the new pay transparency framework. It has been developed based on the principles of gender training, as proposed by the European Institute for Gender Equality (EIGE), placing emphasis on fostering a shared understanding, recognizing potential biases that influence pay decisions, and developing skills that can be directly applied in the workplace. This approach aims to strengthen both the technical expertise and the organizational maturity of enterprises called upon to implement the principles of pay equality and transparency.

The manual can be used a) as preparatory material prior to training, b) as a reference point during training, and c) in complementarity with the tools developed by FAIR PAY, and in particular the [“Pay Transparency – Collection and Data Analysis on the Gender Pay Gap Practical Guide for Employers and Businesses”](#), as a practical guide when the enterprise needs to organize procedures, develop tools, and integrate the principles of pay transparency into its operations. Its structure allows the user to follow a comprehensive learning pathway, starting from a basic understanding of the institutional framework and progressing to the implementation of specific methodologies.

At the same time, its content has been designed to be adaptable to the different needs of large enterprises and small and medium-sized enterprises. Larger enterprises, which typically have structured procedures and organized human resources departments, can more directly and easily proceed with steps such as job evaluation or systematic analysis of pay data. Small and medium-sized enterprises, on the other hand, will find simplified versions of the same tools and more immediately applicable approaches, enabling them to establish basic but functional pay transparency practices, even without specialized staff or complex digital tools.



This Project is co-funded by the European Union



In other words, the manual constitutes a training tool that can be used flexibly, depending on the maturity, needs, and available resources of each enterprise. Its purpose is to provide guidance and to enrich and deepen, at a theoretical level, the practical solutions proposed in the Project's implementation Guides, so that all organizations can approach pay transparency in a systematic, effective, and sustainable manner.

5

1.4 Structure of the manual

This manual has been designed as a training tool that supports a gradual process of learning and understanding pay transparency. The approach followed is not limited to the transmission of information but aims to connect knowledge with practice and organizational change. The proposed learning pathway evolves through three distinct but interrelated phases:

A. Understanding the framework

In the first phase, in Chapters 2 and 3, the manual focuses on understanding the institutional, legal, and conceptual framework of pay transparency and equal pay. These sections help individuals develop a shared vocabulary, clear reference points, and awareness of the obligations and principles governing the subject.

B. Analysis of practices and risks

In the second phase, primarily in Chapters 4–8, attention shifts to workplace practices and to the ways in which pay inequalities are often produced or perpetuated, frequently unintentionally. This analysis enables the identification of risk points in processes such as recruitment, evaluation, skills development, and career progression.

C. Implementation and organizational change

The third phase (Chapters 9–11) concerns the transition from understanding to implementation. The manual presents approaches that can support the adoption of pay transparency at the organizational level, strengthening accountability, collaboration, and trust. Emphasis is placed on pay transparency as a dynamic and continuous process rather than a one-off compliance action.



This Project is co-funded by the European Union



CHAPTER 2 – the theoretical and institutional framework of pay transparency

Purpose of the section

To clearly present the European and national legal framework governing pay transparency and the principle of equal pay.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand the main obligations arising from Directive (EU) 2023/970
- comprehend how the Directive is integrated into the Greek institutional framework
- distinguish between what constitutes a legal obligation and what constitutes an organizational choice

This chapter briefly presents the applicable institutional and legal framework for pay transparency¹ and equal pay, ensuring the necessary foundation for analyzing their implementation in organizational practice.

2.1 Directive (EU) 2023/970 on pay transparency

Directive (EU) 2023/970 establishes a comprehensive European legal framework for promoting pay equality and implementing the principle of equal pay between women and men. The Directive sets out specific rights for workers and corresponding obligations for employers, with the objective of ensuring transparency in remuneration and more effective enforcement of the principle of equal pay for work of equal value.

Within this framework, employers are required to apply clear, objective, and gender-neutral criteria for determining pay, pay increases, and promotions, and to be able to justify related pay decisions upon request.

¹ You may also refer to the Checklist for Pay Transparency for Very Small Enterprises and the Checklist for Pay Transparency for SMEs & Large Enterprises, which have been developed within the framework of the project.



This Project is co-funded by the European Union



At the same time, the Directive strengthens workers' rights and provides protective mechanisms, prohibiting any form of retaliation against those exercising their rights and shifting the burden of proof in cases of discrimination from the worker to the employer.

The Directive establishes specific obligations at different stages of the employment relationship, which translate into corresponding legal requirements for enterprises.

7

Transparency in recruitment procedures

Prior to recruitment, employers are required to inform candidates of the pay level or pay range of the position before conducting the interview. Job vacancy notices must include a pay range. At the same time, employers are prohibited from requesting information about candidates' previous salary history or prior remuneration.

Employees' right of access to pay information

During the employment relationship, each employee has the right to request and receive information regarding the criteria determining their pay, as well as the average pay levels of colleagues in comparable positions, including average pay by gender. Enterprises are required to provide such information without delay and without adverse consequences for individuals exercising this right.

Objective and gender-neutral pay systems and job evaluation

The Directive requires that pay decisions, including remuneration, pay increases, and promotions, be based on clear, objective, and gender-neutral criteria in order to ensure equal pay for work of equal value. Core criteria for assessing the value of a position include, inter alia, skills, effort, responsibility, and working conditions.

Monitoring, recording, and publication of the gender pay gap

Enterprises exceeding specific employee thresholds are required to systematically monitor the gender pay gap and to publish relevant information at regular intervals. These obligations include the production of a gender pay gap report, analysis of its causes, and, where necessary, the preparation and



This Project is co-funded by the European Union



implementation of corrective measures. Compliance requires the collection and analysis of pay data and the establishment of regular monitoring procedures.

Specifically:

- **Enterprises with ≥ 250 employees** → Mandatory annual report including the difference in average pay between women and men and the difference in remuneration including bonuses/allowances.
- **Enterprises with 100–249 employees** → Mandatory report every three years, unless the Member State decides on stricter implementation or the enterprise voluntarily opts for annual reporting.
- **Enterprises with < 100 employees** → Not subject to systematic reporting obligations. However, they must comply with the remaining provisions of the Directive and take action where there are indications of pay inequality.

8

Common pay assessment and corrective measures

Where the collected data reveal a pay gap exceeding 5% between women and men within groups of comparable positions, which cannot be justified by objective and gender-neutral criteria, the enterprise is required to conduct a joint pay assessment. This assessment is carried out with the participation of workers' representatives and aims to identify the causes of the discrepancy and to develop a plan of corrective measures.

Protection of employees and access to justice

The Directive provides strengthened protection mechanisms for workers. Any form of retaliation against employees who request information about their pay or submit complaints regarding pay inequalities is prohibited. At the same time, access to justice is reinforced through the shift of the burden of proof in discrimination cases from the employee to the employer. Employers are required to ensure procedures that protect workers when exercising their relevant rights.

2.2 National institutional and legal framework for equal pay (Greece)

The principle of equal pay for equal work or work of equal value constitutes a binding obligation for employers in Greece and is enshrined at multiple levels of national law. The **Constitution of Greece**, in Article 22(1), explicitly provides that



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

all workers, without discrimination on the basis of gender or any other characteristic, are entitled to equal pay for work of equal value. This

constitutional provision forms the foundation of the applicable labour and anti-discrimination framework.

9

At the level of ordinary legislation, Greek law has incorporated the core European principles of equal treatment and the prohibition of discrimination through a series of legislative provisions. A central instrument is **Law 3896/2010**, which regulates the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment between men and women in employment and occupation. This law prohibits direct and indirect discrimination on the basis of gender, requires employers to determine remuneration based on objective criteria, and establishes protective measures for individuals who report discrimination.

This framework was further strengthened by **Law 4443/2016**, which expanded protection against discrimination to cover additional characteristics, such as age, religion, or disability, and designated the Greek Ombudsman as the competent authority for the promotion and supervision of equal treatment. In addition, Law 4808/2021 introduced provisions concerning modern forms of work and reinforced the framework for protecting employees against discrimination and adverse treatment.

At the level of public policy, **national action plans and strategies** for gender equality have been adopted, as well as a **Code of Equality at Work**, which include guidelines for equal opportunities in recruitment and career advancement. At the same time, collective labour agreements incorporate the principle of equal pay, while labour legislation provides for the maintenance of pay records, the submission of data to the “ERGANI” Information System, and the safeguarding of equal working conditions for women and men. Competent authorities, such as the Labour Inspectorate (SEPE), have a role in monitoring compliance and imposing sanctions.

Despite the existence of the above institutional framework, national law does not, to date, provide for mandatory mechanisms for the systematic monitoring or publication of the gender pay gap between women and men. Enterprises are not required to conduct structured gender-based pay comparisons, nor to implement job evaluation procedures or review pay systems based on gender-



This Project is co-funded by the European Union



neutral criteria. There is also no general obligation to provide documented justification of pay differentials. As described above, the transposition of **Directive (EU) 2023/970** into national law introduces new, specific, and binding obligations for employers that address these gaps.

Challenges in the implementation of pay transparency in greek enterprises

The implementation of Directive (EU) 2023/970 is expected to constitute a significant change for Greek enterprises, particularly for those that do not have structured human resources procedures. Although the principle of equal pay is legally established, its **practical implementation** requires new tools, systems, and a deeper understanding of methodologies related to pay transparency. Within this context, certain key challenges emerge that affect the readiness and capacity of enterprises to meet the requirements of the Directive.

One of the most significant challenges is the **limited familiarity with the content and obligations** introduced by the new European framework. For many enterprises, particularly small and medium-sized enterprises, the Directive remains a new and not yet fully understood legislative instrument, creating uncertainty as to what exactly is required and how internal processes should be organized.

At the same time, enterprises express the need for **practical, simple, and immediately applicable tools** that will assist them in implementing the requirements of the Directive. While they recognize the importance of pay transparency, many lack structured internal procedures and require clear guidance, methodologies, and examples that can be adapted to their size and mode of operation.

A particularly critical need concerns expertise in **gender-neutral job evaluation and classification systems**. This constitutes a specialized process that is not widely established in the Greek market and requires a specific methodological approach in order to accurately reflect the value of each position and ensure that remuneration is determined fairly and objectively.

These challenges differ between large enterprises and small and medium-sized enterprises. Large enterprises typically have organized human resources departments, digital systems, and experience with data-driven procedures. By contrast, **small and medium-sized** enterprises operate with more flexible practices and limited resources. For them, compliance with the new legislation



FAIR PAY

entails not only the adoption of new procedures but also the need for support, training, and tools designed in accordance with their capacities and needs.

In this environment, it becomes clear that, for the successful implementation of the Directive, Greek enterprises require a framework adapted to their actual conditions, tools that are practical and user-friendly, procedures that can be implemented without excessive burden, and support that responds to the differences between large enterprises and small and medium-sized enterprises.

11

CHAPTER 3 – Key concepts on gender equality and equal pay

Purpose of the section

To establish the conceptual framework that enables understanding, interpretation, and analysis of wage inequalities.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- Use key concepts such as “equal pay for work of equal value” and “wage gap” accurately.
- Recognize the role of stereotypes and structural factors in the production of inequalities.
- Understand how these concepts relate to the practices being implemented.

Pay equality is not limited to the content of a separate policy. It constitutes a fundamental human right, internationally recognized, and simultaneously a pillar of modern corporate governance. Understanding the key concepts and principles of gender equality, equal pay, and labor law, as analyzed in this chapter, helps to comprehend and interpret wage inequalities in practice. Therefore, these concepts form part of the skills required by every manager, human resources professional, and person in a position of responsibility who influences the career progression and remuneration of others.

3.1 Key concepts and principles of gender equality in the workplace



This Project is co-funded by the European Union



Gender equality in the workplace refers to ensuring equal access for women and men to employment opportunities, career progression, training, participation in decision-making, and equal pay for work of equal value. It is not a matter of individual behavior, good intentions, or a “positive workplace climate,” but concerns how structures, processes, and mechanisms are organized in ways that systematically affect employees’ career paths.

Although the principle of equality is institutionally established, inequalities often remain less visible in practice, as they are embedded in established practices, informal rules, and seemingly neutral procedures. For this reason, promoting gender equality requires shifting attention from the individual to the structure, and from individual claims to the systematic organization of work.

The key principles governing gender equality in the workplace include the following:

Equal treatment. No employee should be treated less favorably or have limited opportunities based on gender, family status, pregnancy, caregiving responsibilities, or other gender-related characteristics.

Absence of direct and indirect discrimination. Direct discrimination occurs, for example, when a woman is paid less than a man for the same work. Indirect discrimination arises when a practice or policy that appears neutral results in unequal outcomes, such as requiring “uninterrupted seniority” without recognizing periods of maternity or paternity leave.

Recognition of stereotypes and biases. Gender stereotypes influence decisions regarding hiring, evaluation, career advancement, and remuneration, often steering women and men toward different career paths. Recognizing and deconstructing these stereotypes is essential for understanding and addressing wage inequalities.

Equal access to decision-making. Limited participation of women in shaping policies, salary decisions, and designing roles and positions perpetuates inequalities, as processes reflect experiences and norms that are not universal.

Focus on structure rather than individual intention. Achieving equality requires structured processes, clear criteria, and mechanisms that allow inequalities to be





identified and addressed. A systemic approach makes inequalities more visible and shifts responsibility from the individual to the organization of work.

13

Why pay inequalities are not always visible

Wage inequalities in the workplace do not always manifest in an immediate or obvious way. They often arise not from isolated instances of discrimination but from the cumulative effect of various practices, rules, and informal procedures that, collectively, lead to unequal outcomes for women and men. In many organizations, pay is determined through historically established systems, informal agreements, individual negotiations, or taken-for-granted practices that are not systematically reviewed. Within this context, pay differences may become entrenched without being easily noticed, especially when there is no overall view or possibility of comparing different positions and employee groups.

Another reason inequalities often remain invisible is that they concern not only base salaries but also other aspects of remuneration, such as bonuses, allowances, career development opportunities, raises, or access to higher-responsibility roles. When these factors are not systematically recorded and examined, the true extent of inequalities may be underestimated or attributed to “individual differences” rather than systemic patterns.

Gender inequalities are also frequently linked to how different types of skills and contributions are assessed. Skills related to caregiving, emotional labor, collaboration, or organization tend to be taken for granted or considered less measurable, and consequently undervalued, even though they are critical for organizational functioning. This undervaluation is not always conscious but is embedded in evaluation and compensation systems.

The lack of transparency reinforces this invisibility. When the criteria for setting salaries, raises, and promotions are unclear or unpublished, employees struggle to understand how decisions are made and whether they are treated equally. Under such conditions, the responsibility for identifying potential inequalities often falls on the individual, who must compare, claim, or demonstrate discriminatory treatment.



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

Highlighting wage transparency as a central tool directly addresses the need to make these patterns visible. Through systematic recording, comparison, and analysis of salaries and related practices, inequalities can be identified, documented, and addressed in a manner that does not rely on individual negotiation but on collective knowledge and structured organization of work.

Understanding why wage inequalities are not always immediately visible is a critical step for interpreting concepts that follow, such as equal pay for work of equal value, job evaluation, and the wage gap, and prepares the ground for a systematic approach to pay equality within organizations.

14

3.2 Key concepts regarding equal pay

The principle of equal pay is a fundamental pillar of gender equality at work, yet it is often misinterpreted as simply equating to “equal pay for the same work.” In practice, the concept of equal pay is broader and requires tools that allow comparison of different roles, evaluation of their value, and interpretation of resulting wage differences.

Equal pay for the same work. When two individuals perform the same work or tasks identical in duties and requirements, their remuneration should be equal.

Equal pay for work of equal value. This principle refers to comparing different jobs that, although not identical, have equivalent requirements in terms of skills, effort, responsibility, and working conditions. Achieving equal pay for work of equal value requires the ability to recognize and assess this equivalence and is at the core of modern approaches to pay equality.

Comparable job groups. Groups of jobs that, based on systematic evaluation, are considered of equal value and can be compared in terms of remuneration, regardless of title or content.

Job evaluation. A structured process for assessing a job’s value based on four main criteria: required skills, effort exerted, responsibilities held, and working conditions.

Gender-neutral job evaluation. A method that applies the same objective criteria to all roles without embedding gender stereotypes or undervaluing skills traditionally associated with “female” work.



This Project is co-funded by the European Union



Pay transparency. Practices and mechanisms that enable understanding of how salaries, raises, and promotions are determined and access to relevant information, so wage differences can be interpreted and assessed.

Wage gap. The difference between average pay of women and men, overall or within comparable job groups, serving as an indicator of potential systemic inequalities.

Structured performance evaluation. Assessment based on common, clear, and observable criteria aimed at minimizing subjectivity and gender bias.

Gendered career paths. Patterns of professional development where women and men gain different experiences, responsibilities, and opportunities, which affect their long-term advancement and remuneration.

Emotional labor. Invisible or undervalued work involving management of emotions, relationships, and workplace tensions, often inadequately captured in evaluation and compensation systems.

Underrepresentation. Significant imbalance in the presence of women or men at specific levels, grades, or roles, indicative of systemic barriers and unequal distribution of opportunities.

Transparent remuneration process. A system where criteria for determining pay, grades, and raises are documented, substantiated, and applied consistently, allowing understanding and evaluation of decisions.

Work allocation. The process of assigning tasks and responsibilities within a team, often where gender stereotypes are reproduced, affecting visibility, evaluation, and career progression.

Corrective measures and pay adjustments. Targeted interventions aimed at reducing or eliminating wage inequalities, such as salary adjustments, changes in evaluation processes, or updates to job descriptions.

Joint evaluation. Collective review of wage differences between comparable roles to understand their causes and agree on specific corrective actions.



This Project is co-funded by the European Union





Reflection Point

In our organization, which skills, responsibilities, or types of effort do we consider “self-evident,” and which do we tend to undervalue because they are not traditionally associated with prestigious or leadership roles?

16

3.3 The business value of pay equality

Pay equality is not only a matter of compliance or ethics but also one of the most essential levers for long-term sustainability, resilience, and competitiveness. Organizations that invest in fair and transparent pay systems not only reduce inequalities but also enhance overall performance and credibility. The main pillars of this business value include:

a. Improved attraction and retention of talent. Today’s labor market is characterized by increased mobility and greater emphasis on transparency. Employees actively evaluate employers and leave more easily when they perceive unfairness. Companies with clear and fair pay practices attract more and higher-quality candidates while reducing the cost and frequency of staff turnover.

b. Higher performance and productivity. Perceived fairness in pay is directly linked to employee engagement and motivation. When people feel they are evaluated and compensated transparently and objectively, they perform better and invest in the organization long-term. Conversely, unjustified wage differences undermine collaboration, increase tension, and negatively affect work quality.

c. Stronger corporate reputation and competitive position. In an environment where investors, clients, and partners assess companies based on sustainability and responsibility (ESG²) criteria, pay equality practices enhance credibility and

² The term ESG (Environmental, Social, Governance) refers to a set of criteria used by investors and financial institutions to assess a company, based not only on its financial performance but also on its environmental impact (e.g., climate policies, resource usage), social practices (e.g., working conditions, equality, human rights), and governance and decision-making processes (e.g., transparency, accountability, corporate ethics). In simple terms, ESG criteria indicate whether and to what extent a company operates responsibly toward society, the environment, and its people.



This Project is co-funded by the European Union



reputation. Companies implementing fair pay systems are preferred and strengthen their overall market position.

d. Reduced risks and organizational costs. Structured and documented pay systems reduce the risk of conflicts, complaints, and disputes while limiting administrative and financial costs associated with fragmented, opaque, or poorly justified pay decisions.

17

e. Better decision-making and more resilient management. A fair pay system helps organizations recognize and leverage real talent, make more strategic promotion and career development decisions, and reduce informal or subjective interventions. This strengthens trust and cohesion internally.

f. Enhanced innovation and decision quality. In environments where employees feel treated fairly, participation, idea sharing, and initiative increase. Pay fairness is a key element of psychological safety, which is directly linked to innovation and collective problem-solving.

3.4 Reflective questions & practical examples

Concepts of equal pay and work of equal value become meaningful when connected to real workplace conditions. The following examples illustrate common practices that, without necessarily intending discrimination, lead to systematic undervaluation of work and persistent wage inequalities.

Example 1 – “It’s always been this way”

A small-to-medium retail business maintains an administrative position occupied exclusively by women. The role lacks an official, updated job description. In practice, the individual manages daily communication with clients and suppliers, monitors financial procedures, coordinates projects spanning multiple departments, and serves as a key reference point for information flow within the company. Over time, the responsibilities of the role have significantly increased without systematic review of the position or its pay grade. Remuneration remains low under the assumption that “this role has always been like this,” without considering whether the actual value of the work has changed.

What happens in practice:



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

- Lack of job evaluation leads to undervaluation of skills such as coordination, communication, and complexity management.
- A wage inequality arises that is based on inertia rather than work value.
- Inequality becomes entrenched and self-perpetuating.

18

Example 2 – “The market requires it”

In a service company, the technical department, predominantly male, receives higher pay, justified by “market competitiveness” and the need to retain these employees. The customer service department, predominantly female, comprises highly experienced staff who handle demanding clients, solve complex problems, and play a critical role in company reputation and sustainability. Yet, experience and responsibility are not assessed equally, and there is no documentation supporting the pay differences between the two departments.

What happens in practice:

- The concept of “market forces” is used as a general justification without connection to objective job value criteria.
- Skills evaluation is applied selectively, not through a unified methodology.
- Indirect discrimination occurs, which cannot be justified under the principle of equal value.

Reflective questions:

Based on the above examples, consider whether in your organization:

- There are positions or roles operating without official, updated descriptions, even though their requirements have changed.
- Skills such as communication, coordination, client management, or “invisible” emotional labor are evaluated appropriately.
- Pay differences between departments or roles are justified objectively or based on informal assumptions.
- Gender stereotypes may unconsciously influence pay and organizational decisions.



SME Toolbox: Applying equality without an HR department

Small and medium-sized enterprises can implement equality through simple, effective practices:

1. Draft a 1–2 page equal pay policy and post it internally. The policy should clearly explain what “equal value” means, how salaries are determined, and how employees can request information.
2. Use a simple job value assessment tool for all roles. FAIR PAY tools are adapted according to company size.
3. Standardize raises and promotions. The most dangerous source of inequality is “ad hoc” decisions. Establish an annual cycle, clear criteria, and brief documentation for each raise or promotion.

CHAPTER 4 – Requirements for pay transparency & practical implementation

Purpose of the section

To clarify what pay transparency means in practice and which organizational processes are directly affected by the new requirements.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand key pay transparency requirements across all stages of employment.
- identify critical points of application and risk.
- connect transparency to accountability and fairness in practice.

Pay transparency is now a central pillar of the European strategy to strengthen pay equality. Its successful implementation relies on simplicity, consistency, and integration into business operations, rather than complex, dysfunctional systems that remain underutilized. This chapter translates the principles of pay transparency into organizational practices while highlighting common challenges in implementation. It focuses on understanding requirements and risk



points rather than the technical compliance procedure, which is analyzed in detail in the [“Pay Transparency – Collection and Data Analysis on the Gender Pay Gap Practical Guide for Employers and Businesses”](#)

4.1 Transparency in recruitment and job advertisements

Recruitment and selection are the first points where pay inequality can arise. Therefore, full alignment with the Directive is required. These requirements are directly linked to pay transparency as defined in Chapter 3.2.

20

a. Salary range disclosure

The range should be included in the advertisement or communicated appropriately before candidates commit time to applying. To function as a tool for equality, the salary range must be real and not tokenistic:

- It should not exceed the company’s actual intended pay.
- It must be common for all candidates, regardless of gender.
- It must be based on predetermined criteria.

b. Gender-neutral job descriptions

Avoid gendered terms (“dynamic,” “assertive,” “supportive”) and use simple, functional language:

- Job responsibilities
- Job requirements
- Skills and formal qualifications assessed

c. Transparent interview processes

Professional interviews, especially when conducted modernly and partly behind closed doors, are another risk area for pay equality. Understanding risk points requires clear and predefined evaluation criteria, common questions, and documentation of hiring decisions.



This Project is co-funded by the European Union



Reflective Point:
Which of these processes are already applied consistently and documented in our organization, and which rely mainly on informal practices?

4.2 Transparency During Employment

Pay transparency does not end with hiring. It must be integrated at every stage of an employee’s career. Employers should design and implement:

a. Transparent performance and raise systems

Transparency in raises requires understanding how evaluation criteria are defined and applied, including performance criteria for each role, weight of each criterion, and the process for collecting data to satisfy the criteria.

b. Transparency in work allocation and development opportunities

Access to assignments that provide visibility is often the main mechanism generating pay differences. Studies (Babcock et al., 2017) show that women are more frequently assigned “support” or “organizational” tasks, fewer strategic tasks, and fewer opportunities to lead high-profile projects. These differences lead to lower prospect evaluations and thus lower pay. Companies must:

- Record who receives critical assignments.
- Regularly monitor for patterns of inequality in these opportunities.

c. Transparency in promotion decisions

Every promotion should be justified based on specific criteria rather than a manager’s “general sense.” Documentation is crucial to ensure transparency and reliability, and managers need training in structured processes.

Common Pitfall
Many companies consider criteria neutral because gender is not explicitly mentioned, without assessing whether stereotypes are indirectly embedded or applied consistently to all employees.

d. Continuous communication with employees



This Project is co-funded by the European Union





Transparency functions only when accompanied by communication. Employees must understand:

- how evaluation work
- when their salaries are reviewed
- criteria for bonuses and raises
- what is required for career progression

22

4.3 Right to Access Pay Information

This right is among the most “radical” elements of the Directive, as it shifts power from employer to employee, addressing a topic often considered taboo.

a. How the information request process should function

Effective exercise requires:

- Channels for submitting requests (email, form, etc.)
- Clear response deadlines
- A designated person or committee to handle requests
- Standardized response templates
- Documentation of all responses

If the process is unclear or responses vary, the company fails to meet its obligation and is exposed to legal and reputational risk.

b. What each response should include

A comprehensive response must communicate clearly:

- The employee’s recorded salary
- Average salaries by gender for comparable roles or job groups
- Explanation of criteria used for categorization

c. Confidentiality & data protection



This Project is co-funded by the European Union



Protection of personal data, payroll data, and sensitive employee information is critical. Emphasis is placed on averages rather than individual names, and when there is a risk of identification, information should be provided to a designated employee representative rather than the individual.

23

4.4 Prevention of retaliation & building trust

Pay transparency requires fostering a culture of trust. The Directive fully protects employees requesting information from retaliation, such as reduced responsibilities, exclusion from opportunities, critical comments, or intentionally creating a hostile environment. Violations are considered serious and often result in sanctions.

a. Clear anti-retaliation policy

The policy must be widely available, accessible, and understandable, stating:

- Management commitment
- Behaviors considered retaliation
- How employees can report incidents
- Actions the company will take in response

b. Training managers & supervisors

Violations often arise from ignorance rather than intent. Leaders must understand how to handle requests, manage conflicts, document decisions, and recognize unintentional retaliation.

c. Consistency in handling complaints

Ineffective handling undermines the company's transparency strategy. Mechanisms must ensure:

- Prompt, professional investigation
- Structured, stepwise review of complaints



This Project is co-funded by the European Union



- Informing employees of progress
- Corrective measures when necessary

Employer inaction constitutes a substantial violation of the Directive.

d. Strengthening trust and encouraging “genuine” reporting of issues

24

In an environment of transparency and fairness, employees must feel that their request will not be interpreted as a “problem,” that they will not be stigmatized, and that they will not be indirectly penalized for being considered “difficult” employees.

Understanding this obligation requires cultivating a culture of transparency through the systematic communication of the company’s commitment,

leadership behaviors, and consistency in handling any incidents. Systematizing communication can take the form of regular updates on how transparency operates, open dialogues (e.g., Q&A sessions with the Human Resources department), publication of key principles of remuneration policies, and release of annual reports on the improvements achieved.

What often happens in practice

Remuneration transparency processes often start in a fragmented manner, without a unified framework or connection to performance evaluation and career development, which limits their effectiveness.

4.5 Reflective questions & applied examples

Remuneration transparency requirements do not concern only large organizations with HR departments. They are equally relevant for small and very small enterprises, where decisions are often made informally, based on experience, negotiation, or “common sense.” The examples below illustrate how such practices can lead to inequalities and conflicts.

Example 1 – “The range exists, but it means nothing”



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

A small 12-room hotel employs three receptionists under seasonal contracts. Each spring, the owner posts a job advertisement with a salary range of €800 to €2,000. This range appears as an indication of transparency, but in practice it is so wide that candidates cannot understand what is truly being offered. During the hiring process, there are no predetermined criteria for determining where within the range the salary will fall. Each employee negotiates individually, resulting in:

25

- different salaries for the same work
- lack of connection between pay and specific qualifications (e.g., language skills, experience, responsibilities)
- inability to justify decisions.

When an employee with more experience discovers that a younger colleague is being paid more for providing the same services, strong dissatisfaction and internal conflict arise within the team. Such an incident constitutes a de facto violation of the principle of equal pay.

What did not work in practice:

- The salary range is nominal rather than functional.
- No clear and shared criteria exist for salary determination.
- Negotiation replaces transparency.
- There is a high risk of unequal pay for the same work.

Example 2 – “Better not to ask”

In a regional supermarket, employees suspect there are pay differences between men and women in comparable positions. When discussing among themselves, they consider formally requesting information about average salaries by gender. The store manager, who sets shifts, assigns tasks, and recommends raises, discourages them by saying:

“Don’t look into this, it will cause problems.”

Although no immediate sanction is imposed, the message is clear: a request for information is treated as undesirable.

What happens in practice:



This Project is co-funded by the European Union



- Discouragement constitutes indirect retaliation.
- The right to access salary information is violated.
- A climate of fear and silence is created.
- Trust and a culture of transparency are undermined.

Reflective questions

26

Based on the above examples, consider:

- How clear and accessible is the process of obtaining information on salaries in your organization?
- Does the salary range you announce truly reflect the position, or does it function merely as “formal compliance”?
- What specific criteria do you use to justify decisions on starting salaries, raises, or promotions?
- If an employee requested today information on average salaries by gender in their role, could you respond immediately and with evidence?
- Which decisions directly affecting remuneration in your organization are currently made informally, without shared, predetermined, and documented criteria?

The SME Toolkit: Simple practices for remuneration transparency

1. State a salary range that is actually applied: Even small businesses can provide a relatively realistic range. This enhances credibility and reduces negotiation and applications from individuals with different expectations.
2. Create a simple job evaluation table: The table should include four columns: skills, effort, responsibility, and working conditions. One page is sufficient to explain each decision. For complete guidance on job evaluation, you can refer to the [Checklist for Job Classification & Evaluation for Very Small Enterprises](#).
3. Appoint a “transparency officer”: A legal department is not necessary. This person can be the owner or the individual responsible for Human Resources, provided they can receive requests, respond consistently, maintain documentation, and clearly communicate the non-retaliation policy.



This Project is co-funded by the European Union

CHAPTER 5 – Gender-inclusive recruitment & career progression

Purpose of the section

To highlight how recruitment and career progression processes can generate or reduce pay inequalities.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- identify gender bias in recruitment practices
- understand how career pathways affect pay
- evaluate their processes through the lens of equal pay

Recruitment and career progression are two of the most critical areas where pay inequalities are created and perpetuated. If equality is not integrated into these stages, the Pay Transparency Directive cannot be implemented in practice: salaries depend on who is hired, at what level, with what prospects, and with what opportunities for progression.

5.1 Gender-sensitive recruitment policy

A gender-sensitive recruitment policy is based on four pillars:

a. Standardisation of the recruitment process: Many companies rely on informal practices when hiring employees—recommendations from acquaintances, unstructured interviews, selections based on “chemistry” or “instinct.” These practices, however, leave significant room for stereotypes and biases to enter the process and influence gendered career trajectories (see Chapter 3.2), even when there is no intention to discriminate. For the recruitment process to be fair, it requires:

- predefined stages
- clear guidelines for each stage
- an evaluation process applied in the same way to all candidates



FAIR PAY

b. Evaluation based on skills and behaviours: Employers tend to focus on similarity or “personal fit,” which often favours candidates with profiles similar to those of managers. To reduce bias, it is necessary to:

- define the skills that are truly important for the role
- clarify what “success” means in the specific role
- conduct evaluation based on behavioural indicators and results
- avoid questions such as “tell us about yourself,” which create impressions but do not always provide actionable data

28

c. Balanced candidate pool: Stereotypes do not manifest only at the interview stage, but also in who reaches that stage. The recruitment process cannot be truly fair if the candidate pool is not representative. For this reason, companies need to implement mechanisms for:

- recruiting through communication channels that reach more women
- collaborating with schools, networks, or organisations that support women
- reviewing qualifications that unfairly exclude certain candidates
- using inclusive assessment tools (e.g. specific assignments instead of evaluation based only on CVs)

d. Ensuring equal opportunities at all stages of selection: This means that all candidates are evaluated using the same criteria, protective measures (such as training, checklists, etc.) are implemented against first-impression bias, each step is documented, and practices that reward characteristics more often associated with men (e.g. excessive self-confidence, strong assertiveness) are avoided. These measures do not create positive discrimination but ensure substantive meritocracy—that is, that the employer has the opportunity to select among the best candidates from a representative pool.

5.2 Job descriptions, criteria & initial screening without bias

Job descriptions are often at the heart of equality in recruitment.

a. Job descriptions based on the value of each role: In some cases, job advertisements consist of vague descriptions such as “responds to any need that arises.” This approach creates ambiguity, makes role comparison difficult, and



leaves room for arbitrariness in defining compensation. By contrast, a role description must clearly answer the following questions:

- what we are looking for
- what the role requires
- which skills are essential
- which skills are desirable

29

b. Avoiding stereotypes in criteria and selection: Some stereotypes that often enter the recruitment process include:

→“must be able to handle pressure” (often coded language for “tolerate poor behaviour”)

→“must have a strong personality” (often implicitly used to refer to men)

Instead:

→ define precisely which skill or behaviour is being evaluated

→use criteria directly related to the job

c. Selection based on skills, not impressions: to evaluate all candidates as objectively as possible, create processes and tools to:

- use short tests that capture each candidate’s skills
- give candidates the opportunity to demonstrate their abilities in similar environments (structured interviews) and with comparable questions

5.3 Interviews: fair practices & what to avoid

The interview is one of the most sensitive stages of the selection process, because it is based on human interaction and is therefore easily influenced by stereotypes, biases, and unconscious preferences. For this reason, interviews must be structured in a way that reduces arbitrariness and promotes objective evaluation of skills and behaviours.

a. Structured interviews: Structured interviews, with specific questions for all candidates, constitute internationally recognised best practice. They do not limit the freedom of evaluators but require them to assess based on specific criteria,



This Project is co-funded by the European Union



not on “feeling” or “chemistry.” In this way, all candidates are asked the same questions, their answers are scored using a common scale, and all members of the evaluation panel rely on the same data.

What often happens in practice

During interviews, women are more frequently asked about their availability, work-life balance issues, or family obligations, while men are asked about ambition, ability to handle pressure, or leadership potential. Even when these questions do not directly affect hiring decisions, they shape different expectations for progression and pay from the very first day.

b. Questions that should be avoided: Certain categories of questions reinforce bias and may violate the legal framework. Questions about family status, potential plans for having children, caregiving responsibilities, and any reference to previous salary levels, comments on personality or appearance, and assumptions about leadership ability without evidence must be avoided, with the help of checklists and systematic bias-awareness training.

c. Interview panels: Even the presence of a second person in the interview reduces bias, because it introduces diversity of thought, requires evaluators to justify their views, and reduces the likelihood of one-dimensional judgement.

d. Documentation of decisions: The evaluation of each candidate must be accompanied by brief but clear documentation including:

- which criteria were met
- what was observed
- how the specific candidate compares to others

Without documentation, a company cannot demonstrate that its process was fair, nor correct areas where bias appears.

5.4 Equal opportunities in promotions & leadership development

The largest pay differences are related to progression, not initial hiring. To address this phenomenon and its impact on the gender pay gap, employers need to establish:



This Project is co-funded by the European Union



a. Clear and transparent progression criteria: Employees must know how often they are reassessed, which projects can help their progression, which skills they need to develop, and what their potential career path is. Without this transparency, exclusion becomes structural.

31

Reflection point

Which criteria do we consider to be “indicators of potential” for progression in our organisation?

Are these based on documented performance and skills, or on subjective assessments such as “availability,” “commitment,” or the “right profile”? Which individuals are systematically favoured by these criteria and which are excluded?

b. Balanced allocation of “strategic opportunities”: Many managers assign strategic projects to “whoever seems most ready.” This often leads to recycling the same individuals, excluding talent that does not self-promote, and unequal pay outcomes. The solution is annual tracking and balancing of allocation patterns. Companies must examine:

- which individuals receive high-visibility assignments
- which individuals take on strategic responsibilities
- which individuals have more frequent access to senior leadership

At the same time, each manager must have access to the necessary tools (training, coaching, mentoring, time) to provide development opportunities to individuals who may not yet be fully ready but who may, through appropriate support, successfully achieve the objective rather than being penalised for a preventable failure.

c. Monitoring promotions and gender patterns: Every company must know:

- who is promoted
- how often
- how many women and men move up each year



KEOI

WHEN



This Project is co-funded by the European Union



- which departments show systematic disparities

d. Avoiding bias-based evaluations: As with recruitment, evaluations are often based on stereotypical perceptions or automatic assumptions:

- high-performing women are rated lower in terms of potential
- men are considered more suitable for leadership without objective evidence
- “decisiveness” or “confidence” is evaluated instead of results

32

By contrast, evaluations must be linked to real data, such as specific projects, achievements, skills, and development goals.

Common pitfall

In companies where remote work is granted informally or based on circumstances and preferences, women often work remotely at higher rates due to greater caregiving responsibilities. While this provides flexibility, it reduces their visibility and access to informal information and opportunities. To address this, ensure remote work is recognised as a potential indirect discrimination factor in performance evaluations, pay increases, and promotions, and implement safeguards (clear criteria, documentation, etc.) to mitigate this risk.

5.5 Reflection questions & applied examples

Recruitment and career progression processes are among the most critical points where gender stereotypes influence pay differences, often invisibly. Even without discriminatory intent, informal judgement, lack of structured tools, and unequal distribution of opportunities can systematically produce unequal outcomes.

Example 1 – “She won’t handle the pressure”

A candidate for an account manager position in a public relations firm has strong technical expertise, many years of experience, and positive references. During the interview, she answers questions clearly and with evidence. Nevertheless,



This Project is co-funded by the European Union



after the process, a company manager expresses the view that “she may not be able to handle high-pressure clients.”

This assessment is not based on:

- specific examples from her CV
- previous experience managing demanding clients
- objective data from the interview

33

Instead, it is based on a general impression and stereotypical expectations of what “handling pressure” means.

What is missing from this process:

- Structured interview questions, identical for all candidates.
- Evaluation based on specific behavioural examples (e.g. how difficult situations were handled in the past).
- Conscious avoidance of unsupported assumptions.

The result is that a capable candidate is excluded not because of her skills, but because of undocumented judgement, with direct consequences for team composition and future pay inequalities.

Example 2 – “Opportunities always go to the same people”

In a law firm, strategic assignments are decided by a small circle of partners. There is no formal process for recording opportunities or clear selection criteria.

Data analysis shows that:

- men receive approximately 70% more high-visibility assignments
- women have similar or higher performance in their roles
- women participate less in projects that lead to promotions and pay increases

When the issue is raised, the response is that “this happens naturally” or that “some people show more ambition.”

What is required to address this situation:



This Project is co-funded by the European Union



- Recording opportunities (projects, committees, training, leadership roles).
- Challenging stereotypes related to availability, ambition, or suitability.
- Transparent assignment and progression processes accessible to all.

Without these interventions, pay differences are not the result of performance, but of unequal access to opportunities.

34

Reflection questions

Taking into account the above examples, consider:

- Are job descriptions and evaluation criteria clear, documented, and accessible to everyone in your organisation?
- How often are strategic projects assigned to the same people, and on what basis?
- Are there stages in recruitment or promotion where subjective judgement dominates over data?
- Can you fully explain a recent promotion? What evidence and criteria supported it?
- Which part of the process may appear fair at first glance, but systematically produces unequal outcomes?

SME Toolbox: Low-Cost, High-Impact Interventions

1. Use a consistent, documented interview structure for all candidates, e.g. a one-page document with 10 common questions and a simple scoring scale.
2. Maintain an “opportunity tracker”: a simple Excel file recording which individual was assigned which project (or responsibility) and who had access to which training. If disparities appear, consider immediately how to correct them.
3. Conduct promotions and pay increases on an annual basis: Avoid ad hoc, incidental increases. An annual cycle with fixed criteria reduces inequalities and increases credibility.



This Project is co-funded by the European Union



CHAPTER 6 – Addressing Gender Stereotypes in Organisational Practice

Purpose of the section

To make visible the role of gender stereotypes in shaping decisions, roles, and compensation.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- recognise how stereotypes are embedded in processes and practices
- understand the systemic nature of gender bias
- connect stereotype dismantling with pay equity

Gender stereotypes are social beliefs, deeply rooted and often invisible, that influence how we perceive the abilities, behaviours, and potential of men and women. In the workplace, these stereotypes take operational form and translate into different opportunities, responsibilities, evaluations, and ultimately compensation.

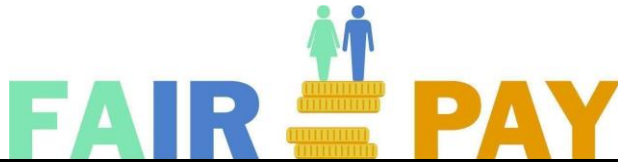
Unlike discrimination, which can be more easily identified, stereotypes and biases operate cumulatively and corrosively. The objective is not to “change people” or eliminate stereotypes and biases, but to change how the organisation structures, monitors, and corrects their consequences.

What often happens in practice

Gender stereotypes are rarely expressed explicitly. Instead, they emerge through seemingly neutral judgements such as: “she is not ready yet,” “she is very good at supporting the team,” or “she is not ambitious enough.” These



This Project is co-funded by the European Union



judgements accumulate over time and influence evaluation, progression, and pay decisions without being recorded or challenged.

6.1 How stereotypes produce pay inequalities

Stereotypes function as an invisible classification system influencing how we perceive the value of different roles and work. Three main mechanisms create pay differences:

a. Different evaluation of the same skill depending on gender: In many workplaces, decisiveness is considered a leadership skill when demonstrated by a man, but an “aggressive” or “non-collaborative” trait when demonstrated by a woman. This leads to different performance evaluations and compensation.

b. Undervaluation of work more often performed by women: Tasks such as team coordination, relationship management, mentoring, and client service often fall outside formal job descriptions and are not financially recognised, even though they are critical to company operations.

c. Stereotypes in role allocation: Technical or high-responsibility tasks are more often assigned to men because they are considered “more suitable,” while organisational tasks are assigned to women because they are perceived as “better at them.” These decisions create different career paths and ultimately different pay outcomes.

Common pitfall

Addressing stereotypes is often limited to isolated awareness-raising or training actions. Without changes to decision-making structures, evaluation criteria, and progression processes, stereotypes re-emerge even in organisations with good intentions regarding gender equality.

6.2 Bias in evaluation, task allocation & leadership development



This Project is co-funded by the European Union



Stereotypes affect every level of business operations.

a. Performance evaluation: A major study (McKinsey 2016) showed that women receive more descriptive and less technical feedback, are evaluated more often based on behaviour rather than performance, and receive lower ratings regarding potential, even when current performance is comparable to men.

37

b. Task allocation: Work allocation often leads to informal specialisation. Due to stereotypes around leadership skills or caregiving responsibilities outside work, women take on more “supportive” tasks, while men take on more visible tasks. The former rarely lead to promotion, while the latter often do.

Common pitfall

Companies assume their processes are neutral because they are applied equally to everyone. However, formal equality does not guarantee substantive equality when criteria and expectations are shaped in environments where stereotypes remain invisible. As shown by the concept of indirect discrimination (Chapter 3.1), seemingly neutral practices can produce unequal outcomes.

6.3 Everyday inclusive management practices

To address stereotypes effectively, companies must implement mechanisms that change managerial habits, not just policies that remain unused.

a. Make “invisible” work visible: Record recurring but unrecognised tasks (coordination, mentoring, team support) and refer to them in team meetings, performance reviews, and everyday discussions.

Reflection point

Which characteristics are rewarded in our organisation as “dynamic,” “leadership-oriented,” or “strategic”? To what extent are these characteristics



This Project is co-funded by the European Union



linked to gendered behavioural norms? Which individuals must adapt to be considered “suitable,” and which are automatically perceived as fitting the model?

38

b. Balance task allocation: Consciously increase diversity in who takes on demanding assignments, encourage rotation in support tasks, and establish transparency in assignments.

c. Provide fair feedback: Refer to specific behaviours and measurable results. For example: “You completed the project two weeks early” instead of “You are very organised.”

d. Structure meetings more consciously: Ensure equal participation and visibility. Observe and record who speaks and how much. If participation is unbalanced, actively create space for others.

e. Weekly “Bias Check” practice (5 minutes): Each week, ask managers:

- Which team member accessed development opportunities?
- Which team member took on administrative work?
- What feedback did they give, and how was it framed?
- Do they observe any patterns?

Record responses and monitor for potential patterns of discrimination.

6.4 Reflection questions & applied examples

Gender stereotypes are not expressed only through explicit discrimination. They are often embedded in everyday practices, expectations, and informal assignments considered “natural.”

Example 1 – The “natural” organisational contribution

In a small office team, one employee has informally become the person everyone turns to for organisational matters: coordinating meetings, solving practical problems, supporting colleagues, and facilitating interdepartmental communication.

This contribution:



This Project is co-funded by the European Union

FAIR PAY

- is not included in her formal job description
- is not systematically evaluated
- is not linked to pay increases or progression

Instead, it is seen as “part of her personality” or something that “comes naturally.”

39

In practice:

- Emotional and organisational work remains invisible.
- The employee has less time for formally recognised tasks.
- Indirect pay inequality emerges due to unequal recognition of work value.

Example 2 – “He handles pressure better”

In an architectural firm project team, a manager must assign a demanding project with tight deadlines and high client visibility. Without reviewing performance or availability data, she selects a male employee, assuming he is “more available.”

This assumption:

- is not based on past performance
- is not discussed with the team
- is not documented

Female team members are silently excluded from a high-visibility opportunity that could lead to promotion or pay increases.

The result:

- The same groups accumulate high-value experiences.
- Pay disparities increase over time.
- Unequal opportunity distribution later appears as a “natural difference in progression.”

Reflection questions



KEOI

WHEN



This Project is co-funded by the European Union



Based on the above examples, consider:

- Which tasks in your team are performed “silently,” without formal recognition?
- What assumptions do you make—possibly unconsciously—about the abilities, resilience, or availability of men and women?
- What type of feedback do you give women more often (e.g. collaboration, support) and men (e.g. leadership, ambition)?
- Who takes on the most demanding or visible tasks, and why?
- What would change if you implemented short bias checks before key assignments or decisions for one month?

40

SME Toolbox: Practical Guide to Bias-Free Management

SMEs have a unique opportunity to address stereotypes quickly, because leaders typically operate close to their teams without excessive management layers. Three immediate practices:

1. Record who does what for four weeks. A simple Excel file with daily tasks is sufficient to reveal stereotypical allocation patterns.
2. Rotate strategic opportunities: Each month, assign a demanding project to a different team member.
3. Establish “standardised 3-point feedback”: Each employee receives one positive comment, one improvement point, and one specific next step.

CHAPTER 7 – Gender-neutral job evaluation and classification

Purpose of the section



This Project is co-funded by the European Union

FAIR PAY

To present the importance of gender-neutral job evaluation as the foundation of equal pay.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand the concept of “work of equal value”
- know the key job evaluation criteria
- identify risks of gender bias in role evaluation

Perhaps the most important component of pay equality is the evaluation of the value of work: if two different roles have equal value, the pay assigned to them must be equal, regardless of the gender of the employees or the “nature” of the role. However, evaluating the value of work is not a simple administrative exercise. It is the process that organises the pay system, structures grading levels, determines pay ranges, limits bias, and supports compliance with the Directive.³

7.1 What it is and why it matters

Job evaluation is gender-neutral when it:

- is based on objective criteria
- is applied in the same way to all roles
- does not incorporate stereotypes (e.g. technical skills = high value, organisational skills = low value)
- documents decisions
- can be clearly explained to employees and oversight bodies

Ensuring the above parameters is critical because it constitutes the only reliable mechanism that ensures the value of work is determined by the actual characteristics of the role and not by stereotypes or historical practices. In many companies, pay structures have developed gradually based on assumptions (“this

³ You may also refer to the Checklist for Job Classification & Evaluation for Micro-Enterprises and the Checklist for Job Classification & Evaluation for SMEs & Large Enterprises developed within the framework of the Project.



job is always more difficult”) or traditions (“this role is usually paid more”), which often favour occupations and tasks associated with men while undervaluing work associated with women.

Common pitfall

The company confuses job evaluation with the evaluation of the individuals who hold the roles. However, job evaluation is based on the concept of equal value (Chapter 3.2), not on comparing job titles or individuals. The evaluation of a role’s value must concern the content, requirements, and responsibilities of the role—not the performance, experience, or personal characteristics of the employee performing it.

With a gender-neutral job evaluation system, each company:

- prevents unconscious bias
- objectively documents its pay decisions, as required by the Directive
- avoids pay disparities that cannot be justified
- strengthens fairness and transparency, facilitating employee understanding and acceptance of pay policies
- ensures sustainable pay equality, because it addresses the causes of the problem rather than only its symptoms

7.2 The 4 EU criteria (Skills–Effort–Responsibility–Working Conditions)

The Directive stipulates that job evaluation or classification systems must be based on four mandatory criteria—which are also aligned with the corresponding framework of the International Labour Organization:

a. Skills: Technical, professional, social, and cognitive skills.

Common pitfall: only “technical” skills are evaluated, while coordination, conflict resolution, and customer service skills are undervalued.

b. Effort: Physical, cognitive, and emotional effort.

Common pitfall: emotional effort (e.g. managing difficult customers) must be evaluated, but is often omitted.





c. **Responsibility:** Financial, operational, legal responsibility, safety responsibility, and responsibility for people.

Common pitfall: “responsibility for people” is often highly valued when exercised by male leaders, but not when women coordinate teams informally.

d. **Working Conditions:** Physical, psychological, social, or hazardous conditions.

Common pitfall: only physical strain is evaluated, while factors such as high psychological pressure or constant conflict management are omitted.

To implement a gender-neutral job evaluation system, a company does not need complex software. However, it does need to follow a structured approach, with consistency and documentation. The key steps of this process are described in detail in the FAIR PAY [Guide for the Development and Implementation of Gender-Neutral Job Classification and Evaluation Systems](#).

Reflection point

Which forms of responsibility do we recognise and reward more easily? Responsibility for budgets and decisions, or also responsibility for people, relationships, quality of collaboration, and daily operations? Which responsibilities do we consider “self-evident” and which “measurable”?

7.3 Reflection questions & applied examples

Job evaluation lies at the core of the principle of equal pay for work of equal value. When a role is evaluated based on narrow, traditional, or biased criteria, systematic pay inequalities are created—even in organisations that believe they operate “fairly.”

Example 1 – Undervaluation of relational and conflict management work

In a construction company, technical roles are evaluated with high scores, as they are considered critical to service delivery. By contrast, roles involving customer management, conflict resolution, and crisis management are treated as “supportive.”

The customer support manager:



This Project is co-funded by the European Union

FAIR PAY

- handles complex requests daily
- manages conflicts with significant impact on the company's reputation
- makes decisions under time pressure
- directly affects customer retention and revenue

However, during the evaluation of her role:

44

- emotional labour is not recognised as “effort”
- responsibility for managing critical incidents is not valued equally to technical responsibility
- the complexity of the work is treated as “given”

What happens in practice:

- Skills traditionally associated with women's roles are undervalued.
- The role is classified at a lower pay grade.
- A pay gap is created that cannot be objectively justified.

Example 2 – Outdated job description, incorrect evaluation

In a transport company, the role of “Dispatch Coordination Manager” was evaluated based on an outdated job description limited to basic administrative duties.

In practice, however, the role holder:

- makes real-time decisions on shipment prioritisation
- manages critical delays and interdepartmental conflicts
- communicates with customers in high-risk situations
- directly affects contract compliance and customer satisfaction

Because the job description had not been updated:

- the role's “responsibility” was undervalued
- the “effort” was evaluated as low
- the complexity of the work was not reflected



The result was classification of the role at a lower grade than other roles with clearly lower responsibility and impact, and consequently lower pay than corresponded to the actual value of the work.

45

Reflection **questions**

Based on the above examples, consider:

- Which skills are most highly valued in your organisation, and what criteria determine this?
- Are there tasks performed daily that are not described in any formal role?
- Which roles have “traditionally” higher pay without clear and documented justification?
- If your organisation were required to explain a pay difference, could it do so based on objective criteria?
- Which roles have substantially changed in content in recent years without corresponding revision of their evaluation and pay?

SME Toolbox: Simplified descriptive job comparison method

What does a small company need to effectively create a gender-neutral job evaluation system?

1. One page per role: with a clear description of duties, skills, and responsibility.
2. A criteria matrix with a 1–5 scoring scale for skills, effort, responsibility, and working conditions, for each role.
3. Annual review: comparison of roles, identification of bias, and corrective action.



This Project is co-funded by the European Union

CHAPTER 8 – Managing Skills Gaps & Employee Development

46

Purpose of the section

To highlight the link between skills development, career progression, and pay inequalities.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand how skills gaps affect pay
- recognise gender differences in access to training and development
- link employee development with pay equality

Following the analysis of the gender pay gap and related data, this chapter focuses on a critical mechanism through which these inequalities are generated and reinforced: the skills gap and unequal access to development opportunities.

The skills gap is not simply a technical training issue. It is often gendered: men and women are exposed to different types of experiences, assigned different roles, encouraged toward different pathways, and given access to different skills development opportunities. This creates differences in their value in the labour market and ultimately leads to differences in pay.

Skills management is a key factor for pay equality, because it affects job evaluation, access to career progression opportunities, allocation of high-responsibility and high-visibility tasks, and ultimately pay.

Common pitfall

The skills gap is treated as an individual deficiency: “she does not have the required skills,” “she is not yet ready.” However, when training opportunities, project assignments, and exposure to critical experiences are not distributed equally, the skills gap does not arise randomly but organisationally. For this reason, the skills gap must always be assessed in relation to gendered career pathways (Chapter 3.2), not as individual responsibility.



8.1 Identifying skills gaps without gender bias

Skills mapping itself can become a source of bias. To address this, neutral skills-mapping tools are required that limit the impact of bias on conclusions. Some of these tools may include:

- Structured skills lists per role: Skills must be linked to the role, not the employee's gender.
- Self-assessment with defined criteria: Employees indicate where they have experience, and their self-assessment is verified against actual deliverables.
- Structured 360-degree feedback forms including specific behaviours rather than personal judgements.
- Opportunity analysis: Which employees have undertaken high-visibility projects and which routine tasks? This shows who acquires skills, not who appears more capable.

47

8.2 Equal access to training

Women often have access to fewer development opportunities, more training related to administrative skills, fewer technical or leadership training programmes, and fewer high-visibility projects.

This lack of recognition and investment leads to:

→lower prospects

→slower progression

→ lower pay

Common pitfall

Employee skills development is designed without connection to actual career pathways and pay systems within the company. When training is not linked to concrete progression opportunities, it remains an indication of good intentions rather than a tool for reducing inequalities.

What does equal access mean in practice?



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

- All training programmes (technical, leadership, digital, project management) are available to all genders
- Transparent participant selection processes with criteria that can be explained and documented
- Preventive and retrospective monitoring of participation by gender (every six months, HR or managers review participation, types of training, and gender under-representation)
- Adaptation of programmes to overcome (often gender-related) barriers, e.g. flexible schedules, hybrid training, shorter learning modules

48

What often happens in practice

Development opportunities are more often given to individuals already considered “high potential.” In this way, development functions not as a corrective mechanism but as a reinforcing one: those who already have advantages gain more, while those excluded from critical experiences remain behind, often without this being recorded or questioned.

8.3 Avoiding gendered development pathways

In many companies, a pattern is observed in which men are guided toward technical, specialised, or leadership roles, while women are guided toward coordination, administrative, or support roles. This creates gendered career pathways, which affect job value evaluation, the progression rate of employees of different genders, pay levels, and access to leadership roles. To avoid these gendered pathways, the following good practices are recommended:

a. Role rotation with a specific objective: Providing opportunities to try technical or leadership roles to individuals who have not yet had access to them.

b. Systematic rotation in the allocation of demanding and supportive tasks.

c. Structured mentoring programmes connecting employees with senior leaders to support skills development and increase visibility.

d. Review of criteria defining which individuals have “potential”: criteria must be specific and observable, not subjective or stereotypical.

Reflection point



This Project is co-funded by the European Union



Which individuals are selected for mentoring, coaching, or high-visibility projects? Based on what criteria are these decisions made, and which individuals are systematically excluded? How does this affect their future progression and pay?

8.4 Linking skills to pay transparency

Skills management and pay transparency are inseparably linked, which is why the Directive requires the implementation of job evaluation systems that assess the skills, effort, responsibility, and working conditions of each role. If a company does not have a clear understanding of the skills developed or fails to recognise skills used “silently,” job evaluation becomes inaccurate, grading structures are distorted, and pay gaps widen. How, in practice, are skills linked to the value of a role?

- a. The value of a role is determined by what it requires to be performed properly: the first of these elements is skills, which indicate how much expertise, critical thinking, responsibility, and effort are required for an employee to perform effectively. For this reason, the Directive requires job evaluation systems to be based on clear, documented skills criteria. If the skills required for a role have not been mapped, its value cannot be objectively assessed, and consequently neither its grade nor its pay can be justified. This relationship is linear: the more demanding the skills required, the higher the value and grade of the role, and the higher the corresponding pay.
- b. Skills affect not only job value but also employee progression. If employees have limited access to critical skills, technical experience, or high-visibility projects, they acquire fewer qualifications for promotion. The skills gap becomes an opportunity gap and ultimately a pay gap.
- c. Finally, skills are the mechanism that enables corrective action. When a role is undervalued in pay terms, this often occurs because skills required and used daily in practice have not been recognised.

Correcting the inequity therefore begins with revising the role description, accurately documenting skills, and re-evaluating the grade to which the role belongs.

8.5 Reflection questions & applied examples



This Project is co-funded by the European Union





FAIR PAY

Skills development is not a neutral process. Decisions about who receives training, in which areas, at what intensity, and with what progression prospects directly affect employees' career trajectories and, over time, their earnings. When access to development is unequal, the pay gap widens—even when initial pay appears “fair.”

50

Example 1 – Informal skills development

In a family-owned hotel in a tourist destination, management invests annually in training shift supervisors in reservation management, digital billing systems, and communication with international partners. These roles are almost exclusively held by men.

Women working at reception:

- gain experience through daily work
- frequently cover tasks outside their job description
- learn “on the job” without formal recognition

However:

- they are not included in formal development programmes
- they do not acquire certified skills
- they are not considered “ready” for promotion

Over time, male employees accumulate more skills, assume higher-responsibility roles, and receive higher pay—not due to superior ability, but due to unequal access to development.

What the example shows:

- Informal learning does not equate to career progression.
- The skills gap is created within the organisation itself.
- Pay inequality emerges gradually and is difficult to reverse.

Example 2 – Training “for a few” in retail



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

In a retail chain, the company offers a leadership development programme for store roles. Participant selection is conducted informally, based on recommendations from store managers.

Data shows that:

- male employees are selected more frequently for the programme
- women remain longer in frontline roles
- participation in the programme almost automatically leads to promotion

51

Management believes it is “simply selecting individuals with potential,” without examining:

- whether everyone had equal access to information about the programme
- whether selection criteria are clear and documented
- whether women are excluded due to assumptions about availability, family responsibilities, or “ambition”

The result is a systematic skills and experience gap that translates into differences in pay and hierarchical progression.

Reflection questions

Based on the above examples, reflect on the following:

- Which employees in your organisation participate most frequently in training programmes, and why?
- Are there skills acquired informally but not formally recognised?
- How are individuals selected for development programmes and promotion?
- Do all employees have equal access to information about learning opportunities?
- Which employee development decisions today will affect pay in 3–5 years?

SME Toolbox: Affordable Low-Cost Training Options



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

SMEs can provide meaningful employee development without high costs, provided they do so systematically and based on fairness criteria.

- Microlearning (5–10 minutes): Short training sessions on digital skills, leadership skills, and customer service.
- On-the-job shadowing: An employee observes a senior employee in another role for 2–3 hours.
- Internal knowledge sharing: Each month, an employee trains the team on a useful skill they possess.
- Free platforms: Coursera, edX, LinkedIn Learning (low-cost options). SMEs can select training linked to high-value skills.
- Smaller projects: Targeted small assignments that build real skills under manager guidance.
- Internal mentoring: No cost, only time investment from employees.
- Annual participation analysis by gender: A simple spreadsheet showing which employees receive training and which may be left behind.

CHAPTER 9 – Collection, analysis & reporting of pay data

Purpose of the section

To present data collection and analysis as a key tool for transparency, accountability, and organisational learning.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand which pay data are critical
- interpret key gender pay gap indicators
- understand the role of data reporting in decision-making

Pay equality cannot rely on perception or the goodwill of the employer, but requires monitoring, transparency, and documentation. The collection and analysis of pay data form the foundation of pay transparency and equality. Without systematic monitoring and timely identification of inequality patterns, no company, regardless of size, can ensure compliance with the Directive or implement equal pay in practice. This chapter focuses on how critical processes for implementing pay transparency can either produce meaningful change or



generate new inequalities, depending on how they are designed and implemented. The detailed methodology for collecting, calculating, and reporting pay data is presented in the FAIR PAY [Practical Guide for Employers–Companies on Pay Transparency: Collection – Analysis – Interpretation of Gender Pay Gap Data](#).

9.1 What data should be collected

53

Companies, both small and large, need to collect specific data that will enable them to detect potential pay inequalities, assess employee recruitment and career progression processes, and, where required, prepare the mandatory reports provided for by the Directive. The key data to be collected include:

a. Pay by gender and comparable job category (see Chapter 3.2). These data are collected at the average level and not at the individual level and include base salary, allowances, benefits in kind, and bonuses.

b. Distribution of employees by grade and gender. If women are systematically concentrated in lower grades, this is an indication of systemic inequality.

c. Recruitment, promotions, transfers, and departures by gender. Workforce flows in each direction may reveal indirect discrimination that is not visible through pay data alone.

d. Access to training, development, and career progression. If one gender is excluded from training opportunities or high-visibility projects, the pay gap will be reinforced.

e. Performance and evaluation data. Differences in ratings between genders constitute a critical indicator of bias.

f. Pay differences >5% between comparable positions. According to the Directive, such differences automatically trigger a joint assessment. Understanding this threshold is a key educational reference point for companies. [The relevant implementation procedures are analysed in detail in the Gender Pay Gap Calculation Tool.](#)

Reflection point

What pay data are currently collected in your organisation and for what



This Project is co-funded by the European Union



purpose?

Data collection is not a neutral process: decisions about what is recorded, how it is grouped, and who has access to it directly influence whether inequalities become visible or remain invisible.

54

9.2 How the pay gap is calculated

The Directive defines different levels of pay gap calculation, which are important to understand as they reveal different dimensions of inequality. There are three levels of calculation:

- a. Overall pay gap: Measures the difference in the average salary of all men and women in the company. This data is necessary, but it does not explain how the difference is created.
- b. Pay gap by category/grade: Here, employees in similar categories or grades are compared. This is the most reliable indicator of actual inequalities.
- c. Pay gap by “group of comparable positions”: According to the Directive, comparisons must be made within groups of positions of similar value based on job evaluation. This is considered the most accurate way to understand actual pay inequalities.

Common pitfall

The Directive requires employer organisations to be able to document whether a difference is justified (experience, performance) or unjustified (stereotypes, outdated job descriptions). Documenting justification requires a clear evaluation of job value and an understanding of the concept of equal pay for work of equal value (see Chapter 3.2).

9.3 How findings are analysed

Numerical calculation of the gap is the first step. The essence of pay equality lies in analysing the causes, which requires examination of the following factors:

- Whether pay differences are linked to differences in job structure (Is there underrepresentation of women in higher grades? Is there overrepresentation of women in “lower-value” roles?)



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

55

- Whether job descriptions are outdated (Outdated descriptions → incorrect evaluation → incorrect grade → incorrect pay.)
- Whether performance evaluations show patterns of bias (e.g. lower recognised potential for women.)
- Whether task allocation reproduces stereotypes (e.g. men undertake high-visibility projects while women undertake more organisational tasks.)
- Whether there are gender differences in access to training and career progression (If one gender receives more opportunities, differences will appear years later.)
- Whether differences >5% are justified or not (It is critical to be able to document whether a difference is objectively justified or not.)

This analysis requires collaboration among different individuals and departments and cannot be effectively completed by a single person or department. Digital tools can provide certain insights, but these must be combined with the company's culture and qualitative data obtained from employees and managers in order to lead to appropriate corrective actions.

Reflection point

Which of the above factors are typically examined in our organisation, and which remain unaddressed? What data do we have, and what data have we never collected?

9.4 Corrective actions & progress monitoring

Understanding potential corrective interventions is critical for effectively addressing pay inequalities. Corrective actions can be grouped into key categories depending on the type of inequality identified. The detailed procedures for designing, implementing, and monitoring corrective measures are presented in the dedicated Implementation [Guide](#).

a. Pay review: Salary increase or grade adjustment where an unjustified difference exists.



b. Job description review: Adjustment to reflect the actual work performed.

c. Review of performance evaluation systems: Where bias or non-transparent outcomes are identified.

d. Allocation of development opportunities: Correction of systemic exclusions.

e. Progress monitoring: At the level of planning corrective interventions, it is important to have progress indicators, an implementation timeline, and clear allocation of responsibilities.

56

What often happens in practice

Many organisations treat pay data reporting as a technical or bureaucratic obligation. However, when results are not linked to internal dialogue, decision-making, and corrective action, the process loses its transformative character and is reduced to formal compliance.

9.5 Reflection questions & examples

The collection and analysis of pay data is not a neutral technical exercise. Decisions about which data are collected, how they are analysed, and how they are interpreted directly affect whether inequalities are recognised or concealed behind general assumptions and undocumented explanations.

Example 1 – “Experience” as an arbitrary explanation

In an IT systems technical support company, during the mandatory pay data analysis, a pay difference of 7% was identified between men and women in two groups of comparable positions. Management’s initial explanation was that “men have more experience.”

During detailed analysis:

- years of service were found to be similar
- job descriptions were identical
- differences arose mainly from lower ratings for women in the “potential” criterion

However, these ratings:



This Project is co-funded by the European Union



- were not accompanied by documentation
- were based on general managerial assessments
- were not linked to measurable performance data

The difference was deemed unjustified, and a joint assessment procedure was triggered, leading to revision of evaluation criteria and corrective pay adjustments.

57

What the example highlights:

- General concepts (“experience,” “potential”) can function as carriers of bias.
- Without documentation, explanations are not considered objective.
- Data analysis reveals structural evaluation problems.

Example B – When data are collected but do not “drive” change

In a small and medium-sized service company, pay data analysis revealed a pay gap of 6–8% in favour of men in two groups of comparable positions. The data were properly recorded and included in the company’s internal report.

However, management decided not to proceed immediately with a joint assessment, considering that:

- “the gap is not very large”
- “it will correct itself over time”
- “it is not the right time for internal disruption.”

One year later, the differences remained almost unchanged, while two employees submitted formal requests for access to pay information. The company then faced not only the need to justify the differences, but also a loss of trust, as the data existed but had not been utilised.

What the example highlights:

- Data collection and analysis alone are not sufficient.
- Failure to act on findings constitutes an indirect compliance risk.
- Delays in decision-making often burden the company more than timely action.

Reflection questions



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

- What pay and organisational data can you extract immediately today, and which require manual processing?
- Are there groups of positions with systematic pay differences above 5%?
- When were the descriptions of key roles last updated?
- What concepts are used in evaluations without clear definition or documentation?
- Would the company be able to objectively justify its pay decisions in a joint assessment procedure?

58

SME Toolbox: Simplified data collection methods

Small companies often do not have a Human Resources department or tools for systematic pay data analysis. This does not need to be an obstacle to compliance with the Directive. Below are practical, low-cost collection, analysis, and monitoring methods that can be implemented by any SME.

a. Mini pay data table (1 page): A simple spreadsheet with 6 columns can function as the core monitoring tool. The 6 columns are as follows:

- Job position / role
- Job grade (if applicable)
- Employee gender
- Base pay
- Bonuses/allowances
- Years of experience in the organisation

b. Grouping roles based on 4 criteria: If the SME does not have a relevant system, it can group positions into “groups of comparable positions” using a simplified version of the Directive’s criteria:

- Skills: low / medium / high
- Effort: low / medium / high
- Responsibility: limited / moderate / significant
- Working conditions: standard / demanding / specific

Each position receives a “four-digit code” (e.g. 2-1-2-1), and positions with similar codes constitute a “group of comparable positions.” This allows the SME to make pay comparisons in a neutral way without a complex job evaluation system.

c. Annual brief internal report: Even where reporting is not required, SMEs



This Project is co-funded by the European Union



benefit from an “annual snapshot” that includes:

- summary of pay differences by job group
- main causes
- corrective actions
- monitoring plan

CHAPTER 10 – Gender-sensitive internal & external communication

Purpose of the section

To highlight the importance of internal communication and employee participation in the pay transparency process.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand how communication affects trust
- recognise the role of employee participation
- link transparency with organisational accountability

In matters of pay transparency and equality, communication is anything but optional. It is one of the most critical mechanisms influencing employees’ understanding of their rights, their trust in the employer, management’s commitment to equal pay, and the organisation’s public accountability. At the same time, communication that is not gender-sensitive or that reflects ambiguity, hesitation, or defensiveness undermines a significant portion of the practices in which the company has invested to achieve pay transparency.

10.1 The role of communication in equal pay

Communication functions as a multiplier of all other measures that an organisation needs to take to ensure equal pay. All available evidence from public consultations on the European Directive and from international organisations (ILO, EIGE) shows that pay transparency requires clear and understandable communication, because if an organisation does not explain what is changing, why it is changing, and what this means for each employee, fear, suspicion, and resistance will emerge.



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

At the same time, communication ensures that employees are aware of their rights, where they can turn in case of violations, and what the new pay transparency tools are. By providing access to this information, a company can increase employees' trust in management and protect itself from conflicts, misunderstandings, and legal risks. Therefore, internal communication around pay must be grounded in the concept of pay transparency as a right of access to information (see Chapter 3.2), rather than as simple information provision by management.

60

Common pitfall

The organisation treats internal communication as one-way information: “we announce what is changing.” However, pay transparency is not merely information provision. It represents a shift in balance and creates questions, concerns, and expectations that need space to be expressed and addressed.

10.2 Gender-sensitive language and visual communication

Gender-sensitive communication is not a matter of “political correctness,” but a necessary condition to prevent the reproduction of stereotypes that reinforce pay and other inequalities. Three dimensions are critical to aligning communication with these objectives:

a. Inclusive language: Language shapes perception, and perception shapes practice. For this reason, verbal communication, both internally and externally, must be guided by the following core principles:

- Use of gender-neutral professional titles and neutral or inclusive forms
- Reference to all genders in examples provided, ideally including non-stereotypical roles
- Avoidance of normalised stereotypes (e.g. “women are organised”)
- Attention to words that carry different connotations for men and women (e.g. “aggressive” vs “decisive”)

b. Inclusive visual communication: Images influence perception—often as strongly as, or more strongly than, words—and visual material that is not gender-sensitive can undermine the message of pay equality. Therefore, visual elements



used in organisational communication should, to the extent possible, be free from:

- representations depicting men as leaders and women as assistants
- one-dimensional photographs and illustrations reinforcing occupational gender segregation
- stereotypical postures and roles

61

c. Tone & framing: Communication on equal pay must be positive but honest (not idealised), clear, and free from legal jargon that creates confusion. It must be inclusive, solution-oriented, and not aimed at concealing information. The framing of the message should reinforce the understanding that transparency benefits all stakeholders, without exception.

10.3 Internal communication on pay transparency

Internal communication on pay transparency and the associated structural changes must address four core questions:

- What is changing?
- Why is it changing?
- How does it affect me?
- What do I need to do or know?

To address these questions, the key pillars of internal communication within an organisation should include:

a. Information on the organisation's pay policy

- criteria for determining pay
- gender-neutral job evaluation principles
- key aspects of recruitment, promotion, and performance evaluation processes

b. Information on the role of employees

- how employees can request pay information
- whom they can contact
- what their rights are under the Directive
- how they are protected from retaliation



This Project is co-funded by the European Union



- b. Communication of findings (where required)
- c. Without violating personal data protection, the organisation may inform employees about:
 - general findings from data collection, analysis, and reporting
 - targeted improvements
 - corrective actions (where required)
- d. Support through practical tools, such as FAQs, short informational videos, graphics explaining what “work of equal value” means, and information request forms.

62

What often happens in practice

Employees hear about “transparency,” but do not understand what changes in practice for them:

- when they can request information
- what exactly they are entitled to know
- what protection they have when they do so

When these elements are not clearly explained, transparency is perceived as uncertainty or suspicion.

10.4 External communication & accountability

Both for compliance with this and other European Directives, and for reasons of accountability, transparency, and corporate social responsibility, organisations are now expected to demonstrate and publicly communicate their commitment to equality. Below are suggested external communication practices that may be useful for organisations of all sizes that have taken initial steps toward pay transparency and are seeking appropriate ways to communicate these efforts to their broader ecosystem.

a. Inclusion of equal pay indicators in ESG reporting: Investors and other stakeholders increasingly require or value such indicators, particularly in larger organisations. These indicators may include:

- gender pay gap data
- gender distribution across hierarchical levels
- progress in implementing equal pay action plans
- job evaluation methodology



This Project is co-funded by the European Union



b. External commitments & public transparency: The organisation may publish policies, issue formal management commitments to pay transparency, and participate in conferences and equality initiatives. External commitment increases public visibility but also strengthens accountability and employer reputation.

c. Consistent messaging to clients, partners, and candidates: External communication to all stakeholders must present equal pay as part of the organisation's corporate and employer identity. However, if the organisation promotes a culture of equality externally while maintaining opacity internally, distrust will increase.

Common pitfall

The organisation communicates pay transparency as “technical compliance” or as a management achievement. However, when it fails to acknowledge that this is a process involving tensions, adjustments, and important learning, communication loses credibility and undermines the trust it seeks to build.

10.5 Reflection questions & applied examples

Pay transparency is implemented not only through policies and procedures, but also through how these are communicated. Internal communication plays a decisive role in determining whether implementation of the Directive strengthens trust or creates uncertainty, anxiety, and resistance.

Example 1 – When ambiguity creates a crisis

An organisation announces internally that it is “implementing changes to its pay procedures in compliance with the European Pay Transparency Directive.” The announcement is not accompanied by:

- an explanation of the objectives of the change
- a clear description of what is changing and what is not
- information on how employees are protected
- a timeline or next steps

In this information vacuum, employees begin interpreting the announcement based on fear and past experience:



This Project is co-funded by the European Union



“Will some people lose privileges?”

“Should we be suspicious?”

Management is later forced to provide clarifications, investing more time and effort than would have been required for clear and structured communication from the outset.

64

What the example highlights:

- Lack of information is not neutral.
- General references to legislation are insufficient.
- Ambiguity reinforces insecurity and rumours.

Example 2 – When communication builds trust

A consulting firm, before implementing new pay transparency procedures, chooses to begin with targeted internal communication. Management sends a short but clear briefing note explaining:

- why pay transparency is being adopted (fairness, trust, compliance)
- which procedures are changing and which remain the same
- how personal data protection is ensured
- what rights employees have
- which communication channels are available for questions or concerns

At the same time, managers receive basic guidance on how to respond to questions and when to refer employees to the appropriate department.

The result is:

- reduced uncertainty
- increased trust in management
- greater acceptance of changes
- constructive dialogue instead of informal reactions



This Project is co-funded by the European Union



What the example highlights:

- Transparency is also a matter of language.
- Manager preparation is critical.
- Timely communication has a preventive function.

Reflection questions

65

- Which organisational messages on equal pay could be misinterpreted by employees?
- Which words or phrases frequently used in internal communication could be made clearer or more inclusive?
- Do managers know which topics they can address and which they should refer?

- How visible are pay transparency procedures in practice for staff?
- How can external communication (e.g. website, job postings, ESG reports) reinforce the credibility of your internal practice?

CHAPTER 11 – Organisational culture & inclusive leadership

Purpose of the section

To frame pay transparency as a long-term organisational change and a cultural element.

Learning outcomes

Readers will be able to:

- understand pay transparency as an ongoing process
- link policies, practices, and culture
- understand the conditions for sustainable integration of equal pay

Successful implementation of the Pay Transparency Directive requires something deeper and more complex than simple procedural and regulatory compliance. It requires organisations to transition from a culture of informal



This Project is co-funded by the European Union



practices, hasty conclusions, historically entrenched habits, and stereotypes to a culture grounded in fairness, transparency, and evidence-based decision-making. Without this transformation, any new tool—whether related to job evaluation, pay reporting, or recruitment policies—will inevitably incorporate the structural weaknesses that previously produced unequal pay outcomes.

11.1 Organisational culture and pay transparency

66

Organisational culture is the way “things are done” within an organisation—not as described in formal policy documents, but as applied in practice by the people responsible for implementing them. It is the sum of behaviours, expectations, norms, perceptions, and informal practices that define organisational functioning.

When culture is unclear, inconsistent, or unequal, pay opacity is easily reproduced, often without conscious awareness. A culture that supports pay equality is characterised by:

a. Consistent and objective procedures. If each manager applies their own criteria in evaluations, pay increases, or promotions, arbitrary outcomes in employee progression and reward are inevitable. By contrast, when clear methodologies exist—such as predefined objective criteria, documented decision-making processes, and communication of core principles to employees—the likelihood of bias is significantly reduced.

b. Clear communication to all employees. Employees need to know:

- how their pay is determined
- what is expected of them in their current role and for further progression
- what constitutes “good performance” in their role
- what progression pathways are available

Reflection point

How are questions about pay, progression, and fairness treated in our organisation? As signs of engagement and interest, or as threats to “smooth functioning”? Culture is not reflected in policies, but in how difficult questions are handled.



This Project is co-funded by the European Union



c. Consistency in decision-making. Consistency depends on whether management applies the rules it establishes. If an organisation speaks about equality but internally women or individuals with other identity characteristics (e.g. migrant background) are promoted less frequently, or parenthood is penalised in career progression, organisational culture sends a contradictory message.

d. Recognition of undervalued skills. In many sectors, skills such as emotional intelligence, communication, service effectiveness, and organisational ability are undervalued, and roles requiring these skills are correspondingly undervalued in terms of pay. Directive 2023/970 requires equal recognition of transversal skills, making this a critical cultural dimension.

e. Safe environment for questions and reporting. Pay transparency may generate uncertainty or fear, especially in cultures where discussing pay was previously considered taboo. The Directive aims to foster trust so that any employee, regardless of position, identity, or experience, can request salary-related information without fear of negative consequences.

What often happens in practice

Even where clear pay transparency policies exist, organisational culture may weaken their effectiveness:

- through informal discouraging messages
- through implicit sanctions
- through the perception that asking questions creates problems

In such environments, transparency exists on paper but not in employees' lived experience.

11.2 Inclusive leadership and gender-sensitive decision-making

Leadership is the decisive factor that translates culture into practice. A small group of senior leaders can undermine transparency efforts if they act without awareness of the gendered impact of their decisions. Inclusive leadership is based on:

a. Diversity in decision-making. When decisions are made by homogeneous groups, existing patterns are reproduced: promotions favour individuals resembling existing leaders, hiring decisions favour perceived cultural fit, and undervalued skills remain overlooked. Greater participation of women and



underrepresented individuals in decision-making roles often changes decision outcomes.

b. Structured procedures that limit arbitrariness. The Directive requires employers to define decision-making criteria as a core bias prevention mechanism. For example: consistent evaluation criteria for all employees and documentation of promotion decisions based on objective evidence.

68

c. Data-driven decision-making, not assumptions.

“She is not ready for such responsibility because she recently became a mother.”

“He is too gentle to assert authority.”

“Men are more suitable for technical roles.”

Such assumptions are common but often incorrect and detrimental to equality and productivity. Inclusive leadership does not assume—it asks, evaluates, and relies on evidence and results.

d. Internal accountability. Transparency requires leadership to document decisions and their rationale. This practice reduces unconscious bias, enables process review and improvement, and strengthens employee trust. Inclusive leadership is not achieved through a single training session, but through systematic changes in mindset, processes, and criteria.

11.3 Addressing stereotypes and bias in management

Stereotypes and bias are among the most persistent drivers of pay inequality. They do not produce inequality because individuals consciously intend harm, but because mental shortcuts and generalisations influence decisions. Examples include:

a. Gender stereotypes about abilities: Women are often perceived as organised, communicative, supportive, and collaborative. Men are perceived as dynamic, leadership-oriented, and decisive. These stereotypes influence selection for higher-responsibility, higher-paid roles.

b. Bias in performance evaluations: Women more often receive behaviour-focused evaluations, while men are evaluated based on performance and future potential. This results in men being perceived as leadership candidates even with similar performance levels.



This Project is co-funded by the European Union



c. Undervaluation of skills associated with “female” roles: Skills such as managing demanding clients, providing emotional support, overseeing daily operations, and care-related tasks are often undervalued despite being critical for organisational success.

d. Promotions based on established leadership images: If senior leadership is exclusively male, the mental model of future leaders will likely remain male. Change requires deliberate, systematic intervention. The simpler and more practical the mechanisms, the more effective they will be.

Which bias mitigation mechanisms are effective?

- Standardisation of evaluation procedures.
- Focus on measurable results rather than subjective interpretations.
- Recognition and documentation of traditionally undervalued skills.
- Manager training based on practical workplace scenarios.
- Documentation of all critical HR decisions.

11.4 Inclusive internal policies and practices

Policies are meaningful only when translated into daily practice. This includes:

a. Standardised job descriptions: Descriptions based on skills, daily tasks, and actual needs—not the individual currently occupying the role. Avoid excessive formal requirements, gendered wording (“aggressive,” “dominant”), and unrelated task combinations.

b. Clear and accessible progression criteria: Transparency means employees know what is required for promotion: skills, projects, performance levels, and measurable criteria. Hidden or subjective criteria inevitably lead to inequality.

c. Transparent and consistent performance evaluation: Organisations must define what constitutes good performance, how it is measured, documented, and compared. Without standardisation, evaluations reflect personal preferences and biases.

d. Fair allocation of development opportunities: Promotions result from experience and exposure to critical projects. In many organisations, women are more often assigned operational rather than strategic roles, limiting progression opportunities.





e. Zero tolerance for informal practices: Informal practices creating inequality include arbitrary pay increases, undocumented role changes, undocumented project assignments, and promotions without clear criteria.

11.5 Reflection questions & examples

70

Pay transparency is not only a matter of procedures, but of daily practice and attitude. An organisation's culture determines whether policies function as tools of empowerment or remain formal provisions without meaningful impact.

Example A – “We don’t have a problem here”

The management of a medium-sized company states that “in our company everyone is paid fairly” and that “there is no need to open such discussions because they will create tension.” Although there are no formally recorded complaints, employees avoid requesting information about pay or promotions. In internal discussions, anyone who raises questions about fairness or transparency is perceived as a “complainer” or “difficult.”

With the implementation of the Directive, the company is required to respond to information requests. The absence of a culture of dialogue leads to discomfort, a defensive attitude from management, and internal distrust.

What the example highlights:

- Absence of complaints does not equal absence of inequality.
- Silence discourages transparency.
- Leadership unpreparedness increases organisational risk.

Example B – Transparency as a collective commitment

In a retail organisation, management decides to approach pay transparency as part of organisational culture rather than merely a compliance requirement. Before implementing changes, information sessions are held with managers and employees, where the following are explained:

- what equal pay for work of equal value means
- what data will be collected and why
- how individuals who request information are protected



This Project is co-funded by the European Union



Managers are trained on how to respond to questions without defensiveness and how to refer to formal procedures when they do not have the answer themselves. Gradually, discussions about pay cease to be perceived as a “threat” and are treated as part of the organisation’s normal functioning.

71

Reflection questions

- How does your organisation respond to pay-related questions?
- What implicit messages are communicated?
- Is there shared understanding of fair pay?
- Do employees feel safe raising concerns?
- Which leadership behaviours strengthen or weaken transparency?

SME Toolbox

Small and medium-sized enterprises may lack complex HR systems, but can still implement effective equality practices.

1. Use a standardised evaluation form including:

- results
- skills
- contribution
- development needs

2. Define expectations early, including:

- up to 5 key responsibilities
- up to 3 required skills
- role success criteria

3. Distribute development opportunities fairly

In small teams, 1–2 critical projects can determine an individual’s career progression.

Conduct an annual record of:

- Which individual received which opportunities,
- Who undertook high-visibility projects,



KEQI

WHEN



This Project is co-funded by the European Union



- Who had access to training.

Correct imbalances promptly.

CHAPTER 12 – Sources & annexes

72

For further reading on equal pay and organisational culture change toward gender equality, refer to the following sources and tools.

References

[Directive \(EU\) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023](#) to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms

[Equal pay: an introductory guide](#) / Martin Oelz, Shauna Olney, Manuela Tomei; International Labour Office, International Labour Standards Department, Conditions of Work and Equality Department – Geneva: ILO, 2013
[Gender Mainstreaming Toolkit](#) / European Institute for Gender Equality, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016
[Women in the Workplace](#) / McKinsey & Lean In, 2015–2025
[Gender Differences in Accepting and Receiving Requests for Tasks with Low Promotability](#), Babcock et al., American Economic Review 2017, 107(3): 714–747

Tools

- [Guide for the development & implementation of a Gender-neutral Job Classification and Evaluation System](#)
- [Practical guide for employers-enterprises on Pay Transparency. Collection - Analysis - Interpretation of data on the gender pay gap](#)
- [Checklist for Job Classification & Evaluation for micro-enterprises](#)
- [Checklist for Job Classification & Evaluation for SMEs & large enterprises](#)
- [Checklist for Pay Transparency for micro-enterprises](#)
- [Checklist for Pay Transparency for SMEs & large enterprises](#)
- [Gender Pay Gap Calculation Tool](#)



This Project is co-funded by the European Union



FAIR PAY

For further information, you may contact the project partners:

[General Secretariat for Equality and Human Rights](#)

[Research Centre for Gender Equality \(KETHI\)](#)

[WHEN Equity Empowerment Change](#)

[Σύνδεσμος Επιχειρηματιών Γυναικών Ελλάδος](#)