



Numero 2 / 2026

Stefano GHENO

**Spunti per un'organizzazione del lavoro "giusta"**

# Spunti per un'organizzazione del lavoro "giusta"

Stefano GHENO

*Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

## Abstract

Il contributo propone una lettura interdisciplinare della giustizia organizzativa come punto di incontro tra diritto del lavoro, psicologia delle organizzazioni e HR management. L'assunto di fondo è che la conformità normativa, pur restando indispensabile, non esaurisca il problema dell'equità del lavoro, che si gioca anche sul piano della giustizia percepita, della trasparenza dei criteri decisionali e della partecipazione dei lavoratori ai processi organizzativi. In questa prospettiva, la Direttiva (UE) 2023/970, il suo recepimento nell'ordinamento italiano in corso di attuazione, il d.l. 30 aprile 2026, n. 62 e la legge 15 maggio 2025, n. 76 sulla partecipazione dei lavoratori vengono letti come segnali convergenti di un passaggio dalla tutela ex post dell'ingiustizia alla costruzione ex ante di contesti organizzativi più leggibili, comparabili e partecipati. Il saggio sostiene che job evaluation, classificazione professionale e trasparenza retributiva non siano meri strumenti tecnici, ma dispositivi di legittimazione organizzativa e di fiducia interna, capaci di incidere sul benessere, sulla motivazione e sulla sostenibilità delle relazioni di lavoro.

*This article offers an interdisciplinary reading of organizational justice at the intersection of labour law, organizational psychology, and HR management. Its core argument is that legal compliance, while essential, does not exhaust the problem of fairness at work, which also depends on perceived justice, transparency of decision-making criteria, and employee participation in organizational processes. From this perspective, Directive (EU) 2023/970, its ongoing implementation in Italy, Decree-Law no. 62 of 30 April 2026, and Law no. 76 of 15 May 2025 on employee participation can be read as converging signs of a shift from ex post protection against injustice to the ex ante construction of organizational contexts that are more intelligible, comparable, and participatory. The essay argues that job evaluation, professional classification, and pay transparency are not merely technical devices, but mechanisms of organizational legitimacy and internal trust, with direct implications for well-being, motivation, and the sustainability of labour relations.*

## Parole chiave

Giustizia organizzativa; trasparenza retributiva; partecipazione dei lavoratori; job evaluation; capability approach.

*Organizational justice; pay transparency; employee participation; job evaluation; capability approach.*

Ciò che si intende per “giusto” e, di conseguenza, per “giustizia” muta a seconda della lente attraverso cui si guarda l'essere umano. Se ciò è vero in generale, risulta vero anche in un contesto particolare quale quello del lavoro e della sua organizzazione.

Ciò premesso, mi pare si possa affermare che nel complesso panorama contemporaneo del lavoro e della sua organizzazione, in particolare se consideriamo l'organizzazione non un più o meno semplice meccanismo produttivo ma una “macchina con l'anima” (Gheno, 2020), la nozione di giustizia non può essere ridotta al solo rispetto formale delle norme. Certamente il diritto del lavoro ha storicamente assolto e continua ad assolvere una funzione fondamentale di tutela, delimitando i poteri delle parti, contrastando l'arbitrio e cercando di garantire diritti minimi inderogabili. Tuttavia, le trasformazioni delle organizzazioni, la maggiore centralità delle competenze immateriali e il rilievo crescente dell'importanza attribuita al benessere organizzativo mostrano che il rispetto della legalità formale non esaurisce ciò che rende un contesto lavorativo realmente “giusto”. Un'organizzazione può infatti risultare pienamente conforme alle fonti legali e contrattuali e, nonostante ciò, essere percepita dai lavoratori come opaca, svalutante o arbitraria.

Dobbiamo quindi collocare un punto critico, dunque, nello scarto tra giustizia formale e giustizia percepita: una distinzione che la psicologia delle organizzazioni ha elaborato da tempo e che oggi sembra acquistare un rilievo crescente anche sul piano giuridico e istituzionale.

In questa prospettiva, la giustizia organizzativa non costituisce un semplice correlato etico del discorso sul lavoro, ma un criterio interpretativo capace di mettere in relazione almeno tre piani: la conformità normativa, la qualità dei processi decisionali e il vissuto soggettivo del lavoratore. Una decisione può essere formalmente legittima e tuttavia generare sfiducia, stress, demotivazione e ritiro psicologico, se i criteri su cui si fonda non risultano comprensibili o verificabili (Torlak *et al.*, 2022; Tsounis, 2025).

Anche per questo, il presente contributo si colloca volutamente su un crinale interdisciplinare. L'ipotesi di fondo è che il diritto del lavoro, la psicologia organizzativa e la gestione delle risorse umane stiano oggi convergendo verso un medesimo nucleo problematico: la necessità di costruire organizzazioni capaci non soltanto di rispettare la norma, ma di rendere osservabile e discutibile il valore del lavoro, la logica delle differenze retributive e i criteri di sviluppo professionale.

La letteratura sulla *organizational justice* (Greenberg, 1987; Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzano *et al.*, 2007) ha da tempo chiarito che i lavoratori valutano la propria esperienza non soltanto sulla base degli esiti ricevuti, ma anche dei processi attraverso cui tali esiti vengono prodotti. Giustizia distributiva, giustizia procedurale e giustizia interazionale rappresentano tre dimensioni complementari dell'equità organizzativa: la prima riguarda la distribuzione delle ricompense, la seconda la correttezza delle procedure decisionali, la terza la qualità del trattamento interpersonale e delle spiegazioni ricevute.

Ci pare che questo modello interpretativo, nato in ambito psicologico, possa risultare particolarmente utile anche per il giurista e per lo studioso di organizzazione del lavoro, poiché mostra che molte forme di conflitto non derivano soltanto da violazioni manifeste, ma da decisioni formalmente corrette che appaiono tuttavia poco intelligibili. Progressioni di carriera, sistemi premianti, attribuzioni di ruolo o differenziali salariali possono risultare giuridicamente sostenibili e insieme organizzativamente corrosivi, se non sono sorretti da criteri chiari e da procedure percepite come coerenti (Elovainio, Kivimäki & Vahtera, 2002; Moliner *et al.*, 2005; Liljegren & Ekberg, 2009; Viotti *et al.*, S., 2013).

Se adottiamo questo punto di vista, notiamo che la norma non agisce solo come limite esterno al potere organizzativo, ma può anche funzionare come dispositivo di trasparenza utile alla dimensione del benessere psicologico e della motivazione del lavoratore. Così quando il quadro regolativo impone all'organizzazione di esplicitare criteri, classificazioni e ragioni delle differenze, esso non si limita a presidiare la legalità, ma può contribuire a costruire un ambiente di fiducia e ci sembra di cogliere nei più recenti sviluppi europei e italiani in materia di trasparenza retributiva e partecipazione dei lavoratori la possibilità di portare un contributo in questa direzione.

La Direttiva (UE) 2023/970 costituisce uno dei segnali più netti di questo mutamento. La sua finalità primaria è rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso strumenti di trasparenza salariale e meccanismi di enforcement capaci di rendere effettivo il controllo sulle disparità. Non si tratta solo di una questione di principio, ma un elemento cruciale per rafforzare l'engagement dei lavoratori; sono infatti numerosi gli studi che dimostrano la rilevanza della *pay transparency* nello sviluppare ambienti organizzativi efficaci e sostenibili anche da un punto di vista umano (Bamberger, 2023; Cullen, 2024).

In tutto ciò, dal mio punto di osservazione, il punto più significativo della direttiva non è soltanto la riaffermazione del principio di uguaglianza retributiva, già da tempo radicato nel diritto dell'Unione, ma la scelta di spostare il baricentro della tutela sul piano organizzativo. La parità retributiva, infatti, può operare concretamente solo se il valore del lavoro viene reso comparabile mediante criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere, fondati su competenze, sforzo, responsabilità e condizioni di lavoro (Seligardi, 2026). La direttiva introduce così una concezione della trasparenza che supera la mera pubblicità del dato salariale. Trasparenza significa, più radicalmente, capacità dell'organizzazione di spiegare e giustificare le differenze. Un sistema retributivo può dirsi equo non quando elimina ogni differenziazione, ma quando consente di comprendere perché determinate differenze esistono, su quali fattori si fondano e in che misura risultano coerenti con il valore del lavoro svolto. In questa prospettiva, il tema del "lavoro di pari valore" acquista una portata che va ben oltre il solo diritto antidiscriminatorio. Esso spinge le organizzazioni a interrogarsi sulla qualità delle proprie mappe professionali, dei sistemi di *Job Evaluation* e delle architetture retributive. L'equità così non è più soltanto un eventuale esito del controllo giurisdizionale, ma un principio di progettazione organizzativa.

Il percorso italiano di attuazione della direttiva pare confermare tale impostazione, trasformando la trasparenza da principio astratto a diritto di accesso al senso dell'organizzazione.

In questo quadro si inserisce il d.l. 30 aprile 2026, n. 62, recante disposizioni urgenti in materia di salario giusto, incentivi all'occupazione e contrasto del caporalato digitale. Sebbene il provvedimento si muova su un terreno in parte distinto rispetto alla direttiva europea, esso ne condivide la logica di fondo: il trattamento economico del lavoro non è considerato come un mero esito negoziale privato, ma come il risultato di un sistema di riferimenti pubblicamente identificabili e comparabili. L'art. 7 del decreto attribuisce alla contrattazione collettiva comparativamente più rappresentativa una funzione centrale nella determinazione del "salario giusto" ai sensi dell'art. 36 Cost., assumendo come parametro il trattamento economico complessivo individuato dai contratti collettivi nazionali stipulati dai soggetti comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale. Questo passaggio è importante sul piano giuridico, ma anche di più su quello organizzativo e simbolico: la retribuzione adeguata viene ricondotta a un quadro professionale, settoriale e classificatorio riconoscibile.

Ancora più rilevante, ai fini della trasparenza, è la previsione per cui le posizioni di lavoro pubblicate sull'apposita piattaforma dovranno indicare il contratto collettivo applicato, il relativo codice alfanumerico unico e la retribuzione collegata alla qualifica e al livello contrattuale della mansione offerta, in modo da strutturare già il momento dell'accesso al lavoro come spazio di maggiore leggibilità e comparabilità.

Gli artt. 8 e 9 rafforzano questa architettura informativa attraverso il coinvolgimento di diverse Istituzioni e Agenzie nella raccolta di dati retributivi disaggregati e nella predisposizione di un rapporto nazionale sulle retribuzioni. Anche sotto questo profilo, il diritto mostra una crescente convergenza con strumenti tipici delle discipline organizzative: misurazione, benchmarking, monitoraggio delle differenze e supporto alla diagnosi delle patologie dell'organizzazione.

Per cogliere in maggiore profondità il significato ampio di queste innovazioni, può risultare utile richiamare *Capability Approach* di Amartya Sen (Mocellin, 2023). L'impostazione dell'economista indiano, premio Nobel 1998, consente di leggere la giustizia non soltanto come distribuzione di beni o garanzia formale di diritti, ma come ampliamento delle libertà effettive delle persone di trasformare risorse e opportunità in funzionamenti concreti (Sen, 1992; 1999). Applicato all'ambito del lavoro, questo modello aiuta a comprendere che la tutela non coincide solo con il possesso astratto ancorché garantito di diritti, ma anche con la possibilità reale di comprendere il contesto organizzativo, di orientarsi nei suoi criteri, di accedere a opportunità di sviluppo e, infine, di incidere sui processi che riguardano la propria esperienza professionale. In tal senso, il lavoratore può essere pensato non soltanto come soggetto da proteggere, ma come agente dotato di capacità di scelta, interpretazione e contributo. Questa idea è particolarmente feconda in una fase in cui trasparenza, classificazione, valutazione e partecipazione tendono a essere ripensate in chiave meno paternalistica e più, invece, inserite in una prospettiva di cittadinanza. Un'organizzazione giusta, letta nella prospettiva della capacitazione, non è solo quella che "concede" tutele dall'alto, ma quella che rende le persone più effettivamente capaci di comprendere, contribuire, crescere e, di conseguenza, decidere.

Una delle aree in cui questa trasformazione appare più evidente riguarda la classificazione professionale. Il modello tradizionale, fondato sulla mansione, era certamente coerente con assetti produttivi relativamente stabili e con una concezione del lavoro centrata sulla ripetizione di compiti più o meno complessi, ma generalmente predeterminati. Oggi, però, la crescente fluidità dei ruoli, l'ibridazione delle competenze e il peso crescente della dimensione cognitiva e relazionale rendono meno adeguata una descrizione prevalentemente "statica" del lavoro: i compiti e le mansioni lasciano sempre più il campo alle competenze e alle responsabilità. Da qui la tendenza, sempre più diffusa nella prassi organizzativa e nella riflessione sull'HR Management, a spostare l'attenzione dalla mansione al ruolo e dal ruolo al valore professionale più ampio della persona. In questa prospettiva trovano collocazione modelli che distinguono tra componenti visibili e componenti profonde della competenza, che può essere vista come un iceberg, in cui conoscenze e abilità osservabili costituiscono solo la parte emergente di un insieme più vasto che comprende motivazioni, atteggiamenti, tratti e immagine di sé (Spencer & Spencer, 1993).

Sul piano organizzativo, questa visione è preziosa perché consente di leggere il lavoro non solo come stock di compiti, ma come potenziale di sviluppo. Sul piano della giustizia, tuttavia, richiede un presidio essenziale: quanto più si valorizzano elementi profondi della professionalità, tanto più essi devono essere tradotti in criteri espliciti, osservabili e coerenti, per evitare il rischio che il

riferimento al “potenziale” si trasformi in discrezionalità non verificabile e, quindi, ultimamente non governabile.

In questo quadro, la *Job Evaluation* assume una funzione decisiva. Nella sua forma più matura, essa non è soltanto una tecnica per classificare posizioni, ma un dispositivo di traduzione tra diritti, doveri, organizzazione e percezione di giustizia organizzativa. Attraverso una efficace *Job Evaluation* sarà possibile comparare ruoli differenti sulla base di criteri espliciti, collegare i differenziali retributivi a fattori osservabili e, in generale, rendere più intelligibile il rapporto tra contributo professionale e riconoscimento economico<sup>1</sup>. Se ben progettata e condotta, essa contribuisce a ridurre l'arbitrarietà percepita, a prevenire discriminazioni indirette, a sostenere la credibilità delle progressioni e a rafforzare la coerenza interna dei sistemi premianti (Chordiya & Hubbell, 2023). La tecnica, in questa prospettiva, non è antagonista della giustizia, ma una delle sue condizioni di possibilità.

Possiamo trovare un esempio particolarmente interessante di come questa evoluzione possa trovare spazio di applicazione anche normativo nel rinnovo del CCNL metalmeccanici del 2021. Il sistema di inquadramento professionale previsto dal contratto ha introdotto una classificazione unica articolata in nove livelli distribuiti entro quattro campi di responsabilità di ruolo, segnando un passaggio anche simbolicamente rilevante verso una lettura più integrata delle professionalità<sup>2</sup>. L'interesse del caso citato non è soltanto tecnico-contrattuale. Esso ci mostra come la contrattazione collettiva possa funzionare come interfaccia tra norma e organizzazione, offrendo alle imprese una mappa professionale aggiornata, più coerente con la complessità dei processi produttivi e con la trasformazione tecnologica del lavoro industriale.

Anche la Legge 15 maggio 2025, n. 76, dedicata alla partecipazione gestionale, economica e finanziaria, organizzativa e consultiva dei lavoratori alla vita dell'impresa, rappresenta un ulteriore passaggio nel completamento di questo quadro, perché nel dare attuazione all'art. 46 Cost. e restituisce centralità al tema della democrazia economica entro il sistema italiano delle relazioni di lavoro. Dal punto di vista organizzativo, la partecipazione può essere letta come istituzionalizzazione di ciò che in letteratura viene definita *voice*, cioè la possibilità dei lavoratori di incidere sui processi che li riguardano (Lind, Kanfer & Earley, 1990). La legge distingue diversi ambiti di partecipazione, ma per il tema qui trattato risultano particolarmente significative la partecipazione organizzativa e quella consultiva, le quali possono diventare sedi di confronto sui

---

<sup>1</sup> <https://www.equalityhumanrights.com/guidance/equal-pay/how-achieve-equal-pay/how-implement-equal-pay/equal-pay-how-do-i-carry-out-job>

<sup>2</sup> “I profondi cambiamenti dei fattori e dei modelli di organizzazione del lavoro intervenuti in questi anni in funzione dell'evoluzione dei mercati, delle filiere, dei processi di creazione del valore interni alle imprese e dell'evoluzione tecnologica, caratterizzata dalla crescente digitalizzazione e dalle innovazioni connesse ad Industria 4.0., comportano una trasformazione della prestazione lavorativa e delle professionalità. In questo contesto, il sistema di inquadramento intende valorizzare il contributo atteso del lavoratore in termini di responsabilità ed autonomia proprie dei diversi ruoli aziendali attualizzando i contenuti di professionalità e la terminologia dell'attuale sistema di inquadramento, prendendo atto delle innovazioni tecnologiche ed organizzative e della trasformazione digitale dell'industria e della società dal 1973 ad oggi, tenendo conto dell'internazionalizzazione delle organizzazioni e dei sistemi professionali anche con riferimento al sistema europeo QEQ, garantendo compatibilità con il quadro normativo e di certificazione generali e di comparto/filiera dei sistemi aziendali.

I lavoratori rientranti nelle diverse categorie legali di quadri, impiegati e operai sono inquadrati in una classificazione unica articolata in nove livelli di inquadramento ricompresi in quattro campi di responsabilità di ruolo: D. Ruoli Operativi: Livelli D1 e D2; C. Ruoli Tecnico Specifici: Livelli C1, C2 e C3; B. Ruoli Specialistici e Gestionali: Livelli B1, B2 e B3; A. Ruoli di Gestione del cambiamento e Innovazione: Livello A1. ...” (Contratto collettivo nazionale di lavoro 5 febbraio 2021 per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti. Titolo 2 – Classificazione del personale, Art. 1)

cambiamenti del lavoro, sull'innovazione, sui criteri di classificazione, sui sistemi di valutazione e sui percorsi di sviluppo professionale. La partecipazione rappresenta, in tal senso, il complemento naturale della trasparenza. Per partecipare davvero, sapere come funzionano i criteri organizzativi è essenziale; così come poter contribuire, in forme regolate, alla loro costruzione o revisione nello sviluppo di un circolo virtuoso. Senza trasparenza la partecipazione rischia di essere vuota, senza partecipazione la trasparenza rischia di ridursi a mera informazione passiva.

Provando a leggere congiuntamente, la Direttiva europea, il suo recepimento italiano, il d.l. 30 aprile 2026, n. 62, la Legge n. 76/2025 sulla partecipazione dei lavoratori e – in generale – l'evoluzione della contrattazione collettiva, mi pare di poter cogliere, pur da non giurista, un movimento del diritto verso una concezione più densa della giustizia. Non è più sufficiente per promuovere un lavoro "giusto" presidiare il minimo inderogabile; occorre rendere il valore del lavoro conoscibile, comparabile, monitorabile e, almeno in parte, co-progettabile.

Per la psicologia delle organizzazioni e, più in specifico, per la gestione delle risorse umane, questo passaggio è altrettanto rilevante, poiché richiama temi classici della letteratura su giustizia, motivazione, voce e riconoscimento. Le norme più recenti non impongono soltanto nuovi adempimenti (del resto ridurli nel nostro paese pare compito impossibile), ma offrono un'occasione per ripensare l'impresa come ecosistema di fiducia, apprendimento e riconoscimento, nel quale la trasparenza retributiva, la qualità dei sistemi valutativi e la partecipazione dei lavoratori diventano leve di sostenibilità organizzativa oltre che di legittimazione giuridica.

Vado a concludere. L'organizzazione del lavoro realisticamente giusta, in definitiva, non è quella che elimina ogni asimmetria o conflitto, ma quella che rende le proprie differenze intelligibili, le proprie scelte verificabili e i propri processi discutibili. È in questa capacità di coniugare legalità, trasparenza e partecipazione che si gioca oggi la possibilità di trasformare il luogo di lavoro da spazio di mera esecuzione in contesto di dignità professionale, benessere e produttività sostenibile.

## Bibliografia

Bamberger, P. (2023). *Exposing pay: Pay transparency and what it means for employees, employers, and public policy*. Oxford University Press.

Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do firms respond to gender pay gap transparency? *The Journal of Finance*, 77(4), 2051-2091.

Chordiya, R., & Hubbell, L. (2023). Fostering internal pay equity through gender neutral job evaluations: A case study of the federal job evaluation system. *Public Personnel Management*, 52(1), 25-47.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cullen, Z. B. (2024). Is pay transparency good?. *Journal of Economic Perspectives*, 38(1), 153-180.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–108.
- Gheno, S. (2020). *Macchine con l'anima. La cura psicologica delle organizzazioni*. Adapt University Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The longitudinal relationship between job burnout and organizational justice in human service organizations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50(1), 31–37.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 952.
- Mocellin, S. (2023). Il lavoro nel framework del capability approach: l'interpretazione di A. Sen. *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2-10.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99–116.
- Montag-Smit, T. A., & Smit, B. W. (2021). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 704-728.
- Richbell, S. (2005). The role of job evaluation in determining equal value in tribunals. *Employee Relations*, 27(1), 48–64.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299–322.
- Seligardi, A. (2026). *Verso la trasparenza salariale*. ADAPT University Press, Working Paper.
- Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*. Oxford university press.
- Sen, A. (1999). *Commodities and Capabilities*. Oxford University Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*. Franco Angeli, 1995.
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2022). Organizational justice and health: Reviewing two decades of studies. *Journal of Environmental and Public Health*.
- Tsounis, A. (2025). The indirect effect of organizational justice on job performance and happiness through work engagement and burnout: a multilevel study. *Industrial health, J-STAGE Advance* Published Date: October 22, 2025.

Van der Molen, H. F., Nieuwenhuijsen, K., Frings-Dresen, M. H., & de Groene, G. (2020). Work-related psychosocial risk factors for stress-related mental disorders: an updated systematic review and meta-analysis. *BMJ open*, *10*(7).

Viotti, S., Converso, D., Hamblin, L. E., Guidetti, G., & Arnetz, J. E. (2013). Giustizia organizzativa, supporto sociale e burnout tra lavoratori della sanità: Effetti diretti e di moderazione. *Psicologia della Salute*, *1*, 21–35.