

GIANCARLO CAPRIOGLIO | SENIOR CONSULTANT JOBVALUE - JOBPRICING PERCHÉ TOTAL REWARDS

Il **Total Rewards (il sistema complessivo dei riconoscimenti)** è un tema oggi molto di moda e se ne sente quindi molto parlare. Spesso è però semplicemente e strumentalmente utilizzato come premessa per supportare il nuovo impulso che oggi si sta registrando sulle iniziative di welfare.

Ma **utilizzare l'approccio del Total Rewards, vuol dire fare ben di più**. Vuol dire **ampliare la visione su tutte le componenti, anche quelle qualitative ed intangibili, quali lo sviluppo e l'ambiente di lavoro, per disporre di una visione complessiva di tutte le leve di gestione e di motivazione delle persone**.

Per **sviluppo** si intende tutto ciò che l'azienda può offrire in termini di **opportunità di crescita personale e professionale** e di **supporto al miglioramento continuo della performance**, attraverso piani di sviluppo, esperienze internazionali, formazione, coaching o altro. Per **ambiente di lavoro** si intende sia quello **fisico** – dove è ubicato il luogo di lavoro, quanto è gradevole, ecc. – che quello **culturale** – il clima, la comunicazione, lo stile di leadership, la continuità occupazionale, la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita privata – nonché l'**immagine dell'azienda**.

Come molti autori sostengono, se è vero che **la retribuzione, corredata dai benefit, è l'elemento fondante del sistema premiante**, è altrettanto vero che **gli elementi intangibili sono quelli che lo arricchiscono e lo rendono veramente distintivo**.

La retribuzione ed i benefit possono essere facilmente copiati, **gli elementi intangibili sono invece propri di ogni realtà organizzativa, non possono essere facilmente imitati, richiedono tempi lunghi per essere costruiti o modificati e possono costituire un vero vantaggio competitivo nell'attrarre, ma soprattutto nel trattenerne e nel motivare le persone**. Le persone restano o lasciano l'azienda principalmente per il rapporto con il proprio capo, per l'interesse nei confronti del lavoro specifico, per le opportunità di carriera, per il clima ed il senso di appartenenza alla comunità aziendale e per la soddisfazione dei propri bisogni ottenuta attraverso l'azienda (per approfondimenti, si veda l'indagine [Salary Satisfaction](#)).

La leva retributiva deve essere ben gestita altrimenti, come diceva Herzberg, genera demotivazione, ma quando parliamo di motivazione e di engagement sono gli aspetti intangibili a fare la parte del leone.

Con i profondi cambiamenti dell'economia, della tecnologia e dell'organizzazione, **oggi in azienda convivono diverse popolazioni aziendali con diversi approcci e visioni**; la sfida è riuscire ad attivare le energie di tutti utilizzando in modo integrato tutte le leve di gestione delle persone, magari componendo **mix diversi**.

Pensiamo alla **gestione di cluster specifici di popolazione**. Per i **millennials**, ad esempio, sono fondamentali le opportunità di informazione, di apprendimento, di lavoro flessibile (in termini di orario, di luogo, ...), di responsabilizzazione e di partecipazione. Per i **talenti** sono importanti le opportunità di sviluppo professionale, di accesso alle esperienze internazionali e di visibilità sui percorsi di carriera. E così si potrebbe proseguire.

Appare quindi evidente che **le esigenze di molte delle diverse popolazioni aziendali possono essere oggi soddisfatte principalmente attingendo al repertorio delle leve intangibili**. I sistemi di compensation e la nuova attenzione nei confronti delle iniziative di welfare restano importanti, devono essere gestite in modo integrato e coerente con le leve intangibili, ma da sole non riescono ad offrire risposte sufficientemente efficaci ed efficienti. In altre parole, **se si utilizzano solo, o principalmente, gli strumenti tradizionali di remunerazione il rischio è quello di spendere molto e di non ottenere gli effetti di retention e di engagement desiderati**.

Approcciare la gestione delle persone in un'ottica di Total Rewards vuol dire fermarsi a riflettere sull'insieme prima di decidere, con la piena consapevolezza di come le diverse componenti siano in relazione tra di loro e di quale sia il loro impatto sugli obiettivi strategici di attrarre, trattenerne, allineare e motivare le persone, in modo da focalizzare ed ottimizzare gli interventi e progettare strumenti coerenti, in particolare per la gestione delle risorse di valore. Fatto ciò si possono affrontare le scelte concrete di distintività, di competitività e di differenziazione.

GIANCARLO CAPRIOGLIO | SENIOR CONSULTANT JOBVALUE - JOBPricing PERCHÉ TOTAL REWARDS

È una sfida che le aziende devono affrontare, che prevede il **superamento degli schemi tradizionali** e che richiede, allo stesso tempo, **un approccio più strutturato ma più flessibile**; più strutturato per mettere a sistema un ventaglio più ampio di strumenti, più flessibile nell'applicazione ai gruppi o ai singoli. Ai colleghi HR, di sicuro, il lavoro non mancherà!

Giancarlo Caprioglio
Senior Consultant JobValue – JobPricing