compensation & benefit: come attrarre e trattenere i talenti.

randstad

partner for talent.

Retribuzione e benefit interessanti sono uno dei principali fattori che portano i lavoratori a scegliere o, al contrario, a lasciare l'azienda. Secondo quanto emerge dalla Randstad Employer Brand Research 2023, infatti, retribuzione e benefit sono il terzo fattore nella scelta di un datore di lavoro, con una preferenza dimostrata dal 54.4% degli intervistati, preceduti solamente da atmosfera di lavoro piacevole (57.5) e equilibrio tra lavoro e vita privata (60.5%) e seguiti da sicurezza del posto di lavoro (51%) e visibilità del percorso di carriera (47%).

Nell'attuale contesto del mercato del lavoro, segnato da un'alta competizione a causa dei fenomeni del talent e skill shortage e della great resignation, costruire un pacchetto di retribuzione e benefit diventa dunque indispensabile per potersi aggiudicare un vantaggio competitivo nell'attrarre e fidelizzare i talenti.

A questo proposito è importante comprendere che sotto il cappello "compensation & benefit" non rientrano solo elementi di natura monetaria ma, sempre più, anche una serie di offerte e agevolazioni dedicate a rispondere ai bisogni generali e ai desideri dei lavoratori. Quando vi si pensa, tuttavia, la prima cosa che viene in mente è probabilmente il salario ed eventuali bonus monetari. Questo è vero anche per chi cerca lavoro. Infatti, questo è un elemento chiave del pacchetto retributivo complessivo e, come abbiamo visto, uno dei principali fattori che i candidati prendono in considerazione.

Volendo considerare il pacchetto retributivo nel suo complesso, tuttavia, possiamo considerare tre elementi:

- la retribuzione fissa, ovvero lo stipendio base pagato ai dipendenti a cadenza regolare;
- la retribuzione variabile, ovvero un premio monetario (provvigioni, straordinari, incentivi, bonus, stock option...) che, solitamente, si basa sulle prestazioni dei singoli dipendenti o dell'azienda nel suo complesso;
- i benefit, ovvero tutti gli altri tipi di ricompense monetarie e non monetarie concesse ai dipendenti, tra cui piani pensionistici, assicurazione sanitaria, permessi retribuiti, sussidi per l'assistenza all'infanzia, trasporto e home office, buoni pasto, sconti e convenzioni, ma anche formazione e coaching, orari di lavoro ibridi, opzioni di lavoro flessibili e così via.

Quando si stabilisce un pacchetto completo di retribuzione e benefit, è importante considerare tutta questa serie di fattori che, nel loro complesso possono rispondere a molteplici richieste dei lavoratori, potenziali o attuali, ed essere dunque parte integrante della propria proposta di valore e delle più generali strategie di talent acquisition e retention. Per fare questo sarà importante concentrarsi sul proprio target di riferimento e sui suoi bisogni, per creare pacchetti di compensation e benefit realmente strategici e in grado di rispondere alle richieste dei propri talenti.

I vantaggi per l'azienda saranno molteplici: maggiore attrattività, miglioramento dei tassi di assunzione, maggiore fidelizzazione dei dipendenti, minor turnover, riduzione dei costi (tempo e denaro) di ricerca e selezione del personale, per citarne alcuni.

i benefit più desiderati.

Offrire uno stipendio competitivo, in linea o addirittura superiore agli standard di mercato, è un fattore importante per attrarre e trattenere i talenti. Tuttavia, incrementare gli stipendi non è sempre possibile o sostenibile nel tempo per un'azienda. Quando si stabilisce il pacchetto retributivo è dunque importante considerare anche una vasta serie di benefit che si concentrino sulla salute fisica, mentale e finanziaria dei lavoratori e che possono, altresì, contribuire ad ottimizzare le strategie di attrazione e fidelizzazione dei talenti.

1. maggiore flessibilità e buon equilibrio tra vita lavorativa e privata.

Un buon work-life balance è il principale fattore di interesse per i lavoratori italiani. Per sostenerlo i lavoratori chiedono una maggiore flessibilità del lavoro. Questa flessibilità che può essere intesa sia come luogo (31%), sia come orari di lavoro e, in alcuni casi, anche come tipologia di rapporto tra azienda e lavoratore. Quando è possibile, le opzioni di lavoro ibride tendono a offrire il tipo di flessibilità che i lavoratori desiderano. Tuttavia, il lavoro a distanza non è un'opzione per tutti i ruoli. Anche in questi casi, i datori di lavoro possono comunque offrire ai dipendenti opzioni come turni flessibili o orari ridotti.

2. formazione.

Quasi il 50% dei lavoratori ritiene la crescita professionale molto importante e ben l'82% considera fondamentale che il datore di lavoro offra possibilità di riqualificazione e/o miglioramento delle competenze. Solo il 50% però ritiene che gli verrà effettivamente offerta tale opportunità. Un aspetto che può offrire vantaggi anche all'azienda che, costruendo, aggiornando o riqualificando le competenze dei lavoratori, può acquisire internamente le competenze di cui ha bisogno o formare i nuovi assunti affinché siano in linea con le esigenze e gli obiettivi aziendali. Un vantaggio che si estende anche ad una maggiore capacità di innovazione e, dunque, a migliori margini di profitto e competitività, nonché alla fidelizzazione dei talenti. Idealmente, la formazione dovrebbe iniziare durante il processo di onboarding e continuare periodicamente per tutta la durata del rapporto di lavoro. Ad esempio, l'apprendistato e il tutoraggio sono modelli efficaci di formazione sul posto di lavoro. Anche le opzioni di formazione fuori sede e i programmi di rimborso delle tasse scolastiche sono un modo efficace per favorire lo sviluppo delle competenze dei lavoratori. Tra i bisogni formativi più sentiti ci sono le competenze utili a consolidare il ruolo attuale (58%), sviluppare competenze tecniche (53%), la formazione digitale (44%) e lo sviluppo di soft skill (40%).

3. avanzamento e sviluppo di carriera.

Un altro aspetto di rilevante importanza per i lavoratori sono le possibilità di sviluppo e avanzamento di carriera. Questo può sicuramente andare di pari passo con le opportunità di formazione, tra cui upskilling e reskilling, ma anche di coaching per i dipendenti: percorsi volti a supportare i dipendenti nell'acquisire consapevolezza di sé, delle proprie capacità e risorse, degli ambiti di miglioramento, dei propri desideri e aspirazioni professionali, al fine di identificare strategie, strumenti e comportamenti da mettere in atto per raggiungere i propri obiettivi di carriera.

4. ambiente di lavoro piacevole.

Anche un ambiente di lavoro piacevole e sereno è considerato dai lavoratori uno dei principali fattori di attrattività del datore di lavoro. Un clima aziendale positivo, infatti, favorisce, sicuramente il raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di efficienza produttiva, ma anche e soprattutto il benessere dei lavoratori e, di conseguenza, il coinvolgimento e la motivazione. Un buon ambiente di lavoro dovrebbe prevedere, tra le altre cose, la valorizzare dei singoli, sia come persone che come professionisti, la definizione di obiettivi e aspettative chiari, l'attenzione al giusto equilibrio tra vita professionale e privata, la costruzione di un team coeso che lavora con un sano spirito di squadra e l'attenzione alla vivibilità degli spazi in cui si svolge l'attività lavorativa.

5. permessi e ferie aggiuntivi, periodi sabbatici e settimane brevi.

Permessi e ferie aggiuntivi concedono ai lavoratori maggiore libertà per dedicarsi a se stessi e alle proprie passioni e godere di maggior tempo libero consente loro di ricaricarsi, migliorando la produttività al rientro e riducendo il rischio di burnout. Inoltre, un maggior numero di giorni di ferie permette ai lavoratori di concentrarsi sul proprio benessere fisico e mentale. Un'altra opzione potrebbero essere le settimane brevi, testate con buoni risultati da alcune aziende che hanno riscontrato una diminuzione dei livelli di stress dei lavoratori, un miglioramento dell'umore generale e un incremento dei livelli di produttività. Anche i periodi sabbatici retribuiti, quando possibili, possono essere un'ottima soluzione per ricompensare l'impegno e il lavoro delle proprie persone concedendo loro un periodo di stop lavorativo più prolungato.

6. supporto alla salute mentale e fisica.

Secondo studi recenti, il 25% della popolazione mondiale lotta con qualche tipo di condizione di salute mentale, come ansia e depressione. I datori di lavoro possono contribuire al benessere mentale delle loro persone offrendo una serie di opzioni come il supporto di un esperto interno o esterno all'azienda, workshop, momenti di relax, agevolazioni e bonus dedicati. Allo stesso modo è importante considerare anche la salute fisica e quindi tutte quelle opzioni legate alle prestazioni e assicurazioni sanitarie, lo sport e il wellness. Aspetti molto importanti nella "nuova normalità" che possono dare un'idea chiara ai dipendenti di quanto essi contino per l'azienda come persone ancor prima che come lavoratori.

7. servizi di sostegno alle famiglie e assistenza all'infanzia.

Altro benefit da considerare quello del sostegno a famiglie e infanzia, legato in particolar modo alle spese di mantenimento e accudimento di bambini e anziani, tra cui bonus nascita, agevolazioni per asili nido, campus estivi, babysitter, spese scolastiche, cure e assistenze per disabili o non autosufficienti. Un altro modo per sostenere il benessere e l'equilibrio delle proprie persone, aiutandole nel prendersi cura dei propri cari e fornendo un supporto concreto alle necessità familiari. Anche in questo gruppo rientra la possibilità di un orario e luogo di lavoro flessibile, così come permessi e congedi familiari.

8. premi e sconti su prodotti e servizi (aziendali e non).

Creare un programma di ricompense ben strutturato, imparziale e trasparente e accessibile a tutti è un'ottima soluzione per ringraziare i propri dipendenti per il lavoro svolto. Ricompense che non devono per forza essere monetarie, ma anche sotto forma di possibilità di accesso gratuito a abbonamenti tv, musica o culturali, opportunità di apprendimento online, corsi di lingua e così via. In questo senso anche gli sconti su prodotti e servizi aziendali o di circuiti esterni possono agevolare i dipendenti nel soddisfare i propri bisogni o desideri.

9. opportunità di volontariato.

Secondo i dati del Randstad Workmonitor il 31% dei lavoratori sarebbe disposto a guadagnare di meno se sentisse di dare un contributo positivo alla società. Soprattutto tra i giovani, meno disposti a mettere in discussione i valori in cui credono e più disposti a rinunciare a una quota di stipendio per un lavoro che permetta di realizzare miglioramento sociale.
Un impegno che deve arrivare in primis dall'azienda stessa, ma che può essere promosso anche concedendo ai dipendenti del tempo libero per fare volontariato per la loro organizzazione benefica preferita. Randstad, ad esempio, promuove l'iniziativa Per Randstad with Heart, che offre ai dipendenti l'opportunità di fare 8 ore di volontariato all'anno presso un ente benefico di loro scelta.

10. attrezzature per l'home office.

In Italia il 96% degli attuali lavoratori da remoto crede che continuerà a farlo, anche se parzialmente, in futuro. Con l'introduzione sempre più massiccia del lavoro da casa potrebbe essere interessante prendere in considerazione la possibilità di fornire sussidi per l'home office, per aiutare i lavoratori a compensare alcuni dei costi legati alla creazione del proprio "ufficio privato". Ad esempio, sussidi per le spese telefoniche e internet o bonus per l'acquisto di attrezzature e materiali.

come creare un pacchetto di benefit efficace per i lavoratori.

Affinché l'azienda rimanga sufficientemente competitiva per attrarre nuovi talenti e trattenere i dipendenti attuali, deve rivalutare regolarmente le proprie offerte retributive per assicurarsi di soddisfare o addirittura superare gli standard del settore. Con il giusto pacchetto di "compensation & benefit" sarà infatti possibile supportare e rendere maggiormente efficaci le proprie strategie di attrazione e fidelizzazione dei dipendenti e distinguersi come "datore di lavoro ideale".

1. allineare i compensi agli obiettivi aziendali.
2. considerare il mercato di riferimento.
3. conoscere la concorrenza.
4. chiedere ai dipendenti un contributo.
5. comprendere aspettative e necessità dei talenti;
6. sviluppare un pacchetto retributivo.
7. garantire la conformità.
8. assicurare condizioni paritarie di retribuzione.
9. attuare il piano.
10. misurare il successo e ottimizzare la strategia.

1. allineare i compensi agli obiettivi aziendali.

Il primo passo per la costruzione di un pacchetto di retribuzione e benefit consiste nell'allineare la strategia retributiva agli obiettivi aziendali e delle risorse umane. Questa fase richiede ai datori di lavoro una discussione strategica sulla visione e sui valori dell'azienda, sulla proposta di valore per i dipendenti (EVP) e sull'identificazione dei comportamenti che si vogliono premiare. Con questi input, i datori di lavoro possono iniziare a sviluppare un quadro di riferimento per la retribuzione e i benefit. Per esempio, in Randstad diamo molta importanza a tre elementi: sviluppo, collaborazione e performance. Pertanto, nel creare il quadro retributivo, è bene concentrarsi sull'offerta di premi che incentivino i dipendenti che eccellono in queste aree.

2. considerare il mercato di riferimento.

Per creare un pacchetto retributivo competitivo è essenziale comprendere, innanzitutto, il mercato del lavoro in generale e quello del settore specifico. Riconoscere le tendenze emergenti, determinare le competenze e le qualifiche più richieste e identificare gli stipendi medi rispetto al settore aziendale specifico e alla collocazione geografica può rivelarsi prezioso quando arriva il momento di stabilire gli stipendi. Ad esempio, l'industria manifatturiera mondiale sta affrontando una significativa carenza di manodopera. Infatti, gli esperti stimano che il settore potrebbe avere una carenza di 8 milioni di lavoratori entro il 2030. Pertanto, è lecito affermare che la concorrenza in questo settore è elevata e che stipendi competitivi siano un must per qualsiasi produttore che voglia occupare le posizioni aperte sia ora che in futuro.

3. conoscere la concorrenza.

Se è bene conoscere il settore nel suo complesso, è altrettanto importante completare un'analisi dettagliata della concorrenza. È importante riconoscere che i concorrenti sul mercato del lavoro non sempre coincidono con i diretti concorrenti commerciali. Questo punto è particolarmente vero quando si cercano candidati con competenze specifiche. Questa analisi approfondita fornisce un'idea di ciò che l'azienda dovrà affrontare per attrarre e trattenere i lavoratori. Tali informazioni possono aiutare a stabilire le retribuzioni e ad adeguare i benefit aziendali in modo che corrispondano o addirittura superino le offerte dei concorrenti. Senza questi dati, il rischio è invece quello di fissare stipendi troppo bassi o di non includere benefit vitali per i dipendenti.

4. chiedere ai dipendenti di dare il loro contributo.

Secondo il Randstad Workmonitor, il 22% dei lavoratori italiani oggi sta attivamente cercando un nuovo impiego. Mentre il 43% dei lavoratori cerca un nuovo impiego attraverso delle ricerche passive. Un fenomeno dettato in particolar modo dal fatto che gli italiani sono in penultima posizione al mondo fra coloro che nell'ultimo anno hanno ricevuto un aumento di stipendio (il 19%), in ultima per distribuzione dei benefit (53%) e tra i meno agevolati dalla flessibilità (il 62% non può scegliere quante ore lavorare, il 60% dove e il 50% quando). Questi dati forniscono un'idea dell'importanza di ascoltare i propri dipendenti e farsi carico delle loro esigenze, preoccupazioni e aspettative. Ogni azienda avrà le proprie specificità e le richieste dei lavoratori potrebbero variare.

Per esempio, essi cercano semplicemente una retribuzione più alta o vorrebbero godere di maggiori benefit? Il modo migliore per ottenere questi input è chiedere loro un feedback a proposito utilizzando, ad esempio, le interviste di uscita, le interviste individuali o i sondaggi e assicurarsi di garantire un ampio margine di manovra per esprimere preoccupazioni ed esigenze e ottenere, dunque, un quadro completo dei tipi di benefit che desiderano davvero.

5. comprendere aspettative e necessità dei talenti.

Oltre ad un'analisi interna, sarà altrettanto importante capire cosa motiva i lavoratori a scegliere, piuttosto che a lasciare, un datore di lavoro ad un livello più ampio. Per fare questo sarà importante affidarsi a ricerche di mercato, valutare i trend emergenti o affidarsi ad esperti del settore. Un esempio deriva dalla Randstad Employer Brand Research, di cui abbiamo già avuto modo di citare i dati precedentemente, che quest'anno rivela che il 65% dei lavoratori considera un'atmosfera di lavoro piacevole e un buon work-life balance le principali motivazioni per scegliere o cambiare lavoro.

6. sviluppare il pacchetto retributivo.

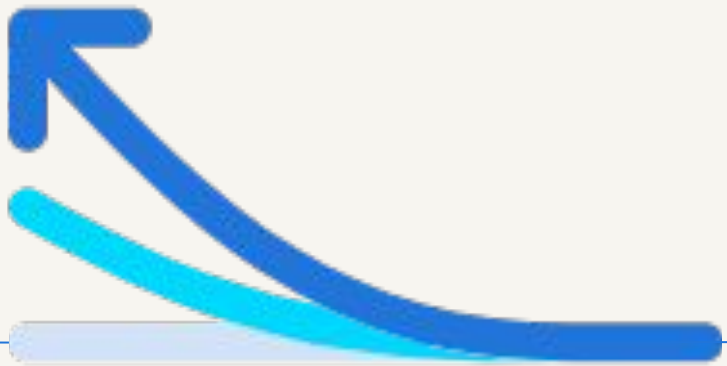
Dopo aver compreso meglio la concorrenza, aver raccolto informazioni sui talenti e aver allineato gli obiettivi retributivi con la filosofia generale dell'azienda, si può iniziare la fase di sviluppo. Nella costruzione di un pacchetto retributivo sarà necessario prendere sicuramente in considerazione:

- la retribuzione fissa;
- la retribuzione variabile;
- i benefit.

L'obiettivo sarà quello di fissare stipendi abbastanza alti da rimanere competitivi nel settore di riferimento, ma non così alti da avere un impatto negativo sulla stabilità finanziaria dell'azienda.

7. garantire la conformità.

La conformità è un must e dipende dal luogo. È assolutamente fondamentale comprendere le norme e i regolamenti relativi agli stipendi e ai benefit dei lavoratori nell'area specifica in cui opera l'azienda. Questi dettagli possono includere la comprensione di quali benefit sono tassabili e quale documentazione dovrà essere prodotta e con quale frequenza. La mancata osservanza di queste norme e regolamenti potrà comportare per l'azienda multe salate.



8. assicurare condizioni paritarie di retribuzione

L'implementazione di una strategia di diversità e inclusione e l'eliminazione del divario retributivo tra i generi sono un aspetto di fondamentale importanza. Secondo il recente rapporto "La vita delle donne e degli uomini in Europa" le donne guadagnano in media il 15% in meno degli uomini, differenze maggiormente evidenti se se si considerano le posizioni manageriali (23% più bassa per le donne). Allo stesso tempo anche l'impegno verso una maggiore diversità e inclusione sul posto di lavoro è un aspetto da considerare. Gli studi dimostrano anche che gli ambienti di lavoro favorevoli alla diversità tendono ad avere livelli più elevati di innovazione e di comunicazione tra i team e gono risultati migliori dal punto di vista finanziario.

9. attuare il piano.

Dopo aver determinato e raccolto tutti gli elementi di valutazione e determinato la propria strategia retributiva, sarà necessario stabilire una politica scritta per ogni tipo di benefit offerto dall'azienda. Ad esempio, se l'azienda offre un'assicurazione sanitaria o sulla vita, è necessario che vi sia una politica chiara che spieghi l'ammissibilità e l'entità del contributo dell'azienda a tale beneficio. D'altra parte, una politica che spieghi l'accesso alle possibilità di formazione e sviluppo dovrebbe discutere l'ammissibilità e descrivere in dettaglio i passi che i dipendenti devono compiere per ricevere questi benefici. Il team delle risorse umane deve anche predisporre un piano di comunicazione per garantire che tutti i dipendenti comprendano la struttura salariale e i benefit offerti. Inoltre, sarebbe una buona idea includere questi benefit nella pagina di carriera dell'azienda, se presente, o come punto elenco all'interno degli annunci di lavoro. L'obiettivo è far conoscere tutti i benefici, monetari e non, che l'azienda garantisce ai suoi dipendenti.

10. misurare il successo e ottimizzare la strategia.

Prevedere un processo per misurare il successo della propria strategia retributiva sarà fondamentale per poterne valutare l'efficacia e le eventuali ottimizzazioni da apportare. Con l'attuale livello di concorrenza nel mercato del lavoro gli stipendi potrebbero continuare a crescere fino a quando la carenza di talenti e competenze non si sarà un po' attenuata. È importante, dunque, valutare le retribuzioni almeno annualmente per assicurarsi che siano ancora conformi agli standard del settore. Inoltre, per determinare il successo, o il fallimento, della politica retributiva sarebbe opportuno tenere traccia di varie metriche, tra cui il costo totale della forza lavoro, i tassi di turnover, l'assenteismo, i costi degli straordinari e il time-to-hire. Queste sono alcune delle metriche che possono mostrare quanto l'azienda ha risparmiato implementando il nuovo pacchetto di retribuzioni e benefit.

collaborare con una società di soluzioni HR.

L'attuale contesto del mercato del lavoro è senza dubbio complesso. Le aziende, per poter assicurarsi le risorse e le competenze necessarie alla propria crescita, devono comprendere e adattare le loro strategie per riuscire ad attrarre, fidelizzare e trattenere efficacemente i migliori talenti. Un buon pacchetto di compensation & benefit, che sappia rispondere a aspettative e necessità del proprio target, è senza dubbio un aspetto fondamentale da considerare, ma sono molteplici gli aspetti su cui l'azienda dovrebbe concentrarsi per adattare le proprie strategie al fine di mettere realmente al centro le persone. Lavorare con una società di soluzioni HR, come Randstad, può essere d'aiuto. Un team di esperti può fornire il supporto necessario per sviluppare strategie personalizzate basate sul contesto aziendale e le tendenze di mercato.

entriamo in contatto.

cerchi maggiori informazioni sui servizi?

contattaci

stai cercando talenti per la tua azienda?

richiedi personale

scopri approfondimenti, news e trend HR.

il nostro blog

Randstad Italia S.p.A.
Società Unipersonale
Sede centrale: Via Lepetit 8/10
20124 - Milano
Tel. +39 (02) 676426.1

www.randstad.it/azienda/

randstad

partner for talent.