

Irene Vendrame

Studentessa Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Eleonora Ghedin

HR Manager Hilton Molino Stucky

Continuano gli approfondimenti della rubrica «Da Grande Vorrei Essere Lei» dedicata alla scoperta e alla promozione di ruoli professionali innovativi, 'fuori dall'ordinario' o di difficile accesso in ambiti interessanti per le studentesse e gli studenti di Ca' Foscari. In questo numero parliamo della figura dell'HR Manager.

Introduzione

In un mondo in cui i rapporti interpersonali si fanno sempre più labili, smaterializzati, digitali, sta emergendo con forza sempre maggiore – anche in Italia – un mestiere che invece è garante delle relazioni tra le persone: l'HR Manager. Tutte le imprese più importanti hanno una figura che si occupa, con varie accezioni, delle Risorse Umane: un ruolo molto sfaccettato, in continua evoluzione, sempre più caratterizzato dalla necessità di scovare la ricchezza nelle persone e di valorizzarle al meglio nel loro percorso professionale. Se da un lato alcune delle mansioni tecnico-amministrative vengono sempre più automatizzate grazie alla tecnologia, la sfera interpersonale di questa professione non potrà essere sostituita da una macchina e proprio per questo motivo sarà in futuro sempre più importante.

Compiti di un HR Manager

Le mansioni di un HR Manager cambiano molto a seconda del settore lavorativo in cui è inserito e in base a che ruolo l'azienda in cui opera vuole conferirgli. Per esempio, in alcuni casi può avere una funzione più tecnico-amministrativa, legata alla gestione finanziaria e strategica dell'impresa, altre volte invece mantiene un focus sul rapporto con e tra le persone; dunque, lavora di

più a contatto diretto con esse. In generale però, l'HR Manager è un mediatore: il suo compito è quello di trovare l'intersezione perfetta tra le esigenze dell'azienda e quelle del personale, è l'anello di congiunzione che garantisce l'equilibrio proficuo nei rapporti tra datore di lavoro e dipendenti.

Hard e soft skills necessarie

Le soft skills necessarie per svolgere questa professione sono l'intelligenza emotiva, l'empatia, l'abilità di rapportarsi con gli altri e la capacità di mantenere una visione d'insieme; quest'ultima in particolare è molto importante, perché un HR Manager si trova a dover comprendere ed armonizzare le posizioni di vari stakeholders. Le hard skills che servono all'inizio del percorso variano a seconda della realtà e dall'ambito HR in cui ci si inserisce: in molti casi, in presenza delle soft skills giuste, non sono richieste hard skills particolari. Però, con l'avanzare della carriera e con il raggiungimento del ruolo apicale di HR Manager, ci si trova a gestire l'insieme degli ambiti delle Risorse Umane, dunque è necessario acquisire durante il percorso competenze di economia, gestione aziendale e di diritto del lavoro.

Titoli di studio richiesti

Per iniziare una carriera all'interno delle Risorse Umane non c'è un percorso di studi specifico, perché dipende dall'ambito dell'HR in cui ci si vuole lavorare e dall'azienda. Studi umanistici, economici, giuridici o di psicologia possono essere dei buoni punti di partenza: nel momento in cui si capisce che l'ambito HR è quello che fa per noi, ci si può poi specializzare attraverso un master specifico e mettersi alla prova con uno stage in azienda. È importante

mantenere l'attitudine al cambiamento; la formazione di chi lavora in HR, infatti, non finisce mai e continua in varie forme durante tutto il percorso lavorativo.

Che cosa vuol dire essere HR Manager oggi? Come è cambiata la professione nel tempo e quali sono le sfide che ci si trova ad affrontare ora?

Essere HR Manager è cambiato molto nel post pandemia, perché il turismo è stato uno dei settori più colpiti dalle chiusure e questo ha fatto sì che molte persone mettessero in discussione la loro professione e decidessero di dedicarsi ad altro. Oltre alla difficoltà di trovare personale qualificato, c'è anche la necessità di noi manager di trasformarci sempre più nella figura di mentore, di *coach*, per la propria squadra e per i propri collaboratori. *Mentor* per i più giovani, *coach* per quei colleghi più incerti che hanno bisogno di qualcuno che faccia vedere loro come rimanere sul percorso senza smarrirsi nella via. *Coaching* e *mentoring* all'interno di un'ottica di *retention* (ovvero quello di mantenere le persone all'interno dell'impresa, ndr): l'obiettivo è quello di far sentire alle persone che sono un valore, che il settore in cui lavorano può dare molte soddisfazioni e che non necessariamente devono sacrificare il loro work-life balance.



Biografia

Eleonora entra nel mondo del turismo da giovanissima: prima ancora di conseguire la maturità lavora come barista al Lido di Venezia. È convinta che la sua strada sia gestire un locale tutto suo, per questo motivo, dopo il diploma, si iscrive alla Laurea Triennale in Economia e Gestione dei Servizi Turistici. Ma, nel frattempo, «mi sono resa conto che quella professione in realtà, forse non faceva per me, quello che da adolescente poteva sembrarmi il lavoro dei sogni, in realtà andava bene solo per una parentesi della mia vita», racconta. In contemporanea, grazie ad alcuni corsi all'università, entra per la prima volta a contatto con il tema della gestione delle risorse umane, che l'affascina tanto da iscriversi al master in People Management, sempre a Ca' Foscari. Grazie ad uno stage entra a far parte di Hilton, prima con compiti generali all'interno dell'ufficio HR, poi specializzandosi nella formazione. Dal 2016 è HR Manager di Hilton Molino Stucky. Lavora inoltre come docente e testimonial aziendale nel master in People Management. Dal 2019 fa parte del progetto di Mentoring dell'Università Ca' Foscari.

Raccontaci della tua giornata tipo: come si svolge e con chi ti devi interfacciare, generalmente? Come Hilton abbiamo una politica chiamata *open door policy*: tutti i manager sono totalmente a disposizione dei dipendenti, se qualcuno ha bisogno può tranquillamente venire a parlare con me anche senza avere un appuntamento formale. Per questo, è molto difficile stabilire quale sia la mia giornata tipo: ho dei programmi, ma il mio obiettivo principale è quello di avere un buon termometro del clima aziendale ascoltando costantemente i miei colleghi. In generale, mi occupo di molte attività, anche a seconda del periodo: contratti, gestione delle buste paga, formazione, *recruiting*, mantenimento dei contatti con le scuole di formazione o altri partner. Inoltre, come HR Manager sono inserita nel Comitato Esecutivo, quindi nell'organizzazione della strategia a medio e lungo termine della struttura, in termini di personale, di crescita e di iniziative per le persone. Mi trovo a collaborare con gli altri manager e ad essere il garante dell'equilibrio tra interessi dell'azienda ed interessi dei dipendenti, in modo tale che questi due poli siano coesi, tenendo conto sia dell'aspetto umano, sia di quello del budget.

Quali sono le specificità di questa professione all'interno dell'ambito del turismo?

In generale il costo del personale è nelle imprese una voce di spesa importante, lo è ancora di più per quei settori in cui il capitale umano costituisce gran parte del valore aggiunto, come può essere nel caso di un hotel. Noi, a Hilton, abbiamo un ufficio dedicato: le persone sono la nostra ricchezza. La nostra *mission* è quella di offrire un

servizio d'eccellenza ed esperienze memorabili ai nostri ospiti, ma anche ai nostri dipendenti, perché pensiamo che fornendo loro un ambiente di lavoro sereno, li mettiamo in condizione di offrire la stessa cosa ai nostri ospiti. Questo è cruciale in un ambiente in cui il personale fa la differenza.

Come cambierà questa professione in futuro, anche in vista di una sempre maggiore tecnologizzazione del mondo del lavoro?

L'ambito HR è sfaccettato in molte mansioni: è vero che molte di queste, come il *recruiting* o l'organizzazione delle buste paga, stanno venendo sempre più automatizzate ed esternalizzate dalle aziende. Se però diamo a HR l'accezione di creare valore nelle persone, quello lo si può fare solo se si mette un tocco umano: per questo ci vuole qualcuno che abbia intelligenza emotiva, perché non si può insegnare ad un computer come far sentire speciali i colleghi, come farli sentire persone, e non numeri, all'interno di un'impresa. L'HR Manager mette il cuore in quello che fa. Probabilmente molti dei processi HR di oggi, quelli più *time-consuming*, che non aggiungono valore, verranno automatizzati, ma solo per potersi dedicare ancora di più alle persone; le persone non scompariranno mai dall'HR.

Hilton Italia ha vinto il Great Place to Work award nel 2017 e nel 2019. Quali sono le caratteristiche di un buon ambiente di lavoro? Come possiamo riconoscerlo, noi ragazze alle prime armi, e decidere se vale la pena di investirci a livello lavorativo?

Tutti noi abbiamo bisogno di sentirci speciali, vale nella sfera

privata ma anche in quella lavorativa; ognuno di noi ha un suo modo di sentirsi speciale. Per fare questo noi di Hilton creiamo iniziative rivolte a tutto il personale, come può essere ad esempio una mensa con del cibo sano, una sala relax, un'aula per la formazione o un giardino per chi vive nelle nostre residenze per i dipendenti. Pensiamo anche a proposte per la singola persona, come festeggiare il compleanno, fare dei percorsi di carriera ad hoc per ciascuno, dare la possibilità di sedersi e parlare con il proprio manager dei propri obiettivi.

Celebrare i traguardi personali fa sentire il dipendente importante per l'azienda, che dimostra di capire che tu non sei solo un numero ma hai una tua vita, i tuoi valori, la tua esperienza: questo fa davvero la differenza e determina un buon ambiente di lavoro.

Secondo me, questo si riconosce da subito: già dal primo colloquio si respira la cultura di un ambiente, da come i dipendenti si sorridono tra loro, da come viene gestita la fase di contatto tra le persone. Molto spesso è l'istinto che te lo dice. Inoltre, c'è da notare che quando un candidato va a conoscere l'azienda è l'azienda che valuta il candidato ma anche viceversa: quindi come l'azienda guarda il curriculum del candidato, allo stesso modo, anche il candidato dovrebbe guardare il curriculum dell'azienda, e fare domande su ciò che a lui o lei sta a cuore.

Che consiglio daresti ad una ragazza che vorrebbe intraprendere la carriera di HR Manager?

Per quanto riguarda in maniera specifica il percorso di HR bisogna capire bene che non è solo *recruiting*, non è solo buste paga, non è solo contenzioso sindacale: è e sarà

molte cose, perché è un mondo in continua evoluzione, quindi avere una visione a 360° aiuta chi vuole fare questo mestiere con consapevolezza.

Poi ho un consiglio generale, che do a tutti, indipendentemente dal settore in cui si voglia crescere: è importante l'impegno (perché nessuno regala niente), la curiosità, la voglia di vedere, di fare e di conquistarsi un posto nel settore in cui si vuole lavorare. Molto spesso siamo noi ad autolimitarci, a metterci dei paletti perché siamo convinti di non potercela fare, invece dobbiamo essere noi per primi a scommettere su noi stessi. Il lavoro che farai occuperà almeno otto ore della tua giornata, per quarant'anni della tua vita, quindi devi trovare qualcosa che ti faccia svegliare al mattino con passione. Che cosa ti definisce un buon HR manager, ma anche un buon barman o un buon cameriere? Fare quello che ti piace.

