

# Προσαρμογή στρατηγικών προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων στο μεταβαλλόμενο εργασιακό τοπίο

## Πληροφορίες της εταιρείας:

**Οργανισμός:** Telefónica

**Μέγεθος:** Περίπου 120 000 εργαζόμενοι/ες

**Τοποθεσία:** Μαδρίτη, Ισπανία

**Κλάδος:** Τηλεπικοινωνίες

## Το πλαίσιο

Η Telefónica, ένας παγκόσμιος κολοσσός στον τομέα των τηλεπικοινωνιών με έδρα τη Μαδρίτη, έχει σημαντική παρουσία σε περισσότερες από 14 χώρες. Ιδρύθηκε το 1924 και έχει εξελιχθεί σε ηγέτιδα δύναμη στην παροχή καινοτόμων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, όπως κινητή τηλεφωνία, ευρυζωνικό διαδίκτυο και ψηφιακές λύσεις. Με περίπου 120.000 υπαλλήλους, η Telefónica δραστηριοποιείται σε έναν διαρκώς εξελισσόμενο κλάδο, ο οποίος επηρεάζεται από τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες. Ο ανταγωνισμός εντείνεται και η ζήτηση για ευέλικτες υπηρεσίες αυξάνεται. Ανταποκρινόμενη σε αυτές τις προκλήσεις της αγοράς, η Telefónica αναγνώρισε την ανάγκη να προσαρμόσει τις λειτουργικές της πρακτικές, ειδικά όσον αφορά στο μοντέλο εργασίας. Η πανδημία επιτάχυνε τη μετάβαση προς την εξ' αποστάσεως εργασία και η Telefónica υιοθέτησε στρατηγικά υβριδικές ρυθμίσεις, με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων της και να ευθυγραμμιστεί με τις παγκόσμιες τάσεις, βελτιώνοντας παράλληλα την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την προσέλκυση ταλέντων.

Το λειτουργικό πλαίσιο της Telefónica υπέστη σημαντικό μετασχηματισμό, ιδιαίτερα μετά την πανδημία COVID-19. Παραδοσιακά, η εταιρεία βασιζόταν στην εργασία με φυσική παρουσία για να διευκολύνει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων. Όμως, η πανδημία την ανάγκασε να στραφεί ταχύτατα στην εφαρμογή πολιτικών τηλεργασίας, προκειμένου να διασφαλίσει τη συνέχιση της λειτουργίας της και να προστατεύσει την υγεία των εργαζομένων. Αυτή η αλλαγή δεν ήταν απλώς μια προσωρινή απάντηση στην κρίση, αλλά ανέδειξε τα οφέλη της ευέλικτης εργασίας. Καθώς οι εργαζόμενοι εξέφραζαν προτίμηση για υβριδικά μοντέλα, η Telefónica αναγνώρισε τη σημασία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας που υποστηρίζει τόσο την απομακρυσμένη όσο και τη δια ζώσης συνεργασία. Για να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις, η εταιρεία επένδυσε σε ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες που ενίσχυαν τη συνδεσιμότητα και την παραγωγικότητα. Παράλληλα, διαπιστώθηκε η ανάγκη για διατήρηση ενός ισχυρού πνεύματος ομαδικότητας στο υβριδικό περιβάλλον, κάτι που οδήγησε την εταιρεία να εστιάσει στην ενίσχυση της δέσμευσης και της συνεργασίας των εργαζομένων, ανεξαρτήτως τοποθεσίας εργασίας.

## Το πρόβλημα / η ευκαιρία

Η Telefónica αντιμετώπισε την πρόκληση να προσαρμόσει τις στρατηγικές της για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων ενόψει της μεταβαλλόμενης εργασιακής πραγματικότητας. Πριν από την πανδημία, οι διαδικασίες προσλήψεων της εταιρείας βασίζονταν κυρίως σε δια ζώσης επαφές, γεγονός που δημιουργούσε εμπόδια για υποψήφιους και υποψήφιες εκτός της γεωγραφικής περιοχής της εταιρείας. Το νέο υβριδικό μοντέλο εργασίας προσέφερε μια ευκαιρία να διευρυνθεί η βάση ταλέντων, προσελκύοντας υποψηφίους/ες από διαφορετικές περιοχές. Ωστόσο, υπήρξαν και προκλήσεις, όπως οι κίνδυνοι της απομακρυσμένης ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων, καθώς ενδέχεται να δυσκολεύονταν να συνδεθούν με την εταιρική κουλτούρα χωρίς φυσική παρουσία. Για να αξιοποιήσει τη δυνατότητα που προσέφερε η υβριδική εργασία, η Telefónica έπρεπε να επαναπροσδιορίσει τις στρατηγικές προσλήψεων, ευθυγραμμίζοντάς τις με τις προσδοκίες των υποψηφίων, που δίνουν έμφαση στην ευελιξία και την ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής. Επιπλέον, η ενίσχυση της δέσμευσης και της διατήρησης των εργαζομένων σε ένα υβριδικό περιβάλλον κρίθηκε απαραίτητη για τη διατήρηση της παραγωγικότητας και του ηθικού του ανθρώπινου δυναμικού.

## Τι έγινε

Ανταποκρινόμενη στις παραπάνω προκλήσεις και ευκαιρίες, η Telefónica εφάρμοσε μια σειρά από στρατηγικές πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων. Η εταιρεία καθιέρωσε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας, δίνοντας στα άτομα τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ τηλεργασίας και φυσικής παρουσίας, ανάλογα με τον ρόλο και τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Για τη βελτιστοποίηση των προσλήψεων, υιοθέτησε ψηφιακές πλατφόρμες πρόσληψης, διευκολύνοντας τις εικονικές συνεντεύξεις και αξιολογήσεις, διευρύνοντας το εύρος των υποψηφίων σε γεωγραφικό επίπεδο. Επίσης, ανασχεδίασε τη διαδικασία ένταξης νέων εργαζομένων, δημιουργώντας ελκυστικές ψηφιακές εμπειρίες για την εξοικείωσή τους με την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας. Αυτό περιλάμβανε διαδραστικές online συνεδρίες, προγράμματα καθοδήγησης (mentoring) και τακτικές συναντήσεις με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τα διοικητικά στελέχη. Η Telefónica εστίασε επίσης στην ενίσχυση της εικόνας της ως εργοδότης εταιρείας, προβάλλοντας τη δέσμευσή της στην ευελιξία, τη διαφορετικότητα, και την ευημερία των εργαζομένων μέσω στοχευμένων προγραμμάτων. Επιπλέον, επένδυσε σε προγράμματα κατάρτισης για στελέχη, ώστε να ενισχύσει την αποτελεσματική ηγεσία υβριδικών ομάδων και να καλλιεργήσει μια κουλτούρα συνεργασίας και ενσωμάτωσης σε όλα τα περιβάλλοντα εργασίας.

## Αποτελέσματα

Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες της Telefónica απέδωσαν σημαντικά θετικά αποτελέσματα όσον αφορά στην προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων. Το υβριδικό μοντέλο διέυρυνε αισθητά τη βάση υποψηφίων, οδηγώντας σε αυξημένες αιτήσεις από υποψήφιους/ες με ποικίλα χαρακτηριστικά και από διάφορες περιοχές. Μεταγενέστερες έρευνες κατέγραψαν αύξηση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, κυρίως λόγω της αξίας που αποδίδεται στην ευελιξία και στην ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Οι δείκτες προσλήψεων έδειξαν μείωση στον χρόνο ολοκλήρωσης κάθε πρόσληψης, χάρη στην αποδοτικότητα των

ψηφιακών διαδικασιών. Η βελτιωμένη εμπειρία ενσωμάτωσης συνέβαλε στην ομαλότερη ένταξη των νέων εργαζομένων, με θετικά σχόλια και αυξημένα επίπεδα δέσμευσης κατά τους πρώτους μήνες. Επιπλέον, παρατηρήθηκε βελτίωση στα ποσοστά διατήρησης προσωπικού, κάτι που αποδόθηκε στην αυξημένη ικανοποίηση και στο αίσθημα ένταξης των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών αυτών στη δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας. Συνολικά, η δέσμευση της Telefonica στο υβριδικό μοντέλο ενίσχυσε την εικόνα της ως εργοδότης εταιρείας σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά.

## **Συμπέρασμα**

Η περίπτωση της Telefonica καταδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο της εξ' αποστάσεως και υβριδικής εργασίας στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Με την προληπτική υιοθέτηση υβριδικών μοντέλων, η εταιρεία αντιμετώπισε αποτελεσματικά τις προκλήσεις της πανδημίας και ταυτόχρονα εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία να προσελκύσει ένα ευρύτερο φάσμα ταλέντων. Η επιτυχής εφαρμογή ψηφιακών διαδικασιών πρόσληψης και η ανανεωμένη εμπειρία ένταξης αποδεικνύουν την προσαρμοστικότητα της Telefonica και τη δέσμευσή της στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να διαχειρίζονται το μεταβαλλόμενο τοπίο της εργασίας, η Telefonica αποτελεί παράδειγμα για το πώς η ευελιξία και η συμπερίληψη μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη εμπλοκή εργαζομένων και οργανωσιακή ανθεκτικότητα. Τα διδάγματα από αυτή τη μελέτη περίπτωσης υπογραμμίζουν τη σημασία της ευθυγράμμισης των στρατηγικών προσέλκυσης και διατήρησης με τις σύγχρονες προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας προϋποθέσεις μακροπρόθεσμης επιτυχίας σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## **Βιβλιογραφικές αναφορές**

- <https://telefonicatech.com/en/blog/formula-for-successful-hybrid-working>
- <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/somewhere-between-working-face-to-face-and-teleworking-technology-an-essential-ally-in-the-new-hybrid-employment-model/>
- <https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/03/management-and-sustainability-esg-report-2022.pdf>