***«Нехватка персонала в большом колл-центре.»***

В крупном российском банке существует много Блоков, которые фактически превратились в самостоятельные подразделения банка, насчитывающие от нескольких сотен до несколько тысяч человек. Безусловно, при такой численности часто встаёт вопрос о необходимом количестве квалифицированных кадров.  
Одним из наиболее подходящем «донором» является колл-центр банка, т.к. там происходит интенсивная подготовка кадров, требующая минимальных затрат на доподготовку сотрудников, а также уровень заработной платы там несколько ниже, чем в «забирающих» подразделениях.

В колл-центре уже сложилась ситуация, что количество ежемесячно переводимых сотрудников равно количеству ежемесячно принимаемых. Однако, обучение до уровня специалиста происходит в течение минимум полугода. Также есть рост самого колл-центра, порядка 30 штатных единиц в месяц плюс увольнения. Со стороны руководства увольнения случаются крайне редко (только в критических ситуация: финансовые потери по вине оператора, прогулы, нарушение банковской тайны и т.п.).

В колл-центре был создан учебный центр для обучения и развития сотрудников контакт-центра. Для удержания сотрудников были увеличены сроки перехода в другое подразделение до 5 недель (чтобы подготовить замену, в случае если там готовы столько ждать), заложили бюджет на проведение тимбилдингов и командообразующих мероприятий на 2014 год. Но при этом есть понимание, что через год будет существенное сокращение персонала, в связи с выводом площадки в регион.

Перед директором колл-центра встал вопрос: каким образом решить сложившуюся ситуацию с персоналом, т.к. впереди горячий сезон, и ставки надо закрывать.

***Вопросы и решения:***

***1. Как сократить количество переводов в другие подразделения банка?***

*Первый вариант,* который могу предложить – это установить месячную квоту, определяющую максимальное число специалистов, которое колл-центр готов безболезненно передавать другим структурным подразделениям. Если на текущий момент ситуация с кадрами критическая, то прежде чем квотировать данный процесс, введите мораторий на переход специалистов до тех пор пока полностью не укомплектуете штат колл-центра.  
Скорее всего, данное решение вам будет необходимо обосновать и согласовать с вышестоящим руководством.

*Второй вариант* – маловероятен в условиях грядущего сокращения, но, тем не менее, создайте такие условия работы, такой морально психологический климат в коллективе, что коллегам даже при условии повышения должностного оклада не захотелось бы от вас уходить.

***2. Какое участие должны показать сотрудники HR-службы?***

Самое что ни на есть прямое. Кадры – это их «колхоз» и отвечают они не только за документальное оформление приема/увольнения/перевода. Во всяком случае вышеописанная инициатива должна исходить от них, так как они владеют всей цепочкой карьерных перемещений персонала, поэтому при наличии определенной заинтересованности, способны создать условия, когда довольно и подразделение-донор и подразделение-реципиент.

***3. Какие меры надо экстренно применить для закрытия вакансий, если необходимо с учётом переводов, увольнений и ростом ежемесячно вводить 54 вакансии, а группа подбора, готова «подписаться» только на 30?***

Уже писал: введите мораторий на карьерные перемещения по колл-центру до момента полной комплектации штата подразделения. Очень важно, что организация ориентирована на людей и дает им возможность роста, однако, коммерческий банк существует с целью зарабатывать деньги и так получилось, что колл-центр – важный элемент системы предоставляемого сервиса, который должен эффективно функционировать. В данном случае – это первично и в этом заключается приоритет.