

**МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Позиция:** продавец

Изготовлено: группой экспертов компании

«Дмитрий Чуприна & Партнеры»

Бишкек, 2012

**Позиция:** продавец

Список компетенций отражает портрет должности. Компетенция рассматривается как комбинация: теоретических знаний, практических навыков и умений, личного отношения.

Для данной позиции выделены следующие компетенции:

1. Коммуникативность
2. Профессионализм
3. Стремление к результату
4. Ведение продаж
5. Работа в команде
6. Самоорганизация

Для более дифференцированного подхода к оценке деятельности продавцов выделено несколько уровней профессионализма: развивающийся, профессионал, мастер.

***Уровень «развивающийся»*** - Преимущественно показывает знания и навыки, достаточные для выполнения работы, согласно стандартам организации. Применяет некоторые навыки в работе, но в недостаточной степени и не все, часто способен достигать результата, но он нестабилен. Имеет определенный опыт и обладает потенциалом роста. Нуждается в дополнительном обучении и контроле.

***Уровень «профессионал»*** - Обладает необходимыми знаниями и навыками, имеет существенный опыт в данной области. В большинстве случаев может исполнять обязанности в соответствие со стандартами организации и добиваться результатов. Без посторонней помощи решает сложные задачи. Неплохо разбирается в работе и может поделиться опытом. Требуется усовершенствование навыков.

***Уровень «мастер»*** - Абсолютное понимание и исключительная способность применять знания и навыки, а также добиваться выдающихся результатов. Постоянен, стабилен в продуктивности и эффективности. Мастер своего дела, способный привнести в профессию что-то свое, стратегическое видение и способность к творческому преобразованию рабочих ситуаций. Может обучать других.

**Инструкция к применению.** Модель заполняетсяруководителем подразделения совместно с помощниками. При оценке поведенческого маркера по каждой компетенции нужно обратить внимание на градацию баллов и ставить галочку в нужную графу. Баллы нужно распределять следующим образом:

1. – такое поведение не выражено вообще;
2. – такое поведение выражено, но частично или не полностью;
3. – поведение проявляется в полной мере.

После того, как компетенция заполнена, необходимо посчитать сумму баллов по каждой графе и поставить цифры в графе «всего баллов», затем посчитать общую сумму и записать ее в графе «итого». В правой графе «уровень профессионализма» нужно поставить птичку в окне «мастер», «профессионал» или «развивающийся» в соответствии с набранными баллами. Если необходимо нужно дополнить оценку в графе «комментарии менеджера» в развернутом виде.

После того как руководитель заполнил Модель описанным способом, дальнейшая работа осуществляется специально обученным менеджером по работе с персоналом. За описанием всех компетенций есть график, на котором необходимо отметить все точки, выражающие количество набранных баллов по компетенциям. Это даст наглядное представление об уровне компетенций сотрудника. Кроме того возможна оценка общего уровня профессионализма, ее нужно отображать под заголовком «общий уровень» в соответствии с набранными баллами. Далее, следует отобразить комментарии и рекомендации по наличному уровню профессионализма и развитию сотрудника.

Ф. И. О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1. **КОММУНИКАТИВНОСТЬ** | **Баллы** | | | **Уровень профессионализма** |
| 0 | 1 | 2 |
| 1 | Имеет представительный и опрятный внешний вид |  |  |  | **Мастер-**  12-14 баллов  **Профессионал-**  9-11 баллов  **Развивающийся-**  до 8 баллов |
| 2 | Легко общается с клиентом, не экономит на разговоре |  |  |  |
| 3 | Находит общий язык с любым клиентом, имеет широкий кругозор |  |  |  |
| 4 | Встречает клиентов с улыбкой, в процессе общения располагает к себе |  |  |  |
| 5 | Эмоционально рассказывает о продукции, проявляет увлеченность товаром и знание его истории |  |  |  |
| 6 | Умеет слушать клиента |  |  |  |
| 7 | Вежливо, уважительно и терпеливо разговаривает с клиентами |  |  |  |
|  | *Всего баллов* |  |  |  |
|  | ***Итого*** |  | | |
| **Комментарии менеджера:** | | | | | |
|  | 1. **ПРОФЕССИОНАЛИЗМ** | **Баллы** | | | **Уровень профессионализма** |
| 0 | 1 | 2 |
| 1 | Не боится предлагать товар клиентам, в том числе дорогой, уверен в товаре и в себе |  |  |  | **Мастер-**  19-22 баллов  **Профессионал-**  15-18 баллов    **Развивающийся-**  до 14 баллов |
| 2 | При продаже подчеркивает значимость клиента, а не себя самого |  |  |  |
| 3 | Работа с клиентами и коллегами не зависит от настроения |  |  |  |
| 4 | Не уходит от общения с клиентом даже в случае, если клиент раздражителен и конфликтует, старается «сгладить» острые углы, выйти на компромисс |  |  |  |
| 5 | Умеет обслуживать сразу нескольких клиентов |  |  |  |
| 6 | Относится ко всем клиентам одинаково внимательно |  |  |  |
| 7 | Хорошо знает расположение товара в зале и его ассортимент |  |  |  |
| 8 | Рассчитывает все по расходам клиента |  |  |  |
| 9 | Может продать любой товар, в том числе неходовой или бонусный |  |  |  |
| 10 | Демонстрирует дизайнерский подход при выборе товара для клиента |  |  |  |
| 11 | Продуктивно общается с мастерами, дизайнерами, умеет поддерживать с ними беседу |  |  |  |
|  | *Всего баллов* |  |  |  |
|  | ***Итого*** |  | | |
| **Комментарии менеджера:** | | | | | |
|  | 1. **СТРЕМЛЕНИЕ К РЕЗУЛЬТАТУ** | **Баллы** | | | **Уровень профессионализма** |
| 0 | 1 | 2 |
| 1 | Всегда «наводит мосты» с клиентом на будущее, независимо, уходит клиент с покупкой или без |  |  |  | **Мастер-**  17-20 баллов  **Профессионал-**  13-16 баллов    **Развивающийся-**  до 12 баллов |
| 2 | Когда клиент уже готов на сделку, старается не отходить от него, «дожимает», нацелен на результат |  |  |  |
| 3 | Продает дорогой товар, в том числе тот, который еще в пути |  |  |  |
| 4 | Если товар вернули, то старается доработать с клиентом |  |  |  |
| 5 | Прослеживает окончание сделки до момента выхода клиента из магазина с товаром |  |  |  |
| 6 | Продает бонусный товар, заинтересован в получении бонусов |  |  |  |
| 7 | Проявляет желание быть лучшим, честолюбив по отношению к личному результату |  |  |  |
| 8 | Демонстрирует высокую обучаемость |  |  |  |
| 9 | Стремится узнавать новое, всем интересуется, задает вопросы по заводам, про их историю, про стили выпускаемой ими продукции |  |  |  |
| 10 | «Болеет» за эффективность своего подразделения |  |  |  |
|  | *Всего баллов* |  |  |  |
|  | ***Итого*** |  | | |
| **Комментарии менеджера:** | | | | | |
|  | 1. **ВЕДЕНИЕ ПРОДАЖ** | **Баллы** | | | **Уровень профессионализма** |
| 0 | 1 | 2 |
| 1 | При продаже «ведет» клиента по этапам продаж, лидирует |  |  |  | **Мастер-**  22-26 баллов  **Профессионал-**  17-21 баллов    **Развивающийся-**  до 16 баллов |
| 2 | Быстро осуществляет подстройку к клиенту, располагает к себе, умеет вызвать его доверие |  |  |  |
| 3 | Держит контакт с клиентами до окончания сделки |  |  |  |
| 4 | Делает клиентам комплименты |  |  |  |
| 5 | Выявляет потребности клиентов полностью |  |  |  |
| 6 | Увлекает клиентов своей уверенностью и знанием товара, правильно и грамотно преподносит все его преимущества и выгоды |  |  |  |
| 7 | Показывая товар, демонстрирует его, рассказывая о том как это будет выглядеть |  |  |  |
| 8 | Продает не «впаривая», а удовлетворяя запросы клиента |  |  |  |
| 9 | Умеет работать с возражениями, отрабатывает их |  |  |  |
| 10 | Убедит сомневающегося клиента на завершение сделки |  |  |  |
| 11 | Совершает комплексные продажи |  |  |  |
| 12 | Завязывает долгосрочные отношения с клиентами, среди них есть постоянные |  |  |  |
| 13 | Данные при обучении работе шаблоны старается раскрасить собственным видением, привносит свой креативный подход к продажам |  |  |  |
|  | *Всего баллов* |  |  |  |
|  | ***Итого*** |  | | |
| **Комментарии менеджера:** | | | | | |
|  | 1. **РАБОТА В КОМАНДЕ** | **Баллы** | | | **Уровень профессионализма** |
| 0 | 1 | 2 |
| 1 | Демонстрирует доброжелательное, терпеливое и уважительное поведение при общении с коллегами и клиентами |  |  |  | **Мастер-**  14-16 баллов  **Профессионал-**  11-13 баллов    **Развивающийся-**  до 10 баллов |
| 2 | Выражает готовность к совместному неформальному отдыху |  |  |  |
| 3 | Говорит правду об исполнении поручений: сделал или не сделал |  |  |  |
| 4 | Терпеливо отвечает на вопросы новых сотрудников о товаре, «водит их за руку», пока они не научатся действовать самостоятельно |  |  |  |
| 5 | Демонстрирует добросовестное отношение к рабочим обязанностям, не отсиживается где-либо вне зала |  |  |  |
| 6 | Прислушивается к мнению коллег |  |  |  |
| 7 | Имеет влияние на коллег, может проявлять лидерские качества и вести за собой |  |  |  |
| 8 | Уступчив в спорах с коллегами, старается сохранять и поддерживать хорошую атмосферу в коллективе |  |  |  |
|  | *Всего баллов* |  |  |  |
|  | ***Итого*** |  | | |
| **Комментарии менеджера:** | | | | | |
|  | 1. **САМООРГАНИЗАЦИЯ** | **Баллы** | | | **Уровень профессионализма** |
| 0 | 1 | 2 |
| 1 | Умеет сдерживать негативные эмоции на работе, не «сбрасывает» их на коллег и клиентов |  |  |  | **Мастер-**  14-16 баллов  **Профессионал-**  11-13 баллов    **Развивающийся-**  до 10 баллов |
| 2 | Все поручения делает с пониманием, для чего они даны |  |  |  |
| 3 | Уходит домой только по окончании решения всех задач, не откладывает дела на завтра |  |  |  |
| 4 | Справляется со всеми поставленными задачами, проявляет самостоятельность при их решении |  |  |  |
| 5 | Демонстрирует личное отношение и неравнодушие ко всему, происходящему в зале |  |  |  |
| 6 | Не разделяет работу на чьи – то обязанности |  |  |  |
| 7 | Принимает и поддерживает правила, установленные в компании |  |  |  |
| 8 | Приходит на работу вовремя |  |  |  |
|  | *Всего баллов* |  |  |  |
|  | ***Итого*** |  | | |
| **Комментарии менеджера:** | | | | | |

**График уровней профессионализма по компетенциям**

**Инструкция.** Нанесите на график точки соответствующие уровням компетенций сотрудника. Соедините линии. Оцените однородность, провисания и подъемы графика.

**Примечание\***

1. Коммуникативность
2. Профессионализм
3. Стремление к результату
4. Ведение продаж
5. Работа в команде
6. Самоорганизация

**ОБЩИЙ УРОВЕНЬ:**

* **Мастер (от 98 до 114 баллов)**
* **Профессионал (от 76 до 97 баллов)**
* **Развивающийся (менее 73 баллов)**

**Выводы по графику индивидуального профиля\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Выявленные мишени для работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Результаты беседы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Дополнительные исследования\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Рекомендации менеджера по работе с персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Дата «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_\_г.**

**Ф. И. О. менеджера по работе с персоналом\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**