**Приложение 3.**

**Матрица рекомендованных форм и методов развития работника в зависимости от категории работника и результатов оценки**

| **№** | **КАТЕГОРИЯ РАБОТНИКА** | **РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ** | **НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ** | **ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ** | **МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ** | **ДОП. МЕРОПРИЯТИЯ** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1. | руководитель | неудовлетворительный результат; низкий уровень развития компетенций | целесообразность обучения определяется по результатам исследования причин низкой результативности и неудовлетворительной оценки компетенций | | | Выяснение причин низкой результативности. Возможно проведение оценки соответствия должности (аттестация). |
| 1.2. | специалист | неудовлетворительный результат; низкий уровень развития компетенций | повышение результативности и развитие необходимых компетенций | Внутреннее обучение. | Дистанционное обучение. Самообучение. Баддинг. Обучение действием. | Выяснение причин низкой результативности. В зависимости от результатов: 1) аттестация или 2) обучение с отсроченной повторной оценкой через 3–6 мес. |
| 2.1. | руководитель | удовлетворительный или высокий результат; низкий уровень развития компетенций | развитие управленческих компетенций, а также компетенций, способствующих повышению результативности | Внутреннее обучение.  Внешнее обучение. | Смешанное обучение (онлайн+оффлайн). Тренинги внешние и внутренние. | Дополнительная оценка компетенций после обучения через 3–6 мес. |
| 2.2. | специалист | удовлетворительный или высокий результат; низкий уровень развития компетенций | развитие компетенций, способствующих закреплению достигнутых результатов | Внутреннее обучение.  Внешнее обучение. | Дистанционное обучение.  Участие в специальных программах, проектах. Самообучение. Участие в каскадном обучении. Внутренние тренинги. | Дополнительная оценка компетенций после обучения через 3-6 мес. (по запросу руководителя). |
| 3.1. | руководитель | удовлетворительный, но невысокий результат; развитые компетенции | целесообразность обучения определяется по результатам исследования причин недостаточной результативности | | При наличии мотивации: назначение наставником; вовлечение в проведение каскадного обучения. | Выяснить причины недостаточной результативности: мониторинг динамики результативности в течение оценочного периода. |
| 3.2. | специалист | удовлетворительный, но невысокий результат; развитые компетенции | направление обучения определяется по результатам исследования причин недостаточной результативности | Внутреннее обучение. | Внутреннее обучение (при необходимости) новым технологиям, знаниям, навыкам. | Выяснить причины недостаточной результативности: мониторинг динамики результативности в течение оценочного периода. |
| 4.1. | руководитель | высокий результат; недостаточно развитые компетенции | развитие управленческих компетенций | Внешнее обучение. Внутреннее обучение. | Смешанное обучение (онлайн+оффлайн). Участие в специальных программах, проектах. Привлечение к проведению каскадного обучения. |  |
| 4.2. | специалист | высокий результат; недостаточно развитые компетенции | развитие компетенций, способствующих закреплению достигнутых результатов | Внешнее обучение.  Внутреннее обучение. | Смешанное обучение (онлайн+оффлайн). Участие в специальных программах, проектах. Участие в каскадном обучении. Внутренние тренинги. Стажировка. |  |
| 6.1. | руководитель | высокий результат; развитые компетенции | направление развития определяется вектором выбранного карьерного пути: по вертикали или по горизонтали | Внешнее обучение. | Смешанное обучение (онлайн+оффлайн). Внешний тренинг. Мастер-классы. Временное назначение на должность, требующую более высокого уровня развития компетенций. Стретчинг. Привлечение к проведению каскадного обучения. | Оценка мотивационной сферы и лояльности для определения пути карьерного развития. |
| 6.2. | специалист | высокий результат; развитые компетенции | Внешнее обучение. | Смешанное обучение (онлайн+оффлайн). Внешний тренинг. Мастер-классы. Временное назначение на должность, требующую более высокого уровня развития компетенций. Стретчинг. Назначение наставником. | Мониторинг динамики результативности: наличие положительной высокой динамики результативности в течение всего оценочного периода. Оценка мотивационной сферы и лояльности. Для кадрового резерва-оценка лидерских качеств. |