

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
АДМИНИСТРАЦИИ
АНЖЕРО-СУДЖЕНСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА

П Р И К А З

От 30.12.2021 г.

№ 1343

По итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета

С целью обеспечения условий развития кадрового потенциала муниципальной системы образования,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить:

1.1. аналитическую справку и адресные рекомендации по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета (Приложение);

1.2. показатели для оценки эффективности работы с резервом управленческих кадров:

– доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность; от 31 до 50% - средняя эффективность; от 51 до 70% - высокая эффективность; свыше 71% - очень высокая эффективность.

– доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных и/или муниципальных проектов, в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 51 до 65% - средняя эффективность; от 66 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность.

– удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации планов индивидуального развития.

2. Руководителям образовательных организаций внести коррективы в индивидуальные планы развития педагогических работников, включенных в резерв управленческих кадров, включив следующие направления: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; привлечение

резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к участию в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности (Срок: до 25.01.2022).

3. Начальнику отдела организационно-методической и инновационной работы МКУ «Функционально-аналитический центр» (Г.А. Грязновой) подготовить памятку для руководителей образовательных организаций по эффективной реализации Плана индивидуальной подготовки лица, включенного в резерв управленческих кадров (Срок: до 01.02.2022).

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на Ю.В. Гринцевич, заместителя начальника управления образования.

Начальник управления образования

М.В. Семкина

Аналитическая справка
по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров в
образовательных организациях муниципалитета

На основании приказа УО от 02.12.2021 г. № 1219^а в период с «24» декабря по «27» декабря 2021 г. был проведен мониторинг формирования резерва управленческих кадров в образовательных организациях муниципалитета.

Анализ результатов с соответствия с показателями мониторинга позволил установить следующее:

1. Общее количество лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров – 45 человек. Из них – 28 педагогических работника в резерв управленческих кадров дошкольных образовательных организаций (ДОО), 12 человек в резерв управленческих кадров общеобразовательных организаций (ОО); 5 человек в резерв управленческих кадров организаций дополнительного образования (ОДО).

Зачисленные в резерв управленческих кадров:

– по должности: в ДОО – 96,4% старшие воспитатели и 5,6% воспитатель, в ОО – 100% заместители директора по УВР, в ОДО – 60% заместители директора и 40% иные должности;

– по образованию: в ОО и ОДО – 100% высшее педагогическое образование, в ДОО – 96,4% высшее образование (выше прошлогоднего показателя на 3%), 5,6% -среднее специальное (в настоящее время получают высшее образование);

– по стажу педагогической деятельности:

10-15 лет	15-20 лет	20 лет и выше
Дошкольные образовательные организации		
	14%	86%
Общеобразовательные организации		
0	0	100%
Организации дополнительного образования		
0	4,2%	95,8%

– по сроку нахождения в резерве управленческих кадров:

До 3-х лет	От 3 до 6 лет	6 лет и выше
Дошкольные образовательные организации		
25%	42%	33%
Общеобразовательные организации		
8%	0	92%
Организации дополнительного образования		
4,2	0	95,6%

2. Количество лиц, имеющих планы индивидуального развития – 45 человек (100%);

3. Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период на 100% - 25 человек, из них в ДОО – 9 человек, в ОО – 12 человек, в ОДО – 4 человек.

На 100% выполнили планы все кандидаты в управленцы, состоящие в резерве более 6 лет.

4. Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период в объеме 51-99% - 13 человек.

Более чем на 82% выполнили планы все кандидаты в управленцы, состоящие в резерве более 3-х лет.

5. Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период в объеме менее 50% - 7 человек, из них 6 в ДОО, 1 в ОО.

Менее чем на 50% выполнили планы кандидаты в управленцы, состоящие в резерве 1 год.

Работа с резервом управленческих кадров осуществляется:

1. На уровне муниципалитета (под руководством ответственного должностного лица начальника отдела информационной и кадровой работы МКУ «ФАЦ»):

- разработка и утверждение Положения о порядке и сроках проведения аттестации кандидатов на должность руководителя и руководителей муниципальных образовательных организаций, подведомственных управлению образования администрации Анжеро-Судженского городского округа;

- ведение реестра лиц, включенных в резерв управленческих кадров в системе муниципального образования;

- организация работы с резервом, утверждение плана работы на календарный год;

- осуществление контроля за выполнением планов работы с резервом, в том числе индивидуальных планов развития лиц, зачисленных в резерв;

- организация обучения резерва управленческих кадров на должности руководителей муниципальных образовательных организаций;

- ротация, назначение из резерва на вакантные должности руководителей муниципальных образовательных организаций;

2. На уровне образовательной организации (под руководством директора (наставника) и предполагает):

- разработку Положения о кадровом резерве образовательной организации;

- формирование списка педагогических работников, зачисленных в резерв (с утверждением на педагогическом совете);

- формирование планов индивидуального развития резервистов;

- формирование и утверждение плана работы с кадровым резервом на календарный (учебный) год;

- назначение наставников для педагогических работников, зачисленных в резерв;

– подготовка педагогических работников, зачисленных в резерв, (участие в рабочих группах, работе коллегиальных органов, в семинарах, конференциях, направлении на курсы ПК или переподготовку и пр.);

– контроль за исполнением принятых планов по резерву.

Изучение направлений работы в рамках реализации планов индивидуального развития педагогических работников, включенных в резерв управленческих кадров показывает, что традиционно преобладают: реализация образовательных программ по развитию управленческой готовности резервистов; привлечение резервистов к наставничеству; к проектной деятельности; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; а также информирование и методическая поддержка участников резерва.

В планах индивидуальной подготовки лиц, зачисленных в резерв, предусматриваются также следующие мероприятия:

– исполнение обязанности руководителя образовательного учреждения на период его отсутствия;

– направление на переподготовку или повышение квалификации в установленном порядке;

– участие в конкурсах на замещение вакантных должностей руководителей образовательных организаций;

– самостоятельную теоретическую подготовку, включающую получение дополнительного профессионального образования и пр.

Назначение участников резерва руководителями проектов и включение их в состав проектных команд позволяет решать одновременно следующие задачи:

– более интенсивное личностно-профессиональное развитие участников резерва на принципах «обучения действием»;

– более полное использование потенциала участников резерва, начиная с момента включения их в состав резерва;

– дополнительные возможности для оценки уровня личностно-профессиональных ресурсов участников резерва, испытание «в деле», а не только в ходе оценочных мероприятий.

Мероприятия плана индивидуальной подготовки определяются в процессе собеседования с резервистом, с учетом его образования управленческой подготовки и потребностей в развитии управленческих компетенций. Цель каждого этапа заключается в определении ожиданий по развитию конкретных компетенций. В процессе контроля реализации планов индивидуально подготовки участников кадровых резервов дается оценка степени готовности к замещению планируемой должности.

По итогам мониторинга можно также отметить:

– четкую регламентацию и формализованность системы формирования и работы кадрового резерва в образовательных организациях. Вся процедура четко прописана, и согласованна с руководителями ОО;

– соответствие методов и форм работы с кадровым резервом типу создаваемого резерва, и целям его создания;

– открытость и прозрачность системы кадрового резерва, доступность для всех работников образовательных организаций;

– при открытии вакансии на должность, относящейся к кадровому резерву, педагогические работники, входящие в кадровый резерв по данному типу должности, обладают приоритетным правом перед внешними кандидатами.

Мониторинг кадрового резерва с позиции его типов показал, что в общеобразовательных организациях и организациях дополнительного образования это тип «резерв развития», когда потенциальные управленцы уже с позиции педагогического стажа и опыта соответствуют требованиям необходимым для реализации программы развития образовательной организации в качестве руководителя. На сегодняшний день 11,7% резервистов не прошли еще переподготовку по направлению «Менеджмент в образовании».

В дошкольных образовательных организациях доминирует тип «резерв функционирования», где главное - формирование стабильного кадрового состава. При зачислении в кадровый резерв педагогические работники ДОО чаще всего не обладают необходимым набором компетенций, но получают их посредством специального курса обучения (по направлению «Менеджмент в образовании»), прохождению стажировок и реализации индивидуального плана развития.

Результаты мониторинга с позиции принципов формирования кадрового резерва («целевой кадровый резерв» и «конкурентный кадровый резерв») показывают, что во всех организациях реализуется принцип «конкурентный кадровый резерв». В соответствии с данным принципом количество кандидатов превышает количество перспективных вакансий. Таким образом создается конкурентная сфера в подготовке кандидатов, что предоставляет возможным сделать выбор в пользу наиболее успешного и подготовленного кандидата, и в тоже время иметь «запасной вариант» в лице других резервистов, претендовавших на данную вакансию.

В процессе мониторинга было установлено, при отсутствии по уважительной причине руководителя образовательной организации его должностные обязанности осуществляется осуществляет работник, находящийся в кадровом резерве, с целью получения им дополнительных практических навыков управления. Несмотря на ряд положительных аспектов по формированию резерва управленческих кадров, необходимо отметить, что ни в одной образовательной организации оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров по-прежнему не предусматривается научно-обоснованный подход – акцент делается только на выполнении индивидуального плана развития.

Факторы, влияющие на анализ результатов

Несмотря на положительные результаты и достижение необходимых показателей, считаем, что остаются следующие проблемы, которые могут негативно сказаться на формировании резерва управленческих кадров:

– формирование кадрового резерва осуществляется без глубокого анализа потенциала педагогических работников, чаще всего это заместители (старшие воспитатели), чей возраст приближен, а иногда и превышает возраст самого руководителя, таким образом на поверхность выступает проблема соблюдения возрастных критериев к отбору кандидатов;

- большинство действующих руководителей образовательных учреждений не создают организационные условия для подготовки резерва заместителей руководителя в учреждениях.

Включение резервистов в список чаще всего формальный т.е. отсутствует система мероприятий по отбору и формированию кадрового резерва и четких критериев и показателей предоставления кандидатур в резерв руководящих кадров.

В МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №12» с целью формирования резерва управленческих кадров из числа высококвалифицированных педагогов, способных профессионально и эффективно осуществлять управленческую деятельность, разработана и реализуется Программа подготовки управленческого резерва учреждения.

Еще одним фактором, который может негативно сказаться на подготовке резерва управленческих кадров является отсутствие системы мониторинга персональной успешности кандидата в резерв руководящих кадров на основе, например, портфолио.

В процессе мониторинга было выявлено, что ни в одной образовательной организации оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров не предусматривает научно-обоснованного подхода. Сложившаяся ситуация связана с отсутствием единой системы показателей оценки эффективности работы с резервом на уровне муниципалитета.

Выводы:

Анализируя организацию работы с кадровым резервом можно говорить о её системном характере.

Общее количество лиц, зачисленных в резерв управленческих кадров – 45 человек.

Количество лиц, имеющих планы индивидуального развития – 45 человек (100%);

Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период на 100% - 25 человек.

Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период в объёме 51-99% - 13 человек.

Количество лиц, выполнивших планы индивидуального развития за отчетный период в объёме менее 50% - 7 человек.

Проблемами подготовки резервистов являются: при формировании кадрового

резерва не всегда соблюдаются возрастные критерии к отбору кандидатов, в планы индивидуального развития резервистов не включены такие направления работы как мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов.

Отсутствует единая системы показателей на уровне муниципалитета для оценка эффективности работы с резервом управленческих кадров.

**Адресные рекомендации
по итогам мониторинга формирования резерва управленческих кадров
в образовательных организациях муниципалитета**

Начальнику отдела информационной и кадровой работы МКУ «Функционально-аналитический центр» и руководителям образовательных организаций:

1. При формировании муниципального кадрового резерва всесторонне анализировать действующий управленческий корпус муниципальной системы образования с позиции прогноза количества вакансий на следующий год, для определения реальной потребности в резерве руководящих кадров по должностному составу и формированию муниципального заказа на их подготовку.

2. Необходимо соблюдать возрастные критерии при отборе кандидатов, чтобы не утратить мотивирующий аспект «статус востребованности» (доля назначений кадрового резерва соответствует вакансиям).

3. Использовать для оценки эффективности работы с резервом управленческих кадров следующие показатели:

– доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность; от 30 до 50% - средняя эффективность; от 51 до 70% - высокая эффективность; свыше 70% - очень высокая эффективность.

– доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных и/или муниципальных проектов, в течение календарного года.

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя: при количестве лиц, включенных в резерв и принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 51 до 65% - средняя эффективность; от 66 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность.

– удовлетворенность лиц, включенных в резерв управленческих кадров, уровнем реализации планов индивидуального развития.

Руководителям образовательных организаций

1. При разработке индивидуального плана развития резервиста

предусматривать мероприятия по следующим направлениям: мониторинг динамики развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; реализация образовательных программ по развитию управленческой готовности резервистов; привлечение резервистов к экспертной и аналитической работе; к наставничеству; к проектной деятельности; к участию в качестве спикеров в экспертных дискуссиях и проблемно-аналитических сессиях; к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях; к публикациям научно-практических материалов; к участию в фокус-группах для подготовки оперативной информации по актуальным вопросам современности; а также информирование и методическую поддержку участников резерва.

2. Для определения наиболее предпочтительных областей личностно-профессионального развития участников резерва целесообразно на «входе» в состав резерва проводить их анкетирование, а в последующем периодически его повторять.

Рекомендации

**по подготовке управленческого резерва учреждения (заместители руководителя, руководители педагогических сообществ учреждения)
(на основе опыта МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №12»)**

С целью формирования резерва управленческих кадров из числа высококвалифицированных педагогов, способных профессионально и эффективно осуществлять управленческую, в МБОУ «СОШ № 12» разработана и реализуется Программа по подготовке управленческого резерва учреждения всех уровней (далее Программа).

Задачами Программы являются:

- определение содержания мероприятий, направленных на формирование управленческого резерва;
- разработка процесса согласования плана мероприятий в рамках Программы;
- разработка плана внедрения мероприятий по формированию управленческого резерва;
- определение команды исполнителей, реализующих отдельные мероприятия Программы и её комплексные задачи в целом;
- определение процедуры экспертизы результатов реализации Программы.

На основе установленной цели, намеченных задач было разработано содержание Программы по подготовке управленческого резерва.

Механизм реализации программы предусматривает следующие элементы:

- информирование персонала образовательного учреждения о целях, задачах и содержании Программы;
- формирование инициативной группы сотрудников в целях обеспечения реализации отдельных мероприятий Программы.

Формирование управленческого резерва поможет минимизировать временные и другие затраты на поиск новых сотрудников.

Наличие управленческого резерва обеспечит оперативное решение проблем с замещением вакантных должностей и обязанностей. Наличие резерва также позволяет:

- не допускать дополнительных нагрузок на сотрудников в связи с замещением коллег;
- эффективно планировать рабочее время;
- обеспечить высокое качество образовательных услуг;
- сохранить позитивный микроклимат в коллективе;
- поддержать репутацию образовательного учреждения.

Таким образом, Программа по подготовке управленческого резерва – современный и актуальный инструмент менеджмента в образовательном учреждении.

Технологии обучения и оценки персонала в процессе реализации Программы

В целях максимальной эффективности мероприятий в рамках реализации программы по формированию управленческого резерва образовательного учреждения были отобраны методики и технологии, которые позволяют решить поставленные задачи комплексно.

В Программу включены следующие технологии:

- Assessment Centre (система комплексной оценки персонала)
- Стажировки
- Игры-тренинги
- Планирование карьеры.

Assessment Centre

Assessment Centre, в буквальном переводе — «Центры оценки». Assessment Centre — это технология, серия процедур. Во время его проведения моделируется процесс реальной деятельности, поэтому люди демонстрируют поведение, очень близкое к реальному.

Суть метода заключается в том, что испытуемому предлагается выполнить ряд упражнений, моделирующих ключевые моменты деятельности, в которых проявляются имеющиеся у него знания, умения и профессионально важные качества. Степень выраженности этих качеств оценивается подготовленными оценщиками по специально разработанным критериям оценки, полученным в результате анализа работ. На основании оценки делается заключение о степени пригодности человека к данной работе, о необходимости дополнительного обучения или индивидуальных консультаций, о продвижении по службе. Количество участников Assessment Centre ограничено (4–12 человек). Продолжительность процедур — один-три дня.

Если образовательное учреждение рассматривать как компанию, то к

позитивным особенностям проведения *Assessment Centre* нужно отнести:

- комплексность — участники проходят испытание с помощью различных упражнений и техник;
- реалистичность — оценивается только наблюдаемое поведение участников; оценщикам запрещается строить гипотезы о причинах поведения;
- независимость — каждый участник оценивается несколькими специалистами;
- объективность — выводы основываются на стандартизированных оценках, фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени;
- достоверность — выводы основываются на согласованных оценках результатов выполнения многих заданий большим количеством независимых экспертов;
- системность — оцениваются все интересующие управленческие уровни и структурные подразделения компании;
- сопоставимость результатов — сотрудники разных подразделений оцениваются по одной модели компетенций.

К настоящему моменту *Assessment Centre* можно назвать одним из самых точных методов групповой оценки кандидатов на вакантную должность, оценки сотрудников для составления программ развития профессиональных навыков и деловых качеств, включения в кадровый резерв и повышения в должности.

В соответствии с потребностями организации и целями проведения *Assessment Centre* его результаты могут быть представлены в виде:

- индивидуальных заключений по каждому участнику (профили профессионально важных качеств, индивидуальные балльные профили, психологические портреты, характеристики, рекомендации);
- обобщенного аналитического отчета (включающего ранжированные списки участников, списки наиболее успешных рабочих групп, рекомендации по формированию эффективных проектных групп) и базы данных.

Стажировка

Стажировка является видом практической подготовки резерва и предназначена для формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка организуется для изучения российского и зарубежного передового опыта, приобретения организаторских навыков для выполнения работником новых должностных обязанностей. Смена видов деятельности резервиста позволяет лучше узнать способности работника к различным видам труда, инновациям, установлению деловых контактов, анализу и принятию групповых решений.

Игры-тренинги

Игры-тренинги – популярный и привлекательный метод формирования компетенций сотрудников. Игровые тренинги подразумевают создание ситуаций, близких к повседневной реальности, а также могут моделировать экстренные ситуации, в которых участникам необходимо применить профессиональные знания, жизненный опыт для решения поставленных задач.

Планирование карьеры

Необходимыми составляющими критериями при зачислении кандидатов в резерв являются желание сотрудника и его возможности к управленческому росту. Принципиальное значение имеет наличие одновременно обоих из них. Человек может иметь отличную квалификацию и иметь качества, которые делают его потенциальным руководителем, но если в его жизненных установках нет планов карьерного и управленческого роста, то нахождение его в резерве не является целесообразным.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии:

- специализации и углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения;
- транспрофессионализации (овладения другими областями человеческого опыта, связанного, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в учреждении. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри учреждения, например, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к «ядру» учреждения, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Выбирая кандидата в кадровый резерв, ответственный за формирование резерва должен учитывать тип и этап карьеры, который тот проходит в данный момент. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и, главное, — специфику индивидуальной мотивации.

Основные этапы карьеры и их характеристика представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Характеристика этапов карьеры

Этапы карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами	Поиск самовыражения

Этапы карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации
		деятельности	в новой сфере деятельности

Очевидно, что кандидаты в возрасте от 30 до 45 лет более ориентированы на социальное признание и самореализацию, чем сотрудники иного возраста, следовательно, можно сделать вывод об их высокой мотивации к достижению карьерных высот. Такие специалисты чаще стремятся повышать свой профессиональный уровень и личностные характеристики, являются более гибкими в принятии решений и легко обучаются.

Ответственный за формирование резерва, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор.

Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии (Табл. 2).

Таблица 2.

Ситуации выбора профессии

Выбор профессии	Комментарий
Традиция	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события
Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

Важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

- оптант (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими факторами, но и многоаспектными условиями культуры;
- адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);
- адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит идеально к производственной работе;

- интернант (фаза интернанта). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
- мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
- авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
- наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела в любой профессии имеет единомышленников, перенимателей опыта, учеников.

Анализ фаз развития профессионала, на которых находятся работники учреждения, необходим не только для отбора кандидатов для зачисления в резерв, но и при оценке необходимости замещения сотрудника, находящегося на должности, потенциально готовящейся к резервированию.

Одно из направлений кадровой работы в учреждении, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, — планирование карьеры резервистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями учреждения, стратегией и планами его развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планированием карьеры в учреждении могут заниматься ответственный за формирование резерва, сам сотрудник, его непосредственный руководитель.

Для того чтобы система управленческого резерва была эффективной, необходимо наличие комплекса условий: жесткая кадровая политика отбора кандидатур при приеме на работу, постоянно действующая система обучения, развитая мотивационная система и система аттестации и оценки персонала.