Утверждены
решением Российской трехсторонней
комиссии по регулированию
социально-трудовых отношений
(протокол от 26 июня 2026 г. № 6пр)

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ ПРИ ТРУДОУСТРОЙСТВЕ, ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ, СОЦИАЛЬНОМУ СОПРОВОЖДЕНИЮ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ ВЕТЕРАНОВ БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ, ПРИНИМАВШИХ УЧАСТИЕ (СОДЕЙСТВОВАВШИХ ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАЧ) В СПЕЦИАЛЬНОЙ ВОЕННОЙ ОПЕРАЦИИ

Москва, 2026 год

Общие положения

Цель рекомендаций – помощь работодателям при решении задач трудоустройства, профессиональной, социальной и трудовой адаптации и эффективной интеграции в трудовые коллективы, а также профессионального развития ветеранов боевых действий, принимавших участие (содействовавших выполнению задач) в специальной военной операции (далее - участников СВО).

Рекомендации разработаны с учетом положений законодательства Российской Федерации в части, регулирующей вопросы сохранения рабочего места, трудоустройства, адаптации и профессионального развития участников СВО. Аннотированный перечень основных нормативных правовых актов федерального уровня приведен в приложении 2.

При подготовке рекомендаций использован опыт организаций – победителей и призеров Всероссийского конкурса лучших практик подготовки кадров, проводимого при поддержке Минтруда России и Российского союза промышленников и предпринимателей, по номинации «Новая высота» – лучшие практики трудоустройства, адаптации и профессионального развития участников специальной военной операции» (аннотации практик приведены в приложении 3), примеры региональных практик по сопровождению при трудоустройстве, трудовой адаптации, социальному сопровождению и профессиональному развитию участников СВО (приложение 4), а также опыт открытого акционерного общества «Российские железные дороги» и государственной корпорации «Ростех» (приложения 5 и 6).

Раздел I. Сохранение рабочих мест и прием на работу участников СВО

1.1. Реализация работодателем гарантии сохранения рабочего места и трудовых прав участников СВО

Федеральным законом от 07.10.2022 № 376-ФЗ в Трудовой кодекс Российской Федерации (далее – ТК РФ) введена ст. 351.7, согласно которой установлены трудовые гарантии для лиц, участвующих в СВО, а также членов их семей.

Ст. 351.7 ТК РФ установлены особенности обеспечения трудовых прав работников:

призванных на военную службу по мобилизации в период мобилизации, в период военного положения или в военное время;

направленных на службу в войска национальной гвардии Российской Федерации (далее – Росгвардия) по мобилизации в период мобилизации, в период военного положения или в военное время;

заключивших контракт о прохождении военной службы в период мобилизации, в период военного положения или в военное время;

заключивших контракт о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или Росгвардию, в период мобилизации, в период военного положения или в военное время.

Действие трудового договора с указанными лицами приостанавливается на период прохождения работником военной службы, службы в Росгвардии или оказания им добровольного содействия в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или Росгвардию.

На этот период за работником сохраняется место работы (должность) и социально-трудовые гарантии, право на предоставление которых он получил до начала указанного периода (в том числе дополнительное страхование работника, негосударственное пенсионное обеспечение работника, улучшение социально-бытовых условий работника и членов его семьи). Рекомендуется в период приостановления действия трудового договора выплачивать работнику материальную помощь. Этот период засчитывается в трудовой стаж работника, а также в стаж работы по специальности (за исключением случаев досрочного назначения страховой пенсии по старости). Действие трудового договора возобновляется в день выхода работника на работу.

Расторжение по инициативе работодателя трудового договора с работником в период приостановления действия трудового договора не допускается, за исключением случаев ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем, а также истечения в указанный период срока действия трудового договора, если он был заключен на определенный срок в соответствии с ч. 1 и абз. 3, 5, 9 – 11 ч. 2 ст. 59 ТК РФ.

В случае если в период приостановления действия трудового договора с указанными категориями работников расторгнуты трудовые договоры в связи с истечением срока их действия, то в течение трех месяцев после окончания прохождения ими военной службы, либо после окончания действия заключенных ими контрактов о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или войска Росгвардии, данные работники имеют преимущественное право поступления на работу по ранее занимаемой должности у работодателей, с которыми указанные лица состояли в трудовых отношениях до призыва на военную службу по мобилизации, заключения контракта о прохождении военной службы либо контракта о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или войска Росгвардии, в случае отсутствия вакансии по такой должности на другую вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, а при их отсутствии на вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу. При этом работа по соответствующей должности

(соответствующая работа) не должна быть противопоказана им по состоянию здоровья.

Участник СВО в течение 3-х месяцев со дня окончания военной службы по мобилизации, службы в войсках Росгвардии или оказания им добровольного содействия в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или войска Росгвардии, и не позднее, чем за 3 дня до выхода на рабочее место, должен уведомить работодателя о своем возвращении. Если участник СВО не вышел на работу по истечении указанного срока, работодатель рассматривает вопрос о его увольнении. Расторжение трудового договора с работником в этом случае осуществляется по инициативе работодателя по основанию, предусмотренному п. 13.1 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Указанный трехмесячный период продлевается на период временной нетрудоспособности работника, наступившей после окончания прохождения работником соответствующей службы либо после окончания действия заключенного им контракта о добровольном содействии в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации или Росгвардию.

Если работник - участник СВО желает продолжить трудовую деятельность на предприятии, но для работы на прежнем рабочем месте ему необходимо восстановить профессиональные компетенции, или приобрести новые, или он имеет ограничения по здоровью или инвалидность, работодатель рассматривает возможность повышения квалификации для работы в соответствии ранее с занимаемой должностью или профессией либо перевода участника СВО на другую работу, которую он может выполнять с учетом своего состояния здоровья. В случае согласия работника пройти обучение, работодатель организует повышение квалификации в рамках программ профессионального обучения или дополнительного профессионального образования. При этом работодатель может использовать возможности обучения в рамках федерального проекта «Активные меры содействия занятости» национального проекта «Кадры» (механизм реализации меры приведен в п.3.3 настоящих рекомендаций).

Также для восстановления профессиональных компетенций или приобретения новых работодатель может использовать механизм наставничества, в котором участник СВО выступает в качестве наставляемого.

В течение шести месяцев после возобновления трудового договора участник СВО имеет право на предоставление ему ежегодного оплачиваемого отпуска в удобное для него время независимо от стажа работы (ч. 14 ст. 351.7 ТК РФ).

Поскольку, в соответствии с абз. 7 ч. 1 ст. 121 ТК РФ, период приостановления трудового договора засчитывается в стаж работы, дающий право на ежегодный оплачиваемый отпуск, за время службы у работника накапливаются дни ежегодного оплачиваемого отпуска, которые он может использовать после возобновления действия трудового договора.

В случае отсутствия у работодателя иной должности (иного места работы, подходящего в том числе с учетом состояния здоровья участника СВО) или отказа участника СВО от иной должности (иного места работы) в той же организации участник СВО может обратиться в региональный филиал Государственного Фонда «Защитники Отечества» (далее – Фонд «Защитники Отечества») или центр занятости населения (кадровый центр) (далее – ЦЗН) для сопровождения по индивидуальному маршруту (включая предложение пройти повышение квалификации, переподготовку, иные варианты трудоустройства).

Участники СВО, с которыми действие трудового договора приостановлено и имеющие в соответствии со ст. 325 ТК РФ право на оплату один раз в два года за счет средств работодателя стоимости проезда и провоза багажа в пределах территории РФ к месту использования отпуска и обратно, но не воспользовавшиеся правом на данную компенсацию, могут воспользоваться таким правом из расчета один раз в два года за период приостановления трудового договора после возобновления действия трудового договора (постановление Правительства Российской Федерации от 21.02.2024 № 200).

1.2. Прием на работу участников СВО

1.2.1. Взаимодействие с ЦЗН, региональным филиалом Фонда «Защитники Отечества», иными организациями

Работу по набору новых работников из числа участников СВО целесообразно проводить в сотрудничестве с ЦЗН и региональным филиалом Фонда «Защитники Отечества», а также иными организациями и ведомствами, деятельность которых связана с оказанием поддержки в трудоустройстве, обучении, адаптации и профессиональном развитии данной категории граждан.

ЦЗН и региональные филиалы Фонда «Защитники Отечества» информируют работодателей региона о действующих мерах государственной поддержки, включая возможность получения федеральных и региональных мер поддержки.

Через региональные филиалы Фонда «Защитники Отечества» и ЦЗН возможно проактивное информирование участников СВО о наличии вакансий, требованиях к квалификации и возможности обучения.

В связи с этим работодателю рекомендуется:

– подать заявку в ЦЗН о потребности в работниках из числа участников СВО и направить информацию о наличии вакансий в региональный филиал Фонда «Защитники Отечества»;

– предоставить в Фонд «Защитники Отечества» и ЦЗН контактные данные ответственного работника по управлению персоналом для оперативного взаимодействия;

– участвовать в ярмарках вакансий, в том числе специализированных для участников СВО, и иных мероприятиях, организуемых Фондом «Защитники Отечества» и ЦЗН.

Кроме региональных филиалов Фонда «Защитники Отечества» и ЦЗН, большую работу по социально-трудовой адаптации участников СВО проводят социально ориентированные некоммерческие организации (ассоциации, союзы, общественные объединения и т.п.).

В целях оказания мер поддержки участников СВО в трудоустройстве создаются специализированные информационные ресурсы. В ряде случаев такая работа проводится при поддержке федеральных органов исполнительной власти. Так, Минстроем России совместно с ПАО «Ростелеком», Ассоциацией ветеранов СВО, общественным советом при Минстрое России запущена цифровая платформа «Свой труд» (далее – цифровая платформа) – сервис для содействия в трудоустройстве участников СВО. Сервис цифровой платформы предоставляет участникам СВО доступ к вакансиям в федеральных государственных органах, государственных корпорациях и компаниях в сфере строительства, а также подаче заявок на переобучение и повышение квалификации. Пилотными регионами по внедрению цифровой платформы стали Свердловская область, Пермский край, Донецкая Народная Республика и Республика Татарстан.

Для начала работы на сервисе цифровой платформы работодателю необходимо пройти первичную регистрацию на https://svoitrud.ru в качестве работодателя и заполнить необходимые сведения. Сервис цифровой платформы предоставляет работодателю доступ к базе соискателей, а также возможность для таргетированного поиска и отбора кандидатов, публикации вакансий и упрощенного взаимодействия с участниками цифровой платформы.

1.2.2. Перевод военно-учетных специальностей и боевого опыта в гражданские квалификации при формировании профилей вакансий

Повысить результативность набора новых работников из числа участников СВО можно при условии формирования профилей вакансий с учетом их военных специальностей и боевого опыта.

Примеры конверсии военно-учетных специальностей:

Военно-учетная специальность и боевой опыт	Гражданская квалификация (должность, профессия)	Переносимые компетенции, умения и знания
Командир отделения, взвода	Руководитель подразделения	Лидерство, управление персоналом, планирование

Оператор БПЛА	Оператор беспилотных авиационных систем, специалист по аэрофотосъемке (сельское хозяйство, геодезия, мониторинг, логистика)	Навигация, обработка данных, работа с программным обеспечением
Механик-водитель БМП, танка	Водитель категории «C», «D», «E», машинист (водитель) спецтехники, автомеханик	Техническое обслуживание, диагностика, управление автомобилем и специальной техникой
Связист, радиотелефонист	Специалист по телекоммуникациям, инсталляции и обслуживанию сетей связи	Работа с радиооборудованием, настройка сетей, устранение неисправностей
Снайпер, разведчик	Охранник 6 разряда, специалист службы безопасности	Анализ рисков, внимание, обращение с оружием
Штабной работник	Администратор, специалист по документообороту	Ведение документооборота, пунктуальность, ответственность

Также рекомендуется учитывать такие востребованные в гражданской сфере компетенции и качества, как стрессоустойчивость, дисциплинированность, умение работать в команде, в иерархичной структуре, способность быстро принимать решения в нестандартных ситуациях.

1.2.3. Маркировка вакансий

При размещении вакансии на Единой цифровой платформе в сфере занятости и трудовых отношений «Работа в России» (далее – ЕЦП «Работа в России») и иных сайтах по поиску работы рекомендуется указывать в описании отсутствие требований к опыту работы по гражданской специальности при наличии соответствующего военного опыта, а также возможность обучения на рабочем месте. Также необходимо учесть, что в настоящее время во многих регионах службами занятости создаются отдельные банки вакансий для участников СВО и членов их семей.

1.2.4. Организация приема на работу

Участники СВО могут иметь ограничения по здоровью, включая инвалидность, полученную в ходе выполнения боевых задач. В связи с этим работодателям рекомендуется:

- учитывать рекомендации для инвалидов в индивидуальной программе реабилитации и абилитации инвалида (далее - ИПРА);
- исключить противопоказанные виды работ (ночные смены, подъем тяжестей, работа на высоте и др.);
- проводить оценку профессиональных рисков с учетом состояния здоровья кандидата, но не допускать необоснованного отказа в приеме на работу по медицинским показаниям.

При отсутствии у кандидата документа об образовании, но наличии подтвержденного практического опыта, рекомендуется, при необходимости, использовать механизм независимой оценки квалификации (проводится за счет работодателя), собеседований или практических заданий или направлять кандидата на профессиональную переподготовку. Такой подход возможен в том случае, если должность (профессия, специальность) не связана с предоставлением компенсаций и льгот либо с наличием ограничений. Если же выполнение работ по должности (профессии, специальности) связано с предоставлением компенсаций и льгот либо имеются ограничения, то квалификационные требования к работникам должны соответствовать требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или положениям профессиональных стандартов (ст. 57 ТК РФ).

Для участников СВО, направляемых ЦЗН или региональным филиалом Фонда «Защитники Отечества», целесообразно вводить приоритетный порядок рассмотрения кандидатур и сокращенные сроки оформления документов.

При заключении трудового договора рекомендуется при необходимости в соответствии с Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 57958-2017 «Условия труда инвалидов. Требования доступности и безопасности» обеспечить возможность выполнения трудовой деятельности с сокращенным рабочим временем или с уменьшением его объема, вплоть до 25% (0,25 ставки), щадящий режим работы (дистанционная работа, гибкий график).

1.3. Возможность получения работодателем субсидии Социального фонда России при трудоустройстве участника СВО

С 01.01.2025 Социальным фондом России (далее - СФР) из бюджета СФР в рамках федерального проекта «Активные меры содействия занятости» национального проекта «Кадры» работодателям предоставляются субсидии

при трудоустройстве граждан отдельных категорий, в том числе участников СВО и членов их семей.

Порядок предоставления указанных субсидий регламентирован приказами СФР.

В рамках приказа СФР от 29.12.2024 № 2712 «Об утверждении Решения о порядке предоставления субсидий в целях создания (оборудования) рабочих мест для трудоустройства инвалидов» работодателям предоставляются субсидии на оборудование рабочих мест для трудоустройства инвалидов I и II групп, ветеранов боевых действий, имеющих инвалидность (приобретение, монтаж и установку оборудования), в целях частичного возмещения расходов до 200 тыс. руб. за оснащение одного рабочего места.

Правом на получение данной субсидии обладают работодатели, не имеющие задолженности по уплате обязательных платежей, не находящиеся в процессе ликвидации, реорганизации или банкротства, заключившие трудовой договор с инвалидом на срок не менее 9 месяцев на полный рабочий день с заработной платой не ниже МРОТ.

В рамках приказа СФР от 29.12.2024 № 2714 «Об утверждении Решения о порядке предоставления субсидии на государственную поддержку стимулирования найма отдельных категорий граждан» работодателям предоставляются субсидии на частичную компенсацию затрат на выплату заработной платы работникам из числа трудоустроенных отдельных категорий граждан, к которым в том числе относятся:

- ветераны боевых действий, принимавшие участие (содействовавшие выполнению задач) в СВО;
- члены семей лиц, погибших (умерших) при выполнении задач в ходе СВО (боевых действий);
- члены семей умерших после увольнения с военной службы (службы, работы), если смерть таких лиц наступила вследствие увечья (ранения, травмы, контузии) или заболевания, полученных ими при выполнении задач в ходе СВО (боевых действий);
- лица, признанные в установленном порядке инвалидами;
- граждане, уволенные с военной службы, и члены их семей.

Правом на получение денежных средств обладают работодатели:

- не имеющие задолженности по уплате обязательных платежей;
- не получающие бюджетные средства на трудоустройство соответствующих категорий граждан на основании нормативных правовых актов субъекта РФ, муниципального правового акта или другого решения о предоставлении субсидии на цели, установленные Решением СФР;
- не находящиеся в процессе ликвидации, реорганизации или банкротства;
- трудоустроившие граждан на основании трудового договора, заключенного на неопределенный срок на полный рабочий день;

– выплачивающие трудоустроенным гражданам заработную плату в размере не ниже 1,5 МРОТ, увеличенного на районный коэффициент.

Размер субсидии суммарно на одного нового работника составляет 3 МРОТ за трудоустройство граждан, относящихся к одной из выше перечисленных категорий (за исключением граждан, признанным в установленном порядке инвалидами) и 6 МРОТ за трудоустройство граждан, относящихся к одной из выше перечисленных категорий, признанным в установленном порядке инвалидами.

Размер субсидии определяется как произведение размера выплаты на фактическую численность трудоустроенных граждан по истечении первого, третьего и шестого месяц с даты их трудоустройства.

Предоставление субсидий осуществляется СФР в пределах средств, предусмотренных в бюджете СФР на цель предоставления субсидии.

1.4. Иные возможности для работодателей при трудоустройстве участников СВО с инвалидностью

Для работодателей, у которых численность работников превышает 35 человек, устанавливается квота для приема на работу инвалидов от среднесписочной численности работников в соответствии с нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации.

На федеральном уровне предусмотрен дифференцированный подход исполнения работодателями квоты для приема на работу инвалидов на случаи трудоустройства инвалидов из числа участников специальной военной операции и инвалидов из числа ветеранов боевых действий, указанных в пп. 1 п. 1 ст. 3 Федерального закона от 12.01.1995 № 5-ФЗ «О ветеранах» (далее – Закон о ветеранах) и принимавших участие в специальной военной операции, и ветеранов боевых действий, указанных в пп. 1.1, 2.2-2.5 п. 1 ст. 3 Закона о ветеранах, а именно:

военнослужащих, в том числе уволенных в запас (отставку), военнообязанных, призванных на военные сборы, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел, войск Росгвардии и органов государственной безопасности, работников указанных органов, работники Министерства обороны СССР и работников Министерства обороны Российской Федерации, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, органов принудительного исполнения Российской Федерации, направленных в другие государства органами государственной власти СССР, органами государственной власти Российской Федерации и принимавших участие в боевых действиях при исполнении служебных обязанностей в этих государствах, а также принимавших участие в соответствии с решениями органов государственной власти Российской Федерации в боевых действиях на территории Российской Федерации, и принимавших участие в специальной военной операции;

военнослужащих, лиц рядового и начальствующего состава органов внутренних дел, войск Росгвардии, Государственной противопожарной службы, учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, органов принудительного исполнения Российской Федерации, прокуроры, сотрудников Следственного комитета Российской Федерации, в том числе уволенных в запас (отставку), выполнявших задачи по отражению вооруженного вторжения на территорию Российской Федерации, а также в ходе вооруженной провокации на Государственной границе Российской Федерации и территориях субъектов Российской Федерации, прилегающих к районам проведения специальной военной операции;

лиц, поступивших в созданные по решению органов государственной власти Российской Федерации добровольческие формирования, содействующих выполнению задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации (войска Росгвардии), в ходе специальной военной операции, отражения вооруженного вторжения на территорию Российской Федерации, а также в ходе вооруженной провокации на Государственной границе Российской Федерации и территориях субъектов Российской Федерации, прилегающих к районам проведения специальной военной операции;

лиц, принимавших в соответствии с решениями органов государственной власти Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики участие в боевых действиях в составе Вооруженных Сил Донецкой Народной Республики, Народной милиции Луганской Народной Республики, воинских формирований и органов Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики начиная с 11.05.2014;

лиц, заключивших контракт (имевшие иные правоотношения) с организациями, содействующими выполнению задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации, в ходе специальной военной операции на территориях Украины, Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики с 24.02.2022, а также на территориях Запорожской области и Херсонской области с 30.09.2022;

военнослужащих спасательных воинских формирований федерального органа исполнительной власти, уполномоченных на решение задач в области гражданской обороны, принимавших участие в ходе специальной военной операции в проведении работ по поиску, обезвреживанию и (или) уничтожению взрывоопасных предметов на территориях Украины, Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики с 24.02.2022, на территориях Запорожской области и Херсонской области с 30.09.2022.

Исполнение квоты считается кратным двум рабочим местам и может быть засчитано за 2 рабочих места только в случае исполнения квоты при наличии трудового договора с инвалидом на рабочее место непосредственно у работодателя.

За неисполнение работодателем обязанности по выполнению квоты для приема на работу инвалидов, за исключением случаев освобождения работодателя от выполнения установленной квоты, либо отказ работодателя в приеме на работу инвалида в пределах установленной квоты предусмотрена административная ответственность.

Наглядная демонстрация возможностей работодателей при трудоустройстве участников СВО приведена в приложении 1.

Раздел II. Профессиональная, социальная и психологическая адаптация работников – участников СВО

Адаптация участников СВО, возвращающихся к трудовой деятельности в гражданской сфере, требует комплексного подхода, учитывающего специфику их боевого опыта, возможные физические и психологические последствия военной службы, а также необходимость перехода к принципиально иной системе социальных и профессиональных координат.

2.1. Первые дни работы участника СВО

Начальный период трудовой деятельности является наиболее критичным для закрепления работника на рабочем месте. Это тем более характерно для участников СВО, чей недавний опыт был сопряжен с экстремальными условиями и строгой военной субординацией. Переход в гражданскую корпоративную среду для них может быть сопряжен с ощущением дезориентации.

В связи с этим для участников СВО рекомендуется проводить не стандартный, а расширенный вводный инструктаж, выходящий за рамки исключительно требований охраны труда и пожарной безопасности. Целесообразно включить в его содержание следующие блоки:

- ознакомление с организационной структурой и корпоративной культурой: объяснить логику взаимодействия между структурными подразделениями или работниками, неформальные правила коммуникации, принятые формы обращения (на «ты» или «вы», по имени-отчеству или по имени), дресс-код и иные принятые в организации нормы;
- навигация по территории и бытовой инфраструктуре: участнику СВО, особенно имеющему инвалидность или психологические травмы, может требоваться повышенное внимание к организации пространства и безбарьерной среды;
- разъяснение системы оплаты труда и социального пакета: важно детально и прозрачно объяснить, из чего формируется доход (оклад, выполнение нормы выработки, компенсационные и стимулирующие выплаты), порядок выплат и действующие корпоративные льготы, включая добровольное медицинское и пенсионное страхование.

В крупных организациях вводный инструктаж может проводиться в формате групповых сессий для одновременно принятых работников, что способствует формированию внутреннего сообщества, а также с использованием электронных курсов, видеоматериалов и интерактивных тестов, доступных через корпоративный портал, или при посещении корпоративного музея.

В организациях – субъектах малого и среднего предпринимательства (далее – субъекты МСП) - вводный инструктаж может представлять собой неформальную беседу. При отсутствии отдельного подразделения или специалиста по управлению персоналом ее проведение может осуществлять непосредственный руководитель или опытный работник. Знакомство с корпоративной культурой не должно ограничиваться первым днем. В течение первой рабочей недели рекомендуется предусмотреть возможность кратких встреч с непосредственным руководителем или специалистом по управлению персоналом, в рамках которых работник сможет задать уточняющие вопросы.

В первую неделю работы рекомендуется разработать индивидуальную карту адаптации или иной аналогичный документ. Крупные компании могут интегрировать его в существующую HRM-систему. Субъекты МСП могут использовать текстовый или табличный файл, бумажный чек-лист. Важно не перегружать документ большим числом мероприятий, но четко распределить их по неделям и месяцам, предусмотрев контрольные точки с целью получения обратной связи и при необходимости коррекции адаптации.

2.2. Институт наставничества и ученичества для участников СВО

Наставничество – эффективный инструмент профессиональной, социальной и психологической адаптации работников – участников СВО. Оно может решать задачи введения и совершенствования наставляемого в профессии (должности), повышения его информированности об организации и условиях работы, поддержки в установлении деловых и социальных контактов, роста вовлеченности в деятельность компании.

При подборе наставника для работника - участника СВО важно обращать внимание не только на трудовые достижения и авторитет кандидата, но и на его мотивацию, желание делиться опытом, помогать адаптироваться к трудовой деятельности в гражданской сфере. Также важно понимание будущим наставником особенностей взаимодействия и общения с лицами, прошедшими СВО: знание особенностей посттравматического стрессового расстройства (ПТСР), способов снятия напряжения, принципов невербальной коммуникации, принятие военного опыта наставляемого как источника дисциплины, ответственности, умения работать в команде и в экстремальных ситуациях, умение давать обратную связь, мотивировать и поддерживать, избегать патернализма и излишней опеки и т.д. Помочь в этом

может специально организованное обучение и консультационно-методическая поддержка наставников.

Наставником может быть как опытный работник, так и участник СВО, уже трудоустроенный в организации и успешно прошедший адаптацию (наставничество по принципу «равный – равному»). Возможна и смешанная модель, когда опытный работник отвечает, прежде всего, за профессиональную адаптацию, а наставник, прошедший СВО, – за социальную.

Минтрудом России совместно со сторонами социального партнерства, а также при участии заинтересованных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации разработаны и утверждены методические рекомендации для работодателей в части организации наставничества в сфере труда в целях оказания практической помощи в профессиональном развитии и адаптации на рабочем месте, в приобретении дополнительных профессиональных знаний и навыков для инвалидов вследствие военной травмы и инвалидов из числа участников специальной военной операции (далее – методические рекомендации).

Методические рекомендации размещены на официальном сайте Минтруда России по ссылке: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/trudotn/nastav.

В крупных организациях также возможна организация профессионального обучения или дополнительного профессионального образования на основе ученического договора (ст. 198-208 ТК РФ) с работником – участником СВО. При этом теоретическая подготовка может проходить в корпоративном учебном центре или внешней образовательной организации, а практика на базе предприятия под руководством наставника (ст. 351.8 ТК РФ) или руководителя практики.

К организации наставничества рекомендуется подходить максимально персонализировано, учитывать потребности работника – участника СВО, состояние его здоровья, личностные особенности, возможности и профессиональные цели.

2.3. Психолого-социальное сопровождение работников – участников СВО

Участники боевых действий могут испытывать ПТСР, тревожные состояния, трудности с концентрацией внимания, повышенную раздражительность или, напротив, эмоциональное оскудение, апатию.

В целях повышения эффективности психолого-социального сопровождения работников - участников СВО работодателям рекомендуется организовывать подготовку и обучение руководителей, специалистов по управлению персоналом, наставников и, при необходимости, других членов трудовых коллективов по вопросам корректного взаимодействия с участниками СВО. Такая подготовка в формате регулярного интерактивного обучения может включать базовое понимание особенностей перехода от

военной к гражданской профессиональной среде, принципы уважительной и безопасной коммуникации, правила профилактики конфликтов, порядок реагирования на признаки трудностей адаптации, а также маршрутизацию работника к профильным специалистам и организациям поддержки при наличии соответствующего согласия работника.

При этом ответственные сотрудники работодателя - руководители, HR-специалисты и наставники - не должны выполнять функции клинических специалистов, ставить диагнозы или самостоятельно оценивать психическое состояние работника.

Задача таких сотрудников работодателя - не пытаться выполнять функции клинического психолога, а создать среду, в которой специализированная помощь доступна и не стигматизируется. Их задача - наблюдать изменения в рабочем поведении участников СВО, обеспечивать понятные правила взаимодействия с ними, поддерживать трудовую адаптацию таких работников и действовать в соответствии с установленным в организации алгоритмом передачи сложных случаев во внешний контур помощи (ЛПУ).

В крупных организациях может работать штатный психолог или же такие организации могут заключать договор с внешним провайдером психологических услуг. Важно предоставить участникам СВО возможность анонимных и конфиденциальных консультаций, профилактических осмотров психотерапевта или клинического психолога. Позитивную роль может сыграть кабинет психологической разгрузки (тихое пространство, средства релаксации), регулярные групповые тренинги (стресс-менеджмент, коммуникативные навыки, командообразование) и иные формы психологического сопровождения.

Как крупные организации, так и субъекты МСП могут решать задачу психологического сопровождения участников СВО на основе партнерства с Фондом «Защитники Отечества». Региональные филиалы Фонда «Защитники Отечества» могут предоставить психолога для выездной консультации на предприятии. Также могут использоваться ресурсы социально ориентированных некоммерческих организаций.

Кроме психологической помощи для участников СВО важен гибкий подход к рабочему графику: работа неполный день, временный переход на удаленную работу или более легкий труд в периоды обострения, в годовщину психотравмирующих событий, для прохождения медицинских осмотров и лечения. Законодательно фиксировать это сложно, но работодателю рекомендуется пойти на такие меры в рамках индивидуальной договоренности.

Участнику СВО может быть необходимо решать вопросы, связанные с лечением и реабилитацией (в том числе протезированием), жилищными проблемами, оформлением выплат и льгот, помощи семье товарища в случае его гибели и т.д. На предприятии (особенно крупном) может назначаться ответственный за связь с региональным отделением Фонда «Защитники

Отечества» и региональным отделением СФР, который в случае получения сигнала о социальной проблеме участника СВО перенаправляет его в профильную организацию и контролирует оказание помощи.

Социальная поддержка участника СВО также может быть реализована в рамках деятельности профсоюзной или молодежной организации и включать вовлечение в мероприятия патриотической, спортивной, культурно-досуговой направленности, корпоративные волонтерские программы, организацию регулярных встреч участников СВО, работающих на предприятии, как пространства для обмена опытом и взаимной поддержки.

Вовлечение участников СВО в социально-полезную деятельность в системе патриотического воспитания детей и молодежи поддерживается также в рамках Всероссийского проекта «Твой герой», реализуемого Федеральным государственным бюджетным учреждением «Российский центр гражданского и патриотического воспитания детей и молодежи». В случае заинтересованности работодателя принять участие в проекте всю информацию о нем можно получить в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресам: rospatriotcentr.ru и myrosmol.ru.

Значимым событием для участников СВО может стать участие в чемпионатах профессионального мастерства, в том числе для людей с инвалидностью «Абилимпикс».

В 2024 году АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» совместно с Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом» разработан проект Единой технологии проработки решений по жизненным ситуациям (далее – Единая технология), одной из тем которой является тема «Поддержка ветеранов, участников специальной военной операции, членов их семей». Информация о Единой технологии размещена по ссылке: https://cloud.asi.ru/s/pnaXsgLdAXFGRtf.

2.4. Создание инклюзивной среды в трудовом коллективе

Инклюзивная среда – это не только физическая доступность рабочих мест, но и, в первую очередь, психологический климат, в котором участник СВО не чувствует себя «чужим», объектом гиперопеки или, напротив, настороженного отношения.

Прежде всего, работодатель должен транслировать позицию: трудоустройство участников СВО не благотворительность, а рациональный кадровый выбор. Участники СВО обладают ценными качествами: дисциплинированностью, умением работать в команде, стрессоустойчивостью, ответственностью, часто – уникальными техническими навыками, конвертируемыми в гражданские профессии.

Для формирования в корпоративной культуре понимания вклада участников СВО в обеспечение безопасности страны и развитие

предприятия, в крупных организациях могут проводиться информационные кампании: публикации на корпоративном портале, во внутренней газете, изготовление и демонстрация на мероприятиях видеороликов с участием участников СВО, включение вопросов работы с участниками СВО в программы обучения руководителей и специалистов по управлению персоналом. Также в организации может быть создан совет участников СВО и иные ветеранские сообщества.

В субъектах МСП информирование будет носить преимущественно личный характер: беседа руководителя с коллективом перед приемом участника СВО, личный пример руководителя - демонстрация уважительного отношения, постепенное вовлечение участника СВО в коллективные дела без излишнего акцента на «особом статусе». В любой ситуации важно показывать, что государственная поддержка участников СВО – это не привилегия, а компенсация за риск и потери, понесенные в период военной службы, пресекать любые формы дискриминационных высказываний и буллинга, поощрять совместные корпоративные мероприятия, где участники СВО и другие работники взаимодействуют в неформальной обстановке.

В части создания доступной среды для участников СВО с инвалидностью необходимо обеспечить:

- беспрепятственный доступ на прилегающей территории здания работодателя (пешеходные пути движения, наружные пандусы, места для стоянки (парковки) и т.д.);
- беспрепятственный доступ в помещения работодателя, включая санитарно-бытовые;
- адаптацию (оснащение) рабочего места.

Раздел III. Профессиональное развитие и карьерный рост работников – участников СВО

Профессиональное развитие и карьерный рост участников СВО, с одной стороны, представляют собой условие их успешной интеграции в гражданскую жизнь, а с другой – позволяют работодателям решать задачу эффективного использования и развития кадрового потенциала.

3.1. Информирование участников СВО о возможностях построения карьеры на предприятии и создание условий для карьерного роста

Информацию о карьерных траекториях рекомендуется включить в расширенный вводный инструктаж: рассказать о возможных горизонтальных перемещениях (ротации) между подразделениями, перспективах повышения квалификационного и тарифного разряда, категории, перехода на вышестоящую должность, требованиях, которые необходимо для этого выполнить.

Информирование о карьерных возможностях и обеспечение условий для карьерного роста в крупных организациях может проводиться путем создания внутреннего портала или раздела на корпоративном сайте с описанием карьерных треков, регулярной публикации информации об открытых внутри компании вакансиях, проведения ежегодных «дней карьеры» для работников предприятия, внедрения системы регулярной оценки персонала с последующим обсуждением карьерных перспектив.

Рекомендуется разработать «ускоренную траекторию» для работников - участников СВО с высоким потенциалом, предполагающую целевое обучение, наставничество, включение их в программы формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Кадровый резерв – это группа перспективных работников, обладающих потенциалом для занятия вышестоящих должностей. Включение участников СВО в кадровый резерв является как мерой их мотивации, так и рациональным управленческим решением, учитывающим высокий управленческий и лидерский потенциал многих участников СВО.

В субъектах МСП рекомендуется обеспечить прямой и открытый диалог работника – участника СВО с руководителем предприятия по вопросам карьерного роста. В субъектах МСП есть возможности для роста статуса через расширение полномочий, повышение квалификации, участие в переговорах с ключевыми клиентами – даже при сохранении должности. Такой вариант может быть востребован работниками - участниками СВО, особенно имеющими ограничения по состоянию здоровья. Горизонтальная карьера возможна и на крупных предприятиях.

3.2. Применение механизма независимой оценки квалификации (НОК) для подтверждения «гражданской квалификации»

Одной из проблем при трудоустройстве участников СВО может стать отсутствие документа, подтверждающего актуальные для рынка труда компетенции.

Независимая оценка квалификации – это процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта. Она регулируется Федеральным законом от 03.07.2016 № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» и подзаконными актами.

Организаторами независимой оценки квалификации являются отраслевые советы по профессиональным квалификациям (СПК). Профессиональный экзамен проводится в центрах оценки квалификаций (ЦОК) и завершается выдачей свидетельства о квалификации, которое признается работодателями. В случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена выдается заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя.

Для проведения НОК крупные организации могут создать ЦОК на своей базе, а малый и средний бизнес воспользоваться услугами уже созданных ЦОК.

При этом работодателям важно разъяснить работникам преимущества НОК: получение свидетельства, позволяющего без дополнительного обучения подтвердить имеющиеся навыки; основание для карьерного роста и увеличения заработной платы; прохождение оценки оплачивается работодателем, а в случае неудачи работнику не грозит увольнение.

3.3. Информирование о возможностях и создание работодателем условий для непрерывного образования

Использование права на повторное получение среднего профессионального образования (далее – СПО)

Согласно действующему законодательству, участники СВО имеют право на повторное получение среднего профессионального образования за счет средств бюджета. Работодателю рекомендуется:

– включить информацию об этой гарантии в «пакет новичка» или разместить ее на информационном стенде и др. информационных ресурсах;

– при наличии потребности в специалистах, имеющих СПО, обсудить возможность совмещения работы и учебы и заключения договора о целевом обучении или ученического договора.

При получении обучающимся по программам профессионального образования соответствующего уровня впервые предоставляется учебный отпуск с сохранением среднего заработка (ст. 173–176 ТК РФ), в случае получения образования соответствующего уровня повторно также рекомендуется предоставлять оплачиваемый учебный отпуск.

Разработка и реализация коротких программ профессионального обучения для конверсии навыков (для крупных предприятий)

Крупные организации, располагающие собственными учебными центрами или корпоративными университетами, могут разрабатывать краткосрочные программы с целью конвертации «военных компетенций» в «гражданские».

Направление на профессиональное обучение. Использование возможностей федерального проекта «Активные меры содействия занятости» национального проекта «Кадры»

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 мая 2025 г. № 1311-р утвержден план мероприятий по повышению уровня трудоустройства участников СВО. В рамках плана предусмотрено, что

профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование для участников СВО организуются по федеральному проекту «Активные меры содействия занятости» национального проекта «Кадры».

Это дает работодателю возможность обучить работника – участника СВО бесплатно (за счет средств федерального бюджета), тем самым сократив собственные затраты на обучение персонала. Обучение ведется по широкому спектру программ: востребованные рабочие профессии, программы повышения квалификации, профессиональной переподготовки для специалистов среднего звена и высшей квалификации, а также руководителей.

С учетом возможных ограничений по здоровью, полученного опыта для участников СВО доступно 213 наиболее востребованных на рынке труда профессий, в том числе администратор баз данных, бухгалтер, водитель, диспетчер, консультант по банковским продуктам, мастер по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств, менеджер по информационным технологиям, оператор механизированных и автоматизированных складов, оператор связи, охранник, повар, пожарный, разработчик web- и мультимедийных приложений, специалист в области охраны труда, специалист по большим данным, специалист по закупкам и другие.

Механизм и порядок организации обучения определен Положением о реализации мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 7 марта 2025 г. № 291.

Чтобы воспользоваться механизмом, работодателю необходимо организовать подачу сотрудниками организации заявлений на обучение через ЕЦП «Работа в России», обеспечить возможность прохождения ими профессиональной ориентации в ЦЗН для согласования выбранной образовательной программы и заключить трехсторонний договор с работником и образовательной организацией на ЕЦП «Работа в России».

При обращении работодателя в ЦЗН ему могут быть оказаны консультационные и информационные услуги по вопросу организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования отдельных категорий граждан в рамках федерального проекта «Активные меры содействия занятости». Крупные предприятия могут заключать договоры о сетевом взаимодействии с ЦЗН и образовательными организациями, участвующими в реализации данного федерального проекта.