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

# РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ ПО РАЗРАБОТКЕ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ ДЛЯ РАБОТНИКОВ В ВОЗРАСТЕ СТАРШЕ 50 ЛЕТ, В ТОМ ЧИСЛЕ НА ОСНОВЕ ПРОГРАММ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ ИЛИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ ОСВОЕНИЕ ИМИ ЦИФРОВЫХ НАВЫКОВ

**Москва, 2026 год**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

29.07.2026 № 85-1066

## I. Общие положения

Настоящие Рекомендации для работодателей по разработке карьерных траекторий для работников в возрасте старше 50 лет, в том числе на основе программ профессиональной переподготовки или повышения квалификации, включая освоение ими цифровых знаний, умений и навыков, разработаны во исполнение поручения Президента Российской Федерации № Пр-270 ГС, п. 1о-3 по итогам заседания Государственного Совета Российской Федерации по вопросам подготовки кадров для экономики, состоявшегося 25 декабря 2025 года.

В соответствии с национальными целями развития Российской Федерации[1], к приоритетам социальной и демографической политики относятся: укрепление здоровья и повышение благополучия людей, реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, устойчивая и динамичная экономика, а также цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Настоящие Рекомендации подготовлены с целью содействия работодателям по разработке мер по привлечению и удержанию, а также по поддержке работников старшего возраста и включают в себя общие положения, принципы, направления и практические шаги по формированию карьерных траекторий.

При разработке карьерных траекторий для работников в возрасте старше 50 лет следует формировать комплекс мероприятий с учетом мер государственной политики, направленной на поддержание занятости, активное долголетие и предоставление социальной поддержки лицам предпенсионного возраста.

Настоящие Рекомендации адресованы руководителям организаций, специалистам служб управления персоналом, членам кадровых комиссий, представителям профсоюзных организаций, а также иным лицам, участвующим в разработке и реализации кадровой политики в отношении работников старшего возраста.

Мероприятия, предусмотренные настоящими Рекомендациями, могут использоваться для разработки или уточнения собственных мер кадровой политики организациями всех форм собственности и отраслевой принадлежности, а также закрепляться в коллективных договорах,

[1] Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О н
Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 20



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

соглашениях, локальных нормативных актах, программах развития персонала и иных документах.

## II. Основные цели, принципы и направления поддержки занятости работников старших возрастов в организациях

Формирование карьерных траекторий работников в возрасте старше 50 лет является частью политики организации по привлечению, удержанию и развитию персонала. Цели, принципы и направления поддержки занятости работников старших возрастов определяются в организациях самостоятельно с учетом настоящих Рекомендаций.

**Целями** поддержки занятости работников старших возрастов могут быть:

максимальное использование потенциала работников старшего поколения в организациях с учетом возрастных особенностей;

создание конкурентоспособных условий для привлечения новых работников старших возрастов в интересах организации;

сохранение и передача накопленного профессионального опыта;

обеспечение преемственности поколений и устойчивого развития организации.

**К основным принципам** разработки мер поддержки занятости работников старших возрастов могут относиться:

сохранение и использование накопленного опыта – профессиональный опыт работников старшего возраста рассматривается как уникальный актив организации, подлежащий максимальному задействованию, систематизации и передаче;

адаптация к возрастным особенностям – программы карьерного развития учитывают физиологические, психологические и социальные изменения, происходящие с возрастом, и предусматривают гибкое нормирование труда, эргономичную организацию рабочих мест, адаптированные форматы обучения;

гибкость карьерных маршрутов – работникам предлагаются множественные варианты развития (экспертная, наставническая, методологическая, проектная, постепенный выход на пенсию и др.) с возможностью изменения траектории в зависимости от жизненных обстоятельств;

акцент на наставничество и передачу знаний – работники старших возрастов привлекаются к наставнической, препо



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

деятельности, в том числе через систему обратного наставничества по цифровым знаниям, умениям и навыкам;

поддержка здоровья и благополучия – предусматриваются меры поддержки здоровья, адаптация рабочих мест и возможность изменения режима труда по состоянию здоровья;

предотвращение возрастной дискриминации – обеспечиваются равные возможности для всех возрастов, в том числе в вопросах обучения, карьерного продвижения; руководители обучаются управлению многопоколенческими коллективами; внедряются внутренние коммуникации, популяризирующие достижения сотрудников старших возрастов;

добровольность участия – все мероприятия, связанные с освоением новых знаний, умений и навыков и карьерными перемещениями, осуществляются на добровольной основе, без применения мер дисциплинарного взыскания за отказ от участия.

**Основными подходами** к выбору мер поддержки занятости работников старших возрастов являются:

связь с целями организации – развитие должно напрямую поддерживать стратегию работодателя, обеспечивать достижение производственных и экономических показателей;

индивидуализация – учет потребностей и особенностей разных групп сотрудников, построение персональных траекторий развития на основе диагностики и обратной связи;

практико-ориентированность – акцент на применение полученных знаний, умений и навыков в реальной рабочей деятельности, использование кейсов и практических заданий в обучении;

гибкость – возможность адаптации программ обучения, мер поддержки под изменяющиеся условия деятельности организации, технологии, потребности работников и внешнюю среду;

прозрачность – четкие критерии оценки результатов, регулярная обратная связь для участников, открытость информации о целях, содержании и ожидаемых итогах программы;

мотивация – система поощрений и признания за успешное прохождение программ обучения, достижение целей развития, применение новых знаний, умений и навыков в работе;



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

непрерывность – развитие рассматривается не как разовое мероприятие, а как постоянный процесс, поддерживаемый системой обучения, наставничества и карьерного сопровождения.

**Основные направления** формирования карьерных траекторий для работников в возрасте старше 50 лет:

регулирование трудовой нагрузки, времени труда и отдыха в рамках основной трудовой функции с учетом возрастных особенностей;

совмещение основной и дополнительной работы с дополнительной оплатой в рамках стандартного рабочего времени;

поддержка и развитие профессионального уровня, включая освоение новых знаний, умений и навыков, в том числе цифровых.

## III. Особенности работников старших возрастов, учитываемые при разработке карьерных траекторий

Многие работники старше 50 лет полностью сохраняют свой трудовой потенциал и продолжают трудовую карьеру на общих основаниях. Вместе с тем, при планировании мер кадровой политики рекомендуется учитывать следующие особенности отдельных групп работников старшего поколения:

**Сильные стороны:**

богатый профессиональный опыт и глубокие знания отрасли;

развитые коммуникативные и наставнические знания, умения и навыки;

высокая ответственность, дисциплина и лояльность;

способность к стратегическому мышлению;

стрессоустойчивость и эмоциональная зрелость;

стабильность трудового поведения.

**Потребности:**

баланс работы и личной жизни;

забота о здоровье;

возможность передачи опыта;

стабильность занятости;

признание заслуг;

гибкость рабочего графика и условий труда.

**Возможные ограничения:**

снижение скорости освоения новых технологий (требуется адаптированный формат обучения);



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

физические ограничения (требуется эргономичная организация рабочих мест);

психологические барьеры к изменениям (необходима мотивационная поддержка).

## IV. Готовность организаций к привлечению и удержанию работников старших возрастов

Успешная реализация карьерных траекторий для работников старше 50 лет требует предварительной оценки готовности организации к работе с данной категорией персонала. Рекомендуется проводить такую оценку на регулярной основе.

### 1. Оценка кадровой потребности и потенциала работников старших возрастов

Рекомендуется проанализировать текущую и перспективную потребность организации в работниках старших возрастов.

Для оценки готовности организации к привлечению работников старше 50 лет рекомендуется:

провести анализ возрастной структуры персонала и выявить подразделения с наибольшей долей сотрудников старших возрастов;

определить ключевые позиции, где опыт старших сотрудников наиболее ценен (требующие глубоких знаний, высокой ответственности, наставнических функций);

оценить риски ухода опытных сотрудников на пенсию в ближайшие 3–5 лет и сформировать планы преемственности;

выявить стереотипы и предубеждения в отношении работников старших возрастов, существующие в организации, и разработать меры по их преодолению.

### 2. Адаптация процессов подбора и найма

Для привлечения работников старших возрастов рекомендуется уточнить кадровые процессы:

исключить из информации о вакансиях возрастные ограничения и формулировки, которые могут быть расценены как дискриминационные (например, «возраст до 45 лет», «энергичный молодой специалист»);

использовать каналы привлечения работников, ориентированные на аудиторию старших возрастов (партнерство с центрами занятости, публикация информации о вакансиях в специализированных изданиях и сообществах);



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

обучать специалистов по подбору персонала эффективной работе с кандидатами старших возрастов, преодолению стереотипов и методам объективной оценки квалификации соискателей;

применять методы «слепого скрининга» резюме (без указания возраста и даты рождения) для исключения неосознанной дискриминации на этапе отбора.

**3. Партнерство с государственной службой занятости**

Эффективным инструментом привлечения работников старших возрастов является взаимодействие с центрами занятости населения.

Рекомендуется:

наладить системное партнерство с центрами занятости для совместного подбора кандидатов из числа граждан старше 50 лет;

участвовать в специализированных ярмарках вакансий и мероприятиях, организуемых центрами занятости;

предоставлять в государственные учреждения службы занятости информацию о вакансиях, подходящих для работников старших возрастов, с указанием требований к знаниям и умениям и условиям труда;

информировать кандидатов и сотрудников старше 50 лет о возможности получения государственных услуг по содействию в трудоустройстве и профессиональному обучению через центры занятости.

Практика показывает результативность такого взаимодействия. Так, Нижегородский кадровый центр «Работа России» за январь-сентябрь 2025 года помог в трудоустройстве более 2,4 тыс. соискателей старше 50 лет.

**4. Создание инклюзивной корпоративной культуры**

Для успешного развития и удержания работников старших возрастов целесообразно сформировать соответствующую корпоративную культуру, исключающую признаки дискриминации по возрасту:

разработать и внедрить кодекс этики, закрепляющий принцип равного отношения ко всем сотрудникам независимо от возраста;

проводить обучение руководителей управлению многопоколенческими коллективами, эффективной коммуникации и предотвращения возрастных стереотипов;

создать систему внутренних коммуникаций, популяризирующих достижения и вклад сотрудников старшего возраста (интервью, истории успеха, награждения);

организовать совместные мероприятия и проекты, способствующие взаимодействию сотрудников разных поколений;



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

регулярно проводить опросы удовлетворенности и вовлеченности сотрудников старшего возраста, учитывать их мнение при разработке и принятии кадровых решений.

**5. Анализ готовности рабочих мест и условий труда**

При необходимости может быть проведена оценка рабочих мест на предмет их соответствия возможностям работников старших возрастов, в том числе за счет:

анализа результатов специальной оценки условий труда, адаптации рабочего места (эргономичная мебель, дополнительное освещение, увеличенный масштаб на экране монитора);

использование гибкого графика работы, неполного рабочего времени, дистанционной занятости.

## V. Поэтапный порядок разработки и внедрения карьерных траекторий

**1. Подготовительный этап**

**Цель этапа:** провести комплексный анализ текущей ситуации в организации, сформировать концептуальную основу программы карьерных траекторий, обеспечить правовую и ресурсную готовность к ее реализации.

**Рекомендуемые действия:**

провести аудит персонала с выделением группы старше 50 лет, а именно: сформировать список сотрудников с указанием должности (профессии), стажа (опыта) работы, квалификации, ключевых деловых качеств; проанализировать возрастную структуру персонала за последние 3–5 лет;

оценить текущий уровень вовлеченности и удовлетворенности работников старших возрастов (текучесть, участие в обучении, статистика по листкам нетрудоспособности);

выявить ключевые позиции, где опыт старших сотрудников наиболее ценен (требующие глубоких знаний, высокой ответственности, наставнических функций);

изучить законодательство и доступные государственные меры поддержки (см. раздел VI);

сформировать рабочую группу из представителей службы по управлению персоналом, руководителей подразделений, профсоюзов (при наличии) и самих работников старше 50 лет;

проанализировать внутренние ресурсы: бюджет на обучение, наличие специализированных цифровых инструментов (I



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

потенциал наставников, материально-техническую базу для адаптации рабочих мест;

разработать концепцию программы с указанием целей, целевой аудитории, принципов, типов траекторий, механизмов поддержки, индикаторов результатов и сроков.

**2. Диагностика потребностей**

**Цель этапа:** выявить индивидуальные карьерные ожидания и возможности сотрудников старше 50 лет.

**Рекомендуемые методы:**

индивидуальные интервью;

анкетирование/опрос (см. Приложение 1);

оценка деловых качеств с акцентом на экспертизу и возможность осуществлять наставничество;

анализ медицинских ограничений (при согласии сотрудника).

**Параметры диагностики:**

трудовая мотивация (готовность к освоению дополнительных знаний и умений либо сохранение текущих функций);

карьерные ожидания (вертикальный рост, горизонтальное расширение, наставничество, постепенный выход на пенсию);

готовность к обучению и предпочтительные форматы;

желаемый режим работы (полный/неполный день, гибкий график, дистанционная работа);

состояние здоровья (физическая готовность к командировкам, нагрузкам);

мотивация к передаче опыта;

готовность к управленческой позиции.

**Результат:** индивидуальные профили с карьерными предпочтениями и потенциалом.

**3. Проектирование траекторий**

**Цель этапа:** создать гибкие модели карьерного развития с учетом результатов диагностики и потребностей работодателя.

**Типы траекторий (рекомендуемый примерный перечень):**

**а) Экспертная траектория** – углубление профессиональной экспертизы без управленческой нагрузки (расширение и углубление знаний, умений и опыта в конкретной профессиональной области).



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

**Примеры задач:** решение нестандартных профессиональных задач, проведение внутренних аудитов и экспертиз, подготовка заключений и рекомендаций, представление организации на профильных конференциях.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** ведущий специалист, главный специалист, технический эксперт, аналитик-эксперт.

**б) Наставническая траектория** – передача опыта молодым сотрудникам (тьютор, ментор, куратор).

**Примеры задач:** адаптация и обучение новых сотрудников, разработка индивидуальных планов развития, проведение мастер-классов и тренингов, участие в создании корпоративных учебных материалов.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** наставник, тьютор, куратор стажировок, внутренний тренер.

**в) Методологическая траектория** – разработка инструкций, регламентов, баз знаний.

**Примеры задач:** создание и актуализация регламентов и стандартов, ведение базы знаний организации, описание бизнес-процессов, подготовка шаблонов документов.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** методолог, бизнес-аналитик, документовед, процесс-менеджер.

**г) Контрольно-экспертная траектория** – проверка качества, членство в комиссиях.

**Примеры задач:** контроль качества продукции и услуг, проведение внутренних проверок, участие в работе инвентаризационных, оценочных, закупочных и конкурсных комиссий.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** контролер качества, аудитор, инспектор, член комиссии.

**д) Проектная траектория** – участие в целевых проектах с гибким графиком.

**Примеры задач:** выполнение конкретных проектных задач, взаимодействие с участниками проектной команды, подготовка отчетности по проекту.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** проектный менеджер, участник проектной группы, координатор проекта.

**е) Гибридная траектория** – сочетание основной работы с дополнительными функциями (наставничество, м



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

**Примеры задач:** выполнение основной трудовой функции с частичным перераспределением времени на дополнительные задачи, кураторство молодых сотрудников.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** специалист-наставник, ведущий специалист с дополнительной нагрузкой, куратор направления.

**ж) Траектория постепенного выхода** – плавное снижение нагрузки перед пенсией с сохранением льгот и статуса.

**Примеры задач:** передача дел и документов преемникам, консультирование коллег, работа в режиме неполного рабочего дня.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** консультант, советник, почетный эксперт.

**з) Траектория обратного наставничества** – обучение цифровым знаниям, умениям и навыкам у молодых коллег. В российских организациях набирает популярность практика обратного наставничества, при котором младшие сотрудники выступают наставниками для более старших по возрасту коллег и руководителей. Обратное наставничество помогает старшим сотрудникам эффективнее осваивать современные технологии и искусственный интеллект, а руководителям, вовлеченным в обратное наставничество, быстрее осваивать новые технологии.

**Примеры задач:** участие в парах «молодой специалист – опытный работник», освоение цифровых инструментов под руководством наставника-младшего.

**Трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция):** обучающийся-наставляемый, участник программы цифровой грамотности.

**Критерии проектирования:**

соответствие опыту работы и деловым качествам;

учет состояния здоровья и личных обстоятельств;

возможность гибкого графика;

баланс ответственности и нагрузки.

**Результат:** матрица карьерных траекторий (см. Приложение 2).

**4. Разработка системы поддержки**

**Цель этапа:** обеспечить комплексное сопровождение сотрудников на выбранных траекториях.

**Компоненты поддержки:**

**а) Обучение и профессиональное развити**



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

обеспечение обучения по программам профессиональной переподготовки (от 250 часов) и повышения квалификации (от 16 часов) за счет работодателя и/или с использованием государственных субсидий;

формирование перечня приоритетных профессий для переподготовки на основе дефицита регионального рынка труда;

предоставление учебного отпуска с сохранением среднего заработка;

поощрение работников, успешно применяющих новые знания и умения;

адаптированные форматы: микрообучение, практические кейсы, обучение в малых группах (до 5 человек) или индивидуально, по индивидуальному облегченному графику (не более 2 академических часов в день с перерывами);

оплата обучения за счет работодателя в полном объеме, если оно необходимо для выполнения текущих трудовых функций.

**б) Освоение цифровых знаний, умений и навыков:**

обучение работе с корпоративным порталом, электронным документооборотом, офисным пакетом, видеоконференциями, Единым порталом госуслуг;

практическое применение искусственного интеллекта;

обучение продолжительностью от 40 до 144 часов с практическими заданиями;

применение метода обратного наставничества (молодой сотрудник обучает работника старшего возраста);

выделение до 2 часов рабочего времени в неделю для самостоятельного освоения («цифровой час»);

индивидуальное обучение с наглядными материалами и повторением, без жестких сроков;

отсутствие мер дисциплинарного взыскания за отказ от освоения цифровых знаний, умений и навыков (добровольность).

**в) Адаптация условий труда (при наличии ограничений по здоровью и функциональных ограничений):**

сохранение занятости при получении инвалидности (изменение трудовых функций или перевод по медицинскому заключению);

перевод на участки с меньшей физической и психоэмоциональной нагрузкой при ухудшении здоровья;

введение гибкого графика, неполного рабочего времени, дистанционной занятости по заявлению работник



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

освобождение от сверхурочных, ночных смен, работы в выходные без письменного согласия (в дополнение к законодательным гарантиям);

адаптация рабочих мест (эргономичная мебель, дополнительное освещение, увеличенный масштаб на экране).

**г) Мотивация и признание:**

корпоративные программы популяризации ценности работников старших возрастов: галереи трудовых династий, конкурсы наставников, интервью с сотрудниками старших возрастов, дни здоровья, экскурсии;

внутренние коммуникации для преодоления возрастных стереотипов (модули в программах адаптации молодых сотрудников, совместные мастер-классы);

статус почетного работника организации с приглашением на мероприятия после выхода на пенсию;

доплата за наставничество, оплата экспертных и консультационных заданий, оплата за передачу уникального опыта (лекции, запись видеоинструкций);

поощрение длительного стажа в организации.

**д) Социальная поддержка:**

доступное, полностью или частично оплачиваемое санаторно-курортное лечение;

расширенная диагностика в рамках ДМС (сверх мероприятий, предусмотренных диспансеризацией в рамках ОМС);

сохранение доступа к ДМС независимо от уровня заработной платы и режима работы;

подключение к корпоративной пенсионной программе.

**Результат:** план развития и поддержки с перечнем мероприятий, бюджетами и сроками.

**5. Внедрение**

**Цель этапа:** запустить программу в организации, обеспечить участие целевой аудитории и вовлечение руководителей.

**Рекомендуемые действия:**

провести пилотное тестирование в одном-двух подразделениях (3–6 месяцев);

обучить руководителей работе с программой (управление многопоколенческими командами, наставничество);

информировать всех сотрудников о возможностях для старших коллег (корпоративный портал, рассылки, собрания);



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

назначить кураторов для сопровождения участников;

создать сообщество опытных сотрудников для обмена опытом;

настроить систему обратной связи (опросы, ящик предложений, чат-бот).

**Инструменты информирования:** корпоративный портал, специальные информационные рассылки, регулярные встречи, система обратной связи.

**Результат:** утвержденная и запущенная программа.

**6. Мониторинг и оценка эффективности программы**

**Цель этапа:** оценить эффективность программы, скорректировать подходы, масштабировать успешные практики.

**Рекомендуемые показатели оценки (KPI):**

удержание сотрудников старше 50 лет (текучесть);

доля работников старше 50 лет, охваченных обучением;

количество активных наставнических пар;

доля внутренних назначений на вакансии среди работников старше 50 лет;

удовлетворенность программой (NPS);

динамика освоения новых знаний, умений и навыков;

число сотрудников, продвинувшихся по карьерной траектории.

**Периодичность:** ежеквартальный мониторинг промежуточных результатов, ежегодная комплексная оценка.

По результатам мониторинга и оценки эффективности вносятся изменения в содержание траекторий, форматы обучения, систему мотивации и т.д. Обновленная программа утверждается на следующий год.

## VI. Государственные меры поддержки работников старше 50 лет

Работодателям и работникам рекомендуется активное использование государственных мер поддержки, предоставляемых на федеральном и региональном уровне. В 2025-2030 году в рамках национального проекта «Кадры» реализуются федеральные программы бесплатного обучения (в том числе для граждан в возрасте 50 лет и старше, граждан предпенсионного возраста), профессиональный конкурс «Лучший по профессии» и другие мероприятия.

Во многих субъектах Российской Федерации действуют дополнительные меры поддержки, включая региональные субсидии на



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

обучение, программы льготного санаторно-курортного лечения, квоты для трудоустройства граждан предпенсионного возраста и иные меры.

Центры занятости населения оказывают консультации по вопросам профессиональной ориентации, помощь в подборе программ обучения, организуют ярмарки вакансий и специализированные мероприятия для соискателей старших возрастов, содействуют в трудоустройстве.

Информацию о предлагаемых мерах поддержки можно получить при взаимодействии с центрами занятости населения (кадровыми центрами «Работа России»). В этой связи целесообразно наладить партнерские отношения с региональными центрами занятости (кадровыми центрами «Работа России») и участвовать в совместных программах. Практикой доказана эффективность такого взаимодействия. Центры занятости помогают соискателям старших возрастов выбрать подходящую сферу деятельности, направляют на психологические тренинги и занятия по социальной адаптации, содействуют в выборе возможного мероприятия поддержки, оказывают консультации по вопросам профессиональной ориентации, помощь в подборе программ обучения, организуют ярмарки вакансий и специализированные мероприятия для соискателей старших возрастов, содействуют в трудоустройстве при необходимости.

Работодателям рекомендуется регулярно отслеживать региональное законодательство и взаимодействовать с региональными органами власти по вопросам занятости, включить мониторинг доступных государственных программ поддержки в функционал службы управления персоналом и своевременно подавать заявки.

Сведения о возможности участия в программах рекомендуется доводить до работников, содействовать выбору соответствующей программы (например, обучения или участия в профессиональном конкурсе) в соответствии с потребностями организации и создавать условия для совмещения работы и участия в соответствующем мероприятии (гибкий график, учебные отпуска), организовывать корпоративные этапы, освещать достижения работников во внутренних и внешних коммуникациях.

Для этого рекомендуется:

разместить на корпоративном портале и информационных стендах актуальную информацию о программах обучения и субсидиях;

организовать специальные информационные рассылки для сотрудников старше 50 лет;

проводить встречи с представителями [illegible] образовательных организаций;



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

назначить ответственного сотрудника (из службы управления персоналом) за консультирование работников по вопросам государственной поддержки.

## VII. Заключение

В условиях цифровизации экономики и стремительного изменения требований к знаниям, умениям и навыкам работники в возрасте старше 50 лет относятся к группе повышенного риска снижения занятости и профессиональной востребованности. При этом их опыт, квалификация и трудовой потенциал остаются значимым ресурсом для экономики. В связи с этим работодателям наряду с государством и при участии профсоюзных организаций (при их наличии) рекомендуется формировать корпоративную политику, направленную на поддержку работников в возрасте старше 50 лет.

Разработка и реализация карьерных траекторий для работников в возрасте старше 50 лет вносит свой вклад в достижение национальных целей развития: укрепление здоровья и повышение благополучия людей, реализацию потенциала и развитие талантов каждого человека, обеспечение устойчивой и динамичной экономики, цифровую трансформацию. Кроме того, данные мероприятия способствуют снижению объемов дефицита кадров, повышению лояльности и мотивации работников, укреплению репутации ответственного работодателя и росту конкурентоспособности организации.

Настоящие рекомендации могут на добровольной основе использоваться при подготовке документов организации стратегического и оперативного характера, в коллективных договорах, а также отраслевых (межотраслевых) соглашениях.



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

**Приложение 1. Примерный перечень вопросов для анкетирования/опроса работников в возрасте старше 50 лет**

**Краткая инструкция по применению:**

Анкетирование рекомендуется проводить ежегодно в рамках плановой оценки кадрового потенциала. Опрос должен быть анонимным, чтобы получить достоверные ответы. Результаты обрабатываются HR-службой и используются для:

выявления текущих карьерных ожиданий сотрудников старших возрастов;

корректировки существующих карьерных траекторий;

разработки новых направлений развития с учетом выявленных потребностей.

При необходимости перечень вопросов может быть дополнен специфическими для отрасли или организации пунктами. Рекомендуется обеспечивать доступность анкеты как в бумажном, так и в электронном виде (через корпоративный портал). Для повышения отклика целесообразно заранее информировать сотрудников о целях опроса и гарантировать конфиденциальность.

*(Организации могут адаптировать перечень с учетом отраслевой специфики)*

1. Оцените, пожалуйста, свои текущие карьерные перспективы в организации.
2. Какие направления профессионального развития для Вас наиболее актуальны (цифровые знания, умения и навыки, управленческие качества, углубление экспертизы, наставничество, другое)?
3. Какой формат обучения Вам предпочтителен (индивидуальное, в малых группах, онлайн, очное, смешанное)?
4. Готовы ли Вы выполнять дополнительные функции (наставника, эксперта, методолога, члена комиссий и др.)?
5. Какой режим работы для Вас наиболее комфортен (полный день, неполный день, гибкий график, дистанционная работа)?
6. Требуется ли Вам адаптация рабочего места (эргономика, освещение, другое)?
7. Готовы ли Вы участвовать в программах наставничества (в том числе обратного наставничества по цифровым зна[illegible])?



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

8. Что для Вас является главным мотиватором для продолжения работы в организации?

9. Ваши предложения по улучшению условий труда и карьерного развития для сотрудников старшего возраста.

10. Есть ли у Вас медицинские ограничения, которые следует учитывать при планировании карьеры? (по желанию)



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП

Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

**Приложение 2. Примерная матрица карьерных траекторий для работников старше 50 лет**

**Краткие пояснения по применению:**

Матрица носит рекомендательный характер и может быть адаптирована с учетом:

отраслевой специфики организации (например, для производственных предприятий, сферы услуг, IT-сектора и т.д.);

корпоративной структуры и существующей номенклатуры должностей;

региональных особенностей рынка труда и доступных образовательных программ.

При формировании конкретных траекторий следует опираться на данные диагностики (Приложение 1) и результаты оценки квалификации или деловых качеств. Допускается комбинирование нескольких типов траекторий (гибридный подход), а также создание новых траекторий, не указанных в матрице, если это соответствует задачам работодателя. Матрица должна пересматриваться и актуализироваться не реже одного раза в год.

| Тип траектории | Характеристика | Примеры задач и обязанностей | Возможные трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция) | Ожидаемый результат |
|---|---|---|---|---|
| **Экспертная** | Углубление профессиональной экспертизы без управленческой нагрузки | Решение нестандартных задач; проведение аудитов; подготовка заключений; участие в конференциях | Ведущий/ главный специалист, технический эксперт, аналитик-эксперт | Признанный внутренний эксперт, участие в стратегических инициативах |
| **Наставническая** | Передача опыта молодым сотрудникам, развитие педагогических качеств | Адаптация новичков; разработка планов развития; проведение мастер-классов; | Наставник, тьютор, куратор стажировок, внутренний тренер | Подготовленные молодые кадры, снижение времени адаптации |



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

| Тип траектории | Характеристика | Примеры задач и обязанностей | Возможные трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция) | Ожидаемый результат |
|---|---|---|---|---|
| | | оценка результатов | | |
| **Методологическая** | Разработка инструкций, регламентов, баз знаний | Создание и актуализация регламентов; ведение базы знаний; описание бизнес-процессов; подготовка шаблонов | Методолог, бизнес-аналитик, документовед, процесс-менеджер | Систематизированные знания, улучшение процессов |
| **Контрольно-экспертная** | Проверка качества, членство в комиссиях | Контроль качества; проведение проверок; участие в инвентаризационных, закупочных, конкурсных комиссиях | Контролер качества, аудитор, инспектор, член комиссии | Повышение качества, снижение рисков |
| **Проектная** | Работа в кросс-функциональных проектах с гибким графиком | Участие в реализации проектов; выполнение проектных задач; взаимодействие с командой; подготовка отчетности | Проектный менеджер, участник проектной группы, координатор | Реализованные проекты с участием опытных специалистов |
| **Гибридная** | Сочетание основной работы с дополнительными функциями | Выполнение основных обязанностей плюс наставничество, | Специалист-наставник, ведущий с допнагрузкой, | Максимальная реализация потенциала, высокая |



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026

| Тип траектории | Характеристика | Примеры задач и обязанностей | Возможные трудовые роли (должность, профессия, трудовая функция) | Ожидаемый результат |
|---|---|---|---|---|
| | | методология, экспертиза в рамках рабочего времени | | |
| **Постепен-ный выход** | Плавное снижение нагрузки с сохранением льгот и статуса | Передача дел преемникам; консультирование; работа неполный день; подготовка итоговых отчетов | Консультант, советник, почетный эксперт, куратор архива | Плавный переход, сохранение знаний, снижение стресса |
| **Обратное наставни-чество** | Обучение цифровым знаниям и умениям у молодых коллег | Участие в парах с молодыми специалис-тами; освоение цифровых инструментов; применение в работе | Обучающийся-наставляемый, участник программы цифровой грамотности | Цифровая грамотность, межпоколен-ческий диалог |



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: a3174b82793ad372696ae933ac85ac4
Владелец: Лейман Марина Сергеевна
Действителен с 02.06.2025 до 26.08.2026