

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



ВETERАН НА РАБОТЕ

Труд, семья и «буфер» поддержки

Программа тренинга для
сотрудников кадровой службы

ПТСР · Адаптация · Наставничество
Конверсия ВУС · Карьера · Право

Павел Бакулин

**Интеграция ветеранов боевых
действий в гражданские
коллективы. Полный
практический тренинг
для кадровой службы.**

«Автор»

2026

Бакулин П. А.

Интеграция ветеранов боевых действий в гражданские коллективы.
Полный практический тренинг для кадровой службы. /
П. А. Бакулин — «Автор», 2026

Практический тренинг для сотрудников кадровой службы, HR-менеджеров и специалистов по охране труда. Программа даёт понятную «оптику»: как распознавать проявления ПТСР и «военного синдрома» в трудовом поведении, выстраивать кризисную коммуникацию, предлагать руководству меры адаптации с правовой опорой, поддерживать семью ветерана, конвертировать военно-учётные специальности в гражданские квалификации (по рекомендациям РТК 2026 г.), организовывать наставничество (согласно методическим рекомендациям Минтруда 2026 г.) и выстраивать карьерную траекторию ветерана. Включает очный и онлайн-форматы: 12 модулей, 30 кейсов, 10 памяток, полные тексты лекций, таблицу конверсии ВУС, шаблон программы наставничества, правовую справку, карту ресурсов и систему оценки эффективности по модели Киркпатрика. Опирается на актуальную нормативную базу 2025–2026 годов, исследования ВЦИОМ, практики АСИ и материалы Минтруда России.

© Бакулин П. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Введение. Зачем кадровой службе понимать ПТСР	6
1. Особенности трудовой адаптации ветеранов с ПТСР	7
1.1. Что именно осложняет работу	8
1.2. Риски на рабочем месте	9
2. Как военный синдром влияет на семью и через неё — на трудовую устойчивость	10
3. Семья действующего военнослужащего: трудовой риск в момент тяжёлых сообщений	11
4. Гендерные аспекты: женщины-ветераны	12
Общая рамка тренинга (два формата проведения)	13
Тема	13
Короткое описание (анонс)	14
Два формата проведения	15
Система оценки эффективности тренинга (модель Киркпатрика)	17
Метрики уровня 4 (результат для организации)	18
Принципы тренинга	19
Ожидаемые результаты (по итогу курса участники смогут)	20
Инструкция для ведущего	21
1. Роль ведущего	22
2. Тон и правила речи	23
3. Обязательный дисклеймер (прочитать в начале Дня 1)	24
4. О безопасности обсуждения	25
5. Подготовка помещения и материалов	26
6. Тайминг и дисциплина	27
7. Работа с упражнениями	28
8. Работа с ролевыми играми	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Интеграция ветеранов боевых действий в гражданские коллективы. Полный практический тренинг для кадровой службы.

Глава

Введение. Зачем кадровой службе понимать ПТСР

Возвращение к мирной жизни после участия в боевых действиях — это не только вопрос медицинской или психологической помощи. Это одновременно задача трудовой адаптации, сохранения семейной устойчивости и выстраивания новых правил взаимодействия с работодателем. Посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР) и так называемый «военный синдром» часто проявляются не в кабинете специалиста, а в повседневности: в коллективе, в реакции на стресс на рабочем месте, в нарушениях сна дома, в семейных конфликтах, в трудностях с концентрацией и доверительным общением.

В этой ситуации кадровая служба может выступать практическим посредником и защитным «буфером» между ветераном, его семьёй и руководством организации. Роль кадровой службы — не подменять врачей или психологов, а обеспечить условия, при которых человек и его близкие могут удержаться в трудовой жизни, не «срываясь» из-за неприспособленных требований, недопонимания или стигмы.

Дополнительно, актуальная нормативная база 2025–2026 годов требует от работодателей активной работы по профессиональной адаптации ветеранов: Российская трёхсторонняя комиссия (РТК) утвердила рекомендации по сопровождению при трудоустройстве, трудовой адаптации и профессиональному развитию ветеранов боевых действий (протокол от 26.06.2026 № 6пр). Минтруд России выпустил методические рекомендации по организации наставничества для инвалидов вследствие военной травмы и участников СВО (от 16.04.2026 № 14-2/10/В-5898). АСИ и Росатом разработали Единую технологию проработки решений по жизненным ситуациям, включающую тему «Поддержка ветеранов, участников СВО, членов их семей» (2024 г.). Распоряжение Правительства РФ от 24.05.2025 № 1311-р утвердило план мероприятий по повышению уровня трудоустройства участников СВО.

1. Особенности трудовой адаптации ветеранов с ПТСР

Под «военным синдромом» в бытовом и социальном смысле часто понимают комплекс последствий боевого опыта: повышенная настороженность, ускоренная реакция на угрозу, трудности с «переключением» в спокойный режим, внутренняя напряжённость, эмоциональная закрытость, вспышки раздражения, усталость от общения, нарушения сна. Эти проявления не делают человека «плохим работником», но меняют то, как он переносит обычные рабочие нагрузки и социальные правила в коллективе.

1.1. Что именно осложняет работу

Снижение устойчивости к стрессу: то, что раньше воспринималось как рабочая рутина (срочная правка, конфликтный клиент, громкое совещание), может вызывать сильное напряжение.

Проблемы со сном и восстановлением: хроническое недосыпание снижает внимание, скорость реакции, память, терпимость к шуму и перегрузкам.

Повышенная настороженность: чрезмерная чувствительность к громким звукам, неожиданным прикосновениям, резким командам, тесным помещениям.

Сложности с «мирной» коммуникацией: прямой армейский стиль общения, привычка к кратким командам, стремление контролировать ситуацию могут восприниматься коллегами как резкость или конфликтность.

Наличие «триггеров»: определённые запахи, звуки, сцены, темы разговоров могут резко ухудшить состояние и работоспособность.

Смена отношения к смыслу труда: после войны многие оценивают работу иначе; «пустые» задачи могут восприниматься как бессмысленные.

1.2. Риски на рабочем месте

Рост конфликтов и жалоб.

Необъяснимые срывы дисциплины (опоздания из-за бессонницы, избегание коллективных мероприятий).

Резкое падение продуктивности «после внешнего стресса» (плохие новости, годовщина событий, семейный кризис).

Выгорание и увольнение.

Усиление симптомов и уход в изоляцию.

Проблема часто не в «нежелании работать», а в несогласованности требований рабочего места с состоянием человека и отсутствием понятных, безопасных процедур поддержки.

2. Как военный синдром влияет на семью и через неё — на трудовую устойчивость

ПТСР и последствия боевого опыта редко «живут» только внутри одного человека. Семья становится тем пространством, где проявления видны постоянно — и где они влияют на способность близких полноценно отдыхать, работать и сохранять психологическую устойчивость.

Один из наиболее тяжёлых для семьи факторов — нарушения сна. Ночные крики, кошмары, резкие пробуждения, постоянная тревога ночью, привычка «проверять» обстановку, раздражительность из-за недосыпа. Если в семье регулярно происходят ночные эпизоды, члены семьи не могут полноценно отдыхать. Это приводит к накоплению усталости, снижению концентрации и повышенной эмоциональной реактивности у супруги/супруга, у родителей, иногда у взрослых детей.

Члены семьи часто берут на себя роль «постоянных регуляторов»: сглаживают конфликты, следят за состоянием, избегают тем, которые могут вызвать реакцию. Со временем это превращается в длительную психологическую нагрузку. На работе у близких может снижаться вовлечённость, появляться рассеянность, тревожность.

3. Семья действующего военнослужащего: трудовой риск в момент тяжёлых сообщений

Отдельная группа — семьи тех, кто продолжает службу. Трудовые трудности могут возникать даже без ПТСР у самого родственника, потому что семья живёт в условиях неопределённости и риска. Если приходит тяжёлое известие — пропал без вести, тяжело ранен или погиб, — родственник, работающий в организации, может фактически выпасть из полноценной трудовой деятельности.

4. Гендерные аспекты: женщины-ветераны

Женщины, вернувшиеся из зоны боевых действий, сталкиваются с дополнительными барьерами. Стигма «женщина не может быть ветераном» или «ей должно быть легче» обесценивает их опыт. Материнство добавляет нагрузку: совмещение ухода за детьми с собственным восстановлением. В коллективе женщины-ветераны чаще сталкиваются с непризнанием их статуса и с большей социальной изоляцией. Кадровой службе важно учитывать эти факторы при выстраивании адаптационных мер и коммуникации.

Общая рамка тренинга (два формата проведения)

Тема

«Ветеран с ПТСР на работе: как кадровой службе видеть проявления, снижать конфликты, выстраивать поддержку семьи, конвертировать военные специальности и организовать наставничество»

Короткое описание (анонс)

На рабочем месте последствия боевого опыта чаще всего выглядят не как «болезнь», а как «характер»: резкость, замкнутость, вспыльчивость, срывы графика, конфликты, внезапные провалы в продуктивности. Итог — взаимное непонимание, жалобы, дисциплинарные меры, увольнение и ухудшение состояния ветерана, а также перегрузка его семьи. Этот тренинг даст сотрудникам кадровой службы понятную «оптику»: как распознавать проявления ПТСР/КПТСР и военного синдрома в трудовом поведении, как говорить с ветераном и руководством без давления и стигмы, как действовать в кризисных ситуациях, как поддерживать членов семей ветеранов и действующих военнослужащих, как конвертировать военно-учётные специальности в гражданские квалификации, как организовать наставничество и выстроить карьерную траекторию ветерана. Участники уйдут с готовыми алгоритмами разговоров, картой рисков, правовой справкой, таблицей конверсии ВУС, шаблонами наставничества и набором упражнений для отработки навыков.

Два формата проведения

Параметр

Формат 1: Очный (2 дня)

Формат 2: Онлайн (4 сессии)

Длительность

2 дня × 8 часов (16 часов)

4 сессии × 3,5–4 часа (14–16 часов)

Периодичность

2 дня подряд или с разрывом в неделю

2 раза в неделю, 2 недели

Группа

15–25 человек

10–20 человек (рекомендуется до 15)

Платформа

Офлайн, кабинет с переставляемыми столами

Zoom / MSTEams / Яндекс.Телемост + Miro/Google Jamboard

Оба формата охватывают одинаковое содержание. Онлайн-версия адаптирована: лекции сокращены до 20–25 минут, ролевые игры проводятся в комнатах обсуждений (breakout rooms), групповая работа — на онлайн-досках. Полное описание онлайн-формата — в отдельном разделе ниже.

Целевая аудитория

Специалисты кадровой службы, HR-менеджеры, специалисты по охране труда, социальные работники организаций, наставники

Главная цель

Научиться смотреть на ветерана «через призму состояния», конвертировать ВУС, организовать наставничество и карьерный рост

Методика

Практико-ориентированная: чек-листы, шаблоны, ролевые игры, правовая база, таблицы конверсии ВУС, личные планы внедрения

Раздаточные материалы

10 памяток и шаблонов (8 базовых + 2 новых: таблица конверсии ВУС и шаблон наставничества)

Оценка эффективности

Модель Киркпатрика: 4 уровня + отложенная оценка через 90 дней

Нормативная база

ТК РФ, Закон «О ветеранах», Рекомендации РТК (26.06.2026), Методические рекомендации Минтруда по наставничеству (16.04.2026), Распоряжение Правительства № 1311-р (24.05.2025)

Предварительная подготовка

Ведущему — прочитать все лекции и кейсы; участникам — не требуется

Документы по итогу

Сертификат участника (очная/онлайн форма)

Система оценки эффективности тренинга (модель Киркпатрика)

Программа включает систему оценки по четырём уровням модели Киркпатрика — это позволяет измерить не только «понравилось ли», но и реальное влияние обучения на работу организации.

Уровень	Что оцениваем	Когда	Инструмент
----------------	----------------------	--------------	-------------------

1. Реакция			
------------	--	--	--

Восприятие тренинга, готовность применять			
---	--	--	--

В конце каждого дня/сессии			
----------------------------	--	--	--

Устный опрос + анонимная анкета (5 вопросов по шкале Ликерта)			
---	--	--	--

2. Усвоение			
-------------	--	--	--

Знания и навыки, полученные за весь курс			
--	--	--	--

В конце последнего модуля			
---------------------------	--	--	--

Тест из 15 вопросов (12 содержательных + 3 на правовую базу и конверсию ВУС)			
--	--	--	--

3. Поведение			
--------------	--	--	--

Применение навыков в работе			
-----------------------------	--	--	--

Через 30 и 90 дней после			
--------------------------	--	--	--

Опрос участников + интервью с руководителем кадровой службы			
---	--	--	--

4. Результат			
--------------	--	--	--

Влияние на организацию			
------------------------	--	--	--

Через 90 дней			
---------------	--	--	--

Метрики: конфликты, текучесть, успешные адаптации, наставничество, карьерные переходы			
---	--	--	--

Метрики уровня 4 (результат для организации)

Количество увольнений ветеранов боевых действий — до и после обучения кадровой службы.

Количество дисциплинарных взысканий в отношении ветеранов — динамика.

Доля ветеранов, успешно прошедших адаптационный период (90 дней) — рост.

Количество обращений членов семей в кадровую службу — рост (как показатель доверия).

Количество ветеранов, прошедших независимую оценку квалификации (НОК) — рост.

Количество действующих программ наставничества для ветеранов — рост.

Количество ветеранов, получивших повышение или перевод на новую должность — рост.

Доля вакансий с учётом конверсии ВУС — рост.

Принципы тренинга

Никакой «психиатризации» и ярлыков. Мы не ставим диагнозы, мы понимаем проявления и строим поддержку.

Конфиденциальность и достоинство. Минимум личных деталей — максимум безопасных договорённостей.

Баланс сострадания и границ. Поддержка не отменяет требований охраны труда, дисциплины и безопасности.

Семья — часть трудовой устойчивости. Помогаем не только ветерану, но и близким.

Правовая определённость. Все меры адаптации предлагаются на основе действующего законодательства и рекомендаций РТК.

Гендерная чувствительность. Учитываем особенности женщин-ветеранов.

Конверсия компетенций. Военный опыт — это актив, который можно и нужно переводить в гражданские квалификации.

Наставничество — не опека. Поддержка через наставника строится на уважении и партнёрстве, а не на патернализме.

Карьерный рост — цель, а не побочный эффект. Адаптация — это не «выживание», а начало профессионального развития.

Ожидаемые результаты (по итогу курса участники смогут)

Понимать, как формируется ПТСР/КПТСР и «военный синдром», почему это влияет на поведение на работе и дома.

Отличать «нежелание» от «невозможности из-за симптомов», не впадая в оправдание любых действий.

Видеть вероятные признаки в трудовом поведении (сон, тревога, раздражительность, избегание, гипернастороженность и др.).

Проводить первичный разговор с ветераном и/или членом семьи: спокойно, без допроса и без стигмы.

Применять базовые техники кризисного общения и кризисной помощи до привлечения профильных специалистов.

Вести переговоры с руководством и предлагать реалистичные меры адаптации, аргументированные правовой базой.

Действовать при тяжёлых новостях у семей действующих военнослужащих.

Пользоваться «картой маршрутизации»: куда направлять, что фиксировать, где границы компетенций.

Применять таблицу конверсии военно-учётных специальностей в гражданские квалификации при формировании профилей вакансий и должностных инструкций.

Организовать наставничество для ветеранов: отбирать наставников, готовить их, оценивать результат.

Выстраивать карьерную траекторию ветерана: от адаптации к повышению квалификации, кадровому резерву и руководящим должностям.

Знать ключевые статьи ТК РФ, Закона «О ветеранах», Рекомендаций РТК (2026), Методических рекомендаций Минтруда по наставничеству (2026).

Учитывать гендерные особенности адаптации женщин-ветеранов.

Применять навыки саморегуляции для профилактики собственного выгорания.

Инструкция для ведущего

Эта инструкция — обязательный раздел для прочтения перед проведением тренинга. Она содержит правила, формат, технические требования и типовые ситуации.

1. Роль ведущего

Ведущий — не лектор-теоретик, а фасилитатор и наставник. Задача — не «рассказать всё, что знает», а провести группу через опыт: дать теорию → закрепить практикой → отразить → вывести на план действий. Ведущий задаёт тон всей группе: если говорит спокойно, уважительно и без страха — участники тоже будут чувствовать себя безопасно.

2. Тон и правила речи

Говорите спокойным, ровным голосом. Не ускоряйтесь.

Избегайте слов «псих», «ненормальный», «опасный», «больной».

Не используйте диагнозные утверждения: вместо «у него ПТСР» — «у человека могут быть последствия травматического опыта».

Постоянно подчёркивайте: мы не лечим, мы создаём условия и помогаем договориться.

Не сравнивайте ветеранов между собой и не сравнивайте с «обычными» работниками в осуждающем ключе.

Используйте гендерно-нейтральный язык: случаи и примеры включают и мужчин, и женщин.

3. Обязательный дисклеймер (прочитать в начале Дня 1)

«Коллеги, сегодня мы говорим о последствиях травматического опыта и о том, как это проявляется в трудовой жизни. Мы не ставим диагнозы, не обсуждаем медицинские подробности и не заменяем психологов и врачей. Наша задача — научиться видеть, где поведение может быть связано с состоянием, и выстраивать поддержку: конфиденциально, уважительно и в рамках охраны труда. Программа также включает правовую базу: мы разберём, какие гарантии предоставляются ветеранам боевых действий по трудовому законодательству, как конвертировать военные специальности в гражданские квалификации, как организовать наставничество и выстроить карьерную траекторию — в соответствии с рекомендациями РТК и Минтруда России 2025–2026 годов.»

4. О безопасности обсуждения

Скажите: «Если у кого-то эта тема вызывает сильные переживания — это нормально. Можно выйти на паузу, подойти ко мне или к организатору. Мы не просим делиться личными историями. Контакт психолога или телефона доверия — у организаторов.»

5. Подготовка помещения и материалов

Кабинет на 15–25 человек, с возможностью переставлять столы для групповой работы (3–4 группы по 4–6 человек).

Проектор или экран для показа слайдов (если используются). Лекции можно читать дословно без слайдов.

Распечатанные карточки кейсов (по 3–5 на группу, на модуль).

Распечатанные раздаточные материалы (10 памяток) — каждому участнику.

Флипчарт или маркерная доска для записи выводов групп.

Бумага, ручки, стикеры для групповой работы.

Вода и чай на перерывах.

Контакты кризисной психологической службы региона — на отдельном стенде или в папке участника.

Распечатанная таблица конверсии ВУС (Памятка 9) — на каждую группу.

Шаблон программы наставничества (Памятка 10) — каждому участнику.

6. Тайминг и дисциплина

Соблюдайте тайминг жёстко. Каждая минута расписана. Если группа «зависла» на кейсе — мягко останавливайте: «Коллеги, у нас 2 минуты на завершение. Запишите выводы на флип-чарт». Перерывы обязательны: 15 минут утром и после обеда, 1 час на обед. Не объединяйте перерывы и не сокращайте обед.

7. Работа с упражнениями

Каждое упражнение — по схеме:

Дайте инструкцию (1–2 минуты, чётко).

Раздайте материалы или назначьте роли.

Следите за временем, подходите к группам, отвечайте на вопросы.

По завершении — презентация от каждой группы (3–5 минут).

Подведите итог: что получилось, что было сложным, какие выводы.

Запишите ключевые выводы на флипчарт.

8. Работа с ролевыми играми

Ролевые игры — самый важный формат тренинга. Они учат не теории, а навыку.

Назначьте 3 роли: работник (ветеран или член семьи), представитель кадровой службы, руководитель/работодатель.

Дайте роли карточку с вводными данными (факты, эмоциональное состояние, задача).

Дайте 3 минуты на «вход в роль».

Сама игра — 7–10 минут.

После — обратная связь: что получилось, что было трудно, что улучшить.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.