

УДК 005.32:005.956

DOI [10.17150/2225-7845.2017.9\(1\).97-103](https://doi.org/10.17150/2225-7845.2017.9(1).97-103)

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УВОЛЬНЕНИЯ

**А. В. Скавитин**

*Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*

### ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

Дата поступления  
28 февраля 2017 г.

Дата принятия к печати  
18 мая 2017 г.

Дата онлайн-размещения  
26 июня 2017 г.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Увольнение, сокращение,  
трудовые отношения,  
работник, работодатель,  
психологической контракт,  
аутплейсмент, синдром  
ущевших, психологическое  
сопровождение

### АННОТАЦИЯ

В ситуации увольнения работник огромную роль играет психологическое сопровождение процедуры увольнения. Расторжению трудового договора предшествует разрушение психологического контракта между работником и работодателем. Управленческие воздействия должны быть направлены как на увольняемых работников, так и на оставшийся персонал. Отсутствие управленческого контроля и психологического сопровождения увольняемых способно обернуться непредвиденными издержками для работодателя, в том числе из-за развивающегося среди оставшихся работников синдрома «ущевших». В статье дается обзор наиболее распространенных ситуаций увольнения (добровольные увольнения, сокращение численности, истечение срока трудового договора) и указаны акценты, на которые стоит обратить внимание при организации и проведении процедуры увольнения.

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF DISMISSAL

**Alexey V. Skavitin**

*Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation*

### ARTICLE INFO

Received  
February 28, 2017

Accepted  
May 18, 2017

Available online  
June 26, 2017

### KEYWORDS

Dismissal, redundancy, labor  
relations, employee, employer,  
psychological contract,  
outplacement, survivor's  
syndrome, psychological  
support

### ABSTRACT

In a situation of dismissal of the worker the psychological support of the procedure plays a huge role. The destruction of the psychological contract between the employee and the employer precedes the termination of the employment contract. Managerial exposure should be directed at displaced workers and the rest of the staff. The lack of managerial control and the psychological support for displaced workers may lead to emergence of the syndrome of «survivors» among the remaining employees and result in unexpected costs for an employer. The article provides an overview of the most common situations of dismissal (voluntary dismissal, downsizing, expiration of employment contract) and considers several possible problems of the process of organization of dismissal procedures.

Ситуацию увольнения можно рассматривать под различными исследовательскими углами. В ней пересекаются не только правовые, но и управленческие, социально-экономические и, конечно, психологические аспекты проблемы. Причем, зачастую увольнению сотрудника (в юридическом понимании — расторжению трудового договора), предшествует целый комплекс изменений в связке «работник-работодатель» — мотивация тру-

да, готовность к риску и инициативе, стрессы, апатия, конфликты и т. п. Если речь идет о наиболее распространенных формальных причинах увольнения, так называемых «по собственному желанию», то готовность работника к такому шагу далеко не всегда возникает за две недели до увольнения, как Трудовой кодекс РФ предписывает составить соответствующее письменное заявление. Перед тем, как будет расторгнут письменный

трудовой договор разрушаются другие договоренности, другой контракт — психологический. Появившись впервые более полувека назад это понятие с восьмидесятых годов прошлого века широко используется в западной психологической и управленческой литературе [1–5], а в последние 10–15 лет и в отечественных исследованиях [6–10].

Под понятием «психологический контракт» обычно понимаются совокупные взаимные ожидания, негласно присутствующие у работников и работодателя по отношению друг к другу [9, с. 261]. Конечно, такой контракт никто из сторон трудовых отношений не подписывает, и он формулируется не явно. Эта совокупность ожиданий является динамичной, трансформируемой, а индивид, подписывая трудовой договор действует, как правило, уже на основании заключенного и сформированного ранее психологического контракта. Содержание психологического контракта всегда встроено в контекст реалий того окружения, в котором существует работник и работодатель. Поэтому базовые пункты психологического контракта наполняют стереотипные представления сторон друг о друге. К примеру, если в обычной студенческой аудитории прочитать вслух случайное объявление о трудоустройстве, сорванное по пути с автобусной остановки со следующим примерным содержанием «Работа в известной международной компании, гибкая занятость, доход от \_\_\_\_ до \_\_\_\_\_, ...», то у подавляющего большинства участников аудитории выстраивается образ работодателя в сфере сетевого маркетинга, набор ожиданий от такого предложения о работе уже готов, задолго до собеседования с работодателем, не говоря уже об акте конечного трудоустройства. Причем, любое повышение информированности о будущем работодателе и компании, полученное как от него самого (собеседование, официальный сайт), так и из других источников (знакомые с опытом работы, отзывы в интернете и т. д.), будет менять содержание психологического контракта. Е. И. Селиванова справедливо отмечает склонность соискателя «достройке» образа трудовых отношений до определенного целого из-за дефицита информации на момент принятия решения о трудоустройстве [10].

В дальнейшем, после устройства на работу, если трансформация психологического контракта происходит конструктивно (через успехи на работе, повышение заработной

платы, карьерное продвижение, укрепление связей и контактов с коллегами, получаемый профессиональный опыт, повышение содержательности труда и многое другое), то добровольному уходу работника из организации будет мало что угрожать. Напротив, деструктивная трансформация психологического контракта закладывает основу для конфликтного поведения и накопления мотивов потенциального увольнения.

Социально-экономические условия, в которых действуют работник и организация также оказывают заметное влияние на формирование психологического контракта. К примеру, средний уровень оплаты труда по профессии, принятый на конкретном региональном рынке труда, сделает неадекватными его ожидания установления зарплаты, в разы превышающей средний. В этом смысле уместно говорить о типичном «русском», «столичном», «провинциальном» и других измерениях и привязках психологического контракта. Так, наряду с базовыми и универсальными ожиданиями работника (труд должен обеспечиваться адекватным вознаграждением, в организации со временем представляются возможности карьерного роста и продвижения, на работе будет нормальная психологическая атмосфера, от работника будет требоваться выполнение только обусловленных трудовым договором функций и т. п.) в отечественном психологическом контракте могут присутствовать и специфические ожидания. Таковыми, например, может выступать возможность дополнительного заработка (варианты — «приработка», «подработка», «левого заработка», «халтурки»); готовность к ситуации, когда часть заработной платы не будет отражаться условиями трудового договора; ожидание традиционных премий (квартальных, годовых); своевременная, без задержек, оплата труда; возможность совмещения работы с другой занятостью или решением личных и бытовых вопросов и т. п. В свою очередь к универсальным ожиданиям работодателя в отношении работника (добросовестное выполнение трудовых обязанностей, разделение ценностей организации, лояльность, готовность к изменениям, поддержание сложившихся в организации правил, стандартов и стереотипов поведения) можно в дополнение сформулировать особенности, характеризующие российские реалии. Так скорее всего, рядовой российский работодатель ожидает что работник не будет

рассматривать организацию как патерналиста; при возникновении трудового спора работник с малой вероятностью обратится в суд против организации; работник будет дорожить рабочим местом и бояться его потерять; работник до определенной степени способен мириться с фактами непродолжительной несвоевременной выплаты заработной платы и изменениями условий труда; работник с пониманием и готовностью отнесется к ситуации, когда будет необходимо трудиться на условиях, выходящих за рамки заключенного трудового договора (совмещение обязанностей, сверхурочные работы, ненормированный рабочий день, командировки, работа в выходные и в отпуске); работник скорее согласится работать в условиях неоформленного, либо ненадлежащим образом оформленного трудового договора, чем уволится из организации или обратится в суд. Изменения и расторжение психологического контракта произойдут, когда накопится критическая масса неоправданных ожиданий работника и работодателя по отношению друг к другу. При этом, неоправданные ожидания работника в дальнейшем оформятся в намерении уволиться по собственному желанию, а неоправданные ожидания работодателя — в намерении расторгнуть трудовой договор по инициативе работодателя (сокращение численности или штата, в связи с недостаточным уровнем квалификации, за совершение однократных грубых или неоднократных дисциплинарных проступков, и т. д.)

В отличие от добровольных увольнений ситуации, где инициатор увольнения работодатель, требуют дополнительной психологической вовлеченности со стороны последнего, причем как в отношении увольняемых, так и остающихся работников. Наиболее распространенной причиной увольнения по инициативе работодателя является сокращение численности или штата работников. В этой ситуации трудовое законодательство РФ предписывает достаточный набор гарантий высвобождаемым работникам — своевременное уведомление об увольнении, обязательное предоставление имеющихся вакансий, выплату выходного пособия. Психологическое сопровождение увольняемых по сокращению обычно проводится в рамках более комплексной процедуры аутплейсмента, наряду с помощью правовой и консультационной [11, с. 27]. Очевидно, что цели внутреннего аутплейсмента вполне прагматичны — мини-

мизация риска обращения уволенных в суд с иском о восстановлении на работе, поддержка HR-бренда работодателя, предотвращение деструктивной трансформации психологического контракта с оставшимися работниками. В первую очередь, важны четко отработанные внутренние правила осуществления процедуры увольнения — время и форма объявления об увольнении, обстановка и ответственные за процедуру лица. Так, если рядовых сотрудников будет вполне разумно и достаточно пригласить в службу кадров по одному и вручить уведомление о сокращении, разъяснив все сопутствующие моменты, то при сокращении целых отделов, а также руководящих работников, работников с большим стажем, требуется вовлечение руководителя кадровой службы и участие первых лиц. Обязателен акцент на том, что сокращается не имярек, а должность и функция, которую он выполняет, и организация делает это вынужденно, в связи с изменениями организационных и технологических условий деятельности.

Общую схему разговора, при котором сотруднику будет сообщено решение об увольнении можно представить в виде трех последовательных этапов по принципу позитив-негатив-позитив. На первом этапе разговора, подготовительном задача состоит в необходимости создать благоприятный эмоциональный фон беседы в целом. Это может быть указание на положительные качества сотрудника, его достижения, в этот момент крайне важно продемонстрировать уважение к самому человеку, к его личности. Такой психологический прием готовит собеседника ко второму этапу, на котором доводится информация о предстоящем увольнении. В зависимости от индивидуальности темперамента и характера реакция на сообщение об увольнении может быть разнообразной, наиболее крайние проявления могут принимать вид криков, слез, угроз, жалоб и т. п. На этой стадии следует поспособствовать выходу негативных эмоций, а приведение аргументов решения и любой другой конструктивной информации ненадолго отложить, так как воспринимать они будут не полностью. Достаточно спокойно выслушать работника, в то же время без излишнего активного выражения сочувствия. Заключительный этап беседы выполняет функцию «поглаживания», здесь уместно сообщить о гарантированных действиях работодателя (выходное пособие, зачисление в кадровый резерв, премия, со-

ставление рекомендательных писем и характеристик). Помимо стандартных и предусмотренных трудовым законодательством гарантий разнообразные меры в поддержку увольняемым могут быть закреплены в коллективном договоре организации, принимаемом в процессе осуществления социального партнерства. К наиболее часто встречаемым в практике российских коллективных договоров можно отнести увеличенные сроки предупреждения об увольнении, повышенные выходные пособия (в том числе при добровольных увольнениях в случаях выхода на пенсию, при сокращении), предоставление оплачиваемого времени для поиска работы в течение рабочего дня, закрепление своих специфических критериев преимущественного оставления на работе при угрозе сокращения, социальная поддержка после увольнения [12].

При проведении разговора по поводу предстоящего сокращения перед лицом, ответственного за эту процедуру, руководство может поставить задачу выявить возможность замены основания «сокращение» на менее обременительное для работодателя «по собственному желанию». В этом случае также стоит учесть ряд психологических моментов. Работнику стоит объяснить, что далеко не всегда запись в трудовой книжке «уволен в связи с сокращением численности или штата» способна выигрышно отразиться на его будущей профессиональной деятельности. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, преимущественным правом на оставление на работе обладают работники с наибольшей производительностью и квалификацией. Соответственно, среди работодателей распространен стереотип в отношении сокращенных, как сотрудников, чья производительность и квалификация не так высока. И даже в случае сокращения одного единственного работника, когда эти критерии не используются, т.к. не из кого выбирать кандидатов, формулировка увольнения способна негативно отразиться на шансах последующего трудоустройства, особенно, если это молодой сотрудник, а записей в трудовой книжке не так много. Разъяснение данного нюанса способно подвести работника к увольнению по собственному желанию или по соглашению сторон с большей вероятностью, если работодатель в этом случае найдет возможность выплат, эквивалентных размеру выходного пособия при увольнении по сокращению. Взамен работодатель

сводит практически к нулю риски обращения работника в суд и увольнение в целом происходит дружелюбно, стороны не имеют существенных претензий друг к другу, сохраняется вероятность возобновления трудовых взаимоотношений в последующем. В отношении работников, обладающих действительно высокой квалификацией и опытом, при завершении беседы стоит подчеркнуть уверенность в их дальнейшем трудоустройстве и в том, что причина увольнения не связана с личностью работника, а с объективными вызовами, стоящими перед организацией.

При предложении перечня имеющихся вакансий сотруднику, занимающего высокую должность в иерархии организации, может возникнуть деликатная ситуация, когда увольняемый посчитает указанное предложение за насмешку и даже оскорбление (например, сокращаемому начальнику управления предлагают список вакансий, в числе которых дворник, разнорабочий, уборщик служебных помещений и т. п.). В этом случае необходимо спокойно довести до увольняемого начальника содержание требований действующего российского трудового законодательства, одно из которых требует от работодателя предлагать сокращаемому не только вакансии, соответствующие его квалификации, но и любые нижестоящие. Лицо, ответственное за проведение подобной беседы, должно осознавать, что помимо сглаживания негативных психологических эмоций основная цель данного этапа процедуры увольнения состоит в ознакомлении работника под роспись со всем перечнем имеющихся на момент беседы вакансий. Отсутствие подписанного работником документа, равно как и подпись неполного перечня вакансий, способно обернуться для работодателя в дальнейшем оспариванием увольнения в суде и восстановлением работника на прежней работе.

Следует отдельно упомянуть об увольнениях в связи с истечением срока договора. С одной стороны, в самой формулировке срочного трудового уже зашифровано отношение сторон к процедуре расторжения: стороны обо всем договорились до начала срока работы и в конце срока претензий друг к другу иметь не будут. Но даже к ситуации увольнения временного работника следует подходить с позиций психологического соприкосновения. Утверждение, что при заключении срочного трудового договора стороны оговорили все аспекты предстоящего уволь-

нения, ошибочно. Чаще всего при приближении срока окончания договора работника неизбежно волнуют вопросы возможности продления/не продления договора. И хотя действующий ТК РФ предписывает письменно предупредить работника не менее чем за три дня до истечения срока трудового договора, с психологической точки зрения сделать это важно, как можно раньше. По-разному можно расставить акценты в тексте уведомления об увольнении. Сравним два варианта с одинаковым правовым содержанием, но разной психологической подачей:

«Уважаемый, Иван Сергеевич, предупреждаем Вас о том, что срок срочного трудового договора № \_\_ от « » \_\_\_\_ г., заключенного с вами « » \_\_\_\_ г. истекает « » \_\_\_\_ г. Вы будете уволены « » \_\_\_\_ г. в соответствии с пунктом 2 статьи 77 ТК РФ в связи с истечением срока трудового договора.»

«Уважаемый, Иван Сергеевич! Уведомляем Вас, что в соответствии со статьей 79 Трудового кодекса РФ трудовой договор № \_\_ от \_\_. заключенный с Вами прекращается « » \_\_\_\_ г. в связи с истечением срока его действия. Благодарим за сотрудничество! С уважением \_\_\_\_\_».

Очевидно, что формальные бланки кадровых уведомлений следует составлять, ориентируясь на стилистику второго варианта.

Ошибки, допускаемые работодателем при проведении процедуры увольнения (несправедливость при отборе кандидатов на увольнение, пренебрежение требованиями законодательства, нарушение взятых ранее обязательств) с большой степенью вероятности спровоцируют деструктивные изменения в психологическом контракте организации с теми сотрудниками, кто продолжает работать. Синдром «уцелевших» может выражаться в широком диапазоне поведенческих реакций, переживаний, эмоций и психологических состояний. Исследователями отмечаются в качестве таковых гнев, угрызания совести, чувство вины и сожаление [13]. Оставшиеся работники также способны испытывать достаточно сильные чувства неуверенности, усиления стресса от работы и общего состояния неудовлетворенности от работы [14]. У таких работников обостряется ощущение незащищенности [15–17], появляется чувство несправедливости [18], беспокойства и тревоги [19]. Синдром «уцелевших» приводит к снижению лояльности к организации, ослаблению морального и командного

духа [20]. Не всегда и не сразу все указанные психологические изменения находят свое отражение в количественных показателях и оценках деятельности персонала, но эрозия психологического контракта со временем, как правило, проявляется более явно в виде поведенческих стереотипов и поведенческих реакций. У работников организации растут показатели абсентеизма (прогулы, опоздания, преждевременные уходы с работы) [21], усиливаются намерения потенциального увольнения в дальнейшем [18], усиливается сопротивление изменениям [15; 18], сводится к минимуму риск при осуществлении служебных действий, проявляется излишняя осторожность, нерешительность и исключение инициативы [22]. Указанные реакции будут иметь различную степень выраженности и форму проявления (открытую, негласную) у каждого отдельно взятого сотрудника. Их сила будет испытывать зависимость от того, насколько прочными были взаимоотношения и взаимосвязи увольняемых работников с оставшимся персоналом. Очевидно, что наличие общих ценностных ориентаций и схожего отношения к работе и выполняемым функциям вероятнее всего при наиболее тесном взаимодействии увольняемых и остающихся работников. В этом случае синдром «уцелевших» будет иметь более продолжительное действие и выражен глубже.

Для минимизации указанных негативных поведенческих реакций также следует придерживаться ряда правил и приемов. Так, очевидным представляется то, что остающиеся работники должны получить гарантии оставления на работе заранее в рамках отдельной встречи или собеседования с непосредственным руководителем, владеющим соответствующей управленческой информацией, а не после того, как начинает происходить уведомление об увольнении. В этом случае большинство указанных выше эмоций и эффектов вовсе не возникают. Положительно влияют на остающихся переводы внутри организации на другую должность, а также стимулирование профессионального обучения и переобучения. Наконец, не последнюю роль играет общий сложившийся в организации стиль управления (степень открытости кампании по увольнению, доступность и разнообразие каналов обратной связи с работодателем, доступность и компетентность вовлеченных в процесс увольнения должностных лиц).

### Список использованной литературы

1. Kotier J. P. The Psychological Contract / J. P. Kotier // *California Management Review*. — 1973. — Vol. 15. — P. 91-99.
2. Robinson S. L. Changing Obligations and the Psychological Contract: a Longitudinal Study / S. L. Robinson, M. S. Kraatz // *Academy of Management Journal*. — 1994. -Vol. 37(1). — P. 137-152.
3. Guest D. The State of Psychological Contract in Employment: Issues in people management / D. Guest, B. Briner, M. Dickman. — London : Institute of Personnel and Development, 1996. — 435 p.
4. Guest E. D. Employee well-being and the psychological contract: a report for the CIPD / E. D. Guest, N. Conway. — London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. — 97 p.
5. Thompson J. A. Violations of Principle: Ideological currency in the Psychological Contract / J. A. Thompson, J. S. Bunderson // *Academy of Management Review*. — 2003. — Vol. 28 (4). — P. 571-586.
6. Ребрилова Е. С. Структура и состояние психологического контракта субъектов труда с различным типом имплицитного соглашения / Е. С. Ребрилова // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. — 2009. — № 98. — С. 295-300.
7. Эсаулова И. Психологический контракт: от теории к практике / И. Эсаулова // *Кадровик*. — 2011. — № 10. — С. 103-112.
8. Система управления трудом в условиях институциональных преобразований / под ред. М. А. Винокурова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2007. — 544 с.
9. Теоретико-методологические основы формирования системы управления человеческими ресурсами региона / М. А. Винокуров [и др.]; под ред. М. А. Винокурова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 228 с.
10. Селиванова Л. И. Психологический контракт как основа формирования HR-бренда организации / Л. И. Селиванова // *Вестник Костромского государственного университета*. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. — 2016. — Т. 22, № 1. — С. 94-97.
11. Скавитин А. В. Аутплейсмент собственными силами: почему нет? / А. В. Скавитин // *Управление персоналом*. — 2003. — № 11. — С. 27-29.
12. Скавитин А. В. Коллективный договор: возможности в условиях кризиса / А. В. Скавитин // *Кадровик*. — 2010. — № 1. — С. 26-33.
13. Brockner J. Layoffs, equity theory and work performance: further evidence of the impact of survivor guilt / J. Brockner, J. Greenberg, A. Brockner, J. Bortz, J. Davy, C. Carter // *Academy of Management Journal*. — 1986. — Vol. 29, № 2. — P. 373-384.
14. Tombaugh J. R. Downsizing: an empirical assessment of survivors' perceptions in a post-layoff environment / J. R. Tombaugh, L. P. White // *Organisation Development Journal*. — 1990. — Vol. 8, № 2. — P. 32-43.
15. Greenhalgh L. Job insecurity: toward conceptual clarity / L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt // *Academy of Management Review*. — 1984. — Vol. 9, № 3. — P. 438-48.
16. Davy J. A. Developing and testing a model of survivor responses to layoffs / J. A. Davy, A. J. Kinicki, C. L. Scheck // *Journal of Vocational Behaviour*. — 1991. — Vol. 38. — P. 302-317.
17. Armstrong-Stassen M. Coping with transition: a study of layoff survivors / M. Armstrong-Stassen // *Journal of Organizational Behaviour*. — 1994. — Vol. 15. — P. 597-621.
18. Daly J. P. The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations / J. P. Daly, P. D. Geyer // *Journal of Organizational Behaviour*. — 1994. — Vol. 15. — P. 623-638.
19. Astrachan J. H. Organizational departures: the impact of separation anxiety as studied in a mergers and acquisitions simulation / J. H. Astrachan // *Journal of Applied Behavioral Science*. — 1995. — Vol. 31, № 1. — P. 31-50.
20. Sutton R. I. Managing organizational decline: lessons from Atari / R. I. Sutton, K. M. Eisenhardt, J. V. Jucker // *Organizational Dynamics*. — 1986. — Vol. 14, № 2. — P. 17-29.
21. Feldman L. Duracell's first aid for downsizing survivors / L. Feldman // *Personnel Journal*. — 1989. — August. — P. 91-94.
22. Greenhalgh L. Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations / L. Greenhalgh, A. T. Lawrence, R. I. Sutton // *Academy of Management Review*. — 1988. — Vol. 13, № 2. — P. 241-254.

### References

1. Kotier J. P. The Psychological Contract. *California Management Review*, 1973, vol. 15, pp. 91-99.
2. Robinson S. L., Kraatz M. S. Changing Obligations and the Psychological Contract: a Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37(1), pp. 137-152.

3. Guest D., Briner B., Dickman M. *The State of Psychological Contract in Employment: Issues in people management*. London, Institute of Personnel and Development, 1996. 435 p.
4. Guest E. D., Conway N. *Employee Well-Being and the Psychological Contract: a Report for the CIPD*. London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004. 97 p.
5. Thompson J. A., Bunderson J. S. Violations of Principle: Ideological currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 2003, vol. 28 (4), pp. 571–586.
6. Rebrilova E. S. Structure and condition of the psychological contract of work subjects with various implicit agreement types. *Izvestiya Rossiiskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta imeni A. I. Gertsena = Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 2009, no. 98, pp. 295–300. (In Russ.).
7. Esaulova I. Psychological contract: from theory to practice. *Kadrovik = Personnel officer*, 2011, no. 10, pp. 103–112. (In Russ.).
8. Vinokurov M. A. (ed.) *Sistema upravleniya trudom v usloviyakh institutsional'nykh preobrazovaniy* [The System of Labor Management in Conditions of Institutional Transformations]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2007. 544 p.
9. Vinokurov M. A. (ed.) *Teoretiko-metodologicheskie osnovy formirovaniya sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami regiona* [Theoretical and Methodological Bases of Formation of Human Resources Management System in the Region]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 228 p.
10. Selivanova L. I. The psychological contract as the basis of formation of HR brand organisation. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsiokinetika = Bulletin of the Kostroma State University. Pedagogy. Psychology. Socio-Kinetics*, 2016, vol. 22, no. 1, pp. 94–97. (In Russ.).
11. Skavitin A. V. Outplacement internally: why not? *Upravlenie personalom = Personnel management*, 2003, no. 11, pp. 27–29. (In Russ.).
12. Skavitin A. V. Collective labor agreement: opportunities in crisis. *Kadrovik = Personnel officer*, 2010, no. 1, pp. 26–33. (In Russ.).
13. Brockner J., Greenberg J., Brockner A., Bortz J., Davy J., Carter C. Layoffs, equity theory and work performance: further evidence of the impact of survivor guilt. *Academy of Management Journal*, 1986, vol. 29, no. 2, pp. 373–384.
14. Tombaugh J. R., White L. P. Downsizing: an empirical assessment of survivors' perceptions in a post-layoff environment. *Organisation Development Journal*, 1990, vol. 8, no. 2, pp. 32–43.
15. Greenhalgh L., Rosenblatt Z. Job insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 1984, vol. 9, no. 3, pp. 438–48.
16. Davy J. A., Kinicki A. J., Scheck C. L. Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behaviour*, 1991, vol. 38, pp. 302–317.
17. Armstrong-Stassen M. Coping with transition: a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, vol. 15, pp. 597–621.
18. Daly J. P., Geyer P. D. The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, vol. 15, pp. 623–638.
19. Astrachan J. H. Organizational departures: the impact of separation anxiety as studied in a mergers and acquisitions simulation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1995, vol. 31, no. 1, pp. 31–50.
20. Sutton R. I., Eisenhardt K. M., Jucker J. V. Managing organizational decline: lessons from Atari. *Organizational Dynamics*, 1986, vol. 14, no. 2, pp. 17–29.
21. Feldman L. Duracell's first aid for downsizing survivors. *Personnel Journal*, 1989, August, pp. 91–94.
22. Greenhalgh L., Lawrence A. T., Sutton R. I. Determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 1988, vol. 13, no. 2, pp. 241–254.

### Информация об авторе

Скавитин Алексей Васильевич — кандидат экономических наук, доцент, декан факультета управления человеческими ресурсами, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: skavitin2000@mail.ru.

### Библиографическое описание статьи

Скавитин А. В. Психологические аспекты увольнения / А. В. Скавитин // Психология в экономике и управлении. — 2017. — Т. 9, № 1. — С. 97–103. — DOI: 10.17150/2225-7845.2017.9(1).97-103.

### Author

Alexey V. Skavitin — PhD in Economics, Dean, Human Resources Management Faculty, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: skavitin2000@mail.ru.

### Reference to article

Skavitin A. V. Psychological aspects of dismissal. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii = Psychology in Economics and Management*, 2017, vol. 9, no. 1, pp. 97–103. DOI: 10.17150/2225-7845.2017.9(1).97-103. (In Russ.).