

Ссылка для цитирования этой статьи:

Александрова Н.А. Вывод персонала из организации: понятие и инструменты оффбординга // Human Progress. 2025. Том 12, Вып. 1. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_1/Aleksandrova.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2026-1a-8.

УДК 331.108.3

ВЫВОД ПЕРСОНАЛА ИЗ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И ИНСТРУМЕНТЫ ОФФБОРДИНГА



Александрова Надежда Анатольевна
кандидат философских наук,
доцент,
заведующий кафедрой «Управление персоналом и социология»,
Уральский государственный университет путей сообщения,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Аннотация. Статья посвящена анализу понятий, отражающих совокупность действий администрации и HR-специалистов при завершении трудовых отношений с работником, а также инструментов вывода персонала из организации (оффбординга). Целью настоящего исследования является уточнение понятий «высвобождение персонала», «аутстаффинг персонала», «вывод персонала из организации», «оффбординг персонала» и характеристика основных инструментов вывода персонала из организации: аутплейсмента, анкетирования увольняющегося работника, stay- и exit-интервью, а также цифровых аналогов традиционных инструментов. Исследование проведено методами анализа научной, научно-методической и бизнес-литературы, статистических данных за 2024-2025 годы и вторичного анализа социологических данных ведущих исследовательских центров по проблемам управления человеческими ресурсами. Авторами обосновывается тезис о необходимости введения в теорию кадрового менеджмента понятия «вывод персонала из организации», который достаточно широко используется на практике для обозначения совокупности сопровождающих действий администрации в отношении увольняющегося сотрудника для бесконфликтного расставания с работником.

Ключевые слова: вывод персонала из организации, оффбординг, высвобождение персонала, увольнение, аутплейсмент, stay-интервью, exit-интервью.

Введение

Главной особенностью состояния современного рынка труда в РФ является кадровый голод и жесткая конкуренция работодателей за кандидатов. Неизбежным следствием такого положения дел является достаточно высокая мобильность работников, которые легко принимают решение о переходе в другие компании. Так, по данным исследования компании ansoq, проведенного в 2024 году, текучесть персонала увеличилась в половине организаций в среднем на 10-20%. В разных секторах экономики она составила от 10 до 60% [1]. А это означает большое число увольнений в рамках экономики, прежде всего по собственному желанию работников.

Кроме того, в экономике наблюдается значительное число увольнений по инициативе работодателей. Так, по данным опроса представителей почти 300 работодателей, проведенного центром «Актион Кадры и HR» в марте 2025 года, более 40% компаний в России не исключили сокращения штата. В частности, 25,6% не исключили его в течение ближайших трех месяцев, еще около 8% компаний допустили сокращение до конца нынешнего года, а около 7% – в течение ближайшего полугодия [2]. Таким образом, мы наблюдаем большое число увольнений как по инициативе работодателей, так и по инициативе работников.

Современное законодательство и практика его применения требует от работодателя и его представителей при любом виде увольнения совершить множество действий, невыполнение которых грозит массой негативных последствий [3]. Однако до настоящего времени в кадровом менеджменте нет термина, который бы обозначал обязательные действия администрации в процессе увольнения работников независимо от его причин. На наш взгляд, таким термином мог бы стать «вывод персонала из организации («оффбординг»), но пока его объем, содержание и роль в процессе управления персоналом не институализированы; в базе РИНЦ зарегистрировано крайне мало работ, посвященных данной тематике [4], [5], [6].

Результаты и обсуждения

Прежде всего необходимо разграничить содержание терминов, которыми обозначают действия администрации и HR-специалистов, сопровождающие увольнения работников. В этом ряду назовем: «высвобождение персонала», «вывод персонала за штат (аутстаффинг)» и «вывод персонала из организации (оффбординг или офбординг)».

До настоящего времени для обозначения действий работников кадровых служб по сопровождению работников в процессе увольнения использовалось понятие «высвобождение персонала». Так, в Энциклопедии по управлению персоналом отмечается, что «высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий

по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Главной задачей службы управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную и личностную ситуацию» [7].

Из определения следует, что речь идет о юридическом сопровождении и психологической поддержке персонала, увольняемого по инициативе работодателя в случае сокращения штатов или численности работников, которые «высвобождаются», делаются «свободными агентами» для рынка труда. Субъектом высвобождения является работодатель, а объектом – увольняемый работник; при этом степень добровольности увольнения последнего является минимальной.

Причины высвобождения персонала представлены в таблице 1 [8].

Таблица 1

Причины высвобождения персонала

Внешние причины высвобождения персонала	Внутренние причины высвобождения персонала
Снижение спроса на рынке на выпускаемую предприятием продукцию или оказываемые услуги	Ошибки в планировании потребности в персонале при найме сотрудников
Переориентация производственной деятельности на выпуск других видов продукции (оказания услуг)	Ликвидация предприятия
Внедрение новых технологий, которые влекут за собой снижение затрат труда	Несоответствие работников выполняемой работе или занимаемым должностям
Сокращение масштабов работы компании	Нарушение сотрудниками трудовой дисциплины и условий трудового договора

В задачи HR-специалиста при высвобождении кадров входит поиск вариантов для дальнейшего трудоустройства и организация бесконфликтного и оптимального разрешения возникающих при этом проблем. На наш взгляд, в случае увольнения сотрудников по собственному желанию, по соглашению сторон или по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины термин «высвобождение персонала» применять некорректно.

Следующий термин «вывод сотрудников за штат компании (аутстаффинг)» также не тождественен понятию вывода сотрудников из организации, т.к. он подразумевает технологию, которая позволяет оптимизировать управление кадрами и снизить расходы на их содержание. При аутстаффинге компания увольняет сотрудников из штата и направляет их к подрядчику для дальнейшего трудоустройства. Персонал работает на прежнем месте, но официально работодателем числится другая организация, которая выплачивает доход

работникам, а также платит за них НДФЛ и страховые взносы. На эту же компанию ложатся все риски, связанные с проверками контролирующих органов. В результате компания располагает необходимыми человеческими ресурсами, но не несет никаких рисков. Другими словами, аутстаффинг – это вывод сотрудников из штата компании с сохранением их трудовых обязанностей, но без необходимости для прежнего работодателя ведения кадрового и бухгалтерского сопровождения. Оформление сотрудников в штат сторонней организации при фактическом выполнении ими работы в компании-заказчике помогает гибко управлять численностью персонала и снижать административные издержки.

Как было отмечено выше, термины «высвобождение персонала» и «вывод персонала за штат (аутстаффинг)» отражают сопровождающие действия HR-специалистов при конкретных видах увольнений. Универсальным же содержанием, на наш взгляд, обладает термин «вывод персонала из организации (оффбординг)», который означает действия администрации и работников кадровых служб в процессе расставания с сотрудником в случае его увольнения независимо от оснований (причин), в том числе и при увольнении по собственному желанию.

Цель оффбординга для компании – обеспечение плавной и эффективной передачи знаний, задач и ответственности от увольняющегося сотрудника к остающимся, сохранение положительных рабочих отношений с уволившимся сотрудником и укрепление HR-бренда компании.

При помощи оффбординга компания решает следующие задачи:

– укрепление/сохранение HR-бренда: то, как фирма расстается с сотрудниками, может существенно повлиять на ее репутацию. Исследование LikePR и Aquarell Research выявило, что 77% работников делятся мнениями о компании. На них ориентируется 90% кандидатов [9]

– создание реферального канала, сохранение потенциальных кандидатов: уволенные сотрудники могут стать реферами либо вернуться в компанию в качестве работников. В настоящее время около 15% бывших сотрудников возвращаются в компанию, в которой они работали ранее, а успешная программа увольнения может повысить шансы работодателей вернуть в штат полезных сотрудников [10]

- отсутствие исков со стороны уволенных работников
- сохранение бывших сотрудников в качестве клиентов, партнеров
- обеспечение безопасности компании
- сохранение корпоративных знаний
- получение обратной связи в целях выявления проблемных точек в организации.

При этом работник получает следующие плюсы:

- сохранение профессионального самоуважения
- облегчение поиска работы
- возможность получения контрффера, особенно если работник является ключевым сотрудником организации, носителем инсайдерской информации, узкопрофильным специалистом с уникальной экспертизой или обладателем востребованной на рынке труда профессией.

Таким образом, при любом виде увольнения кадровые службы должны иметь в наличии целый ряд инструментов, применение которых позволит избежать судебных исков и бесконфликтно расстаться с увольняемым или увольняющимся работником. Главными из них являются:

- аутплейсмент
- анкетирование увольняющегося работника и exit-интервью
- stay-интервью (удерживающее интервью)
- предоставление обратной связи в социальных сетях и корпоративных мессенджерах
- exit pack (выходной пакет)
- цифровые сервисы (платформы, чат-боты, встроенные анкеты и пр.)
- чек-лист.

Аутплейсмент – комплекс мероприятий, проводимый администрацией организации либо по договору с ней консалтинговыми компаниями в целях снижения рисков при различных видах увольнений сотрудников. Задачами аутплейсмента являются:

- помощь увольняемым работникам в развитии карьеры, постановке карьерных целей и определении стратегии поиска работы
- консультации по состоянию рынка труда, помогающие сориентироваться в текущих условиях, и по формам занятости: фриланс, самозанятость, предпринимательство и пр.
- комплексная оценка опыта и компетенций для составления ценностного предложения кандидата
- помощь в выявлении зон для развития и подборе программы обучения и повышения квалификации
- обучение составлению резюме, которое будет привлекать внимание работодателей
- обучение технологиям поиска работы и продвижения через различные каналы
- развитие навыков прохождения кадрового собеседования
- оказание психологической помощи в поиске работы с целью дальнейшего трудоустройства.

По существу аутплейсмент представляет собой консультационную услугу, оказываемую увольняющемуся работнику по договору с его компанией-работодателем. В настоящее время такую услугу оказывают многие консалтинговые фирмы.

Так, стаффинговая компания апсор предлагает широкий спектр сервисов для поддержки при увольнении – профессиональную помощь в поиске работы сотрудникам всех категорий от рабочих до менеджеров высшего звена.

Она предлагает сервисы групповых программ:

- групповое консультирование сотрудников в день увольнения
- исследование рынка труда и возможностей для трудоустройства
- семинары и вебинары про технологии поиска работы, прохождение интервью
- групповые сессии вопросов и ответов (Q&A)
- горячая линия для обращений сотрудников
- портал MeConsultant для самостоятельного обучения навыкам поиска работы.

Для индивидуальных программ аутплейсмента предлагаются следующие сервисы:

- консультации по вопросам поиска работы
- карьерный коучинг
- тесты профессиональных знаний
- личностные опросники
- консультационная поддержка в процессе поиска работы
- содействие продвижению на рынке труда [11].

Компания HeadHunter (hh.ru) предлагает программу поддержки сокращаемых сотрудников «Первая помощь», включающую:

- профориентацию сотрудников на основе онлайн-теста
- консультирование по созданию резюме с нуля либо по улучшению уже имеющегося
- продвижение резюме с помощью специальных сервисов, отправка его в кадровые

агентства и подходящие компании

- проведение серии обучающих мероприятий в форме вебинаров и мастер-классов по прохождению собеседований

- обзор рынка труда и заработных плат [12].

Компания Кит-консалтинг оказывает услуги:

- «Горячая линия»: информирование сотрудника компании-клиента о порядке его действий в случае потери работы/ предполагаемой потери работы (по телефону)

– «Телефонная консультация по трудоустройству» продолжительностью до двух часов, в ходе которой специалисты консультируют по составлению резюме, выработке стратегии поиска работы, подготовке к собеседованию и поведению на интервью и т.д.

– «Индивидуальные консультации по трудоустройству»: составление основного и дополнительного резюме и рекомендательного письма, консультирование по развитию карьеры, размещение резюме на рабочих ресурсах с обновлением информации 3 раза в неделю, поиск релевантных вакансий на джоб-сайтах, рассылку резюме по кадровым агентствам, сопровождение в поиске работы, помощь в подготовке к собеседованию [13].

Аутплейсмент снижает уровень напряженности при увольнениях и сокращениях персонала, помогает минимизировать репутационные, юридические и финансовые риски, способствуя укреплению бренда работодателя. Однако в нашей стране данной услугой пользуются всего 29% организаций, еще 11% только готовы рассмотреть возможность ее применения, в то время как в США этой услугой пользуются около 80% компаний (она регламентирована трудовыми договорами), в Японии – 30%, в Европе – 20% [14].

Следующий инструмент оффбординга – анкетирование и exit-интервью. Анкетирование уволившегося работника позволяет получить информацию о проблемных зонах в компании. При дистанционной работе оно может быть единственным каналом получения полезной информации от бывшего сотрудника. Очевидным плюсом таких опросов является отсутствие страха сказать правду. Но нельзя исключать, что в выходной анкете при увольнении работник ограничится стандартными фразами о новом месте работы. Получить анкету с ответами от работника о причинах увольнения важно не только в случае увольнения по собственному желанию. Даже если сотрудника увольняют по инициативе работодателя, анкетирование может быть полезным. [15].

Exit-интервью представляет собой собеседование HR-специалиста с уволившимся сотрудником. Его цель – повысить качество управления персоналом посредством анализа полученной информации. Задачами Exit-интервью могут являться: получение ценной информации о состоянии дел в компании и ее подразделениях, а также о чувствительных для работников преимуществах компаний-конкурентов; выявление неочевидных нарушений, например, приписок, несоблюдения технологии, хищений и пр; предотвращение «эмоциональных» увольнений, что чревато потерей необходимого специалиста либо разбирательством в суде; защита репутации компании как добросовестного работодателя за счет превенции негативных отзывов от бывшего работника; поддержание реферального канала.

В ходе исследования, проведенного группой HeadHunter среди 1 463 представителей российских компаний, было выявлено, что абсолютное большинство российских работодателей (75%) при увольнении сотрудников проводят exit-интервью, при этом для половины из них (39% от общего числа опрошенных) процедура является стандартом работы. Кроме того, каждый десятый работодатель признает, что компании было бы крайне полезно завести подобную практику в дальнейшем. По мнению более чем половины работодателей (65%), проведение выходного интервью является обязательной процедурой, в первую очередь, при увольнении ценных кадров. Помимо этого представители компаний рекомендуют не пренебрегать данной практикой и в случае спорных обстоятельств (57%), а также при большой текучке кадров (56%).

Цели выходного интервью (рис.1), по мнению большинства принявших участие в исследовании рекрутеров, – выяснить истинные причины и обстоятельства увольнения сотрудника (80%), а также узнать его мнение об атмосфере в подразделении и в компании в целом (75%). Кроме того, две трети работодателей считают выходное интервью подходящим способом оставить у уходящего сотрудника позитивные впечатления о компании [16].



Рисунок 1. Цели выходного интервью

Практически все компании (за исключением лишь 1%) ведут активную работу с результатами exit-интервью. Так, 76% используют полученные данные в качестве основы для разработки или изменения стратегии работы с персоналом; изучают результаты как самостоятельно (48%), так и предоставляют информацию заинтересованным лицам (54%) [16].

Следующий инструмент оффбординга – stay-интервью или удерживающее интервью – проводится в форме доверительной беседы руководителя с сотрудником, чье увольнение в

будущем необходимо предотвратить. Основная цель удерживающего интервью – формирование долгосрочной лояльности сотрудников, корректировка стратегии работы с персоналом на основе эффективной обратной связи, развитие корпоративной культуры, укрепление бренда работодателя. Задачи stay-интервью: превенция нежелательных увольнений на том этапе жизненного цикла работника в организации, когда он еще не принял решение об уходе, развитие работников на основе их потребностей и сильных сторон, выявление симптомов разрыва между ожиданиями работника и возможностями компании. Сравнительный анализ exit- и stay-интервью приведен в таблице 2 [17].

Таблица 2

Сравнительная характеристика Stay- и Exit-интервью

Параметр сравнения	Stay-интервью	Exit-интервью
С кем проводится	С сотрудником, который не планирует увольняться	С уволившимся сотрудником
Кто проводит	Непосредственный руководитель	HR-специалист
Главная задача	Предотвратить увольнение ценных сотрудников	Анализ причин текучести
Когда проводится	Регулярно	При завершении трудовых отношений
Фокус внимания	Удовлетворенность и развитие	Причины ухода и возможные улучшения

Предоставление обратной связи увольняющемуся работнику может осуществляться в форме рекомендательного письма, содержание которого подтвердит ценность сотрудника для компании, значимость его достижений и компетентности; позитивного отзыва линейного руководителя или коллеги о его работе на страничке в соцсети, так как работодатели все чаще обращают внимание на цифровой след кандидата; открытки с пожеланиями на будущее; положительного отзыва в корпоративных мессенджерах.

Exit pack или выходной пакет – это набор памятных вещей для увольняющегося сотрудника. Его можно рассматривать как символическое прощание, признание вклада сотрудника в дела компании и красивый жест, подчеркивающий уважение и благодарность со стороны компании. Цель данного инструмента – укрепление бренда компании; задачи, решаемые с его помощью, – укрепление ценностного восприятия бренда (человек покидает компанию с ощущением причастности к значимому проекту; поддержание реферального канала; формирование сообщества «выпускников компании», которые могут в будущем вернуться в организацию в другой роли; поддержание позитивного настроения коллектива. В содержание выходного пакета обычно входят брендированные изделия от утилитарных вещей

до символических, отражающих ценности компании и призванные напоминать о времени работы и коллегах [18].

Пока в РФ подобная традиция только складывается, однако некоторые компании, например, МТС предлагают свой набор, состоящий из именной наклейки, пакета-упаковки, носовых платков для влажного случая, футболки, письма, стикера и корвалола, а также услугу по формированию exit pack для клиентов [19]. (рис.2)



Рисунок 2. Exit pack МТС

В некоторых случаях под выходным пакетом подразумевается не подарок увольняющемуся сотруднику, а весть набор информации и консультаций, необходимый для дальнейшего успешного трудоустройства. Так, брендформанс-агентство ТехТерра, работающее на рынке около 20 лет, предлагает услугу по формированию exit pack, в которую включаются многие из рассмотренных ранее инструментов оффбординга (рис. 3).

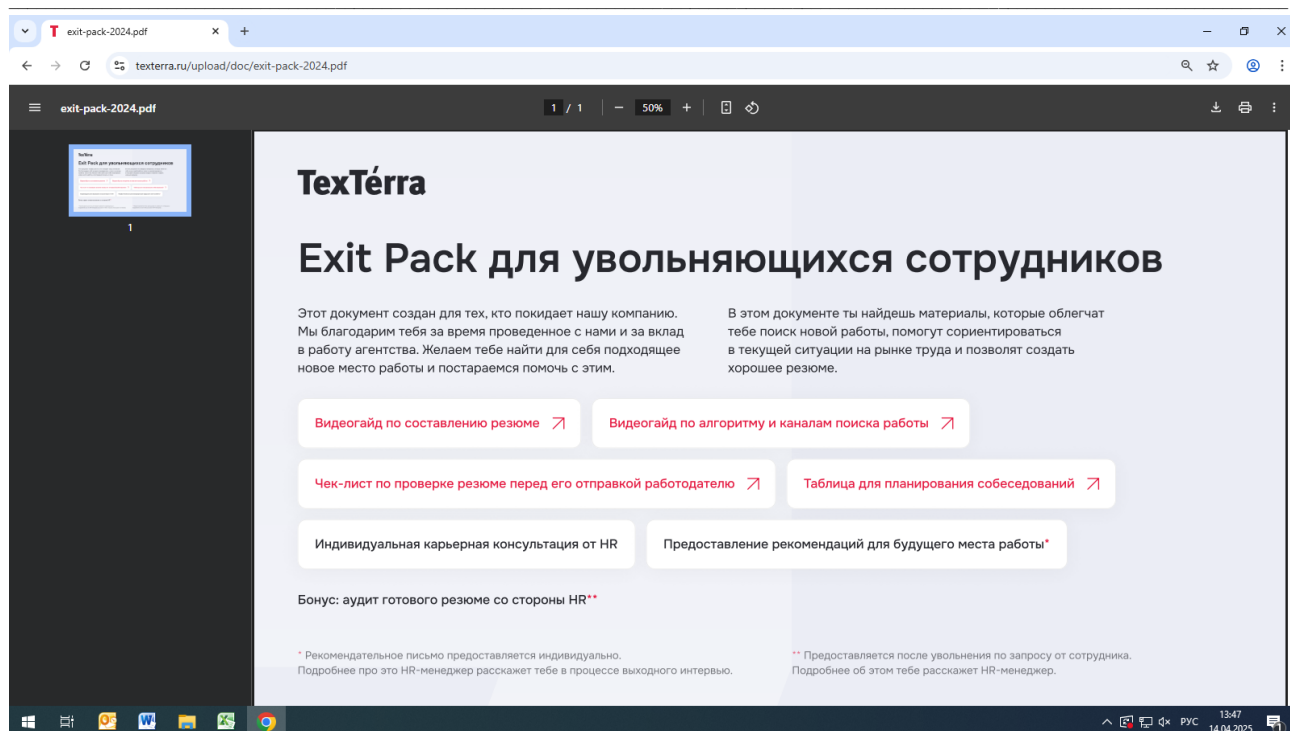


Рисунок 3. Exit pack от брендформанс-агентства TexTerra

Цифровые инструменты не являются самостоятельными; они позволяют автоматизировать некоторые из этапов оффбординга.

С помощью платформ можно стандартизировать все этапы увольнения и оффбординга, управлять передачей дел, проводить exit-интервью и получать обратную связь, в дату увольнения автоматически отозвать у сотрудника доступы к рабочим сервисам. Все это позволяет сократить ресурсы, затрачиваемые на увольнение сотрудников.

Нередко компании, особенно крупные, используют чат-боты для сбора ответов от работников, решивших уволиться. Роботизированное интервью имеет ряд преимуществ:

- люди охотнее делятся своим мнением и честнее отвечают чат-боту
- автоматический опрос исключает человеческий фактор
- робот сам собирает аналитику
- высвобождается время HR-специалистов.

Кроме того, чат-бот часто работает как проводник по финальным процессам: назначает встречи с руководителем, напоминает о необходимости сдать обходной лист и забрать рекомендательное письмо, а также помогает с другими рутинными вещами. Однако этот метод сбора информации релевантен для прощального интервью с линейным персоналом, но не подходит для собеседования с ключевыми и топовыми сотрудниками, которые могут быть носителями очень важной информации о состоянии дел в компании.

Чек-лист оффбординга – это список действий представителей компании-работодателя, которые необходимо совершить в процессе увольнения работника с целью его бесконфликтного вывода из организации. Обычно он включает следующие пункты:

- предоставление позитивной обратной связи сотруднику: выражение благодарности за работу с фиксацией внимания на его сильных сторонах и успехах
- уведомление коллектива об увольнении их коллеги
- проверка передачи дел (задач, проектов) новому специалисту
- проверка передачи корпоративного оборудования и иного имущества
- прекращение доступа к внутренним системам компании, к корпоративным сервисам, удаление учётных записей
- проведение выходного интервью
- обсуждение каналов связи с бывшим работником
- организация прощания с работником, вручение выходного подарка.

Заключение

Вывод персонала из организации является не менее важной персонал-технологией, чем наём или интеграция новых сотрудников в организационную среду. Этот факт достаточно серьезно осмыслен бизнес-структурами, которые получают немалые выгоды от бесконфликтно расставания с бывшими сотрудниками, сохраняя их в качестве реферов, клиентов и членов алумни-групп компании. Кроме того, корректно уволенные работники реже судятся с бывшими работодателями, что работает на укрепление HR-бренда. Однако до настоящего времени термин «вывод персонала из организации (оффбординг)» не приобрел официального статуса в теории кадрового менеджмента, где сопровождающие увольнение действия администрации определяются как «высвобождение персонала». На наш взгляд, это слишком узкий термин, применимый лишь для случаев сокращения штатов или сокращения численности персонала организации, но не применимый к ситуации увольнения по собственному желанию и по соглашению сторон.

На наш взгляд, основными инструментами оффбординга являются аутплейсмент, stay- и exit-интервью, анкетирование увольняющегося сотрудника, обеспечение позитивной обратной связи, в том числе и в социальных сетях, и exit pack. Современные платформенные решения позволяют автоматизировать многие этапы оффбординга и оптимизировать его процесс.

Список литературы

1. Текучесть персонала. URL: https://ancor.ru/upload/research/%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82.2024.03.pdf.
2. Алексеевских А. Стало известно, сколько российских компаний планируют сокращения в 2025 году. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/03/21/25355456.shtml>.
3. Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 14.12.2023 по делу №88-28481/2023, 2-508/2023 (УИД 03RS0069-01-2023-000504-11). URL: <https://www.consultant.ru/search/?q=6-%D0%B9+%D0%9A%D0%A1%D0%9E%D0%AE+%D0%BE%D1%82+14+%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D0%B1%D1%80%D1%8F+2023+%D0%B3.+%D0%BF%D0%BE+%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%83+N+8%D0%93-26898%2F2023%29>.
4. Маланина Ю.Н., Дацко А.Е. К вопросу офбординга персонала / стратегия развития и совершенствования науки и образования в новой реальности. Материалы XXVI Всероссийской научно-практической конференции. Краснодар, 2023. С. 104-105.
5. Таранова Т.В. Расстаемся правильно: офбординг // Менеджмент сегодня. 2021. № 1. С. 28-33.
6. Щекалева А.Э., Александрова Н.А. Разработка программы деятельности администрации при увольнении сотрудников / культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. Материалы XXI Международной конференции памяти проф. Л.Н. Когана. УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина. 2018. С. 1917-1922.
7. Управление персоналом: энциклопедия / под.ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2015. VI. С. 61-62.
8. Высвобождение персонала: как провести, чтобы не растерять ценных сотрудников. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67044-vysvobojdenie-personala-18-m3>.
9. Впечатляющая статистика сарафанного радио: как оно усиливает рекрутинг. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/675975f09a7947f2c9d33fe0>.
10. Андреев И. Оффбординг. URL: <https://www.valamis.com/hub/offboarding>). Официальный сайт. URL: <https://ancor.ru/services/consulting/autpleysment/autpleisment-usluga/>.
11. Программа поддержки сокращаемых сотрудников «Первая помощь». URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/outplacement>.
12. Аутплейсмент. URL: <https://kit-consalt.ru/uslugi/autplejsment>.

13. Ковальски А. Что такое аутплейсмент, и когда он действительно нужен компании. – URL: <https://testwork.io/blog/chto-takoe-autplejsment/>.
14. Анкета при увольнении работника: как составить и какие вопросы включить. URL: <https://www.kdelo.ru/art/386176-anketa-pri-uvolnenii-dlya-chego-primenyayut-dokument-21-m11>.
15. Шатрова Л. Проводятся ли в вашей компании exit-интервью? URL: <https://hr-media.ru/bez-exit-intervyu-ne-obojtis>).
16. Хлебушкина М. Stay-интервью как способ удержания лучших сотрудников. URL: <https://proaction.pro/stay-interview>.
17. Мост доверия: как мерч укрепляет отношения между компанией и сотрудниками. URL: <https://adpass.ru/most-doveriya-kak-merch-ukreplyaet-otnosheniya-mezhdu-kompaniej-i-sotrudnikami>.
18. МТС EXIT-ПАК. URL: <https://dprofile.ru/case/33/mts-exit-pack>.
19. TexTerra Exit Pack для увольняющихся сотрудников. URL: <https://texterra.ru/upload/doc/exit-pack-2024.pdf>.

STAFF OFFBOARDING: CONCEPT AND TOOLS

Alexandrova Nadezhda Anatolyevna

Cand in Science (Philosophy), Associate Professor,
Head of the Department of Human Resources Management and Sociology
Ural State University of Railway Transport,
Ekaterinburg, Russian Federation

Abstract. This article analyzes concepts that reflect the set of actions taken by management and HR specialists when terminating an employee's employment, as well as the tools used to offload personnel from the organization (offboarding). The purpose of this study is to clarify the concepts of «personnel release», «personnel outstaffing», «personnel withdrawal from the organization», and «personnel offboarding», and to characterize the main tools used for offloading personnel from the organization: outplacement, employee surveys, stay- and exit-interviews, and digital analogues of traditional tools. The study was conducted using scientific, methodological, and business literature, statistical data for 2024-2025, and a secondary analysis of sociological data from leading research centers on human resource management. The authors substantiate the thesis on the need to introduce into the theory of personnel management the concept of «withdrawal of personnel from the organization», which is widely used in practice to denote the set of accompanying actions of the administration in relation to the resigning employee for a conflict-free separation from the employee.

Key words: personnel withdrawal from the organization, offboarding, personnel release, dismissal, outplacement, stay-interview, exit-interview.

References

1. Staff Turnover. URL: https://ancor.ru/upload/research/%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82.2024.03.pdf.
2. Alekseevskikh A. The number of Russian companies planning layoffs in 2025 has been revealed. URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/03/21/25355456.shtml>).

3. Determination of the Sixth Cassation Court of General Jurisdiction dated 14.12.2023 in case № 88-28481/2023, 2-508/2023 (UID 03RS0069-01-2023-000504-11). URL: <https://www.consultant.ru/search/?q=6-%D0%B9+%D0%9A%D0%A1%D0%9E%D0%AE+%D0%BE%D1%82+14+%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D0%B1%D1%80%D1%8F+2023+%D0%B3.+%D0%BF%D0%BE+%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%83+N+8%D0%93-26898%2F2023%29>.
4. Malanina Yu.N., Datsko A.E. On the issue of personnel offboarding / strategy for the development and improvement of science and education in the new reality. Proceedings of the XXVI All-Russian scientific and practical conference. Krasnodar, 2023. P. 104-105.
5. Taranova T.V. Let's Part Correctly: Offboarding // Management Today. 2021. № 1. P. 28-33.
6. Shchekaleva A.E., Aleksandrova N.A. Developing an Administration Activity Program for Employee Dismissal / Culture, Personality, Society in the Modern World: Methodology, and Empirical Research Experience. Proceedings of the XXI International Conference in Memory of Prof. L.N. Kogan. Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. 2018. P. 1917-1922.
7. Personnel Management: Encyclopedia / Ed. by Prof. A.Ya. Kibanov. Moscow: INFRA-M, 2015. VI. P. 61-62.
8. Staff Layoffs: How to Conduct Them Without Losing Valuable Employees. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67044-vysvobojudenie-personala-18-m3>.
9. Impressive Word-of-Mouth Statistics: How It Enhances Recruiting. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/675975f09a7947f2c9d33fe0>.
10. Andreev I. Offboarding. URL: <https://www.valamis.com/hub/offboarding>). Ancor. Official Website. URL: <https://ancor.ru/services/consulting/autpleysment/autpleysment-usluga/>.
11. «First Aid» Support Program for Laid-Off Employees. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/outplacement>.
12. Outplacement. URL: <https://kit-consalt.ru/uslugi/autplejsment>.
13. Kowalski A. What is outplacement, and when does a company really need it? URL: <https://testwork.io/blog/chto-takoe-autplejsment/>.
14. Employee exit questionnaire: how to compose it and what questions to include. URL: <https://www.kdelo.ru/art/386176-anketa-pri-uvolnenii-dlya-chego-primenyayut-dokument-21-m11>.
15. Shatrova L. Does your company conduct exit interviews? URL: <https://hr-media.ru/bez-exit-intervyu-ne-obojtis>.
16. Khlebushkina M. Stay interviews as a way to retain the best employees. URL: <https://proaction.pro/stay-interview>.
17. Bridge of Trust: How Merch Strengthens Relationships Between a Company and Employees. URL: <https://adpass.ru/most-doveriya-kak-merch-ukreplyaet-otnosheniya-mezhdu-kompaniej-i-sotrudnikami>.
18. MTS EXIT-PACK. URL: <https://dprofile.ru/case/33/mts-exit-pack>.
19. TexTerra Exit Pack for Leaving Employees. URL: <https://texterra.ru/upload/doc/exit-pack-2024.pdf>.