

Деструктивные речевые стратегии руководителя как фактор организационных издержек: возможности корректировки

Destructive managerial communication strategies as a source of organizational costs: opportunities for mitigation

Кузнецова А.А.

Магистр, ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», г. Москва
e-mail: anna_kuznetsova@yandex.com

Kuznetsova A.A.

Master's Degree Student, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow
e-mail: anna_kuznetsova@yandex.com

Аннотация

В статье рассматриваются деструктивные речевые стратегии руководителя как самостоятельный фактор организационных последствий. Актуальность исследования обусловлена значимостью внутренних коммуникаций как фактора вовлечённости персонала, качества трудового поведения и удержания сотрудников. При значительном внимании к деструктивным формам лидерства коммуникативные механизмы управленческого воздействия остаются недостаточно проработанными. Цель статьи состоит в теоретическом обосновании механизмов влияния деструктивных речевых стратегий руководителя на организационную эффективность через вовлечённость, продуктивность и намерение увольнения сотрудников, а также в анализе связанных с ними организационных издержек и способов снижения деструктивной управленческой коммуникации. Теоретическую основу составляют теория социального обмена, теория сохранения ресурсов и модель рабочих требований и ресурсов. Показано, что систематически воспроизводимые формы вербального управленческого воздействия запускают цепочку взаимосвязанных процессов: негативные аффективные реакции, ослабление принципа взаимности, ухудшение кооперации, рост неопределённости, истощение ресурсов, снижение вовлечённости и удовлетворённости работой, а затем формирование намерения увольнения. Обосновывается, что деструктивные речевые стратегии следует рассматривать не как частный межличностный эпизод, а как фактор организационных издержек. Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные результаты позволяют рассматривать деструктивные речевые стратегии руководителя как управляемый фактор организационных издержек и использовать предложенные подходы для повышения вовлечённости сотрудников, снижения текучести и улучшения организационной эффективности. Отдельное внимание уделено специфике российского организационного контекста.

Ключевые слова: деструктивные речевые стратегии, управленческий дискурс, организационная коммуникация, коммуникативное воздействие, речевое поведение, прагматика коммуникации, институциональный дискурс, коммуникативные практики.

Abstract

This article conceptualizes destructive speech strategies of managers as a distinct communicative mechanism influencing organizational outcomes. Despite extensive research on destructive leadership, abusive supervision, and workplace incivility, the communicative processes through which managerial behavior affects employees remain underexplored. The study aims to develop a conceptual framework explaining how destructive speech strategies influence employee engagement, productivity, and turnover intention, and to examine their implications for organizational costs. The analysis is based on social exchange theory, conservation of resources theory, and the job demands–resources model. The proposed framework suggests that systematically enacted destructive verbal practices may trigger a sequence of interrelated processes, including negative affective reactions, reduced reciprocity, lower cooperation, increased uncertainty, and resource depletion. These processes are associated with decreased engagement and job satisfaction and may ultimately contribute to turnover intention. The study contributes to the literature by isolating the communicative dimension of managerial influence as a distinct analytical level and by linking micro-level speech practices to organizational outcomes. It is argued that destructive speech strategies should be understood not as isolated interpersonal incidents but as a systemic factor generating organizational costs. The practical implications include framing managerial communication as a manageable organizational variable, enabling interventions aimed at improving engagement, reducing turnover, and enhancing organizational effectiveness. The paper also highlights the relevance of these findings within the Russian organizational context.

Keywords: destructive speech strategies, managerial communication, destructive leadership, abusive supervision, workplace incivility, employee engagement, turnover intention, organizational costs, social exchange theory, conservation of resources theory, job demands-resources model.

Введение

В условиях усиливающейся конкуренции за квалифицированные трудовые ресурсы качество внутренних коммуникаций становится значимым фактором организационной эффективности. Эмпирические исследования показывают, что особенности организационной коммуникации, включая качество обратной связи и характер взаимодействия с руководителем, связаны с доверием к руководству, вовлечённостью сотрудников, психологической безопасностью и организационной приверженностью [10; 11; 12; 20]. Следовательно, коммуникация в организации выполняет не только информационную, но и интерпретационную функцию: через неё сотрудники оценивают отношение к себе, справедливость взаимодействия и значимость собственного вклада.

Особая роль в данном процессе принадлежит непосредственному руководителю. Именно в повседневной управленческой коммуникации сотрудник получает ключевые сигналы о допустимых нормах поведения, критериях оценки результатов, степени признания и границах автономии. Поэтому речевые практики руководителя могут рассматриваться как самостоятельный канал организационного воздействия.

Несмотря на значительный объём работ о деструктивном лидерстве, «враждебном» поведении руководителя (ВПП) (*abusive supervision*) и невежливости на рабочем месте (*workplace incivility*) [14; 15; 16; 17], коммуникативный уровень такого воздействия изучен недостаточно. В большинстве случаев внимание сосредоточено либо на поведенческих характеристиках руководителя в целом, либо на широких параметрах организационного климата. Между тем именно повседневные речевые практики часто выступают наиболее устойчивым механизмом передачи сотрудникам сигналов обесценивания, недоверия и исключения.

Цель статьи состоит в разработке концептуальной модели, объясняющей влияние деструктивных речевых стратегий руководителя на вовлечённость, продуктивность и намерение увольнения сотрудников. Теоретическую основу анализа составляют теория социального обмена П. Блау [5], теория сохранения ресурсов С. Хобфолла [6; 7] и модель рабочих требований и ресурсов [8; 9]. Научная новизна работы заключается в выделении

деструктивных речевых стратегий как самостоятельного аналитического уровня, а практическая значимость – в обосновании того, что управленческая коммуникация является управляемым организационным фактором.

1. Деструктивные речевые стратегии как организационный феномен

Управленческая коммуникация представляет собой один из ключевых механизмов организационного воздействия. Через неё координируется деятельность, распределяются роли, задаются ожидания и закрепляются нормы взаимодействия [1; 4]. При этом особое значение имеет не только содержание управленческого сообщения, но и форма, в которой оно передаётся. Одно и то же решение может быть представлено как поддерживающее и структурирующее взаимодействие либо как акт унижения, давления или исключения.

В рамках настоящего исследования деструктивные речевые стратегии определяются как устойчиво воспроизводимые формы вербального управленческого воздействия, возникающие в условиях властной асимметрии и систематически нарушающие нормы уважительного, предсказуемого и справедливого взаимодействия. Их принципиальное свойство – повторяемость. Речь идёт не о случайном коммуникативном сбое, а о воспроизводимой модели речевого поведения, формирующей у сотрудника устойчивое восприятие организационной среды как небезопасной, несправедливой или обесценивающей его вклад.

Предлагаемый подход пересекается с близкими концептами, но не тождествен им. ВПР описывает устойчиво воспринимаемое подчинёнными враждебное поведение руководителя [14], а невежливость на рабочем месте – низкоинтенсивные нарушения норм уважительного взаимодействия [15; 16]. Однако в обоих случаях речевой уровень воздействия обычно не выделяется как самостоятельный предмет анализа. Между тем именно через речь руководителя сотрудник получает организационные сигналы о поддержке, признании, доверии и собственной ценности. В этом смысле деструктивная коммуникация руководителя связана и с восприятием организационной поддержки, поскольку поведение непосредственного начальника часто интерпретируется как индикатор отношения организации в целом.

На основе анализа литературы можно выделить четыре основных типа деструктивных речевых стратегий. Во-первых, это обесценивание профессионального вклада: уничижительная оценка результатов труда, игнорирование достижений, снижение значимости выполненной работы. Во-вторых, саркастическая и уничижительная коммуникация, включающая негативные ярлыки, иронию, стигматизирующие формулировки и иные способы символического снижения статуса сотрудника. В-третьих, избыточная директивность и гиперконтроль, проявляющиеся в постоянных указаниях, демонстрации недоверия и ограничении профессиональной автономии. В-четвёртых, игнорирование и коммуникативное исключение: отсутствие обратной связи, неответы на рабочие запросы, исключение из значимых обсуждений, информационная непрозрачность.

Типы деструктивных речевых стратегий руководителя

Тип стратегии	Основной механизм воздействия	Типичные коммуникативные практики	Примеры высказываний
Обесценивание профессионального вклада	Подрыв профессиональной идентичности сотрудников	Уничижительная оценка результатов, игнорирование достижений, приписывание успеха внешним факторам	«Это базовая работа», «Здесь нет ничего сложного», «В этом нет твоей заслуги»
Саркастическая и уничижительная коммуникация	Снижение статусного положения сотрудника в межличностном взаимодействии	Саркастические комментарии, ироничные замечания, негативные ярлыки	«Отличная идея... жаль, что она не работает», «Ну конечно, ты снова всё понял лучше всех»
Избыточная директивность и гиперконтроль	Ограничение автономии сотрудников	Постоянные указания, детализированные инструкции, запрет обсуждения решений	«Сделайте именно так, как я сказал», «Не нужно обсуждать – просто выполните задачу»
Игнорирование и коммуникативное исключение	Исключение сотрудников из организационного взаимодействия	Отсутствие обратной связи, игнорирование предложений, исключение из обсуждения решений	Отсутствие реакции на предложения; игнорирование вопросов сотрудников

Перечисленные стратегии различаются по форме, но сходны по функции: они передают сотруднику негативные организационные сигналы, интерпретируемые как неуважение, несправедливость, недоверие или исключение из значимого взаимодействия. Именно это позволяет рассматривать их как элементы единого феномена.

2. Механизмы влияния: от деструктивной коммуникации к организационным последствиям

Деструктивные речевые стратегии не приводят к организационным издержкам непосредственно. Их влияние разворачивается как последовательность взаимосвязанных психологических и поведенческих процессов.

Первичным звеном выступает эмоциональная реакция на коммуникативный эпизод. Уничижительное замечание, демонстративное игнорирование или саркастический комментарий интерпретируются сотрудником не как нейтральный информационный акт, а как событие, затрагивающее статус, признание и безопасность взаимодействия. Это может вызывать раздражение, тревогу, фрустрацию, стыд или бессилие. При систематическом повторении формируется устойчивый негативный аффективный фон.

Следующий этап связан с переоценкой отношений с руководителем и организацией. Согласно теории социального обмена, устойчивость взаимодействия основывается на принципе взаимности [5]. Когда сотрудник систематически сталкивается с обесценивающей или исключаящей коммуникацией, он начинает воспринимать отношение к себе как неэквивалентное собственным усилиям и вкладу. Это ослабляет доверие, снижает готовность

к инициативному сотрудничеству и сокращает объём добровольного вклада, выходящего за пределы формально предписанных обязанностей.

Ослабление доверия сопровождается ухудшением кооперации и информационного обмена. Сотрудник реже уточняет задачи, менее охотно сообщает о трудностях, избегает дополнительных коммуникаций и стремится минимизировать взаимодействие, связанное с риском негативной реакции. В результате растут информационные и координационные сбои, усиливается ролевая неопределённость, ухудшается понимание критериев ожидаемого результата и порядка приоритетов.

В терминах теории сохранения ресурсов такая ситуация означает рост затрат психологических ресурсов [6; 7]. Сотрудник вынужден тратить дополнительные усилия на интерпретацию неоднозначных сигналов, эмоциональное сдерживание, самоконтроль и восстановление после коммуникативных эпизодов. При длительном воспроизводстве этой динамики возрастает риск эмоционального истощения. Данный вывод согласуется с исследованиями, фиксирующими связь негативного управленческого поведения с выгоранием [7; 10].

Особенно продуктивной для объяснения дальнейших последствий является модель JD-R [8; 9]. В рамках данной модели деструктивные речевые стратегии руководителя можно рассматривать как фактор, одновременно увеличивающий нагрузку и ослабляющий ресурсы. С одной стороны, возрастает эмоциональная и когнитивная нагрузка; с другой – снижается доступность таких ресурсов, как поддержка руководителя, ясность ожиданий, признание и ощущение контроля над собственной работой. Подобное сочетание ведёт к снижению вовлечённости [10–12]. Это отражается на трудовом поведении: уменьшается инициативность, ухудшается качество выполнения задач, возрастает вероятность ошибок и снижается общая продуктивность.

Накопление негативного опыта затрагивает и более общую оценку работы. Сотрудник начинает воспринимать трудовую ситуацию как менее справедливую и менее поддерживающую, что ведёт к снижению удовлетворённости и ослаблению организационной приверженности. Метааналитические данные показывают, что неудовлетворённость работой выступает одним из наиболее устойчивых предикторов намерения увольнения [13], а намерение увольнения – проксимальным предиктором фактической текучести персонала [18].

Таким образом, деструктивные речевые стратегии руководителя запускают следующую цепочку: негативный коммуникативный эпизод – аффективная реакция – ослабление принципа взаимности – ухудшение кооперации и рост неопределённости – истощение ресурсов – снижение вовлечённости и удовлетворённости – формирование намерения увольнения. В организационном масштабе это означает не только ухудшение климата, но и вполне измеримые издержки. Исследования показывают, что текучесть персонала сопровождается значительными затратами на поиск, подбор, адаптацию и временное снижение производительности; при этом совокупная стоимость замещения сотрудника может достигать 50–200% его годового дохода в зависимости от уровня позиции [18; 19]. Следовательно, деструктивная управленческая коммуникация может рассматриваться как фактор, опосредованно влияющий на экономическую эффективность организации через показатели вовлечённости и текучести персонала.

3. Практические решения в условиях российского контекста

Практическая значимость проведённого анализа состоит в том, что он позволяет перевести проблему деструктивных речевых стратегий из плоскости индивидуальных особенностей руководителя в плоскость управляемых организационных практик. Если негативные коммуникативные практики воспроизводятся в рамках определённых норм, стимулов и дефицитов контроля, то их снижение требует не только индивидуального обучения, но и системных интервенций.

Во-первых, значимым инструментом выступает стандартизация управленческой коммуникации. Отсутствие единых требований к постановке задач, предоставлению обратной связи и регулярности управленческого контакта повышает зависимость качества взаимодействия от субъективного стиля конкретного руководителя. Закрепление базовых требований к ясности задач, разделению фактов и оценок при обсуждении результатов, а также к регулярности индивидуальных встреч снижает неопределённость и ограничивает пространство для ситуативного давления. Исследования и аналитические отчёты показывают, что регулярные структурированные встречи руководителя с сотрудниками (включая one-to-one) связаны с более высокими уровнями вовлечённости и удержания персонала [20].

Во-вторых, необходима регулярная диагностика коммуникационного климата. Деструктивные речевые практики нередко остаются латентными, поскольку сотрудники не склонны открыто сообщать о проблемах взаимодействия с руководителем. Использование кратких периодических опросов, ориентированных на оценку качества обратной связи, понятности ожиданий и доступности руководителя для обсуждения рабочих вопросов, отражающей его открытость к диалогу с сотрудниками, позволяет выявлять подразделения с повышенными рисками. Однако в российском контексте такие инструменты эффективны только при условии доверия к процедуре: агрегированного представления результатов, прозрачности использования данных и видимых управленческих действий по итогам диагностики.

В-третьих, качество коммуникации должно быть интегрировано в систему оценки руководителей. Пока стиль взаимодействия не влияет на оценку управленческой результативности, стимулы к изменению соответствующих практик остаются ограниченными. В качестве показателей могут использоваться данные о вовлечённости сотрудников, доверии к руководителю, динамике текучести и оценке сотрудниками понятности, регулярности и конструктивности обратной связи. Это позволяет перевести коммуникацию из категории индивидуальных коммуникативных компетенций в категорию управляемых параметров организационной эффективности.

В-четвёртых, важную роль играет развитие коммуникативных компетенций руководителей. Наиболее результативны не разовые тренинги, а прикладные форматы: разбор сложных разговоров, моделирование управленческих ситуаций, освоение способов обратной связи, ориентированных на обсуждение действий и контекста, а не на оценивание личности работника [21]. Однако обучение эффективно только тогда, когда встроено в более широкую систему стандартов, обратной связи и оценки.

В-пятых, существенный потенциал имеет HR-аналитика. Сопоставление показателей текучести по руководителям, результатов опросов вовлечённости, данных о ранних увольнениях и других косвенных индикаторов позволяет выявлять зоны риска до того, как проблема примет форму открытого конфликта или массового ухода сотрудников. Использование HR-аналитики позволяет переходить от реактивного реагирования на проблемы к проактивному выявлению факторов риска в управлении персоналом [22].

Эффективность перечисленных решений зависит от культурного контекста. Для российских организаций значимы высокая дистанция власти, ограниченная готовность сотрудников к открытому выражению несогласия и невысокий уровень доверия к формальным каналам обратной связи [23]. В этих условиях деструктивные речевые стратегии могут длительно воспроизводиться без явной артикуляции проблемы и даже восприниматься как «обычная жёсткость» или «нормальная требовательность». Поэтому практические меры должны дополняться институциональными гарантиями безопасности обратной связи и явной позицией высшего руководства в отношении недопустимых форм управленческой коммуникации.

Отдельно следует отметить, что выявленные закономерности релевантны не только для коммерческих организаций, но и для системы государственного управления, где управленческая коммуникация осуществляется в условиях высокой формализации и

иерархичности. Ограниченная практика обратной связи и высокая дистанция власти могут способствовать устойчивому воспроизводству деструктивных речевых стратегий и затруднять их своевременное выявление, что делает их менее заметными, но не менее значимыми с точки зрения организационных последствий. И если в коммерческих предприятиях вопрос корректировки деструктивных практик находится в частной воле их учредителей и управленческого персонала, в системах государственного сектора эта проблема требует и государственного, и гражданского контроля, поскольку приносимый ущерб негативно влияет на национальное общество в целом.

В качестве дополнительного направления снижения организационных издержек, связанных с деструктивными речевыми стратегиями руководителя, может рассматриваться инструментарий консентологии – перспективного научно-исследовательского направления, ориентированного на выявление в речевых взаимодействиях конструктивных альтернатив паттернам обесценивания, гиперконтроля и коммуникативного исключения [2]. В этом смысле консентология позволяет дополнить рассмотренные ранее меры – стандартизацию управленческой коммуникации, развитие коммуникативных компетенций руководителей, диагностику коммуникационного климата и использование HR-аналитики – более детализированным подходом к анализу и проектированию речевого взаимодействия. Применительно к задачам настоящего исследования её потенциал состоит прежде всего в уточнении критериев конструктивной управленческой коммуникации, а также в разработке дополнительных оснований для предупреждения обесценивания профессионального вклада, гиперконтроля и коммуникативного исключения.

Особую ценность для решения задач, обозначенных в статье, представляет намечаемая в рамках консентологического подхода возможность алгоритмизации принципов конструктивного речевого взаимодействия в системах искусственного интеллекта, что задаёт перспективное направление для разработки инструментов аналитики коммуникативных рисков и проектирования безопасной управленческой коммуникации. В частности, консентологический подход может быть использован как теоретическая основа для создания ИИ-решений, способных в режиме реального времени анализировать переписку или только подготавливаемую речь руководителя, выявляя деструктивные паттерны (маркеры обесценивания, сарказма) до того, как они приведут к организационным издержкам [3].

Таким образом, интеграция консентологии в систему управленческих решений – от обучения руководителей до внедрения стандартов обратной связи – позволяет не только снижать негативные последствия деструктивных речевых стратегий, но и переходить к проактивному формированию устойчивых норм уважительного, предсказуемого и справедливого взаимодействия, что особенно значимо в российском организационном контексте с его высокой дистанцией власти и ограниченной практикой открытой обратной связи.

Заключение

Настоящее исследование направлено на уточнение механизмов управленческого воздействия через анализ речевых стратегий руководителя как самостоятельного аналитического уровня. В отличие от подходов, фокусирующихся преимущественно на поведенческих характеристиках лидерства, в работе показано, что повседневные коммуникативные практики выступают ключевым каналом трансляции организационных норм, оценок и ожиданий.

Представленный анализ позволяет рассматривать деструктивные речевые стратегии как фактор, запускающий последовательность взаимосвязанных психологических и поведенческих процессов. Систематическое воспроизводство подобных коммуникативных практик приводит к формированию негативных аффективных реакций, снижению доверия и кооперативной ориентации сотрудников, росту неопределённости и последующему истощению ресурсов. В рамках модели рабочих требований и ресурсов это проявляется в снижении вовлечённости и ухудшении показателей трудового поведения.

Накопление негативного опыта взаимодействия с руководителем связано со снижением удовлетворённости работой и формированием намерения увольнения, которое рассматривается как проксимальный предиктор фактической текучести персонала. В свою очередь, текучесть сопровождается значительными организационными издержками, связанными с подбором, адаптацией и снижением производительности, что позволяет рассматривать деструктивную управленческую коммуникацию как фактор, опосредованно влияющий на экономическую эффективность организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что управленческая коммуникация обосновывается как управляемый организационный параметр. Это позволяет перейти от её восприятия как индивидуальной характеристики руководителя к системному управлению через организационные практики, включая стандартизацию коммуникации, внедрение регулярной обратной связи, интеграцию показателей взаимодействия в систему оценки руководителей, развитие коммуникативных компетенций и использование HR-аналитики.

Особое значение имеет учёт специфики российского организационного контекста, характеризующегося высокой дистанцией власти и ограниченной практикой обратной связи. В таких условиях деструктивные коммуникативные практики могут воспроизводиться длительное время без явной коррекции, что требует адаптации управленческих инструментов с учётом институциональных и культурных факторов.

Ограничения исследования связаны с его теоретическим характером и отсутствием эмпирической проверки предложенных взаимосвязей. Перспективы дальнейших исследований включают разработку инструментов операционализации деструктивных речевых стратегий, проведение эмпирических исследований в различных отраслях, а также анализ факторов, модифицирующих силу выявленных эффектов.

Литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 695 с.
2. Лазарев А.И. Консентология как перспективное направление для междисциплинарных исследований и искусственного интеллекта // Журнал социологических исследований. – 2024. – Т. 9. – № 3. – С. 28–47.
3. Лазарев А.И. От анализа к проектированию: метаязык Общей теории живого слова как функциональная основа для формирования консентного типа сознания и его алгоритмизации в системах ИИ // Журнал филологических исследований. – 2026. – Т. 11. – № 1. – С. 37–63.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 1995. – 863 с.
5. Blau P.M. Exchange and Power in Social Life. – New York: Wiley, 1964. – 352 p.
6. Hobfoll S.E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress // American Psychologist. – 1989. – Vol. 44. – No. 3. – P. 513–524.
7. Hobfoll S.E., Halbesleben J., Neveu J.-P., Westman M. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2018. – Vol. 5. – P. 103–128.
8. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. The job demands-resources model of burnout // Journal of Applied Psychology. – 2001. – Vol. 86. – No. 3. – P. 499–512.
9. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: State of the art // Journal of Managerial Psychology. – 2007. – Vol. 22. – No. 3. – P. 309–328.
10. Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A.B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach // Journal of Happiness Studies. – 2002. – Vol. 3. – No. 1. – P. 71–92.
11. Lee R.T., Ashforth B.E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout // Journal of Applied Psychology. – 1996. – Vol. 81. – No. 2. – P. 123–133.
12. Halbesleben J.R. B. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences // Work & Stress. – 2010. – Vol. 24. – No. 2. – P. 102–117.

13. Tett R.P., Meyer J.P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings // *Personnel Psychology*. – 1993. – Vol. 46. – No. 2. – P. 259–293.
14. Mackey J.D., Frieder R.E., Brees J.R., Martinko M.J. Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review // *Journal of Management*. – 2021. – Vol. 47. – No. 8. – P. 1940–1965.
15. Cortina L.M., Magley V.J., Williams J.H., Languhous R.D. Incivility in the workplace: Incidence and impact // *Journal of Occupational Health Psychology*. – 2001. – Vol. 6. – No. 1. – P. 64–80.
16. Andersson L.M., Pearson C.M. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace // *Academy of Management Review*. – 1999. – Vol. 24. – No. 3. – P. 452–471.
17. Namin B.H., Øgaard T., Røislien J. Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2022. – Vol. 19. – No. 1. – Art. 25.
18. Hom P.W., Lee T.W., Shaw J.D., Hausknecht J.P. One hundred years of employee turnover theory and research // *Journal of Applied Psychology*. – 2017. – Vol. 102. – No. 3. – P. 530–545.
19. Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J.M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies // *Academy of Management Perspectives*. – 2010. – Vol. 24. – No. 2. – P. 48–64.
20. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. – Washington, DC: Gallup Press, 2023.
21. Buckingham M., Goodall A. The feedback fallacy // *Harvard Business Review*. – 2019. – Vol. 97. – No. 2. – P. 92–101.
22. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World. – New York: Deloitte Insights, 2023.
23. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. – 2nd ed. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. – 596 p.