

## ТЕНДЕНЦІЇ У ДОСЛІДЖЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА КОУЧИНГУ

**Зеленін Всеволод Володимирович**,  
кандидат психологічних наук, професор,  
професор кафедри психології факультету психології  
Українського державного університету імені Михайла Драгоманова  
ORCID ID: 0000-0003-1267-9308

**Трофімов Андрій Юрійович**,  
кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри психології розвитку  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-2207-7100

*Сучасні вимоги до професійного рівня спеціалістів, високий рівень навантаження та вигорання вказують на необхідність підтримки психологічного добробуту працівників.*

*Мета роботи – вивчити основні особливості сучасних тенденцій дослідження організаційної лояльності та коучингу.*

*У статті було розглянуто зміна та якісне ускладнення управлінських процесів які ведуть до необхідності підготовки та формування управлінців нового типу. Для сучасних керівників необхідним є володіння професійною компетентністю, управлінськими навичками та вміннями, здатністю швидко вирішувати нові проблеми та конфлікти. Соціально-економічна реальність вимагає переосмислення ролі особистості управлінця в організації та впровадженні нових підходів до їх навчання та розвитку. Серед ефективних підходів науковці визначають коучинг, який має сприяти зниженню рівня вигорання та покращує благополуччя. У лідерському вимірі він пов'язаний зі сприятливими змінами вигорання та компонентів залученості, а цифрові формати асоціюються з позитивною динамікою окремих індикаторів психологічного здоров'я. Організаційна лояльність пов'язана із залученістю та намірами залишатися, деструктивні взаємодії (зокрема булінг) підвищують намір звільнення через послаблення відданості. Крім того, психологічний добробут, підтримка, відчуття приналежності та психологічний капітал асоціюються з відданістю та зниженням ризику зміни кадрів. Стиль лідерства та культура організації виступають основними умовами цих зв'язків, які визначають рівень взаємодії у колективах.*

**Висновки.** Коучинг як ефективна технологія розвитку управлінської компетентності набуває особливого значення в сучасних умовах забезпечує системний та комплексний розвиток професійних та особистих якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності. Коучинг може підсилювати утримання персоналу через зменшення вигорання, розвиток підтримувального лідерства та покращення соціально-психологічного середовища.

**Ключові слова:** організаційна психологія, лояльність, коучинг, розвиток, економічна психологія.

### **Zelenin Vsevolod, Trofimov Andrii. Trends in research on organizational loyalty and coaching**

*Conditions of staff shortages, high workloads, and widespread burnout indicate a need for tools that support employee well-being and strengthen their connection to the organization.*

*The aim of this paper is to examine the key characteristics of current research trends in organizational loyalty and coaching.*

*The article examines the changes and qualitative complications in management processes that lead to the need to train and develop a new type of manager. Modern managers need to possess not only professional competence and advanced management skills and abilities, but also the ability to creatively and effectively solve new and unexpected management problems and conflicts. The new socioeconomic reality requires a rethinking of the role of the manager in the organization and the introduction of new approaches to their training and development. Among the effective approaches identified by researchers is coaching, which has been shown to contribute to the reduction of burnout and the enhancement of well-being. In the leadership context, coaching is associated with favorable changes in burnout levels and components of work engagement, while digital coaching formats are linked to positive dynamics in selected indicators of psychological health. Organizational loyalty is closely related to employee engagement and intentions to remain with the organization, whereas destructive interactions, including workplace bullying, increase turnover intentions by weakening organizational commitment. Furthermore, psychological well-being, perceived support, a sense of belonging, and psychological capital are associated with higher levels of loyalty and a reduced risk of staff turnover. Leadership style and organizational culture serve as key contextual factors shaping these relationships and determining the quality of interactions within work teams.*

**Conclusions.** Coaching, as an effective technology for the development of managerial competence, acquires particular importance in contemporary organizational contexts, as it ensures the systematic and comprehensive development of professional and personal qualities essential for successful managerial activity. Coaching may enhance employee retention by reducing burnout, fostering supportive leadership practices, and improving the socio-psychological work environment.

**Key words:** organizational psychology, loyalty, coaching, development, economic psychology.



**Вступ.** На разі напрямок управлінської психології стрімко розвивається, проводяться безліч досліджень, публікується багато теорій та концепцій, проте питання чому одна людина стає успішним керівником, а інша, з такою ж освітою та базовими навичками, ні, не вирішено повністю. Чи є можливість прогнозувати, які саме психологічні особливості людини становлять фундамент, необхідний для успіху в якості управлінця? Чи це вроджені або сформовані якості? Як саме відбувається формування та розвиток вміння бути управлінцем? Як змінюється роль управлінця зі зміною економічних умов та умов ведення бізнесу? Ми маємо безліч питань, які потребують уваги психологів з організаційного розвитку.

Протягом останніх років організаційна та управлінська психологія демонструють інтенсивний розвиток. Все більше досліджень присвячені вивченню ефективних методів управління людськими ресурсами. Встановлюється складність сучасних процесів управління, невизначеність, швидкі зміни та зростанням психологічного навантаження на працівників і керівників. Це сприяло пошуку інтервенцій, спрямованих на підтримку добробуту, профілактику вигорання та підвищення стійкості людини. Одним із таких є коучинг. Він допомагає особистісному та професійному розвитку. Крім того, коучинг є інструментом організаційних змін, покращення лідерських практик та розвитку потенціалу людини [1]. Показано, що коучинг може впливати на важливі для організацій показники (емоційне виснаження, міжособистісні відносини, особистісну та професійну реалізацію).

Окремою тенденцією є розширення коучингу на рівень управлінських команд та лідерів. Зокрема показано, що коучинг керівників може бути пов'язаний із більш сприятливими траєкторіями змін вигорання та залученості (engagement), що має принципове значення, оскільки саме керівники задають стандарти взаємодії, підтримки, справедливості та культури в колективах [2]. Паралельно формується цифровий вимір коучингових практик. Показано, що цифровий коучинг у реальному робочому контексті може бути асоційований із покращенням окремих показників здоров'я працівників, що розширює можливості масштабування підтримувальних програм [3].

У професійній сфері із високим рівнем відповідальності та емоційного навантаження (зокрема освіта та охорона здоров'я) коучинг описують як інструмент розвитку лідерського потенціалу та формування управлінської спроможності. Зокрема зазначено на його роль у нарощуванні академічного лідерства [4], у формуванні резильєнтності та змінах стилю лідерства завдяки strength-based coaching у керівників медсестринських команд [5], а також у покращенні поведінкових проявів лідерства під час організаційних трансформацій у керівників сфери громадського здоров'я після застоювання. Спільно ці результати підводять до висновку, що коучингові підходи можуть розглядатися як частина сучасної "інфраструктури розвитку" організацій – особливо там, де кадрові втрати мають високу ціну [6].

Водночас ключова лінія сучасних досліджень – організаційна лояльність/відданість (commitment) та її зв'язок із залученістю, задоволеністю трудом і наміром звільнення. Було показано, що відданість асоціюється із залученістю [7]. Тоді як при несприятливому робочому кліматі (наприклад, булінг) відданість може виступати психологічним механізмом, який сприяє бажанню звільнитися [8]. Вказані дані демонструють, що лояльність не є "сталою рисою" працівника, вона є чутливою до досвіду взаємодії, справедливості та безпеки в організації.

Наукові роботи також деталізують ресурсні та культурні детермінанти лояльності. Так, психологічний капітал розглядають як фактор, що може посилювати організаційну відданість і знижувати наміри плинності [9]. Поряд із цим показано зв'язки між організаційною культурою, проявами булінгу та афективною відданістю, що підкреслює роль системних розумів, а не лише індивідуальних характеристик працівників [10]. Окремий інтерес має вдячне лідерство, приналежність до робочого місця та афективна відданість з урахуванням медіаторної ролі робочих місць [11], а також механізми впливу інклюзивного лідерства на специфічні поведінкові патерни працівників [12]. Важливо, що у сучасній літературі відбувається концептуальне уточнення: лояльність може бути спрямована не лише на організацію, а й на керівника, і ці вектори здатні розходитися, формуючи різні типи лояльної поведінки [13]. Дотичні підходи демонструють, що організаційна лояльність має соціально-нормативні та контекстуальні компоненти, які можуть впливати на ризики опортуністичних намірів у професійній взаємодії [14].

Проблема лояльності набуває особливої гостроти у зв'язку з актуальними даними щодо плинності кадрів у різних секторах, зокрема у сфері довготривалого догляду, де лояльність і намір звільнення моделюються у складних теоретичних рамках [1, 15]. Додатково акцентуються фактори щодо наміру плинності у молодих працівників [16] та результати аналізу намірів звільнення в інших професійних групах, що підтверджує міжгалузеву релевантність проблеми [17]. На цьому тлі дослідження позитивних організаційно-психологічних факторів показують, що організаційна підтримка може впливати на задоволеність роботою через послідовні механізми [18], а інтервенції зі зміцнення підтримки з боку керівника для працівників із поширеними психічними труднощами розглядаються як перспективний напрям практичних змін [19]. З позицій превенції кадрових втрат також підкреслюється роль психологічної безпеки та погоджених організаційних "маркерів" підтримки, які можуть знижувати бажання залишити робоче місце [20].

**Мета роботи** – визначити особливості сучасних тенденцій дослідження організаційної лояльності та коучингу.

**Матеріали та методи.** В роботі було проведено порівняльний аналіз сучасних наукових публікацій із наукометричних баз даних Scopus, PubMed, Web of Science та Google Scholar. Було використано метод аналізу, синтезу та узагальнення отриманих даних.

**Результати.** Коучинг як окремих напрямком системного організаційного розвитку являє собою порівняно молодшу концепцію та технологію формування особистості менеджера та системи його управлінських компетенцій. Засновником концепції коучингу є У. Т. Голві (1974), який розробив теорію внутрішньої гри, що й була покладена в основу теорії та практики коучингу [4]. Основні ідеї даної теорії були розвинуті Дж. Уїтмором, який творчо застосував їх в сфері бізнесу та менеджменту. Автор запропонував популярну технологію коучингу GROW та заснував корпоративний бізнес-напрямок у коучингу.

В багатьох західних країнах професійна підготовка коучів стала невід'ємною складовою академічної освіти, як класичної університетської, так і курсів MBA. Навчання за програмою MBA не означає отримання 100% керівника. Саме тому, що мало уваги приділяється формуванню психологічних основ керівника: його самоусвідомленню, вмінню управляти персоналом, розвитку емоційного інтелекту.

Коучинг може стати невід'ємним додатком до так званих «hard-skills». Так, сьогодні існує вже більше сотні різних течій та форм коучингу, зокрема: коактивний коучинг, само-коучинг, life-коучинг, трансформаційний коучинг, NLP-коучинг, провокативний коучинг, процесуальний коучинг, транзакційний коучинг, коучинг прийняття рішень, системний коучинг, коучинг здоров'я тощо.

Актуальність впровадження концептуальних засад коучингу, що за останні 20 років зарекомендував себе як новітній результативний підхід до розкриття внутрішнього потенціалу людини та формування внутрішньої мотивації, може бути розглянута як подальший розвиток вітчизняних ідей психології розвитку та акмеології, професійної та особистісної самореалізації й самоактуалізації.

На даний час коучинг як окремих напрямком системного організаційного розвитку вже завершує своє формування як самостійної науково-практичної концепції та ефективної технології. Водночас недостатньо розроблені соціально-психологічні складові даної теорії та технології, спрямовані на розвиток управлінської компетентності менеджера як цілісної самоуздоженої системи.

У роботах поєднуються інтервенційні підходи та моделювання психосоціальних механізмів. Інтервенційний блок включає рандомізоване дослідження коучингу, програмні впровадження у лідерському розвитку та оцінювання цифрових коучингових форматів [1, 3, 6]. Механістичний блок представлений крос-секційними моделями, медіаційними та шляховими аналізами, де лояльність, психологічні ресурси, культура і безпека виступають ключовими змінними у прогнозуванні наміру плинності [8, 10, 20]. Це формує сучасний підхід: від опису “факторів” до реконструкції “ланцюгів впливу”, в яких коучинг і лояльність перетинаються через спільні психологічні механізми організаційного середовища.

### ***Коучинг як інтервенція, що впливає на вигорання, благополуччя та управлінську ефективність***

В найбільш широкому розумінні коучинг визначається як процес сприяння максимальному само-розкриттю потенціалу окремих людей чи організацій з метою максимального підвищення її ефективності. При цьому представники різних сучасних шкіл коучингу розкривають та підкреслюють окремі аспекти цього продуктивного напрямку управлінського консультування та розвитку. Так, низка дослідників визначає коучинг як процес створення умов для всебічного розвитку особистості клієнта [4, 5, 6].

Коучинг – це мистецтво створення за допомогою бесіди, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, таким чином, щоб воно приносило задоволення [4]. Деякі вчені підкреслюють підвищення результативності та ефективності як головну мету методу [7, 19, 20]. Коучинг – це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчання і розвитку іншої людини [2]. В інших визначеннях наголошується необхідність реалізації системи відносин, а сам коучинг розуміється як:

- система реалізації спільного соціального, особистісного та творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату;

- триваючі у часі відносини, які допомагають людям отримати виняткові результати в їхньому житті, кар'єрі, бізнесі чи в громадських справах, розширити область пізнання, підвищують ефективність і якість їхнього життя.

В низці визначень, коучинг розуміється як метод та інструмент розвитку та являє собою:

- цілеспрямований розвиток потенціалу співробітників, який допомагає максимізації їх продуктивності та успішної діяльності компанії;

- інструмент, призначений для розкриття потенціалу людини, розвитку її здібностей і талантів у різних сферах життя [ 8, 10, 11].

Філософія коучингу виходить з того, що людина від природи безмежно талановита і має величезний потенціал, який не реалізується нею повною мірою. Привести до ладу думки клієнта, делікатно допомогти відокремити і сформулювати проблему (focus problem), визначити цілі, шляхи і засоби їх досягнення – завдання коуча. Не переробляти людину, а розкривати її перепони самій собі [11].

На думку більшості авторів коучинг концентрується на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках, він не вчить, а допомагає вчитися, а його основним завданням є максимізувати внутрішній потенціал людини, виявити найкраще, що є в людині та навчитися ефективно його використовувати. Д. Уїтмор вважає, що коучинг – це ефективний вплив, основною метою якого є формування у людини впевненості в собі незалежно від змісту конкретного завдання. Якщо менеджери пам'ятають цей принцип і дотримуються його постійно і щиро, то прогрес у взаємовідносинах і в досягненні ефективності буває вражаючим. Впевненість у собі роз-

вивається тоді, коли ми приймаємо рішення, успішно діємо і беремо на себе відповідальність [11].

Дані щодо лідерського коучингу конкретизують, що позитивні зміни можуть проявлятися у траєкторіях вигорання та параметрах залученості, тобто коучинг розглядається як інструмент впливу на управлінську поведінку і саморегуляцію керівників [2]. У прикладному вимірі це підсилює уявлення про керівника як “провідник” організаційного клімату, де стиль взаємодії, підтримка і якість управління стають умовами формування лояльності та наміру залишатися.

Цифровізація коучингових програм утворює окремий сучасний напрям. Оцінка впливу цифрового поведінкового коучингу показала асоціації з покращенням окремих параметрів здоров'я працівників у реальному контексті [3]. Такий формат має значення для організацій з обмеженими ресурсами, оскільки потенційно дозволяє масштабувати підтримку, не знижуючи її практичної релевантності.

Коуч-технології, в першу чергу, спрямовані на формування та розвиток цілісної особистості, на конструктивну зміну її ставлення до світу, на формування її активної, творчої позиції та на формування такого багатокomпонентного особистісного утворення, як управлінська компетентність менеджера [5, 6, 19].

За Страсбурзькою моделлю навчання, запропонованою у 2008 році, система підготовки спеціаліста базується на трьох основних підсистемах: теорія, практика, особистий досвід (Рис. 1).

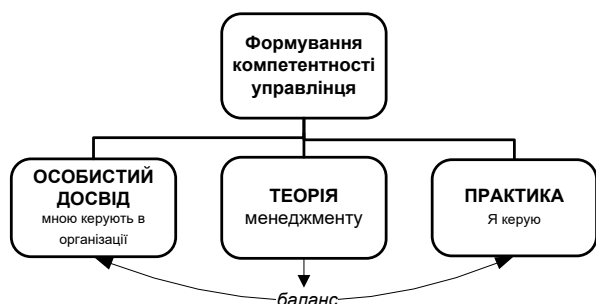


Рис. 1. Формування управлінської компетентності

За цією моделлю управлінська компетентність включає базові компетенції, які можливо розділити на три групи: спосіб мислення, особисті якості, між особисті якості.

1. Спосіб мислення: а) Здатність до багатоцільового функціонування – здатність до аналізу та розробки декількох проблем одночасно; б) Здатність розуміти сутність – здатність схоплювати суть справи, розрізняти значущі (релевантні) аспекти від незначущих (нерелевантних).

2. Особисті якості : а) Наполегливість – здатність приймати непопулярні рішення та досягати поставленої мети; б) Ініціативність – здатність займати проактивну позицію, знає, коли починати, коли інші вагаються, він діє; в) Енергійність – витривалість, здатність відновлювати фізичні та інтелектуальні сили за рахунок успіху.

3. Міжособисті якості: а) Здатність довіряти іншим та розподіляти владу – здатність делегувати обов’язки

та повноваження, передавати знання, давати поради; б) здатність до співпраці – вміння керувати своїми емоціями, стримувати свою ворожість, здатність домовлятися та отримувати підтримку без авторитаризму; в) прагнення до розвитку організації – здатність діяти за межами особистих інтересів, піклуватися про майбутнє організації.

**Коучинг як інтервенція розвитку** (індивідуальний, лідерський, цифровий) [1, 3, 6] допомагає:

– зниженню вигорання, підсиленню благополуччя, резильєнтності [1, 2, 5];

– покращення підтримувального лідерства і підтримки керівника [5, 6, 19];

– зростання психологічної безпеки та якості взаємодії [19, 20];

– посилення організаційної відданості та афективної лояльності [7, 11, 13];

– зниження наміру звільнення і стабілізація персоналу [8, 15, 20].

Аналіз робіт, присвячених лояльності, показує її стійку асоціацію із залученістю та поведінковими намірами працівників. У вибірках клінічних медсестер виявлено зв’язок організаційної відданості з робочою залученістю, що підкреслює: лояльність відображає не лише “присутність в організації”, а й активний психологічний зв’язок із роботою та її цілями [7]. На практичному рівні це означає, що зміцнення лояльності може сприяти підвищенню енергійності, включеності й стабільності робочих ролей.

Негативні соціальні впливи в організації виступають критичними предикторами руйнування лояльності та зростання наміру звільнення. Показано, що організаційна відданість може виступати медіатором між булінгом і наміром звільнення, тобто частина впливу негативної взаємодії реалізується через ослаблення психологічного зв’язку “працівник–організація” [8]. Кадрові ризики не обмежуються прямим стресовим фактором, вони формуються через зміну ставлення до організації, зниження довіри, мотивації та готовності інвестувати зусилля.

У межах сучасних тенденцій лояльність дедалі частіше описується як результат взаємодії внутрішніх ресурсів працівника та зовнішніх умов середовища. Психологічний капітал розглядається як фактор, що підтримує організаційну відданість і знижує намір плинності, демонструючи ресурсну основу кадрової стабільності [9]. Програми розвитку (включно з коучингом) можуть бути релевантними не лише як “навчання”, а як інструмент підсилення ресурсності працівників.

Організаційна культура і стиль лідерства демонструють значущі зв’язки з афективною відданістю та якістю соціальної взаємодії в колективі. Показано, що параметри культури пов’язані з проявами булінгу та афективною відданістю, що підкреслює системний характер лояльності як явища середовища, а не виключно індивідуальної установки [10]. Водночас позитивні стилі лідерства, зокрема лідерство, що цінує, можуть підсилити відчуття приналежності та афективну відданість через механізми активної перебудови власної роботи працівниками (job crafting) [11]. Це формує

логічний міст до коучингових практик, оскільки коучинг у багатьох моделях націлений саме на саморегуляцію, рефлексію, переосмислення ролей та поведінкові зміни.

В науковій літературі також деталізується роль інклюзивного лідерства в організаційній поведінці працівників, що важливо в контексті підвищення якості взаємодії і зниження прихованих ризиків виснаження та відчуження [12]. Окремо показано, що лояльність може бути спрямована як на організацію, так і на керівника, що вимагає обережної інтерпретації “лояльної поведінки” у дослідженнях [13]. У суміжній площині аналізуються соціально-нормативні виміри лояльності та їх зв'язок з опортуністичними намірами, що підкреслює контекстуальність лояльності як регулятора поведінки [14, 15].

Для молодих фахівців, зокрема у медсестринстві, застосовано багаторівневий аналіз, що демонструє одночасний вплив індивідуальних та контекстуальних факторів на намір звільнення [16]. У дослідженні з використанням шляхового аналізу на іншій професійній вибірці підтверджено структурність детермінантів наміру плинності, тобто наявність послідовних ланок впливу, а не ізольованих предикторів [17]. Разом ці результати відображають сучасну тенденцію щодо утримання кадрів потребує системного управлінського підходу, яке враховує ресурси працівника, умови середовища і якість управління.

У сучасних роботах, що фокусуються на умовах середовища, організаційна підтримка та якість керівницької взаємодії виступають ключовими механізмами впливу на ставлення до роботи і стабільність персоналу. Серійні медіаційні моделі показують, що організаційна підтримка впливає на задоволеність працюючих через ланцюги позитивних психологічних факторів, тобто підтримка реалізується не прямолінійно, а через внутрішні механізми адаптації [18]. Практичне продовження цього тренду представлено розробкою інтервенції зі зміцнення підтримки з боку керівників для працівників із поширеними психічними труднощами, що демонструє перехід від теоретичних моделей до проектування інструментів організаційної підтримки [19].

Психологічна безпека розглядається як інтегральний організаційний ресурс, що знижує бажання залишити роботу. Результати показують, що вищий рівень психологічної безпеки та узгодженості організаційних орієнтирів асоціюється зі зниженням намірів плинності [20]. Психологічна безпека може розглядатися як

одна з найважливіших умов, на які можуть впливати коучингові та лідерські програми, змінюючи стиль взаємодії, комунікацію та норми середовища.

Отже, розвиток управлінських компетентностей є складним процесом, який потребує системного підходу. В Україні пропонується безліч різноманітних тренінгів та спеціалізованих курсів, спрямованих на розвиток здібностей до управлінської діяльності. Вони, як правило, ставлять за мету оволодіння певним управлінським вмінням, формування окремих навичок. Розвиток управлінських компетенцій відбувається хаотично, без будь-якого системного підходу. Управлінці не мають цілісної картини чому і навіщо вчитися. Вибір того чи іншого тренінгу чи курсу відбувається за принципом «вчу це, тому що всі це вчать, чи тому, що цього вимагає організація». Цінність такого навчання безумовно низька та не сприяє повноцінному розвитку як професійних вмінь, так і особистісних якостей.

**Висновки.** Сучасна соціально-економічна реальність вимагає переосмислення ролі особистості управлінця в організації та впровадження нових підходів до їх навчання та розвитку, розробки нових форм та методів формування та розвитку управлінської компетентності, спрямованих в першу чергу на формування цілісної особистості менеджера, становлення його активної творчої позиції. Саме коучинг як ефективна технологія розвитку управлінської компетентності набуває особливого значення в сучасних умовах та здатна забезпечити системний та комплексний розвиток професійних та особистісних складових, необхідних для успішної управлінської діяльності.

Одні підходи до формування управлінської компетентності базуються на придбанні досвіду під час професійної діяльності, інші – на теорії та особистісному розвитку, треті – на оволодінні певним колом управлінських навичок так вмінь. Кожен з таких підходів має переваги та недоліки. На наш погляд, найкращий підхід – це системний, який бере до уваги всі аспекти управлінської діяльності, не окремо, а у сукупності, при цьому враховує сучасні вимоги до управлінців, які висуває складне, непередбачене та динамічне бізнес середовище.

**Перспективи подальших досліджень.** Перспективним напрямком проведення подальших досліджень є визначення довгострокового впливу коучингу на управлінські компетенції керівників.

#### Література:

1. Kiser S. B., Sterns J. D., Lai P. Y., Horick N. K., Palamara K. Physician Coaching by Professionally Trained Peers for Burnout and Well-Being: A Randomized Clinical Trial. *JAMA network open*. 2024. Vol. 7(4). P. e245645. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.5645>
2. Brooks P. J., Ripoll P., Sánchez C., Torres M. Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in psychology*. 2023. / Vol. 14. P. 1259672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
3. Abdul Aziz A. F., Ong T. Real-World Outcomes of a Digital Behavioral Coaching Intervention to Improve Employee Health Status: Retrospective Observational Study. *JMIR mHealth and uHealth*. 2024. Vol. 12. P. e50356. <https://doi.org/10.2196/50356>
4. Patterson B. J., Brewington J., Krouse A., Hall M. Building Academic Leadership Capacity Through Coaching. *Nursing education perspectives*. 2022. Vol. 43(4). P. 222–227. <https://doi.org/10.1097/01.NEP.0000000000000981>
5. Spiva L., Hedenstrom L., Ballard N., Buitrago P., Davis S., Hogue V., Box M., Taasobshirazi G., Case-Wirth J. Nurse leader training and strength-based coaching: Impact on leadership style and resiliency. *Nursing management*. 2021. Vol. 52(10). P. 42–50. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000792024.36056.c0>

6. Spears-Jones C., Myles R., Porch T., Parris S., Ivy-Knudsen M., Dean H. D. Leading Organizational Change: Improved Leadership Behaviors Among Public Health Leaders After Receiving Multirater Feedback and Coaching. *Workplace health & safety*. 2021. Vol. 69(9). P. 400–409. <https://doi.org/10.1177/21650799211001728>
7. Tang P., Zhang X., Feng F., Li J., Zeng L., Xie W., Jin M., Wang J. The relationship between organizational commitment and work engagement among clinical nurses in China: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*. 2022. Vol. 30(8). P. 4354–4363. <https://doi.org/10.1111/jonm.13847>
8. Xia G., Zhang Y., Dong L., Huang F., Pu Y., Luo J., Chen Y. P., Lei Z. The mediating role of organizational commitment between workplace bullying and turnover intention among clinical nurses in China: a cross-sectional study. *BMC nursing*. 2023. Vol. 22(1). P. 360. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01547-8>
9. Han E. J., Cai L. Impact of Psychological Capital on Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from Korean Flight Attendants. *Iranian journal of public health*. 2024. Vol. 53(7). P. 1578–1587. <https://doi.org/10.18502/ijph.v53i7.16052>
10. Galanaki E., Papalexandris N., Zografou I., Pahos N. Nothing personal, it's the organization! Links between organizational culture, workplace bullying, and affective commitment. *Frontiers in psychology*. 2024. Vol. 15. P. 1293610. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1293610>
11. Saleh M. S. M., Abd-Elhamid Z. N., Afit Aldhafeeri N., Ghaleb Dailah H., Alenezi A., Zoromba M., Elsaid Elsbahy H. Appreciative Leadership, Workplace Belongingness, and Affective Commitment of Nurses: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of nursing management*. 2024. Vol. 2024. P. 2311882. <https://doi.org/10.1155/2024/2311882>
12. Joshy L., Varghese R. Unveiling the mechanisms by which inclusive leadership influences the good soldier syndrome among health-care employees. Leadership in health services (Bradford, England), ahead-of-print(ahead-of-print). 2024. P. 10.1108/LHS-11-2023-0089. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2023-0089>
13. Zhang H., Du L., Jiang Z. "Loyalty to organizations" or "loyalty to supervisors"? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders. *Frontiers in psychology*. 2022. Vol. 13. P. 971624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>
14. Zhao S. K., Cai J. M. The Influence of Corporate Boundary Personnel Guanxi and Organizational Loyalty on Opportunistic Intentions - Based on Theory of Reasoned Action Model. *Frontiers in psychology*. 2022. Vol. 13. P. 934012. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934012>
15. Frediani R. F., Luo J., Eells J. T., Talsma A. N., Fink J. T. Commitment and Intention in Employee Turnover: An LTC Sector Study Using TCM and TTM Models. *Journal of the American Medical Directors Association*. 2025. Vol. 26(6). P. 105566. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2025.105566>
16. Lee M. S., Shin S. Factors affecting the turnover intention of newly graduated Generation Z nurses in Korea: multilevel analysis. *Human resources for health*. 2025. Vol. 23(1). P. 36. <https://doi.org/10.1186/s12960-025-01011-5>
17. Ganzon M. A. D., Calaguas N. P. A cross-sectional path analysis of turnover intentions among Philippine radiographers. *Radiography (London, England: 1995)*. 2025. Vol. 31(6). P. 103151. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2025.103151>
18. Wu J. R., Iwanaga K., Chan F., Lee B., Chen X., Walker R., Fortuna K. L., Brooks J. M. Positive Organizational Psychology Factors as Serial Multiple Mediators of the Relationship between Organization Support and Job Satisfaction Among Peer Support Specialists. *Journal of occupational rehabilitation*. 2023. Vol. 33(1). P. 121–133. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10054-7>
19. van Hees S. G. M., Carlier B. E., Blonk R. W. B., Oomens S. Strengthening supervisor support for employees with common mental health problems: developing a workplace intervention using intervention mapping. *BMC public health*. 2022. Vol. 22(1). P. 1146. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13545-7>
20. McKay C. H., Vaisman J. M. Psychological safety, purpose, path, and partnership reduce associate veterinarian desire to leave current employment. *Journal of the American Veterinary Medical Association*. 2023. Vol. 261(10). P. 1518–1524. <https://doi.org/10.2460/javma.23.03.0158>

#### References:

1. Kiser, S. B., Sterns, J. D., Lai, P. Y., Horick, N. K., & Palamara, K. (2024). Physician Coaching by Professionally Trained Peers for Burnout and Well-Being: A Randomized Clinical Trial. *JAMA network open*, 7(4), e245645. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.5645>
2. Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in psychology*, 14, 1259672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
3. Abdul Aziz, A. F., & Ong, T. (2024). Real-World Outcomes of a Digital Behavioral Coaching Intervention to Improve Employee Health Status: Retrospective Observational Study. *JMIR mHealth and uHealth*, 12, e50356. <https://doi.org/10.2196/50356>
4. Patterson, B. J., Brewington, J., Krouse, A., & Hall, M. (2022). Building Academic Leadership Capacity Through Coaching. *Nursing education perspectives*, 43(4), 222–227. <https://doi.org/10.1097/01.NEP.0000000000000981>
5. Spiva, L., Hedenstrom, L., Ballard, N., Buitrago, P., Davis, S., Hogue, V., Box, M., Taasoobshirazi, G., & Case-Wirth, J. (2021). Nurse leader training and strength-based coaching: Impact on leadership style and resiliency. *Nursing management*, 52(10), 42–50. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000792024.36056.c0>
6. Spears-Jones, C., Myles, R., Porch, T., Parris, S., Ivy-Knudsen, M., & Dean, H. D. (2021). Leading Organizational Change: Improved Leadership Behaviors Among Public Health Leaders After Receiving Multirater Feedback and Coaching. *Workplace health & safety*, 69(9), 400–409. <https://doi.org/10.1177/21650799211001728>

7. Tang, P., Zhang, X., Feng, F., Li, J., Zeng, L., Xie, W., Jin, M., & Wang, J. (2022). The relationship between organizational commitment and work engagement among clinical nurses in China: A cross-sectional study. *Journal of nursing management*, 30(8), 4354–4363. <https://doi.org/10.1111/jonm.13847>
8. Xia, G., Zhang, Y., Dong, L., Huang, F., Pu, Y., Luo, J., Chen, Y. P., & Lei, Z. (2023). The mediating role of organizational commitment between workplace bullying and turnover intention among clinical nurses in China: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 22(1), 360. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01547-8>
9. Han, E. J., & Cai, L. (2024). Impact of Psychological Capital on Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from Korean Flight Attendants. *Iranian journal of public health*, 53(7), 1578–1587. <https://doi.org/10.18502/ijph.v53i7.16052>
10. Galanaki, E., Papalexandris, N., Zografou, I., & Pahos, N. (2024). Nothing personal, it's the organization! Links between organizational culture, workplace bullying, and affective commitment. *Frontiers in psychology*, 15, 1293610. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1293610>
11. Saleh, M. S. M., Abd-Elhamid, Z. N., Afif Aldhafeeri, N., Ghaleb Dailah, H., Alenezi, A., Zoromba, M., & Elsaid Elsabahy, H. (2024). Appreciative Leadership, Workplace Belongingness, and Affective Commitment of Nurses: The Mediating Role of Job Crafting. *Journal of nursing management*, 2024, 2311882. <https://doi.org/10.1155/2024/2311882>
12. Joshy, L., & Varghese, R. (2024). Unveiling the mechanisms by which inclusive leadership influences the good soldier syndrome among health-care employees. Leadership in health services (Bradford, England), ahead-of-print(ahead-of-print), 10.1108/LHS-11-2023-0089. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2023-0089>
13. Zhang, H., Du, L., & Jiang, Z. (2022). "Loyalty to organizations" or "loyalty to supervisors"? Research on differential leadership and employee loyalty behavior: A perspective of insiders and outsiders. *Frontiers in psychology*, 13, 971624. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971624>
14. Zhao, S. K., & Cai, J. M. (2022). The Influence of Corporate Boundary Personnel Guanxi and Organizational Loyalty on Opportunistic Intentions - Based on Theory of Reasoned Action Model. *Frontiers in psychology*, 13, 934012. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934012>
15. Frediani, R. F., Luo, J., Eells, J. T., Talsma, A. N., & Fink, J. T. (2025). Commitment and Intention in Employee Turnover: An LTC Sector Study Using TCM and TTM Models. *Journal of the American Medical Directors Association*, 26(6), 105566. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2025.105566>
16. Lee, M. S., & Shin, S. (2025). Factors affecting the turnover intention of newly graduated Generation Z nurses in Korea: multilevel analysis. *Human resources for health*, 23(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s12960-025-01011-5>
17. Ganzon, M. A. D., & Calaguas, N. P. (2025). A cross-sectional path analysis of turnover intentions among Philippine radiographers. *Radiography (London, England: 1995)*, 31(6), 103151. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2025.103151>
18. Wu, J. R., Iwanaga, K., Chan, F., Lee, B., Chen, X., Walker, R., Fortuna, K. L., & Brooks, J. M. (2023). Positive Organizational Psychology Factors as Serial Multiple Mediators of the Relationship between Organization Support and Job Satisfaction Among Peer Support Specialists. *Journal of occupational rehabilitation*, 33(1), 121–133. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10054-7>
19. van Hees, S. G. M., Carlier, B. E., Blonk, R. W. B., & Oomens, S. (2022). Strengthening supervisor support for employees with common mental health problems: developing a workplace intervention using intervention mapping. *BMC public health*, 22(1), 1146. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13545-7>
20. McKay, C. H., & Vaisman, J. M. (2023). Psychological safety, purpose, path, and partnership reduce associate veterinarian desire to leave current employment. *Journal of the American Veterinary Medical Association*, 261(10), 1518–1524. <https://doi.org/10.2460/javma.23.03.0158>

Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.04.2026