

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ КОМАНДНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ

THE ROLE OF ORGANISATIONAL PSYCHOLOGY IN SHAPING TEAM IDENTITY

Статтю присвячено аналізу ролі організаційної психології у формуванні командної ідентичності в сучасних організаціях. Розкрито теоретичні засади цього напрямку, окреслено його значення для дослідження поведінки працівників, їх мотиваційних установок та механізмів взаємодії в робочому середовищі. Наголошено, що організаційна психологія забезпечує узгодження цінностей, розвиток етичних норм, формування довіри й підтримку ефективної комунікації, які є основою командного мислення. Показано вплив організаційної культури, рівності можливостей, відсутності дискримінаційних поділів та прозорості управління на готовність працівників ототожнювати себе з командою. Проаналізовано інструменти зміцнення командної ідентичності: корпоративні традиції, спільні форми дозвілля, програми навчання, системи визнання досягнень, створення комфортного психологічного клімату. Окрема увага приділена ролі організаційного психолога як фахівця, що здатен виявляти приховані ресурси колективу, посилювати згуртованість та запобігати професійному вигоранню. Підкреслено, що ефективна команда формується поступово – через узгоджені управлінські дії, ціннісну послідовність керівництва та підтримку індивідуального розвитку працівників. Зроблено висновок, що організаційна психологія є провідним чинником формування колективу, орієнтованого на співпрацю, взаємну відповідальність та стабільне досягнення стратегічних цілей, що значно підвищує адаптивність організації до викликів сучасного середовища. Додатково підкреслено, що розвиток командної ідентичності неможливий без послідовної підтримки працівників у ситуаціях стресу, відкритого обговорення труднощів та створення умов, у яких кожен член команди може впливати на спільні рішення. Такий підхід посилює відчуття причетності й формує стійку мотивацію до участі в спільній діяльності.

Ключові слова: організаційна психологія, командна ідентичність, організаційна культура, психологічний клімат, мотивація персоналу, командна робота.

This article analyses the role of organisational psychology in shaping team identity in modern organisations. The theoretical foundations of this direction are revealed, its significance for the study of employee behaviour, their motivational attitudes and mechanisms of interaction in the work environment is outlined. It is emphasised that organisational psychology ensures the coordination of values, the development of ethical norms, the formation of trust and the support of effective communication, which are the basis of team thinking. The influence of organisational culture, equal opportunities, the absence of discriminatory divisions and transparency of management on the willingness of employees to identify themselves with the team is shown. Tools for strengthening team identity are analysed: corporate traditions, joint forms of leisure, training programmes, achievement recognition systems, and the creation of a comfortable psychological climate. Particular attention is paid to the role of the organisational psychologist as a specialist capable of identifying the hidden resources of the team, strengthening cohesion and preventing professional burnout. It is emphasised that an effective team is formed gradually – through coordinated management actions, consistent leadership values and support for the individual development of employees. It is concluded that organisational psychology is a leading factor in the formation of a team focused on cooperation, mutual responsibility and the stable achievement of strategic goals, which significantly increases the organisation's adaptability to the challenges of the modern environment. It is further emphasised that the development of team identity is impossible without consistent support for employees in stressful situations, open discussion of difficulties and the creation of conditions in which each team member can influence joint decisions. This approach strengthens the sense of belonging and forms a lasting motivation to participate in joint activities.

Key words: organisational psychology, team identity, organisational culture, psychological climate, staff motivation, teamwork.

УДК 159.9:316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.79.1.21>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Фень Є.Є.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Бердянський державний педагогічний університет
ORCID ID: 0009-0006-8492-2580

Тормахова А.М.

к.філос.н., доцент кафедри етики, естетики та культурології
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0001-7178-850X

Актуальність дослідження. У сучасній культурі виразно постає питання необхідності вироблення механізмів, які сприятимуть ефективній роботі команд, у часи, коли актуалізується необхідність дотримання психологічного клімату в колективі. Задля цього необхідно розглянути, що несе в собі лозунг «Ми – команда!», якою є його мета та як її досягти в нашому житті? Як спонукати людину стати командним гравцем, бути частиною командної ідентичності та грати за загальними правилами? Що спонукає людей доєднатися до колективу та працювати на загальне благо? На наше переконання, подібне інтегрування можливе за умови використання принципів організаційної

психології, яка виконує роль інструменту інтеграції співробітників.

Мета дослідження – окреслити роль організаційної психології у формуванні командної ідентичності.

Виклад основного матеріалу. Для початку з'ясуємо, що таке організаційна психологія, чим є її складники та звідки вона походить. Зокрема, поєднання психології та організації (у нашому дослідженні під поняттям «організація» мається на увазі корпорація, компанія, підприємство, фірма, товариство, установа, заклад тощо) вперше згадано в книзі «Psychology and industrial efficiency» («Психологія та промислова ефективність») аме-

риканським психологом Гуго Мюнстербергом у 1913 році. У ній автор розповідає про використання психологічних принципів та методів щодо підвищення ефективності праці в промисловості й бізнесі. «Ми не повинні забувати, що підвищення промислової ефективності шляхом майбутньої психологічної адаптації та покращення психофізичних умов відповідає не лише інтересам роботодавців, а й інтересам працівників; їхній робочий час можна скоротити, заробітну плату збільшити, а рівень життя підвищити. І понад усе, ще важливішим, ніж голий комерційний прибуток з обох сторін, є культурний здобуток, який принесе користь загальному економічному життю нації, щойно кожен буде приведений до місця, де зможе розкритися його найкраща енергія та забезпечити його найбільше особисте задоволення» [6, с. 308–309]. У подальшому це дало поштовх фахівцям розвивати та застосовувати концепції організаційної психології в галузях кадрового управління та психологічної діагностики, організаційної поведінки й комунікацій в організаціях.

Отже, організаційна психологія – це наука, що вивчає поведінку людей у діловому середовищі та її вплив на ефективність організаційних процесів. У ній порушують питання, пов'язані з поведінкою, включно з мотивацією, лідерством, комунікаціями, конфліктами, розвитком та навчанням персоналу. Також окреслюються інші аспекти, що впливають на працівників та ефективність організації загалом. Вона вміщує в себе розробку та застосування методів, які допомагають зрозуміти й покращити відносини між працівниками в організації, підвищити ефективність робочих процесів, поліпшити комунікацію в колективі та досягти поставлених цілей.

Очевидно, що галузь організаційної психології зумовлена загальною спрямованістю стратегій, які вибирають підприємства, і слугує засобом для формування сприятливого внутрішнього середовища та стимулювання його подальшого зростання. Крім того, вона відіграє роль у зміцненні відчуття солідарності та спільної відповідальності серед учасників колективу.

Організаційна психологія задає певні норми поведінки, що підтримують взаємну повагу, довіру та конструктивну взаємодію, що є критично важливим для розбудови гармонійного та ефективного робочого клімату, де кожна особа почувається цінною та спонукається досягати узгоджених результатів. Стратегічний курс компанії також безпосередньо впливає на те, як її бачать зовні. Створення позитивного зовнішнього образу серед споживачів, ділових партнерів та громадськості досягається через неухильне дотримання високих моральних критеріїв і прояв соціальної свідомості. Це, своєю чергою, нарощує рівень довіри та закладає фундамент для тривалого комерційного успіху. Якщо виокремити основні форми управління, то, зазвичай, згадують дві – пряму й непряму. Перша передбачає управління органі-

зацією за допомогою статутів, наказів, інструкцій та інших документів. Натомість друга форма розкривається у форматі організаційної культури. До візуальних та об'єктивно зрозумілих частин корпоративної культури належать зовнішні атрибути: одяг, логотипи, девізи, рекламні слогани тощо. До незримих, але вкрай відчутних складників організаційної культури належать шкала цінностей і норм. Інакше можна сказати, що організаційна культура – це ланцюг нематеріальних чинників, які стимулюють створення сприятливого психологічного клімату для закріплення в колективі дієвих моделей поведінки співробітників. «Організація – одна з найбільш розвинених соціальних систем. Її найважливішою ознакою є синергія. Синергія – організаційний ефект. Суть цього ефекту – поповнення додаткової енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль. Джерело ефекту – одночасність й односпрямованість дій, спеціалізація і комбінування праці, процеси й відносини поділу праці, кооперації та управління» [2, с. 5].

Дослідження організаційної культури започатковане американськими консультантами в галузі бізнесу та управління Томом Пітерсом (Tom Peters) та Робертом Вотерманом мол. (Robert Waterman). Вони запропонували його в книзі «In search of excellence» («У пошуках досконалості») 1982 року, у якій описували важливіші культури компаній для її стабільності та успіху. Вони зазначали таке: «Будь-який розумний підхід до організації повинен охоплювати та розглядати як взаємозалежні щонайменше сім змінних: структуру, стратегію, людей, стиль управління, системи та процедури, керівні концепції та спільні цінності (тобто культуру), а також наявні та очікувані сильні сторони або навички компанії» [7, с. 25].

Одним з найбільш відомих дослідників організаційної культури є Едгар Шайн (Edgar Schein) американський психолог і викладач MIT (Massachusetts institute of technology). Його теорія організаційної культури стала однією з найбільш впливових теорій у галузі менеджменту та психології організацій [8].

Психолог, що працює з організацією, сприяє виявленню та розкриттю особливості її культури, яка має спільні цінності, норми та традиції, що панують у колективі. Він бере активну участь у формуванні організаційної культури підприємства, допомагаючи встановити та поширити спільні цінності й практики, що сприятимуть досягненню мети організації та задоволенню потреб її працівників. «Галузь індустріально-організаційної психології виходить далеко за межі фізичних меж робочого місця, оскільки багато факторів, що впливають на поведінку на роботі, не завжди наявні в робочому середовищі. Ці фактори вміщують такі речі, як сімейні обов'язки, культурні впливи, законодавство, пов'язане з працевлаштуванням, та позаробочі події» [5, с. 7].

Корпоративна етика – складник організаційної культури підприємства, який можна схарактеризу-

вати як набір засад, норм та принципів, що окреслюють належну поведінку фірми в спілкуванні з персоналом, клієнтами, діловими партнерами та іншими учасниками зацікавлених кіл. Споживацька аудиторія схильється до вибору тих організацій, які демонструють видатні моральні якості та високі етичні критерії. До того ж етична діяльність веде до покращення внутрішнього узгодження та підвищення результативності.

В умовах етичної діяльності компанії працівники відчують значно більший рівень натхнення та залученості. Вони усвідомлюють, що їхня робота отримує належну оцінку, а їхні права належно охороняються. Це, своєю чергою, формує сприятливе середовище для праці, що стимулює як виробничі показники, так і генерацію нових ідей. Це безпосередньо пов'язане з етичним кодексом, що постає у форматі зведених правил і норм поведінки, які підтримують усі члени певної організації, чим визначаються певні моделі поведінки та єдині стандарти відносин. «Організаційна культура всередині підприємства формується в результаті внутрішніх міжособистісних та ділових комунікацій щодо досягнення мети окремого проєкту чи успіху підприємства загалом та стратегії вирішення супутніх проблем. Це дає змогу сформулювати власні корпоративні цінності, норми поведінки, способи взаємодії тощо» [3, с. 10].

Отже, коли йдеться про ситуацію, що організацією та її керівництвом декларується лозунг «Ми – команда!», то у внутрішньому житті такого колективу не повинно бути жодних стереотипів або розділень, як-от соціальні, вікові, гендерні чи щодо оплати праці. Розглянемо ці положення детальніше.

Соціальний чинник передбачає, що кожен працівник має відчувати себе важливим та необхідним, чи то офіс-менеджер, чи робітник цеху, чи прибиральниця. Ще Генрі Форд – родоначальник конвеєрного виробництва автомобільної промисловості США початку ХХ ст. – вітався зі своїми робітниками за руку.

Віковий показник визначає, що попри природну спрямованість до людей свого віку (адже молодь буде тягнутися до молоді, люди середнього віку до таких, як вони) керівництво має ставитися до людей однаково, не звертаючи уваги на їхній вік, а з огляду виключно на здібності кожного, признаючи на посади чи надаючи відповідні завдання, базуючись на особистих здібностях працівника.

Гендерний аспект розкривається в тому, щоб не було жодних упереджень щодо статевої належності. Є багато життєвих прикладів, коли жінка успішно керує повністю чоловічим колективом або чудово виконує «чоловічу» роботу. І навпаки.

Не менш важливий показник оплати праці. Якщо працівники виконують однакову роботу, за однаковий час, але мають різну заробітну ставку оплати праці, то говорити, що вони перебувають у рівних умовах, неможливо. Коли керівники кажуть працівникам, щоб вони нікому не розповідали про свою

заробітну платню, бо це «комерційна таємниця», то цей фактор у жодному разі не сприяє командному духу.

Загалом, з необхідністю має формуватися комунікативний простір, у якому наявний спільний пошук шляхів виходу з кризових ситуацій, коли помилки аналізуються й обговорюються. Це сприяє відкритості та довірі в команді, де кожен може висловити свої думки та запропонувати шляхи покращення. «Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з погляду задоволення його потреб або досягнення його цілей. Вивчення колективу може допомогти керівнику створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямі» [1, с. 105].

Отже, виникає питання, як має здійснювати формування командної ідентичності? Що може зближувати колектив? Розглянемо декілька варіантів заходів, які можуть сприяти інтеграції співробітників організації.

1. Проведення спортивних заходів як колективом співробітників, так й із залученням їхніх сімей. Під час формування відповідних команд можна влаштовувати внутрішні (всередині колективу) або зовнішні (з іншими організаціями) турніри чи змагання з призами.

2. Туристичні поїздки або походи. Спільна поїздка на 1–2 дні в інше місто або похід у ліс дадуть колективу (його працівникам) розкритися та проявити себе поза межами робочої обстановки, а керівникам – придивитися до них у неформальній обстановці. Люди побачать друг друга з іншого боку, це може їх зблизити, допоможе зрозуміти одне одного та відкрити в них раніше не показані (приховані) якості.

3. Відвідування театрів, кінотеатрів, музеїв, виставок, концертів. Це дає змогу людям змінити повсякденний одяг (офісний, робочий, вуличний чи домашній) на вишукане вбрання.

4. Корпоративи та святкування визначних свят (день заснування організації, підсумок роботи за рік, Різдво та Великдень, День Конституції та День Незалежності тощо).

5. Створення кімнат психологічного розвантаження й відпочинку. Це можуть бути тренажерні зали, кімната, де працівники можуть послушати музику, або кімната, у якій відсутні сторонні звуки – тільки тиша, кімната, де можна пограти в настільні ігри, тощо. Такі заходи нерідко збирають співробітників у позаробочий час та виконують роль дозвілля. Водночас можна виокремити й те, що спонукає працівника відчувати себе членом команди. Серед них є заходи, що впливають на психологічне розвантаження працівника, формування відчуття його цінності не лише як працівника, а і як особистості.

6. Привітання з днем народження або іншим особистим святом. Воно може бути зроблене

листом чи листівкою на електронну адресу корпоративної пошти, на сайті компанії в розділі «життя компанії», плакат на дошці оголошень тощо.

7. Висловлення співчуття та фінансова підтримка в разі смерті або хвороби близького родича, члена сім'ї працівника, від керівника компанії або особи, наближеної до керівництва.

8. Матеріальне або фінансове заохочення працівника за результатами виконаної роботи. Це може бути виконана робота як за короткий проміжок часу (тиждень, місяць, квартал), так і за довгостроковий (рік).

9. Матеріальне заохочення за вислугу років, тобто проміжок часу в 5 чи 10 років, коли працівник безперервно працював на компанію. Цим заохоченням може бути годинник, телефон, ручка Parker з логотипом компанії та дарчим написом.

10. Фінансове заохочення за програмою «приведи друга», коли є потреба в нових кадрах. Працівник приводить знайому людину (кандидата) на співбесіду, кандидата беруть на випробувальний термін, після якого (у разі прийому на роботу кандидата) працівник отримує певну грошову винагороду.

11. Підвищення, коли працівник проявив себе у вирішенні критичних питань та має свіжі погляди на розвиток компанії.

12. Направлення на: навчання до закладів середньо-спеціальної та вищої освіти, курси підвищення кваліфікації, стажування (в односторонньому порядку або за обміном) до компаній партнерів або інших організацій, що працюють у цій сфері.

13. Забезпечення всіма необхідними засобами та матеріалами для успішного виконання поставлених завдань, а також сприяння інноваціям, де працівники відчувають себе вільними пропонувати нові ідеї та експериментувати. Підтримка та заохочування творчості, надання ресурсів і можливостей для реалізації інноваційних проектів.

14. Визначення працівника місяця за результатами виконаної роботи за попередній період, відгуками колег та клієнтів, коли фотографія працівника з написом «працівник місяця» вивішується на видному місці на дошці оголошень.

У державному секторі (організаціях) вищевказані мотивувальні фактори покладені здебільшого на: профспілкові комітети, відділи кадрів, керівників підрозділів, відділи матеріально-технічного забезпечення.

У приватному секторі все інакше. Може бути так, що власник компанії власноруч вирішує ці питання або є спеціальна людина чи група осіб з розподіленими функціями. Це залежить безпосередньо від штату людей у компанії та її фінансових можливостей. Власник компанії може цим займатися за умови, що основна робота щодо компанії покладена на виконавчого директора.

Найкращим варіантом є наявність кваліфікованого спеціаліста, як-от організаційний психолог. У разі відсутності впровадження такої штат-

ної одиниці буде доречним і працівник-сумісник, що поєднує свою основну роботу з функціями з дотримання корпоративного духу (HR-менеджер, піар-менеджер, маркетолог). Організаційний психолог – це фахівець у галузі психології організації, що досліджує колектив у робочому середовищі, з метою покращення ефективності роботи; розробляє та застосовує методи, що допомагають покращити відносини між працівниками, розвитком та навчаннями персоналу, зниженням стресу на роботі тощо. Переважно виступає як незалежний консультант, проте інколи позиціонує себе частиною команди (внутрішній спеціаліст). Сумісник може використовувати вищевказане у своїй роботі з добору персоналу, реклами та маркетингу організації, указуючи цим загальному колу людей про стабільну, успішну компанію, у якій турбуються про людей та їхні потреби. «Особистісний компонент психолого-організаційного консультування передбачає наявність у психолога глибоких знань із загальних проблем організаційної психології. Бажаним є наявність певного управлінського досвіду. Таке консультування має здійснювати консультант-універсал, який є фахівцем із широкого кола психолого-організаційних проблем» [4, с. 86].

Команда людей – це окремий колектив людей, що працюють разом для досягнення певної мети. Командна робота буде ефективною в бізнесі, спорті, навчанні та в багатьох інших сферах життя завдяки співпраці та координації зусиль. Маючи амбітного, рішучого та харизматичного керівника, який завжди прагне досягти вершин, не витрачає часу на сумніви та вагання, має природну здатність викликати довіру та симпатію – завдання успішного створення команди є доволі реалістичним. Він створює атмосферу, у якій люди готові працювати на максимумі своїх можливостей, уміє надихати свою команду та мотивувати її на досягнення результатів.

Наріжним каменем будь-якої спроможної команди є взаємопідтримка та шанобливе ставлення в групі. Фундамент дієвої командної взаємодії – це довіра, яка формується завдяки відвертому спілкуванню, дотриманню взятих зобов'язань та цілісності у вчинках. Варто підкреслити, що зв'язок (комунікація) – це вирішальний елемент у будь-якому починанні. Якщо в колективі панує довіра, люди охочіше йдуть на спільну роботу, діляться думками та не бояться брати на себе відповідальність. Це формує те середовище, де кожен почуває себе значущим та цінним. Прийняття зусиль кожного учасника та шанування його бачень і поглядів – це і є взаємоповага, яка стимулює більшу залученість та запал, що неминуче веде до вищих досягнень.

Необхідно визначити показники ефективності, що дадуть змогу виміряти прогрес і результати. До цих показників можна зарахувати: фінансові, продуктивність, задоволення працівників та клієнтів. Необхідно проводити оцінки та аналізувати результати для виявлення проблем і спроможностей для

покращення. Сприятливе робоче середовище охоплює дбайливе ставлення до як тілесного, так і ментального самопочуття персоналу, створення зручностей на робочому місці та гармонійне поєднання професійних обов'язків з особистим часом. Необхідно формувати таку атмосферу, де люди здатні ефективно виконувати завдання, уникаючи емоційного виснаження, та отримувати насолоду від своєї діяльності. У дружніх, теплих щодо стосунків колективах можуть працювати люди не одного покоління, родичі та друзі, так би мовити кланові осередки. Бувають випадки, коли людина з невеликою заробітною платнею працює, бо їй фізично, морально й психологічно комфортно, і вона не потребує більшого. Якщо працівник відчуває себе необхідним, соціально захищеним, мотивованим, то він, звісно, буде підтримувати тезу «Ми команда!».

Висновки. Організаційна психологія посідає ключове місце у формуванні командної ідентичності, оскільки саме вона забезпечує узгодження цінностей, норм та поведінкових стратегій працівників. Ефективна команда виникає завдяки не лише адміністративним механізмам, а й насамперед створенню психологічного простору довіри, взаємоповаги та рівності. Організаційний психолог або спеціаліст, який виконує його функції, є провідником цих процесів: він допомагає виявити приховані ресурси колективу, підтримати здоровий психологічний клімат, сформувати культуру взаємної відповідальності та етичних взаємин.

Справді командна ідентичність можлива лише там, де відсутні штучні поділи за віком, статтю, соціальним статусом чи рівнем оплати праці; де управлінські рішення ґрунтуються на здібностях, а не на стереотипах. Успішні практики формування команди містять не лише систему корпоративних заохочень, а й спільний досвід – від колективного дозвілля до професійного навчання, – який зміц-

нює відчуття причетності. Так, роль організаційної психології полягає в перетворенні колективу на цілісну систему, здатну до саморегуляції, відкритої комунікації та спільного руху до стратегічних цілей. Коли працівник відчуває власну значущість, соціальну захищеність та можливість розвитку, теза «Ми команда» перестає бути декларацією і стає реальною практикою щоденного життя організації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бази́ка Є.Л. Основи організаційної психології: курс лекцій. Одеса : ОНУ, 2023. 150 с.
2. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. Організаційна психологія: конспект лекцій, методичні вказівки та контрольні завдання для студентів денної та заочної форм навчання, освітньо-професійного рівня «Магістр», спеціальності 053 «Психологія», спеціалізації «Психологія» : у 2 ч. Ч. 1. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 56 с.
3. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9–12.
4. Чубіна Т.Д., Дмитренко М.Й. Організаційна психологія: навчальний посібник. Черкаси : ЧІПБ, 2024. 172 с.
5. Landy F.J., Conte J.M. Work in the 21st century. An introduction to industrial and organizational psychology. Wiley, 2013. 718 p.
6. Münsterberg H. Psychology and industrial efficiency, Boston and New York Houghton Mifflin Company. The University Press Cambridge, 1913. 344 p.
7. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. Harper & Row, 1982. 360 p.
8. Schein E. Organizational Psychology, 3rd Edition. Pearson, 1979. 288 p.

Стаття надійшла у редакцію: 21.10.2025

Стаття прийнята: 06.11.2025

Опубліковано: 22.12.2025