

# СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

## ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ: В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОГО СООТВЕТСТВИЯ<sup>1</sup>

© 2025 г. А.Н.Занковский

*Доктор психологических наук, главный научный сотрудник,  
Институт психологии Российской академии наук, г. Москва, Россия  
e-mail: azankovsky@gmail.com*

Статья посвящена переосмыслению традиционной модели взаимодействия субъекта труда и организации, которую лаконично можно сформулировать как «человек для организации». Долгое время люди рассматривались как один из многих ресурсов организации, которые она использует в своей деятельности. При этом для выполнения той или иной задачи, роли или функции подбирался человек, обладающий подходящими характеристиками и свойствами. Именно в этой парадигме строилась и работа по управлению персоналом, и исследования психологов труда. Кардинальные изменения глобального миропорядка, экономические кризисы, неконтролируемая миграция и военные конфликты оказали огромное влияние на рынок труда, приведя к долгосрочному дефициту высокопрофессиональных сотрудников на всех организационных уровнях. Ситуация осложняется тем, что современный работник уже не хочет работать даже за хорошее вознаграждение в токсичной организации, не позволяющей ему развиваться и унижающей его достоинство. Задача отбора организацией лучших и мотивированных сотрудников из большого количества кандидатов, ищущих работу, трансформировалась в совершенно новую проблему: как найти идеальное соответствие между индивидом и организацией, при котором даже при дефиците кандидатов, лучшие из них будут стремиться стать сотрудниками организации. Эта ситуация коренным образом «перевернула» привычную модель взаимодействия субъекта и организации. Теперь

<sup>1</sup> Работа выполнена в рамках Госзадания № 0138-2024-0017 «Профессиональная деятельность и развитие личности человека в условиях организационных и техногенных изменений».

очень часто не организация отбирает потенциального сотрудника, а сотрудники проводят «кастинг» организаций, подбирая для себя наиболее подходящий вариант. В статье дан анализ исследований феномена соответствия личности и организации, определены основные концепции и методы изучения, выявлены основные ограничения подхода и намечены перспективы дальнейших исследований в этом направлении.

**Ключевые слова:** традиционная модель взаимодействия субъекта труда и организации, новая парадигма профессионального отбора, соответствие индивида и организации, организационная культура

“Работа с любой организацией, система ценностей которой неприемлема или несовместима с вашей собственной, обрекает человека как на разочарование, так и на низкую производительность”.

Питер Друкер

## ВВЕДЕНИЕ

Рост популярности и значения организационной психологии в последние десятилетия, по-видимому, обусловлен той ключевой ролью в мире, которую сегодня играют крупные организации. Многие столетия основными субъектами глобальной политики и экономического развития выступали государства. Однако сегодня больше половины крупнейших экономик мира — это не государства, а транснациональные корпорации. На их долю приходится более 80% финансирования научных исследований, более 70% всей мировой торговли и 50% мирового производства<sup>2</sup>. Эти компании не только являются субъектами мировой политики, но и аккумулируют цвет мировой научно-технической интелигенции и лучших работников. Известно, что в компании Сименс (Siemens) работает около 30% всех инженеров ФРГ, компания Волмарт (Walmart) призвала в свои ряды 2,3 млн. человек<sup>3</sup>, что превышает население некоторых европейских стран, например Эстонии (1,34 млн. ч.), а рыночная капитализация компании Эпл (Apple) превышает 3 триллиона долларов<sup>4</sup> и сопоставима с ВВП многих стран мира. Именно поэтому такие огромные, сложные, рациональные, формализованные и иерархичные организации явно или имплицитно рассматриваются

<sup>2</sup> [forbes.com/lists/global2000/](https://www.forbes.com/lists/global2000/)

<sup>3</sup> Statistica.com, “Leading 500 Fortune companies based on number of employees in 2024,” January 2025.

<sup>4</sup> <https://www.demandsage.com/apple-statistics/>

организационными психологами как эталонные модели организационного проектирования и развития (Занковский, 2017).

Сопоставляя отдельного человека с упомянутыми организационными гигантами, невольно покачаешь головой, размыщляя о возможности сравнить несопоставимое: человека и организацию. Как соединить в единое гармоничное целое столь несопоставимые явления? Как между ними может быть организовано эффективное профессиональное взаимодействие? Можно ли найти идеальное соответствие между ними? Ответы на эти вопросы чрезвычайно трудны и в теоретическом, и в прикладном плане. Изучение организаций и формирование теоретических и практических основ современной организации многие годы было прерогативой научного менеджмента, и многие понятия, заимствованные из менеджмента, не имеют полноценного психологического содержания. При этом позиция менеджмента всегда была предельно четкой: человек — это один из ресурсов, который нужен для организационной деятельности. Интересно, что появление нового термина «human resources» (человеческие ресурсы), которое первоначально вызвало резкую критику и неприятие многих ученых, теперь даже психологами воспринимается как норма.

Организация долгое время была на периферии интересов психологии, фокусируя свои исследования на групповых процессах и нередко проецируя полученные результаты далеко за пределы группы. Это явление Б.Д. Парыгин называл «гипертрофией феномена малой группы», считая, что «закономерности, выявленные в малых группах, занимают неоправданно большое место в общей картине анализа социально-психологических и организационных явлений» (Парыгин, 2000, с. 260). Организация — целостное образование, несводимое к простой сумме ее членов или групповой динамике. Найти баланс индивидуального и организационного, не потеряв в теоретическом плане и на практике, сущностных достоинств каждой стороны чрезвычайно сложно. Поэтому так важно расширять и отстаивать психологические подходы в изучении организаций, а для решения проблемы соответствия человека организации опираться не только на

менеджмент и управленческую интуицию, но и на психологические знания о человеке и организации.

## ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ

40 лет назад, в 1985 году, Б.Шнайдер был избран президентом Общества индустриальной и организационной психологии (Society of Industrial and organizational psychology, USA) и в своем президентском обращении выступил с докладом “Люди создают организации”, который через год был опубликован в виде научной статьи (Schneider, 1987). Пафос его выступления был революционным: это не могущественные организации, управляющие миром, отбирают для себя лучших сотрудников, а люди по тем или иным причинам выбирают для себя эти организации. Именно поэтому исследования обнаруживают достоверное сходство, не профессиональных, а личностных характеристик людей в организациях (Oh et al., 2014). Б.Шнайдер утверждал, что организационные психологи до сих пор не смогли «очеловечить» организации, включив психологию в организационные теории. Неспособность понять организации как совокупности людей, по его мнению, привела к серьезным искажениям:

1. Психологи пытаются изменить организации, меняя их структуры и процессы. Необходимо менять людей. Только с изменениями в людях происходят необходимые изменения организационных процессах и структурах.

2. Психологи невольно помогают организациям снижать свою эффективность, внедряя системы профессионального отбора, которые ограничивают разнообразие персонала и снижают диапазон адаптивных возможностей организаций.

3. Чисто психологические явления, такие как отношение к работе, организационный климат и лидерство психологи пытаются интерпретировать в свете ситуационных переменных, все чаще следуя экологическому детерминизму и считая, что организационные формы и функции определяются явлениями, не зависящими от индивидуальных особенностей.

4. Психологи стали соглашаться с технократами и бюрократами в том, что для понимания организаций можно не принимать во внимание личностные качества и интересы людей. Психологов склонили к мысли, что организационные процессы и структуры являются причинами тех чувств, переживаний, смыслов, установок, и поведения, которые мы наблюдаем. Мы связываем причину не с людьми, привлеченными в организацию, отобранными ею и остающимися в ней, а с признаками их присутствия в организации: структурой, процессами и технологиями.

Б.Шнайдер призвал коллег искать объяснения в людях, а не в результатах их поведения и деятельности, т.к. именно люди создают организации. И действительно, практика показывает, что даже самые высокопрофессиональные сотрудники нередко демонстрируют посредственные результаты или даже терпят неудачу при отсутствии соответствия характеристикам своей организации. Есть много талантливых людей, которые могут выполнять работу, необходимую их организациям, - считают многие эксперты и практики, - но именно соответствие человека организации, определяет, придет ли этот человек в компанию, останется ли он в ней и сможет внести заметный вклад в ее работу. Когда менеджеров просят сформулировать, в чем же состоит это таинственное соответствие, они нередко говорят: «Это – в области психологии. Его нельзя объяснить словами, но, когда оно присутствует, то ты это сразу чувствуешь».

Следует отметить, что вопросы соответствия индивида различным факторам профессиональной деятельности издавна привлекают внимание психологов. Среди основных задач психотехники, а затем психологии труда (Платонов, 1979) было изучение соответствия человека профессии, условиям труда, рабочей группе, и, наконец, условиям социальной среды. Именно поиск соответствия человека важным аспектам профессионального становления и трудовой деятельности предопределил появление целого ряда прикладных направлений psychology — профпригодности, профориентации, профессиональной адаптации, профессионального самоопределения,

профконсультирования, командообразования и т.д. (Маркова, 1996; Зеер, 2008; Пряжников, 2007; Бодров, 2001; Алдашева, 2025).

При этом вопросы о соответствии самой организации психофизиологическим особенностям, способностям и возможностям человека, хотя и обсуждались, но оставались на периферии научных исследований. Еще в большей степени это относилось к проблеме взаимной адаптации человека и организации на основе согласования характеристик обеих сторон.

В последние десятилетия для многих психологов важность поиска соответствия между человеком и организацией стала очевидной (Липатов, 2012; Грачев, 2025). Долгие годы безработица и хронический недостаток рабочих мест заставляли людей искать работу и соглашаться на любые условия, что воспринималось как естественное положение дел. Эта норма требовала от работников приложить все усилия, чтобы соответствовать требованиям организации в отношении их личностных, социальных и профессиональных качеств. Однако сегодня, в эпоху кардинальных перемен требуется новое осмысление не только частных подходов, но и изменение фундаментальной парадигмы. Рынки труда западных стран, которые раньше воспринимались, как организационные эталоны, не первый год сотрясают титанические катаклизмы, получившие название «великого исхода»: миллионы работников ежемесячно пишут заявления об увольнении по собственному желанию, объясняя свое решение нежеланием работать в токсичных организациях (Celestin & Vanitha, 2023).

Современная западная организация, которая более 50 лет была мировым эталоном, перестала соответствовать интересам и потребностям сотрудников, перестала быть привлекательной для работников. Многие предпочитают уволиться, перебиваться случайными заработками, уезжать из мегаполисов, жить в менее благоприятных условиях, но лишь бы не работать в ненавистной организации. Эта кардинально новая ситуация: теперь самой организации надо обязательно думать о том, чтобы соответствовать требованиям работников, бороться за самых способных, стать

привлекательной на рынке труда. Теперь все чаще не организация отбирает потенциального сотрудника, а кандидаты ищут наиболее подходящий вариант.

## ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВАНИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОБЛЕМЫ

На ранних этапах работы основное внимание уделялось соответствуию индивидуальных знаний, умений и навыков требованиям к работе. Это можно рассматривать как своего рода соответствие человека должности. Позже исследователи начали выдвигать идею сопоставления более широких организационных и индивидуальных характеристик. В 1984 году Девис и Лофквист опубликовали теорию адаптации к работе (A Psychological Theory of Work Adjustment, Dawis & Lofquist, 1984). Теория подчеркивала склонность к естественному соответствуию между рабочей средой, состоящей из задач и возможностей подкрепления, с одной стороны, и навыками человека и лежащими в их основе потребностями — с другой. Теория адаптации к работе конкретно не обсуждала соответствие человека организации, но позволяла обсудить соответствие более широким организационным характеристикам. Примерно в это же время, начались интенсивные разработки в области организационной культуры и организационных ценностей, которые стали признаваться как значимые факторы организационной жизни (Schein, 2010).

К концу 80-х годов соответствие соответствие индивидуальных и организационных ценностей выделилось в качестве самостоятельной концепции. Формальное определение новой концепции и метод оценки соответствия предложила Чатман (Chatman, 1989). Она утверждала, что «соответствие человека организации определяется как соответствие между нормами и ценностями организаций и ценностями отдельных людей» (Чатман, 1989, с. 339). Ей был разработан "Профиль организационной культуры", в котором использовался метод Q-сортировки для создания иерархического порядка ценностей как отдельных лиц (например, кандидатов на работу), так и организаций (совокупность опросов сотрудников об организационных ценностях их

компании). Оценка разницы между полученными профилями позволяла получить показатель степени соответствия человека организации. Исследования, проведенные с использованием предложенного метода, продемонстрировали взаимосвязь показателя ценностного соответствия «человек-организация» с важными индивидуальными показателями, включая удовлетворенность трудом, приверженность организации и текучесть кадров.

Кроме того, появились целый ряд очень похожих концепций: например, реляционная идентификация (Walumbwa & Hartnell, 2011). Другие параметры, по которым исследователи оценивали соответствие человека организации, включают личностные черты, цели, когнитивные стили, этику, совместимость навыков, а также характеристики организационного дизайна и индивидуальность человека (например, Кристоф-Браун, 2000). Соответствие человека и организации в широком смысле определяется как совместимость между человеком и организацией, которая возникает, когда характеристики двух сторон или удачно совпадают, или дополняют друг друга.

Соответствие между человеком и организацией исследователи понимают по-разному. В 1996 году Э. Кристоф опубликовала фундаментальную обзорную статью о соответствии человека организации (Kristof, 1996). Она объединила разные виды соответствия, включив в общий анализ соответствие человека работе и команде. Для выделения соответствия человека организации она предложила следующее определение: «соответствие между людьми и организациями, которое возникает, когда: (а) по крайней мере одна сторона обеспечивает то, что нужно другой, или (б) они обладают сходными фундаментальными характеристиками, или (в) и то, и другое вместе» (Kristof, 1996, с.4-5).

Таким образом, в рамках одной концепции соответствие может быть дополнительным и комплементарным (дополняющим). В первом случае обе стороны имеют сходные характеристики, которые усиливаются за счет похожести и однородности. Во втором — происходит взаимодополнение, при котором стороны обогащают друга

друга, восполняя то, что у каждой стороны отсутствует (Muchinsky and Monahan, 1987, с. 271). Во втором случае рассматриваются потребности обеих сторон и их способности представить противоположной стороне возможности удовлетворить эти потребности, т.е. обеспечить опредмечивание указанных потребностей. Со стороны сотрудника — это потребности, которые организация может удовлетворить с помощью зарплаты, рабочего места и условий, организационной среды, обучения, развития и т.д. Со стороны организации — это знания, умения, навыки, компетенции и способности сотрудника, которые позволяют решать, стоящие перед организацией задачи. К сожалению, исследователи, решая проблему соответствия человека и организации, фокусируются только на какой-то отдельной части этого комплексного взаимодействия, оставляя на периферии своего внимания общую картину. Для интеграции частных вопросов соответствия была необходима выработка всеобъемлющего определения, для визуализации которого Э.Кристов (Kristof, 1996) предложила концептуальную модель, обобщающую различные виды соответствия, включая соответствие профессии, рабочим условиям и т.д. Модель представлена на Рис.1.



Рис.1. Различные концептуальные подходы к изучению соответствия человека и организации.

Дополнительное соответствие человека и организации представлено как взаимодействие базовых характеристик обеих сторон (стрелка а). Для личности, наиболее часто изучаемыми характеристиками являются ценности, цели, аттитюды; для организации - культура, климат, ценности, цели и нормы.

Когда есть сходство между человеком и организацией по этим характеристикам, происходит усиление указанных свойств, положительное для обеих сторон. В дополнение к этим базовым характеристикам люди и организации обладают определенными потребностями и имеют определенные ресурсы и возможности, которые могут влиять на базовые характеристики (обозначены пунктирными стрелками). Здесь также может наблюдаться соответствие или несоответствие.

Организации обеспечивают сотрудникам финансовые, физические и психологические- ресурсы, а также возможности, связанные с выполнением должностных задач, межличностными отношениями и профессиональным ростом. Когда эти организационные ресурсы удовлетворяют потребности сотрудников, достигается соответствие потребностей сотрудников, предоставляемым ресурсам (стрелка "б" на рис.1). Аналогичным образом, организации ожидают вклада сотрудников в организационные потребности в виде затраченного времени, усилий, приверженности, знаний, навыков и умений. Соответствие достигается, в том случае, если эти индивидуальные ресурсы в полной мере удовлетворяют организационные потребности (стрелка "с" на рис. 1). Обе взаимосвязи потребностей и ресурсов, предоставляемых для их удовлетворения, могут рассматриваться, как комплементарное соответствие, предложенное Мучинский П.М и Монахан К.Дж. (1987). Основываясь на представленной модели, можно сформулировать базовое определение соответствия между человеком и организацией, которое сводит в одну теоретическую модель разнообразные подходы.

Данные психологических исследований, подкрепленные практикой управления персоналом, подтвердили, что соответствие организационным характеристикам является

таким же важным предиктором будущей эффективной деятельности, как оценка личностных качеств и наличие соответствующих знаний, умений и навыков. Кристофф-Браун (Kristof-Brown, 2000) продемонстрировала, что как соответствие человека организации, так и соответствие человека работе оказывают решающее влияние на отношение к кандидатам при отборе.

Обобщая теоретико-концептуальные подходы, можно выделить шесть аспектов соответствия человека и организации: 1. Соответствие ценностей, 2. Соответствие целей, 3. Соответствие личности (или личностная конгруэнтность), 4. Соответствие взаимных интересов 5. Соответствие индивидуальных потребностей организационным возможностям их удовлетворения и 6. соответствие организационных потребностей и индивидуальных возможностей. Некоторые из них подробно изучены, исследование других только начинается, третий — в большей мере исследуются в рамках других концепций и направлений.

*Соответствие ценностей.* Наиболее популярным измерением соответствия человека и организации является соответствие ценностей, которое выражается соответствием ценностей персонала и ценностей организации. Этот аспект исследований соответствия тесно связан с исследованием организационной культуры и ценностного лидерства (Шейн, 2002; Занковский, 2011, 2015). Ценности — устойчивые качества персонала и ключевые характеристики организационной культуры, которые оказывают мощное влияние индивидуальную и организационную эффективность, и поэтому ценностное соответствие является определяющим. Кроме того, результаты исследований показывают, что соответствие ценностей является прямым и значимым фактором, определяющим удовлетворенность сотрудников, их приверженность делу и намерение остаться в организации. Важно отметить, что ряд психологов высказали свое недоумение по поводу того, что по результатам многих исследований ценностное соответствие оказалось более значимым, чем показатели личностного соответствия, полученные с использованием факторов «большой пятерки» (Ryan & Kristof-Brown, 2003).

Личностные черты, по их мнению, характеризуются большей стабильностью, чем ценности, так как обусловлены существенными внутренними, диспозиционными или генетическими причинами. Ценности же менее устойчивы и меняются, поскольку подвержены различным внешним влияниям. Риан & Кристоф-Браун отмечают: «...личностное соответствие должно оказывать по меньшей мере такое же, если не более сильное, влияние на установки и поведение индивидов, чем соответствие, основанное на ценностях» (Ryan & Kristof-Brown, 2003, стр. 6). На наш взгляд, этот спор обусловлен различными взглядами на личность. В отечественной традиции ценности рассматриваются как важнейший элемент личностной структуры, характеризующий ее зрелость, и в этом контексте именно ценностные ориентации оказывают решающее влияние на поведение человека. Вместе с тем понимание того, что ценности могут меняться и подвержены внешнему воздействию, открыло для современной организации новый управленческий инструмент — организационную культуру, формируя которую менеджмент получает возможность добиваться ценностного соответствия и повышать организационную эффективность.

*Соответствие целям.* Целевое соответствие между личностью и организацией характеризуется сходством целей персонала с целями организации. Имеется цель собственника, цель руководителя организации, цели руководителей структурных подразделений, цели рядовых членов организации. Целая система целей, которая определяется сверху, а достигается, практически, членами организации, стоящими на самом нижнем уровне иерархии. Организационная цель никогда не будет достигнута, если и перед сотрудниками не поставлены их частные конкретные цели, если они не будут иметь предвидения своего частного результата, если не будут иметь собственной стратегии достижения стоящей перед ними цели. Если частные осознанные цели руководителей и рядовых членов организации согласованы, то верхний уровень этой системы целей и является целью организации. Если нет, то «организация» не имеет цели:

или руководители верхнего уровня провозглашают одно, а делают другое, или то, что они делают, не поддерживается другими членами организации.

В рамках анализируемой целевой модели соответствие человека и организации еще недостаточно изучено, но здесь огромным потенциалом могут служить работы по организационной идентичности, под которой, прежде всего, понимаются тесные связи человека и организации. Эти связи очень близки с понятием целевого соответствия так как акцентируют чувства единства и принадлежности человека к организации, исследуют самоопределение сотрудников посредством характерных для организации ключевых атрибутов, среди которых центральными являются цели и ценности. При этом для подчеркивания двустороннего характера изучаемого соответствия нередко используют два термина «организационная идентичность» и «организационная «идентификация». При этом последняя понимается как восприятие и чувство единства с организацией или принадлежности к организации, когда индивид определяет себя в терминах организации, членом которой он является. Таким образом, в первом случае акцент ставится на организационных характеристиках, а во втором — на индивидуальных (Сидоренков, 2022).

К проблематике целевого соответствия также относятся исследования организационной власти, как базового механизма согласования индивидуальных целей сотрудников с общей целью организации (Занковский, 2017). Как отмечал один из родоначальников научного менеджмента Х.Эмерсон: «Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» (Эмерсон, 1992). Для подобного объединения целей у организационной психологии, на наш взгляд, накоплен огромный потенциал, который, к сожалению, еще не востребован в полной мере.

*Соответствие личности (личностная конгруэнтность).* Личностная конгруэнтность — это еще одна форма реализации личностно-организационного соответствия, которую можно отнести к дополнительному соответствию. Соответствие человека и организации характеризуется как соответствие характеристик персонала организационной культуре и климату. Ныне работающие сотрудники обладают при таком соответствии «личностным прототипом» идеального, успешного члена организации, который используется в качестве стандарта для оценки соответствия личности. Этот подход основан на теории социальной идентичности, согласно которой индивиды формируют свои представления о себе, выбирая членство в организациях, состоящих из похожих людей (Кристофф, 1996). Когда такое соответствие существует или сформировано, можно говорить о том, что условия на рабочих местах обеспечивают развитие определенных профессиональных и личностных качеств, приводящих к росту результатов организационной деятельности.

Исследования показывают, что соответствие между типом личности сотрудника и модальным типом личности в его/ее организационном окружении значительно коррелирует с удовлетворенностью сотрудников и приверженностью организации.

*Соответствие интересов.* Соответствие интересов, которое можно отнести к форме дополнительного соответствия (Muchinsky and Monahan, 1987), непосредственно связано с теорией профессионального выбора Холланда (Holland, 1973).

Этот подход утверждает, что персонал будет более удовлетворен работой в организации, если в ней большинство сотрудников имеют сходные интересы. Следовательно, соответствие возникает тогда, когда существует близость интересов индивида, общие черты с другими членами организации или представителями других профессий в организационной среде. Этот тип соответствия редко последовательно используется в контексте рассматриваемой организационной концепции, фокусируя свое внимание преимущественно на соответствии между личностью и профессией (Holland, 1973).

*Соответствие индивидуальных потребностей организационным возможностям их удовлетворения.* Здесь мы имеем дело с комплементарным соответствием, при котором удовлетворение индивидуальных потребностей, предпочтений или желаний зависит от конкретных организационных возможностей и условий. Финансовые, профессиональные, карьерные, психологические и физические ресурсы организации рассматриваются в соответствии с потребностями человека в оплате, режиме труда, обучении, льготах, социальной поддержке и т.д. Это направление непосредственно связано с уже рассмотренной теорией адаптации к работе, разработанной Дэвис и Лофquist (Davis & Lofquist, 1984).

*Соответствие организационных потребностей и индивидуальных возможностей.* Это еще одна комплементарная форма соответствия, которая предполагает наличие у человека способностей, знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретных организационных задач. Эта форма соответствия получила наибольшее развитие в контексте решения вопросов профессиональной пригодности и профессионального отбора. Как отмечает В.А.Бодров: «...проблема профессиональной пригодности по своей сущности является проблемой взаимной адаптации человека к деятельности (ее средств, содержания, условий, организации), то есть обеспечения пригодности самой деятельности для человека («антропоцентрический» подход), а также оценки и формирования пригодности человека для конкретной деятельности или группы деятельности («профессиоцентрический» подход). Первый подход предусматривает эргономические решения оптимизации деятельности, а второй — психологическое, физиологическое, медицинское и другое обеспечение процесса формирования професионала» (Бодров, 2001, стр. 10).

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СООТВЕТСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

Для определения общего соответствия человека и организации могут применяться методы, использующие прямые и косвенные показатели.

*Прямые показатели.* Прямые показатели выражаются в оценках представлений сотрудниками о своем соответствии организации, в которой они трудятся. В своем метаанализе К.Пиасентин и Д.Чапмен обобщили результаты 46 исследований, в которых оценивалось восприятие соответствия человека организации, и обнаружили ряд важных несоответствий, связанных с различным пониманием самой концепции соответствия, операционного определения «организации» и границ предметной области, используемых для оценки соответствия персонала (Piasentin and Chapman, 2006). Некоторые из этих показателей относились к другим сферам соответствия, не связанным с анализируемой проблемой. Это свидетельствует о важности концептуальной проработки и скрупулезной тщательности проводимых исследований.

Популярный прямой показатель, разработанный Д. Кейбл and Д. ДеРуэ, содержит три субшкалы: соответствие ценностей, соответствие потребностям и возможностям их удовлетворения, а также соответствие способностей профессиональным требованиям (Cable and DeRue, 2002). Еще одним вариантом измерения соответствия является простой и понятный индекс соответствия человека организации, разработанный Б.Познер и др. (Posner et al., 1987). Их оценка включает в себя всего два пункта, связанных с ценностями и личными принципами. При этом второй пункт сформулирован в терминах несоответствия, оценивая необходимость сотрудников поступаться своими личными принципами, чтобы соответствовать организационным правилам и нормам. Такая постановка вопроса может быть более приемлемой для некоторых людей из-за отсылки к выраженному негативному опыту.

*Косвенные показатели.* Такие показатели пытаются оценить соответствие человека организации на основе априорных гипотетических взаимосвязей и взаимодействий различных характеристик. Иногда эти характеристики являются оценками не по одному и тому же измерению, а соотносятся концептуально, пытаясь подтвердить априорные гипотезы. Так, была выдвинута и подвердилась гипотеза о том, что люди с высокой мотивацией достижения в большей степени соответствуют

организациям со сдельной оплатой труда. Ряд исследований показал, что организации, в которых информация о наборе персонала соответствует ценностям социальной и экологической ответственности, привлекают преимущественно кандидатов, разделяющих эти ценности. Аналогичным образом открытость и желание соискателей работы путешествовать по всему миру делают их привлекательными для организаций, предоставляющих такие возможности.

Кажущаяся несложность определения степени сходства между двумя объектами обманчива, т.к. они могут быть концептуально неоднозначными и ненадежными из-за того, что используемые при их расчете показатели накладывают серьезные ограничения на эффекты их компонентов и теряют информацию о направлении различий. С начала 1990-х годов значительно возросло количество исследований, в которых использовались сравнения профилей. Эти исследования часто не учитывали тот факт, что индексы сходства профилей усугубляют проблемы, связанные с разностными оценками по одной переменной. Дж.Эдвардс (1991) обобщил недостатки использования разностных оценок, а также неполной и вводящей в заблуждение информацию в результатах (Edwards, 1991). Он предложил более точный способ операционализации и визуализации соответствия между человеком и организацией с помощью трехмерных графиков, рассчитанных с использованием коэффициентов полиномиальной регрессии основных эффектов.

У всех аналитических подходов есть свои плюсы и минусы. В случае полиномиальной регрессии преимуществом является точность, которая достигается за счет демонстрации того, как результаты связаны с конкретными комбинациями личностных и организационных переменных, включая направления несоответствия, симметрии и т.д. Однако точная интерпретация зависимости соответствия не может быть сведена к одному коэффициенту, а должна основываться на целом наборе характеристик и условий, что затрудняет однозначные выводы. Кроме того, в подходах, основанных на регрессии, с терминами более высокого порядка, результаты полиномиальной регрессии

могут быть искажены, в особенности, когда достоверность показателей компонентов невелика, а корреляция между ними высока.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

Как было неоднократно отмечено, феномен соответствия человека и организации объединяет два качественно различных предмета исследования, каждый из которых обладает уникальными характеристиками, особой историей изучения и специфическим набором концептуальных подходов, методов и методик исследования. Это создает серьезные трудности при сопоставлении. Какую концептуальную модель организации выберет личностный психолог для будущих исследований, задумавшись над проблемой соответствия? Как уже отмечалось, основные организационные представления психология позаимствовала из менеджмента, который видит в организации или целевое, жестко структурированное сообщество или продукт институциализации. Хауптнерские эксперименты и школа человеческих отношений показали, что организация — это люди, которые трудятся для достижения целей организации, но не как бездушные механизмы, а во всей полноте своих чувств, представлений, отношений и норм. Конструкционистское видение организации утверждает, что когнитивные процессы не воспроизводят организационную реальность, а конструируют её. Описание результатов этой деятельности и взаимодействия людей может быть перенесено в символическую форму, реализуемую посредством языка и дискурса (Липатов, 2014).

И, наконец, но до недавнего времени повсеместно насиживавшийся, либеральный подход к организации, заманчиво обещает благоприятную рабочую атмосферу, свободу, высокую мотивацию и творчество. Для этого необходимо в значительной степени ослабить основные управленческие функции, в особенности планирование и контроль, делегировать полномочия, не заниматься деталями и дисциплиной, а сконцентрироваться на инновационности и перспективах. При этом заявляется, что либеральный стиль управления способен обеспечивать высокую эффективность. Последний тезис вызывает

оправданные сомнения, т.к. был опровергнут экспериментами К. Левина и его сотрудников почти 90 лет назад (Lewin & Lippitt, 1938).

Выбор конкретной концепции организации и их смешение будет кардинальным образом влиять на параметры и детерминанты поиска соответствия человека и организации. Человек и организация, как уже было отмечено, являются качественно различными, разноуровневыми явлениями и их измерение должно обязательно это учитывать. Измерение должно быть соизмеримым, т.е. какими бы ни были параметры, они должны быть эквивалентными как для человека, так и для организации.

Таким образом, акцент смещается на то, почему человек может лучше подойти на должность бухгалтера а компании Газпром, чем в Роснефть. Кроме того, важно проводить различие между организацией в целом и отдельными сотрудниками (напр., сотрудник-руководитель) или группами сотрудников.

## ВЫВОДЫ

Само понятие соответствия человека и организации предполагает, что переменные оцениваются на двух уровнях анализа — личном и организационном. Таким образом, концептуально - это межуровневая конструкция. Однако в исследованиях при переходе от концепции к переменным соответствие человека и организации рассматривается почти исключительно как субъективный опыт в отношении этого соответствия.

Вопрос о взаимодействии человека и организации неизбежно приводит к постановке проблемы *взаимной адаптации*, поиску критериев взаимного соответствия и приспособления на основе согласования их сущностных характеристик. Таким образом, понятие «соответствия» по своей сути отражает как различные индивидуальные особенности человека, необходимые для успешного выполнения деятельности в организации, его пригодность для конкретной деятельности, так и характеристики самой организации с точки зрения их соответствия возможностям и потребностям человека. При этом процесс определения соответствия, его оценки и контроля, необходимо отличать от процесса формирования соответствия, т.е., с одной стороны, развитие

профессионально и организационно ориентированных качеств, характеристик человека, а с другой — формирование характеристик и качеств самой организации, соответствующих возможностям и особенностям человека. Кроме того, растет понимание того, что для адекватной диагностики и прогнозирования успешности профессионального деятельности необходимо изучать широкий спектр факторов которые, в традиционной парадигме не рассматривались: власть и лидерство в организации, организационная коммуникация, система межличностных отношений, организационные ценности и культура и т.п.

Очевидно, что практическая реализация соответствия человека и организации - это серьезная проблема, актуальность которой будет возрастать. Рассмотренные подходы обладают определенными преимуществами и недостатками, и найти универсальное решение вряд ли возможно. Уровень анализа, на котором соответствие человека и организации лучше всего концептуализируется и исследуется, представляет собой еще одну загадку для исследователей и является вопросом, который следует тщательно учитывать при дальнейших исследованиях. Очевидно, что для практических целей организациям необходимо найти способы оценить себя по характеристикам, которые важны для соискателей, а затем создать материалы для подбора персонала, отражающие эту особенность.

Управление социальной организацией должно строиться на основе управления людьми, реализующими в организации свои самые различные интересы, во многом выходящие за рамки организации. При этом управление организацией, как «живой» системой со стороны формальной системы власти ограничено, основным фактором является ее организационная культура — идеалы, нормы ее членов. Основа эффективного управления — соответствие организационной культуры целям организации на всех уровнях ее иерархии. Необходимо продолжать исследования, которые позволят глубже понять возможности достижения оптимального соответствия между человеком и организацией, обеспечивая рост индивидуальной и организационной эффективности и повышение качества трудовой жизни.

## ЛИТЕРАТУРА

*Алдашева А.А.* Социально-психологические проблемы адаптации к условиям жизнедеятельности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда, 2025. Т. 10. № 3. С. 174-201. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_36\_3\_007

*Бодров В.А.* Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов М.. ПЕР СЭ, 2001.

*Грачев А.А.* Психологическое проектирование включенности работника в организацию // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2025. Т. 10. № 3. С. 51–75. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_36\_3\_002

*Занковский А.Н.* Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. Москва : Ин-т психологии РАН, 2011. 294с.

*Занковский А.Н.* Психология организационного лидерства: в поисках корпоративной синергии. М.: Изд-во Литера, 2015. 360 с.

*Занковский А.Н.* Организационная психология. М.:Литера. 2017. 625 с.

*Зеер Э.Ф.* Психология профессий. М.: Академический проект, 2008.

*Липатов С.А.* Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2012. № 1. С. 85-96.

*Маркова А.К.* Психология професионализма. М.: Издательство: Международный гуманитарный фонд "Знание", 1996.

*Парыгин Б.Д.* Социальная психология. СПб: СПбГУП, 2000.

*Платонов К.К.* Психология труда. М.: Профиздат, 1979.

*Пряжников Н.С.* Профессиональное самоопределение: теория и практика : учебное пособие. Москва: Академия. 2008. 318с.

*Сидоренков А.В.* "Организационная идентичность" и "организационная идентификация": содержание и соотношение понятий // Организационная психология. 2021. Т. 11, № 3. С. 120-152.

*Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб:Питер, 2002 336 с.

*Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности / науч. ред. В.С. Кардаш - 2-е изд. Москва: Экономика, 1992.

Bermiss Y.S., McDonald R. Ideological Misfit? Political Affiliation and Employee Departure in the Private-Equity Industry // Academy of Management Journal, 2018, Vol. 61. No.6. C. 2182–2209. DOI: 10.5465/amj.2016.0817

Bogale A.T., Debela K.L. Organizational culture: a systematic review // Cogent Business & Management, 2024. Vol. 11. No.1. 2340129, DOI: 10.1080/23311975.2024.2340129

Cable D.M., DeRue D.S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions // Journal of Applied Psychology, 2002. Vol. 87. No. 5, pp. 875-884. DOI: 10.1037/0021-9010.87.5.875

Celestin M., Vanitha N. The Great Resignation: Unveiling the Real Reasons Behind the Mass Employee Exodus // International Journal of Applied and Advanced Scientific Research, 2023. Vol. 8, No. 2, pp. 53-61. DOI: 10.2139/ssrn.5041189

Chatman J.A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit // Academy of Management Review, 1989. Vol. 14, No. 3, pp. 333–349. DOI: 10.2307/258171

Dawis R.V., Lofquist L.H. A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1984.

Edwards J.R. Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique // International Review of Industrial and Organizational Psychology / C.L. Cooper, I.T. Robertson (Eds.). Vol 6. New York, NY: John Wiley & Sons, 1991, pp. 283–357.

Ehrhardt K., Ragins B.R. Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life // Academy of Management Journal. 2019, Vol. 62. No. 1, pp. 248–282. DOI: 10.5465/amj.2016

Holland J.L. Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1973.

Kristof-Brown A. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person organization fit // Personnel Psychology, 2000, Vol. 53, No. 3, pp. 643–671. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x

Kristof A. Person—organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications // Personnel Psychology, 1996, Vol. 49, No. 1. pp. 1–49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x

Muchinsky P.M., Monahan C.J. What is person environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit // Journal of Vocational Behavior, 1987, Vol. 31, No. 3. 268–277. DOI: 10.1016/0001-8791(87)90043-1

*Lewin K., Lippitt R.* An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note // Sociometry, 1938. Vol. 1, No. 3/4. pp. 292-300. DOI: 10.2307/2785585

*Piasentin K.A., Chapman D.S.* Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement // Journal of Vocational Behavior, 2006. Vol. 69, No. 2. pp. 202-221. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.05.001

*Oh I.S., Guay R.P., Kim K., Harold C.M., Lee J.H., Heo C.G., Shin K.H.* Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person—environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America // Personnel Psychology, 2014. Vol. 67. No. 1. pp. 99–152. DOI: 10.1111/peps.12026

*Posner B.Z., Kouzes J.M., Schmidt W.H.* Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture // Human Resource Management, 1985. Vol. 24, pp. 293-309. DOI: 10.1002/hrm.3930240305

*Ryan A.M., Kristof-Brown A.* Focusing on personality in person-organization fit research: Unaddressed issues // Personality and Work: Reconsidering the role of personality in organizations / M.R. Barrick, A.M. Ryan (Eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2003. pp. 262-288.

*Schein E.H.* Organizational Culture and Leadership. 4th edition. John Wiley & Sons, 2010.

*Schneider B.* The People Make the Place // Personnel Psychology, 1987, Vol. 40. No. 3. pp. 437-453. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

*Walumbwa F.O., Hartnell C.A.* Understanding Transformational Leadership-Employee Performance Links. The Role of Relational Identification and Self-Efficacy // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2011, Vol. 84. No. 1, pp. 153–172. DOI: 10.1348/096317910X485818

Статья поступила в редакцию: 22.11.2025. Статья опубликована: 26.12.2025.

## PERSONALITY AND ORGANIZATION: IN SEARCH OF AN EFFECTIVE FIT

© 2025 Anatoly N. Zankovsky

*Doctor of Psychological Sciences, Chief Researcher,  
Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia  
e-mail: azankovsky@gmail.com*

The article is devoted to rethinking the traditional model of interaction between the subject of labor and the organization, which could be succinctly formulated as "a person for the organization." For a long time, people were considered as one of the many resources of the organization that it uses in its activities. At the same time, a person with suitable characteristics and properties is selected to perform a particular task, role or function. It was in this paradigm that the work on personnel management and the research of labor psychologists were based. Drastic changes in the global world order, economic crises, uncontrolled migration and military conflicts have had a huge impact on the labor market, leading to a long-term shortage of highly professional employees at all organizational levels. The situation is complicated by the fact that a modern employee no longer wants to work even for a good reward in a toxic organization that does not allow him to develop and humiliates his dignity. The organization's task of selecting the best and most motivated employees from a large number of job-seeking candidates has transformed into a completely new challenge.: how to find the perfect match between an individual and an organization, in which even if there is a shortage of candidates, the best of them will strive to become its employees. This situation has fundamentally "turned around" the usual model of interaction between the subject and the organization. Now, very often, it is not the organization that selects a potential employee, but employees who "cast" organizations, choosing the most suitable option for themselves. The article provides an analysis of research on the phenomenon of fit between personality and organization, defines the main concepts and methods of study, identifies the main limitations of the approach and outlines the prospects for further research in this direction.

Key words: traditional model of interaction between the labor subject and the organization, new paradigm of professional selection, person-organization fit, people make organization

### REFERENCES

Aldasheva, A.A. (2025). Social'no-psihologicheskie problemy adaptacii k uslovijam zhiznedejatel'nosti [Social and psychological problems of adaptation]. *Institut*

*Psihologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psihologiya i Psihologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(3). 174–201. (in Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_36\_3\_007

Bodrov, V.A. (2001) *Psihologija professional'noj prigodnosti. Uchebnoe posobie dlja vuzov.* [Psychology of professional suitability. Textbook for universities]. Moscow. Publ PER Sje. (in Russian).

Grachev, A.A. (2025). Psihologicheskoe proektirovanie vkljuchennosti rabotnika v organizaciju [Psychological design of employee involvement in the organization]. *Institut Psihologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psihologiya i Psihologiya Truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(3). 51–75. (in Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_36\_3\_002

Zankovskij, A.N. (2011). *Psihologiya liderstva: ot povedencheskoi modeli k kulturno-cennostnoj paradigme* [Psychology of leadership: from a behavioral model to a cultural-value paradigm]. Moskva, Institute of Psychology RAS Publ. (in Russian).

Zankovskij, A.N. (2015). *Psihologiya organizacionnogo liderstva: v poiskah korporativnoj sinergii* [The Psychology of Organizational Leadership: In Search of Corporate Synergy]. Moskva, Litera Publ. (in Russian).

Zankovskij, A.N. (2017). *Organizacionnaya psihologiya* [Organizational psychology]. Moskva: Litera Publ. (in Russian).

Zeer, E.F. (2008). *Psihologiya professij* [Psychology of professions]. Moskva: Akademicheskij proekt. (in Russian).

Lipatov S.A. (2012). Problema vzaimodejstviya cheloveka i organizacii: konsepcii i napravleniya issledovanij [The problem of interaction between man and organization: concepts and directions of research]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya* [Moscow University Bulletin. Series 14. Psychology], 1, 85-96. (in Russian).

Markova, A.K. (1996). *Psihologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. Moskva: Izdatel'stvo: Mezhdunarodnyj gumanitarnyj fond "Znanie". (in Russian).

Parygin, B.D. (2000). *Social'naya psihologiya* [Social psychology]. Saint Petersburg: SPbGUP. (in Russian).

Platonov, K.K. (1979). *Psihologiya truda* [Labor psychology]. Moskva: Profizdat., 1979.

- Pryazhnikov, N.S. (2008). *Professional'noe samoopredelenie: teoriya i praktika. (Uchebno-metodicheskoe posobie) [Professional Self-Determination: Theory and Practice: A Textbook]*. Moskva: Akademija. (in Russian).
- Sidorenkov A.V. (2021). Organizacionnaya identichnost'» i «organizacionnaya identifikaciya»: soderzhanie i sootnoshenie ponyatij [Organizational identity and organizational identification: content and relationship of concepts]. *Organizacionnaya psihologiya [Organizational psychology]*. 11(3). 120–152.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ. (Russ. ed.: Schein, E.H. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. St. Petersburg: Piter Publ., 2002).
- Emerson, H. (1924). *The twelve principles of efficiency*. N.Y.: The Engineering Magazine Co. Publ. (Russ. ed.: Emerson, H. *Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti*. Moscow: Ekonomika Publ., 1992).
- Bermiss, Y.S., & McDonald, R. (2018). Ideological misfit? Political affiliation and employee departure in the private-equity industry. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2182–2209. DOI:10.5465/amj.2016.0817
- Bogale A.T. & Debela K.L. (2024). Organizational Culture: A Systematic Review. *Cogent Business & Management*, 11, 1-24., 2340129. DOI: 10.1080/23311975.2024.2340129
- Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. DOI: 10.1037/0021-9010.87.5.875
- Celestin M. & Vanitha N. (2023). The Great Resignation: Unveiling the Real Reasons Behind the Mass Employee Exodus". *International Journal of Applied and Advanced Scientific Research*. 8(2), 53-61. DOI: 10.2139/ssrn.5041189
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. DOI: 10.2307/258171
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Vol 6. pp. 283–357. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Ehrhardt, K., & Rags, B.R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy of Management Journal*. 62(1), 248–282. DOI: 10.5465/amj.2016
- Holland, J.L. (1973). Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kristof-Brown, A. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643–671. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00217.x
- Kristof A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Muchinsky, P.M., & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277. DOI: 10.1016/0001-8791(87)90043-1
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292–300. DOI: 10.2307/2785585
- Piasentin, K.A., & Chapman, D.S. (2006). Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202–221. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.05.001
- Oh, I.S., Guay, R.P., Kim, K., Harold, C.M., Lee, J.H., Heo, C.G., & Shin, K.H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99–152. DOI: 10.1111/peps.12026
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M. & Schmidt, W.H. (1985), Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24: 293-309. DOI: 10.1002/hrm.3930240305
- Ryan, A. M. & Kristof-Brown, A. (2003). Focusing on personality in person-organization fit research: Unaddressed issues. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and Work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 262-288). San Francisco, CA: Wiley.
- Schein E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x

Walumbwa, F.O., & Hartnell, C.A. (2011). Understanding transformational leadership—employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153–172. DOI: 10.1348/096317910X485818

The article was received: 22.11.2025. Published online: 26.12.2025.

Библиографическая ссылка на статью:

Занковский А.Н. Личность и организация: в поисках эффективного соответствия // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда, 2025. Т. 10. № 4. С. 174–201. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_37\_4\_008

Zankovsky A.N. (2025). Lichnost' i organizacija: v poiskah effektivnogo sootvetstviya [Personality and organization: in the search of an effective fit]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(4). 174-201. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2025\_37\_4\_008

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1184.pdf>