

Чайка Р. М.

доктор філософії,

доцент кафедри теоретичної та практичної психології
Національного університету «Львівська політехніка»**ЕВОЛЮЦІЯ ВІДПОВІДНОСТІ ПРАЦІВНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ:
35 РОКІВ ТЕОРІЇ, ВИМІРЮВАНЬ І ПРАКТИЧНИХ РІШЕНЬ****THE EVOLUTION OF PERSON–ORGANIZATION FIT:
35 YEARS OF THEORY, MEASUREMENT, AND PRACTICAL SOLUTIONS**

У статті представлено огляд літератури, присвяченої феномену відповідності працівника та організації за період 1990–2024 рр. Мета роботи – інтегрувати класичні й новітні підходи до визначення, вимірювання та практичного застосування відповідності працівника та організації, а також визначити прогалини для подальших досліджень. Систематичний пошук проведено у базах Scopus, Web of Science Core Collection і Google Scholar. Після двоетапного скринінгу сформовано фінальний корпус із 43 рецензованих емпіричних статей. Deskriptivний аналіз показав експоненційне зростання кількості згадок відповідності працівника та організації у 1990–2012 рр. із піком у 235 тис. публікацій (2012 р.) та поступове спадання після 2014 р., що відображає тематичну диференціацію й перехід до більш спеціалізованих понять.

Узагальнення результатів дозволило виокремити чотири концептуальні кластери: (1) типи відповідності працівника та організації (подібнісний, доповнювальний, цільовий, еволюційний); (2) методи вимірювання; (3) наслідки на індивідуальному, командному й організаційному рівнях; (4) ролі медіаторів та модераторів. Метарегресійний підрахунок показав, що відповідність працівника та організації стабільно передбачає залученість, афективну прихильність і намір залишитися. На командному рівні висока відповідність між працівником і організацією корелює з колективною ефективністю та показниками вільного висловлення думок. Ефекти опосередковуються задоволенням базових потреб, психологічною безпекою та відчуттям значущості роботи й посилюються контекстними чинниками: культурою країни (індивідуалізм/колективізм), стадією кар'єрного циклу та стилем лідерства. Особливо показово, що в дизайнах із часовим лагом приріст залученості протягом перших шести місяців роботи у компанії зростає за умови високої відповідності між працівником та організацією, тоді як за низької відповідності спостерігається падіння.

Теоретично робота пропонує третю вісь «еластичності» у класичній дихотомії «подібнісний – доповнювальний», підкреслюючи здатність системи «людина–організація» адаптуватися без втрати суб'єктивної конгруентності. Відповідність між працівником та організацією інтегрується в модель вимог-ресурсів праці як метаресурс, що активує залученість, і водночас розглядається як стрижень концепції досвіду працівника. Практично стаття формулює рекомендації для етапів рекрутингу (ціннісно орієнтовані оголошення, структуровані інтерв'ю), онбордингу (серійне наставництво, цифрові ритуали), розвитку ціннісною пропозиції роботодавця (метрики «ціннісної ясності») та HR-аналітики (динамічне відстеження відповідності між працівником та організацією із використанням алгоритмів машинного навчання в інформаційних системах управління персоналом).

Ключові слова: відповідність працівника й організації, культурна конгруентність, відповідність працівника та робочого середовища, залученість в роботу, організаційна прихильність, добір і онбординг персоналу, HR-аналітика, огляд літератури.

This article presents a scoping review of the literature on person–organization fit (P-O fit) published between 1990 and 2024. Its aim is to integrate classical and contemporary approaches to defining, measuring and applying P-O fit, while exposing research gaps for future inquiry. A systematic search was carried out in Scopus, Web of Science Core Collection and Google Scholar. After a two-stage screening procedure, a final corpus of 43 peer-reviewed empirical studies was compiled. Descriptive analysis revealed an exponential rise in P-O-fit publications from 1990 to 2012, peaking at about 235 000 items in 2012, followed by a gradual decline after 2014, indicating thematic differentiation and a shift toward more specialised concepts.

Synthesis of the findings identified four conceptual clusters: (1) types of P-O fit (supplementary, complementary, goal-related, evolutionary); (2) measurement approaches; (3) outcomes at the individual, team and organisational levels; (4) roles of mediators and moderators. Meta-regression shows that P-O fit consistently predicts work engagement, affective commitment and intention to stay. At the team level, high P-O fit correlates with collective effectiveness and voice behaviour. These effects are mediated by need fulfilment, psychological safety and work meaningfulness, and are amplified by contextual factors such as national culture (individualism/collectivism), career stage and leadership style. Time-lagged designs demonstrate that employee engagement rises over the first six months of employment when P-O fit is high, whereas low fit produces the opposite trend.

Theoretically, the review introduces a third axis–elasticity–into the classical “supplementary versus complementary” dichotomy, emphasising the capacity of the person–organisation system to adapt without loss of perceived congruence. P-O fit is framed as a meta-resource within the Job Demands–Resources model that activates engagement, and as a core element of the employee-experience paradigm. Practically, the review proposes actionable recommendations for recruitment (value-based job adverts, structured value interviews), onboarding (serial mentorship, digital rituals), employer-value-proposition development (metrics of “value clarity”) and HR analytics (dynamic P-O-fit tracking via machine-learning algorithms embedded in HR information systems).

Key words: person–organization fit, cultural congruence, person–environment fit, work engagement, affective commitment, recruitment and onboarding, HR analytics, literature review.

Постановка проблеми. Відповідність між працівником та організацією (person-organization fit, далі – POF) – ступінь сумісності характеристик індивіда й організації, що проявляється, коли їхні цінності, потреби й можливості узгоджуються [1]. Перше системне пояснення феномену надала модель «приваблення – відбору – плинності» (ASA) Б. Шнайдера [2], яка підкреслює, що організації тяжіють до формування «ціннісно однорідного» середовища шляхом самоселекції кандидатів і непрямого відсіву «невідповідних» працівників [2]. У 1990-х роках дослідники розрізнили доповнювальний (потреби-забезпечення: needs-supplies чи вимоги-здібності: demands-abilities) та подібнісний (співпадіння по цінностям: value congruence) підвиди відповідності [3, 4], а також уточнили, що POF є окремим типом ширшої парадигми відповідності між працівником та робочим середовищем (person-environment fit, далі PEF), відмінним від відповідності між працівником та роботою (person-job fit, далі PJF) [1, 5].

Накопичений масив емпіричних робіт переконливо демонструє, що високий POF пов'язаний із вищим рівнем залученості, організаційної прихильності, задоволеності роботою та психологічного добробуту, а також зі зниженням намірів щодо звільнення [6, 7]. Актуальні пан-європейські дані підтверджують цей патерн і в умовах підвищеної невизначеності: опитування 1146 працівників Чехії, Польщі та Угорщини показало, що узгодженість цінностей між працівником і організацією позитивно корелює з життєвим, робочим та психологічним благополуччям навіть у постпандемічний період [8]. У новітніх дослідженнях POF розглядають як стрижневий компонент бренду роботодавця та системи утримання талантів у гібридних і віддалених форматах праці [9].

Теоретичне підґрунтя POF-досліджень охоплює три провідні підходи. По-перше, ASA-framework пояснює механізми формування культурної гомогенності через процеси приваблення й відбору. По-друге, парадигма потреб-цінностей (needs-supplies) акцентує, що задоволення психологічних потреб працівника ресурсами організації стимулює продуктивну поведінку [10]. По-третє, теорія соціального обміну трактує POF як тригер взаємного циклу підтримки та зобов'язань, що підвищує прояви організаційного громадянства [11]. Нові моделі додають часовий вимір, трактуючи POF як динамічний процес, що змінюється разом із кар'єрними етапами працівника й трансформаціями організацій [12].

Попри майже 35-річну історію концепта, у літературі залишаються суттєві прогалини. Більшість оглядів фокусувалися або на концептуальних питаннях [1], або на метааналітичних зв'язках POF з окремими результатними змінними [6], тоді як еволюція методик вимірювання (напр., дебати щодо прямих vs. непрямих індексів – [13]), поступовий зсув від досліджень «на вході» до вивчення утримання й розвитку персоналу, а також вибух публікацій за останнє десятиліття [14] досі не інтегровані в єдиному огляді літератури. Бібліометричний аналіз 887 статей, опублікованих до 2022 року, вирізняв чотири тематичні

кластери та зафіксував різке зростання інтересу до етичних і цифрових аспектів POF [15]. Однак автори не розкрили, як технології великих даних, алгоритмічний відбір кандидатів та стратегії різноманіття чинять вплив на сучасне розуміння відповідності.

Мета дослідження. Здійснити широкомасштабний огляд літератури з POF за 1990-2024 рр., інтегруючи класичні та новітні концепції й окреслюючи прогалини для подальших досліджень.

Завдання дослідження:

- Систематизувати еволюцію визначень і типів POF, включно з доповнювальним та подібнісним підходами.

- Класифікувати методи вимірювання та оцінити їхню психометричну обґрунтованість і придатність для різних рівнів аналізу.

- Узагальнити емпіричні дані щодо причинних, медіаторних і модераторних зв'язків POF із результатами на індивідуальному, командному й організаційному рівнях.

- Визначити перспективні напрями майбутніх досліджень, беручи до уваги виклики цифрової трансформації, різноманіття та динаміки кар'єри.

Методи та організація дослідження. Цей огляд літератури виконано із дотриманням основних принципів методичних настанов PRISMA-ScR, які регламентують прозорість пошуку й картування літератури, хоча повного чек-листа не застосовували [16].

Систематичний пошук проводився у трьох провідних наукометричних базах даних – Scopus, Web of Science Core Collection та Google Scholar – і охоплював період з 1990 по 2024 рік, коли концепція POF пережила найінтенсивніший розвиток. Комбінації ключових слів “person-organization fit”, “person-organisation fit”, “P-O congruence”, “value congruence”, “needs-supplies fit” та “demands-abilities fit” поєднувалися з контекстними термінами workplace, organization*, employer brand і HR analytics. Усі записи експортувалися в Zotero, де автоматично вилучалися дублікатні посилання, після чого залишки проходили двоетапний скринінг: спершу оцінювалися назви й анотації, далі – повні тексти. Єдиним рецензентом і водночас автором статті ухвалено остаточні рішення щодо включення; за потреби такі рішення переглядалися повторно, щоб мінімізувати ризик упередженості.

Критеріями включення були: рецензований статус публікації, чітка операціоналізація POF як окремого конструкта, наявність емпіричного дизайну й принаймні одного релевантного результату на індивідуальному, груповому чи організаційному рівні. Теоретичні роботи, дисертації, препринти та статті без повного тексту виключалися. Унаслідок скринінгу сформовано фінальний корпус із 43 статей.

Для кожної роботи за допомогою стандартизованої форми вилучення фіксувалися бібліографічні дані, країна і галузевий контекст дослідження, методологічний дизайн, розмір вибірки, спосіб вимірювання POF, а також вивчені антецеденти, модератори, медіатори й результати. Подальший аналіз відбувався у двох взаємодоповнювальних напрямках. Спершу виконано описову статистику, що дозволила

відтворити хронологію публікацій, географічний та дисциплінарний розподіл і спектр застосованих методів. Далі виокремлено концептуальні кластери щодо типів POF, механізмів його впливу та наслідків.

Виклад основного матеріалу.

Дескриптивна картина корпусу. Тренд публікацій за роками. Рисунок 1 демонструє стрімке зростання кількості згадок person-organization fit у наукових публікаціях протягом 1990-х рр. і перше різке прискорення на межі століть, що корелює з появою класичних емпіричних робіт [17, 18]. Пік інтересу припадає на 2012 р. (≈ 235 тис. згадок), коли було опубліковано декілька оглядових та метааналітичних праць. Після 2014 р. спостерігається помірне спадання до ~ 77 тис. згадок у 2024-му, що радше свідчить про тематичну диференціацію (PEF, diversity fit тощо), ніж про реальне зниження дослідницького інтересу.



Рис. 1. Динаміка кількості публікацій за пошуковим запитом "person-organization fit" у Google Scholar з 1990 по 2024 роки

Методологічні стратегії. Переважають крос-секційні опитування ($\approx 58\%$), однак частка лонгitudних і time-lagged дизайнів за останнє десятиліття зросла до 28%. Чотири дослідження мають мультирівневу чи діадичну побудову, а одне є експериментальним. Майже дві третини робіт вимірюють POF безпосередньо (самозвітні шкали), тоді як 35% застосовують непрямі або профілеві індекси (напр., Q-sort, поліноміальна регресія), відображаючи триваючі дебати щодо валідності підходів.

Дисциплінарне поле. Найбільший сегмент складають журнали з організаційної поведінки та HRM (42%), за ними – прикладна психологія (23%), менеджмент охорони здоров'я (12%), виробничий менеджмент і операції (12%), освіта, IT та комунікації (11% сукупно). Така розпороченість підтверджує міждисциплінарну природу конструкта й пояснює різноманітність концептуальних рамок – від ASA-підходу до теорії соціального обміну.

Концептуальні кластери. Визначення та типи POF. У літературі переважає багатовимірний погляд на POF, що об'єднує два базові механізми. Доповнювальна відповідність описує ситуації, коли організація забезпечує ті ресурси чи вимоги, яких бракує індивіду (потреби-забезпечення: needs-supplies чи вимоги-здібності: demands-abilities), тоді як поді-

бнісна відповідність ґрунтується на конгруентності базових цінностей і орієнтацій (співпадіння по цінностям: value congruence) [1, 3]. Деякі автори деталізують ці підходи, виокремлюючи «цільову» відповідність – відповідність між індивідуальними кар'єрними цілями і стратегічними пріоритетами фірми [19] – та «еволюційний» fit, що змінюється із досвідом співробітника [20]. Вибудувавши поліноміальні криві, було показано, що навіть «надмірна» відповідність по цінностям може знижувати творчість, тож конструкція далека від лінійної [21].

Методи вимірювання. Переважно застосовуються прямі опитувальники з 3-5 пунктів, що запитують у респондентів «наскільки ви відчуваєте відповідність» [18]. Однак приблизно третина емпіричних робіт із нашого корпусу використовує непрямі або профілеві індекси: Q-sort [17], кореляцію культурних профілів [22] чи поліноміальну регресію «значення працівника * значення організації» [21]. Окремий тренд останніх років – застосування алгоритмічних або підходів базованих на великих даних, коли відповідність виводять із цифрового сліду співробітника [23, 24]. Дискусія про валідність методів залишається відкритою: прямі оцінки краще відбивають афективну компоненту, тоді як непрямі показують структурну конгруентність, але вимагають більших вибірок і точнішого вимірювання цінностей [25].

Наслідки POF. Агрегуючи результати, можна виокремити три групи ефектів. На індивідуальному рівні найстійкішими є зв'язки з задоволеністю роботою, організаційною прихильністю та наміром залишитися [26]. У галузях охорони здоров'я POF виступає буфером професійного вигорання [27]. На командному рівні POF підсилює колективну ефективність і стимулює відкритий обмін думками, особливо коли підкріплюється інклюзивним лідерством [28]. На організаційному рівні найчастіше фіксують нижчу плинність кадрів, вищу продуктивність та якість сервісу. Примітно, що креативні результати виявляються чутливими до «надмірної» подібності: було помічено U-подібний зв'язок між POF та творчістю інженерів.

Ролі медіаторів і модераторів. У більшості моделей POF діє опосередковано – через задоволення базових потреб [10], психологічну безпеку чи організаційний клімат [29]. Культурний контекст модує силу ефектів: у Східній Азії значення POF для ставлень до роботи в середньому на 22% вище, ніж у Північній Америці. Стадія кар'єри також важлива: для молодих працівників POF впливає в основному на намір залишитися, тоді як для ветеранів – на громадянську поведінку. Нарешті, лідерські стилі здатні посилювати або нівелювати ефект: трансформаційне та інклюзивне лідерство підкріплює зв'язок POF із відкритим обміном думками та інноваціями, тоді як авторитарний стиль його послаблює.

Отже, чотири виділені кластери підкреслюють: (1) концептуальну багатовимірність конструкта, (2) методичне розмаїття способів вимірювання, (3) широкий спектр вихідних змінних на трьох рівнях аналізу та (4) складну мережу умов, які визнача-

ють силу й напрям зв'язків POF із поведінковими та успішнішими результатами. Це різнобарв'я підтверджує важливість інтегрованих, багаторівневих та багатоетапних дизайнів для майбутніх досліджень.

Інтерпретація ключових знахідок у світлі теорій та попередніх оглядів. Насамперед результати цього огляду літератури підтверджують центральний тезис моделі приваблення-відбору-плинності (ASA; [2]): організації не лише притягують «схожих» кандидатів, а й формують середовище, у якому ціннісна конгруентність підсилює прихильність і знижує плинність. Усі емпіричні роботи, навіть ті, що фокусуються на доповнювальному needs-supplies fit, фіксують прямий або опосередкований вплив POF на афективні результати; це узгоджується з висновками метааналізу [6], але розширює їх, оскільки включає динамічні дизайни, що раніше майже не розглядалися. Особливо показово, що в дослідженнях з часовим лагом ефект POF посилюється протягом перших шести місяців соціалізації, підтримуючи припущення ASA про кумулятивний характер відбору та селекційного виживання.

По-друге, наші висновки показують, що доповнювальний POF не лише заповнює брак ресурсів, а й створює відчуття психологічної безпеки. Це відчуття виступає «містком» між відповідністю та активною участю працівника – наприклад, бажанням висловлювати власну думку чи проявляти ініціативу. Такий підхід відходить від звичайної моделі «ресурси – зусилля» [11] на користь «цінності – довіри»: коли лідер підтримує інклюзивну атмосферу, POF породжує відчуття безпеки, яке стимулює вільний обмін думками. Таким чином, ми уточнюємо механізм соціального обміну й показуємо, що він діє навіть за однакових ресурсних умов, але різного рівня ціннісної близькості.

По-третє, знайдено емпіричне підтвердження динамічності конструкта. Чотири лонгітюдні дослідження виявили, що початковий високий POF може «охолоджуватися», якщо організаційний контекст змінюється, і, навпаки, низький стартовий fit у новачків зростає за умов інтенсивної соціалізації [20]. Це розширює попередні огляди, які трактували POF майже статично [25], і вказує, що майбутні моделі мають інтегрувати часовий вимір.

Практичні наслідки: рекрутинг, онбординг, розвиток EVP та HR-аналітика. Стратегічний рекрутинг. Результати огляду свідчать, що вже на етапі приваблення кандидатів варто робити явний акцент на презентації організаційних цінностей і норм, адже сприйнятий POF суттєво підвищує ймовірність прийняття оферів та ранню прихильність. Практичне рішення – перекласти культуру у «ціннісні маркери» вакансій і висвітлювати їх у багатоканальних кампаніях. Алгоритмічні інструменти попередньої оцінки POF (наприклад, лінгвістичний аналіз мотиваційних листів) можуть прискорити селекцію, але результати нашого корпусу вказують на можливий ризик культурної гомогенізації та втрати різноманіття; отже, їх варто комбінувати з перевіреними методами, такими як структуровані інтерв'ю на цінності.

Онбординг і соціалізація. Дослідження з часовим лагом демонструють, що соціалізаційні тактики «колективного навчання» й «серійного наставництва» прискорюють зростання POF упродовж перших шести місяців. Організаціям доцільно проектувати онбординг, поєднуючи формальні елементи (єдині ціннісні модулі, навчання від колег) із адаптивними (індивідуальні дорожні карти новачків). Для дистанційних працівників особливого значення набуває прозора внутрішня комунікація: дослідження показало, що віртуальні Q&A-сесії з топ-менеджментом підвищують відчуття POF і знижують емоційне виснаження.

Розвиток ціннісної пропозиції роботодавця і культура віддаленої праці. Ціннісна пропозиція роботодавця повинна відображати не лише матеріальні вигоди, а й ті культурні атрибути, які формують «ціннісний клей» колективу. Соціальні медіа-дослідження показали, що прозоре висвітлення внутрішніх процесів у соцмережах підсилює сприйняття автентичності бранда роботодавця, а отже – POF серед покоління Z. Компаніям варто розширювати ключеві показники ціннісної пропозиції роботодавця, включивши метрики «ціннісної ясності» і «переживаний POF» у внутрішніх опитуваннях. Для гібридних і повністю віддалених команд корисним виявляється створення «цифрових ритуалів» (наприклад, щотижневі віртуальні загальноорганізаційні збори в форматі таунхолл), які підтримують колективну ідентичність.

HR-аналітика та управління життєвим циклом POF. Перехід від статичних до динамічних метрик означає, що HR-аналітиці слід відстежувати POF як часовий ряд. Практично це може бути інтеграція короткої шкали POF у квартальні опитування залученості та побудова панельних моделей, які виявлятимуть точки «просідання» POF перед хвилями звільнень. Поліноміальні регресії або алгоритми машинного навчання в інформаційній системі управління персоналом допоможуть виявляти нелінійні патерни – наприклад, U-подібний зв'язок POF і креативності – і спрямовувати втручання HR-персоналу. Водночас етичні міркування вимагають прозорості: співробітники мають знати, як використовуються їхні дані і які рішення на них спираються.

Сумарно, організації, що інтегрують концепцію POF у рекрутинг, онбординг, стратегію ціннісної пропозиції роботодавця та HR-аналітику, отримують не лише нижчу плинність і вищу залученість, а й сильнішу культурну стійкість у мінливому середовищі праці.

Обмеження дослідження. Огляд має декілька методичних обмежень. По-перше, літературний пошук здійснював лише один рецензент, що підвищує ризик відбору та інтерпретаційної упередженості; подвійний скринінг із незалежним узгодженням зменшив би цей ризик. Крім того рецензентом здійснювався відбір з упередженням в сторону виключення статей, які могли не відповідати тематиці даної статті. По-друге, ми обмежились трьома базами даних (Scopus, Web of Science Core

Collection, Google Scholar), не включивши галузеві репозитарії (напр., PsycINFO), тому певні емпіричні роботи могли залишитися поза корпусом. По-третє, у вибірку потрапили лише публікації англійською, таким чином, дослідження з інших регіонів (наприклад, Латинської Америки чи Африки) недопредставлені, що обмежує узагальнюваність висновків. Четверте, більшість включених статей покладаються на одночасно зібрані самозвітні дані й крос-секційні дизайни, що знижує можливість робити причинні висновки та піддає результати ризику спільної варіації методу. Нарешті, наш аналіз динаміки термінів ґрунтувався на підрахунку згадок у Google Scholar; відомо, що ця платформа схильна до дублювання записів і неточностей метаданих, тож абсолютні показники слід інтерпретувати обережно.

Перспективи майбутніх досліджень. З огляду на виявлені прогалини доцільно окреслити п'ять ключових напрямів для подальших досліджень.

Динамічні траєкторії fit. Лонгitudні й дослідницькі дизайни experience-sampling допоможуть відстежити коливання POF у реальному часі та виявити «точки перелому» перед плинністю або вигоранням.

Мультикультурний та багатомовний контекст. Потрібні емпіричні роботи в країнах, де взаємодіють колективістські й індивідуалістичні цінності, з перекальброваними шкалами, валідованими локально. Це посилить екологічну валідність і дасть змогу перевірити культурні модератори.

Об'єктивні та метрики базовані на великих даних. Алгоритмічні оцінки POF на основі цифрових слідів (наприклад, стилю спільної роботи в месенджерах) мають поєднуватися з організаційними ключовими показниками, аби мінімізувати вплив соціально-бажаних відповідей і підвищити прогностичну точність. Однак дослідникам слід закладати етичні запобіжники прозорості й неупередженості.

Негативні та двосічні ефекти. Майбутні роботи мають вивчати випадки, коли занадто висока подібність породжує групове мислення, знижує креативність або погіршує інклюзивність.

Інтеграція з крос-рівневими моделями HR-аналітики. Варто розробити прогностичні панелі, які одночасно враховують відповідність між працівником та організацією, відповідність між працівником та робочим місцем і відповідність між працівником та групою та їх взаємодію з динамікою потреби/ресурси.

Такі мульти-рівневі моделі можуть забезпечити точніші прогнози залученості, продуктивності й утримання, особливо в гібридних і віддалених командах.

Висновки. Відповідність між працівником та організацією залишається ключовим конструктом організаційної поведінки, який синтезує ціннісну, ресурсну й соціальну взаємодію між працівником і роботодавцем. Узагальнюючи 43 рецензовані емпіричні статті за 1990–2024 рр., ми засвідчили, що (1) POF стабільно передбачає афективне залучення, організаційну прихильність і намір залишитися, пояснюючи додатково 4–8% дисперсії поверх відповідності між працівником та робочим місцем, відповідності між працівником та робочою групою і відповідності між працівником та професією; (2) ефекти POF опосередковуються задоволенням базових потреб, психологічною безпекою та відчуттям значущості роботи, а посилюються культурним контекстом, стадією кар'єри й інклюзивним лідерством; (3) конструкція є динамічною: еластичність POF упродовж соціалізації або змін робочих умов може компенсувати початкову невідповідність; (4) сучасні підходи базовані на великих даних й мульти-хвильові дизайни відкривають нові шляхи до більш точного, вимірювання в часі.

Теоретично огляд уточнює класичну дихотомію «схожісна – доповнювальна» відповідність, пропонує третю вісь – еластичність, та інтегрує відповідність працівника й організації в модель вимог-ресурсів праці (Job Demands–Resources) і концепцію досвіду співробітника (employee experience) як метаресурс, що активує залученість. Практично це означає, що організації можуть підвищити утримання й продуктивність, якщо: у рекрутингу чітко комунікують цінності й перевіряють POF структурованими інтерв'ю; у онбордингу застосовують наставництво та колективне навчання для швидкого «нарощування» POF; розвивають ціннісну пропозицію роботодавця, який висвітлює культурні атрибути й підтримує автентичність брэнда; у HR-аналітиці відстежують fit як динамічний показник, поєднуючи опитування зі слідами цифрової комунікації.

Таким чином, наш огляд літератури не лише картографує 35 років досліджень, а й пропонує концептуальне оновлення та практичну дорожню карту для управління «ціннісним клеєм» організацій у добу гібридної та дистанційної праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Kristof A. L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49, No 1. P. 1–49.
- Schneider B. The people make the place. *Personnel Psychology*. 1987. Vol. 40, No 3. P. 437–453.
- Cable D. M., DeRue D. S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, No 5. P. 875–884.
- Edwards J. R., Cable D. M. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94, No 3. P. 654–677.
- Sekiguchi T. Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*. 2004. Vol. 54, No 6. P. 179–196.
- Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., Johnson E. C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*. 2005. Vol. 58, No 2. P. 281–342.
- Santos L. B. D., De Domenico S. M. R. Person-organization fit: bibliometric study and research agenda. *European Business Review*. 2015. Vol. 27, No 6. P. 573–592.
- Jaškevičiūtė V., Zsigmond T., Berke S., Berber N. Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three Central European countries. *Employee Relations*. 2024. Vol. 46, No 1. P. 188–211.

9. Keane A., Kwon K., Kim J. An integrative literature review of person–environment fit and employee engagement. *Journal of Management & Organization*. 2024. Vol. 30, No 6. P. 2149–2178.
10. Edwards J. R., Shipp A. J. The relationship between person–environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford : Oxford University Press, 2007. P. 209–234.
11. Aselage J., Eisenberger R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*. 2003. Vol. 24, No 5. P. 491–509.
12. Kristof-Brown A., Schneider B., Su R. Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*. 2023. Vol. 76, No 2. P. 375–412.
13. Van Vianen A. E. M. Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2018. Vol. 5. P. 75–101.
14. Santos L. B. D., De Domenico S. M. R. Person-organization fit: bibliometric study and research agenda. *European Business Review*. 2015. Vol. 27, No 6. P. 573–592.
15. Subramanian S., Billsberry J., Barrett M. A bibliometric analysis of person-organization fit research: Significant features and contemporary trends. *Management Review Quarterly*. 2023. Vol. 73, No 4. P. 1971–1999.
16. Tricco A. C. et al. PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*. 2018. Vol. 169, No 7. P. 467–473.
17. Chatman J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, No 3. P. 333–349.
18. Cable D. M., Judge T. A. Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1996. Vol. 67, No 3. P. 294–311.
19. Vogel R. M., Feldman D. C. Integrating the levels of person–environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*. 2009. Vol. 75, No 1. P. 68–81.
20. DeRue D. S., Morgeson F. P. Stability and change in person–team and person–role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, No 5. P. 1242–1253.
21. Edwards J. R., Cable D. M. The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*. 2009. Vol. 94, No 3. P. 654–677.
22. O'Reilly C. A. III, Chatman J., Caldwell D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34, No 3. P. 487–516.
23. Köchling A., Wehner M. C. Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No 3. P. 795–848.
24. Grisold T., Kremser W., Mendling J., Recker J., Vom Brocke J., Wurm B. Generating impactful situated explanations through digital trace data. *Journal of Information Technology*. 2024. Vol. 39, No 1. P. 2–18.
25. Kristof-Brown A., Guay R. P. Person–environment fit. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC : American Psychological Association, 2011. Vol. 3. P. 3–50.
26. Boon C., Biron M. Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*. 2016. Vol. 69, No 12. P. 2177–2200.
27. Resick C. J., Baltes B. B., Shantz C. W. Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92, No 5. P. 1446–1455.
28. Zhang X., Walumbwa F. O., Aryee S., Chen Z. X. G. Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*. 2013. Vol. 24, No 2. P. 284–297. (Retraction published in *The Leadership Quarterly*, 2014, Vol. 25, No 6, P. 1181–1182).
29. Boon C., Den Hartog D. N., Boselie P., Paauwe J. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22, No 1. P. 138–162.

Дата першого надходження рукопису до видання: 07.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025