

<https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.18>
УДК 331.108:005.95/.96:004“1990/2025”

Ростислав Чайка

ВІДПОВІДНІСТЬ МІЖ ПРАЦІВНИКОМ ТА РОБОТОЮ У ДОБУ ГІБРИДНОЇ ПРАЦІ: ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ЗА 1990–2025 РОКИ

Чайка Ростислав. *Відповідність між працівником та роботою у добу гібридної праці: огляд літератури за 1990–2025 роки.*

Вступ. У мінливих умовах гібридної та цифровізованої праці відповідність між працівником та роботою визначає продуктивність, залученість і психологічне благополуччя працівників та стає особливо важливою.

Мета. Узагальнити підходи до операціоналізації відповідності між працівником та роботою й систематизувати її передумови, наслідки і модератори.

Методи. Наративний скопінг-огляд 44 публікацій (1990–2025) з одним рецензентом у вигляді описової карти досліджень.

Результати. Проаналізовано логіки «вимоги-здібності» та «потреби-пропозиції»; з'ясовано переваги мультиджерельних і поздовжніх даних; показано роль відповідності працівника, завдань і технологій.

Висновки. Встановлено, що відповідність є динамічним процесом; доведено корисність моделі «налаштуй і підтримуй» для практик управління персоналом і проєктування роботи.

Ключові слова: відповідність між працівником та роботою; відповідність між працівником та робочим середовищем, дизайн роботи; HR-практики; огляд літератури; гібридна та віддалена праця; алгоритмічний відбір персоналу

Chayka, Rostyslav. *Person–job fit in the era of hybrid work: a literature review, 1990–2025.*

Introduction. In the rapidly changing context of hybrid and digitally mediated work, the alignment between the person and the job - determining productivity, engagement, and employees' psychological well-being - becomes especially salient.

Aim. To synthesize approaches to operationalizing person–job fit and to systematize its antecedents, outcomes, and moderators.

Methods. A narrative scoping review of 44 publications (1990–2025), conducted by a single reviewer and presented as a descriptive evidence map.

Results. The demands–abilities and needs–supplies logics were analyzed; the advantages of multi-source and longitudinal data were clarified; the role of alignment among the person, tasks, and technologies was demonstrated.

Conclusions. Person–job fit is a dynamic process and a “tune-and-sustain” model can be helpful in human resource management and work designing.

Key words: person–job fit, person–environment fit, work design, human resource practices, literature review, hybrid and remote work, algorithmic hiring

Вступ. Останні трансформації ринку праці-гібрид/віддалена робота, зростання гіг-зайнятості, алгоритмічний менеджмент і автоматизація радикально змінюють вимоги до завдань і способи взаємодії людей із технологіями. За цих умов відповідність між працівником та роботою (person–job fit, PJF) стає ключовим механізмом продуктивності, залученості, утримання та психічного благополуччя (Bakker & Demerouti, 2007; Kristof-Brown et al., 2005). Концептуальні витoki PJF сягають теорії робочої адаптації (узгодженість здібностей/потреб із вимогами / винагородами; Dawis & Lofquist, 1984) і ширшої парадигми відповідності між працівником та робочим середовищем (person–environment fit; Edwards, 1991) з урахуванням кар'єрних (Parsons, 1909; Holland, 1997) та організаційних вимірів (ASA-модель; Schneider, 1987). У межах PJF розрізняють дві комплементарні логіки: demands–abilities (D–A) – відповідність компетентностей вимогам і needs–supplies (N–S) – відповідність можливостей роботи потребам працівника (Edwards,

1991). Вимірювання здійснюють як сприйнятими (прямими), так і профільними (непрямими) шкалами.

Контекст після 2020 року водночас і ускладнює PJF (зміна каналів соціалізації, цифрові платформи), і розширює можливості керування ним (редизайн робіт, job crafting) (Kniffin et al., 2021; Parker et al., 2017; Vallas & Schor, 2020).

Попри велику кількість публікацій, доказова база щодо P–J fit досі неоднозначна: різні способи вимірювання (операціоналізації), опора на самозвіти та культурна перекошеність вибірок ускладнюють порівняння результатів і надійні висновки (Podsakoff et al., 2003; Kristof-Brown et al., 2005). Додаються нові виклики – поєднання PJF із відповідністю людини до завдань і технологій (person- / task–technology fit) та етично й методично валідний алгоритмічний відбір персоналу (Raghavan et. al., 2020). Саме тому потрібна ця стаття: щоб зробити скопінг-огляд, який систематизує ключові концепції та шкали PJF, впорядкує антецеденти, наслідки й модератори в реаліях цифровізованої гібридної праці, і запропонує зрозумілі методичні стандарти для майбутніх досліджень і практик.

Мета дослідження. Стисло узагальнити дослідження PJF за 1990–2025 рр., упорядкувати підходи до його операціоналізації та вимірювання, окреслити ключові чинники й наслідки відповідності в сучасних умовах (гібридна/віддалена/гіг-зайнятість, цифровізація), а також визначити пріоритети для подальших наукових робіт і HR-практик.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети у статті визначено такі завдання:

1. Концептуалізація. Впорядкувати визначення PJF й показати його місце в системі відповідності працівника та робочого середовища.
2. Оглянути інструменти та аналітичні підходи до вимірювання (прямі / непрямі шкали; різницеві індекси vs. поліноміальна регресія / аналіз поверхні відгуку) і пояснити, як вибір операціоналізації впливає на отримані результати.
3. Узагальнити дані про антецеденти PJF (редизайн робіт, добір, онбординг, HR-практики) та його наслідки для установок і поведінки працівників, плинності, продуктивності, безпеки й благополуччя.

Методи та організація дослідження. Огляд виконано у форматі наративного скопінг-огляду з частковим дотриманням принципів PRISMA-ScR/JBI (Arksey & O'Malley, 2005). Водночас добір джерел мав суб'єктивний характер: до фінального корпусу було включено 44 статті, відібрані автором-рецензентом на основі релевантності до тематики PJF. Метою було картографування підходів до концептуалізації/вимірювання PJF та узагальнення антецедентів, наслідків і модераторів у сучасних умовах.

Критерії включення/виключення:

- Вибірка: дорослі претенденти / працівники в організаційних контекстах.
- Концепт: PJF у логіках D-A, N-S, а також сприймана/обчислена PJF.
- Контекст: будь-які галузі та країни, переважно 1990 – 2025 рр.

Включалися рецензовані емпіричні та теоретико-методологічні статті, огляди/метааналізи за умови явного фокусу на PJF або його операціоналізаціях. Виключалися праці без чіткої прив'язки до PJF (лише інші види відповідностей), неповні матеріали, дублікатні публікації та джерела без наукового рецензування.

Пошук здійснювався у міждисциплінарних і спеціалізованих базах (напр., Scopus, Web of Science Core Collection, PsycINFO, Google Scholar), а також через «ланцюжкове» відстеження посилань у ключових оглядах і метааналізах. Використовувалися англійські й українські ключові слова та логічні комбінації: «person–job fit» OR «demands–abilities» OR «needs–supplies» OR «perceived fit» OR «profile congruence» OR «response surface», а також «supplementary/complementary fit». Остаточне формування корпусу зі 44 статей завершено станом на жовтень 2025 р.

Відбір здійснював один рецензент (автор) у два кроки: (1) перегляд назв/анотацій; (2) повнотекстова оцінка релевантності. Формальна PRISMA-діаграма не наводиться, оскільки проміжні кількісні показники ідентифікованих записів не агрегувалися системно.

Для кожної статті фіксувалося: рік, країна/галузь, дизайн (крос-секційний / поздовжний / експериментальний / польовий), тип вибірки, концептуалізація PJF (D–A, N–S, сприйманий / обчислений), шкали та аналітика (напр., різницеві індекси vs. поліноміальна регресія / аналіз поверхні відгуку), антецеденти, наслідки (установки, поведінка, плинність, благополуччя / безпека), модератори/медіатори, ключові ефект-сайзи / кореляції (за наявності).

Застосовано наративний синтез із поєднанням дедуктивного кодування (заздалегідь визначені категорії PJF) та індуктивного виділення нових тем (Poraу et al., 2006). Було створено описову карту досліджень, яка показує, як вони розподіляються за роками, методами та контекстами. Також побудовано схему зв'язків між способами вимірювання (*операціоналізаціями*) та їх наслідками чи модераторами. Кількісний метааналіз не проводився, оскільки дослідження занадто відрізнялися за методами та підходами.

Результати дослідження та їх обговорення. На рис. 1 подано динаміку згадок терміна *person–job fit* у наукових публікаціях за даними Google Scholar (1990–2025 pp.). У 1990-х і до 2007 р. спостерігається стале зростання: від 23,7 тис. до 106 тис. згадок (середньорічно $\approx +9,2\%$). Після короткого спаду у 2008 р. крива різко йде вгору і досягає піку у 2013 р. – 165 тис. згадок (2009–2013: $\approx +7,0\%$ щороку). Період 2014–2018 pp. демонструє плато навколо 150 тис. $\pm 3,7$ тис. згадок на рік, після чого з 2019 р. починається спад (2013→2025: -59% , що відповідає $\approx -7,2\%$ на рік). Зниження в останні роки слід інтерпретувати обережно через лаг індексації, зрушення термінології (узагальнений *person–environment fit*, синоніми *job–person fit*, *demands–abilities/needs–supplies fit*) та можливі дублікати/надлишкові посилання в Google Scholar.

Кількість згадок в статтях, 1990-2025 pp (Google Scholar)

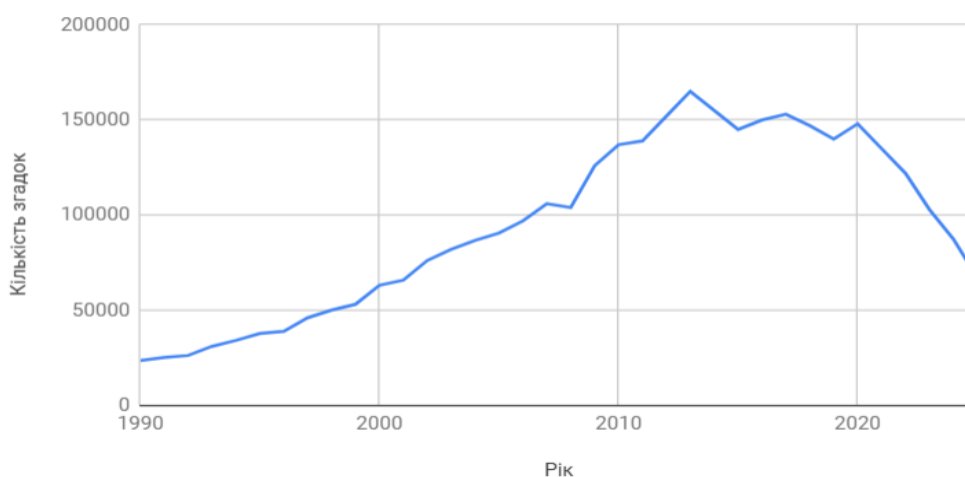


Рис. 1. Динаміка кількості публікацій за пошуковим запитом «*person–job fit*» у Google Scholar з 1990 по 2025 роки

Фінальний корпус для цього огляду становить 44 статті, відібрані для картографування концептуалізацій і вимірювань PJF та синтезу зв'язків з антецедентами/наслідками. За типами публікацій корпус збалансований: теоретико-методологічні ($\approx 27\%$, 12 робіт), оглядові/метааналітичні ($\approx 18\%$, 8 робіт) і емпіричні ($\approx 55\%$, 24 роботи). Емпіричний блок охоплює крос-секційні, поздовжні та щоденникові дизайни; інструментарій варіює від прямих (сприйманих) до непрямих (обчислених) мір відповідності, з активним використанням поліноміальної регресії та аналізу поверхні відгуку для моделювання узгодженості профілів. Географічно домінують англomовні

джерела (США, ЄС), але включено й крос-культурні дослідження (зокрема, азійські вибірки), що дозволяє оцінювати контекстуальну варіативність ефектів.

Концептуальні якорі. У корпусі робіт PJF операціоналізується у двох комплементарних логіках: demands–abilities (D–A) – відповідність компетентностей працівника вимогам посади; і needs–supplies (N–S) – відповідність потреб/очікувань працівника пропозиції роботи (умови, винагороди, зміст) (Edwards, 1991; Kristof, 1996). Основний принцип полягає в тому, що вимірювання для людини й роботи мають бути узгодженими за змістом і шкалами, тобто стосуватися одних і тих самих характеристик та вимірюватися однаковими способами (Edwards, 1991; Edwards, 2008).

Сімейства вимірювань. Прямі (сприймані) шкали PJF. Найпоширеніші – короткі глобальні шкали на 1–3 пункти або багатопунктові індекси, де респонденти безпосередньо оцінюють узгодженість «я – робота» (напр., «Моя робота мені добре підходить»). Такі шкали добре передбачають ставлення працівників та їхні наміри, але водночас змішують оцінку відповідності з особистими судженнями. Через це виникає ризик спільної методичної похибки, а також неможливо окремо побачити внесок компонентів D–A та N–S (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005).

Непрямі (обчислені) міри на основі узгоджених профілів. У таких підходах окремо вимірюють характеристики працівника (наприклад, знання, навички, риси) та вимоги або можливості роботи (через аналіз посад, описи робіт, бази типу O*NET чи опитувальники змісту й винагород). Потім будують індекси невідповідності – різницеві бали, відстані чи кореляції між профілями. Перевага цього методу полягає в тому, що він дозволяє відокремити вплив окремих рівнів і контролювати кореляцію між ними. Недолік – агреговані індекси втрачають напрямок невідповідності й можуть спотворювати результати (Edwards, 1991; Edwards & Parry, 1993).

Поліноміальна регресія та аналіз поверхні відгуку (RSM). Це сучасний «золотий стандарт» для оцінки профільної узгодженості. У модель включають змінні, котрі описують людину (X) і роботу (Y), а також їхні квадрати й добуток (X^2 , XY, Y^2). Аналіз проводиться уздовж ліній відповідності ($X=Y$) та невідповідності ($X=-Y$). Такий підхід дає змогу відокремити ефекти рівнів від ефектів узгодженості й виявити асиметрії, наприклад, коли працівник «перепридатний» або «недопридатний» для посади (Edwards & Parry, 1993; Edwards, 2008). Порівняльні дослідження підтверджують, що RSM дає точніші результати, ніж різницеві індекси, особливо для вимірів D–A (Bohndick et al., 2022).

Policy-capturing / conjoint-підходи. Ці методи застосовують, щоб дослідити, як люди приймають рішення про прийнятність роботи чи кандидата. У дослідженні змінюють окремі характеристики працівника й роботи та оцінюють, які з них мають найбільшу вагу. Такий підхід дозволяє одночасно аналізувати відповідність між людиною й роботою, організацією або командою (Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002).

Типові інструменти та джерела даних. Для demands–abilities (D–A) зазвичай використовують тести знань і здібностей, сертифікації або шкали навичок. Вимоги роботи вимірюють за допомогою аналізу посад, описів робіт чи опитувальників про зміст і характеристики завдань (Edwards, 1991; Parker, Morgeson & Johns, 2017). Для needs–supplies (N–S) застосовують узгоджені шкали, які порівнюють потреби та цінності працівника з тим, що пропонує робота – оплатою, автономією, гнучкістю чи змістом роботи (Cable & DeRue, 2002; van Vianen, 2018). Багатоджерельні та динамічні дизайни (оцінки керівників, HR-дані, щоденникові або тижневі опитування) дозволяють відстежувати, як змінюється відповідність у часі (Vleugels et al., 2022).

Валідність і надійність. Метааналізи показують, що як прямі, так і непрямі шкали PJF пов'язані з установками працівників і поведінковими результатами, але вибір методу вимірювання суттєво впливає на силу цих зв'язків (Kristof-Brown et al., 2005). Найнадійніші результати отримують тоді, коли використовуються узгоджені шкали для «людини» і «роботи», а також застосовується поліноміальна регресія та аналіз поверхні відгуку (RSM),

і дані збираються з кількох джерел, щоб зменшити ризик спільних методичних похибок (Edwards, 2008; Edwards & Parry, 1993; Podsakoff et al., 2003).

Нове та суміжне. З розвитком цифрових технологій дедалі важливішим стає поєднання PJF із технологічним виміром – person–technology fit або task–technology fit. Це дає змогу оцінювати, наскільки добре працівник узгоджується з інформаційними системами, програмами чи алгоритмічними інтерфейсами, з якими він працює. Водночас зростає використання автоматизованих і машинно-навчальних підходів у підборі персоналу. Такі системи мають бути прозорими, перевіреними на валідність і вільними від упереджень, адже інакше вимірювання відповідності може призводити до несправедливих або дискримінаційних рішень (Raghavan et al., 2020).

Предиктори (антецеденти). *Людиновимірні чинники.* Для моделі demands–abilities (D–A) головними передумовами високого person–job fit є когнітивні здібності, професійні знання, навички та риси особистості, зокрема сумлінність – вони забезпечують відповідність вимогам роботи (Schmidt & Hunter, 1998; Edwards, 1991). У моделі needs – supplies (N–S) відповідність зростає, коли потреби, цінності та інтереси людини узгоджені з тим, що пропонує робота – змістом, умовами, оплатою. Крім того, сприйняття працівником характеристик своєї роботи й риси особистості, такі як екстраверсія чи сумлінність, впливають на суб'єктивне відчуття відповідності (Ehrhart, 2006). Кар'єрна адаптивність також підвищує PJF, сприяючи більш гнучкому ставленню до завдань та активному редизайну робіт.

Роботовимірні чинники. Характеристики дизайну роботи – автономія, різноманітність, зворотний зв'язок, складність і навантаження – прямо впливають як на D–A, так і на N–S компоненти відповідності (Parker, Morgeson, & Johns, 2017). Якщо робота надає ті можливості, що відповідають ключовим потребам людини (оплата, гнучкість, змістовність), то підвищується N–S відповідність і, відповідно, задоволеність та залученість працівників (Cable & DeRue, 2002; van Vianen, 2018).

HR-практики протягом кар'єрного циклу.

Рекрутинг: реалістичне представлення роботи і чітке повідомлення про вимоги підвищують якість самовідбору та початковий рівень відповідності.

Добір: тести здібностей, структуровані інтерв'ю й зразки роботи дають точніший fit, ніж інтуїтивні чи неформальні методи (Schmidt & Hunter, 1998).

Онбординг і навчання: стандартизовані програми соціалізації допомагають зменшити «розриви» у D–A і краще узгодити очікування працівника (Bauer et al., 2007).

HR-системи. Узгоджені практики – аналіз роботи, добір, розвиток і винагороди – створюють надійну основу для відповідності «потреби працівника – пропозиція роботи».

Проактивні процеси та динаміка. PJF змінюється з часом: працівники можуть підвищувати свою відповідність через редизайн робіт – зміну завдань і способів взаємодії, що покращує узгодженість і залученість. Це підтверджує, що відповідність – не статична характеристика, а динамічний процес, який підтримується ресурсами робочого середовища (Bakker & Demerouti, 2007).

Технологічний контекст і алгоритмічний підбір. У цифровому середовищі якісний PJF неможливий без узгодженості з технологіями (person- / task–technology fit). Якщо інтерфейси чи системи не відповідають завданням, то навіть високі здібності працівника не забезпечують ефективність (Goodhue & Thompson, 1995). Алгоритмічні системи добору можуть підвищувати точність D–A fit, але потребують перевірки валідності й контролю упереджень, щоб уникнути несправедливих або дискримінаційних рішень (Raghavan et al., 2020).

Наслідки (outcomes). Метааналізи та оглядові дослідження показують, що person–job fit (PJF) стабільно пов'язаний із позитивними результатами як на рівні ставлень, так і поведінки працівників. Люди з високим PJF зазвичай більше задоволені роботою, відчувають сильнішу прихильність до організації, демонструють кращу результативність,

більше проявляють ініціативу та рідше мають намір звільнитися (Kristof-Brown et al., 2005; van Vianen, 2018).

У моделі demands–abilities (D–A) відповідність здебільшого пов'язана з ефективністю виконання завдань і навчанням, тоді як у needs–supplies (N–S) – із задоволенням роботою, лояльністю та зниженням плинності кадрів (Edwards, 1991; Cable & DeRue, 2002).

Вищий рівень PJF також сприяє більшій залученості, відчуттю сенсу роботи й нижчому рівню стресу та вигорання, що узгоджується з моделлю Job Demands–Resources (Bakker & Demerouti, 2007; Tims, Derks & Bakker, 2016). Дослідження показують, що це відбувається через посередні механізми: задоволення потреб і відчуття узгодженості підвищують залученість, ідентифікацію з роботою та відчуття значущості, які своєю чергою покращують результати праці (Travagianti, Babic, & Hansez, 2017; van Beurden, van De Voorde & Paauwe, 2022).

Щоденникові та тижневі дослідження підтверджують, що рівень PJF може змінюватися навіть протягом короткого часу й одразу впливати на задоволення та залученість, підкреслюючи його динамічний характер (Tims et al., 2016). Водночас спосіб вимірювання (прямий чи непрямий, зокрема з використанням аналізу поверхні відгуку, RSM) впливає на силу ефектів і висновки, тому його потрібно враховувати при інтерпретації результатів (Edwards & Parry, 1993; Kristof-Brown et al., 2005).

Модератори / медіатори. Медіатори. Найчастіше зв'язок між PJF і результатами пояснюється через залученість у роботу, відчуття сенсу та ідентифікацію з організацією. Коли людина відчуває, що її здібності й потреби збалансовані з вимогами роботи, вона має більше енергії, автономії та впевненості, що підсилює продуктивність (Bakker & Demerouti, 2007; Tims et al., 2016). Для моделі needs–supplies (N–S) цей зв'язок частіше реалізується через задоволення потреб і відчуття приналежності (Travagianti, Babic & Hansez, 2017), тоді як для demands–abilities (D–A) – через самоефективність і розвиток майстерності (Edwards, 1991; Kristof-Brown et al., 2005). Кар'єрна адаптивність також допомагає підтримувати високий рівень PJF і, відповідно, задоволення кар'єрою.

Модератори індивідуального рівня. Ефекти PJF залежать від особистісних рис і мотивації. Люди з високою потребою в стабільності чи передбачуваності сильніше реагують на відповідність між працівником та роботою. Вік також має значення: у старших за віком працівників невідповідність більше впливає на благополуччя й рішення залишатися в організації. Крім того, різні джерела оцінки (самооцінка чи оцінка керівника) можуть давати різні результати щодо зв'язку PJF з продуктивністю.

Модератори робочого дизайну та HR-контексту. Якщо робота складна, дає автономію та потребує різних навичок, то ефекти D–A відповідності на продуктивність стають сильнішими. Натомість за низької автономії вони зменшуються (Parker et al., 2017). Узгоджені HR-практики – від підбору й розвитку до винагород – підсилюють вплив N–S fit, адже забезпечують стабільність «робочих благ» і знижують невизначеність (van Beurden, van De Voorde & Paauwe, 2022). З часом рівень відповідності може змінюватися: на різних етапах кар'єри fit відіграє різну роль (Vleugels et al., 2023).

Технологічні та організаційні умови. У цифровому середовищі ефективність PJF залежить від узгодженості з технологіями: якщо інструменти чи системи не відповідають завданням, навіть кваліфікований працівник не зможе повністю реалізувати свої можливості (Goodhue & Thompson, 1995). Водночас алгоритмічні системи добору можуть або підсилювати, або спотворювати відповідність – усе залежить від якості їх перевірки й етичності критеріїв (Raghavan et al., 2020).

Крос-культурні умови. Вплив PJF на результати залежить від культурного контексту. Наприклад, у колективістських культурах більшу роль відіграє узгодженість потреб і пропозицій (N–S), тоді як у індивідуалістичних – вимог і здібностей (D–A). Також змінюється те, які характеристики роботи працівники вважають найважливішими (van Vianen, 2018).

Методичні модератори. Результати досліджень сильно залежать від того, як саме вимірюється PJF. Прямі й непрямі міри, різницеві індекси чи поліноміальна регресія (RSM), а також різні джерела даних (самозвіти чи оцінки інших) можуть давати різні ефекти. Тому під час порівняння результатів потрібно враховувати методичні відмінності (Cable & DeRue, 2002; Edwards & Parry, 1993; Podsakoff et al., 2003).

Тренди після 2020. Нормалізація гібридної / віддаленої праці. Пандемія зробила гібрид «стандартом», що змінює канали соціалізації, онбординг і дизайн завдань. Для PJF це означає зсув ваги на N-S (гнучкість, автономія, цифрові ресурси) та підвищену роль person-/task–technology fit як «умови пропуску» для продуктивності у віддалених середовищах (Parker, Morgeson & Johns, 2017).

Алгоритмічний менеджмент і ШІ у відборі. Після 2020 р. зросло використання алгоритмів у рекрутингу, скринінгу та розподілі завдань. Це підсилює потенціал D–A відповідності, але водночас висуває вимоги до прозорої валідації, інакше ризики упередженості підривають реальну відповідність та довіру працівників (Raghavan, Barocas, Kleinberg & Levy, 2020).

Темпоральний і процесуальний поворот. Дослідження дедалі частіше трактують PJF як динамічний процес: відповідність коливається щотижня, змінюючи установки та результативність; у середньо- та довгостроковій перспективі фіксуються тренди змін відповідності (мікроінтервенції, ротації, навчання) (Tims et al., 2016). Ще до пандемії було показано, що PJF «рухається» під впливом контексту та досвіду – ця лінія стала магістральною після 2020 р.

Фокус на благополуччі та балансі ресурсів. Після пандемії компанії дедалі частіше зосереджуються на тому, щоб підтримувати здоровий баланс між вимогами та ресурсами працівників – автономією, зворотним зв'язком і контрольованим навантаженням. Саме через цей баланс person–job fit допомагає зменшити виснаження та підвищити залученість (Bakker & Demerouti, 2007; van Vianen, 2018). Звідси зростає інтерес до редизайн робіт – усвідомленого «підлаштування» роботи під власні сильні сторони (Tims et al., 2016).

Покращення вимірювань. Сучасні дослідження поєднують прямі (суб'єктивні) та непрямі (обчислені) способи оцінювання PJF, використовуючи аналіз поверхні відгуку (RSM). Зростає увага до узгодженості шкал і залучення кількох джерел даних, щоб зменшити методичні похибки. Нові роботи підтверджують, що профільне моделювання дає точніші результати для D-A відповідності (Edwards & Parry, 1993; Bohndick, Breetzke & Rosman, 2022).

Культурна й демографічна чутливість. Після 2020 року дедалі більше досліджень вивчають, коли і для кого відповідність має найсильніший вплив. Зокрема, враховується роль культури (цінності, дистанція влади), віку, стадії кар'єри та особистісних відмінностей (Kristof-Brown & Guay, 2011; van Vianen, 2018).

Інтеграція з HR-системами. Організації переходять до підходу «налаштуй і підтримуй», вибудовуючи цілісні HR-системи – від добору й соціалізації до розвитку й винагород. Такі узгоджені пакети допомагають підтримувати N-S відповідність упродовж усього життєвого циклу працівника, компенсуючи ризики невідповідності в умовах гібридної роботи (van Beurden, van De Voorde & Paauwe, 2022).

Основні закономірності. Огляд підтверджує, що PJF – це ключовий механізм, який пов'язує дизайн роботи з поведінкою, ставленнями та благополуччям працівників. Дві основні логіки – D-A та N-S – впливають на різні результати: D-A пов'язаний із продуктивністю й навчанням, а N-S – із задоволенням, прихильністю та утриманням персоналу (Edwards, 1991; Cable & DeRue, 2002). У межах моделі Job Demands–Resources відповідність допомагає підтримувати баланс ресурсів, що підвищує залученість і знижує стрес (Bakker & Demerouti, 2007; Tims et al., 2016). Після 2020 року зросло значення person–/ task–technology fit – узгодженості людини, завдання й технологій у гібридній роботі (Goodhue & Thompson, 1995; Kniffin et al., 2021).

Методологічні висновки. Різні способи вимірювання PJF суттєво впливають на результати. Прямі оцінки (самозвіти) краще передбачають ставлення, але мають ризик спільної методичної похибки (Podsakoff et al., 2003). Непрямі міри, що порівнюють профілі працівника й роботи, дозволяють точніше виявляти механізми відповідності, проте прості різницеві індекси часто спотворюють результати. Найточнішим підходом є поліноміальна регресія з аналізом поверхні відгуку (RSM), яка розділяє рівневі ефекти та виявляє асиметрії між «перепридатністю» і «недопридатністю» (Edwards & Parry, 1993; Bohndick, Breetzke & Rosman, 2022). Також ефективними є мультиджерельні та поздовжні дизайни, які дають змогу вивчати динаміку PJF у часі (Tims et al., 2016; Vleugels et al., 2022).

Теоретичні наслідки. Інтеграція D–A і N–S. Обидва підходи варто моделювати одночасно, адже вони описують різні, але взаємопов'язані механізми – компетентність і задоволення потреб (Edwards, 1991; Kristof, 1996).

Динамічність і контекст. PJF – не статична характеристика, а змінна, що залежить від дизайну роботи, культури, технологій і лідерства (van Vianen, 2018).

Соціотехнічна перспектива. В умовах дистанційної чи гібридної праці реальна відповідність формується у трикутнику «людина – робота – технологія», і порушення одного елементу знижує загальну узгодженість (Goodhue & Thompson, 1995).

Практичні рекомендації. Поєднувати добір і дизайн. Використовувати надійні методи оцінювання здібностей і одночасно покращувати дизайн роботи (Schmidt & Hunter, 1998; Parker et al., 2017).

Корекція через онбординг і навчання. Соціалізація й навчальні програми допомагають вирівняти невідповідності D–A (Bauer et al., 2007).

Підтримка через дизайн роботи. Дозволяти працівникам самостійно адаптувати завдання під себе, щоб підтримувати відповідність між HR-циклами (Tims et al., 2016).

Ураховувати відмінності між групами. Вік, етап кар'єри та культура змінюють вплив невідповідності, тому HR-політики мають бути адаптивними (Beier et al., 2020; van Vianen, 2018).

Обмеження огляду. По-перше, добір 44 статей був суб'єктивним – їх обрав один автор, тому можливі упередження та неповне охоплення теми. По-друге, усі етапи (пошук, скринінг, кодування) виконував один рецензент, без незалежної перевірки, що збільшує ризик помилок. По-третє, огляд має наративний характер і лише частково відповідає стандартам PRISMA-ScR, тому його відтворюваність обмежена. По-четверте, можливий мовний і публікаційний зсув – перевага англomовних і опублікованих статей. По-п'яте, різні методи вимірювання (прямі й непрямі міри, різницеві індекси, RSM) ускладнюють кількісне узагальнення результатів. По-шосте, більшість досліджень базується на самозвітах і крос-секційних даних, що не дозволяє робити причинні висновки. По-сьоме, корпус переважно охоплює країни з розвинутою економікою та офісну працю, тому узагальнення на інші культури й галузі варто робити обережно.

Висновки. Огляд показав, що PJF – це ключовий механізм, який пов'язує особливості роботи з поведінкою, ставленнями та благополуччям працівників. Дві основні складові – demands–abilities (D - A) і needs–supplies (N–S) – діють по-різному: D–A впливає на ефективність і навчання, а N–S – на задоволення, лояльність і утримання персоналу. Найнадійніші результати дає поєднання профільних мір з аналізом поверхні відгуку (RSM) і використанням кількох джерел даних. Після 2020 року PJF дедалі частіше розглядається як динамічний процес, що залежить від технологій і гнучких умов праці.

Практична логіка PJF – це підхід «налаштуй і підтримуй»: точний добір кандидатів за здібностями (D-A); гнучкий дизайн роботи для задоволення потреб (N-S); ефективний онбординг і навчання для усунення невідповідностей; підтримка через дизайн роботи та узгоджені HR-практики; забезпечення person- / task–technology fit у гібридній роботі.

Такий підхід допомагає підвищити продуктивність, знизити плинність кадрів і зміцнити благополуччя працівників.

Водночас висновки потрібно тлумачити з обережністю через обмеження огляду (суб'єктивний добір 44 статей, методична різноманітність, домінування самозвітів і західних контекстів).

RJF варто розглядати не як фіксований результат добору, а як динамічну характеристику системи праці, яку можна підтримувати та розвивати через дизайн і управління.

Перспективи подальших досліджень. По-перше, потрібні темпоральні моделі RJF із багатохвиловими панелями та щоденниковими дизайнами, щоб відстежувати траєкторії D-A та N-S і їх зв'язок з продуктивністю та благополуччям у часі. По-друге, варто системно поєднувати самозвіти з об'єктивними показниками та оцінками керівників/колег для зниження спільної методичної варіації. По-третє, доцільно інтегрувати RJF із person-/task–technology fit, експериментально тестуючи інтервенції в інтерфейсах, автономії та цифрових інструментах у гібридних командах. По-четверте, потрібні методичні стандарти операціоналізації та відкриті репозиторії інструментів і кодів для кращої відтворюваності досліджень. По-п'яте, проводити польові експерименти у сфері HR – добір, онбординг, дизайн роботи, навчання – з оцінкою довгострокових ефектів. По-шосте, необхідно розширювати дослідження за межі західних контекстів, включаючи виробництво, медицину, освіту й публічний сектор. По-сьоме, в умовах поширення алгоритмічного добору слід розробити валідаційні та етичні протоколи для моделей, що оптимізують RJF, із перевітками справедливості та реальної критерійної валідності.

References

1. Arksey, H., & O'malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8(1), 19-32.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
3. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
4. Beier, M. E., Torres, W. J., Fisher, G. G., & Wallace, L. E. (2020). Age and job fit: The relationship between demands–ability fit and retirement and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 227.
5. Bohndick, C., Breetzke, J., & Rosman, T. (2022). A comparison between different ways to assess demands-abilities fit in higher education: Empirical results and recommendations for research practice. *Frontiers in Psychology*, 13, 896710.
6. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
7. Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
8. Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
9. Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management journal*, 36(6), 1577-1613.
10. Ehrhart, K. H. (2006). Job characteristic beliefs and personality as antecedents of subjective person–job fit. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 193-226.
11. Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.
12. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Psychological Assessment Resources.
13. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.
14. Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied psychology*, 87(5), 985.
15. Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). *Person–environment fit*.
16. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

17. Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
18. Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (1984). Research on work adjustment and satisfaction: Implications for career counseling. *Handbook of counseling psychology*, 216-237.
19. Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of applied psychology*, 4(3), 403.
20. Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
21. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
22. Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., & Duffy, S. (2006). Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews. *A product from the ESRC methods programme Version*, 1(1), b92.
23. Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020, January). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 469-481).
24. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
25. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
26. Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of vocational behavior*, 92, 44-53.
27. Travaglianti, F., Babic, A., Pepermans, R., & Hansez, I. (2017). Needs-supplies fit and behavioral outcomes: The mediating role of organizational identification. *Journal of Management & Organization*, 23(5), 709-727.
28. Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual review of sociology*, 46(1), 273-294.
29. Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2022). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, 135-169.
30. Van Vianen, A. E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.
31. Vleugels, W., Verbruggen, M., De Cooman, R., & Billsberry, J. (2023). A systematic review of temporal person-environment fit research: Trends, developments, obstacles, and opportunities for future research. *Journal of Organizational behavior*, 44(2), 376-398.

Відомості про автора

Чайка Ростислав Михайлович, доктор філософії в галузі психології, доцент кафедри теоретичної та практичної психології Національного університету «Львівська Політехніка», м. Львів, Україна.

Chayka, Rostyslav, PhD, Associate Professor, Department of theoretical and practical psychology, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1979-0738>

E-mail: rchayka@gmail.com

Отримано 3 листопада 2025 р.
Рецензовано 24 листопада 2025 р.
Прийнято 26 листопада 2025 р.