



DOROTA KUREK

War Studies University, Poland

ORCID iD: 0000-0002-2346-6108

ZNACZENIE DOPASOWANIA INDYWIDUALNO-ŚRODOWISKOWEGO W OCENIE ATRAKCYJNOŚCI PRACODAWCY: SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY

THE ROLE OF PERSON-ENVIRONMENT FIT IN ASSESSING ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

ABSTRACT

The article presents a synthesis and critical analysis of the scientific literature on the relationship between person-environment fit (P-E fit) and organizational attractiveness as an employer. The objective of the study was to identify the mechanisms linking these variables, to delineate dominant thematic clusters, and to uncover research gaps that inform future research trajectories. A systematic literature review (SLR) was conducted based on 68 peerreviewed articles retrieved from the Scopus database and published between 1996 and 2025. The selection and synthesis procedures followed a replicable research protocol aligned with the PRISMA framework. The findings reveal a pronounced asymmetry within the literature: the dominance of the person-organization fit (P-O fit) perspective has led to the marginalization of other dimensions of P-E fit, such as person-job (P-J), person-supervisor (P-S), and person-group fit (P-G), thereby limiting a multi-dimensional understanding of the phenomenon. The analysis further demonstrates that fit serves a substantive role as both a moderator and mediator in the process of employer attractiveness assessment, as well as a determinant of attractiveness. The SLR contributed to the identification of underexplored research areas and the formulation of recommendations emphasizing the need to develop holistic P-E fit models, enhance terminological precision, and advance the examination of psychological mechanisms mediating these relationships across sectors and cultural contexts.

KEYWORDS: *person-environment fit, person-organization fit, person-job fit, organizational attractiveness, SLR*

STRESZCZENIE

Artykuł prezentuje syntezę i krytyczną analizę dorobku naukowego dotyczącego relacji między dopasowaniem indywidualnośrodowiskowym (P-E fit) a atrakcyjnością organizacji jako pracodawcy. Celem badań była identyfikacja mechanizmów łączących wskazane zmienne, wyodrębnienie dominujących klastrów tematycznych oraz identyfikacja luk badawczych, które wyznaczają przyszłe kierunki badań. Zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury (SLR), analizując 68 recenzowanych artykułów z bazy Scopus opublikowanych w latach 1996–2025. Proces selekcji i syntezy danych oparto na replikowalnym protokole badawczym, korzystając z modelu PRISMA. Wyniki ujawniają znaczącą asymetrię w literaturze: dominacja perspektywy dopasowania jednostka-organizacja (P-O fit) prowadzi do marginalizacji pozostałych wymiarów P-E fit, takich jak dopasowanie do stanowiska (P-J), przełożonego (P-S) czy grupy (P-G), co ogranicza wielowymiarowe rozumienie zjawiska. Analiza wskazuje ponadto, że dopasowanie odgrywa

istotną rolę m.in. jako moderator i mediator procesu oceny atrakcyjności pracodawcy oraz czynnika determinującego atrakcyjność. SLR przyczyniła się do identyfikacji niedostatecznie eksplorowanych obszarów badań oraz sformułowania rekomendacji obejmujących potrzebę rozwijania holistycznych modeli P-E fit, doprecyzowania terminologii oraz pogłębionej analizy mechanizmów psychologicznych mediujących omawiane zależności w różnych sektorach i kontekstach kulturowych.

SŁOWA KLUCZOWE: *dopasowanie indywidualno-środowiskowe, dopasowanie człowiek–organizacja, dopasowanie człowiek–praca, atrakcyjność organizacji, SLR*

WPROWADZENIE

W obliczu intensywnej rywalizacji o talenty oraz wyzwań związanych z rotacją kadr, atrakcyjność pracodawcy stanowi obecnie jeden z głównych obszarów badawczych w nauce o zarządzaniu zasobami ludzkimi. (Kurek, 2024). Sięgając do literatury przedmiotu, od ponad trzech dekad naukowcy dostarczają dowody empiryczne, potwierdzające, że postrzeganie organizacji jako pożądanego miejsca pracy istotnie kształtuje decyzje kandydatów (m.in. intencję aplikowania), ich oczekiwania wobec relacji zatrudnienia oraz przewidywany dobrostan zawodowy (Highhouse i in., 2003; Lievens, Slaughter, 2016). Od publikacji Amblera i Barrowa (1996) problematyka atrakcyjności organizacji jako pracodawcy pozostaje w centrum zainteresowania badaczy. Równolegle dynamicznie rozwija się nurt dopasowania indywidualno-środowiskowego (P-E fit) ukazujący, że zgodność wartości, umiejętności, preferencji i potrzeb jednostki z ofertą organizacji stanowi fundamentalny mechanizm wyjaśniający wybory zawodowe, satysfakcję, retencję i zaangażowanie (Kristof, 1996; Kristof-Brown i in., 2005).

Najnowsze przeglądy podkreślają zarówno złożoność i wielowymiarowość atrakcyjności pracodawcy (Dassler i in., 2022), jak i asymetrię eksploracji poszczególnych wymiarów dopasowania (Vleugels i in., 2023). Dassler i in. (2022), dokonując systematycznego przeglądu literatury, ujawnili bowiem dwa główne nurty badań nad atrakcyjnością: pierwszy dotyczący tzw. *tworzenia podstaw*, ukierunkowany na identyfikację wymiarów i atrybutów pracodawcy (1996–2009)

i drugi obrazujący *wzrost koncentracji na pracownikach* (od 2010 r.). W obszarze pierwszego nurtu zasadne jest podkreślenie wykorzystania przez badaczy teorii dopasowania (Van Hoye, Turban, 2015), zgodnie z którą zgodność między wartościami, doświadczeniem, umiejętnościami czy też motywami a cechami organizacji (wartości organizacyjne, klimat) jest podstawą sukcesu zarówno pracowników, jak i organizacji (Kristof, 1996; Van Vianen, 2000). Jak dowodzą badacze, pracownicy dobrze dopasowani wykazują wyższy poziom identyfikacji organizacyjnej, produktywności, satysfakcji z pracy i zaangażowania oraz niższe wskaźniki rotacji (Kristof-Brown i in., 2005). Sięgając z kolei do drugiego ujawnionego nurtu, można wskazać na badania dotyczące czynników atrakcyjności (tzw. czynników poprzedzających) oraz konsekwencji atrakcyjności. Zasadne jest podkreślenie, iż pomiar atrakcyjności pozwala na trafniejsze przewidywanie np. intencji aplikowania (Highhouse i in., 2003), co uzasadnia wartość badań w kontekście działalności EB. Jednakże warto zauważyć, iż sięgając do teorii sygnalizacji (Spence, 1973; Turban, Cable, 2003), stanowiącej w głównej mierze podbudowę rozważań w publikacjach poświęconych atrakcyjności i dopasowaniu, kandydaci formułują ocenę atrakcyjności pracodawcy na podstawie sygnałów dotyczących wartości, kultury organizacyjnej, treści pracy oraz warunków zatrudnienia. Jednakże percepcja tych sygnałów jest silnie filtrowana przez indywidualne preferencje, schematy poznawcze oraz oczekiwania zawodowe jednostki, co sugeruje, że dopasowanie może pełnić funkcję moderatora procesu oceny atrakcyjności pracodawcy.

Odwołując się do pogłębionych analiz w zakresie zagadnienia dopasowania indywidualno-środowiskowego, warto podkreślić (co potwierdzają systematyczne przeglądy literatury w obszarze dopasowania), że zagadnienie P-E fit ma charakter wielopłaszczyznowy (Vleugels i in., 2023), a poszczególne wymiary nie są równomiernie eksplorowane naukowo. Potwierdza to m.in. Wightman i Christensen (2025, s. 392), bowiem w odniesieniu do badań w obszarze administracji publicznej 58% publikacji koncentruje się na person-organization fit (P-O) (m.in. w kontekście motywacji do służby publicznej), 36% dotyczy person-job fit (P-J), a jedynie po 8% person-supervisor (P-S), person-group (P-G) i person-vocational (P-V).

Konkludując, pomimo bogatego dorobku wciąż brakuje zintegrowanego ujęcia łączącego różne wymiary dopasowania P-E z oceną atrakcyjności

pracodawcy oraz wyjaśniającego mechanizmy psychologiczne, które tę zależność mediują. Potrzebne jest również uporządkowanie pola badań z uwzględnieniem tematycznych klastrow, dominujących konstrukcji i konfiguracji metodologicznych (Paul, Criado, 2020). W związku z tym podjęto się systematycznego przeglądu literatury przedmiotu, opartego na bazie Scopus, celem udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- RQ1. Które płaszczyzny dopasowania są najczęściej analizowane w badaniach nad atrakcyjnością pracodawcy?
- RQ2. Jakie klastry tematyczne i dominujące konstrukty organizują dotychczasowe badania nad dopasowaniem i atrakcyjnością?
- RQ3. Jaka jest specyfika prób badawczych, na podstawie których formułowane są wnioski dotyczące dopasowania i atrakcyjności?
- RQ4. Jaki powinien być dalszy kierunek badań celem wypełnienia zidentyfikowanych luk naukowych?

METODYKA BADAŃ

W niniejszym artykule zastosowano systematyczny przegląd literatury, który łączy analizę bibliometryczną z analizą treści, co umożliwia jednocześnie uchwycenie struktury pola badawczego oraz rekonstrukcję logicznych powiązań między różnymi typami dopasowania indywidualno-środowiskowego a atrakcyjnością organizacji. Przyjęte podejście opiera się na współczesnych standardach prowadzenia systematycznych przeglądów w naukach o zarządzaniu (Xiao, Watson, 2019; Paula, Criado, 2020; Tranfielda i in., 2003), a także na rekomendacjach dotyczących wykorzystywania metod bibliometrycznych w badaniach (Zupic, Čater, 2015).

Przegląd przeprowadzono w okresie styczeń–luty 2026 r., wykorzystując bazę Scopus, uznawaną za jedno z najpełniejszych źródeł recenzowanych publikacji. Zakres czasowy poszukiwań obejmował lata 1996–2025, co wynika z przyjęcia roku 1996 jako punktu zwrotnego w rozwoju koncepcji employer brandingu. Zapytania ograniczono do pola tytułu, streszczenia i słów kluczowych, zgodnie ze standardami zapewniającymi wysoką trafność wyników. Autorka wykorzystała następujące zapytanie

wyszukiwawcze: TITLE-ABS-KEY ((*person environment fit* OR *person-environment fit* OR *person organization fit* OR *person-organization fit* OR *person job fit* OR *person-job fit* OR *person group fit* OR *person supervisor fit*) AND (*organizational attractiveness* OR *employer attractiveness* OR *employer branding*)). Proces wyszukiwania był zgodny z protokołem PRISMA i obejmował etap deduplikacji, selekcji na podstawie tytułów i streszczeń oraz ocenę pełnych tekstów. W pierwszym etapie zidentyfikowano 91 publikacji. Po zastosowaniu kryteriów włączenia (obejmujących zgodność tematyczną, dostępność pełnego tekstu, język angielski publikacji oraz powiązanie z co najmniej jednym wymiarem dopasowania i atrakcyjnością organizacji) ostatecznie w analizach uwzględniono 68 prac. Dane eksportowane w postaci pliku CSV z bazy Scopus poddano analizie bibliometrycznej, obejmującej identyfikację kluczowych autorów, krajów, a także analizę współwystępowania słów kluczowych (Van Eck, Waltman, 2010). Z kolei analizę treści przeprowadzono z wykorzystaniem podejścia tematycznego oraz przy zastosowaniu ręcznego kodowania. Badając treść, poszukiwano informacji o rodzaju dopasowania, roli dopasowania oraz zwracano uwagę na próbę badawczą i podbudowę teoretyczną, co pozwoliło na identyfikację zarówno dominujących, jak i marginalizowanych kierunków badawczych. Analizę treści przeprowadzono na podstawie podejścia pojedynczego kodera. Zgodnie z wytycznymi metodologicznymi rzetelność badania zapewniono poprzez iteracyjne porównywanie kodów oraz prowadzenie szczegółowej dokumentacji procesu analizy.

REZULTATY ANALIZY ILOŚCIOWEJ

W przeprowadzonej systematycznej analizie literatury przedmiotu wykorzystano publikacje z lat 1996–2025. Na szczególną uwagę zasługuje artykuł Cable i Judge, nie tylko uwzględniający liczbę cytowań (1211), ale przede wszystkim koncepcję badania, która obejmowała problematykę P-O fit rozpatrywaną w tej samej próbie badawczej na trzech różnych etapach kariery. Podejście to stanowi wyjątek w kontekście pozostałych badań, jednocześnie ukazując, iż dopasowanie i percepcja organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy zmieniają się na przestrzeni czasu, przez co zasadne jest prowadzenie badań

longitudinalnych. Drugim pod względem cytowań było dzieło Vandenabeele przywoływane 298 razy (tabela 1).

Tabela 1. *Najczęściej cytowani autorzy*

Autor/rzy	Rok	Liczba cytowań
Cable, D.M., Judge, T.A.	1996	1211
Vandenabeele, W.	2008	298
Kim, S.-Y., Park, H.	2011	162
Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., Geirnaert, J.	2001	158
Roberson, Q.M., Collins, C.J., Oreg, S.	2005	147
Ritz, A., Waldner, C.	2011	105

Źródło: opracowanie własne oparte na wyszukiwaniu w bazie Scopus.

Największą skalę zainteresowania zagadnieniem P-E fit i atrakcyjności (w różnych wymiarach) odnotowano w latach 2019–2021 i 2024–2025 (tabela 2). W zestawieniu uwzględniającym kraj pochodzenia autorów liderami są USA (17 publikacji), Niemcy (14 publikacji) oraz Indie (12 publikacji).

Tabela 2. *Liczba publikacji dotyczących dopasowania i atrakcyjności w latach 1996–2025*

Lata	1996–2000	2001–2005	2006–2010	2011–2015	2016–2020	2021–2025
Liczba artykułów	1	5	2	11	19	30

Źródło: rezultaty wyszukiwania w bazie Scopus.

Aby zidentyfikować główne tematy badawcze, przeprowadzono analizę sieciową opartą na słowach kluczowych. Zasadne jest wyjaśnienie, iż pewną trudność sprawił sposób zapisu kluczowych terminów (z wykorzystaniem łącznika lub bez) co spowodowało, iż dwa razy pojawiają się te same terminy różnie zapisane (rysunek 1).

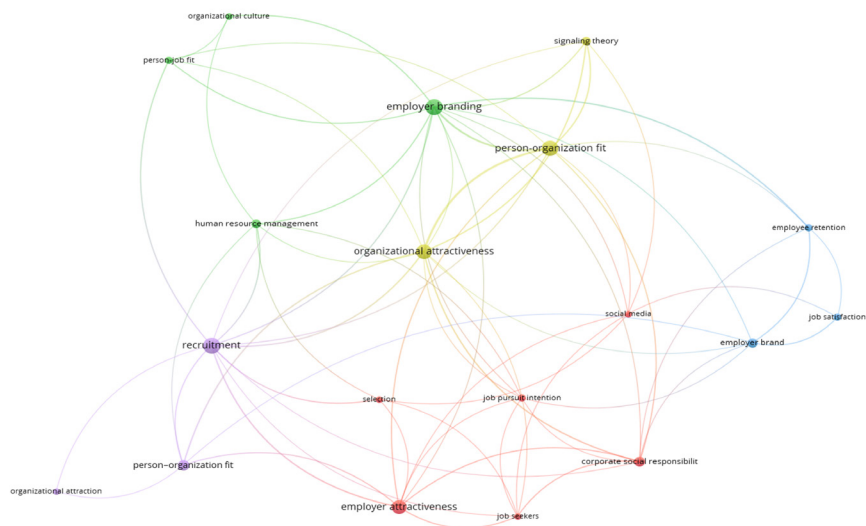
Analiza współwystępowania słów kluczowych ujawnia wyraźną strukturę tematyczną badanego obszaru, którą można opisać poprzez trzy główne klastry. Pierwszy klaster, skoncentrowany wokół pojęcia *employer branding*, obejmuje takie terminy jak: *organizational culture*, *signal theory*, *person-organization fit*, *human resource management* oraz *organizational attractiveness*. Wskazuje to, że zasadnicza część badań koncentruje się na tym, w jaki sposób sygnały wysyłane przez organizację kształtują postrzegane dopasowanie jednostki do organizacji oraz ogólną atrakcyjność organizacyjną.

Jest to zatem nurt badań mocno związany z symboliką marki pracodawcy oraz teorią sygnalizacji.

Drugi klaster, zogniskowany wokół słów *employer attractiveness*, *CSR*, *job pursuit intention*, *job seekers* oraz *social media*, wskazuje na silne powiązanie między postrzeganiem odpowiedzialności organizacji, widocznością w mediach społecznościowych oraz decyzjami kandydatów dotyczącymi aplikowania. Można więc stwierdzić, że w tym obszarze szczególnie eksplorowane jest to, jak różnorodne sygnały wpływają na ocenę atrakcyjności pracodawcy oraz intencje podejmowania działań przez kandydatów.

Trzeci klaster, skupiony wokół *recruitment*, *selection* i ponownie *person-organization fit*, eksponuje operacyjne aspekty procesów naboru i selekcji oraz ich powiązania z dopasowaniem. Wskazuje to na zainteresowanie badaczy praktycznym wymiarem działań rekrutacyjnych oraz tym, w jaki sposób wpływają one na percepcję atrakcyjności już na wczesnych etapach kontaktu z organizacją.

Rysunek 1. Mapa sieciowa klastrów słów kluczowych



Źródło: wyniki wyszukiwania w bazie Scopus oraz analizy z wykorzystaniem narzędzia VOSviewer.

W świetle tej struktury można stwierdzić, że badania nad atrakcyjnością organizacji jako pracodawcy koncentrują się przede wszystkim na powiązaniach między sygnałami organizacyjnymi, dopasowaniem P-O i percepcjami kandydatów, przy czym *atrakcyjność* funkcjonuje jako centralny węzeł łączący wątki dotyczące employer branding, odpowiedzialności społecznej, komunikacji i procesów rekrutacyjnych. Jednocześnie widoczna gęstość połączeń między klastrami potwierdza, że atrakcyjność organizacji jest konstruktem wielowymiarowym, powstającym na przecięciu działań HRM, sygnałów wizerunkowych oraz indywidualnych ocen dopasowania.

REZULTATY POGLĘBIONEJ ANALIZY JAKOŚCIOWEJ

Współczesne badania nad dopasowaniem indywidualno-środowiskowym ewoluowały od opisów ogólnych mechanizmów ku precyzyjnemu przypisywaniu dopasowaniu ról przyczynowych w modelach atrakcyjności, intencji rekrutacyjnych i retencji. Przeprowadzona analiza SLR pozwoliła na ujawnienie trzech głównych nurtów badań.

W pierwszym nurcie dopasowanie stanowi centralny mechanizm (mediacyjny – transmisyjny), za pośrednictwem którego informacje o organizacji są przekształcane w oceny afektywne i behawioralne. Badania dowodzą, że komunikacja atrybutów *new work* (Schmitz i in., 2021) oraz sygnalizowanie prestiżowych etykiet, takich jak *Great Place to Work* (Guillot Soulez i in., 2019), zwiększają atrakcyjność właśnie poprzez aktywację percepcji P-O fit. Podobną rolę odgrywa CSR, który wzmacnia atrakcyjność poprzez zgodność wartości (Kim, Park, 2011), podczas gdy branding CSR wpływa na retencję pośrednio poprzez identyfikację (Bharadwaj, 2025). W modelach sekwencyjnych dopasowanie łączy markę pracodawcy z zaangażowaniem (Chawla, 2020) oraz intencją pozostania (Rai, Nandy, 2021). P-O fit pełni także funkcję mediatora pomiędzy GTM a atrakcyjnością (Ewerlin, 2013). Literatura wskazuje jednak na rosnącą złożoność tych relacji w warunkach turbulentnych – w obliczu *wielkiej rezygnacji* to dopasowanie P-J staje się kluczowym mediatorem przywiązania (Patrick i in., 2024). Ponadto realizacja obietnic rozwojowych u stażystów buduje atrakcyjność poprzez P-O fit, który dodatkowo neutralizuje

deficyty środowiska pracy (Cao i in., 2023). Istotną rolę odgrywają tu również kanały komunikacji, bowiem wiarygodne źródła informacji podnoszą subiektywne P-O i P-J fit (Kaur, Dubey, 2014). Niemniej brak potwierdzenia mediacji P-O fit w niektórych kontekstach (Jaffari i in., 2024) sugeruje, że mechanizmy percepcyjne mogą ustępować silnym sygnałom zewnętrznym, np. reputacji branżowej. Dodatkowo dopasowanie mediuje wpływ brandingu na organizacyjne zachowania obywatelskie (Mostafa i in., 2021). Z kolei w odniesieniu do employer brandingu potwierdzono jego wpływ na P-J fit (Lin i in., 2018; Al-Romeedy i in., 2025), jak i mediacyjną rolę EB pomiędzy dopasowaniem a intencją odejścia (Bayraktaroglu i in., 2023).

Drugi nurt obejmuje prace, w których dopasowanie (głównie P-O fit) pełni funkcję filtra (moderatora) określającego warunki brzegowe skuteczności sygnałów EB. W tej logice sygnały nie są atrakcyjne *per se*, lecz stają się nimi w interakcji z wartościami odbiorcy. Dopasowanie występuje tu w roli wzmacniacza: prestiż silniej generuje intencje aplikacyjne u osób o wysokim P-O fit (Sharma, Tanwar, 2023), podobnie jak zrównoważone praktyki HRM (Vihari, Rao, 2019). Perspektywa międzykulturowa (Peltokorpi i in., 2019) dowodzi, że to profil wartości jednostki (np. awersja do ryzyka) warunkuje czułość na lokalną adaptację praktyk HRM. Kluczowe znaczenie ma tu asymetria reakcji: kandydaci z wysokim P-O fit silniej reagują na pozytywne wizerunki pracy, podczas gdy osoby o niskim dopasowaniu wykazują względną niewrażliwość na te sygnały (Xiang i in., 2005).

Trzeci nurt definiuje atrakcyjność jako bezpośrednią funkcję postrzeganego dopasowania (atrakcyjność jako wypadkowa dopasowania i przetwarzania sygnałów), które syntetyzuje sygnały instrumentalne i symboliczne (Cable, Judge, 1996; Rentsch, McEwen, 2002; Cho i in., 2013). Zgodnie z poglądami Bissola i Imperatori (2013) otrzymywanie informacji o wysokim dopasowaniu determinuje wyższą atrakcyjność organizacji (Van Quaquebeke i in., 2014), podobnie jak w przypadku wysokiego poziomu dopasowania P-J, które zwiększa efektywność marek (Firfiray, Mayo, 2017). Zgodność wartości i oczekiwań warunkuje przejście od ocen do decyzji o rekomendacji (Seo i in., 2025; Kriener i in., 2025). W sektorach specjalistycznych kluczowe staje się dopasowanie do stanowiska (P-J fit) oraz bezpieczeństwo (Vatankhah i in., 2025; Kravale Paulin i in., 2023). Sygnały prospołeczne podnoszą zaufanie i intencje poprzez

mechanizm zgodności (Kim, Park, 2011; Leung i in., 2021; Song i in., 2024; Pfiffelmann i in., 2025; Hsu i in., 2024), przy czym wrażliwość na te sygnały jest moderowana kulturowo (Kim i in., 2018) oraz przez profil potrzeb–zasobów (Volkmer i in., 2024). Analiza ujawnia jednak istotną ambiwalencję: przejrzystość marki jest najbardziej użyteczna przy niskim dopasowaniu (Ghielen i in., 2018), a silne nagrody materialne mogą osłabiać wagę dopasowania, zaburzając proces autoselekcji (Styśko-Kunkowska, Kwinta, 2020; Überschaer, Baum, 2020). Ostatecznie znaczenie dopasowania wzrasta w czasie, szczególnie po doświadczeniu uprzedniego niedopasowania (Backhaus, 2003), a preferencje dotyczące komplementarności vs. suplementarności różnicują mechanizmy przyciągania (Kausel, Slaughter, 2011). Warto także wskazać na badania, w których prezentowane są odmienne wyniki, zgodnie z którymi atrakcyjność pełni funkcję mediatora relacji P-E fit i intencji odejścia (Bednarska, 2016; Bogan i in., 2020). Doszukać się można także publikacji, w których akcentowana jest rola etycznego przywództwa we wzmacnianiu atrakcyjności (Ogunfowora i in., 2023), wpływ wartości na poczucie dopasowania i ostatecznie atrakcyjności organizacji (Bustamante i in., 2021), wpływ PSM na dopasowanie (Ritz, Walder, 2011) oraz istotę dopasowania jako czynnika negatywnie korelującego z intencją odejścia (Alshammari i in., 2016).

Wspólną ramą teoretyczną wszystkich nurtów pozostają: teoria sygnalizacji, kongruencja wartości, ASA, teoria atrybucji oraz teoria tożsamości społecznej (Xie i in., 2015). Szczególną uwagę należy poświęcić teorii sygnalizacji, bowiem różnorodność wyników badań w obszarze tego zagadnienia skłania ku refleksjom nad istotą procesu komunikowania atrybutów (Roberson i in., 2005; Priyadarshini i in., 2017; Firfray, Mayo, 2017; Brunner, Baum, 2020; Paluch, Shum, 2022; Huang, 2022; Guillot-Soulez i in., 2022), w tym znaczenia i sposobu interpretacji oraz wartości tych informacji. Przechodząc z kolei do teorii atrybucji, podkreślane jest głównie znaczenie dopasowania jako zgodności wartości (Hicklenton i in., 2021), zróżnicowania percepcji atrybutów przez pryzmat różnic indywidualnych (Lievens i in., 2001; Dutta, Mishra, 2021; Gilch, 2022; Wang i in., 2023; Puncheva-Michelotti i in., 2024; Gabutti i in., 2025), wpływających także na P-O fit (G. i in., 2020).

Kierując z kolei uwagę na proces realizacji badań w aspekcie doboru próby badawczej, należy zauważyć, iż jedynie niespełna co trzecie badanie

przeprowadzono w gronie pracowników, co piąte w grupie kandydatów i osób poszukujących pracy, co czwarte zrealizowano na studentach, z kolei pozostałe badania dotyczyły absolwentów i młodych dorosłych oraz miały ściśle teoretyczny charakter.

WNIOSKI Z BADAŃ

Pomimo istotnych postępów w badaniach nad atrakcyjnością organizacyjną oraz dopasowaniem indywidualno-środowiskowym, przegląd literatury wskazuje na utrzymujące się ograniczenia, które zawężają możliwość formułowania wniosków o szerokim zasięgu. W korpusie prac można wskazać (RQ1), iż wyraźnie dominują badania odnoszące się do P-O fit przy mniejszym, lecz istotnym udziale P-J fit. Wymiary P-S lub P-G fit pojawiają się sporadycznie. Ujęcia te osadzone są głównie w teoriach sygnalizacji i symbolicznoinstrumentalnych modelach marki pracodawcy, jednak rzadko rozpatrywane są łącznie, co ogranicza możliwość wnioskowania.

Wyniki systematycznego przeglądu literatury pozwalają stwierdzić, że współczesne badania nad relacją dopasowania i atrakcyjności koncentrują się wokół trzech nurtów badawczych (RQ2), definiując rolę dopasowania w procesie oceny pracodawcy. Pierwszy nurt mediacyjny ujmuje dopasowanie (głównie P-O i P-J fit) jako centralny mechanizm transmisyjny, za pośrednictwem którego sygnały o CSR, prestiżu czy atrybutach są przekształcane w intencje aplikacyjne i zaangażowanie. Drugi nurt moderacyjny pozycjonuje dopasowanie jako filtr warunkujący skuteczność employer branding i dowodzi on, że różnice indywidualne i kontekst kulturowy określają *czułość* kandydata, wzmacniając lub osłabiając wpływ sygnałów. Trzeci nurt definiuje atrakcyjność jako wypadkową syntezy sygnałów instrumentalnych i symbolicznych.

Przechodząc do specyfiki prób badawczych (RQ3), należy podkreślić, że przeważają projekty przekrojowe oparte na samoopisach, badania najczęściej prowadzone są na studentach lub ogólnie na kandydatach do pracy, rzadziej na pracownikach. Dominują badania dotyczące sektora prywatnego, przeprowadzone jednorazowo na danej próbie, co ogranicza identyfikację mechanizmów przyczynowych oraz ocenę trwałości efektów w czasie. Niedoreprezentowane

pozostają porównania międzysektorowe (administracja publiczna, non profit, opieka zdrowotna, firmy rodzinne) oraz analizy uwarunkowań instytucjonalnych i form własności, które mogą moderować efekty sygnałów i dopasowania. W rezultacie wnioski częściej opisują percepcje niż rzeczywiste zachowania i wyniki.

Syntetyczna analiza zgromadzonego materiału pozwala na zidentyfikowanie krytycznych luk poznawczych, które wyznaczają przyszłe ramy eksploracji relacji między dopasowaniem a atrakcyjnością (RQ4). Kluczowym postulatem jest odejście od dominującego paradygmatu P-O fit na rzecz holistycznych modeli wielowymiarowości P-E fit. Choć dostrzega się rosnącą rolę dopasowania do stanowiska (P-J fit) w warunkach turbulentnych (Patrick i in., 2024), wymiary takie jak dopasowanie do grupy (P-G) czy przełożonego (P-S) pozostają marginalizowane. Przyszłe badania powinny testować siłę oddziaływania tych płaszczyzn w jednym modelu, uwzględniając ich specyficzne role mediacyjne i moderacyjne wobec sygnałów organizacyjnych w odmiennych kontekstach sektorowych i własnościowych (Drevs i in., 2015; Ehlers i in., 2024). Równolegle należy eksplorować nieliniowości i efekty progowe brandingowych działań technologicznych – sytuacje, w których dodatkowe sygnały, przy wysokiej rozpoznawalności marki, przestają wzmacniać atrakcyjność lub wywołują efekty odwrotne do zamierzonych (Ghielen i in., 2021; Überschaer, Baum, 2020).

Kolejny obszar wymaga precyzyjnego określenia *punktów krytycznych*, w których sygnały materialne zaczynają wygaszać znaczenie dopasowania wartości (Wang i in., 2023), prowadząc do rekrutacji opartej na kalkulacji ekonomicznej zamiast zgodności kulturowej (Styśko-Kunkowska, Kwinta, 2020). Wymaga to przejścia od statycznych ujęć deklaracyjnych ku badaniom podłużnym (*longitudinal*) oraz triangulacji metodologicznej. Pozwoli to uchwycić dynamikę dopasowania w czasie (Cable, Turban, 2003).

Agenda badawcza powinna uwzględniać także większe zróżnicowanie prób, wykraczające poza populację studentów, oraz analizę wpływu uwarunkowań instytucjonalnych i kulturowych na hierarchię potrzeb kandydatów (Peltokorpi i in., 2019). Tak zaprojektowane podejście pozwoli na transformację rozproszonych ujęć percepcyjnych w kumulatywną teorię dopasowania i atrakcyjności, opartą na solidnych podstawach przyczynowych i wysokiej trafności zewnętrznej.

PODSUMOWANIE I OGRANICZENIA BADAŃ

W analizowanym korpusie badań wyraźnie widać, że dominującym nurtem pozostają prace koncentrujące się na dopasowaniu jednostki do organizacji (P-O fit). Zdecydowana większość publikacji operacjonalizuje dopasowanie właśnie przez zgodność wartości i kultury, podczas gdy szersze ujęcie P-E fit, w tym odnoszące się do P-J fit, pojawia się stosunkowo rzadko. Taka struktura dorobku prowadzi do zawężenia perspektywy teoretycznej, ponieważ redukuje wielowymiarowy charakter dopasowania do jego jednego komponentu. Ogranicza to również trafność uogólnień, zwłaszcza w sektorach i zawodach, w których o wyborach kandydatów i wynikach pracy w większym stopniu decyduje dopasowanie do treści zadań, ról czy zespołów, a nie tylko do wartości organizacyjnych. Niedostateczna liczba badań nad pełnym P-E fit pozostawia więc istotną lukę badawczą, wskazując na potrzebę bardziej holistycznych modeli dopasowania i analiz obejmujących wszystkie jego wymiary.

Analiza dostępnych badań nad dopasowaniem i atrakcyjnością organizacji pokazuje wyraźnie, że PO fit odgrywa kluczową rolę pośredniczącą między sygnałami wysyłanymi przez organizację (takimi jak działania CSR, praktyki GHRM, komunikacja employer brandingowa, prestiż, wyróżnienia czy treści w mediach społecznościowych) a oceną atrakcyjności oraz intencjami kandydatów i pracowników. Procesowi temu towarzyszą wyraźne efekty graniczne. W warunkach ugruntowanej reputacji oraz wysokiego poziomu dopasowania wprowadzanie dodatkowych sygnałów nie zwiększa już atrakcyjności podmiotu, a w określonych przypadkach może prowadzić do spadku jej postrzegania. Co więcej, wizerunek organizacji może pełnić funkcję moderatora negatywnego pomiędzy subiektywnym a obiektywnym dopasowaniem (Überschaer i in., 2016). Wskazuje to, że skuteczność przekazu organizacyjnego zależy zarówno od treści, jak i intensywności oraz kontekstu ekspozycji. Analiza ujawnia także, że heterogeniczność odbiorców oraz różnice kontekstowe (kulturowe, sektorowe, instytucjonalne) istotnie modyfikują relacje między dopasowaniem a atrakcyjnością organizacji. Oznacza to, że pozytywne efekty dopasowania nie są uniwersalne ani nie wzrastają liniowo. Mają swoje naturalne granice i są odmienne dla różnych grup pracowników oraz kandydatów. Podkreśla to znaczenie trafnej segmentacji,

właściwego projektowania ofert pracy, adekwatności komunikacji oraz zrozumienia zróżnicowanych zasobów i oczekiwań ludzi.

Zasadne jest także uwypuklenie ograniczeń przeprowadzonych badań. Po pierwsze, wykorzystanie wyłącznie jednej bazy danych mogło skutkować pominięciem części istotnych publikacji, zwłaszcza tych niezindeksowanych lub opisanych inną terminologią. Uzupełnienie badań o zasoby np. Web of Science pozwoliłoby pełniej odzwierciedlić aktualny dorobek. Po drugie, ograniczenie językowe i analiza tylko anglojęzycznych źródeł mogły skutkować pominięciem badań dotyczących atrakcyjności organizacji i dopasowania opublikowanych w innych językach. Po trzecie, znaczącym ograniczeniem jest heterogeniczność operacjonalizacji konstruktu *atrakcyjności*. Różnice w definiowaniu i pomiarze tej wartości utrudniają porównywanie wyników i ograniczają możliwość formułowania jednoznacznych wniosków. Dlatego dalsze badania powinny dążyć do większej spójności conceptualnej oraz szerszej, wielobazowej i wielojęzycznej perspektywy.

REFERENCES

- Al-Romeedy, B.S., El-bardan, M.F., Badwy, H.E. (2025). How is employee performance affected by employer branding in tourism businesses? Mediation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 790–809.
- Alshammari, M.A., Qaied, B.A.A.L., Al-Mawali, H., Matalqa, M. (2016). What drives employee's involvement and turnover intentions? Empirical investigation of factors influencing employee involvement and turnover intentions. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 298–306.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Backhaus, K. (2003). Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International*, 8(1), 21–26.
- Bednarska, M.A. (2016). Complementary person-environment fit as a predictor of job pursuit intentions in the service industry. *Contemporary Economics*, 10(1), 27–38.
- Bharadwaj, S. (2025). CSR employer branding, organisational identification, person-organisation fit and employee retention: a dual mediation model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(4), 1585–1604.
- Bissola, R., Imperatori, B. (2013). Recruiting Gen Yers through Social Media: Insights from the Italian labor market. *Advanced Series in Management*, 12, 59–81.
- Boğan, E., Dedeoğlu, B.B., Batman, O., Yıldırhan, R. (2020). Exploring the predictors of prospective employees' job pursuit intention in Muslim-friendly hotels. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100663.
- Brunner, C.B., Baum, M. (2020). The impact of brand portfolios on organizational attractiveness. *Journal of Business Research*, 106, 182–195.
- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., Freudenberger, F. (2021). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27–48.
- Cable, D.M., Turban, D.B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- Cable, D.M., Judge, T.A. (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311.
- Cao, Y., Lee, J., Waung, M. (2023). Cultivating organizational attraction: a resource view on psychological contracts of career development among interns. *Personnel Review*, 52(1), 58–73.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in BPO sector in India with the mediating effect of person-organisation fit. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(3), 59–73.
- Cho, J., Park, D.J., Ordóñez, Z. (2013). Communication-oriented person-organization fit as a key factor of job-seeking behaviors: Millennials' social media use and attitudes toward organizational social media policies. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 16(11), 794–799.

- Dassler, A., Khapova, S.N., Lysova, E.I., Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Dreves, F., Gebele, C., Lindenmeier, J. (2015). Person-ownership status fit and employer attractiveness of hospitals: An empirical study among medical students in Germany. *International Journal of Healthcare Management*, 8(2), 112–121.
- Dutta, D., Mishra, S.K. (2021). Are women from Venus? A mixed-method study determining important predictors of job pursuit intention across gender groups. *Equality, Diversity and Inclusion*, 40(6), 708–736.
- Ehlers, A., Rumble, R., Binz Astrachan, C., Baù, M. (2024). Fulfillment or status: Job seekers' reward expectations towards family and non-family employers. *Journal of Family Business Strategy*, 15(4), 100634.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 279–304.
- Firfiray, S., Mayo, M. (2017). The Lure of Work-Life Benefits: Perceived Person-Organization Fit As A Mechanism Explaining Job Seeker Attraction To Organizations. *Human Resource Management*, 56(4), 629–649.
- G., M., Antony, S.P., George, E.P. (2020). Understanding job and organizational attributes as signals from recruitment advertisement. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 134–153.
- Gabutti, I., Martini, L., Pandolfi, D., Apuzzo, L., Mantoan, D. (2025). Competing in the war for talent” in nursing homes: A quantitative investigation. *Health Services Management Research*, 38(2), 80–87.
- Ghielen, S.T.S., Cooman, R.D.E., Sels, L. (2018). Refining employer branding research: Linking employer attractiveness to clear and targeted employer brands. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Gilch, P.M. (2022). Occupation-specific recruitment: An empirical investigation on job seekers' occupational (non-)fit, employer image, and employer attractiveness. *Frontiers in Psychology*, 13, 937116.
- Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., Soulez, S. (2019). Linking employer labels in recruitment advertising, governance mode and organizational attractiveness, *Recherche et Applications en Marketing*, 34(3), 5–26.
- Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., Soulez, S. (2022). Green certification and organizational attractiveness: The moderating role of firm ownership, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 189–199.
- Hicklenton, C.L., Hine, D.W., Driver, A.B., Loi, N.M. (2021). How personal values shape job seeker preference: A policy capturing study, *PLoS One*, 16(7), e0254646.
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E.F. (2003), Measuring attraction to organisations, *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- Hsu, C.E., Raj, S.Y., Mitchell, C. (2024). How organisation attractiveness drives millennial job seekers: exploring corporate social responsibility on job pursuit intentions. *International Journal of Business Innovation and Research*, 35(1), 41–61.

- Huang, J.-C. (2022). Effects of person-organization fit objective feedback and subjective perception on organizational attractiveness in online recruitment. *Personnel Review*, 51(4), 1262–1276.
- Jaffari, A.A., Foroudi, P., Palazzo, M., Akbari, M. (2024). Enriching the concept of employer branding: investigating its impact in the service sector. *Employee Relations*, 46(7), 1446–1482.
- Kaur, T., Dubey, R.K. (2014). Employee reviews on company independent sites and its impact on organizational attractiveness: Role of information realism, Person – Environment fit and source credibility framework. *Business Theory and Practice*, 15(4), 390–397.
- Kausel, E.E., Slaughter, J.E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 3–14.
- Kim, S., Mori, I., Rahim, A.R.A. (2018). Cultural values matter: Attractiveness of Japanese companies in Malaysia. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 87–103.
- Kim, S.-Y., Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639–653.
- Kravale-Paulin, M., Livitina, O., Olehnovica, E., Fjodorova, I. (2023). Attractiveness of the Workplace Environment of Educational Institutions in the Context of Sustainable Development. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 25(2), 201–218.
- Kriener, F., Streeb, M.N., Fischer, S., Baum, M. (2025). Anticipating the future: Job seeker's evaluation of employer attractiveness during organizational change. *European Management Journal*.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organisation fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kurek, D. (2024). Atrakcyjność Wojska Polskiego jako pracodawcy. Znaczenie employer brandingu w kreowaniu marki pracodawcy. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej.
- Leung, X.Y., Sun, J., Zhang, H., Ding, Y. (2021). How the hotel industry attracts Generation Z employees: An application of social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 262–269.
- Lievens, F., Slaughter, J.E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30–51.

- Lin, M.-Y., Chiang, C.-F., Wu, K.-P. (2018). How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 30(4), 229–240.
- Mostafa, B.A., El-Borsaly, A.A.-E., Hafez, E.A.-E., Hassan, S.A. (2021). The mediating effect of person-organization value fit on the relationship between university branding and academic staff citizenship behavior. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 313–326.
- Ogunfowora, B., Andiappan, M., Stackhouse, M., Varty, C. (2023). CEO ethical leadership as a unique source of substantive and rhetorical ethical signals for attracting job seekers: The moderating role of job seekers' moral identity. *Journal of Organizational Behavior*, 44(9), 1380–1399.
- Paluch, R.M., Shum, V. (2022). Organizational mobility preferences and organizational career environments: A person-organization fit perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103806.
- Patrick, W.S., Thakur, M., Jha, J.K. (2024). Attachment and attractiveness towards organizations: reinforcing the intention to stay amidst the *great resignation*. *Evidence Based HRM*, 12(3), 611–629.
- Paul, J., Criado, A.R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717.
- Peltokorpi, V., Bader, A.K., Froese, F.J. (2019). Foreign and domestic company attractiveness to host national employees in Japan: A person – organization fit and image theory perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(4), 392–405.
- Pfiffelmann, J., De Pelsmacker, P., Guillot-Soulez, C., Soulez, S. (2025). Do green employer labels matter? A study of the impact of advertising environmental responsibility on recruitment, *International Journal of Advertising*, 44(6), 985–1016.
- Priyadarshini, C., Kumar, Y.L.N., Jha, R.R. (2017). Employer attractiveness through social media: A phenomenological study. *Qualitative Report*, 22(4), 969–983.
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., Hennekam, S. (2024). Anticipated chilly climate for women: the development and validation of a measure. *Employee Relations*, 46(4), 795–816.
- Rai, A., Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees' intention to stay through sequential mediation model: evidence from Indian power sector, *International Journal of Energy Sector Management*, 15(3), 551–565.
- Rentsch, J.R., McEwen, A.H. (2002). Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 225–234.
- Ritz, A., Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316.
- Roberson, Q.M., Collins, C.J., Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319–339.

- Schmitz, A., Wüst, K., Fritz, L. (2021). Influence of New Work Attributes in Job Advertisements on Perceived Organizational Attractiveness. *Management Revue*, 32(4), 318–342.
- Seo, J., Leach, R., Lee, S. (2025). Learning opportunity as a critical attribute to attract employees in the context of startups: a text-mining approach. *European Journal of Training and Development*, 49(5–6), 633–646.
- Sharma, R., Tanwar, K. (2023). Organisation Pursuit Intention Through Perceived Employer Brand, Person Organisation Fit and Perceived Organisational Prestige. *Corporate Reputation Review*, 26(1), 33–53.
- Song, B.L., Liew, C.Y., Tee, P.K., Wong, L.C. (2024). Corporate social responsibility and job pursuit intention: the role of job seekers' perception on employer prosocial orientation, value congruence and employer attractiveness. *Social Responsibility Journal*, 20(9), 1809–1831.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Styśko-Kunkowska, M.A., Kwinta, Z. (2020). Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand. *Frontiers in Psychology*, 11, 555.
- Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Überschaer, A., Baum, M. (2020). Top employer awards: A double-edged sword?. *European Management Journal*. 38(1), 146–156.
- Überschaer, A., Baum, M., Bietz, B.-T., Kabst, R. (2016). The contingencies of person-organization fit perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1021–1039.
- Van Eck, N.J., Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Van Hove, G., Turban, D.B. (2015). Applicant-employee fit in personality: Testing predictions from similarity-attraction theory and trait activation theory. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 210–223.
- Van Quaquebeke, N., Graf, M.M., Kerschreiter, R., Schuh, S.C., van Dick, R. (2014). Ideal values and counter-ideal values as two distinct forces: Exploring a gap in organizational value research. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 211–225.
- Van Vianen, A.E.M. (2000). Person-organisation fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organisational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089–1105.
- Vatankhah, S., Roodbari, H., Rahimi, R., Oraee, A. (2025). Decoding organisational attractiveness: a fuzzy multi-criteria decision-making approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(2), 560–579.

- Vihari, N.S., Rao, M.K. (2019). Sustainable HRM as a contextual antecedent of organisational effectiveness – A moderated mediation model. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(4), 299–321.
- 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.
- Volkmer, P., Baum, M., Coviello, N. (2024). Do international new ventures have attraction advantages? Insights from a recruitment perspective. *Journal of World Business*, 59(3), 101530.
- Wang, B., Andrews, W., de Vries, R.E. (2023). HOT and Attractive? The Hazardous Organization Tool as an Instrument to Avoid Attracting and Retaining People with Low Ethical Standards, *Journal of Business and Psychology*, 38(6), 1185–1210.
- Wightman, G.B., Christensen, R.K. (2025). A systematic review of person-environment fit in the public sector: Theorizing a multidimensional model. *Public Administration Review*, 85(2), 386–401.
- Xiang, X., Chen, J., Ye, Y. (2005). Using websites to attract applicants: A signal-based model of online organizational attraction. *IEEE International Engineering Management Conference*, 1, 133–136.
- Xiao, Y., Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39, 93–112.
- Xie, C., Bagozzi, R.P., Meland, K.V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(2), 124–146.
- Zupic, I., Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.