



**MONIKA SAK-SKOWRON**

The John Paul II Catholic University  
of Lublin, Poland

*ORCID iD: 0000-0001-6311-6754*

**AGNIESZKA MAREK**

The John Paul II Catholic University  
of Lublin, Poland

*ORCID iD: 0000-0003-2803-1194*

**SYLWIA KOSTRZEWA**

The John Paul II Catholic University  
of Lublin, Poland

**AGNIESZKA SULIMIERSKA**

Lublin University of Technology, Poland

*ORCID iD: 0000-0003-0175-9708*

## MODEL SATYSFAKCJI Z ŻYCIA I PRACY PRACOWNIKÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW REALIZUJĄCYCH PROGRAMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI

## MODEL OF LIFE AND JOB SATISFACTION FOR EMPLOYEES OF POLISH COMPANIES IMPLEMENTING TALENT MANAGEMENT PROGRAMS

## STRESZCZENIE

Prezentowany artykuł ma charakter teoretyczno-analityczny. Głównym jego celem jest modelowe ukazanie sposobu budowania satysfakcji pracowników w organizacjach zorientowanych na rozwijanie talentów wśród pracowników poprzez wdrażane programy zarządzania talentami. Podstawę do napisania artykułu stanowiły wyniki badań własnych, zrealizowane 2022 roku, metodą CAWI na reprezentatywnej dla Polski próbie 270 przedsiębiorstw prowadzących politykę rozwoju talentów. Głównym celem badania było ustalenie jaką strategię przyjmują polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju talentów w organizacjach i jaki mają one wpływ na satysfakcję pracowników. Uzyskane wyniki wskazują na złożony przebieg procesu budowania zadowolenia pracownika, w którym należy uwzględnić satysfakcję z życia i satysfakcję z pracy. Obszary w istotny sposób oddziałujące na satysfakcję z życia pracownika organizacji zarządzającej talentami to satysfakcja z pracy, środowisko pracy i dostępne dla pracownika obszary rozwoju. Natomiast istotne znaczenia dla osiągnięcia satysfakcji z pracy mają środowisko pracy i możliwe obszary rozwoju.

**SŁOWA KLUCZOWE:** *programy zarządzania talentami, human flourishing, satysfakcja z pracy, satysfakcja z życia, model satysfakcji pracownika*

## ABSTRACT

The presented article is theoretical and analytical in nature. Its main purpose is to model how to build employee satisfaction in organizations focused on developing talent among employees through implemented talent management programs. The basis for writing the article was the results of our own research, carried out 2022, using the CAWI method on a representative sample of 280 companies with talent development policies. The main objective of the survey was to determine what strategies Polish companies adopt in terms of talent development in their organizations and what impact they have on employee satisfaction. The results indicate the complex course of the process of building employee satisfaction, in which life satisfaction and job satisfaction should be taken into account. Areas significantly affecting the life satisfaction of an employee of a talent management organization are job satisfaction, work environment and development areas available to the employee. On the other hand, work environment and development areas available to the employee are important for achieving job satisfaction.

**KEYWORDS:** *talent management programs, human flourishing, job satisfaction, life satisfaction, employee satisfaction model*

## WPROWADZENIE

W obecnych czasach przedsiębiorstwa zmuszone są poszukiwać takich źródeł przewagi konkurencyjnej, które będą widoczne zarówno dla klientów (obecnych i potencjalnych), jak również pracowników (obecnych i potencjalnych). Coraz częściej firmy dostrzegają je w rozwoju swoich pracowników, w szczególności opartym o programy zarządzania talentami. Zarządzanie talentami w organizacji ma przede wszystkim na celu zwrócenie uwagi obecnych i przyszłych pracowników na możliwości rozwoju w danej organizacji, na przyciągnięcie najbardziej utalentowanych osób z rynku i zatrzymanie ich w organizacji (Tabor-Błażewicz 2018, s. 133-137). Wysoka jakość kadry stanowić ma z kolei rodzaj gwarancji dla klienta na wysoką jakość produktów/usług. Z perspektywy organizacji chodzi głównie przecież o jak najpełniejsze wykorzystanie potencjału pracowników przy jednoczesnym wzbudzaniu motywacji i satysfakcji z pracy. Obserwowalne na polskim rynku zróżnicowane podejście w zakresie zasad uczestnictwa w programach zarządzania talentami (inkluzywne lub ekskluzywne), ich poziomu dostosowania do potrzeb pracowników zarówno w obszarze treściowym, jak i form realizacji, a także częstotliwości ich oferowania przez firmę rodzi pytanie o realne determinanty budowania satysfakcji pracowników w firmach realizujących programy zarządzania talentami.

## SATYSFAKCJA Z ŻYCIA I PRACY – W ŚWIETLE BADAŃ LITERATUROWYCH

### POJĘCIA SATYSFAKCJA Z PRACY I ŻYCIA

Satysfakcja z życia, określana w literaturze także jako *jakość życia* lub *zadowolenie z życia* jest wynikiem porównania osobistej sytuacji z określonymi przez siebie standardami na podstawie własnego zestawu kryteriów. Jest to świadomy, poznawczy proces globalnej oceny życia (Świerżewska, 2010, s. 91). Literatura przedmiotu wskazuje, że satysfakcja z życia może być ewaluowana dwojako. Pierwsza grupa ludzi wiąże ją ściśle z aktualnie odczuwanymi

emocjami, przy czym emocje pozytywne powodują wyższą satysfakcję z pracy zaś negatywne są przyczyną jej natychmiastowego spadku. Druga grupa ludzi, dzięki umiejętnemu filtrowaniu swoich emocji, odczuwa względnie stałą satysfakcję z życia uwarunkowaną po części genetycznie (Willroth Biesanz, Mauss, 2020, s. 229-230). Kryteriami wpływającymi na ocenę satysfakcji z życia mogą być m.in. zdrowie, praca, wiek, płeć, życie rodzinne, styl życia czy zaangażowanie i radość z realizowania swojej pasji (Malvaso, Kang, 2022). Należy jednak podkreślić, że jest ona elementem subiektywnego dobrostanu, co oznacza, że jej ocena zależy od ewaluacji subiektywnych kryteriów postrzeganych przez daną osobę jako ważne, a nie od obiektywnych czynników zewnętrznych (Margolis, Schwitzgebel, Ozer, Lyubomirsky 2018, s. 621-630).

Natomiast satysfakcję z pracy, według jednej z najczęściej używanych w literaturze przedmiotu definicji należy rozumieć jako *przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą* (Locke, 1976, s. 1304). Z kolei Chen (2023) definiuje satysfakcję z pracy jako postawę człowieka w stosunku do pracy oraz wewnętrzne uczucia i stany emocjonalne związane z pracą. Zgodnie z współczesnymi trendami satysfakcję z pracy wiąże się z pasją i szczęściem wynikającym z pracy, które poprzez realizację różnych celów, uznanie i awans oraz finansowy zysk pomagają człowiekowi w samorealizacji (Kaliski, 2007). Na satysfakcję z pracy wpływa wiele czynników. Zgodnie z badaniami najważniejszym z nich jest sama natura pracy rozumiana jako jej wewnętrzna charakterystyka. Wiąże się ona z zapewnieniem pracownikowi autonomii, elastyczności, wyzwań, a także z zakresem i różnorodnością pracy (Bellamy, Morley, Watty., 2003; Saari, Judge, 2004).

## **SATYSFAKCJA Z PRACY I SATYSFAKCJA Z ŻYCIA W ŚWIETLE KONCEPCJI HUMAN FLOURISHING**

Koncepcja human flourishing (HF) czerpie z dorobku różnych dyscyplin naukowych. Jej korzenie sięgają antycznej filozofii i pojęcia eudajmonii Arystotelesa, jednakże aktualnie badania nad tą koncepcją prowadzone są w obszarze psychologii, ochrony zdrowia, zarządzania oraz etyki biznesu. Dzięki takiej interdyscyplinarności koncepcja HF pozwala na kombinację czynników

socjologicznych, psychologicznych, zarządczych i duchowych w celu odkrywania ludzkich motywacji, ścieżek rozwoju i kształtowania dobrostanu (Levin 2020). W badaniach opartych o artykuły umieszczone w bazie SCOPUS Cebal-Loureda, Tamés-Muñoz i Hernández-Baqueiro (2022) wyróżnili trzy klastry badań nad HF w latach 2016-2021: 1) podejście psychologii pozytywnej oparte o słowa kluczowe rozkwit, subiektywny dobrostan, COVID oraz zdrowie psychiczne; 2) podejście etyczne zawierające słowa kluczowe religia, zrównoważony rozwój, wartości, prawa człowieka i sprawiedliwość społeczną; 3) podejście filozoficzne związane z Arystotelesem zawierające słowa kluczowe eudajmonia, edukacja, możliwości i sprawiedliwość. Zidentyfikowali oni także klaster niszowy oscylujący koło tematów związanych z celem życia, zdrowiem publicznym czy polityką. Odnotowali oni obecność koncepcji HF w naukach o zarządzaniu od roku 2000 (Cebal-Loureda, Tamés-Muñoz i Hernández-Baqueiro, 2022). HF jest koncepcją powiązaną z dążeniem do różnie rozumianego szczęścia. Skoro każdy człowiek ma swoją definicję szczęścia, (mimo że sposoby jego osiągnięcia mają części wspólne), każdy człowiek potrzebuje również innych warunków, w których może wykorzystać swój potencjał i osiągnąć upragnione szczęście. Dlatego też tak istotna jest identyfikacja talentów pracowników oraz zarządzanie nimi poprzez odpowiednie programy prowadzące do wzrostu satysfakcji zarówno z pracy, jak i z życia. Zgodnie z modelem opracowanym przez naukowców z Uniwersytetu w Harvardzie, praca jest jedną ze ścieżek, która umożliwia rozkwit człowieka i wpływa na satysfakcję z życia oraz na satysfakcję z pracy. W swoim modelu wyróżniają oni cztery ścieżki budowania HF (praca, edukacja, rodzina, relacje społeczne) oraz pięć wymiarów, z których składa się HF. Wymiarami tymi są 1) szczęście i satysfakcja z życia; 2) zdrowie psychiczne i fizyczne; 3) znaczenie i cel; 4) charakter i cnota; 5) bliskie relacje społeczne (VanderWeele, 2017; Weziak-Białowolska, McNeely, VanderWeele 2019, s.103). Biorąc pod uwagę cel artykułu należy skupić się zatem na pierwszym i trzecim wymiarze, które wyraźnie łączą się ze sobą, gdyż wykonywanie pracy o dużym znaczeniu dla siebie samego oraz dla społeczeństwa podnosi zarówno satysfakcję z pracy, jak i satysfakcję z życia.

Podstawowym warunkiem rozwoju osoby jest odnalezienie w życiu celu, który jest wart realizacji dla samego siebie. Dzięki identyfikacji takiego celu człowiek jest zdolny do życia w zgodzie z samym sobą i zmagania się na

drodze do pełnego rozwoju swojego potencjału (Humaira, Abid, Contreras, 2020). Realizacja takiego celu wymaga przede wszystkim długoterminowej intencji, aktualizowania planu działania oraz zaangażowania i motywacji, która transcenduje osobę (Damon, 2008). Podobnie rzecz się ma w przypadku pracy. Jeśli człowiek wykonuje pracę o konkretnym znaczeniu rozumianą jako szczególnie istotną i mającą bardziej pozytywne znaczenie dla jednostek (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010), człowiek wykonuje ją z większym zaangażowaniem i odczuwa wyższą satysfakcję z pracy, a w konsekwencji satysfakcję z życia. Co ciekawe, zgodnie z wynikami badań, cel życiowy ma przełożenie na wykonywaną pracę, zaś znaczenie wykonywanej pracy nie wpływa na zmianę życiowego celu (Weziak-Białowolska Białowolski, Sacco, VanderWeele, McNeely 2020).

W kontekście odczuwania satysfakcji z życia koncepcja HF łączy perspektywę bieżących emocji z uwarunkowaniami osobowościowymi odwołując się z jednej strony do dobrostanu hedonicznego, z drugiej zaś zwracając uwagę na jego aspekt eudajmoniczny (Ruggeri, Garcia-Garzon, Maguire, Matz, Huppert 2020, s.1-16). Pierwszy (hedonistic well-being) wywodzi się z filozofii hedonistycznej i koncentruje się właśnie na osiągnięciu satysfakcji z życia, szukaniu pozytywnych doznań i unikaniu uczuć negatywnych, które z natury sprzyjają braku szczęścia (Pancheva, Ryff, Lucchini, 2021). Dopiero element eudajmoniczny (eudaimonic well-being), mający swoje korzenie w arystotelesowskiej eudajmonii, nawiązuje do potrzeb wyższych i wiąże się z realizacją ludzkiego potencjału (Zheng, Zhu, Zhao, Zhang, 2015), który znajduje odzwierciedlenie w poziomie satysfakcji z pracy. Wynika to z jego skierowania na potrzeby wyższe takie jak autonomia, pozytywne relacje z innymi, dążenie do doskonałości, rozwój osobisty oraz akceptacja samego siebie i celowość w życiu (Pancheva et al. 2021).

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI W ORGANIZACJACH – KWESTIE KONCEPCYJNE

### **ISTOTA ZARZĄDZANIA TALENTAMI**

Zarządzanie talentami (ZT) można rozpatrywać w dwóch ujęciach: ekskluzywnym i inkluzywnym (por. Thunnissen i in. 2013; Kravariti, Johnston 2020; Altindag, Çirak, Acar 2018; Huk 2014). Dlatego to perspektywa wybrana przez zarząd determinuje definicję ZT rozpowszechnioną w firmie i stosowane praktyki. Celem ekskluzywnego ZT jest identyfikacja i zarządzanie niewielką grupą pracowników o wysokim potencjale – wyjątkowych pracowników o wysokiej wydajności, których zachowanie sprzyja realizacji celów organizacyjnych i staje się kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Björkman i in. 2013, s. 196). W swoim ekskluzywnym kształcie ZT można zdefiniować, jako zestaw *działań i procesów pomagających zidentyfikować kluczowe stanowiska, które przyczyniają się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, a tym samym stworzenia puli talentów o wysokim potencjale i wysokiej wydajności pracowników mogących zająć te kluczowe stanowiska w organizacji, a na koniec stosować zróżnicowane praktyki HR, aby zapewnić, że stanowiska o kluczowym znaczeniu są zawsze obsadzone i generują ciągle zaangażowanie pracowników* (Collings, Mellahi 2009, s. 305). O dominacji ekskluzywnego ZT może świadczyć fakt, że niektórzy badacze nawet nie zauważają w swoich pracach inkluzywnego ZT i zakładają, że ZT koncentruje się tylko na osobach o wysokim potencjale. To podejście wymaga stosowania strategii procesowej, która oznacza rekrutację i utrzymanie kluczowych pracowników określanych jako talenty (Tabor-Błażewicz 2018, s. 133-134).

Inkluzywne ZT to zupełnie inna filozofia oparta na zdiagnozowanych możliwościach wszystkich pracowników oznaczająca *szereg długotrwałych praktyk, których celem jest znalezienie właściwej osoby na właściwym stanowisku we właściwym czasie. Obejmują one planowanie siły roboczej, planowanie sukcesji, rozwój pracowników i zarządzanie karierą* (Capelli, Keller 2014, s. 307). To podejście nie wyklucza nikogo z programów talentowych i wymaga wdrożenia strategii konfiguracji zarządzania personelem. Strategia ta ma na celu znalezienie odpowiedniego stanowiska dla każdego pracownika, budowanie

zespołów ludzi o uzupełniających się kwalifikacjach i rozwój pracowników (Tabor-Błażewicz 2018, s. 133-134, Kaliannan i in. 2023).

Warto zaznaczyć, że przed każdą organizacją w ramach procesu ZT stoi szereg wyzwań związanych m.in. z jak najefektywniejszym wykorzystaniem talentów pracowników, dopasowaniem programu szkoleniowego zarówno do celów organizacji, jak i potrzeb utalentowanych pracowników. Wiąże się to z odpowiednim doбором pracowników, stworzeniem odpowiedniego systemu motywacyjnego oraz warunków sprzyjających rozwojowi potencjału pracowników i wzmocnieniu zaangażowania w organizację (Chrapek 2013, s. 88).

## **WPLYW PROGRAMÓW ZARZĄDZANIA TALENTAMI NA SATYSFAKCJĘ Z ŻYCIA I PRACY**

Programy zarządzania talentami służą rozwojowi pracownika, który ma pomóc w osiągnięciu celów organizacji. Definiując kluczowe stanowiska, firmy poszukują kandydatów, którzy spełniają określone wymagania, a w ramach przyjętego programu byliby w stanie efektywnie rozwijać swoje talenty. Warto jednak zaznaczyć, że dla pełnego rozwoju pracownika konieczne jest podejmowanie różnorodnych działań ukierunkowanych nie tylko na rozwój organizacji, ale również jego osoby. Tylko poprzez holistyczny rozwój osoby organizacja jest w stanie osiągnąć najwyższą jakość w swoich działaniach. Dlatego też w ramach przyjętych programów niezwykle istotne jest wyznaczenie zadań i obowiązków, które stoją przed opiekunami osób uczestniczących w programach rozwoju talentów (Wilska 2014, s. 82). Programy zarządzania talentami najczęściej dotyczą obszarów rozwoju talentów, zatrzymywania talentów, sukcesji, motywacji i pozyskiwania talentów (Tabor-Błażewicz 2017, s. 59-60). Dostrzegając potrzebę poprawy relacji z klientem i dążąc do poprawy jakości świadczonych usług, organizacje inwestują w rozwój pracowników poprzez wdrażanie programów szkoleniowych. Biorąc pod uwagę potrzebę holistycznego rozwoju pracowników, programy te powinny obejmować zdobywanie nowej wiedzy eksperckiej, umiejętności i kwalifikacji, a także być wzbogacone o aspekty właściwej komunikacji, motywacji do pracy i radzenia sobie z emocjami (Chrapek 2013, s. 85). Programy zarządzania talentami wdrażane



w organizacji mają za zadanie dostrzec, przyciągnąć i zatrzymać kluczowych pracowników, którzy w największym stopniu odpowiadają za budowanie przewagi konkurencyjnej. Prawidłowa identyfikacja potencjału, a następnie zapewnienie wsparcia pracownikowi daje możliwość zastosowania nieznanych wcześniej rozwiązań i przyczynia się do rozwoju organizacji (Alparslan, Saner 2020). Wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa pokazują, że największy wzrost i rozwój osoby, a jednocześnie organizacji, jest możliwy, gdy zidentyfikowane zostaną sposoby, w jakie jednostki myślą, czują i zachowują się. Tylko poprzez odkrywanie talentów i budowanie mocnych stron ludzie mają możliwość osiągnięcia doskonałych wyników (Instytut Gallupa). Warto zauważyć, że korzyści płynące z zastosowania dogłębnego procesu odkrywania talentów obejmują większe zaufanie pracowników, wyższy poziom motywacji, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Ponadto, w ramach przyjętego programu zarządzania talentami, pracownik ma możliwość dogłębnego zrozumienia celów organizacji i przypisanych mu zadań. W rezultacie istnieje możliwość lepszej organizacji pracy i poznania zespołu. Ponadto wnikliwe odkrywanie talentów zwiększa satysfakcję z pracy i produktywność, a tym samym organizacja jest w stanie stworzyć przewagę konkurencyjną (Saleh, Atan 2021, Klimek 2018, s. 254, Rustiawan, Rubadi, Safariningsih, Zen, 2023 s. 234).

## **METODA BADAWCZA**

Głównym celem badania było ustalenie jaką strategię przyjmują polskie przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju talentów w organizacjach i jaki mają one wpływ na satysfakcję pracowników. Cele szczegółowe uwzględniały zidentyfikowanie czy przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce uwzględniają koncepcję human flourishing przy tworzeniu programów zarządzania talentami, a jeśli tak, to jakie obszary biorą pod uwagę? Aby zrealizować postawione przed badaniem cele, projektując narzędzie badawcze, autorzy odnieśli się do prac J. Levin'a (2020), D. Weziak-Białowolskiej, E. McNeely, T. J. VanderWeele (2019). Następnie gotowe narzędzie skonsultowano z dziewięcioma ekspertami w celu walidacji narzędzia badawczego. Ekspertami byli menedżerowie zasobów ludzkich firm działających w różnych sektorach

i branżach. Kwestionariusz ankiety składał się z części merytorycznej i metrykalnej. W części merytorycznej uwzględnione 6 obszarów oceny programów ZT tj. Dostępność programów (5 pytań), Obszary rozwoju (5 pytań), Zakres i przebieg programów (5 pytań), Work-life balance w programach ZT (5 pytań), Środowisko pracy (5 pytań) i Satysfakcja pracownika (4 pytania, w tym z 2 z zakresu satysfakcji z pracy i 2 z satysfakcji z życia). Natomiast część metrykalna dotyczyła firmy (m.in. wielkość, branża, zasięg działania, forma własności) oraz samego pracownika firmy (m.in. płeć, wiek, czas pracy, uczestnictwo w programie). Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety online. Dane zostały zebrane metodą CAWI. Badanie zostało przeprowadzone w okresie czerwiec-lipiec 2022 roku. Badaniem objęto losową próbę 270 polskich przedsiębiorstw, które realizują działania w obszarze zarządzania talentami. Ze względu na tematykę z próby wykluczono przedsiębiorców prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą.

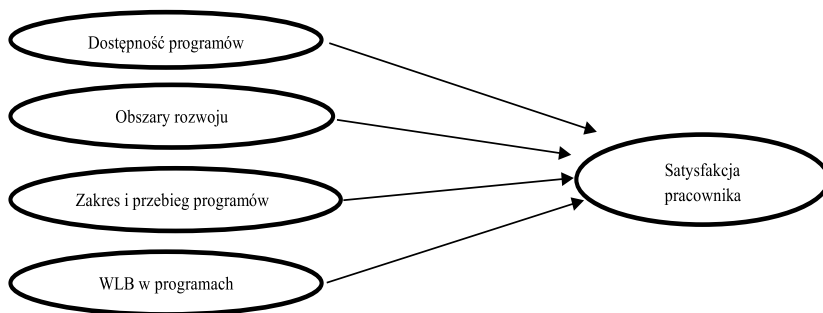
Celem artykułu jest modelowe ukazanie sposobu budowania satysfakcji pracowników w organizacjach zorientowanych na rozwijanie talentów wśród pracowników poprzez wdrażane programy zarządzania talentami. Do celów analitycznych wykorzystano metodykę modelowania ścieżkowego opierając ją na metodzie statystycznej PLS oraz statystyczne miary dopasowania różnych poddanych analizie konstrukcji o charakterze przyczynowo-skutkowym. Opracowane modele ścieżkowe zostały poddane analizie spójności wewnętrznej (Average Variance Extracted, Cronbachs Alfa, Composite Reliability) oraz zewnętrznej (R2). W dalszej kolejności w skonstruowanych modelach przeanalizowano wyniki modelowania ścieżkowego (path coefficient), które ukazują przebieg procesu budowania satysfakcji pracowników. Analizie zostały poddane wyłącznie wyniki relacji ścieżkowych z pominięciem poziomów indeksów dla poszczególnych modułów.

## WYNIKI BADAŃ

Zdecydowano się zaprezentować 4 modele przyczynowo-skutkowe o najwyższych wskaźnikach w obszarze spójności wewnętrznej i zewnętrznej.

Pierwszy model (Model 1) to model o konstrukcji prostej (rys. 1), w którym satysfakcja pracownika jest efektem dostępności programów ZT, dostępnych obszarów rozwoju, zakresu i przebiegu programów oraz poziomu spełnienia zasad WLB w programach. Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki należy stwierdzić, że model ten jest poprawny pod względem konstrukcyjnym, badane zmienne zostały poprawnie przyporządkowane do poszczególnych obszarów, jednakże sam model odzwierciedla wariację w zbiorze danych empirycznych na poziomie poniżej przyjętego progu akceptowalności wynoszącego 0,5 (0,4873) (tab. 1).

Rys. 1. Model 1 Satysfakcji pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

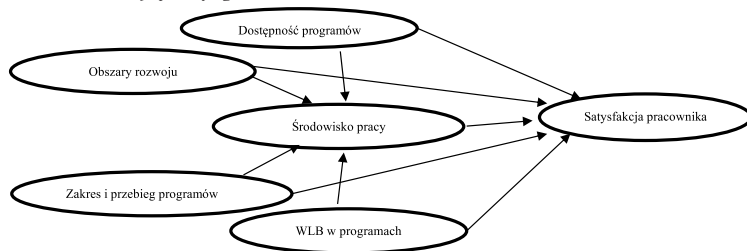
Tab. 1. Model 1 – Goodness of Fit

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Dostępność programów	0,6652	0,908	0	0,873
Obszary rozwoju	0,6949	0,9188	0	0,8886
Zakres i przebieg programów	0,7719	0,9441	0	0,9259
WLB w programach	0,5953	0,8803	0	0,8304
Satysfakcja pracownika	0,892	0,9429	0,4873	0,8789

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Drugi przedstawiony model (Model 2) (rys. 2) to model o konstrukcji złożonej, w którym satysfakcję pracownika w sposób bezpośredni kształtuje zarówno dostępność programów, możliwe obszary rozwoju, zakres i przebieg programów, poziom spełnienia zasad WLB w programach, jak również środowisko pracy, na którego postrzeganie wpływ ma każdy z niezależnych obszarów. Model ten także należy uznać za względnie poprawny pod względem konstrukcyjnym. Badane zmienne zostały w zdecydowanej większości przypadków poprawnie przyporządkowane do poszczególnych obszarów modelu (jedyne obszary o AVE poniżej przyjętego poziomu akceptacji 0,5 to środowisko pracy z wynikiem 0,496), a sam model na poziomie wręcz idealnym odzwierciedla sposób oceny środowiska pracy w organizacjach stosujących programy ZT ( $R^2$  wynosi 0,873) i na poziomie dobrym sposób budowania satysfakcja pracownika ( $R^2$  wynosi 0,5817).

Rys. 2. Model 2 Satysfakcji pracownika



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tab. 2. Model 2 – Goodness of Fit

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Dostępność programów	0,6654	0,908	0	0,873
Obszary rozwoju	0,6956	0,919	0	0,8886
Zakres i przebieg programów	0,7719	0,9441	0	0,9259
WLB w programach	0,5951	0,8802	0	0,8304
Środowisko pracy	0,496	0,7939	0,873	0,7031
Satysfakcja pracownika	0,892	0,9429	0,5817	0,8789

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

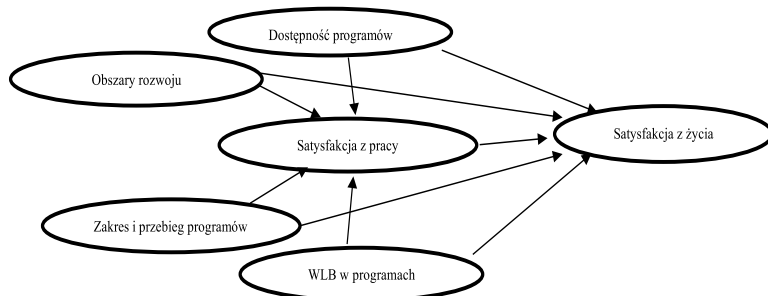
Trzeci z przedstawianych modeli (Model 3) (rys. 3) to także model o konstrukcji złożonej, w którym zagadnienia, dotyczące satysfakcja pracownika z życia i satysfakcji z pracy, dotychczas ujmowane łącznie w ramach jednego obszaru pn. Satysfakcja pracownika, zostały rozdzielone. Wskaźniki spójności wewnętrznej świadczą o jego poprawnej konstrukcji i adekwatnym przyporządkowaniu zmiennych pytających do poszczególnych obszarów. Natomiast wskaźnik R2 dla obszaru satysfakcji z pracy osiąga wartość poniżej akceptowalnego progu (0,4642), przy jednocześnie niespotkanie wysokim wskaźniku R2 dla obszaru Satysfakcji z życia (0,7496).

**Tab. 3.** Model 3 – Goodness of Fit

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Dostępność programów	0,6652	0,908	0	0,873
Obszary rozwoju	0,6954	0,9189	0	0,8886
Zakres i przebieg programów	0,7722	0,9442	0	0,9256
WLB w programach	0,595	0,8801	0	0,8304
Satysfakcja z pracy	0,8631	0,9265	0,4642	0,8413
Satysfakcja z życia	0,8712	0,9312	0,7496	0,8523

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań

**Rys. 3.** Model 3 Satysfakcji pracownika z życia

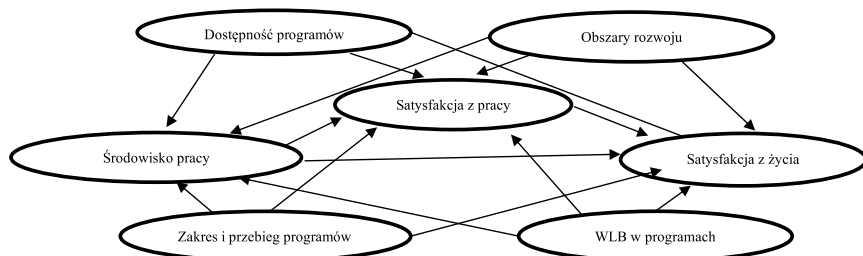


**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ostatni, czwarty model to model o największej złożoności, uwzględniający 7 obszarów, z których 4 mają charakter niezależnych tj. dostępność programów ZT, dostępne obszary rozwoju, zakres i przebieg programów oraz poziomu spełnienia

zasad WLB w programach oraz 3 obszarów zależnych tj. środowisko pracy, satysfakcja z pracy i satysfakcja z życia, która jako jedyna ma charakter obszaru wyłącznie wynikowego. Przeprowadzona analiza spójności wewnętrznej wskazuje, że model jest poprawny pod względem konstrukcyjnym, a badane zmienne zostały w zdecydowanej większości przypadków właściwie dobrane do poszczególnych obszarów modelu (wyjątek stanowi środowisko pracy z wynikiem AVE minimalnie poniżej 0,5). Jednocześnie model na poziomie dobrym odwzorowuje sposób oceny środowiska pracy w organizacjach stosujących programy ZT (R2 wynosi 0,567) oraz sposób budowania satysfakcji z pracy (R2 równe 0,5988) i na poziomie wręcz idealnym (rzadko spotykanym w badaniach społecznych) sposób kształtowania się satysfakcji z życia (R2 wynosi 0,7514).

**Rys.4. Model 4 Satysfakcji pracownika z życia i pracy**



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań

**Tab. 4. Model 4 – Goodness of Fit**

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Dostępność programów	0,6654	0,9081	0	0,873
Obszary rozwoju	0,6956	0,919	0	0,8886
Zakres i przebieg programów	0,7721	0,9442	0	0,9259
WLB w programach	0,5949	0,880	0	0,8304
Środowisko pracy	0,496	0,7902	0,567	0,7031
Satysfakcja z pracy	0,863	0,9265	0,5988	0,8413
Satysfakcja z życia	0,8712	0,9312	0,7514	0,8523

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ze względu na ograniczenia redakcyjne dalszej analizie poddany zostanie tylko model 4, który w najwyższym stopniu odzwierciedla wariację w zbiorze danych empirycznych.

Analiza zależności ścieżkowych (path coefficients) wskazuje, iż w omawianym modelu ocena środowiska pracy w organizacjach stosujących programy ZT w największym stopniu zależy od oferowanych dla pracowników obszarów rozwoju. Nieco mniejsze znaczenie mają kwestie związane z zakresem i przebiegiem programów oraz stosowaniem zasad work-life balance w programach.

Środowisko pracy jest jednocześnie kluczowym obszarem budowania satysfakcji z pracy, dla której wciąż istotne aczkolwiek nieco mniejsze znaczenie mają oferowane pracownikom obszary rozwoju. Pozostałe obszary mają jedynie marginalne znaczenie w budowaniu satysfakcji z pracy.

Z kolei na ocenę satysfakcji z życia największy wpływ ma satysfakcja z pracy. Mniejsze ale wciąż istotne znaczenie odgrywają dostępne obszary rozwoju oraz zakres i przebieg programów.

Należy także zauważyć, że dostępność programów ma jedynie marginalne znaczenie w budowanie każdego z omówionych zależnych obszarów modelu.

**Tab. 5.** Model 4 – Path coefficients

Obszar	Path coefficients		
	Środowisko pracy	Satysfakcja z pracy	Satysfakcja z życia
Dostępność programów	-0,08	0,0959	-0,054
Obszary rozwoju	0,4565	0,1813	0,1298
Zakres i przebieg programów	0,2697	-0,0032	0,1205
WLB w programach	0,231	0,0273	0,0481
Środowisko pracy	0	0,5596	0,0699
Satysfakcja z pracy	0	0	0,6495

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań

Biorąc pod uwagę całościowy wpływ zależności ścieżkowych zarówno tych bezpośrednich jak i pośrednich na obszary zależne, tj.: środowisko pracy, satysfakcję z pracy i satysfakcję z życia, można zauważyć, że satysfakcja z pracy jest w głównej mierze kształtowana poprzez 2 kluczowe obszary tj. dostępne obszary rozwoju i środowisko pracy. Natomiast w przypadku satysfakcji z życia

mamy do czynienia z kluczowym wpływem obszaru satysfakcji z pracy i nieco mniejszym ale wciąż istotnym ze statystycznego punktu widzenia wpływem zagadnień ujętych w dostępnych obszarach rozwoju i środowisku pracy.

**Tab. 6.** *Model 4 – Total Effect*

Obszar	Total Effect		
	Środowisko pracy	Satysfakcja z pracy	Satysfakcja z życia
Dostępność programów	-0,08	0,0511	-0,0264
Obszary rozwoju	0,4565	0,4368	0,4454
Zakres i przebieg programów	0,2697	0,1478	0,2353
WLB w programach	0,231	0,1566	0,166
Środowisko pracy	0	0,5596	0,4334
Satysfakcja z pracy	0	0	0,6495

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wyników badań

## WNIOSKI

Organizacje realizujące programy zarządzania talentami, dla których istotnym jest budowanie zadowolenia swoich pracowników powinny mieć świadomość potrzeby oddziaływania zarówno na satysfakcję z pracy, jak również na satysfakcję z życia. Satysfakcja z pracy w takich organizacjach kształtowana jest w głównej mierze przez środowisko pracy (oddziałuje ono na pracownika m.in. poprzez motywację lub demotywację do rozwoju, współpracę lub rywalizację w obszarze kompetencji) oraz proponowane pracownikowi obszary rozwoju, realizujące jego potrzeby wyższego rzędu (np. związane z rozwojem osobistym, wewnętrznym/ duchowym, zawodowym). Warto zauważyć, że ocena środowiska pracy jest także uzależniona od oferowanych pracownikowi obszarów rozwoju. Natomiast na satysfakcję z życia największy wpływ ma satysfakcja z pracy. Istotne w jej przypadku są także środowisko pracy i dostępne obszary rozwoju. Podsumowując warto zauważyć, że dostępne dla pracowników możliwe obszary/pola rozwoju stanowią istotny czynnik oceny zarówno środowiska pracy, jak również satysfakcji z pracy i z życia. Sugeruje to konieczność zwrócenia uwagi organizacji w szczególności na odpowiednie zdiagnozowanie potrzeb pracowników w omawianym obszarze.



## REFERENCES

---

- Alparslan, A., Saner, T. (2020). The influence of sustainable talent management on job satisfaction and organizational commitment: Moderating role of in-service training. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 69, 96–121.
- Altindag, E., Çirak, N.Y., Acar, A.Z. (2018). Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 895618
- Bellamy, S., Morley C., Watty K. (2003). Why Business Academics Remain in Australian Universities Despite Deteriorating Working Conditions and Reduced Job Satisfaction: An intellectual puzzle. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25(1), 13–28.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52, 2, 195–214.
- Bonneton, D., Schworm, S.K., Festing, M., Muratbekova-Touron, M. (2022). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33:2, 203-238.
- Cebral-Loureda, M., Tamés-Muñoz, E., Hernández-Baqueiro, A. (2022). The fertility of a concept: A bibliometric review of human flourishing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2586.
- Chen, C.Y. (2023). Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors' Job Satisfaction. *SAGE Open*, 13(3), 1–16.
- Chrapek, E. (2013). Zarządzanie Talentami Jako Nowe Wyzwanie Dla Organizacji Funkcjonujących w Warunkach Gospodarki Opartej Na Wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 9, 84–94.
- Colbert, A.E., Bono, J.E., Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199-1223.
- Damon, W. (2008). *The path to purpose: Helping our children find their calling in life*. New York, NY: Free Press.
- Gallup Institute, The power of stengths. <https://www.gallup.com/home.aspx> [dostęp 28.03.2023]
- Huk, K. (2014). Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*, 340, 688-700.
- Humaira, E., Abid, G., Contreras, F. (2020). The Calling Of Employees And Work Engagement: The Role Of Flourishing At Work. *Business, Management and Education*, Volume 18: 14–32.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33,1, 100926.

- Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of business and finance*. Thomson Gale.
- Klimek, J. (2018). Zarządzanie talentami w firmach rodzinnych. *Horyzonty Wychowania*, 17 (41), 251260
- Kravariti, F., Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22,1, 75-95.
- Levin, J. (2020). Human flourishing and population health: Meaning, measurement, and implications. *Perspectives in Biology and Medicine*, 63(3), 401-419. doi:https://doi.org/10.1353/pbm.2020.0029
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, 1297-1349
- Malvaso, A., Kang, W. (2022). The relationship between areas of life satisfaction, personality, and overall life satisfaction: An integrated account. *Frontiers in Psychology*, 13:894610,
- Margolis, S., Schwitzgebel, E., Ozer, D.J., Lyubomirsky, S. (2018). A new measure of life satisfaction: The Riverside Life Satisfaction Scale. *Journal of personality assessment*, 621-630.
- Mikuła, B., Morawski, M. (2008). Talenty jako podmioty zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 10, 825, 14-17.
- Otola, I., Raczek, A. (2016). Programy Rozwoju Ścieżki Kariery Jako Kluczowy Element Zarządzania Talentami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 23,1, 137-47.
- Pancheva, M. G., Ryff, C.D., Lucchini, M. (2021). An integrated look at well-being: Topological clustering of combinations and correlates of hedonia and eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 22: s.2275-2297.
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, A., Matz S., Huppert, F.A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and quality of life outcomes*, 18, 1, 1-16.
- Rustiawan, I., Rubadi, R., Safariningsih, T.H., Zen, A. (2023). Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2, 2, 233-244.
- Saari, L.M., Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Saleh, R.; Atan, T. (2021). The Involvement of Sustainable Talent Management Practices on Employee's Job Satisfaction: Mediating Effect of Organizational Culture. *Sustainability*, 13.
- Sestri, F., Novitasari, G.D., Hutagalung, D., Asbari, M, Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: evidence from south east Asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7, 19.
- Świerżewska, D. (2010) Satysfakcja z życia aktywnych i nieaktywnych osób po 60. roku życia, *Psychologia rozwojowa*, 15, 2, 89-99.

- Tabor-Błażewicz, J. (2017). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań. w: Wybrane paradygmaty zarządzania firmami rodzinnymi / red. Klimek J., Żelazko B., Warszawa
- Tabor-Błażewicz, J. (2018). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym. w: Organizacja kreatywna : teoria i praktyka / red. Wachowiak P., Gregorczyk S., Warszawa
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence? The International Journal of Human Resource Management, 24, 9, 1744-1761.
- Weziak-Białowolska, D., McNeely, E. Tyler, J., VanderWeele, T.J. (2019). Flourish index and secure flourish index–validation in workplace settings. Cogent Psychology 6, no. 1, 1598926.
- Weziak-Białowolska, D., Białowolski, P., Sacco, P.L., VanderWeele, T.J., McNeely, E. (2020). Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. Frontiers in Public Health, 8
- Willroth, E. C., John, O. P., Biesanz, J. C., Mauss, I. B. (2020). Understanding short-term variability in life satisfaction: The Individual Differences in Evaluating Life Satisfaction (IDELS) model. Journal of personality and social psychology, 119(1), ss. 229-248
- Wilska, E. (2014). Determinants of Effective Talent Management. Journal of Positive Management, 5, 4, 77-88
- VanderWeele, T. J. (2017). On the promotion of human flourishing. Proceedings of the National Academy of Sciences, 114(31), 8148-8156;
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., Zhang, Ch. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. Journal of Organizational Behavior, 36, 5, 621-644.