

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 1 (93)



Gigol, T. i Pajewska-Kwaśny, R. (2022). Wspieranie uczenia się przez całe życie przez pracodawcę a satysfakcja z pracy na przykładzie pracowników administracji uczelni. *e-mentor*, 1(93), 77–86. <https://doi.org/10.15219/em93.1553>



*Tomasz
Gigol*



*Renata
Pajewska-
Kwaśny*

Wspieranie uczenia się przez całe życie przez pracodawcę a satysfakcja z pracy na przykładzie pracowników administracji uczelni

The effect of supporting lifelong learning by the employer on the job satisfaction among university administration employees

Abstract

The opportunity to learn is one of the factors of the work environment that influences job satisfaction. This article aims at showing the impact of lifelong learning opportunities on job satisfaction. The quantitative research was carried out among employees of Dean's offices in Polish public and private universities. The study used the MOAQ-JSS job satisfaction questionnaire, the satisfaction with remuneration questionnaire, and the proprietary lifelong learning questionnaire. The statistical effect of mediation was examined using the regression analysis method. The impact of learning opportunities offered by the employer on job satisfaction was noted. Satisfaction with remuneration turned out to be a partial mediator of this dependence. Satisfaction with remuneration, in turn, increases job satisfaction. These dependencies are independent of the age of the employees. The article contributes to a better understanding of the factors influencing job satisfaction and the motivational role of lifelong learning.

Keywords: lifelong learning, job satisfaction, salary satisfaction with remuneration, university, public sector

Wprowadzenie

Naukowcy i praktycy od dawna zajmują się tym, co wpływa na satysfakcję z pracy. Między innymi dlatego, że zwiększa ona efektywność przedsiębiorstwa (Judge i in., 2001; Kulikowski, 2016a). Satysfakcja pracowników jest jednym z substytutów przywództwa w organizacji, który pomaga organizacji w realizacji jej celów (Winch, 2016, s. 97–106). Jednym z czynników wpływających na satysfakcję z pracy personelu jest z kolei możliwość rozwoju i uczenia się pracowników.

Uczenie się przez całe życie jest metakompetencją ważną dla jednostek i organizacji. Sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego i gospodarki opartej na wiedzy (Worek i in., 2015). Pracownicy, którzy zdobywają nową wiedzę, są cennym zasobem organizacji i wspierają uczenie się organizacji (Škerlavaj i Dimovski, 2006).

Z powyższych powodów autorów tego artykułu zainteresował problem badawczy wpływu oferowanych możliwości uczenia się na satysfakcję z pracy. Szukano odpowiedzi na pytanie czy i na ile możliwość uczenia się przez całe życie jest elementem budującym satysfakcję pracowników i jak się ma do satysfakcji z wynagrodzenia. Z racji pełnienia przez jednego z autorów funkcji kierowniczej na uczelni, badania przeprowadzono wśród pracowników dziekanatów różnych uczelni, którzy od niedawna są podmiotami badań naukowych. Dostęp do form uczenia się przez całe życie jest w tej grupie skrajnie zróżnicowany (Decewicz i Górak-Sosnowska, 2019),

natomiast wymagania dotyczące samodoskonalenia się przez pracowników dziekanatów – duże (Górak-Sosnowska, 2018).

Przegląd literatury

Możliwość uczenia się przez całe życie a satysfakcja z pracy

Uczenie się przez całe życie to „naturalna skłonność ludzi do dalszego uczenia się i rozwoju” (McCombs, 1991, s. 120). Proces ten jako idea dotyczy aktywności zawodowej w całym okresie zatrudnienia (Maniak, 2015). Umożliwia spełnienie dążeń samorealizacyjnych (Jarmużek, 2018) i obejmuje mniej lub bardziej formalne procesy edukacyjne (Marciszewska i Zbierchowska, 2006). Możliwość rozwoju i pogłębiania wiedzy stanowi element środowiska pracy oddziałujący na odczucia pracowników dotyczące pracy, szczególnie w sektorze publicznym (de Juana-Espinosa i Rakowska, 2018). Jest też wyrazem dbania o pracowników jako interesariuszy przedsiębiorstwa (Wachowiak, 2012). Pracownicy coraz bardziej cenią uczenie się, ponieważ może ono pomóc im w rozwoju kariery. Możliwość uczenia się i podnoszenia kwalifikacji stanowi też jeden z czynników wpływających na identyfikację z organizacją i przywiązanie organizacyjne (Ng i in., 2006).

Z kolei Vroom (1964) utożsamiał satysfakcję z pracy z postawą wobec pracy. Satysfakcja z pracy, w najbardziej klasycznym ujęciu, to pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny pracy jako aktywności prowadzącej do osiągania ważnych dla pracownika celów zawodowych lub ułatwiający osiąganie tych celów (Locke, 1969). Satysfakcja z pracy jest też definiowana jako reakcja emocjonalna pracownika na pracę, polegająca na porównywaniu rezultatów pożądaných z faktycznymi (Cranny i in., 1992). Inne definicje określają ją nie tylko jako pozytywne i negatywne uczucia, ale też postawy, które odnoszą się do realizowanych przez pracownika obowiązków zawodowych (Schultz i Schultz, 2002). Z kolei Springer (2011) wyróżniła poznawcze, emocjonalne i behawioralne aspekty satysfakcji z pracy. Satysfakcja z pracy jest uznawana za wieloaspektową konstrukcję, na którą składają się zarówno czynniki związane z samą pracą (takie jak organizacja pracy, możliwości awansu), jak i czynniki związane z pracownikiem, tj. jego osobowością, wiekiem, wykształceniem czy aspiracjami (Howard i Frink, 1996). Wysoki poziom satysfakcji buduje lojalność wobec pracodawcy i wpływa na wyniki indywidualne pracowników (Wang i in., 2010). W niniejszym artykule satysfakcja rozumiana jest jako poziom indywidualnego zadowolenia z pracy (Rakowska i Mącik, 2016).

Hackman i Oldham (1976) zwrócili uwagę, że na satysfakcję wpływa między innymi wykorzystanie różnych umiejętności i zdolności pracownika. Sypniewska (2014) zauważyła, że na satysfakcję z pracy składają się cztery elementy: ekonomiczne aspekty pracy, warunki pracy, relacje interpersonalne oraz zadania i obowiązki. Szkolenia i możliwość uczenia się oraz kształcenia należą do obszaru warunków pracy.

Według wcześniejszych badań prowadzonych w Polsce możliwość rozwoju była istotnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy (Kaczkowska-Serafińska, 2012; Springer, 2011). Memon i in. (2016) stwierdzili, że satysfakcja z odbytych szkoleń zwiększa zaangażowanie pracowników w pracę i zmniejsza ich chęć odejścia z firmy. Zaproponowano więc poniższą hipotezę.

Hipoteza 1: Możliwość uczenia się przez całe życie wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy.

Satysfakcja z wynagrodzenia a satysfakcja z pracy

Satysfakcja z wynagrodzenia stanowi ważny składnik satysfakcji z pracy (Białas i Litwin, 2013; Kulikowski, 2016b; Springer, 2011). Badanie satysfakcji z wynagrodzenia jest istotnym elementem wielu narzędzi mierzących satysfakcję z pracy (Borowska-Pietrzak, 2014). Poziom wynagrodzenia stanowi źródło satysfakcji i prestiżu pracownika (Kulisa, 2017). Ważny element kształtujący satysfakcję z pracy to również poczucie, że otrzymywane wynagrodzenie jest sprawiedliwe (Williams i in., 2006; Wu i in., 2013). Juchnowicz (2018) opisała determinanty sprawiedliwego wynagradzania takie jak: regularność, zgodność z przepisami, odpowiedni czas pracy, zrównoważony system wynagrodzeń, brak dyskryminacji płacowej, komunikacja na temat płac, dbałość o realny poziom płac, brak dążenia do konkurowania za pomocą niskich płac. Aby uznać wynagrodzenie za sprawiedliwe, musi ono być godziwe (zapewniające minimalne akceptowalne standardy życia) oraz porównywalne do podobnych wynagrodzeń w podobnych organizacjach w tym samym sektorze.

Judge i in. (2010) wskazali na wpływ wysokości wynagrodzenia na satysfakcję z niego. Wysokość wynagrodzenia wpływa też na pozytywną ocenę sprawiedliwości reguł jego przyznawania (Tekleab i in., 2005). W obu tych badaniach związek przyczynowo-skutkowy dotyczył ok. 20% badanych. Z kolei Janssen (2001) wykazał wpływ oceny sprawiedliwości płacy na satysfakcję z pracy. Podobne wyniki przyniosły badania w Polsce (Juchnowicz i Kinowska, 2018; Kulikowski, 2017). Satysfakcja z wynagrodzenia wiąże się też wyraźnie z oceną zarobków na tle zarobków podobnych osób na podobnych stanowiskach (Kulikowski, 2017). Powyższe rozważania doprowadziły do sformułowania następującej hipotezy.

Hipoteza 2: Satysfakcja z wynagrodzenia wpływa pozytywnie na satysfakcję z pracy.

Mediacyjna rola satysfakcji z wynagrodzenia między możliwością uczenia się a satysfakcją z pracy

Satysfakcja pracowników z wynagrodzenia wpływa na wyniki organizacji (Currall i in., 2005). Jest ona częstym mediatorem między różnymi zjawiskami w miejscu pracy a motywacją do pracy (Urieši, 2018), retencją pracowników (Kusin i in., 2021) czy też zamiarem odejścia z pracy (Wang i in., 2010). W badaniach Kulikowskiego (2018) satysfakcja z wynagrodzenia okazała się częściowym mediatorem wpływu premii za wyniki na zaangażowanie w pracę. Świadczenie pracownicze w postaci niektórych form uczenia się

Wspieranie uczenia się przez całe życie przez pracodawcę...

przez całe życie, takich jak studia podyplomowe czy kursy kończące się certyfikatem, są materialnym czynnikiem motywacyjnym (Pocztowski, 2018, s. 359–360). Mogą być więc uważane za ekwiwalent wynagrodzenia. W związku z tym sformułowano kolejną hipotezę.

Hipoteza 3: Satysfakcja z wynagrodzenia jest częściowym mediatorem pozytywnego wpływu możliwości uczenia się przez całe życie na satysfakcję z pracy.

Moderacyjna rola wieku między możliwością uczenia się a satysfakcją z pracy i satysfakcją z wynagrodzenia

Kooij i in. (2010) wykazali, że wiek jest istotnym moderatorem wpływu praktyk HR na satysfakcję z pracy. Wyniki wcześniejszych badań pokazują, że osoby młodsze są bardziej zainteresowane dodatkowym kształceniem zawodowym (Juraś-Krawczyk, 2000; Sikora, 2000). Z kolei wśród badanych w wieku 50+ 43% wymieniło szkolenie i doskonalenie jako czynniki, które w bardzo niskim i niskim stopniu motywują ich do pracy (Gruszczyńska-Malec i in., 2014). Osoby w średnim wieku są w stanie utrzymać motywację i produktywność w trakcie całej kariery dzięki elastycznemu dostosowywaniu kariery do różnych osobistych potrzeb (Bal i in., 2015). Pracownicy, którzy postrzegali siebie jako starszych niż większość osób w ich grupie roboczej, wykazywali większą satysfakcję z pracy (Kooij i in., 2008). Starsi pracownicy deklarują, że chcąc realizować cele zawodowe, dążą do samorealizacji, ale rozwój nie jest uznawany przez nich za bardzo istotny. Na ich satysfakcję z pracy słabiej oddziałują rozwojowe praktyki HR, a lepiej – wspierające praktyki HR. Młody wiek pracowników obok indywidualnej motywacji do zdobywania wiedzy są kluczowymi czynnikami gotowości personelu do szkoleń (Kawecka i in., 2010). Z kolei u osób w wieku od 35 do 44 lat relatywna ocena wysokości wynagrodzenia istotnie wpływa na ich zaangażowanie, czego nie stwierdzono u badanych mających powyżej 45 lat

(Juchnowicz i Kinowska, 2020). W związku z tym zaproponowano kolejną hipotezę.

Hipoteza 4: Wiek badanych jest moderatorem medionowanego przez satysfakcję z wynagrodzenia pozytywnego wpływu możliwości uczenia się przez całe życie na satysfakcję z pracy.

Hipotetyczny model badawczy przedstawiono na rysunku 1.

Narzędzia badawcze

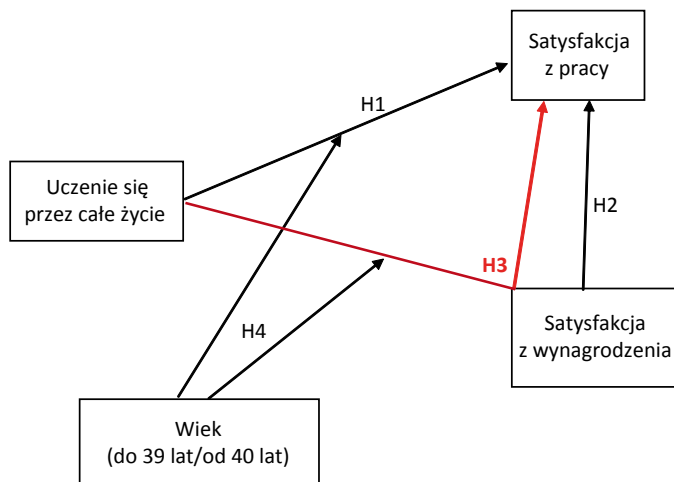
W pierwszej kolejności przeprowadzono cztery wywiady osobiste i telefoniczne na temat form uczenia się przez całe życie dostępnych dla pracowników administracyjnych różnych szkół wyższych. Okazało się, że niektóre uczelnie oferują swoim pracownikom administracyjnym bezpłatny udział w studiach podyplomowych lub doktoranckich. W wyniku analizy tych wypowiedzi stworzono kwestionariusz składający się z sześciu poniższych stwierdzeń, do których badani mieli się ustosunkować w pięciostopniowej skali Likerta od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 5 (zdecydowanie się zgadzam).

- Moja uczelnia umożliwia mi udział w szkoleniach dotyczących bezpośrednio mojej pracy.
- Moja uczelnia umożliwia mi udział w studiach podyplomowych.
- Moja uczelnia ułatwia mi zdobywanie kolejnych stopni naukowych.
- Moja uczelnia wspiera mnie w kształceniu ustawicznym.
- Moja uczelnia wspiera uczestnictwo w szkoleniach wykraczających poza moją obecną pracę.
- Moja uczelnia wspiera moją aktywność fizyczną (zajęcia sportowe, karty typu multisport, pływanie, fitness etc.)

Badania ogólnej satysfakcji z pracy dokonano za pomocą kwestionariusza JSS będącego częścią kwestionariusza oceny organizacji *Michigan OAQ* (Fields, 2002; Juchnowicz, 2014), w którym respondenci

Rysunek 1

Hipotetyczny model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

ustosunkowali się do poniższych trzech stwierdzeń w siedmiostopniowej skali Likerta od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 7 (zdecydowanie się zgadzam).

- W sumie jestem zadowolony z mojej pracy.
- Ogólne nie lubię mojej pracy (kodowanie odwrotnie).
- Ogólnie lubię tu pracować.

Badania satysfakcji z wynagrodzenia dokonano za pomocą kwestionariusza składającego się z trzech poniższych stwierdzeń (Hackman i Oldham, 1976; Wnuk, 2017). Respondenci odnosili się do stwierdzeń w siedmiostopniowej skali Likerta od 1 (zdecydowanie się nie zgadzam) do 7 (zdecydowanie się zgadzam).

- Moje wynagrodzenie nie satysfakcjonuje mnie (kodowanie odwrotnie).
- Moje wynagrodzenie jest dobre na tle rynku pracy.
- Uważam, że moje wynagrodzenie jest godziwe.

Procedura badawcza i respondenci

Respondentami byli pracownicy dziekanatów polskich uczelni. Link do elektronicznego kwestionariusza ankiety został zamieszczony w kilku grupach społecznościowych pracowników dziekanatów po

konferencji naukowej Forum Dziekanatów 2019. Ankieta była dostępna od 1 lutego do 20 kwietnia 2020 roku. W badaniu wzięło udział 157 osób. Podstawowe dane dotyczące badanych zawiera tabela 1.

Kobiety stanowiły 93,6% respondentów. Najwięcej badanych to osoby w wieku 30–39 lat. Większość miała wyższe wykształcenie magisterskie i pracowała na stanowiskach kierowniczych lub na stanowisku specjalisty/głównego specjalisty. Najwięcej badanych pracowało na uczelni dłużej niż 7 lat. Ponad 85% ankietowanych stanowili pracownicy uczelni publicznych. W większości przypadków uczelnie respondentów zatrudniały co najmniej 1000 pracowników (zob. tab. 1).

Statystyki opisowe badanych zmiennych

Ponieważ walidacja jest istotną częścią projektów badawczych (Czakon, 2019), dokonano weryfikacji użytych narzędzi badawczych. Strukturę czynnikową narzędzia do badania satysfakcji z pracy zweryfikowano za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej. Na rysunku 2 przedstawiono wykres osypiska otrzymany w eksploracyjnej analizie czynnikowej satysfakcji z pracy.

Tabela 1

Charakterystyka osób badanych

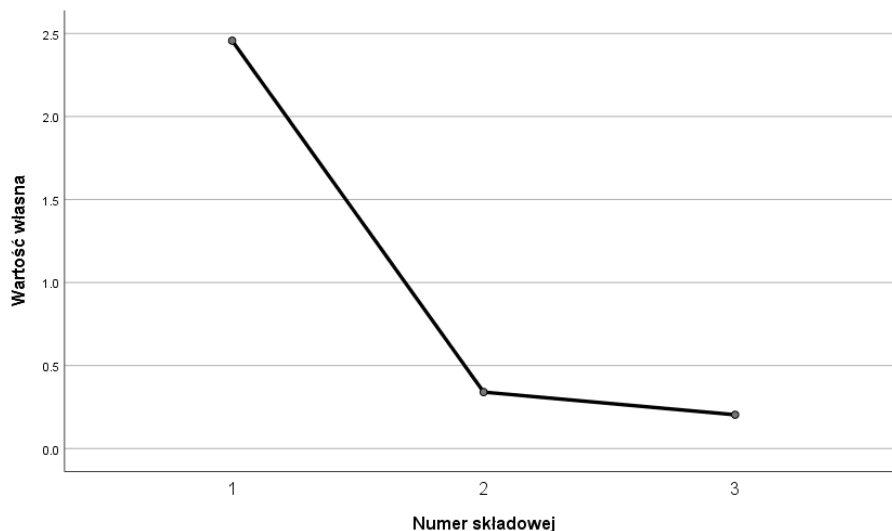
Lp.	Charakterystyka badanych		Respondenci	
			Liczba respondentów	Struktura respondentów
1.	Płeć	kobieta	147	93,6%
		mężczyzna	10	6,4%
2.	Wiek	20–29 lat	12	7,6%
		30–39 lat	59	37,6%
		40–49 lat	55	35,0%
		powyżej 50 lat	31	19,8%
3.	Wykształcenie	wyższe (doktorat)	7	4,5%
		wyższe (magister)	135	86,0%
		wyższe (licencjat)	9	5,7%
		średnie	6	3,8%
4.	Zajmowane stanowisko	kierownik/dyrektor/dziekan	61	38,9%
		specjalista/główny specjalista	61	38,9%
		pracownik administracyjny	32	20,3%
		inne	3	1,9%
5.	Okres zatrudnienia w uczelni	do 7 lat	46	29,3%
		powyżej 7 lat	111	70,7%
6.	Miejsce zatrudnienia	uczelnia publiczna	134	85,4%
		uczelnia niepubliczna	23	14,6%
7.	Liczba pracowników w uczelni	do 249 osób	27	17%
		250–499 osób	28	18%
		500–999 osób	28	18%
		1000 osób i więcej	74	47%

Źródło: opracowanie własne.

Wspieranie uczenia się przez całe życie przez pracodawcę...

Rysunek 2

Wykres osypiska otrzymany w eksploracyjnej analizie czynnikowej dotyczącej satysfakcji z pracy



Źródło: opracowanie własne.

Otrzymany obraz wskazywał na rozwiązanie jednowymiarowe. Wyjaśniało 81,88% wariancji. W tabeli 2 przedstawiono wartości otrzymanych ładunków czynnikowych dla poszczególnych pozycji.

Tabela 2

Wartości ładunków czynnikowych otrzymane w eksploracyjnej analizie czynnikowej dotyczącej satysfakcji z pracy

Lp.	Pozycja	Ładunek czynnikowy
1.	Ogólnie lubię tu pracować.	0,92
2.	Ogólnie nie lubię mojej pracy.	0,88
3.	W sumie jestem zadowolony z mojej pracy.	0,91

Źródło: opracowanie własne.

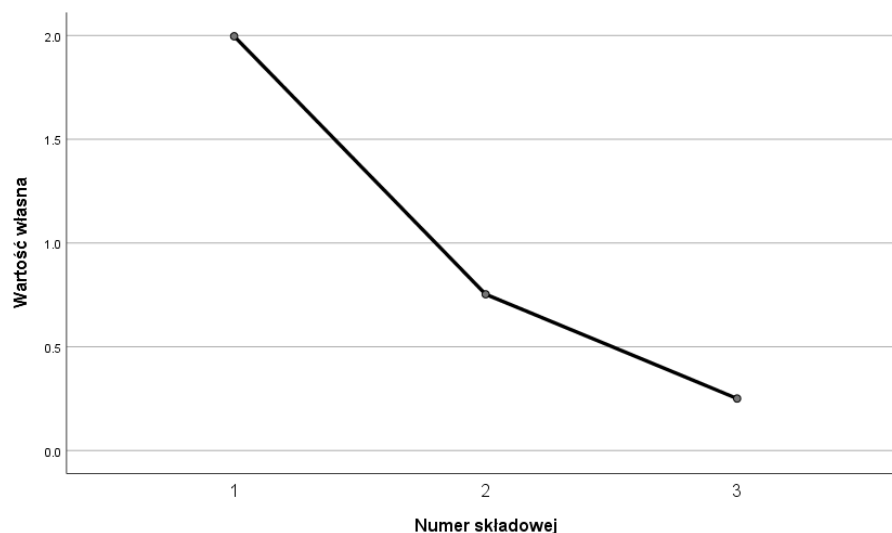
Ładunki czynnikowe przekraczające 0,7 wskazują na bardzo dobrze zdefiniowaną strukturę (Hair i in., 2019, s. 151). Inni autorzy uważają poziomy powyżej 0,7 za bardzo wysokie (MacCallum i in., 2001) lub doskonałe (Comrey i Lee, 2009, s. 243).

Strukturę czynnikową narzędzia do badania satysfakcji z wynagrodzenia zweryfikowano za pomocą eksploracyjnej analizy czynnikowej. Na rysunku 3 przedstawiono wykres osypiska otrzymany w eksploracyjnej analizie czynnikowej satysfakcji z wynagrodzenia.

Otrzymany obraz wskazywał na rozwiązanie jednowymiarowe. Wyjaśniało 66,54% wariancji. W tabeli 3 przedstawiono wartości otrzymanych ładunków czynnikowych dla poszczególnych pozycji.

Rysunek 3

Wykres osypiska otrzymany w eksploracyjnej analizie czynnikowej dotyczącej satysfakcji z wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

Wartości ładunków czynnikowych otrzymane w eksploracyjnej analizie czynnikowej dotyczącej satysfakcji z wynagrodzenia

Lp.	Pozycja	Ładunek czynnikowy
1.	Moje wynagrodzenie nie satysfakcjonuje mnie.	0,64
2.	Moje wynagrodzenie jest dobre na tle rynku pracy.	0,87
3.	Uważam, że moje wynagrodzenie jest godziwe.	0,91

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych przedziałowych. Zestawienie uzupełniono wynikami testu Kołmogorowa–Smirnowa, za pomocą którego zweryfikowano założenie o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych oraz wartościami współczynników rzetelności pomiaru α Cronbacha. Współczynniki rzetelności powyżej 0,6 uważane są za minimalne w badaniach (Aron i in., 2012, s. 626).

Najniższą wartość ładunku czynnikowego (0,64) stwierdzono dla pozycji nr 1. Hair i in. (2019, s. 151) stwierdzili, że ładunki czynnikowe 0,5 lub większe uważa się za praktycznie istotne. Przy ładunku czynnikowym 0,6 próba musi wynosić co najmniej 85 (Hair i in. 2019, s. 152). Prezentowane badanie ($N = 157$) spełnia ten warunek. MacCallum i in. (2001) przyjęli 0,6 jako minimalny poziom pod warunkiem, że średnia wszystkich ładunków czynnikowych przekracza 0,7. Prezentowana w tabeli 3 analiza czynnikowa spełnia ten warunek. Z kolei według Comreya i Lee (2009,

s. 243) poziom ładunków czynnikowych powyżej 0,63 jest wynikiem bardzo dobrym.

Analiza wyników

Satysfakcja z wynagrodzenia i uczenie się przez całe życie a zajmowane stanowisko

W tabeli 5 przedstawiono średnie wartości analizowanych zmiennych w grupie osób pracujących na stanowiskach kierowniczych i w grupie osób pracujących na stanowisku specjalisty. Zestawienie uzupełniono wartościami testu t Studenta dla prób niezależnych. Ze względu na istotne statystycznie odchylenie analizowanych zmiennych od rozkładu normalnego istotność statystyczną wyznaczono na podstawie metody *bootstrappingu*.

Otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie wyników na skalach satysfakcji z wynagrodzenia oraz uczenia się przez całe życie. Średnie wartości otrzymane w grupie osób pracujących na stanowiskach kierowniczych były wyższe od średnich wartości otrzymanych w grupie specjalistów (zob. tab. 5). Kierownicy są bardziej zadowoleni ze swoich zarobków. Mają również więcej możliwości uczenia się przez całe życie. Nie wykazano z kolei istotnie statystycznych różnic między satysfakcją z pracy pracowników na stanowiskach kierowniczych i na stanowiskach specjalistycznych.

Liczba pracowników a satysfakcja z wynagrodzenia i uczenie się przez całe życie

W tabeli 6 przedstawiono średnie wartości analizowanych zmiennych w grupie osób pracujących na uczelniach zatrudniających do 999 osób i w grupie

Tabela 4

Statystyki opisowe badanych zmiennych

Lp.	Zmienne	M	SD	min	max	Z	p	α
1.	Satysfakcja z pracy	5,55	1,13	1,33	7,00	0,20	0,001	0,89
2.	Satysfakcja z wynagrodzenia	3,20	1,46	1,00	7,00	0,12	0,001	0,72
3.	Uczenie się przez całe życie	2,89	0,78	1,00	5,00	0,09	0,002	0,82

Uwaga. M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; min – wartość minimalna; max – wartość maksymalna; Z – wartość testu Kołmogorowa–Smirnowa; p – istotność statystyczna; α – współczynnik rzetelności pomiaru α Cronbacha.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5

Średnie wartości analizowanych zmiennych w grupie osób pracujących na stanowisku kierowniczym i w grupie osób pracujących na stanowisku specjalisty

Lp.	Zmienne	Stanowisko				t	df	p
		Kierownicze		Specjalisty				
		M	SD	M	SD			
1.	Satysfakcja z pracy	5,81	0,84	5,62	1,01	1,17	120	0,222
2.	Satysfakcja z wynagrodzenia	3,66	1,61	2,98	1,21	2,63	111,48	0,007
3.	Uczenie się przez całe życie	3,13	0,67	2,72	0,80	3,11	120	0,002

Uwaga. M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

Wspieranie uczenia się przez całe życie przez pracodawcę...

Tabela 6

Średnie wartości analizowanych zmiennych w grupie osób pracujących na uczelniach zatrudniających do 999 osób i w grupie osób pracujących na uczelniach zatrudniających co najmniej 1000 osób

Lp.	Zmienne	Liczba os. zatrudnionych				t	df	p
		do 999		1000+				
		M	SD	M	SD			
1.	Satysfakcja z pracy	5,46	1,19	5,66	1,05	-1,11	155	0,289
2.	Satysfakcja z wynagrodzenia	2,94	1,38	3,49	1,50	-2,41	155	0,025
3.	Uczenie się przez całe życie	2,75	0,84	3,05	0,67	-2,43	155	0,018

Uwaga. M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

osób pracujących na uczelniach zatrudniających co najmniej 1000 osób. Zestawienie uzupełniono wartościami testu t Studenta dla prób niezależnych. Ze względu na istotne statystycznie odchylenia analizowanych zmiennych od rozkładu normalnego istotność statystyczną wyznaczono na podstawie metody *bootstrappingu*.

Otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie wyników na skalach satysfakcji z wynagrodzenia i uczenia się przez całe życie. Średnie wartości w grupie osób pracujących na większych uczelniach były wyższe od średnich wartości w grupie osób pracujących na uczelniach mniejszych (zob. tab. 6). Pracownicy dziekanatów z większych uczelni są bardziej zadowoleni ze swoich zarobków. Większe uczelnie oferują także więcej możliwości uczenia się przez całe życie swoim pracownikom administracyjnym. Nie wykazano z kolei istotnie statystycznych różnic między satysfakcją z pracy pracowników uczelni większych i mniejszych.

Weryfikacja hipotez badawczych

Następnie przystąpiono do pogłębionej analizy i sprawdzenia hipotez badawczych, co pokazano na rysunku 4. Mediatorzy i moderatory do badania dobrano, opierając się na badaniach literaturowych

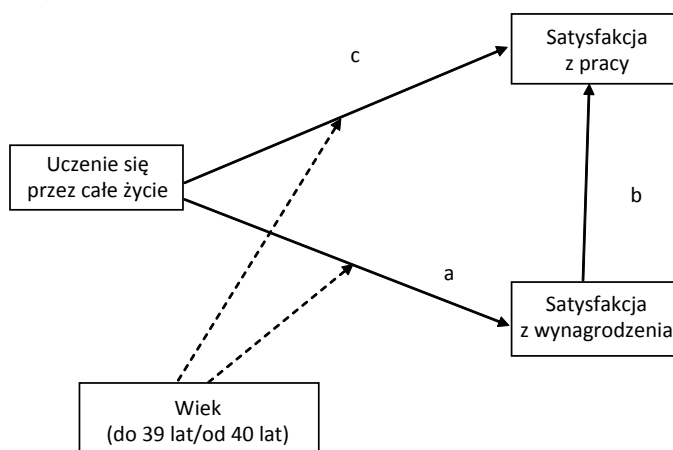
(Turek i Wojtczuk-Turek, 2015). Zgodnie z procedurą zaproponowaną przez Barona i Kenny'ego (1986) stwierdzono, że zmienna niezależna wiąże się istotnie statystycznie ze zmienną zależną, z pominięciem mediatora. Przy rozkładzie normalnym oznaczałoby to zaburzenie istotności mediacji. By wyeliminować to zagrożenie zastosowano – zgodnie z zaleceniem Hayes (2013) – *bootstrapping* jako metodę analityczną odporną na zaburzenie rozkładu normalnego. Zaletą tej metody jest dokładniejszy stopień oszacowania mediacji (Turek i Wojtczuk-Turek, 2015).

Również do badania moderacji użyto metody *bootstrappingu* (Hayes, 2013). Próba badawcza ($N = 157$) była wystarczająco liczna do badania efektu mediacji i moderacji (MacKinnon i in., 2012). Termin „starszy pracownik” jest najczęściej używany w odniesieniu do osób w wieku od 40 do 75 lat (Kooij i in., 2008), dlatego w badaniu moderacji podzielono respondentów według wieku – do 39 lat i powyżej 40 lat (por. rys. 4). Model zweryfikowano za pomocą makro Process Hayes (2013) przy użyciu oprogramowania SPSS.

W tabeli 7 przedstawiono wartości współczynników regresji otrzymanych dla poszczególnych efektów weryfikowanych w ramach modelu moderowanej mediacji. Zaznaczono ich istotność statystyczną.

Rysunek 4

Weryfikowany model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7

Wyniki analizy moderowanej mediacji

Lp.	Ścieżki	B	p
1.	a	0,41	0,083
2.	b	0,19	0,018
3.	c	0,64	0,007
4.	Wiek x a	-0,02	0,875
5.	Wiek x c	-0,26	0,085

Uwaga. B – wartość standaryzowanego współczynnika regresji; p – istotność statystyczna.

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono istotne statystycznie dodatnie zależności pomiędzy uczeniem się przez całe życie a satysfakcją z pracy. Potwierdziła się więc hipoteza 1 badania. Możliwość uczenia się przez całe życie przez respondentów wpływała na zwiększenie ich satysfakcji z pracy. Stwierdzono istotne statystycznie dodatnie zależności pomiędzy satysfakcją z wynagrodzenia a satysfakcją z pracy. Hipoteza 2 również została w ten sposób potwierdzona. Satysfakcja z wynagrodzenia respondentów zwiększała ich satysfakcję z pracy.

Nie stwierdzono istotnych statystycznie interakcji pomiędzy wiekiem osób badanych a uczeniem się przez całe życie. Zależności nieistotne statystycznie zaznaczono na rys. 4 strzałkami przerywanymi. Satysfakcja z wynagrodzenia była istotnym statystycznie mediatorem zależności pomiędzy uczeniem się przez całe życie a satysfakcją z wynagrodzenia zarówno w grupie osób w wieku do 39 roku życia, 95% CI B = 0,01 – 0,16, jak i w grupie osób w wieku co najmniej 40 lat, 95% CI B = 0,01 – 0,14. Bezpośrednia zależność pomiędzy uczeniem się przez całe życie a satysfakcją z pracy przy kontrolowaniu satysfakcji z wynagrodzenia była istotna statystycznie, wobec tego satysfakcja z wynagrodzenia była mediatorem częściowym. Potwierdziła się więc hipoteza 3 badania. Satysfakcja z wynagrodzenia była mediatorem wpływu możliwości uczenia się przez całe życie a satysfakcją z pracy, chociaż nie była mediatorem całkowitym. Nie stwierdzono różnic pomiędzy grupami wiekowymi w zakresie siły efektu mediacji. Indeks moderowanej mediacji również nie był istotny statystycznie, 95% CI B = -0,07 – -0,06. Hipoteza 4 nie została więc potwierdzona w badaniu. Wiek badanych nie był moderatorem zależności między możliwością uczenia się przez całe życie a satysfakcją z pracy.

Dyskusja

Wyniki badań wskazują na wpływ możliwości uczenia się przez całe życie na satysfakcję z pracy. Czynnikiem pośredniczącym jest satysfakcja z wynagrodzenia, ponieważ możliwość dokończenia można przeliczyć na pieniądze. Jest to zbieżne z innymi wynikami badań. Łaguna (2012) opisała istotne statystycznie korelacje między satysfakcją z pracy a gotowością do podjęcia szkoleń przez pracowników. Borowska-Pietrzak (2012) zanotowała wpływ możliwości podnoszenia kwalifikacji na wzrost motywacji do pracy. Satysfakcja z wynagro-

dzenia jest czynnikiem umiarkowanie wpływającym na satysfakcję z pracy. Inne czynniki, takie jak wymagania pracy, atmosfera, relacje z przełożonym są często ważniejsze (Kulikowski, 2017).

Chociaż wiele badań wskazuje na zwiększoną chęć uczestnictwa w formach uczenia się przez całe życie przez osoby młodsze (Juraś-Krawczyk, 2000; Sikora, 2000), to nie znalazło to potwierdzenia w przedstawionym badaniu. Prawdopodobnie ma to związek z wyższym wykształceniem respondentów. W grupie osób z wykształceniem wyższym aktywność szkoleniowa pozostaje na relatywnie wysokim poziomie w kategoriach wieku 50+ (Worek i Turek, 2015). Czynnikiem, który wpływa na konieczność uczenia się są również uwarunkowania prawne. Częste i radykalne zmiany przepisów w zakresie funkcjonowania szkolnictwa wyższego, zarówno rangi ustawy, jak i rozporządzeń wymuszają ciągłe śledzenie zmian i implementowanie nowych rozwiązań do pracy w zakresie obsługi procesów zachodzących na uczelniach. Kolejnym możliwym wyjaśnieniem tego wyniku jest etos naukowy uczelni, który obejmuje swym wpływem również jej pracowników administracyjnych (Stachowicz-Stanusch i Mendel, 2009).

Podsumowanie

Jak większość badań, również ten artykuł podlega ograniczeniom. Dobór próby badawczej był nielosowy, chociaż grupa respondentów była jednorodna. Jednakże badanie wyłącznie pracowników dziekanatów sugeruje ostrożne uogólnianie wyników na całą populację. Warto w przyszłych badaniach odnieść się do innych grup respondentów.

Praktycznym wnioskiem z przedstawionych badań jest postulat zwiększania możliwości uczenia się przez pracowników jako jednego z ważnych czynników budujących satysfakcję z pracy. Wydaje się, że te wyniki można zastosować nie tylko wobec pracowników administracyjnych uczelni. Walor aplikacyjny wyników badań najlepiej mogą wykorzystać zarządzający szkołami wyższymi w Polsce. Warto zwrócić uwagę na zróżnicowanie poziomu satysfakcji pracowników z wynagrodzenia oraz form oferowanego uczenia się przez całe życie w zależności od wielkości uczelni i stanowiska.

Bibliografia

- Aron, A., Coups, E. J. i Aron, N. A. (2012). *Statistics for psychology* (wyd. 6). Pearson.
- Bal, P. M., van Kleef, M. i Jansen, P. G. (2015). The impact of career customization on work outcomes: Boundary conditions of manager support and employee age. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 421–440. <https://doi.org/10.1002/job.1998>
- Baron, R. M. i Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Białas, S. i Litwin, J. (2013). Kierunki badań nad satysfakcją z pracy. *Organizacja i Kierowanie*, 3(156), 161–172. <https://bibliotekanauki.pl/articles/704905>

- Borowska-Pietrzak, A. (2012). Perspektywa pracownicza motywacji niematerialnej ukierunkowanej na pracownika – raport z badań. W P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka* (s. 211–225). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Borowska-Pietrzak, A. (2014). Dezagregacja czynników w modelu poczucia satysfakcji zawodowej. *Nauki o Zarządzaniu*, 1(18), 9–22. <https://doi.org/10.15611/noz.2014.1.01>
- Comrey, A. L. i Lee, H. B. (2009). *A first course in factor analysis* (wyd. 2). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315827506>
- Cranny, C. J., Smith, P. C. i Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs*. Lexington Books.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A. i Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613–640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x>
- Czakon, W. (2019). Walidacja narzędzia pomiarowego w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 4, 3–10. <https://doi.org/10.33141/po.2019.04.01>
- Decewicz, A. i Górak-Sosnowska, K. (2019). Pracownicy dzieciątów o swojej pracy. (Bardzo) wstępne wyniki ogólnopolskiego badania ankietowego. W K. Górak-Sosnowska i R. Pajewska-Kwaśny (red.), *Dziekanaty w procesie zmian. Nowa rzeczywistość prawna i organizacyjna* (s. 63–78). Oficyna Wydawnicza SGH.
- de Juana-Espinosa, S. i Rakowska, A. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 141–154. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2018-0027>
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231143>
- Górak-Sosnowska, K. (2018). Po co (warto) pracować. W K. Górak-Sosnowska, J. Brdulak, M. Matuszewicz i I. E. Senator (red.), *Dziekanaty na wyższych uczelniach: funkcjonowanie, wyzwania, dobre praktyki* (s. 141–160). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. i Gojny, M. (2014). Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 427–437. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.39>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. i Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (wyd. 8). Cengage.
- Hackman, J. R. i Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Howard, J. L. i Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction. *Group & Organization Management*, 21(3), 278–303. <https://doi.org/10.1177/1059601196213003>
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039–1050. <https://doi.org/10.5465/3069447>
- Jarmużek, J. (2018). Uwarunkowania aspiracji edukacyjno-zawodowych człowieka. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Pedagogika*, 36(2), 199–221. https://doi.org/10.12775/AUNC_PED.2018.020
- Juchnowicz, M. (2014). *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2018). Istota sprawiedliwego wynagrodzenia w zarządzaniu – aspekty teoretyczne i realne. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 49(3), 45–60. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.7397>
- Juchnowicz, M. i Kinowska, H. (2018). Sprawiedliwość wynagrodzenia a zaangażowanie pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52, 199–209. <https://doi.org/10.18276/sip.2018.52/3-19>
- Juchnowicz, M. i Kinowska, H. (2020). Różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz kryteriach oceny wynagrodzenia. W J. Cewińska, A. Krejner-Nowicka i S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania* (s. 393–405). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. i Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. i Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Juraś-Krawczyk, B. (2000). Motywy i warunki studiowania w wyższej szkole niepaństwowej. W J. Saran (red.), *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian* (s. 257–263). Wydawnictwo UMCS.
- Kaczkowska-Serafińska, M. (2012). Weryfikacja wpływu trzech grup zmiennych na satysfakcję z pracy – prezentacja wyników badania w formie modeli logitowych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 121, 32–43. <https://bit.ly/3Jr51vG>
- Kawecka, K., Łąguna, M. i Tabor, K. (2010). Gotowości do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia. Propozycja ujęcia teoretycznego i skal pomiaru. *Organizacja i Kierowanie* 2, 43–55. <https://bit.ly/34RZBLc>
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P. i Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S. i De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111–1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Kulikowski, K. (2016a). Satysfakcja z wynagrodzenia i zaangażowanie w pracę wśród pracowników firm prywatnych i państwowych. *Zarządzanie Publiczne*, 1(35), 58–67. <https://doi.org/10.15678/ZP.2016.35.1.05>
- Kulikowski, K. (2016b). Wykorzystanie wskaźników satysfakcji z pracy w procesie zarządzania ludźmi – zarys problemu i propozycja narzędzia badawczego. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 81–96. <https://bit.ly/3oPUH8N>
- Kulikowski, K. (2017). Jak wysokość wynagrodzenia wiąże się z oceną sprawiedliwości wynagrodzenia i zadowoleniem z pracy? Analiza na podstawie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń 2015. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 105, 227–240. <https://bibliotekanauki.pl/articles/322371>
- Kulikowski, K. (2018). The model of relationships between pay for individual performance and work

engagement. *Career Development International*, 23(4), s. 427–443. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0181>

Kulisa, B. (2017). Wynagrodzenie godziwe jako obszar odpowiedzialnego biznesu. *Marketing i Rynek*, 11, 271–284.

Kusin, G. M., Tajuddin, D., Ambad, S. N. A. i Hasan, H. (2021). The effect of career development on employees' retention in logistics industry at Labuan FT: The role of pay satisfaction as a mediator. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 7(2), 213–217. <https://doi.org/10.31580/apss.v7i2.1852> ZA pozycją Kulisa, B. (2017). Wynagrodzenie godziwe jako obszar odpowiedzialnego biznesu. *Marketing i Rynek*, 11, 271–284.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Łaguna, M. (2012). Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń: Doniesienie z badań. *Psychologia Jakości Życia*, 11(2), 163–172.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J. i Hong, S. (2001). Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research*, 36(4), 611–637. https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3604_06

McCombs, B. L. (1991). Motivation and lifelong learning. *Educational Psychologist*, 26(2), 117–127. https://doi.org/10.1207/s15326985sep2602_4

MacKinnon, D. P., Coxé, S. i Baraldi, A. N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9248-z>

Maniak, G. (2015). Kształcenie przez całe życie – idea i realizacja. Polska na tle Unii Europejskiej. *Studia Ekonomiczne*, 214, 128–139. <https://bibliotekanauki.pl/articles/592449>

Marciszewska, E. i Zbierchowska, A. (2006). Kształcenie ustawiczne w europejskich uniwersytetach. Projekty EQUIPE i EQUIPE PLUS. *e-mentor*, 4(16), 43–48. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/16/id/334>

Memon, M. A., Salleh, R., i Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and*

Development, 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>

Ng, T. W., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. i Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>

Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Rakowska, A. i Mącik, R. (2016). Zaangażowanie pracownika a satysfakcja z pracy – modelowanie zależności z wykorzystaniem PLS-SEM. *Przegląd Organizacji* 5, 48–58. <https://doi.org/10.33141/po.2016.05.07>

Schultz, D. P. i Schultz, S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Sikora, D. (2000). Doskonalenie zawodowe pielęgniarek. Wybrane problemy. W J. Saran (red.), *Edukacja dorosłych. Teoria i praktyka w okresie przemian* (s. 299–303). Wydawnictwo UMCS.

Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 4(34), 162–180. <https://bibliotekanauki.pl/articles/525356>

Stachowicz-Stanusch, A. i Mendel, I. K. (2009). Główne wartości uczelni wyższych jako podstawa etosu akademickiego. W A. Stachowicz-Stanusch (red.), *Główne wartości uczelni wyższych w kontekście różnych kultur narodowych. Koncepcja badań i wyniki badań sondażowych* (s. 11–29). Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.

Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 1(8), 57–72. <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>

Škerlavaj, M. i Dimovski, V. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The case of Slovenia. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 11(1), 75–90.

Tekleab, A. G., Bartol, K. M. i Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 899–921. <https://doi.org/10.1002/job.352>

Pełna wersja bibliografii dostępna jest w internetowej wersji czasopisma.

Tomasz Gigol jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, adiunktem w Zakładzie Strategii Personalnych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Łączy pracę naukową z praktyką – od wielu lat pracuje jako menedżer wysokiego szczebla spółek na rynku kapitałowym. Jego zainteresowania naukowe dotyczą zachowania przedsiębiorstw w kryzysie, strategii, źródeł finansowania, etyki biznesu, przywództwa i zaangażowania w pracę. Tematem ostatnio opublikowanych prac są przywództwo i reakcje przedsiębiorstw na kryzys COVID-19.

Renata Pajewska-Kwaśny jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Od początku swojej pracy naukowej związana ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie, najpierw jako asystent w Katedrze Polityki Gospodarczej, następnie Zarządzania w Gospodarce, a od 1997 r. – z ubezpieczeniami oraz Katedrą Ryzyka i Ubezpieczeń, w której pracuje jako adiunkt. Łączy pracę naukową z praktyką – przez kilka lat pracowała w Ministerstwie Finansów, gdzie zajmowała się m.in. martwymi kontami i polisami szwajcarskimi. W latach 2008–2012 i 2016–2020 pełniła funkcję prodziekana Studium Magisterskiego. W tym okresie zajmowała się analizą procesów związanych z pracą w dziekanacie i innych jednostkach administracyjnych uczelni. Efektem badań były publikacje książkowe dotyczące problematyki organizacji i zasad obsługi studentów. Na co dzień jest wykładowcą z zakresu finansów przedsiębiorstwa, ubezpieczeń, prowadzi zajęcia na studiach licencjackich, magisterskich i podyplomowych. Jest kierownikiem wielu studiów podyplomowych o tematyce finansowej, autorem i współautorem publikacji z zakresu ubezpieczeń gospodarczych, w tym zwłaszcza ubezpieczeń zdrowotnych i ubezpieczeń katastroficznych.