



POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

DOJRZAŁOŚĆ ZAKUPOWA
Z UWZGLĘDNIENIEM KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW
W OBSZARZE ZAKUPÓW

ROZPRAWA DOKTORSKA

mgr inż. Zuzanna SIKORSKA

Promotor:

dr hab. inż. Łukasz HADAŚ, prof. PP

Promotor pomocniczy:

dr inż. Katarzyna RAGIN-SKORECKA

Poznań, 2024

Podziękowania

Składam serdeczne podziękowania moim Promotorom

Panu dr hab. inż. Łukaszowi Hadasiowi, prof. PP

oraz Pani dr inż. Katarzynie Ragin-Skoreckiej.

Dziękuję za opiekę merytoryczną, okazaną życzliwość i wyrozumiałość.

Dziękuję za poświęcony czas i wszystkie cenne wskazówki w przygotowaniu pracy.

Dziękuję moim wspaniałym Rodzicom za ogromne wsparcie, nieocenioną pomoc,
bezwarunkową miłość i wiarę we mnie.

Dziękuję mojemu synowi Franciszkowi za cierpliwość,

gdy musiałam poświęcić czas na naukę i pisanie pracy.

Twoja nieustająca ciekawość świata przypominały mi codziennie,

dlaczego warto dążyć do realizacji marzeń.

Szczególnie dziękuję mojemu mężowi Mariuszowi.

Dziękuję za codzienną troskę i zaangażowanie w rodzinne obowiązki,

aby umożliwić mi skoncentrowanie się na pisaniu pracy.

Dziękuję za motywację, zrozumienie i ułatwienie mi tej drogi.

Dziękuję, że zawsze byłeś obok.

Spis treści

Streszczenie.....	5
Abstract.....	7
Słownik pojęć.....	9
Wprowadzenie.....	10
Rozdział 1. Zarządzanie zakupami w przedsiębiorstwie.....	29
1.1. Geneza zarządzania zakupami.....	29
1.2. Zakupy i funkcja zakupowa.....	36
1.3. Rola i zadania w obszarze zakupów w organizacji.....	50
1.4. Strategiczne podejście w zakupach.....	56
Rozdział 2. Dojrzałość zakupowa.....	65
2.1. Pojęcie i istota dojrzałości zakupowej.....	65
2.2. Modele dojrzałości zakupowej.....	69
Rozdział 3. Kompetencje pracowników w obszarze zakupów.....	88
3.1. Pojęcie, istota i podział kompetencji.....	88
3.2. Kompetencje pracowników zajmujących się zakupami.....	95
Rozdział 4. Analiza dojrzałości zakupowej przedsiębiorstw i kompetencji pracowników w obszarze zakupów.....	113
4.1. Przebieg badań własnych.....	113
4.2. Dobór i charakterystyka próby badawczej.....	117
4.3. Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej – I etap badań własnych.....	128
4.4. Charakterystyka poziomów dojrzałości zakupowej przyjętych w badaniu.....	148
4.5. Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej – II etap badań własnych.....	155
Rozdział 5. Dojrzałość zakupowa przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.....	204
5.1. Istota modelu i założenia konstrukcyjne.....	204
5.2. Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.....	209
5.3. Rekomendacje i ograniczenia dotyczące zastosowania Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.....	218
Zakończenie.....	221

Bibliografia.....	226
Spis tabel.....	238
Spis rysunków.....	239
Spis załączników.....	241

Streszczenie

DOJRZAŁOŚĆ ZAKUPOWA Z UWZGLĘDNIENIEM KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW W OBSZARZE ZAKUPÓW

Nieustające zmiany w otoczeniu gospodarczym sprawiają, że funkcja zakupowa ulega przekształceniu, a co za tym idzie wymagania stawiane pracownikom zajmującym się zakupami ewoluują. Zagadnieniem rozważanym w niniejszej pracy jest potrzeba powiązania tematyki dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników w obszarze zakupów, co zostało wykazane w postaci luki badawczej na podstawie przeglądu literatury. Problem badawczy został sformułowany następująco: jakie kompetencje pracowników zajmujących się zakupami charakteryzują konkretny poziom dojrzałości zakupowej? Głównym celem pracy jest opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami. Wypełnienie dostrzeżonej w literaturze przedmiotu luki wymagało znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- P1: Jakie elementy funkcji zakupowej muszą być spełnione, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej?
- P2: Jak pracownicy działu zakupów i menedżerowie oceniają dojrzałość zakupową organizacji, w której aktualnie pracują?
- P3: Jakie kompetencje mają pracownicy realizujący działania zakupowe?
- P4: Jakie kompetencje pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów są istotne w świetle dojrzałości zakupowej na poszczególnych poziomach?

W celu odpowiedzi na zadane pytania badawcze oraz realizacji postawionego w pracy celu autorka dysertacji dokonała przeglądu krajowego i zagranicznego piśmiennictwa naukowego w wybranych bazach: Web of Science, Scopus. Następnie wykorzystując dwuetapowe badanie ankietowe (autorski kwestionariusz na reprezentatywnej próbie badawczej) oraz badania towarzyszące (analiza zadań i stanowisk w obszarze zakupów) rozpoznała funkcjonowanie obszaru zakupów oraz kompetencje jakie mają pracownicy zajmujący się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach. Ponadto, przeprowadzając badanie eksperckie autorka zawężyła listę istotnych kompetencji w obszarze zakupów, a metodą statystyczną (analiza czynnikowa) ustaliła listę kluczowych kompetencji w obszarze zakupów

na czterech poziomach dojrzałości zakupowej w dwóch grupach stanowiskowych, w grupie 1 (kadra wspierająca i kadra specjalistów) - kompetencje miękkie, twarde, w grupie 2 (kadra zarządzająca) - kompetencje miękkie, twarde i menedżerskie.

W efekcie realizacji rozprawy doktorskiej przygotowano Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów. Rozprawę doktorską kończą wnioski potwierdzające realizację zadań badawczych i celu pracy oraz propozycje kierunków dalszych badań.

Abstract

THE PURCHASING MATURITY INCLUDING THE COMPETENCES OF EMPLOYEES IN THE PURCHASING AREA

Continuous changes in the economic environment mean that the purchasing function is being transformed and the requirements for employees are evolving. The research problem considered in this work is the need to link the topic of purchasing maturity with employee competences in the area of purchasing, which was demonstrated in the form of a research gap based on a literature review. The main purpose of the study is to develop a purchasing maturity model (with specific maturity levels) taking into account the specific competences of purchasing employees. Filling the gap noticed in the literature on the subject required finding answers to the following research questions:

- Q1: What elements of the purchasing function must be met to achieve the expected level of purchasing maturity?
- Q2: How do purchasing employees and managers assess the purchasing maturity of the organization in which they currently work?
- Q3: What competencies do employees carrying out purchasing activities have?
- Q4: What competencies of purchasing employees are important in the meaning of purchasing maturity at particular levels?

In order to answer the research questions posed and to achieve the goal set in the dissertation, the doctoral thesis author carried out: a systematic review of domestic and foreign scientific literature in selected databases: Web of Science, Scopus. Then, using a survey (an original questionnaire on a representative research sample) and accompanying research (analysis of tasks and positions in the area of purchasing), it was identified the functioning of the purchasing area and the competences of purchasing employees in selected enterprises. Moreover, by conducting an expert study, the author narrowed down the list of important competences in the area of purchasing, and using the statistical method (factor analysis) established a list of key competences in the area of purchasing at four levels of purchasing maturity in two job position groups, in group 1 (support employees and specialist employees) - soft and hard competencies, in group 2 (management employees) - soft, hard and managerial competencies.

As a result of the doctoral dissertation, the Purchasing Maturity Model and Skills Framework (PMM&SF) was prepared. The doctoral dissertation ends with conclusions confirming the implementation of the research tasks and the purpose of the work, as well as proposals for directions for further research.

Słownik pojęć

Słownik pojęć zawiera wyjaśnienie podstawowych terminów używanych w rozprawie:

Zapotrzebowanie - ilość konkretnego towaru lub usługi konieczna do wykonania określonego zadania w organizacji, zgłoszona przez klienta wewnętrznego do Działu Zakupów/ pracownika zajmującego się zakupami w organizacji.

Zakupy - proces pozyskiwania towarów i/lub usług niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa na najbardziej korzystnych warunkach.

Dział Zakupów (skrót: DZ) - komórka organizacyjna w przedsiębiorstwie, której pracownicy odpowiedzialni są za zapewnienie niezbędnych towarów i/lub usług do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Dojrzałość zakupowa - cecha funkcji zakupowej, która została zdefiniowana jako poziom profesjonalizmu funkcji zakupowej.¹

Funkcja zakupowa - działania takie, jak: określenie specyfikacji towaru lub usługi i jego zapotrzebowania, wybór najlepszego dostawcy na podstawie odpowiednio przygotowanej procedury, opracowanie i zawarcie kontraktu, wysyłanie zamówień do dostawców, monitorowanie i kontrolowanie dostaw, rozliczanie dostaw i ocena dostawców po zrealizowanym zamówieniu.

Pracownik zajmujący się zakupami/pracownik Działu Zakupów/pracownik w obszarze zakupów - pracownik odpowiedzialny za wykonywanie zadań zakupowych w organizacji.

Kompetencje - zestawienie trzech głównych składowych: wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności.²

Kluczowe kompetencje - podstawowe i najważniejsze kompetencje.

¹ Rozemeijer, van Weele, Weggeman (2003)

² Słownik języka polskiego (1994)

Wprowadzenie

Uzasadnienie podjęcia tematu badań

Zmieniające się otoczenie biznesowe sprawia, że sposób realizacji funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach ulega znacznemu przekształceniu. Organizacje zaczynają zauważać ogromny potencjał wynikający ze znaczenia obszaru zakupów w swoich strukturach organizacyjnych. Tym samym, funkcji zakupowej nie można już traktować jako drugorzędnej działalności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zróżnicowane postrzeganie roli i miejsca zakupów we współczesnych organizacjach zależy od wielu czynników: zewnętrznych, wewnętrznej dojrzałości organizacji oraz poziomu dojrzałości zakupowej rozumianej jako „poziom profesjonalizmu w funkcji zakupu” (Rozemeijer i in., 2003, s. 7).

Badania pokazują, że dojrzałość zakupowa zwiększa efektywność zakupów, sukces przedsiębiorstwa i wydajność dostawców, z którymi nawiązano współpracę (Foerstl i in., 2013). Jednak pomimo tego zauważyć można pewne problemy wynikające głównie z różnego pojmowania pojęcia procesów zakupowych zarówno przez teoretyków, jak i praktyków. Rozwój funkcji zakupowych we współczesnych organizacjach i uznanie ich strategicznej roli wymaga traktowania dostawców w bardziej „dojrzały” sposób, o czym piszą m.in. Chen, Paulraj i Lado (2004, s. 505-523). Dojrzałość ta powinna się odzwierciedlać w budowaniu i rozwijaniu warunków do długotrwałej współpracy zorientowanej na wspólne planowanie i rozwiązywanie problemów, jak również zaangażowaniu dostawców w rozwój np. nowych produktów. Tak rozumiana współpraca zazwyczaj przybiera formę partnerstwa z dostawcami i świadczy o wysokim zrozumieniu istotności zakupów w przedsiębiorstwie.

Zakupy zdobywają coraz silniejszą pozycję w organizacjach, które dążą do usprawnienia i znacznej automatyzacji procesów. Należy podkreślić, że aktualnie m.in. operacyjna część zakupów bardzo często zostaje zautomatyzowana. Rozwój automatyzacji oraz zmieniające się trendy w otoczeniu gospodarczym, powodują, że można zaobserwować również, iż przedsiębiorstwa dostrzegają liczne możliwości wynikające z zatrudniania kompetentnych, dobrze wykształconych i doświadczonych specjalistów. Ponadto, dynamiczna sytuacja na rynku pracy oraz strategiczne zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach, zmuszają do ciągłego podnoszenia kompetencji i wymagają od pracowników specjalistycznych umiejętności i kwalifikacji.

W Polsce zakupy/zaopatrzenie są najczęściej omawiane jako odrębny rozdział w książkach logistycznych lub rzadziej jako logistyka zaopatrzenia (Dąbrowski, 2011, s. 60). Przykładem zainteresowania tą tematyką przez praktyków i badaczy są również wydawane

podręczniki (np. Hadaś, Klimarczyk, Ragin-Skorecka, Zarządzanie zakupami, Poradnik, Wydawnictwo Open Nexus, Poznań, 2014; Klimarczyk, Ragin-Skorecka, Hadaś, Klucz do zakupów w firmie, Czyli od praktyków dla praktyków, Wydawnictwo Open Nexus, Poznań, 2016), które są bardzo często powiązane z zarządzaniem łańcuchem dostaw lub wyłącznie poświęcone zarządzaniu zakupami. Tym samym, dojrzałość zakupowa jest bardzo aktualnym i użytecznym tematem, a jej praktycznym zrozumieniem i wykorzystaniem zainteresowane są liczne przedsiębiorstwa. Próbując ocenić dojrzałość zakupową (m.in. biorąc pod uwagę globalne problemy ekonomiczne i środowiskowe, takie jak wzrost kosztów surowców, czy transportu) temat ten staje się ważny również z punktu widzenia wydajności łańcucha dostaw. Otoczenie biznesowe niemal wymusza wprowadzanie nieustających usprawnień od przedsiębiorców, stąd rozważania naukowe podjęte w niniejszej rozprawie są potwierdzeniem aktualności tematu. Ponadto, m.in. pandemia koronawirusa, jak również wojna w Ukrainie, wywołała szereg zmian w codziennej organizacji pracy działów zakupów. Wymaga to również od pracowników umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmian i rozwijania dotychczas zdobytej wiedzy i doświadczenia. W tym również kompetencje cyfrowe odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Technologie cyfrowe pozwalają rozwijać możliwości generowania wiedzy, dzielenia się nią i rozpowszechniania w przestrzeniach, które promują wzmocnienie pozycji cyfrowej (Inamorato dos Santos i in., 2023).

Dojrzałe organizacje zakupowe wyróżniają dobrze funkcjonujące struktury i procesy, mimo rotacji pracowników (Ocicka, 2019, s. 64). Przedsiębiorstwa cechujące się wyższą dojrzałością funkcji zakupów stosują szerszy zakres narzędzi, metod i praktyk w zarządzaniu zakupami, stwarzając tym samym więcej możliwości oddziaływania na wyniki działalności (w szczególności na redukcję kosztów) oraz potencjalnych źródeł osiągnięcia wartości przez przedsiębiorstwa (Úbeda i in., 2015, s. 182). Ponadto podejmowane przez nich działania mają częściej znaczenie strategiczne, niż np. w przedsiębiorstwach o niższym poziomie dojrzałości zakupowej. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu brakuje jasnego powiązania tematyki dojrzałości zakupowej z konkretnymi kompetencjami pracowników w obszarze zakupów, co przedstawiono w dalszej części dysertacji.

Co więcej, badania wstępne przeprowadzone w latach 2019-2021 przez autorkę pracy stanowiły również przesłankę do pogłębionej analizy aktualnej sytuacji w obszarze zakupów i podjętego tematu dojrzałości zakupowej oraz kompetencji pracowników na co dzień pracujących w obszarze zakupów. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniach wstępnych został przedstawiony w Załączniku 1. Celem badania było przede wszystkim

zidentyfikowanie najistotniejszych zmian w obszarze zakupów. Kwestionariusz badania pozwolił na anonimowe zebranie danych oraz charakteryzował się formą elektroniczną - przesyłany był do respondentów na międzynarodowym portalu społecznościowym, specjalizującym się w kontaktach zawodowych (LinkedIn). Zaproszono do badania 121 pracowników działów zakupów. Z tego 90 respondentów (co stanowi prawie 75% badanych) potwierdziło, że w ich odczuciu, od momentu rozpoczęcia pracy w obecnym przedsiębiorstwie do dnia badania (tj. 31.08.2020 roku) nastąpiły zmiany w funkcjonowaniu działu zakupów. Z otrzymanych odpowiedzi jasno wynika, że we wspomnianym okresie nastąpiły niżej przytoczone zmiany:

- zmiana zakresu odpowiedzialności oraz zadań pracowników zajmujących się zakupami,
- nowe oczekiwania i wymagania co do kompetencji pracowników zajmujących się zakupami,
- zmiany struktury organizacyjnej (m.in. podział na zakupy produkcyjne - ang. direct oraz zakupy nieprodukcyjne - ang. indirect),
- zatrudnienia nowych pracowników,
- zwolnienia pracowników,
- dostrzeżenie istotności oraz zwiększenie świadomości znaczenia działu zakupów dla organizacji (zmiana roli zakupów z operacyjnej w strategiczną),
- znaczna automatyzacja procesu zakupowego (m.in. wprowadzenie platformy zakupowej, e-katalogów, wprowadzenie modułu zakupowego do systemu ERP lub wykorzystanie nowych narzędzi IT w obszarze zakupów),
- całkowita lub częściowa digitalizacja procesu zakupowego,
- zmiana podejścia we współpracy z dostawcami (m.in. dostrzeżenie znaczenia partnerskich relacji z dostawcami, zastosowanie strategii dwóch dostawców ang. dual sourcing),
- wprowadzenie zarządzania kategoriami zakupowymi (ang. category management),
- ujednoczenie procedur zakupowych oraz dokumentacji (m.in. Ogólne Warunki Zakupów - OWZ, polityka zakupowa, procedury zakupowe, Kodeks współpracy z dostawcami).

Z przeprowadzonych badań wstępnych z pracownikami zajmującymi się zakupami wysunięto również następujący wniosek: kompetencje, które ma pracownik zajmujący się zakupami wpływają na sposób zarządzania obszarem zakupów, co świadczy również

o poziomie dojrzałości zakupowej, którym charakteryzuje się organizacja. Organizacja dojrzała zakupowo powinna zatrudniać pracowników o określonych kompetencjach, które będą charakteryzowały konkretny poziom dojrzałości zakupowej.

Uzyskane odpowiedzi w przeprowadzonym badaniu wstępnym potwierdziły aktualność tematyki i konieczność dalszych analiz. Odpowiedzi respondentów zostały dokładnie przeanalizowane i zostały również wykorzystane w procesie projektowania badań właściwych niniejszej dysertacji. Co więcej, już na etapie zbierania danych, respondenci wykazali się dużą dociekliwością co badanego zagadnienia i poprosili o przesłanie otrzymanych wyników. Bez wątplenia świadczy to o wysokim zainteresowaniu tematyką i dobraniem odpowiedniej grupy badawczej, co utwierdziło autorkę pracy w przekonaniu, że podjęty temat jest wartościowy i wzbogaca wiedzę w dyskusjach w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, a dokładniej zakupów.

Podsumowując, przesłankami do zainicjowania badań w zakresie poziomów dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników zajmujących się zakupami były:

- zrealizowane studia literaturowe przedmiotu, w trakcie których zidentyfikowano lukę badawczą dotyczącą jednoznacznego powiązania modeli dojrzałości z konkretnymi kompetencjami pracowników zajmujących się zakupami w organizacji wraz z wyszczególnieniem na poziomy stanowisk (np. specjalista, kierownik, dyrektor); luka badawcza została opisana na kolejnych stronach pracy,
- wyniki badań wstępnych zrealizowanych przez autorkę dysertacji w latach 2019-2021 dotyczących zmian zachodzących w organizacjach w obszarze zakupów,
- doświadczenie własne, liczne dyskusje z pracownikami ds. zakupów podczas pracy zawodowej, szkoleń, spotkań, konferencji zakupowych oraz analiza publikacji branżowych.

W literaturze przedmiotu, kwestie dotyczące poziomów dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników ds. zakupów nie są popularnym przedmiotem zainteresowań badaczy, jednakże jest to bardzo istotny obszar dla praktyków biznesowych na co dzień odpowiedzialnych za realizację funkcji zakupowej, co stanowiło przyczynek do podjęcia niniejszych badań.

Identyfikacja luki badawczej

W celu identyfikacji luki badawczej w obszarze badań nad dojrzałością zakupową z uwzględnieniem kompetencji pracowników zajmujących się zakupami wykonano analizę bibliometryczną literatury. W badaniach uwzględniono słowa kluczowe, które przedstawiono w poniżej. Nie wprowadzono żadnych ograniczeń dotyczących typu publikacji. Zakres kwerendy literaturowej to tytuł, słowa kluczowe oraz abstrakt. Szczegółowe kryteria selekcji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Szczegółowe kryteria selekcji wykorzystane w badaniach literatury

KRYTERIUM SELEKCJI	OPIS	
Słowa kluczowe	Język polski	Język angielski
	1. Zakupy 2. Dojrzałość zakupowa 3. Model dojrzałości zakupowej 4. Kompetencje pracowników zajmujących się zakupami	1. Procurement 2. Procurement maturity 3. Procurement maturity model 4. Buyer's competences
Operatory logiczne	Język polski	Język angielski
	oraz	and
Zakres	Tytuł, Abstrakt, Słowa kluczowe	
Czas	do roku 2023 włącznie	
Język	Język angielski	
Typ publikacji	bez ograniczenia	
Obszar badań	nauki/obszary związane z zarządzaniem: Biznes, Zarządzanie i Rachunkowość	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kosacka-Olejek, Werner-Lewandowska, 2020, s. 12.

W kolejnym kroku, dokonano wyboru baz: Scopus oraz Web of Science. Dalsza selekcja miała na celu wskazanie publikacji do analizy pełnotekstowej. Podjęte zostały działania obejmujące selekcję wstępną i właściwą oraz eliminację duplikatów. Zastosowano ograniczenie do nauk/obszarów związanych z zarządzaniem. Liczbę znalezionych publikacji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Ilościowe wyniki selekcji publikacji

SŁOWA KLUCZOWE	LICZBA PUBLIKACJI	
	SCOPUS	WEB OF SCIENCE
“purchasing”	17 942	40 953
“purchasing maturity”	12	199
“purchasing maturity model”	2	95
“buyer’s competences”	5	112
“purchasing” and “buyer’s competences”	1	26
“purchasing maturity” and “buyer’s competences”	0	0
“purchasing maturity model” and “buyer’s competences”	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Nie znaleziono publikacji, w której wystąpiły połączone w układzie logicznym frazy: dojrzałość zakupowa i kompetencje osób zajmujących się zakupami oraz model dojrzałości zakupowej i kompetencje osób zajmujących się zakupami.

Ponadto, mając na uwadze praktyczne podejście do wybranego tematu oraz analizując dostępne materiały można zauważyć, że brakuje ścisłych naukowych opracowań i wytycznych (istnieją jedynie biznesowe opracowania czy materiały szkoleniowe kierowane dla praktyków) w zakresie kompetencji pracowników zajmujących się zakupami. Mimo licznych szkoleń i kursów z obszaru zakupów wciąż brak w Polsce np. studiów licencjackich/inżynierskich, czy magisterskich, które kształcą w tym kierunku. Na wielu uczelniach, zarówno państwowych, jak i prywatnych, w ofercie dostępne są jedynie studia podyplomowe, które kierowane są głównie do osób zajmujących się już na co dzień zakupami, a których celem jest poszerzenie dotychczasowej wiedzy, zaznajomienie z nowymi praktykami zakupowymi, a nie kompleksowe przygotowanie do zawodu od podstaw. Z kolei organizowane konferencje zakupowe mają raczej na celu wymianę doświadczeń między osobami pracującymi już od dłuższego czasu w obszarze zakupów.

Skupiając się na wspomnianym obszarze, zidentyfikowano szereg zagadnień, które stanowią lukę badawczą, którą sformułowano następująco: **niedostateczne skojarzenie dojrzałości zakupowej z wymaganymi kompetencjami pracowników w obszarze zakupów**, co należy rozumieć jako niepełną wiedzę w zakresie wymaganych kompetencji

osób zajmujących się zakupami w organizacji (np. asystent, specjalista, kierownik, dyrektor ds. zakupów) oraz wskazaniem konkretnego poziomu dojrzałości zakupowej w organizacji.

Dostrzeżona i opisana powyżej luka badawcza stworzyła sytuację problemową i stała się przesłanką podjęcia przez autorkę rozprawy prac badawczych. W związku z powyższym, a także odpowiadając na zadane w toku pracy pytania badawcze, uznano że temat dysertacji jest ważny i aktualny oraz adekwatny do dzisiejszych potrzeb, a wyniki badań wstępnych potwierdziły duże zainteresowanie wśród środowiska biznesowego badanym zagadnieniem.

Sformułowanie problemu badawczego

Dotychczasowy stan wiedzy oraz zidentyfikowana na podstawie analizy literatury przedmiotu luka badawcza pozwoliły na sformułowanie głównego problemu badawczego rozprawy doktorskiej wokół którego toczyły się działania przedstawione w dysertacji, jakim jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: **jakie kompetencje pracowników zajmujących się zakupami charakteryzują konkretny poziom dojrzałości zakupowej?**

Przyjęty w dysertacji zakres problemu badawczego jest rozpatrywany z perspektywy dziedziny nauk społecznych, dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

Założenia badawcze

Mając na uwadze charakterystykę współczesnego otoczenia gospodarczego oraz dostępną wiedzę z zakresu zarządzania obszarem zakupów w początkowym etapie rozwoju badań poczyniono następujące istotne założenia pracy:

1. Badania odnoszą się do podmiotów posiadających w swoich strukturach organizacyjnych pracowników zajmujących się zakupami, którzy są zatrudnieni w Dziale Zakupów.
2. Pracownicy z obszaru zakupów są ogniwem łączącym organizację z podmiotami zewnętrznymi (np. dostawcami), co stawia szczególne wymagania w zakresie ich kompetencji.
3. Kompetencje osób zajmujących się zakupami powinny być dostosowane do wymagań rynku, przedsiębiorstwa, stanowiska pracy.
4. Na poziom dojrzałości zakupowej wpływa wiele czynników, w tym kompetencje jakie mają pracownicy zajmujący się zakupami.

Cel pracy

W nawiązaniu do problemu badawczego oraz luki badawczej, sformułowano cel główny (CG) pracy, którym jest: **opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.**

Ze względu na kompleksowy charakter podjętego celu pracy, sformułowano również dwa cele w wymiarze użytkowym (aplikacyjnym). Są to:

- CA1: Opracowanie instrukcji dla menedżerów, pozwalającej na ocenę poziomu dojrzałości zakupowej w organizacji z uwzględnieniem konkretnych charakterystyk funkcji zakupowej i kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.
- CA2: Opracowanie listy dobrych praktyk w zakupach w zakresie dojrzałości zakupowej.

Pytania badawcze

W pracy sformułowano następujące pytania badawcze (przedstawione zgodnie ze strukturą opracowania):

- P1: Jakie elementy funkcji zakupowej muszą być spełnione, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej?
- P2: Jak pracownicy działu zakupów i menedżerowie oceniają dojrzałość zakupową organizacji, w której aktualnie pracują?
- P3: Jakie kompetencje mają pracownicy realizujący działania zakupowe?
- P4: Jakie kompetencje pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów są istotne w świetle dojrzałości zakupowej na poszczególnych poziomach?

Odpowiedź na pytania badawcze nastąpi wskutek realizacji przyjętej sekwencji (kompozycji) procesu badawczego.

Zadania badawcze

W pracy zaplanowano następujące zadania badawcze o charakterze poznawczym oraz metodycznym:

- Z1.1.: Kwerenda literatury z zakresu funkcji zakupowej.
- Z1.2.: Kwerenda literatury z zakresu modeli dojrzałości zakupowej.
- Z1.3.: Kwerenda literatury z zakresu kompetencji pracowników na stanowiskach w obszarze zakupów.
- Z2.1.: Przeprowadzenie badań własnych - I etap: Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.
- Z2.2.: Przeprowadzenie badań własnych - II etap: Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.
- Z3: Opracowanie opisu poziomów dojrzałości zakupowej na podstawie istniejących w literaturze modeli dojrzałości zakupowej i wyników przeprowadzonych badań.
- Z4: Ocena poziomu dojrzałości zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach.
- Z5: Opracowanie listy kompetencji na podstawie zestawień istniejących w literaturze i materiałach biznesowych.
- Z6: Opracowanie listy kluczowych kompetencji pracowników na podstawie przebadanych pracowników działu zakupów w wybranych przedsiębiorstwach.

Zakres i przedmiot badań

W celu usystematyzowania dysertacji zdefiniowano jej zakres w czterech ujęciach:

- Zakres przedmiotowy:

Praca opisuje aktualny problem dojrzałości funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach, które posiadają w swoich strukturach organizacyjnych Dział Zakupów, tj. zatrudniają osoby, które zajmują się zakupami w organizacji. Wyróżnikiem jest uwzględnienie w badaniach kompetencji pracowników zajmujących się zakupami, co nie jest powszechne w dostępnej literaturze oraz praktyce, a jednocześnie pozostaje istotnym aspektem w zarządzaniu obszarem zakupów i określaniu poziomu dojrzałości zakupowej.

- Zakres podmiotowy:

Podmiot badań stanowiły osoby zatrudnione na stanowiskach związanych z zakupami, w obszarze funkcjonowania dużych przedsiębiorstw (250 osób i więcej).

- Zakres przestrzenny:

Badania realizowane były na obszarze Polski (w ramach badań ankietowych i badania ankietowego eksperckiego), wzięły w nich udział osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terytorium całej Polski.

- Zakres czasowy:

Badania wstępne zostały przeprowadzone w latach 2019-2021, a główne prace badawcze w latach 2022-2024.

Poniższa praca stanowi résumé ostatnich pięciu lat aktywności naukowej autorki, podczas których czerpała również wiedzę z wcześniejszych lat pracy zawodowej w obszarze zakupów.

Metodyka pracy badawczej

W ramach koncepcji badań zostały wyszczególnione 4 fazy badań: koncepcyjna, poznawcza, badawcza oraz podsumowująca. Realizacja wszystkich działań badawczych miała z założenia charakter komplementarny, dzięki któremu zgromadzone dane pozwoliły na wieloaspektowe zgłębienie tematu. Tym samym, w dysertacji uwzględnione zostały aspekty: monograficzny, analityczny, koncepcyjny oraz metodyczny. Prace badawcze obejmują zarówno studia literaturowe, tj. analiza artykułów publikowanych w międzynarodowych i polskich czasopismach naukowych, analiza dostępnych raportów i publikacji branżowych, oraz badania ankietowe i analizę statystyczną (analiza czynnikowa).

Faza pierwsza (koncepcyjna) polegała na analizie podjętej tematyki. Na tym etapie przeprowadzona została wstępna analiza literatury zarówno polskiej, jak i obcojęzycznej oraz zostały przeprowadzone wstępne badania, potwierdzające aktualność i użyteczność wybranego tematu. Celem tej fazy była m.in. identyfikacja luki badawczej, sformułowanie celu i pytań badawczych. Przeprowadzona analiza wiodących zagadnień pozwoliła na sformułowanie koncepcji badań (Wprowadzenie).

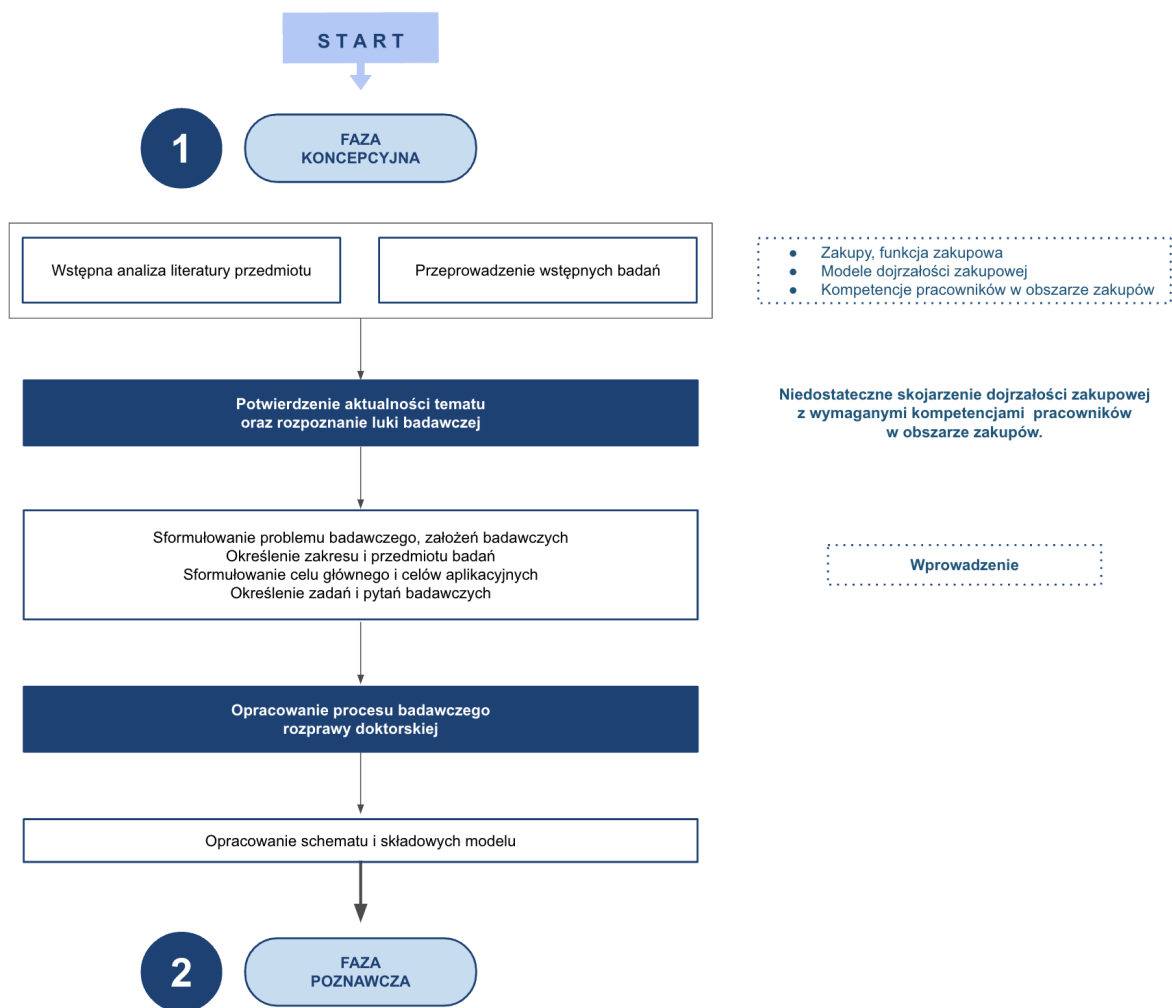
Faza druga (poznawcza) stanowiła próbę przybliżenia problematyki związanej z obszarem zakupów, dojrzałością funkcji zakupowej oraz kompetencjami pracowników zajmujących się zakupami. Celem było zdefiniowanie najważniejszych pojęć, używanych w rozprawie (Rozdziały 1-3).

Faza trzecia (badawcza) dotyczyła przeprowadzenia dwuetapowych badań ankietowych oraz ankietowych badań eksperckich. W pierwszej części przygotowano narzędzia badawcze w postaci kwestionariuszów ankietowych. Narzędzia badawcze użyte zostały w pierwszej kolejności w badaniu pilotażowym, którego celem była walidacja kwestionariusza ankiety. Następnie w głównym badaniu ankietowym, składającym się z dwóch etapów (I etap dotyczył oceny realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej, II etap dotyczył oceny kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej). Ze względu na obszar badań, specyfikę przedsiębiorstw oraz aktualną sytuację epidemiczną, która znacząco utrudniała bezpośredni kontakt z respondentami, zdecydowano się na zastosowanie metody CAWI³. Uzyskane wyniki poddane zostały analizie statystycznej, przeprowadzono analizę czynnikową (Rozdział 4). Efektem końcowym tego etapu jest opracowany Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów (Rozdział 5).

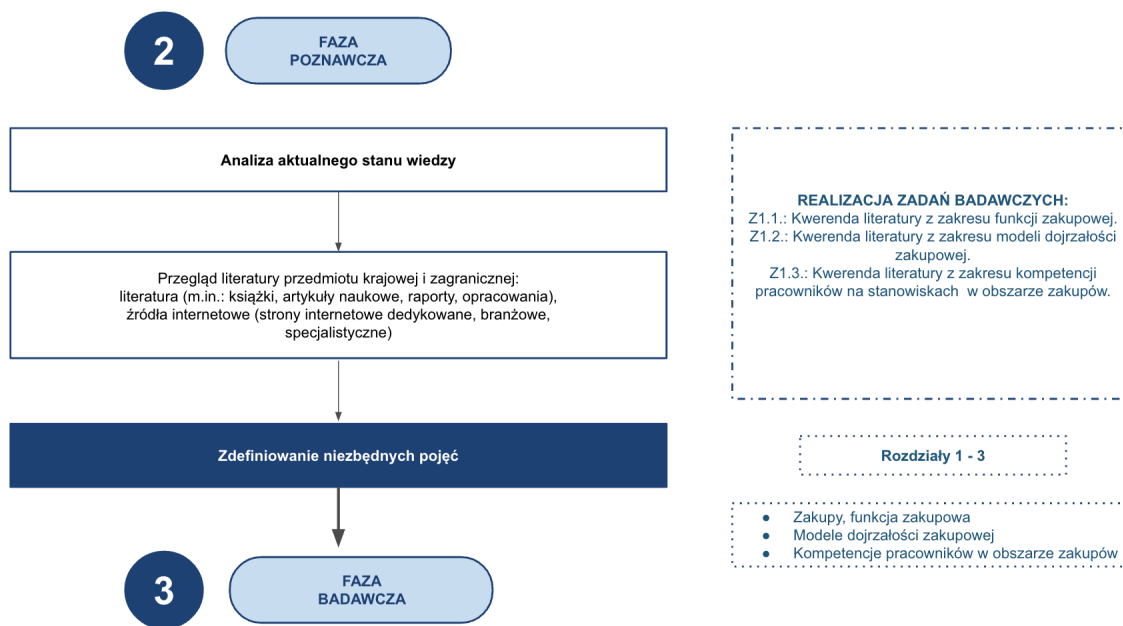
Faza ostatnia (podsumowująca) polegała na przeprowadzeniu wnioskowania końcowego oraz wskazaniu kierunku dalszych badań (Zakończenie).

Rysunki 1 - 4 przedstawiają schemat procesu badawczego w poszczególnych fazach.

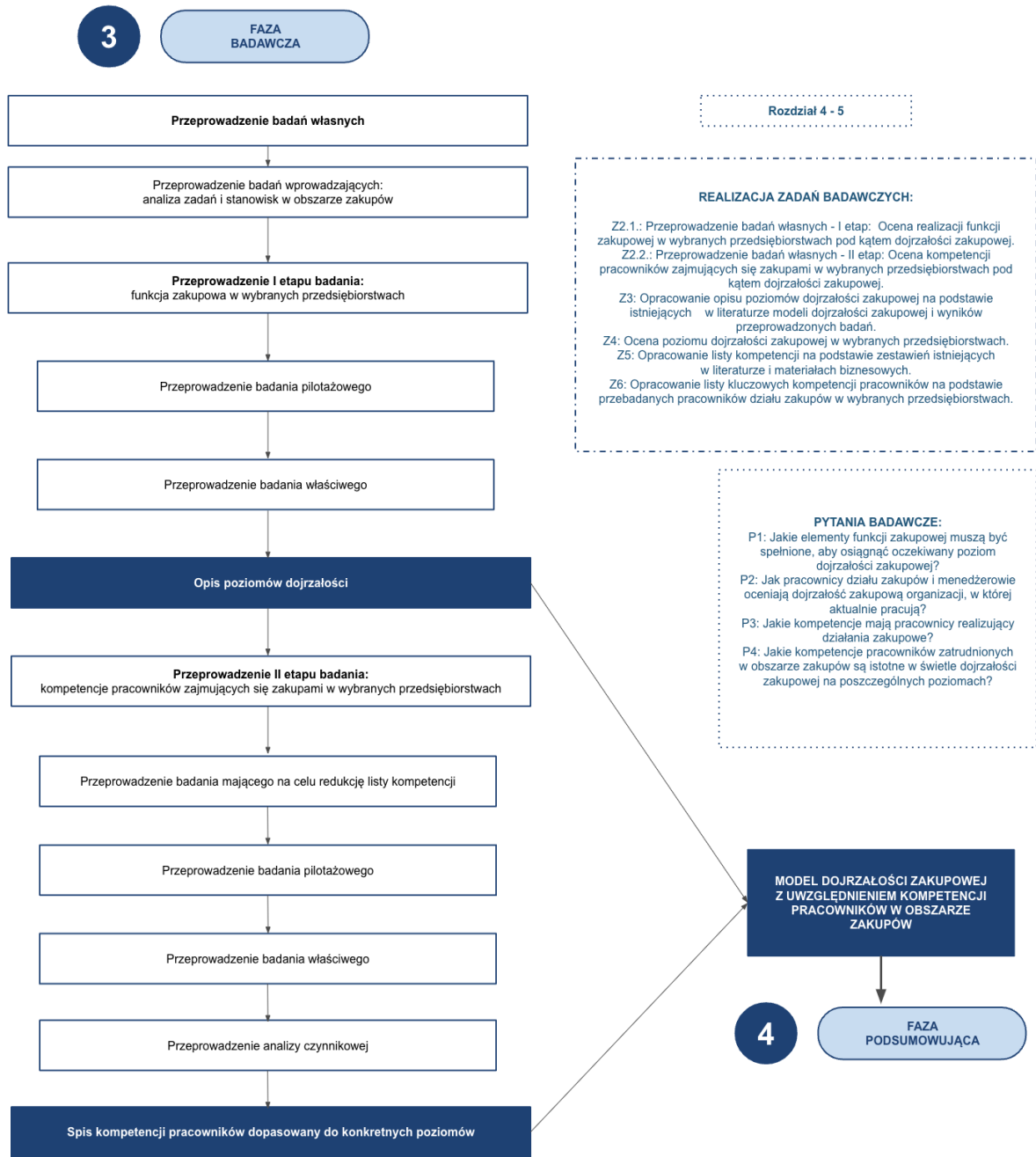
³ CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview) – metoda przeprowadzania wywiadu przy pomocy ankiety zamieszczonej w Internecie.



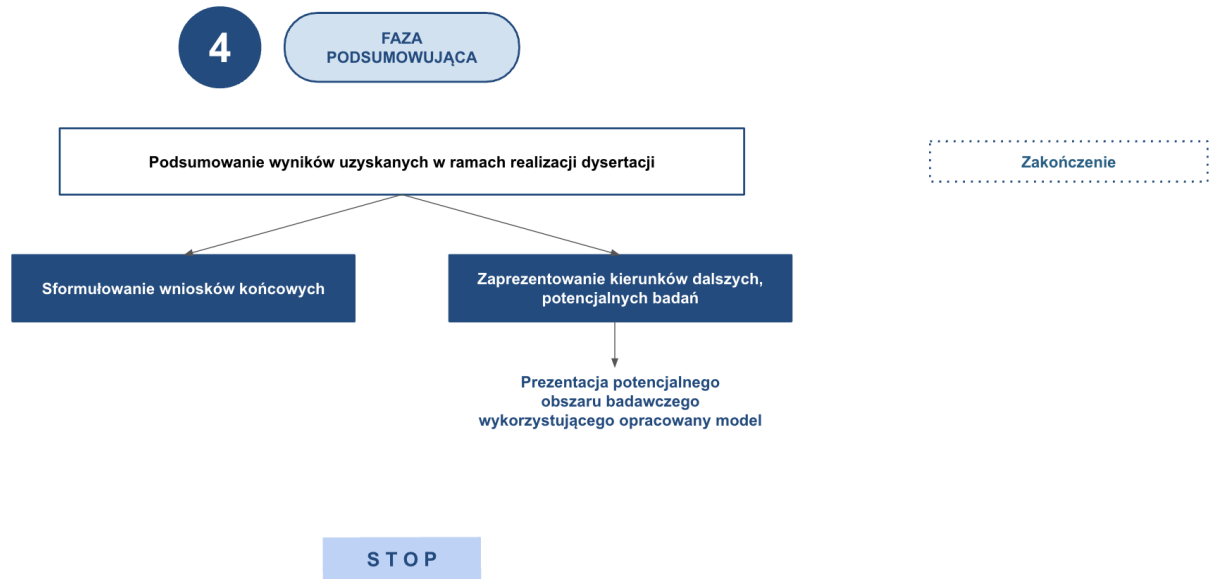
Rysunek 1. Faza koncepcyjna
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Faza poznawcza
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Faza badawcza
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4. Faza podsumowująca
Źródło: opracowanie własne.

Proces badawczy został przedstawiony w tabeli 3. Aby zrealizować postawiony cel główny, w ramach niniejszej pracy zdefiniowano zadania badawcze oraz przyporządkowano im odpowiednie metody badawcze.

Tabela 3. Metodyka pracy badawczej

CEL PRACY	PYTANIA BADAWCZE	ZADANIA BADAWCZE	METODY BADAWCZE	REZULTATY BADAŃ
Opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.	P1: Jakie elementy funkcji zakupowej muszą być spełnione, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej?	Z1.1.: Kwerenda literatury z zakresu funkcji zakupowej. Z1.2.: Kwerenda literatury z zakresu modeli dojrzałości zakupowej.	Przegląd i analiza krajowego i zagranicznego piśmiennictwa naukowego w wybranych bazach: Web of Science, Scopus.	Systematyzacja pojęć.
		Z2: Przeprowadzenie badań własnych - I etap: Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.	Badanie ankietowe z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (I etap).	Wyniki badań własnych.
		Z3: Opracowanie opisu poziomów dojrzałości zakupowej na podstawie istniejących w literaturze modeli dojrzałości zakupowej i wyników przeprowadzonych badań.	Przegląd i analiza krajowego i zagranicznego piśmiennictwa naukowego w wybranych bazach: Web of Science, Scopus. Badanie ankietowe z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (I etap).	Opis 4 poziomów dojrzałości zakupowej.

CEL PRACY	PYTANIA BADAWCZE	ZADANIA BADAWCZE	METODY BADAWCZE	REZULTATY BADAŃ
<p>Opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.</p>	<p>P2: Jak pracownicy działu zakupów i menedżerowie oceniają dojrzałość zakupową organizacji, w której aktualnie pracują?</p>	<p>Z2.1.: Przeprowadzenie badań własnych - I etap: Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.</p>	<p>Badanie ankietowe z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (I etap).</p>	<p>Wyniki oceny poziomu dojrzałości zakupowej w przebadanych przedsiębiorstwach.</p>
	<p>P3: Jakie kompetencje mają pracownicy realizujący działania zakupowe?</p>	<p>Z4: Ocena poziomu dojrzałości zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach.</p>	<p>Z1.3.: Kwerenda literatury z zakresu kompetencji pracowników na stanowiskach w obszarze zakupów.</p> <p>Z5: Opracowanie listy kompetencji na podstawie zestawień istniejących w literaturze i materiałach biznesowych.</p>	<p>Analiza danych zebranych podczas realizacji badań.</p> <p>Przeгляд i analiza krajowego i zagranicznego piśmiennictwa naukowego w wybranych bazach: Web of Science, Scopus.</p> <p>Badanie eksperckie z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.</p>

CEL PRACY	PYTANIA BADAWCZE	ZADANIA BADAWCZE	METODY BADAWCZE	REZULTATY BADAŃ
Opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.	P4: Jakie kompetencje pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów są istotne w świetle dojrzałości zakupowej na poszczególnych poziomach?	Z2.2.: Przeprowadzenie badań własnych - II etap: Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej. Z6: Opracowanie listy kluczowych kompetencji pracowników na podstawie przebadanych pracowników działu zakupów w wybranych przedsiębiorstwach.	Badanie ankietowe z wykorzystaniem internetowego kwestionariusza ankiety (II etap). Wnioskowanie statystyczne z wykorzystaniem aplikacji Microsoft Excel i programu Statistica Soft 13.1 (analiza czynnikowa).	Lista kluczowych kompetencji na poszczególnych poziomach dojrzałości zakupowej z podziałem na kompetencje miękkie, twarde w grupie 1 i kompetencje i menedżerskie w grupie 2. Lista kluczowych kompetencji na poszczególnych poziomach dojrzałości zakupowej z podziałem na kompetencje miękkie, twarde w grupie 1 i kompetencje i menedżerskie w grupie 2.

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zadania badawcze wraz z zastosowanymi metodami i narzędziami badawczymi zostały opisane w szczegółach w kolejnych rozdziałach poniższej dysertacji.

Układ pracy

Niniejsza dysertacja ma charakter teoretyczno – empiryczny, a tematyka rozprawy mieści się w obszarze nauk społecznych, dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Praca składa się z pięciu rozdziałów. Na początku rozprawy zamieszczono Słownik pojęć zawierający wyjaśnienie podstawowych terminów używanych w tekście. Praca rozpoczyna się Wprowadzeniem, w którym przedstawiono m.in. uzasadnienie podjęcia tematu, rozpoznanie luki badawczej, identyfikację problemu badawczego oraz sformułowano cel główny, założenia, zadania i pytania badawcze.

Pierwszy rozdział prezentuje wyniki studiów literatury przedmiotu. W rozdziale tym zaprezentowano współczesne podejście do tematu zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie, podjęto próbę dyskusji i zdefiniowania pojęć takich, jak: zakupy, proces zakupowy, funkcja zakupowa oraz strategiczne zarządzanie obszarem zakupów. W rozdziale drugim omówiono istniejące modele dojrzałości zakupowej. W trzecim rozdziale omówiono zagadnienia dotyczące kompetencji pracowników oraz podjęto próbę scharakteryzowania kompetencji pracowników zajmujących się zakupami. Czwarty rozdział prezentuje przebieg badań własnych, w ramach których zestawiono i poddano analizie wyniki zrealizowanych badań. W rozdziale piątym zaprezentowano opracowany Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów oraz przedstawiono rekomendacje oraz ograniczenia przeprowadzonych badań, a także sformułowano wnioski.

Pracę kończy Zakończenie, w którym podsumowano zrealizowane prace oraz nakreślono kierunki dalszych badań.

Rozdział 1. Zarządzanie zakupami w przedsiębiorstwie

1.1. Geneza zarządzania zakupami

Rozważania na temat zakupów należy zacząć od wytłumaczenia koncepcji zarządzania jakim jest logistyka, gdyż jeszcze kilka dekad temu same zakupy jako funkcja biznesowa odgrywały drugorzędną rolę w organizacji i nie zostały tak silnie eksploatowane w literaturze, jak na przykład marketing, finanse czy właśnie logistyka.

W ogólnym ujęciu koncepcja logistyki oznacza model decyzyjny, obejmujący: strategiczną analizę sytuacji logistycznych, cele logistyczne, strategie logistyczne oraz instrumentarium logistyczne (Matwiejczuk, 2017, s. 62). Procesy logistyczne (transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie, realizacja zamówień) przenikają tradycyjne sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, obejmujące zaopatrzenie (zakupy), produkcję i dystrybucję (zbyt, sprzedaż). W konsekwencji czego logistyka jest postrzegana jako przekrojowa funkcja przedsiębiorstwa, służąca zapewnianiu właściwej dyspozycyjności materiałów i towarów zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów (Matwiejczuk, 2022, s. 6).

Z kolei logistyka zaopatrzenia wykorzystuje istniejące możliwości zaopatrzenia, koordynując przepływ towarów i informacji mając na celu zapewnienie przedsiębiorstwu materiałów używanych do produkcji lub do sprzedaży. Często działania zaopatrzenia wykraczają swoim zasięgiem poza przedsiębiorstwo, poza granice kraju – podejmowane są wewnątrz, ale wpływają na zewnętrzne przygotowanie potrzeb materiałowych poprzez odpowiednie systemy (Pfohl, 1998, s. 5-18; Dyczkowska, 2011, s. 200). Z tej perspektywy zaopatrzenie możemy zdefiniować w węższym znaczeniu jako akt zakupu towarów i usług dla przedsiębiorstwa, zaś w szerszym znaczeniu jako proces pozyskiwania dóbr i usług dla przedsiębiorstwa. Proces zaopatrzenia jest realizacją wielu czynności, które należy wykonać w celu nabycia dóbr i usług zgodnych z wymaganiami przedsiębiorstwa (Słowiński, 2008, s. 76).

Co więcej jednym z podstawowych zadań w zarządzaniu łańcuchem dostaw jest ograniczenie niepewności, która jest przyczyną zakupów na zapas lub tworzenia zapasów bezpieczeństwa (Dyczkowska, 2011, s. 199). A sama rola zakupów w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników, zarówno zewnętrznych uwarunkowań, jak i wewnętrznej dojrzałości organizacji. Aktualnie można zaobserwować, że znaczenie funkcji zakupowej w organizacjach zmienia się i znacząco rośnie. Wynika to z faktu, iż funkcja ta pochłania dużą i rosnącą pulę pieniędzy, a to wyraźnie wpływa na zysk operacyjny przedsiębiorstwa

poprzez np. redukcję niektórych kosztów zakupu (Antonowicz, 2011, s. 54). Codziennych obowiązków, za które odpowiedzialni są pracownicy zajmujący się zakupami jest wiele, należą do nich m.in: wybór dostawców, negocjowanie warunków współpracy, przygotowanie i składanie zamówień we współpracy z innymi działami, nadzorowanie i kontrola dostaw, szukanie potencjalnych oszczędności, a lista zadań stale się wydłuża przez zmieniające się oczekiwania względem tej komórki w organizacji (Lysons, 2004).

Historia logistyki zaopatrzenia i zakupów jest długa i złożona, zmieniała się wraz z rozwojem handlu, produkcji, czy obecnie technologii. Nie ma jednak wątpliwości, iż logistyka zaopatrzenia powinna być tak skoordynowana z innymi obszarami wewnątrz organizacji, aby m.in. potrzeby klientów przedsiębiorstwa były w pełni zaspokojone. Już pierwsze wzmianki o zakupach pojawiły się w latach 50. XIX wieku, kiedy to zakupy ukształtowały się jako samodzielna funkcja, która ma znaczący wpływ na rentowność przedsiębiorstwa oraz kiedy zrozumiano konieczność posiadania specjalistycznych umiejętności w tym obszarze. W tym okresie do głównych zadań pracowników zakupów należało m.in. przestrzeganie zasad i procedur ustalonych przez księgowych (Dąbrowski, 2011, s. 56). Natomiast, w latach 30. XX wieku zakupy zyskały główną rolę w redukcji kosztów. Według Morgan'a stały się "rezerwuarem redukcji cen, rabatów i zniżek" (Morgan, 1999, s. 72-94; Steenkamp, van der Lingen, 2014, s. 845). Oznacza to, że dostrzeżono potencjał wynikający z zakupów, jako jednego ze sposobów na zmniejszenie wydatków i zwiększenie zysku, poprzez skuteczne zarządzanie zakupami oraz umiejętności negocjacyjne lepszych warunków zakupu u dostawców.

Okres I i II wojny światowej ze względu na rozwój produkcji masowej również sprzyjał wzrostowi znaczenia funkcji zakupowej (Ocicka, 2019, s. 15-16), co wymagało bardziej zorganizowanego podejścia do zaopatrzenia.

Lata 60. XX wieku to trudne czasy dla zakupów, ponieważ były one postrzegane jako nieuniknione koszty prowadzenia działalności, nie przynoszące jednak jakiegokolwiek korzyści, w porównaniu z najważniejszymi w tamtym okresie np. finansami czy marketingiem. Zakupy rozwijały się w znacznym stopniu w powiązaniu z logistyką, a pracownicy zaangażowani byli głównie w zarządzanie zapasami, transport, czy wybór odpowiednich źródeł dostaw (Cousins i in., 2006, s. 11).

W latach 70. XX wieku pojawiło się określenie "zrób lub kup" (ang. make or buy), które uznane zostało jako rodzaj problemu ze sfery zarządzania na strategicznym poziomie, polegający na rozpatrywaniu korzyści i kosztów alternatywnych możliwości zakupu. Tym samym zakupy postrzegane zaczęły być jako główne źródło generowania kosztów,

a nadrzędnym celem przedsiębiorstwa była ich redukcja (Ocicka, 2019, s. 16). Następowo stopniowe uznanie strategicznego znaczenia zakupów. W 1978 roku Farmer stwierdził, że “mimo potencjału tkwiącego w zakupach niewiele organizacji wykorzystuje strategiczną rolę zakupów i przekształca ten potencjał w wartość” (Farmer, 1978, s. 6-11).

W latach 80. XX wieku wskazano potrzebę rozwoju zakupów w perspektywie strategicznej, nastąpiło rozpoznanie ich roli jako wspierającej realizację strategii biznesowej (Spekman, 1981, s. 3-9; Ocicka, 2019, s. 16). W 1983 roku Kraljič wskazał, że istnieje “potrzeba transformacji zarządzania zakupami o charakterze transakcyjnym do koncepcji, w której organizacje rozpoznają wewnętrzne potrzeby zakupowe i rynki dostaw oraz mogą kształtować swą pozycję konkurencyjną poprzez realizację odpowiednich strategii zakupowych” (Kraljič, 1983, s. 109-117).

Od drugiej połowy XX wieku dostrzega się znaczącą ewolucję funkcji zakupów w przedsiębiorstwie. W latach 90. XX wieku według van Weele i Rozemeijera nastąpiły “rewolucyjne” zmiany w zakupach, z jednej strony: postępująca globalizacja handlu, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarce i społeczeństwie oraz ciągle zwiększanie wymagań i preferencji konsumentów, z drugiej strony: relokacja i rekonfiguracja łańcuchów dostaw wykorzystująca możliwości dostępne na globalnym rynku, budowanie relacji z dostawcami wspierane przez technologię oraz rozszerzanie źródeł i definiowanie nowych kryteriów do oceny efektów dostarczanych przez funkcję zakupów i dostawców klientom finalnym w łańcuchach dostaw” (Rozemeijer, van Weele, 1996, s. 153-160). Postępująca globalizacja, wzrost konkurencji międzynarodowej, coraz większa presja cenowa i rosnące znaczenie jakości produktów i usług, doprowadziły do przypisania większej roli zakupom w wypracowywaniu finalnego zysku oraz przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie nastąpił rozwój koncepcji światowego zaopatrzenia (ang. global sourcing) i powstawania globalnych łańcuchów dostaw, gdzie międzynarodowa sieć dostawców wymaga złożonego planowania i koordynacji przepływu strumieni materiałowych. Stopniowo zaczęto doceniać sam proces zakupów i postrzegać relacje z dostawcami jako czynniki wywierające wpływ na strategię konkurencyjną i politykę cenową przedsiębiorstwa (Dąbrowski, 2007, s. 179-186; Dąbrowski, 2011, s. 56-57). O zmianie podejścia może świadczyć na przykład pojawienie się koncepcji, jaką jest rozwój i współpraca z dostawcami w celu doskonalenia produktów czy procesów. Pod koniec wieku nastąpił stopniowy rozwój zaopatrzenia, a celem zarządzania przepływami materiałowymi zaczęła być integracja z takimi obszarami, jak m.in.: planowanie produkcji, mając na uwadze potrzebę bliskiej współpracy z dostawcami, zarządzanie zapasami i ciągle doskonalenie. Ostatni etap w rozwoju funkcji zakupowej, który rozpoczął

się na początku XXI wieku, jest ściśle związany z zarządzaniem łańcuchem dostaw (Dąbrowski, 2011, s. 56).

Współcześnie zakupy są postrzegane jako istotna funkcja strategiczna w przedsiębiorstwie, która zapewnia nie tylko potrzebne zasoby do funkcjonowania, ale tworzy również wartość, będącą źródłem przewagi konkurencyjnej (Poissonnier, 2017, s. 1-3). Obecnie uważa się, że odpowiednie relacje z dostawcami oznaczają nie tylko ustalanie wymagań dla nich, ale także nawiązanie trwałej wzajemnej współpracy, dlatego aby konkurować na współczesnym rynku, bliska współpraca i kooperacja w ramach łańcucha dostaw jest niezbędna (Urbaniak i in., 2023, s. 170).

Co więcej, duży wpływ na dotychczasowy obszar zaopatrzenia miał również gwałtowny rozwój technologii informatycznych. Szczególnie rozwój technologii internetowych dał szerszy dostęp do informacji. Umożliwił dotarcie do nowych, dotychczas trudno dostępnych źródeł zaopatrzenia. Digitalizację w obszarze zakupów rozumie się jako udoskonalenie tradycyjnych procesów zakupowych w różne technologiczne możliwości w zakresie monitorowania ich działań (Bienhaus, Haddud, 2018, s. 965-984). Podobnie Viale i Zouari (2020, s. 185-195) przedstawili dowody na wpływ cyfryzacji na zamówienia w procesie zautomatyzowanym, czyli poprzez automatyzację procesu. Tak więc, należy uznać, że procesy zakupowe mogą być w dużym stopniu zależne od wdrożenia przez przedsiębiorstwo zasobów technologicznych (Hallikas i in., 2021, s. 629-646).

W obliczu wyzwań takich, jak zmiany klimatyczne, pandemie i niestabilność geopolityczna, zarządzanie zaopatrzeniem staje się jeszcze bardziej skomplikowane. Niestety, ostatnie lata udowodniły również, że w złożonej strukturze, jaką jest łańcuch dostaw, możliwe są zdarzenia o charakterze losowym, czyli zdarzenia trudne do przewidzenia (Kuklińska, 2007, s. 18). Przykładem takiego zdarzenia jest pandemia Covid-19, która rozpoczęła się w listopadzie 2019 roku w chińskim mieście Wuhan. Pandemia koronawirusa Covid-19 wywarła duży wpływ na łańcuchy dostaw na świecie, zmuszając tym samym pracowników przedsiębiorstw m.in. do przestrzegania szeregu ograniczeń. W wyniku kryzysu wywołanego pandemią ucierpiało wiele branż, co spowodowało daleko idące zmiany w funkcjonowaniu każdego podmiotu, szczególnie w obszarze dystrybucji i sprzedaży. W przypadku zaopatrzenia, problemem okazał się również ograniczony dostęp do niektórych surowców, Wiele przedsiębiorstw miało kłopoty z pozyskaniem surowców i towarów od swoich dostawców, głównie z Chin (Banaszyk i in., 2021, s. 12). Często decydując o zakupie określonych materiałów czy półwyrobów priorytetem jest czas realizacji zamówienia. Wiąże się to z wysokim kosztem jego wykonania oraz niekoniernie wysoką jakością. Nie ma

wątpliwości, iż aby zapobiec potencjalnym zakłóceniom czy brakom, należy opracować plan związany ze zminimalizowaniem potencjalnych zagrożeń w obszarze zaopatrzenia. Najistotniejsze z punktu widzenia eliminacji ryzyka jest jednak dokładne przeanalizowanie zagrożeń w momencie wyboru dostawcy oraz uwzględnienie jego źródeł zaopatrzenia (Stanik i in., 2016, s. 321-336). Zdaniem Zawistowskiego, członka zarządu Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów (PSML) większość organizacji ma słabo rozwinięty proces zarządzania kryzysem. Dopiero w momencie, gdy ryzyko zaczyna być odczuwalne, przedsiębiorstwa zajmują się „gaszeniem pożaru” i zmianami w strukturze dotychczasowego łańcucha dostaw, zamiast przeciwdziałać jego wystąpieniu.⁴ Niestety, ale w przypadku pandemii nie okazało się to takie proste, ponieważ organizacje niemal natychmiast musiały przygotować nowy plan przebiegu procesu zakupowego, uwzględniając potencjalne skutki pandemii. Globalna pandemia Covid-19 i wynikające z niej globalne środki zaradcze zmusiły również przedsiębiorstwa do przyspieszenia wysiłków w zakresie cyfryzacji, aby zapewnić ciągłość działania (Barners, 2020, s. 55).

Kolejnym aktualnym problemem jest konflikt zbrojny w Ukrainie wywołany przez Rosję. Jej skutki były i są szeroko zakrojone i nierówne w poszczególnych krajach, przyczyniając się do globalnych niedoborów żywności, europejskiego kryzysu energetycznego, narastających napięć geopolitycznych, strajków i rosnącej inflacji. Kryzys między Rosją a Ukrainą spowodował szereg zakłóceń w logistyce, niedobory i gwałtownie rosnące ceny energii, nieustannie zmieniające się koszty transportu, co w efekcie przyczyniło się do opóźnień i ograniczeń w dostawach, zarówno ze względu na braki w asortymencie, jak i niedostępności niektórych surowców, komponentów. Co więcej, wyraźnie zauważalne są również zakłócenia w dostawach żywności, gdyż obydwa państwa zaangażowane w konflikt zbrojny są dużymi producentami pszenicy, kukurydzy, oleju słonecznikowego, wielu metali, a także znacząco przyczyniają się do eksportu i produkcji innych surowców, niezbędnych w przemyśle wytwórczym i lotniczym (Kauf, 2022, s. 7). Wpływ tego kryzysu na każdą branżę różni się i ostatecznie będzie zależał od czasu trwania napięć, ale z pewnością będzie miał największy wpływ na światowe przepływy handlowe i łańcuchy dostaw (Nguyen Hoang Tien i in., 2022, s. 638).

Podsumowując, przez lata dostrzeżono potencjał wynikający z zarządzania zakupami oraz z utrzymywania tej komórki organizacyjnej w strukturach przedsiębiorstwa. Historia zakupów i logistyki zaopatrzenia ukazuje ewolucję od prostych, operacyjnych działań

⁴ <https://www.beroeinc.com/blog/beroe-live-survey-gloal-bcp-coronavirus/>, dostęp: 01.06.2020

do skomplikowanych, rozbudowanych, globalnych systemów, gdzie ciągle innowacje i dostosowanie do zmieniającego się świata są kluczowe dla całościowego sukcesu organizacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć jednoznaczne potwierdzenie, że współcześnie zakupy są postrzegane jako istotna funkcja w przedsiębiorstwie o znaczeniu strategicznym, która zapewnia niezbędne zasoby do funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz tworzy wartość sprawiającą, że organizacja zdobywa przewagę konkurencyjną (Poissonnier, 2017, s. 1-3; Ocicka, 2019, s. 19). Budowanie relacji z dostawcami, jak i relacje wewnątrz organizacji pozytywnie wpływają na kształtowanie przewagi konkurencyjnej. Trendy biznesu światowego wskazują, że rola funkcji zakupów w organizacjach rośnie wraz z procesem koncentracji przedsiębiorstw na podstawowym trzonie działalności (ang. core business) i pozbywaniem się funkcji pomocniczych na zewnątrz. Wynika to z przyczyny, iż realizacja funkcji zakupów w przedsiębiorstwie angażuje duże i wciąż rosące środki finansowe i bezpośrednio wpływa na zysk operacyjny przedsiębiorstwa poprzez redukcję kosztów zakupu (Antonowicz, 2011, s. 54).

Niestety, ale bez wątplenia pandemia Covid-19 oraz konflikt zbrojny w Ukrainie wywarły bezprecedensową presję na łańcuchy dostaw oraz wywarły rozległe szkody, co miało i ma przełomowy wpływ na światowe status quo gospodarcze, finansowe i geopolityczne, w tym również na obszar zakupowy w przedsiębiorstwach. Pandemia postawiła przed organizacjami wyzwanie jakim jest zabezpieczenie swojej działalności przed nieprzewidywanymi wydarzeniami. Przedsiębiorstwa musiały ponownie przeanalizować swoje modele biznesowe, aby zidentyfikować niedociągnięcia i nowe możliwości oraz opracować nowe strategie, w tym cyfryzacji, aby w przyszłości je złagodzić lub zrealizować z zastosowaniem technologii. Dlatego też strategia cyfryzacji wymaga zdefiniowania odpowiednich działań, sprawdzenie zależności i skuteczne ich wykonanie (Seetharaman, 2020, s. 54). W szczególności przedsiębiorstwa, które zignorowały presję cyfryzacyjną ostatniej dekady, zostały zmuszone do rozpoczęcia inicjatyw w zakresie cyfryzacji, aby zapewnić efektywność ich wartości mechanizmy propozycji, tworzenia i przechwytywania. Z drugiej strony Fletcher i Griffiths (2020, s. 55) założyli, że organizacje o wysokim poziomie cyfryzacji poradziły sobie z pandemią znacznie lepiej, niż te o niskim poziomie cyfryzacji. Tak też dla niektórych pandemia okazała się być również punktem wyjścia i wykorzystać „możliwości transformacyjne” (Kamal, 2020, s. 314). Ponadto, ostatnie lata pokazują, że menedżerowie w coraz częściej uświadamiają sobie, że nastąpiło przewartościowanie orientacji w zarządzaniu w zakresie celów, operacji i procesów funkcjonowania (Niewiadomski i in., 2012, s. 229). Postępująca globalizacja, działanie w turbulentnym

otoczeniu, stwarzają sytuację, w której posiadanie odpowiedniej wiedzy i osobowości (Krzakiewicz, 2011, s. 51) warunkuje prowadzenie i efektywność integrowanych działań, co jest możliwe również dzięki wykorzystaniu wszystkich dostępnych zasobów przedsiębiorstwa, w tym pracowników (Nogalski, Niewiadomski, 2014, s. 261).

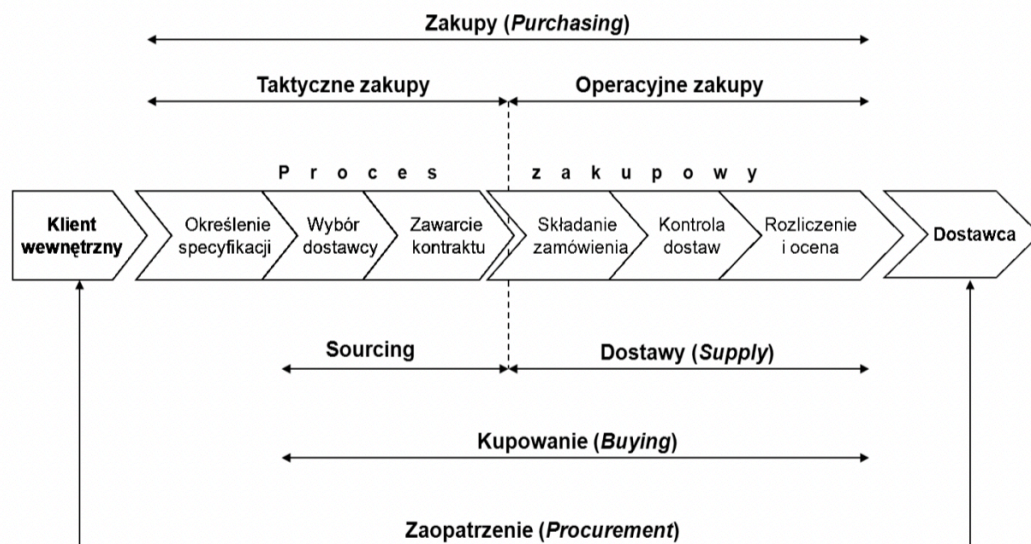
1.2. Zakupy i funkcja zakupowa

Mimo długiej historii funkcjonowania zakupów w przedsiębiorstwie, brak jest wciąż jednoznacznego i precyzyjnego określenia przedmiotu zakupów i akceptowanej powszechnie terminologii zakupowej, co można dostrzec zarówno w literaturze, jak i w praktyce biznesowej. Wykorzystywane są różne terminy odnoszące się do zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie i łańcuchach dostaw, głównie traktowane zamiennie, ale czasami wręcz jak synonimy. W literaturze polskojęzycznej są to pojęcia takie, jak: kupowanie, zakupy, zaopatrzenie, wybór źródła dostaw, zarządzanie dostawami, które znajdują odpowiadają terminom w literaturze anglojęzycznej: buying, purchasing, procurement, sourcing, supply management. Terminy te ewoluują w sposób odzwierciedlający zmieniającą się rolę zakupów w organizacji oraz postępującą integrację funkcji zakupowej z pozostałymi funkcjami przedsiębiorstwa (Dąbrowski, 2011, s. 57).

Zakupy w węższym znaczeniu są rozumiane jako akt zakupu towarów i usług dla organizacji, a w szerszym znaczeniu to proces pozyskiwania dóbr i usług (Coyle, Bardi, Langley, 2010, s. 103). W literaturze, zakupy (ang. purchasing) rozumiane są jako “pozyskiwanie towarów i usług niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa” (Rutkowski, 2013, s. 36). Z kolei Lysons i Farrington definiują zakupy (ang. purchasing) jako “zakup materiałów właściwej jakości we właściwej ilości z właściwego źródła, dostarczonych do właściwego miejsca we właściwym czasie po właściwej cenie” (Lysons, Farrington, 2006, s. 6). Natomiast w łańcuchu wartości Portera zakupy (ang. procurement) należą do działań pomocniczych i polegają na nabywaniu zasobów niezbędnych do realizacji działań podstawowych i pomocniczych (Porter, 1985, s. 41). Z kolei Mańkowski twierdzi, że “doszło do przeniknięcia się obu tych pojęć i ich zakresów funkcjonalnych w jeden podsystem, który w praktyce logistycznej najczęściej występuje pod nazwą zakupów albo zaopatrzenia, zaś akcentując ich nierozzerwalność – zakupów i zaopatrzenia” (Mańkowski, 2009, s. 127). Natomiast Leenders, Johnson, Flynn i Fearon stawiają znak równości pomiędzy zakupami, zaopatrzeniem i zarządzaniem dostawami (2006, s. 4-5).

Zdaniem naukowców i praktyków biznesowych, w polskojęzycznej literaturze występuje pojęcie “zakupy zaopatrzeniowe”, które stanowi nietrafne tłumaczenie angielskiego “purchasing”, zaproponowanego przez Lysonsa do określenia zakupów jako “funkcji odpowiedzialnej za pozyskiwanie wyposażenia, materiałów, komponentów, części i usług poprzez nabywanie, dzierżawienie lub inny legalny sposób w celu ich zużycia do produkcji lub odsprzedaży” (Lysons, 2004, s.13).

Van Weele poprzez jednoznaczne określenie przedmiotu i przypisanie odpowiedniego zakresu działań zróżnicował znaczenie terminów zakupowych. Van Weele argumentuje, że “procurement” jest pojęciem szerszym i obejmuje wszystkie działania mające na celu dostarczenie produktu od dostawcy do miejsca przeznaczenia. To zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa w taki sposób, aby dostawy wszystkich towarów, usług, zdolności produkcyjnych i wiedzy, które są potrzebne do prowadzenia, utrzymania i zarządzania podstawową i pomocniczą działalnością przedsiębiorstwa były zapewnione na najbardziej korzystnych warunkach (Kardasz 2008, s. 106; van Weele, 2018, s. 9). Koncepcja uporządkowania ważniejszych pojęć zakupowych według van Weele została przedstawiona na rysunku 5.



Rysunek 5. Zakres pojęć zakupy, zaopatrzenie wg van Weele

Źródło: van Weele, 2018, s. 8.

Analizując rysunek 5 można zauważyć, że według van Weele “procurement” obejmuje wszystkie działania potrzebne do dostarczenia produktu od dostawcy do ostatecznego przeznaczenia. Autor odniósł się także do procesu wyboru źródła (ang. sourcing), stwierdzając, że ma on strategiczne znaczenie i polega na identyfikacji i wyborze odpowiedniego dostawcy. Wiąże się to głównie z rozwojem odpowiednich strategii pozyskiwania dóbr zaopatrzeniowych. Natomiast kupowanie (ang. buying) jest pojęciem znacznie węższym niż zakupy, ponieważ pierwsza faza procesu zakupowego (specyfikacja produktu) jest pomijana. Kupowanie najczęściej dotyczy przedsiębiorstw handlowych,

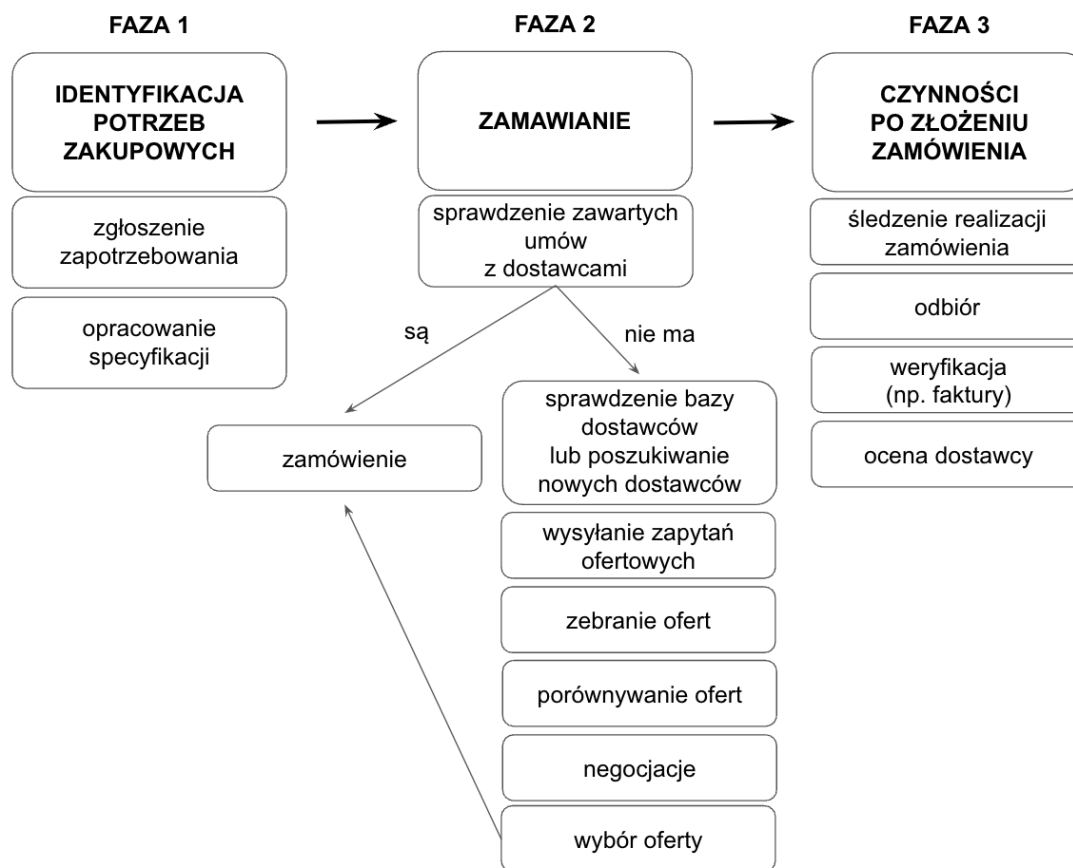
ponieważ bardzo często zaopatrują się w produkty standardowe, wyprodukowane na bazie specyfikacji dostawcy (van Weele, 2010, s. 7). Podążając za van Weele proces zakupowy obejmuje następujące etapy:

1. Określenie specyfikacji - proces inicjowany jest przez zgłoszone w przedsiębiorstwie zapotrzebowanie zakupowe, czyli w przedsiębiorstwie zachodzi określona przez klienta wewnętrznego (pracownika przedsiębiorstwa) potrzeba zakupowa. To zapotrzebowanie musi być określone we właściwy sposób, aby umożliwić przyszły zakup. Należy odpowiedzieć na kilka pytań dotyczących tego, czy jest to produkt, czy usługa oraz jakie są potrzebne wymagania funkcjonalne i techniczne. Im specyfikacja jest dokładniejsza tym samym cały proces zakupowy będzie sprawniejszy i w efekcie zakup będzie mógł być szybciej zrealizowany.
2. Wybór dostawcy - w oparciu o przygotowaną w pierwszym kroku specyfikację zakupową musi zostać przejrzana i oceniona baza potencjalnych dostawców. Należy zweryfikować jakie aspekty muszą być spełnione, aby dokonać właściwego wyboru, np. aspekty takie jak cena, czas realizacji dostawy, jakość, miejsce pochodzenia, termin płatności lub inne wewnętrzne wymagania organizacji. Lista potencjalnych dostawców biorąc pod uwagę te aspekty zostaje zawężona i po wstępnej ocenie można dokonać wyboru dostawcy.
3. Zawarcie kontraktu - wiąże się to z prowadzeniem negocjacji (jedno lub kilku etapowych) w celu ustalenia uzgodnionych warunków. Jeżeli warunki są korzystne dla obu stron (dla przedsiębiorstwa i dla dostawcy), kończy się to prawnie wiążącym kontraktem. Umowa czasami sprawdza się również jako pomost pomiędzy zakupami strategicznymi a zakupami operacyjnymi, dlatego jasno powinna określać rodzaj relacji pomiędzy kupującym i sprzedającym.
4. Złożenie zamówienia - na tym etapie, jeśli dostawca jest nowy, do podpisanego kontraktu ustalane są procedury zamawiania i obsługi. Kiedy organizacja współpracuje już z dostawcą, zazwyczaj procedury są znane dla obu stron i od razu istnieje możliwość wysłania zamówienia do dostawcy.
5. Przyjęcie i kontrola dostawy - oznacza to monitorowanie i kontrolę zamówienia w celu zabezpieczenia ustalonych dostaw. Zazwyczaj polega to na przesłaniu kilku dokumentów pomiędzy kupującym a dostawcą, np. list przewozowy.
6. Ocena dostawcy - jest to ostatni krok procesu zakupowego, który polega na przeprowadzeniu oceny dostawcy oraz archiwizacji wszystkich niezbędnych

dokumentów zakupowych. Należy ustalić, czy dostawca spełnia wszystkie kryteria i czy można kontynuować współpracę lub co należy zmienić, usprawnić (van Weele, 2010, s. 7).

Zazwyczaj istotne dla przedsiębiorstwa zakupy, czyli takie o dużej wartości dokonywane są przez tzw. „centrum zakupowe”, czyli zespół osób i jednostek w przedsiębiorstwie uczestniczący w procesie podejmowania decyzji zakupu i współpracujący ze sobą na poszczególnych etapach procesu zakupowego. Zdaniem Bonomy, w skład takiego centrum wchodzi członkowie wypełniający określone role oraz mający określoną decyzyjność w przedsiębiorstwie. Co nie oznacza, iż są to tylko i wyłącznie pracownicy ze stanowisk kierowniczych (Bonoma, 2006, s. 139).

Jak wspomniano powyżej, wiele osób używa angielskich terminów “procurement” i “purchasing” zamiennie, jednak mają one odmienne znaczenia, różnią się intencjami, celami i zadaniami wykonywanymi w ramach poszczególnych z nich. Co więcej, ma to również ogromne znaczenie w nazewnictwie stanowisk osób zajmujących się zakupami w organizacji, dlatego tak istotne jest rozgraniczenie i zrozumienie obu pojęć. Należy jednak zauważyć, iż przebieg procesu zakupowego uzależniony jest przede wszystkim od specyfiki danego przedsiębiorstwa i kategorii zakupowej, za którą odpowiedzialny jest pracownik zajmujący się zakupami. W klasycznym (tradycyjnym) procesie zakupowym wyróżniamy trzy główne fazy: identyfikacja potrzeb zakupowych, zamawianie oraz czynności po złożeniu zamówienia. Następnie fazy te dzielą się na etapy (Ragin-Skorecka, Treć, 2014, s. 77). Rysunek 6 przedstawia przebieg procesu zakupowego z podziałem na poszczególne fazy i etapy.



Rysunek 6. Fazy i etapy tradycyjnego procesu zakupowego

Źródło: Ragin-Skorecka, Treć, 2014, s. 77; Sikorska, 2019, s. 217.

Analizując powyższy schemat można zauważyć, że pierwszą fazę stanowi identyfikacja potrzeb zakupowych, kiedy do działu zakupów dociera informacja o zapotrzebowaniu wraz z miejscem jego powstania, np. dział produkcji, dział jakości, dział techniczny. Jeżeli jest to standardowy produkt, bądź usługa to najczęściej posiada już swoją specyfikację zakupową i pracownik działu zakupów może od razu rozpocząć dalszą pracę. W przypadku nowego zapotrzebowania w pierwszym kroku należy opracować specyfikację. Prawidłowe przygotowanie specyfikacji zdecydowanie ułatwia dalsze kroki, dlatego na tym etapie niezbędna jest współpraca pracownika zajmującego się zakupami z osobą zgłaszającą zapotrzebowanie. Zazwyczaj specyfikację stanowi dokładny opis potrzebnego towaru lub usługi, uwzględniający np. parametry jakościowe. Im opis jest dokładniejszy tym łatwiej i szybciej można rozpocząć pracę, a jednocześnie ograniczyć ilość pojawiających się wątpliwości ze strony dostawcy. Jednak bywa, że ten etap jest bardzo pracochłonny i wymaga kilkunastu konsultacji na linii zgłaszający zapotrzebowanie - specjalista z obszaru zakupów.

Kolejną fazą jest zamawianie. Na początku należy sprawdzić czy istnieją zawarte wcześniej umowy długoterminowe (kontrakty). Jeżeli są, to można od razu skontaktować się z dostawcą i złożyć stosowne zamówienie. W przypadku regularnie zamawianych towarów/usług zazwyczaj przedsiębiorstwa mają podpisane kontrakty długoterminowe i w odniesieniu do nich dostawcy realizują pojedyncze zamówienia. Rozwiązanie to jest bardzo wygodne, w przypadku systematycznych zamówień standardowych towarów/usług. Tyczy się to przede wszystkim zakupów bezpośrednio produkcyjnych. Z reguły kontrakt gwarantuje stałą cenę na dłuższy czas. Gdy nie ma podpisanego kontraktu, pracownik zajmujący się zakupami przeszukuje i kontaktuje się ze swoją własną bazą dostawców lub szuka nowych dostawców. Etap ten może okazać się długotrwały w przypadku skomplikowanego, bądź zupełnie nowego dla organizacji towaru/usługi lub poszukiwania nowych dostawców.

Następnie odbywa się wysyłanie zapytań ofertowych, zebranie i porównanie ofert, negocjacje, a w efekcie wybór najlepszej oferty i zamówienie. Jak długo trwają poszczególne czynności jest bezpośrednio uzależnione m.in. od złożoności przedmiotu zamówienia, oczekiwań organizacji, współpracy na linii klient wewnętrzny - pracownik z obszaru zakupów. Negocjacje z reguły są kilkietapowe i jednocześnie nakładają się z porównywaniem ofert, a co za tym idzie wydłużają proces zakupowy. Niemniej jednak stanowią jedno z głównych zadań w obszarze zakupów. Ponadto, warto mieć na uwadze, że często ze względu na rosnący wolumen zakupowy w stosunku do obrotów przedsiębiorstwa i coraz bardziej istotną rolę przy pozyskiwaniu innowacji od dostawców, obszar zakupów ma szansę przejęcia roli innowatora i integratora przedsiębiorstw. Tym samym rola zakupów i odpowiednie zarządzanie i wykorzystanie relacji z dostawcami przełoży się wtedy również na wzrost konkurencyjności firmy (Bednarek i in., 2016, s. 9), dlatego tak istotne jest odpowiednie przeprowadzenie tego etapu. Warto mieć również na uwadze, iż wczesne zaangażowanie dostawców, w tym również procesy badawczo-rozwojowe pozwala skuteczniej wyeliminować potencjalne błędy związane z nowym produktem i ograniczyć ryzyko wynikające z doskonalenia kompetencji i poprawy świadomości pracowników. Współpraca pomiędzy klientami i dostawcami przyczynia się do kształtowania długotrwałych wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy stronami (Urbaniak, 2017, s. 17-18)

Ostatnią fazą procesu są wszystkie czynności po złożeniu zamówienia, kiedy należy monitorować, czy zamówienie zostało prawidłowo dostarczone, czy spełnia ustalone wymagania jakościowe i czy zostało odebrane. W procesie zakupowym zazwyczaj weryfikuje

się jeszcze m.in. fakturę, czy dostawca prawidłowo wystawił dokument i czy dział księgowości może ją zaakceptować i opłacić. Finalny etap to ocena dostawcy, która może polegać na analizie i odpowiedzi na następujące pytania: czy zakup spełnił oczekiwania, czy dostawca wywiązał się z ustaleń i czy organizacja będzie chciała skorzystać z jego usług ponownie (Sikorska, 2019, s. 217-218). Warto zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa coraz częściej stosują trzy grupy miar przy przeprowadzaniu okresowej oceny dostawcy, tj. ocena produktu, realizacji procesu dostawy i poprawy wpływu na środowisko. Oceny tej dokonuje się poprzez wypełnianie przez dostawcę szczegółowych kwestionariuszy samooceny i przeprowadzanych audytów. Analiza danych zawartych w ankietach samooceny dostawców, wstępnych i okresowych raportach z audytu pozwala na ocenę działań związanych z realizacją założonych celów oraz na zweryfikowanie rzetelności i wiarygodności informacji podanych na początku współpracy przez dostawcę (Kafel i in., 2024, s. 66-69).

W tradycyjnym procesie zakupowym wykorzystywane są narzędzia elektroniczne, ale jedynie w ograniczonym zakresie. Jednak wraz z rozwojem cyfryzacji dotychczasowy proces zakupowy również musiał dostosować się do postępujących zmian (Sikorska, 2019, s. 219). W nowym sposobie zarządzania przedsiębiorstwem chodzi o to, aby organizacje stały się elastyczne oraz, aby szybko i możliwie bezproblemowo dostosowywały się do nowych wymagań i oczekiwań rynku oraz swoich klientów (Grzybowska, 2011, s. 104). W tym znaczeniu, zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku oznacza zrozumienie i zaakceptowanie zmienności, wielokierunkowości oraz wieloaspektowości, gdzie kompetentność i jednostajność są standardowe, a nawet przyjmowane jako bezsprzeczność (Dźwigoł, 2014, s. 94). Dlatego coraz częściej ogromną popularność zdobywają elektroniczne platformy zakupowe, które proponują wystawianie postępowań zakupowych, składanie ofert i negocjacje, a także zarządzanie umowami i relacjami z kontrahentami z wykorzystaniem narzędzi informatycznych. Nabywcy i dostawcy spotykają się na rynku elektronicznym (ryнку wirtualnym w globalnej sieci) i w efekcie zachodzących oddziaływań dochodzi do realnej transakcji kupna - sprzedaży (Carter, Narasimhan, 1996, s. 16-17), co dotychczas odbywało się w tradycyjny sposób, tj. poprzez kontakt mailowy, telefoniczny lub podczas osobistego spotkania. Platformy zakupowe pozwalają m.in. na znaczną automatyzację pracy działu zakupów, przy jednoczesnej oszczędności czasu.

Jak powszechnie wiadomo, Internet otworzył globalny rynek dla konsumentów i profesjonalnych kupujących (Rushton i in., 2014, s. 248), tym samym w obszarze zakupów również dostrzeżono korzyści płynące z powszechnego korzystania z Internetu i systemów informatycznych.

Według Davila, Gupta i Palmera, e-procurement odnosi się do technologii, które mogą to ułatwić nabywanie towarów i usług przez organizacje prywatne lub administrację publiczną (Davila i in., 2003, s. 11-23). W ten sposób można poprawić efektywność procesu zakupowego poprzez dążenie do uproszczenia i automatyzacji (Henriksen i in., 2004, s. 9). Różnorodność procesu zakupowego wymaga jednoczesnego korzystania z różnych informacji i środków komunikacji, które mają na celu doprowadzenia do transformacji tradycyjnych procesów zamawiania i dostarczania towarów i usług w procesy elektroniczne, takie jak np. e-przetargi, e-aukcje i e-sourcing (Kajewski, Weippert, 2004, s. 1-11). Dokładniej, e-procurement polega na integracji elektronicznej i zarządzaniu wszystkimi zakupowymi czynnościami, uwzględniając zgłoszenie zapotrzebowania, autoryzację, zamówienie, dostawę i płatność między zamawiającym a dostawcą. Służy do rozpowszechniania i pozyskiwania informacji o zamówieniach z dowolnego miejsca na świecie, bez ograniczeń (Seah, Profile, 2008, s. 18).

Przebieg procesu zakupowego z wykorzystaniem np. platformy zakupowej jest w zasadzie porównywalny do tradycyjnego procesu zakupowego, z tym, że zastosowanie narzędzia w dużym stopniu pozwalają na automatyzację pracy, a wszystkie zebrane dane są przechowywane w jednym miejscu. Zostaje również zminimalizowane ryzyko popełnienia błędu w przypadku nieobecności w pracy jednego z pracowników, gdyż cały zespół oraz przełożeni mogą mieć jednoczesny dostęp m.in. do otwartych zapytań ofertowych czy rozpoczętych negocjacji z dostawcą (Sikorska, 2019, s. 220). Wdrożenie w organizacji narzędzia jakim jest platforma zakupowa może przynieść wiele korzyści. Proces zakupowy wspomagany narzędziami elektronicznymi może zdecydowanie zmniejszyć jego pracochłonność oraz koszty. Bez wątplenia jest to również znaczna optymalizacja czasu realizacji zakupu towaru lub usługi oraz wprowadzenie jasnych zasad współpracy na linii zamawiający - dostawca (Ragin-Skorecka, Treć, 2014, s. 100).

Należy mieć jednak na uwadze, że w przedsiębiorstwach prywatnych, w przeciwieństwie do sektora publicznego, stosowanie platformy zakupowej jest rozwiązaniem dobrowolnym i zależy przede wszystkim od wewnętrznych potrzeb, możliwości i decyzji. Jak w każdym rozwiązaniu możemy zaobserwować zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty stosowania platformy zakupowej w organizacji. Przykładowe zalety to m.in.:

- znaczna automatyzacja procesu zakupowego,
- stosunkowo prosta i intuicyjna obsługa,
- szeroka baza dostawców (krajowych oraz zagranicznych), tj. większa

konkurencyjności ofert,

- możliwość redukcji zakupów ad hoc - decyzje są przemyślane na podstawie porównania ofert oraz redukcji wydatków związanych z poszukiwaniem nowych dostawców, czy kosztów administracyjnych,
- możliwość prowadzenia negocjacji z wieloma dostawcami jednocześnie,
- bieżąca kontrola nad realizacją planu zakupu przez kupujących,
- wybór dostawców w oparciu o jasne i przejrzyste zasady,
- przyspieszenie całego procesu zakupowego przy odpowiednim skonfigurowaniu narzędzia pod potrzeby organizacji,
- szybka komunikacja dzięki elektronicznej wymianie dokumentów,
- możliwość wykorzystania gotowego narzędzia do oceny dostawców przez kupującego,
- elektroniczna archiwizacja dokumentów - wszystkie dane zapisane są w jednym miejscu,
- możliwość jednoczesnego korzystania przez wszystkich pracowników w dziale, przełożonych czy zgłaszających zapotrzebowanie (Ragin-Skorecka, Treć, 2014, s. 80-106; Sikorska, 2019, s. 222),
- możliwość prowadzenia aukcji elektronicznych, np. aukcja: klasyczna, holenderska, wielokrotna, błyskawiczna, przetargowa, odwrotna (Sołtysik-Piorunkiewicz, 2010, s. 471-472).

Z drugiej strony, tak jak wspomniano powyżej, platforma zakupowa nie znajduje szerszego zastosowania we wszystkich typach przedsiębiorstw, dlatego wśród wad należy wymienić m.in:

- brak zastosowania w przedsiębiorstwach, które kupują bardzo specyficzne towary lub usługi,
- możliwość pogorszenia dotychczasowych relacji z dostawcami w przypadku korzystania tylko i wyłącznie z platformy zakupowej, brak bezpośrednich relacji na linii zamawiający - dostawca, wybór oferenta dokonywany jest tylko na podstawie danych liczbowych,
- często długi czas potrzebny do wprowadzenia i przeszkolenia pracowników (i/lub dostawców), którzy mają korzystać z narzędzia,
- znaczne koszty wdrożenia, aktualizacji narzędzia,

- częściowe zastąpienie pracowników (Ragin-Skorecka, Treć, 2014, s. 80-106; Sikorska, 2019, s. 222).

Skutecznie prowadzona cyfryzacja procesów zakupowych pozwala na dostarczanie nowej wartości oraz wyższej efektywności w ramach realizacji celów strategicznych (Nowicka, 2019, s. 137). Wiąże się to jednak z koniecznością rekonfiguracji, rekonstrukcji lub budowania nowych modeli procesów zakupowych. Wynika to z włączania technologii cyfrowych w dotychczasowe zasady funkcjonowania wśród partnerów zaangażowanych w przepływy zasobów, a w zasadzie z ich gotowości na cyfrową transformację (Nowicka, Szymczak, 2020, s. 73). Maksymalizację korzyści można osiągnąć wtedy, gdy analizowane i udostępniane dane oraz informacje pochodzą jednocześnie z wielu źródeł. W ten sposób można zwiększać przejrzystość przepływów, ograniczać koszty w ujęciu globalnym i równocześnie niwelować niepewność oraz ryzyka pojawiające się zarówno w obrębie procesów zakupowych, jak i w ich otoczeniu. Takie rozwiązania mogą również przeciwdziałać negatywnym skutkom Covid-19 (van Hoek, 2020, s. 341-355).

Na potrzeby niniejszej dysertacji należy również określić zakres rzeczowy “sourcingu”. W rozprawie przyjęto, podążając za van Weele, że sourcing obejmuje identyfikację i wybór odpowiedniego dostawcy. Wiąże się on głównie z rozwojem odpowiednich strategii pozyskiwania dóbr zaopatrzeniowych (van Weele, 2014, s. 8). Strategia według Penca to koncepcja systemowego działania, która polega na formułowaniu długookresowych celów organizacji oraz ich ewentualnych modyfikacji, które będą konieczne w przypadku pojawienia się zmian w otoczeniu (Penc, 1997, s. 416). Przy czym Dudzik definiuje strategię zakupów następująco: “jest to wybór celów, rodzajów zasad i reguł, które w określonym czasie nadają kierunek zakupowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej” (Dudzik, 2001, s. 3). Strategie zakupowe stanowią ujednolicony, perspektywiczny i zintegrowany plan, ukierunkowany na działalność zakupową w odniesieniu do danego dostawcy. Powinny zostać podporządkowane ogólnej strategii przedsiębiorstwa i powinny uwzględniać występujące w otoczeniu zjawiska i warunki. Najczęściej opracowywane strategie odnoszą się do liczby dostawców. Do podstawowych strategii zakupowych zaliczamy:

- pojedyncze źródło dostaw (ang. single sourcing) – występuje tu jeden, specjalnie wyselekcjonowany na podstawie ustalonych kryteriów dostawca, odpowiedzialny za cyklicznie powtarzające się dostawy określonej pozycji asortymentowej; taka strategia często pozwala na duże oszczędności ze względu na staranne planowanie

- i realizację zakupów oraz dostaw według życzenia nabywcy,
- podwójne źródło dostaw (ang. dual sourcing) – w tym ujęciu jest dwóch dostawców; dostawcy mogą dostarczać odmienną wersję tego samego; mogą być różne proporcje dzielenia zamówienia; zwiększa się bezpieczeństwo zaopatrzenia, bo nabywca ma pewność, że przedmiot zakupu jest zawsze w dyspozycji u dostawcy lub w magazynie; wykorzystuje się zalety strategii jednego i wielu dostawców,
 - wielokrotne źródło dostaw (ang. multiple sourcing) – charakteryzuje je współpraca ze stosunkowo dużą liczbą dostawców, co pozwala na zwiększenie bezpieczeństwa zakupów; zmniejszenie uzależnienia się od dostawców, wymusza konkurencję wśród dostawców, poprawia ciągłość i niezawodność dostaw (Hadaś, Ragin-Skorecka, 2017, s. 41).

Wybór konkretnej strategii zależy od wewnętrznych potrzeb i uwarunkowań organizacji, nie ma jednej właściwej strategii, która pasowałaby do każdego przedsiębiorstwa. Dokonując wyboru organizacje analizują różne aspekty, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Narzędziem przydatnym w budowaniu strategii zakupu w przedsiębiorstwie jest tzw. macierz Kraljiča, którą w 1983 roku w Harvard Business Review po raz pierwszy przedstawił Kraljič (1983, s. 109-117). Macierz zwana jest także analizą portfolio zakupów (ang. portfolio analysis), została podzielona na cztery grupy produktów, uwzględniając jednocześnie dwa główne kryteria: wpływ nabywanego dobra na wynik finansowy przedsiębiorstwa (ang. profit impact) oraz ryzyko dostaw (ang. supply risk). Głównym założeniem analizy jest możliwość zakwalifikowania każdego zakupu do jednej z 4 kategorii produktów (Monczka i in., 2010, s. 61). Macierz Kraljiča została przedstawiona na rysunku 7.



Rysunek 7. Macierz Kraljiča

Źródło: Gelderman, van Weele, 2005, s. 4.

Na podstawie podanych kryteriów można dokonać klasyfikacji wszystkich kupowanych przez organizację produktów, przypisując je do jednej z czterech wyróżnionych grup:

- produkty standardowe (ang. noncritical items) - produkty, które charakteryzują się niskim ryzykiem związanym z dostawami oraz niewielkim wpływem na wynik finansowy, np. materiały biurowe, spożywcze lub usługa sprzątnia (Marchlewska-Organista, 2017, s. 113),
- produkty "dźwignie" (ang. leverage items) - produkty lub usługi które mają duży wpływ na wynik finansowy danego przedsiębiorstwa, ale ryzyko dostaw jest na stosunkowo niskim poziomie, np. surowce lub usługi logistyczne (Marchlewska-Organista, 2017, s. 114),
- produkty strategiczne (ang. strategic items) - produkty istotne dla całego procesu produkcyjnego i niezbędne, aby dane przedsiębiorstwo mogło osiągać sukcesy (Monczka i in, 2010, s. 63),
- wąskie gardła (ang. bottleneck items) - produkty, które charakteryzują się dużym ryzykiem związanym z dostawami oraz niskim wpływem na wynik finansowy, np. produkty wytwarzane na specjalne zamówienie (Wieteska, 2013, s. 206; Marchlewska-Organista, 2017, s. 113).

Z reguły przedsiębiorstwa dokonują podziału swoich zakupów, niezbędnych do prowadzenia i funkcjonowania działalności na trzy grupy: zakupy rutynowe powtarzalne, zakupy zmodyfikowane - gdy konieczna jest zmiana dotychczasowych zasad i warunków); zakupy nowe - wymagające np. poszukiwania nowych dostawców (Wojciechowski, 2009, s. 273). Dla każdej grupy produktów powinna zostać wdrożona inna strategia zakupów, gdyż ze względu na specyfikę i rolę nie można ich traktować ich identycznie. Tabela 4 przedstawia strategie zakupowe oraz sposoby jej realizacji ze względu na przynależność do konkretnej grupy zakupowej według macierzy Kraljiča.

Tabela 4. Strategia zakupowa i sposoby jej realizacji w przekroju grup produktów wg Kraljiča

Grupa zakupowa	Strategia zakupowa	Sposoby realizacji strategii zakupowej
Produkty standardowe	single sourcing dual sourcing outsourcing zakupy grupowe	<ul style="list-style-type: none"> - redukcja kosztów procesowych - ograniczenie liczby dostawców
Produkty "dźwignie"	multiple sourcing global sourcing zakupy grupowe just-in-time sourcing	<ul style="list-style-type: none"> - redukcja liczby dostawców - łączenie zapotrzebowania grup przedsiębiorstw - regularna ocena dostawców
Produkty strategiczne	partnerstwo single sourcing	<ul style="list-style-type: none"> - dokładne i regularne badanie rynku - szukanie alternatyw - podpisywanie długoterminowych umów z dostawcami - szacowanie ryzyka oraz staranne prognozowanie długoterminowych potrzeb
Wąskie gardła	multiple sourcing	<ul style="list-style-type: none"> - analiza rynku - bezpieczne stany magazynowe - ciągle poszukiwanie substytutów i/lub eliminacja materiałów

Źródło: Dudzik, 2001, s. 2-4; Bendkowski, Radziejowska, 2011, s. 141.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, iż funkcja zakupów zmieniła się i ewoluowała w ciągu ostatniej dekady, m.in. również ze względu na cyfryzację działań zakupowych. Obecnie coraz ważniejszą rolę w przedsiębiorstwach odgrywają pracownicy zajmujący się zakupami. Stale rośnie świadomość i znaczenie partnerskiej współpracy z dostawcami, podwykonawcami i środowiskiem biznesowym, a także zarządzanie relacjami z interesariuszami. Jednym z trendów, a jednocześnie narzędzi wspierających prawidłowy pomiar i komunikację osiągniętych efektów, jest wykorzystanie platform zakupowych do analizy danych i raportowania, które dają dostęp do informacji w czasie rzeczywistym. Automatyzacja wpływa pozytywnie na codzienną pracę, a dzięki zgromadzeniu danych

w jednym miejscu (np. wyników zapytań ofertowych, aktualnego etapu negocjacji, historii współpracy z dostawcą) nie ma ryzyka, że podczas nieobecności w pracy jednego z pracowników pozostali nie będą mieć dostępu do informacji. Coraz więcej przedsiębiorstw oferuje tego typu rozwiązania na rynku, a obsługa platform jest stosunkowo prosta i intuicyjna. Bez wątpienia, zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne stawiają przed funkcją zakupów nowe wyzwania, które z kolei stwarzają nowe szanse rozwojowe oraz powodują nowe ryzyka dla przedsiębiorstwa (Spiller i in., 2014)⁵. Warto zaznaczyć, że wkrótce nie tylko operacyjna część zakupów zostanie zautomatyzowana, ale również procesy strategiczne. Odpowiednie wykorzystanie narzędzi i automatyzacja procesów będą więc wymagały od pracowników zajmujących się zakupami licznych zmian, w tym także zmiany dotychczasowych kompetencji (Antonowicz, Gonsior, 2017, s. 219; Antonowicz, Gonsior, 2018, s. 18-20).

5

<https://www.europeanbusinessreview.com/transforming-procurement-to-achieve-competitive-advantage-in-the-coming-decade/>, dostęp: 15.05.2023 r.

1.3. Rola i zadania w obszarze zakupów w organizacji

Rola i znaczenie zakupów w organizacji zależy od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, m.in. od specyfiki branży lub dostępności dóbr przemysłowych i handlowych. Rola ta będzie wzrastać w przedsiębiorstwach, w których stopień udziału kosztów dóbr materiałowych w wyrobie gotowym jest duży (Grzybowska, 2011, s. 32). Zakupy możemy podzielić na:

- operacyjne, które polegają na bieżącym zaspokajaniu zgłaszanego zapotrzebowania po najniższym koszcie przy zachowaniu wymaganych kryteriów (m.in. ilość, jakość i termin dostawy),
- taktyczne, które służą do osiągnięcia synergii kosztowych między wszystkimi działami w organizacji,
- strategiczne, w których proces zarządzania zakupami polega na wykorzystaniu wszystkich zasobów w celu podnoszenia wartości organizacji (Hadaś, Ragin-Skorecka, 2017, s. 41).

Należy zaznaczyć, że nie ma również powszechnie przyjętego sposobu definiowania i stosowania powyższych rodzajów zakupów względem poziomów zarządzania (poziomu taktycznego, operacyjnego, strategicznego). Lysons i Farrington zaprezentowali kilka perspektyw odnoszących się do definiowania zakupów (tabela 5).

Tabela 5. Charakterystyka zakupów wg Lysonsa i Farringtona

Perspektywa	Charakterystyka
Funkcja biznesowa	Zakup np. surowców, komponentów, produktów czy usług, aby je przetworzyć, wykorzystać lub odsprzedać, czyli wykorzystanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności celem wykonania określonych zadań.
Jednostka biznesowa	Odrębny dział zakupów, składający się z pracowników, odpowiadających i wykonujących zadania w ramach funkcji zakupowej.
Proces biznesowy	Sekwencja działań od powstania potrzeby zakupowej aż do realizacji i zapłaty.
Miejsce i rola w łańcuchu dostaw	Pozyskiwanie zasobów, które są potrzebne w dalszych etapach tworzenia wartości w łańcuchu dostaw.
Relacje w łańcuchu dostaw	Relacje zarówno z klientami wewnętrznymi (np. zarząd, inne działy), jak i z dostawcami.
Spełnianie potrzeby rozwiązywania problemów	Zakupy realizują cele i zadania, które mają na celu rozwiązywanie problemów klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Perspektywa	Charakterystyka
Obszar wiedzy i umiejętności	Obszar wiedzy i umiejętności z zakresu zakupów jest powiązany z wieloma innymi, np. z finansami, prawem, marketingiem, negocjacjami czy psychologią.
Zawodowa specjalność	Zarządzanie zakupami wymaga od pracowników specjalistycznej wiedzy i praktycznych umiejętności.

Źródło: Lysons, Farrington, 2006, s. 3-5.

Natomiast formy organizacji zakupów w przedsiębiorstwie określa się na podstawie sposobu zgłaszania zapotrzebowania i jego realizowania w strukturze organizacji (Bendkowski, Radziejowska, 2005, s. 48-49). Najczęściej przyjmuje się jedną z trzech form organizacji:

- zakupy zdecentralizowane, w których brak jednej nadrzędnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za zakupy, zadania zakupowe są rozproszone, lepiej zaspokajana jest potrzeba materiałowa jednostki nadrzędnej,
- zakupy scentralizowane, w których za zakupy odpowiada jedna wyspecjalizowana jednostka organizacyjna, zaspokajane są potrzeby materiałowe przez jedną nadrzędną jednostkę zakupów,
- zakupy mieszane, które składają się z elementów formy scentralizowanej i zdecentralizowanej dla wybranych grup zakupowych (Grzybowska, 2011, s. 33-34).

Z kolei mając na uwadze przeznaczenie kupowanych zasobów zakupy można podzielić na zakupy bezpośrednie, pośrednie i inwestycyjne (tabela 6).

Tabela 6. Podział zakupów

Rodzaj zakupów	Znaczenie
zakupy bezpośrednie (ang. direct procurement)	polegają na zakupie surowców, materiałów, produktów, usług, które są bezpośrednio wykorzystywane w procesie produkcyjnym lub wspomagają wytwarzanie produktów gotowych oferowanych przez przedsiębiorstwo
zakupy pośrednie (ang. indirect procurement)	polegają na zakupie produktów lub usług, które nie są bezpośrednio związane z procesem produkcyjnym, a wykorzystywane są w innych rodzajach działalności przedsiębiorstwa
zakupy inwestycyjne (ang. investment goods or capital equipment)	polegają na zakupie produktów lub usług, które wykorzystywane są w działalności przedsiębiorstwa, ale nie stanowią przedmiotu przetworzenia, których wartość ulega deprecjacji w trakcie cyklu życia

Źródło: Ocicka, 2019, s. 26.

Wspomniany w tabeli 6 podział zależy przede wszystkim od rodzaju działalności przedsiębiorstwa, w niektórych organizacjach będą wyróżnione wszystkie typy zakupów, a w innych tylko jeden wiodący zależny od potrzeb przedsiębiorstwa. Na przykład proces zakupu usług będzie prawdopodobnie różnił się od kupowania towarów (Lindberg, Nordin, 2008, s. 292-300; van der Valk, Rozemeijer, 2009, s. 3-10), natomiast proces zakupu niestandardowych materiałów projektowanych na zamówienie ang. engineer-to-order będzie prawdopodobnie różnił się od zakupu standardowych materiałów ang. make-to-stock (Wikner, Bäckstrand, 2018, s. 3-25).

Podobnie jest w kwestii codziennych zadań pracowników zajmujących się zakupami w przedsiębiorstwie, rodzaj zapotrzebowań występujących w organizacji generuje zadania i aktywności pracowników. Inne obowiązki mają pracownicy odpowiedzialni za zakupy bezpośrednie, gdyż to od bieżącej dostępności np. surowców, materiałów czy wyrobów gotowych zależy funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, a inne obowiązki mają pracownicy zajmujący się zakupami pośrednimi, ponieważ np. czas na realizację zgłoszonego zapotrzebowania jest z reguły dłuższy. Niemniej jednak do głównych zadań w obszarze zakupów należą:

- opracowanie zapotrzebowania na materiały produkcyjne na podstawie potrzeb na poszczególne pozycje zakupowe,
- opracowanie zapotrzebowania na materiały nieprodukcyjne,
- planowanie i kontrola stanów zapasów,
- analizowanie i ustalanie wielkości utrzymywanych zapasów,
- lokowanie dostaw i opracowywanie umów,
- harmonogramowanie i kontrola dostaw,
- kontrola dokumentacji, np. faktura, list przewozowy (Grzybowska, 2011, s. 33).

Co więcej, prawidłowe ustalenie i zrozumienie znaczenia zadań w obszarze zakupów stało się również przedmiotem badań autorki dysertacji, których wyniki zostaną przedstawione w części empirycznej niniejszej dysertacji.

Właściwe rozpoznanie roli, jaką w organizacjach zaczęły pełnić zakupy, powoduje, że oczekuje się, iż będą one wywierać coraz większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W związku z tym istotne wydaje się poszukiwanie w obrębie procesów zakupowych obszarów mogących w sposób zasadniczy wpływać na budowanie ich wartości (Wszendybył-Skulska, Apollo, 2018, s. 144). Odpowiednie prowadzenie działalności gospodarczej wymaga uprzedniego zdefiniowania celu działania przedsiębiorstwa oraz

określenia zasobów, dzięki którym ten cel będzie osiągany. Zatem misja i wizja zdefiniowane w postaci celów strategicznych oraz operacyjnych umożliwiających realizację długoterminowych planów i zamierzeń (Maćkowiak, 2009, s. 13) są odzwierciedleniem filozofii działalności przedsiębiorstwa. Sama strategia jest wyrazem przyjętej koncepcji biznesu oraz określonych sposobów umożliwiających przedsiębiorstwu zachowanie korzystnej stabilności względem otoczenia (Moszkowicz, 2000, s. 34). Cele są kluczowe dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.

Cel w postaci zwiększania wartości przedsiębiorstwa łączy w sobie zarówno narzędzia, jak i metody zarządzania finansowego i strategicznego, co pozwala pracownikom (a w szczególności menedżerom) na precyzyjne zrozumienie ekonomicznych i pozaekonomicznych determinant efektywności przedsiębiorstwa - zarówno w aspekcie krótko-, jak i długookresowym. Cel określany jako maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest zgodny z celem zapewnienia długoterminowego funkcjonowania organizacji. Daje on bowiem możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i obejmuje zdolność utrzymania pozycji strategicznej, pozycji finansowej oraz związków z właścicielami kapitału (Pawlonka, Bereźnicka, 2018, s. 201). Ocicka twierdzi, że maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako cel przyjmuje jednocześnie nadrzędny charakter wobec pozostałych celów. Jest on nadrzędny w zarówno w stosunku do jego celów podstawowych, takich, jak np. wzrost rentowności, zapewnienie płynności, innowacyjność, rozwój, czy umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jak i celów realizowanych przez inne funkcje, w tym także funkcję zakupową. Poszczególne funkcje zatem mogą wspierać realizację głównego celu przedsiębiorstwa, a mogą także realizować swoje własne cele, niekiedy rozbieżne z wiodącym celem przedsiębiorstwa, jak również innych jego funkcji, np. finansów, produkcji, sprzedaży czy marketingu (Ocicka, 2019, s. 39).

Antonowicz twierdzi, że strategię działania w obszarze zakupów i ich wybór zależy od dwóch zmiennych:

1. Strategicznego znaczenia zakupów materiałowych - mając na uwadze wartości jakie one dodają do asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwo, ich udziału procentowego kosztów materiałowych w koszcie całkowitym.
2. Złożoności rynku zakupów - mając na uwadze nie tylko podaż, ale tempo substytucji, rozwoju technologii, występowaniem struktur rynkowych w formie monopolu lub oligopolu, czy złożoność działalności logistycznej (Antonowicz, 2011, s. 54).

Już w XX wieku potwierdził to również Kraljič, który twierdził, że poprzez ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w ich kontekście, naczelne kierownictwo i najwyżsi rangą menedżerowie odpowiedzialni za zakupy mogą określać typ strategii zakupowych, których wymaga dane przedsiębiorstwo, tak aby wykorzystać swoją siłę nabywczą w konfrontacji z ważnymi dostawcami oraz zredukować ryzyko towarzyszące zakupom do akceptowalnego minimum (Kraljič, 1983, s. 110). Tym samym przedsiębiorstwa muszą zatrudniać takich pracowników, w obszarze zakupów, których wiedza i umiejętności pozwolą umocnić pozycję przedsiębiorstwa na rynku, poprzez obniżanie zewnętrznych kosztów (Antonowicz, 2011, s. 55). Analizując model ewolucji zakupów zaprezentowany przez Jonesa (tabela 7) można zauważyć stadia rozwoju funkcji zakupów, a w związku z tym nowe możliwości i zmianę znaczenia dla przedsiębiorstwa.

Tabela 7. Rozwój funkcji zakupów

Stadium rozwoju	Możliwości	Znaczenie dla przedsiębiorstwa
Narodziny	Istnieje funkcja zakupowa, ale nie stanowi ona spójnej całości.	Niewielkie lub żadne.
Uświadomienie	Celem funkcji zakupowej jest uzyskanie oszczędności.	Sprawność administracyjna - niewielkie oszczędności (2 do 5% w wyniku konsolidacji).
Rozwój	Funkcja zakupowa sprawuje kontrolę i możliwości w zakresie ustalania cen i prowadzenia negocjacji dotyczących zakupów.	Obniżka kosztów (od 5 do 10%).
Dojrzałość	Zakupy wykorzystują zasadę 80/20, w prace zaangażowani są specjaliści ds. zakupów, następuje obniżka kosztów i początki zarządzania bazą dostawców.	Obniżka kosztów (od 10 do 20%) oraz obniżka kosztów zakupu (od 1 do 10%).
Zaawansowanie	Dewolucja funkcji zakupów, silna scentralizowana kontrola, zarządzanie łańcuchem dostaw.	Obniżka kosztów (do 25%), uwzględnianie wszystkich kosztów nabycia i zarządzania łańcuchem dostaw (o 30%); zaawansowanie praktyk zakupowych.

Źródło: Jones, 1999, s. 41.

Biorąc pod uwagę ewolucję funkcji zakupów, Monczka, Trent i Handfield wyróżnili następujące fazy rozwoju:

- faza bierności, którą cechuje rutynowość operacji oraz duży wpływ ceny i dostępności pozyskiwanego na rynku (także zagranicznym) dobra na wybór dostawcy,
- faza niezależności, kiedy dochodzi do zastosowania najnowocześniejszych technik w procesie zakupów, lecz nie docenia się jeszcze znaczenia zaopatrzenia w tworzeniu

- i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- faza wspierającej roli zakupów w realizacji strategii konkurowania przedsiębiorstwa, kiedy pracownicy działu zakupów są także członkami zespołów do spraw sprzedaży, dąży się do rozwoju długofalowych relacji z dostawcami, a rynki zaopatrzenia, w tym rynki zagraniczne, są stale monitorowane pod względem możliwości współpracy i dostępu do bardziej efektywnych zasobów,
 - faza integrującej roli zakupów, charakterystyczna dla najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw, kiedy strategia zakupów kształtowana jest adekwatnie do strategii przedsiębiorstwa zarówno na poziomie sieci, jak i na poziomie całego przedsiębiorstwa i jej poszczególnych strategicznych jednostek biznesu; ważnym zasobem przedsiębiorstwa są specjaliści do spraw zakupów o dużej wiedzy i doświadczeniu; dział zakupów stale współpracuje z innymi funkcjami przedsiębiorstwa, a w przedsiębiorstwie kontrolowana jest też systematycznie efektywność zakupów (Monczka i in., 2002, s. 67).

Konkludując, proces zakupowy składa się z następujących po sobie faz, począwszy od identyfikacji potrzeby zakupowej, aż po odbiór zakupionego towaru i oceny dostawcy. Wpływ na znaczenie zakupów w organizacji mają zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Do najważniejszych należy zaliczyć: globalizację, zwiększenie konkurencji międzynarodowej, presję wywołaną cenami towarów lub usług czy rozwój technologii informatycznych. Im zakup jest ważniejszy dla organizacji tym większa jest intensywność w poszukiwaniu źródeł zaopatrzenia i zarządzaniu bazami dostawców. Rola jaką zakupy odgrywają w danej organizacji zależy przede wszystkim od zakresu działalności przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, zadania i odpowiedzialności osób zajmującymi się zakupami są różne.

1.4. Strategiczne podejście w zakupach

Współcześnie, wewnętrzna i zewnętrzna integracja zakupów w organizacji zachodzi w różnych wymiarach, m.in. między pracownikami i ich zespołami zakupowymi, między jednostkami biznesowymi w przedsiębiorstwie, między dostawcami i klientami w łańcuchu dostaw, czy np. jako integracja procesów zakupowych z innymi procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie (Ocicka, 2019, s. 83). Dlatego tak istotne jest strategiczne podejście do procesów zakupowych, które wymaga od organizacji traktowania pracowników zajmujących się zakupami jak partnerów biznesowych, dzięki którym organizacja może osiągnąć wartość dodaną, przy jednoczesnym poszukiwaniu obszarów, które w najwyższym stopniu pomagają tę wartość generować (Wszendybył-Skulska, Apollo, 2018, s. 141). Według Burta, Petcavage i Pinkertona strategiczne zarządzanie zakupami (ang. strategic sourcing) jest spowodowane przede wszystkim wzrostem odpowiedzialności organizacji w ramach zarządzania zakupami (Burt i in., 2012, s. 1). Tabela 8 opisuje wybrane definicje zakupów strategicznych.

Tabela 8. Wybrane definicje zakupów strategicznych

Autor	Definicja
Carr, Schmelzter (1997)	zakupy strategiczne - ang. strategic purchasing - proces planowania, wdrażania, oceny i kontrolowania strategicznych i operacyjnych decyzji zakupowych ukierunkowujący wszystkie działania funkcji zakupowej na wykorzystanie możliwości rynkowych, w sposób spójny ze zdolnościami przedsiębiorstwa, do osiągnięcia celów długoterminowych
Carr, Pearson (2002)	zakupy strategiczne - ang. strategic purchasing - proces planowania, wdrażania, oceny i kontroli strategicznych decyzji zakupowych mających na celu ukierunkowanie wszystkich działań funkcji zakupowej na możliwości spójne ze zdolnościami przedsiębiorstwa do osiągnięcia długoterminowych celów w budowaniu konkurencyjności
Talluri, Narasimhan (2004)	zakupy strategiczne - ang. strategic sourcing - zarządzanie bazą dostawców w efektywny sposób poprzez identyfikację, selekcję dostawców do strategicznych, długoterminowych partnerstw, zaangażowanie i alokację zasobów w inicjatywy rozwoju dostawców w celu poprawy efektów ich działalności, przeprowadzenie benchmarkingu i ocen dostawców oraz komunikowanie ich wyników dostawcom, jak również w pewnych przypadkach zaangażowanie w zmniejszanie bazy dostawców

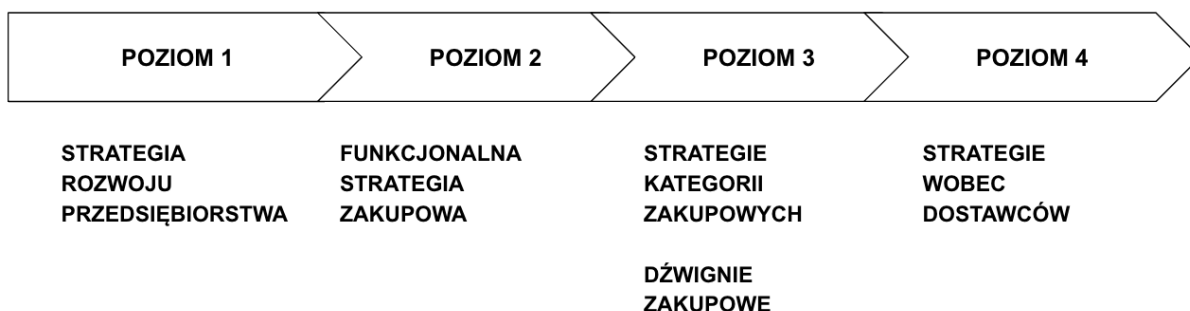
Autor	Definicja
Ball (2005)	zakupy strategiczne - ang. strategic buying - usystematyzowany proces, który ukierunkowuje menedżerów zakupów i dostaw jak planować, zarządzać i rozwijać bazę dostawców w sposób odpowiadający strategicznym celom i zwiększający wartość dostarczoną przez dostawców dla organizacji

Źródło: Ocicka, 2019, s. 28.

Jak można zauważyć, w przytoczonych definicjach część wspólną stanowi fakt, że zarządzanie procesem zakupowym w podejściu strategicznym jest ukierunkowane na osiągnięcie celów, spójnych z celami organizacji w perspektywie długofalowej. Zakres strategicznego zarządzania zakupami obejmuje trzy główne obszary: okresową analizę wydatków ze wskazaniem rodzajów zakupów i dostawców, analizę rynków dostaw z uwzględnieniem zachodzących zmian oraz rozwój strategii zakupowej wspierającej strategię przedsiębiorstwa (Burt i in., 2012, s. 1).

W literaturze polskiej, na potrzebę strategicznej reorientacji zakupów zwrócił uwagę Rutkowski (2013, s. 35-36), podkreślając, że „mogą mieć kluczowe znaczenie w poprawie rentowności i wartości przedsiębiorstwa, w budowaniu jej przewagi konkurencyjnej, w rozwiązywaniu jej najróżniejszych problemów i wychodzeniu naprzeciw wyzwaniom przyszłości”, uznając jednocześnie brak orientacji strategicznej za jeden z „siedmiu grzechów głównych” polskich menedżerów zakupów.

Natomiast według Schiele rozwój strategii zakupowej wymaga wielopoziomowego podejścia, obejmującego cztery poziomy, które określają kolejno strategię przedsiębiorstwa, strategię funkcjonalną, strategię kategorii zakupowych oraz strategię wobec dostawców (rysunek 8).

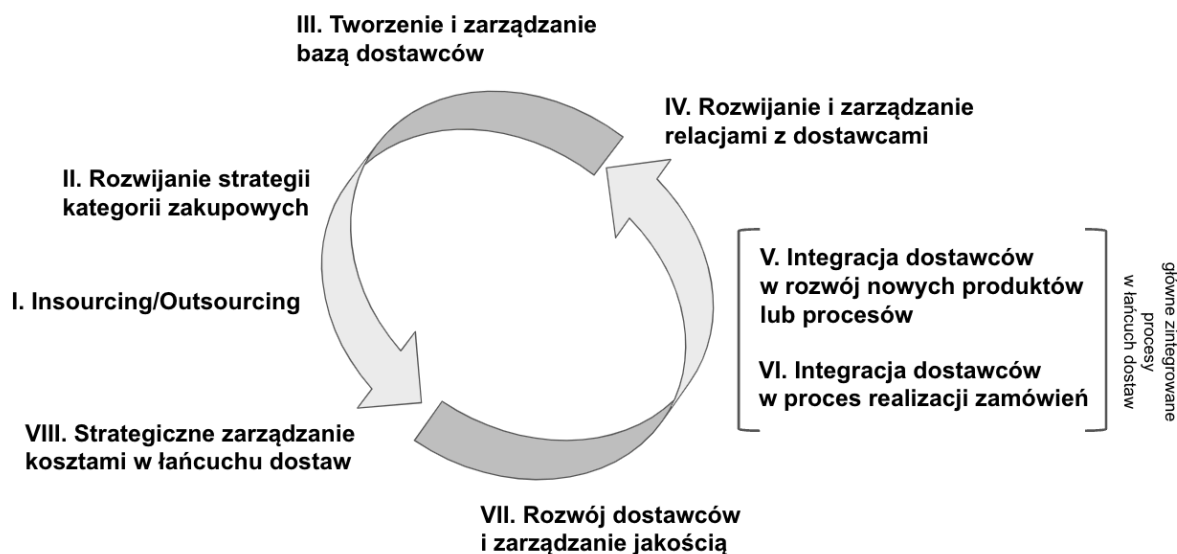


Rysunek 8. Poziomy rozwój strategii zakupowej

Źródło: Hesping, Schiele, 2015, s. 139.

Strategia zakupowa określa plan współtworzenia wartości przez funkcję zakupów w relacji koordynacji i integracji z innymi strategiami funkcjonalnymi, w dążeniu do osiągnięcia celów strategicznych i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jest tworzona i realizowana przez jednostki zakupowe posiadające obecnie różnorodne pozycje w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. W organizacjach, które dostrzegają strategiczną rolę zakupów, są rozwijane działy mające kluczowe kompetencje w zakresie realizacji funkcji zakupowej. W ramach ich odpowiedzialności dokonuje się analizy i kategoryzacji zakupów przedsiębiorstwa i w zależności od ich wyników, zostają określone i są realizowane strategie poszczególnych kategorii zakupowych. Na poziomie zarządzania kategoriami zarówno zakupów bezpośrednich, jak i pośrednich, przedsiębiorstwa wykorzystują m.in. praktyki, metody, działania, narzędzia i umiejętności służące realizacji celów i zwiększaniu wartości dodanej funkcji zakupowej (Rzeżacz, 2016, s. 99; Ocicka, 2017, s. 332-333). Są one wykorzystywane w realizacji strategii rozwoju relacji z dostawcami, którzy zostają podzieleni na segmenty według określonych kryteriów, takich, jak np. udział w ogólnej wartości zakupów przedsiębiorstwa czy ryzyko dostaw. Należy ponadto dostrzec potencjalny wpływ zarządzania zakupami i relacjami z dostawcami na różne determinanty wartości i rentowności współczesnych przedsiębiorstw, wśród najważniejszych z nich wymienia się: wzrost przychodów, redukcję kosztów operacyjnych, redukcję aktywów trwałych i obrotowych (Christopher, Ryals, 1999, s. 4; Ocicka, 2013).

Van Weele na początku lat 90. XX wieku wskazał elementy zarządzania zakupami, które wyznaczają strategiczne znaczenie zakupów w przedsiębiorstwie. Zaliczył do nich: insourcing/outsourcing, rozwijanie strategii kategorii zakupowych, tworzenie i zarządzanie bazą dostawców, rozwijanie i zarządzanie relacjami z dostawcami, integrację dostawców rozwój nowych produktów lub procesów lub w sam proces realizacji zamówień, rozwój dostawców i zarządzanie jakością, aż po strategiczne zarządzanie kosztami w łańcuchu dostaw (van Weele, 2014, s. 158). Rysunek 9 przedstawia elementy strategicznego zarządzania zakupami zaproponowane przez van Weele.



Rysunek 9. Elementy strategicznego zarządzania zakupami wg van Weele

Źródło: van Weele, 2014, s. 158.

Następnie w połowie lat 90. XX wieku Carter i Narasimhan przedstawili czynniki i elementy, które wpływają na strategiczne zarządzanie zakupami (tabela 9). Autorzy uporządkowali je w kolejności od najwyższej oceny, czyli względem ich ważności na wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, od miejsca i roli funkcji zakupowej, aż do najniższej oceny, czyli struktury organizacyjnej (Carter, Narasimhan, 1996, s. 22-24).

Tabela 9. Kluczowe czynniki i elementy w strategicznym zarządzaniu zakupami wg Cartera i Narasimhana

Czynniki	Elementy
Miejsce i rola funkcji zakupowej	<ul style="list-style-type: none"> - stopień koncentracji najwyższej kadry zarządzającej na funkcji zakupowej, - istnienie i istotność procesu planowania w funkcji zakupowej, - koncentracja funkcji zakupowej na koncepcji TQM - Total Quality Management i satysfakcji klientów w formułowaniu jej misji, - rola zakupów w procesie planowania w całym przedsiębiorstwie,
Interakcje z dostawcami	<ul style="list-style-type: none"> - stosowanie formalnych programów wobec dostawców (wyróżnianie/nagradzanie), - liczba poziomów organizacyjnych w strukturze funkcji zakupowej, - poziom i jakość interakcji funkcji zakupowej z dostawcami, - poziom szkoleń dostawców, - zakres formalnej oceny pracowników zakupów, odnoszący się do ich zaangażowania w relacje z dostawcami,

Czynniki	Elementy
Interakcje z innymi funkcjami biznesowymi	<ul style="list-style-type: none"> - stopień wdrożenia programów poprawy jakości, - liczba lat doświadczenia w realizacji programów poprawy jakości, - relacje funkcji zakupowej z innymi funkcjami biznesowymi w przedsiębiorstwie, - stopień interakcji z innymi funkcjami biznesowymi,
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> - stopień upodmiotowienia i wzmocnienie pozycji pracowników zakupów, - zakres w jakim pracownicy funkcji zakupowej są nagradzani, - stopień koncentracji na szkoleniu pracowników zakupów, - poziom bezpieczeństwa pracy postrzegany przez pracowników zakupów, - poziom, na jakim pracownicy zakupów są wspierani w podejmowaniu ryzyka bez obaw o konsekwencje karne względem negatywnych skutków swoich decyzji,
Wpływ na dostawców	<ul style="list-style-type: none"> - zdolność funkcji zakupu do wykorzystania siły przetargowej w relacjach i wywieranie wpływu na dostawców, - stopień zaangażowania dostawców, - zakres, w jakim funkcja zakupowa posiada dostęp do wewnętrznych i zewnętrznych informacji od dostawcy,
Koncentracja na osiągnięciu konkurencyjności	<ul style="list-style-type: none"> - skala wykorzystania single sourcingu jako udział procentowy w całkowitych zakupach, - wykorzystanie koncepcji Just in time zakupach, - stopień zrozumienia potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
Organizacja zakupowa i struktura zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> - poziom the centralizacji funkcji zakupowej, - stopień zaangażowania funkcji zakupowej w interakcje z funkcją produkcyjną, - zakres odpowiedzialności funkcji zakupowej co TQM i satysfakcji klientów, - stopień współdzielenia ryzyka z dostawcami (np. w zakresie kosztów, informacji zamknięć),

Źródło: Carter, Narasimhan, 1996, s. 22-24.

Zdaniem Grzybowskiej strategiczne podejście do zakupów w przedsiębiorstwach wynika i często ma swój początek dopiero w okresach kryzysów lub reorganizacji (np. kiedy przedsiębiorstwa chcą podnieść swoją rentowność). Gdy sytuacja przedsiębiorstwa jest korzystna i stabilna, niestety, ale menedżerowie nie zwracają uwagi na procesy i strategie zakupowe (Grzybowska, 2011, s. 44-45). W wielu organizacjach działy zakupów/zaopatrzenia pełnią wyłącznie funkcję odtwórczą w stosunku do pozostałych działów (np. produkcja, sprzedaż). Tym samym ich zadania sprowadzone są wyłącznie do dokonywania zakupów na zlecenie innych działów, na zasadzie najniższych cen lub przygotowanej specyfikacji i planów czy cyklu życia produktów (Kowalska, 2005, s. 29; Grzybowska, 2011, s. 44-45).

Reasumując, rola zakupów w organizacji zmienia się na miarę nowych wyzwań. Podążając za definicją strategicznej integracji zakupów (ang. *strategic integration of purchasing*), czyli zbieżności między strategicznymi celami zarządzania zakupami a strategią biznesową (Gonzalez-Benito, 2007, s. 901), zakupy przestają pełnić tylko odtwórczą funkcję w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim uczestniczą we współtworzeniu innowacji, rozpoznawaniu trendów poprzez partnerską współpracę z dostawcami. Według Gonzaleza-Benito, strategiczne dopasowanie (ang. *strategic alignment*) odzwierciedla zakres w jakim strategiczne cele zakupów są postrzegane jako istotne przez menedżerów zarządzających funkcją zakupową oraz jak są dopasowane do strategii przedsiębiorstwa (Rodríguez-Escobar, González-Benito, 2017, s. 1177; Ocicka, 2019, s. 82). Wymagania, którym poddawane są zakupy nieustannie ewoluują, presja otoczenia sprawia, że ta komórka organizacyjna musi się nieustannie rozwijać poprzez np. podnoszenie kompetencji pracowników. Strategiczne podejście w zakupach to takie, dzięki któremu dział zakupów traktowany jest na równi z innymi działami w organizacji, pracownicy wychodzą z inicjatywą, aktywnie uczestniczą w podejmowaniu decyzji, a cel zakupowy jest spójny z wizją i głównymi celami przedsiębiorstwa. To dostrzeżenie znaczenia realizowanej funkcji zakupowej i możliwości jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu obszarem zakupów.

Ostatnie badania wykazały jednak, że brak odpowiedniego zarządzania w obszarze zakupów może skutkować odejściem dostawców, co w konsekwencji może prowadzić do niedoborów dostaw, zakłóceń operacyjnych, dysfunkcjonalnych relacji, „złej woli” lub negatywnej uwagi z rynku (Chen i in., 2016, s. 325-337; Habib i in., 2020; Pinnington, Ayoub, 2019, s. 323-333). Bez wątplenia zakupy są jednym z istotniejszych działań tworzących wartość przedsiębiorstwa (Witek-Hajduk, 2011, s. 535). Według Portera sprawność współpracy podmiotami zewnętrznymi, tj. z dostawcami ma wpływ na osiągnięty poziom efektywności zakupowej, w tym m.in.:

- podejmowanie decyzji dotyczących zaopatrzenia na poziomie strategicznym na podstawie dokładnych informacji,
- zapewnienie wewnątrz danej organizacji przepływu informacji dotyczących decyzji strategicznych w sferze zaopatrzenia,
- określenie granic odpowiedzialności poszczególnych funkcji, w tym zaopatrzenia, w łańcuchu dostaw,
- zapewnienie dostaw w wewnętrznym łańcuchu logistycznym,
- zapewnienie sprawnego, kompleksowego zarządzania jakością (ang. *Total Quality*)

Management),

- opracowanie bazy danych na temat zagranicznych rynków zaopatrzenia i dostawców,
- opracowanie ułatwień administracyjnych dla zakupów (Porter, 2006, s. 146).

Podążając za Porterem, zakupy dodają wartości organizacji wspierając działalności podstawowe przedsiębiorstwa np. marketing, czy sprzedaż. Tym bardziej, że coraz częściej nabywców dóbr klasyfikuje się według wkładu w rentowność przedsiębiorstwa (Kumar, 2007, s. 5-7). W literaturze przedmiotu wskazuje się również na następujące czynniki warunkujące rozwój funkcji zakupów w przedsiębiorstwie:

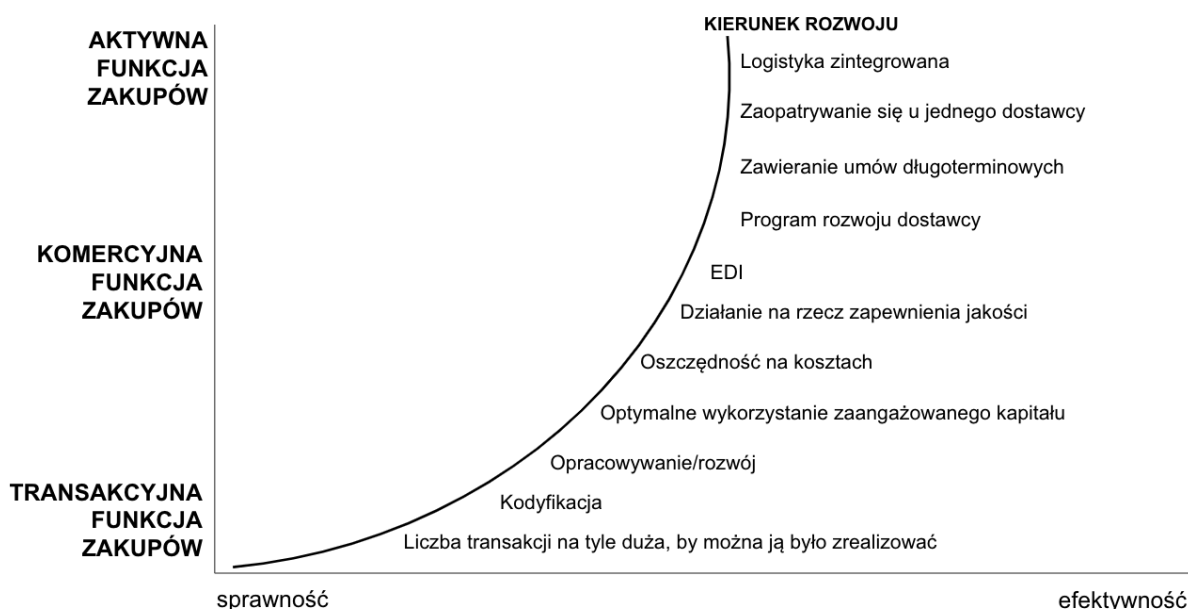
- znaczenie planowania długookresowego, uwzględniającego zmiany w otoczeniu w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa,
- tendencja do implementacji zmian w przedsiębiorstwie w celu utrzymania lub poprawy jego pozycji konkurencyjnej,
- przejrzystość struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która im jest większa, tym zwykle sprawniejsze jest zarządzanie, umożliwiające trwale obniżanie kosztów,
- większy stopień indywidualizacji systemów komputerowych przedsiębiorstwa, a tym samym ich dopasowanie do zaspokajania jego potrzeb,
- źródła zmian w przedsiębiorstwie: czy są one wynikiem współpracy między wszystkimi działami organizacji, czy też są wyłącznie pomysłem menedżerów,
- sposób alokacji zasobów oraz czy są one przydzielane na podstawie analizy potrzeb i zgłoszonego zapotrzebowania w dążeniu do maksymalnego ograniczania błędów w alokacji zasobów oraz zakupów niepotrzebnych,
- postawa wobec dostawców, w tym podejście do relacji z nimi oraz rola dostawców w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- stosowane w przedsiębiorstwie metody oceny dostawców,
- stosowane w przedsiębiorstwie sposoby oceny wyników działu zaopatrzenia (Brown i in., 2005, s. 235).

Zauważa się także, że następujące czynniki wpływają na wzrost znaczenia funkcji zakupów w przedsiębiorstwie:

- kompresja czasu - dążenie do eliminacji czasochłonnych procesów, które tworzą niewielką wartość dodaną, zaś procesy, które przyczyniają się do powstania dodanej wartości, powinny zostać poddane kompresji czasu w stopniu adekwatnym do ich efektywności w tworzeniu wartości dodanej; koncepcję kompresji czasu stosuje się

- w procesach opracowywania zamówień, kalkulacji kosztów i zarządzania zapasami,
- rozwój handlu elektronicznego, który przyczynia się do wzrostu znaczenia działu zakupów i nadania mu rangi działań strategicznych,
 - wzrost zastosowania zaopatrzenia odchudzonego (ang. lean procurement), co pozwala na tworzenie nowej wartości dodanej przy minimalnym koszcie całkowitym oraz przy zachowaniu możliwie najlepszej jakości produktu (Lysons, 2004, s. 27).

Lysons twierdzi, że sprawność i efektywność zakupów zależy od tego jaką funkcję zakupy pełnią w przedsiębiorstwie. Wyróżnia trzy funkcje zakupów w przedsiębiorstwie: transakcyjną, komercyjną i aktywną (Lysons, 2004, s. 30), co zostało zaprezentowane na rysunku 10.



Rysunek 10. Funkcje zakupów
Źródło: Lysons, 2004, s. 31.

Podsumowując, aby przedsiębiorstwo dobrze funkcjonowało, a tym samym, aby osiągało jak najwyższy zysk, wszystkie obszary muszą być skutecznie zarządzane, w tym również zakupy. Bez wątpienia, tradycyjny model zakupów, w którym rola działu zakupów miała charakter odtwórczy, administracyjny i ograniczała się głównie do składania i realizacji zamówień zgodnie z zaleceniami klientów wewnętrznych, szczególnie działów produkcyjnych lub inżynierskich przechodzi do historii (Stolle, 2008, s. 61). Dział zakupów mając bezpośredni wpływ na budowanie wartości firmy, nie może ograniczać

się do wykonywania wyłącznie zadań transakcyjnych (Rutkowski, 2013, s. 44). Mimo, że zakupy przeważnie są niedoceniane, pełnią bardzo istotną rolę dla strategii oraz kondycji finansowej organizacji. Dzięki nim bowiem możliwe są znaczne oszczędności. Tym samym dobrze prowadzona polityka zarządzania zakupami, docenienie jej istoty i wagi, przynosi organizacji nie tylko znaczne oszczędności, ale również zwiększa jej wartość na zewnątrz. Istotne zatem jest aby polityka zakupowa była traktowana priorytetowo, została dobrze przemyślana, analizowana i dostosowana do rodzaju prowadzonej działalności (Marchlewska-Organista, 2017, s. 121).

Obecnie podnoszenie poziomu efektywności w tym obszarze staje się jednym z głównych celów przedsiębiorstw. Konieczność aktywnego zaangażowania pracowników zajmujących się zakupami we wszystkie aspekty działalności jest bezsprzeczna. Co więcej, pomocne w ocenie aktualnej sytuacji zakupowej w przedsiębiorstwie okazują się modele dojrzałości zakupowej, które ponadto pomagają określić kierunek dojścia do wyznaczonego celu w obszarze zakupów w przedsiębiorstwie oraz dobrać do tego odpowiednią strategię zarządzania.

Rozdział 2. Dojrzałość zakupowa

2.1. Pojęcie i istota dojrzałości zakupowej

Pojęcie dojrzałości wywodzi się z psychologii i oznacza osiągnięcie przez jednostkę pewnego pożądanego stanu pod względem umysłowym i emocjonalnym (Moffitt, 1993, s. 674–701). Dojrzałość opisać można też jako stan osiągnięcia pełni rozwoju (ostatecznego etapu rozwoju lub procesu kształtowania) lub stan gotowości do czegoś albo stopień rozwoju intelektualnego, emocjonalnego czy biologicznego człowieka (Głuszek, Kacała, 2015, s. 27). Termin dojrzałość posiada wiele synonimów, takich jak: doskonałość, odpowiedzialność, inteligencja, dorosłość, niezależność, mądrość (Borys, 2011, s. 12).

Bez wątplenia, dojrzałość to złożone i wielowymiarowe pojęcie oraz przedmiot badań teoretycznych i aplikacyjnych. Względna stabilność istoty, sensu i sedna dojrzałości ujawnia się wówczas, gdy definiujemy ją w uniwersalnych kategoriach rozwoju i na tej podstawie opracowujemy eksplikacje terminologiczne dojrzałości, która uwzględnia konkretną naturę badanego obiektu – człowieka, czy organizacji (Borys, 2013, s. 11-12).

Autorzy Kompleksowego modelu dojrzałości organizacyjnej CMMI (ang. Capability Maturity Model Integration) wskazują, że dojrzałość to zakres, w jaki przedsiębiorstwo wyraźnie i konsekwentnie wdraża procesy, które są udokumentowane, zarządzane, mierzone, kontrolowane i stale doskonalone (Juchniewicz, 2015, s. 36).

Z kolei Resemann i de Bruin przez dojrzałość rozumieją możliwość rozwinięcia zdolności danej organizacji w obszarze jej funkcjonowania (Resemann, de Bruin, 2005, s. 1-12). W tym znaczeniu sam proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności, aż do pełnego ich osiągnięcia w różnych wymiarach (Juchniewicz, 2009, s. 10). Ogólnie rzecz ujmując koncepcję dojrzałości przedstawia się poprzez wskazanie szeregu etapów, dzięki którym organizacja ma szansę na potencjalny rozwój w następujących po sobie okresach (poziomach dojrzałości).

Natomiast dojrzałość organizacji można określić jako pewien poziom umiejętności organizacyjnych świadczący o stopniu przygotowania organizacji do pełnienia zadań i realizacji celów w kompleksowy sposób (Skrzypek, 2012, s. 401). Zgodnie za Hafferem odnosząc podejście dojrzałości do systemu zarządzania można stwierdzić, że wyznacznikiem dojrzałości systemu zarządzania jest właściwe dopasowanie elementów do modelu biznesowego (Haffer, 2011, s. 45).

W przypadku zakupów, znaczenie dojrzałości zakupowej dostrzeżono wraz ze zmianą podejścia do ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie i uznania, że mają one znaczący wpływ

na zyskowność przedsiębiorstwa oraz na generowane oszczędności (Lysons, 2004, s. 13), dzięki prowadzonym działaniom zakupowym. W tabeli 10 zaprezentowano wybrane definicje dojrzałości zakupowej.

Tabela 10. Definicje dojrzałości zakupowej

Autor	Definicja
Rozemeijer, van Weele, Weggeman (2003)	Dojrzałość - cecha funkcji zakupowej, która została zdefiniowana jako poziom profesjonalizmu funkcji zakupowej (ang. "the level of professionalism in the purchasing function").
Ubeda, Alsua, Carasco (2015)	Dojrzałość zakupów - zakres, w jakim ewoluowała ich rola - od administracyjnej do strategicznej i wspierającej rozwój działalności przedsiębiorstwa.
O'Brien (2015)	Dojrzałość zakupowa - stopień rozwoju, jaki zakupy osiągnęły w swej ewolucji poprzez planowe i systematyczne działania, który jest oceniany pod względem ich strategicznego znaczenia dla przedsiębiorstwa.

Źródło: O'Brien, 2015, s. 33; Ocicka, 2019, s. 61-62.

Analizując przedstawione definicje można zauważyć, że dojrzałość zakupowa jest uzależniona od stopnia i zakresu ewolucji funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie. Aby móc monitorować aktualny stan dojrzałości zakupowej konieczne jest rozgraniczenie konkretnych poziomów. Poziomy dojrzałości umożliwiają organizacji kontrolowanie postępu w osiągnięciu wyznaczonych kierunków działania, mających na celu poprawę jakości oraz doskonalenie, a także pozwalają na skuteczne zarządzanie procesem rozwoju, porównywanie się z innymi organizacjami z branży i identyfikowanie najlepszych praktyk albo rekomendacji. Ponadto, dla każdego poziomu istnieje zestaw narzędzi, które należy stosować adekwatnie dla danej organizacji, aby osiągnąć oczekiwany poziom. Jak wspomniano, w psychologii przyjmuje się dwa stany: stan dojrzały i stan niedojrzały, natomiast w zarządzaniu mogą wystąpić również stany pośrednie (Skrzypek, 2022, s. 55). Stopień i zakres rozwoju wymienionych elementów towarzyszy ewolucji dojrzałości zakupowej i determinuje jej poszczególne poziomy (Ocicka, 2019, s. 62). Dlatego też dojrzałość określana jest na podstawie weryfikacji spełniania określonych wymagań w poszczególnych obszarach w powiązaniu ze stopniem wdrożenia praktyk przypisanych do tych obszarów, wyrażana jest za pomocą określonego poziomu dojrzałości (Smagowicz, 2017, s. 253-254). W myśl tej idei, osiągnięcie określonego poziomu

dojrzałości, nie oznacza osiągnięcia stanu doskonałości, gdyż doskonałość wymaga nieustannego doskonalenia (Adamczyk, 2018, s. 342). Można uznać zatem, że poziom oznacza, że jeden poziom jest lepszy od drugiego, a ich kolejność jest powiązana z ocenianymi różnymi aspektami. Tym samym ocenia się poziom dojrzałości w oparciu o praktyki przedsiębiorstwa, które mają wpływ na jej wyniki.

Istotnym aspektem w praktyce zarządzania organizacją jest również prawidłowe określenie poziomu dojrzałości zakupowej. Samoocena jest punktem wyjściowym do podjęcia jakichkolwiek decyzji w zakresie wskazania kierunków i wyznaczenia działań doskonalących. Samoocena powinna być pojmowana przez kierownictwo, jako wszechstronny i systematyczny przegląd działań i wyników organizacji, w stosunku do poziomu jej dojrzałości. Jej wyniki mogą być wykorzystywane do identyfikacji i stosowania najlepszych praktyk zarządzania, ciągłego doskonalenia osiągnięć organizacji oraz rozpoznania możliwości poprawy, w zakresie podejmowanych działań zgodnie z normą PN-EN ISO 9004:2010 (Adamczyk, 2018, s. 350). Według Łukasińskiego i Sikory samoocena ma prowadzić do doskonalenia jakości (Łukasiński, Sikora, 2008, s. 36). Umiejętność przeprowadzenia samooceny przez organizację świadczy o jej poziomie dojrzałości jakościowej, ponieważ stosowanie tego narzędzia zwiększa szansę na rozwój poprzez: doskonalenie i utrzymywanie trwałych jej osiągnięć, stosowanie dobrych praktyk, określenie kierunku doskonalenia w przyszłości, możliwości wdrażania innowacji w realizowane procesy, wytwarzane produkty czy strukturę organizacyjną (Szczepańska, 2012, s. 100). Samoocenę można przeprowadzić na różne sposoby, a jednym z nich jest skorzystanie z modelu dojrzałości i ewaluacja poszczególnych obszarów względem wyznaczonych poziomów.

Analizując literaturę przedmiotu odnoszącą się do dojrzałości zakupowej należy skonstatować, że istnieje wiele powodów wskazujących na potrzebę prowadzenia badań naukowych w obszarze dojrzałości zakupowej. Dojrzałość jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym, czyli wszystkie aspekty z zakresu zaopatrzenia oraz ich wzajemne powiązania, służą do badania oceny poziomu rozwoju zakupowego. To stan, do którego powinna dążyć organizacja. Dojrzałość może ulegać zmianie, rozwojowi, doskonaleniu, co zależy od wielu czynników, dlatego powinna być poddawana analizie, również z punktu widzenia oddziaływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa.

Natomiast o dojrzałości systemu zarządzania decyduje wdrożenie konkretnego podejścia do zarządzania, standardu zarządzania, metodyki usprawniania procesów, samooceny, technologii informatycznych oraz dopasowanie tych elementów do przyjętego

modelu biznesowego, który powinien uwzględniać specyfikę prowadzonej działalności oraz przyjętą strategię (Skrzypek i in., 2021, s. 101-105). W przypadku zakupów, zdaniem Rozemeijera, van Weele, Weggemana zróżnicowane postrzeganie roli i miejsca zakupów we współczesnych organizacjach zależy od czynników zewnętrznych (rynkowych), wewnętrznej dojrzałości procesowej oraz poziomu dojrzałości (Rozemeijer i in., 2003, s. 7).

Tym samym poziom efektywności pracy i realizacji funkcji zakupowej przedsiębiorstwa można określić jako dojrzałość zakupową. Transformacja zakupów, tj. zmiana poziomu dojrzałości zakupowej, powinna być bardzo dobrze przemyślana i zaplanowana przez organizację, ponieważ determinuje liczne zmiany, zarówno w obrębie czynników wewnętrznych, jak np. postrzeganie zakupów w przedsiębiorstwie przez inne komórki organizacyjne, codzienne zadania, odpowiedzialności pracowników, jak również zewnętrzne relacje np. z dostawcami.

2.2. Modele dojrzałości zakupowej

Pod koniec lat 70. XX wieku pojęcie dojrzałości zaczęto odnosić również do organizacji, rozumiejąc przez nią określony poziom umiejętności czy doskonałości. Za pioniera terminu dojrzałości w odniesieniu do przedsiębiorstwa uważa się Crosby'ego, który w 1979 roku w książce „Jakość nic nie kosztuje” (ang. „Quality is Free”) opublikował pierwszy model dojrzałości. Dotyczył on zarządzania jakością i zawierał opis pięciu poziomów umiejętności organizacji w posługiwaniu się metodami i narzędziami zarządzania jakością. Każda organizacja mogła za pomocą kwestionariusza ocenić stopień swoich profesjonalnych zdolności w stosowaniu narzędzi i technik jakości w skali 1-5. Model pokazywał też ścieżkę rozwoju, określając, jakie działania należy wdrożyć, aby osiągnąć następny stopień dojrzałości. Model bardzo szybko zyskał uznanie wśród menedżerów, co zapoczątkowało dalszy rozwój modeli dojrzałości w wielu różnych dziedzinach (Kania, 2013, s. 75). W opinii Crosby'ego dojrzałość w tym obszarze to zdolność do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością (Skrzypek, 2013, s. 127). Przedstawił sześć poziomów dojrzałości:

1. Zrozumienie i stosunek do problemów wyrażony przez kierownictwo.
2. Status organizacji jakości.
3. Podejście do problemów.
4. Udział kosztów jakości w stosunku do wpływów ze sprzedaży.
5. Działania na rzecz usprawniania jakości.
6. Ocena postawy przedsiębiorstwa (Skrzypek, 2022, s. 56-57).

Modele dojrzałości mogą być wykorzystywane w zarządzaniu na trzy sposoby:

- powszechnie akceptowalne modele referencyjne lub zbiory dojrzałych praktyk służących ocenie kompetencji organizacji,
- narzędzia, które jednocześnie umożliwiają wewnętrzny i zewnętrzny benchmarking organizacji oraz stanowią zbiór wytycznych dla ewolucyjnego procesu rozwoju organizacyjnego,
- ustrukturalizowane zbiory elementów opisujących zdolności organizacji na poszczególnych poziomach (Martusewicz, Szumowski, 2018, s. 63).

Z perspektywy celów stosowania modeli dojrzałości można je podzielić na trzy podstawowe grupy:

- modele deskryptywne - modele opisowe, będące narzędziem diagnostycznym, służące ustaleniu stanu obecnego poziomu dojrzałości, np. na potrzeby własne przedsiębiorstwa lub dla klientów zewnętrznych,
- modele preskryptywne - modele normatywne, nakazowe, służące doskonaleniu organizacji lub jej obszarów przez wskazanie ścieżki osiągnięcia określonych stanów organizacyjnych,
- modele porównawcze - modele umożliwiające benchmarking wewnętrzny i/lub zewnętrzny (Głuszek, Kacała, 2015, s. 28-29).

Główną intencją modeli dojrzałości jest przede wszystkim zdiagnozowanie i wyeliminowanie wszystkich brakujących przedsiębiorstwu umiejętności w określonej dziedzinie, czyli dostarczenie menedżerom wskazówek do zarządzania określonym obszarem, wspomagając proces ciągłego doskonalenia (Kania, 2013, s.105). Modele dojrzałości opracowane przez ekspertów mają wyznaczać standardy zarządzania w określonej dziedzinie. Różnice pomiędzy modelami pozwalają na szeroką interpretację i pozwalają rozgraniczyć poszczególne poziomy dojrzałości. Mają za zadanie szczegółowo określić skład elementów, które wskazują na konkretny poziom dojrzałości (Hałaczkiwicz, 2007, s. 303). Mettler i Rohner sugerują, że modele dojrzałości to „w pewnym sensie pośrednie” metody, które łączą opisy stanu faktycznego (tj. różne poziomy dojrzałości) z działaniami, tj. metodami odpowiedzialnymi za przeprowadzenie ocen, rozpoznanie potrzeby działania i wybór środków doskonalących (Mettler, Rohner, 2009, s. 2).

Jeżeli chodzi o proces projektowania modelu dojrzałości, de Bruin i in. oraz Becker i in. sugerują modele procedur. De Bruin i in. proponują sześć faz, które mają pomóc w projektowaniu modelu dojrzałości opisowej i jego rozwoju do celów normatywnych i porównawczych, tj.:

1. określenie zakresu modelu,
2. projektowanie,
3. wypełnianie modelu wiedzą,
4. testowanie,
5. stosowanie,
6. utrzymanie modelu (Głuszek, Kacała, 2015, s. 30).

Becker i in. wyprowadzają natomiast wymagania i model procedur z wytycznych Hevnera i in. (2004, s. 75-105) z zakresu nauk o projektowaniu, które stanowią „podręcznik teoretycznie ugruntowanego rozwoju i ewaluacji modeli dojrzałości” (Becker i in., 2009, s. 221).

W kontekście zakupów, jak już wspomniano na początku dysertacji, badania pokazują, że dojrzałość zakupowa zwiększa efektywność procesu zakupowego, wydajność dostawcy i sukces przedsiębiorstwa (Foerstl i in., 2013). Jednak pomimo tego obecna wiedza i badania nad tym konstruktem napotykają pewne problemy, wynikające głównie z różnego pojmowania pojęcia procesów zakupowych zarówno przez teoretyków, jak i praktyków i różnego dopasowywania w przedsiębiorstwach. Zdaniem Ocickiej modele dojrzałości zakupowej (ang. purchasing maturity models) wskazują i charakteryzują etapy rozwoju zarządzania zakupami jako funkcji i procesu biznesowego. Odzwierciedlają przemianę znaczenia zakupów w przedsiębiorstwach, ujmując elementy określające poziomy dojrzałości funkcji zakupowej wraz z postępowaniem zorientowanym na stopniowy wzrost jej roli w realizacji celów i budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wyjaśniają ścieżkę rozwoju zakupów pomocną dla organizacji dążących do zwiększenia roli funkcji zakupowej ich działalności (Ocicka, 2019, s. 62).

Modele dojrzałości zakupowej mają wiele poziomów oraz sposobów oceny na jakim poziomie znajduje się organizacja. Poziom dojrzałości zakupów ocenia się na podstawie między innymi: roli i miejsca działu zakupów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, poziomu implementacji systemów informatycznych wspomagających proces, dostępności i jakości informacji używanych dla podejmowania decyzji zakupowych, czy sposobu współpracy z dostawcami. Jest to zatem koncepcja złożona, a sam poziom dojrzałości trudny do oceny w praktyce biznesowej.

Według Schiele istnieje bardzo istotny związek pomiędzy poziomem dojrzałości zakupów i rezultatami redukcji kosztów. Autor twierdzi, że organizacje muszą osiągnąć pewien minimalny poziom dojrzałości realizacji funkcji zakupów, aby móc uzyskiwać korzyści z implementacji najlepszych praktyk. Co więcej, jego zdaniem organizacje cechujące się wyższym poziomem dojrzałości zakupów osiągają lepsze efekty działalności od organizacji z niższym poziomem dojrzałości realizacji funkcji zakupowej. Wskazał na sześć elementów dojrzałości realizacji funkcji zakupów:

1. Planowanie zakupów.
2. Struktura organizacyjna.

3. Organizacja procesów zakupowych i poziom ich integracji z innymi procesami w przedsiębiorstwie.
4. Kompetencje pracowników zajmujących się zakupami.
5. Kontroling (ang. Controlling) w zakupach.
6. Wspólne zaopatrzenie w przedsiębiorstwie (Schiele, 2007, s. 274-293).

Jak stwierdził Koivisto „te ustalenia są w zasadzie na zdrowy rozsądek: jeśli przedsiębiorstwo ma dobre procesy i metody pracy, musi osiągać lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa o prymitywnych sposobach pracy” (Koivisto, 2013, s. 28).

Jones przedstawił rozwój zakupów, od wczesnego rozpoznania ich roli w organizacji poprzez ujawnienie i rozwój ich potencjału do poziomów dojrzałości zaawansowania w powiązaniu z efektami każdego z wymienionych etapów. Jego zdaniem osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości prowadzi do zwiększenia potencjalnych pozytywnych efektów dla organizacji, głównie redukcji kosztów (Jones, 1999, s. 4). Tabela 11 przedstawia etapy rozwoju zarządzania zakupami z uwzględnieniem potencjalnych efektów według Jonesa.

Tabela 11. Etapy rozwoju zarządzania zakupami z uwzględnieniem potencjalnych efektów według Jonesa

Etap	Zdolności	Potencjalne efekty
Wczesne rozpoznanie roli zakupów	zakupy są rozproszone w przedsiębiorstwie	niewielkie lub brak
Ujawnienie potencjału	wykorzystanie możliwości wygenerowania oszczędności dla przedsiębiorstwa	poprawa wydajności administracyjnej oszczędności w granicach 2 - 5% w związku z koordynacją i konsolidacją zakupów
Rozwój potencjału	wykorzystanie i rozwój funkcji zakupowej: negocjacje/osiąganie niższych cen zakupu/redukcja kosztów	redukcja kosztów (5-10%)
Dojrzałość	zastosowanie zasady Pareto 80/20, zatrudnianie specjalistów w zakresie zakupów, osiąganie redukcji kosztów całkowitych, rozwój zarządzania bazą dostawców	redukcja kosztów całkowitych (10-20%) redukcja kosztów zakupu (1-10%)
Zaawansowanie	silna centralna kontrola zakupów, zarządzanie łańcuchem dostaw	redukcja kosztów na poziomie 25%

Źródło: Jones, 1999, s. 41; Ocicka, 2019, s. 65.

Jak można zauważyć im wyższy etap, tym korzystniejsze potencjalne efekty dla organizacji (redukcja kosztów na poziomie 25% pomiędzy poziomem najniższym i najwyższym), ale również większe zaangażowanie pracowników zajmujących się zakupami i ich udział w procesie zarządzania łańcuchem dostaw. Potwierdził to Cavinato, według którego zarządzanie zakupami podlega ciągłej transformacji, dzięki czemu zakupy zyskują coraz ważniejszą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ewolucję zakupów przedstawił w ramach pięciu faz (Cavinato, 1999, s 75), które zostały omówione w tabeli 12:

1. Podstawowe planowanie budżetowe.
2. Planowanie na podstawie prognoz.
3. Planowania na podstawie wyników analizy strategicznej.
4. Zarządzanie strategiczne
5. Zarządzanie oparte na wiedzy (Cavinato, 1999, s 75).

Tabela 12. Ewolucja zakupów wg Cavinato

Elementy zarządzania zakupami	Faza 1. Podstawowe planowanie budżetowe	Faza 2. Planowanie na podstawie prognoz	Faza 3. Planowania na podstawie wyników analizy strategicznej	Faza 4. Zarządzanie strategiczne	Faza 5. Zarządzanie oparte na wiedzy
istota zarządzania zakupami	kupowanie	zakupy	zaopatrzenie	zarządzanie dostawami	sieci wartości
koncepcja strategii	dążenie do redukcji cen	utrzymanie najkorzystniejszych cen i kosztów	wspieranie działalności biznesowej	przedsiębiorczy udział w pracy zespołów	rozpoznawanie wewnętrznych potrzeb i wartości oraz ich synchronizacja z ofertami i potencjałem wartości dostawców
koncepcja łańcucha dostaw	zakupy w ścisłym związku z produkcją	dostawy od dostawców na potrzeby produkcji	dostawcy i poddostawcy dostarczający wartość do produktu finalnego	współpraca z dostawcami w tworzeniu innowacji	zaangażowanie zdolności dostawców w dostarczaniu wartości finalnemu klientowi
wymagania i oczekiwania	redukcja cen	unikanie i redukcja kosztów, wzrost jakości	analiza i dodawanie wartości	zaangażowanie w realizację celów innych obszarów	dostarczanie produktów i usług dla klientów

Elementy zarządzania zakupami	Faza 1. Podstawowe planowanie budżetowe	Faza 2. Planowanie na podstawie prognoz	Faza 3. Planowania na podstawie wyników analizy strategicznej	Faza 4. Zarządzanie strategiczne	Faza 5. Zarządzanie oparte na wiedzy
wymagania i oczekiwania				biznesowych	wewnętrznych i zewnętrznych
koncepcja wartości dodanej przez zakupy	najniższe ceny	najniższe ceny, kontrola i przestrzeganie zasad etycznych	najniższe koszty dla przedsiębiorstwa i zarządzanie dostawcami	najwyższa wartość dla klienta wewnętrznego, rozwój dostawców	wspieranie innowacji w wyniku współpracy w sieci
główne mierniki	finansowe	finansowe	całkowite koszty produktów	całkowite koszty w łańcuchu dostaw	całkowite koszty w łańcuchu dostaw
styl zarządzania	reaktywny	reaktywny, uwzględniający plany	dopasowany do innych funkcji biznesowych	proaktywny	wiodący w rozpoznawaniu możliwości i zaspokajaniu potrzeb

Źródło: Cavinato, 1999, s. 78; Ocicka, 2019, s. 66.

Cavinato zidentyfikował różne atrybuty lub punkty widzenia w celu śledzenia realizacji funkcji zakupowej na każdym etapie rozwoju dojrzałości. Wraz z rozwojem, zmianą etapów, zmienia się podejście w zarządzaniu zakupami, które warunkują m.in. różne koncepcje, wymagania, oczekiwania czy sam styl zarządzania. Konstatacja Recka i Longa (tabela 13) mówi o tym, że rodzaj i poziom zaangażowania funkcji zakupów w tworzenie i realizację strategii przedsiębiorstwa stanowią zmienne różnicujące poszczególne etapy rozwoju funkcji zakupowej, od pasywnej aż po integrującą funkcję zakupową (Reck, Long, 1988, s. 2-8; Radlak, 2015, s. 19-21).

Tabela 13. Rola i zakres funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstwa w poszczególnych etapach rozwoju wg Recka i Longa

Etap	Rola i zakres funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstwa
Etap I: pasywna funkcja zakupowa	<ul style="list-style-type: none"> - reagowanie na potrzeby innych funkcji biznesowych - zakupy nie są zorientowane strategicznie - czasochłonne rutynowe czynności - pomiar i ocena efektów i pracy na podstawie wydajności - niskie znaczenie zakupów w całej organizacji - ograniczony zakres komunikacji - wybór dostawców podyktowany dostępnością i ceną

Etap	Rola i zakres funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstwa
Etap II: niezależna funkcja zakupowa	<ul style="list-style-type: none"> - rozwinięte praktyki i techniki zakupowe - strategia zakupowa niezależna od strategii przedsiębiorstwa - pomiar i ocena efektów na podstawie redukcji kosztów i wydajności - koordynacja działań między zakupami a jednostkami zgłaszającymi zapotrzebowanie - dostrzeżenie przez kadre zarządzającą istotności profesjonalnego rozwoju funkcji zakupowej i możliwości jej wpływu na rentowność przedsiębiorstwa
Etap III: wspierająca funkcja zakupowa	<ul style="list-style-type: none"> - zakupy wspierają realizację strategii przedsiębiorstwa poprzez prowadzone praktyki zakupowe i pozyskiwanie produktów, które wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa - udział pracowników z działu zakupów w zespołach opracowujących oferty dla klientów przedsiębiorstwa - dostrzeżenie potencjału płynącego ze współpracy z wyselekcjonowanymi dostawcami - pracownicy ds. zakupów wybrani z odpowiednią motywacją do pracy i wymaganym doświadczeniem - analiza i ciągle monitorowanie produktów, rynku i dostawców
Etap IV: integrująca funkcja zakupowa	<ul style="list-style-type: none"> - zakupy są w pełni zintegrowane w ramach strategii przedsiębiorstwa - aktywny udział pracowników ds. zakupów w szkoleniach - ciągła komunikacja wewnątrz organizacji - rozwój zakupów skoncentrowany na strategicznych celach przedsiębiorstwa - pomiar i ocena efektów na podstawie udziału w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: Reck, Long, 1988, s. 2-8; Ocicka, 2019, s. 67.

Natomiast Mena w swoim modelu wyróżnia elementy poziomu dojrzałości zakupowej, wyjaśniając dopasowanie i zaangażowanie funkcji zakupów w realizację strategii przedsiębiorstwa (Mena i in., 2014, s. 10-11), poszczególne elementy zostały omówione w tabeli 14.

Tabela 14. Model dojrzałości zakupów wg Meny

Element poziomu dojrzałości	Zakupy transakcyjne	Zakupy zorientowane na koszty	Zakupy zintegrowane	Zakupy wiodące
dopasowanie/zaangażowanie w strategię organizacji	brak zaangażowania i orientacji strategicznej	strategia zakupowa niezależna od strategii orientacji	strategia zakupowa dopasowana do strategii organizacji	strategia zakupowa wywierająca wpływ na strategię organizacji, dodająca wartość

Element poziomu dojrzałości	Zakupy transakcyjne	Zakupy zorientowane na koszty	Zakupy zintegrowane	Zakupy wiodące
zakres działań	<ul style="list-style-type: none"> - urzędniczy charakter pracy - jednorazowe negocjacje - operacyjna obsługa zamówień - nieliczne przetargi 	<ul style="list-style-type: none"> - komercyjny charakter pracy - negocjacje - przetargi - zawieranie umów 	<ul style="list-style-type: none"> - aktywny udział w decyzjach typu make or buy - outsourcing - zakupy strategiczne - global sourcing - zarządzanie i rozwój dostawców 	<ul style="list-style-type: none"> - zarządzanie całym łańcuchem dostaw - nieznacznym zakresem wydatków poza kontrolą - zarządzanie relacjami i rozwój dostawców
zarządzanie relacjami wewnętrznymi (inne komórki w organizacji) i zewnętrznymi (dostawcy)	brak zaangażowania w zarządzanie relacjami	ograniczone zarządzanie relacjami	<ul style="list-style-type: none"> zaangażowanie w zarządzanie relacjami z dostawcami (segmentacja dostawców) zaawansowana wewnętrzna integracja 	<ul style="list-style-type: none"> silne zarządzanie relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi (zakupy postrzegane jako pożądany klient wśród dostawców i interesariuszy)
wykorzystanie technologii	incydentalne (głównie arkusze kalkulacyjne)	duża automatyzacja	inwestycje w używane technologie (elektroniczne rynki zakupowe, e-procurement)	szerokie wykorzystywanie technologii i narzędzi IT
umiejętności i wiedza pracowników	<ul style="list-style-type: none"> - urzędnicze - brak umiejętności technicznych - nieregularne szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności techniczne - umiejętności negocjacyjne, handlowe - szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> - profesjonalne kompetencje zakupowe - wysoko rozwinięte umiejętności techniczne - umiejętność zarządzania projektami - systematyczne szkolenia 	<ul style="list-style-type: none"> - profesjonalne podejście pracowników - wysoko rozwinięte umiejętności techniczne - przywództwo - umiejętność zarządzania zmianami - ciągły rozwój - pozyskiwanie/ zarządzanie talentami pracowników
kluczowe mierniki osiągnięć	<ul style="list-style-type: none"> - brak ustrukturyzowanych celów i nieznacznym zakresem kontroli efektów - koncentracja na liczbie obsługiwanych 	<ul style="list-style-type: none"> - skoncentrowanie na rezultatach finansowych - redukcja cen i zakres realizacji postanowień umownych 	<ul style="list-style-type: none"> - zrównoważona karta wyników - koncentracja na całkowitych kosztach posiadania i dopasowaniu do działalności biznesowej 	<ul style="list-style-type: none"> - ciągły monitoring - kompleksowa zrównoważona karta wyników - koncentracja na całkowitych kosztach posiadania,

Element poziomu dojrzałości	Zakupy transakcyjne	Zakupy zorientowane na koszty	Zakupy zintegrowane	Zakupy wiodące
kluczowe mierniki osiągnięć	zamówień zakupowych, wolumen zakupów i zgodności procesów zakupowych z procedurami			innowacjach i zrównoważonym rozwoju i ciągłym doskonaleniu
miejsce zakupów w organizacji	niedostrzegane	rosnące znaczenie wraz z rosnącymi oszczędnościami generowanymi przez zakupy	wyraźnie dostrzegane wewnątrz i zewnątrz	bardzo ważne miejsce w łańcuchu dostaw, zakupy postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej

Źródło: Mena, Christopher, van Hoek, 2014, s. 10-11; Ocicka, 2019, s. 68-69.

Jak można zauważyć transformacja zakupów z poziomu transakcyjnego do wiodącego wymaga od organizacji znacznie wyższego zaangażowania w wymienionych przez Menę obszarach, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, np. w kontaktach z dostawcami.

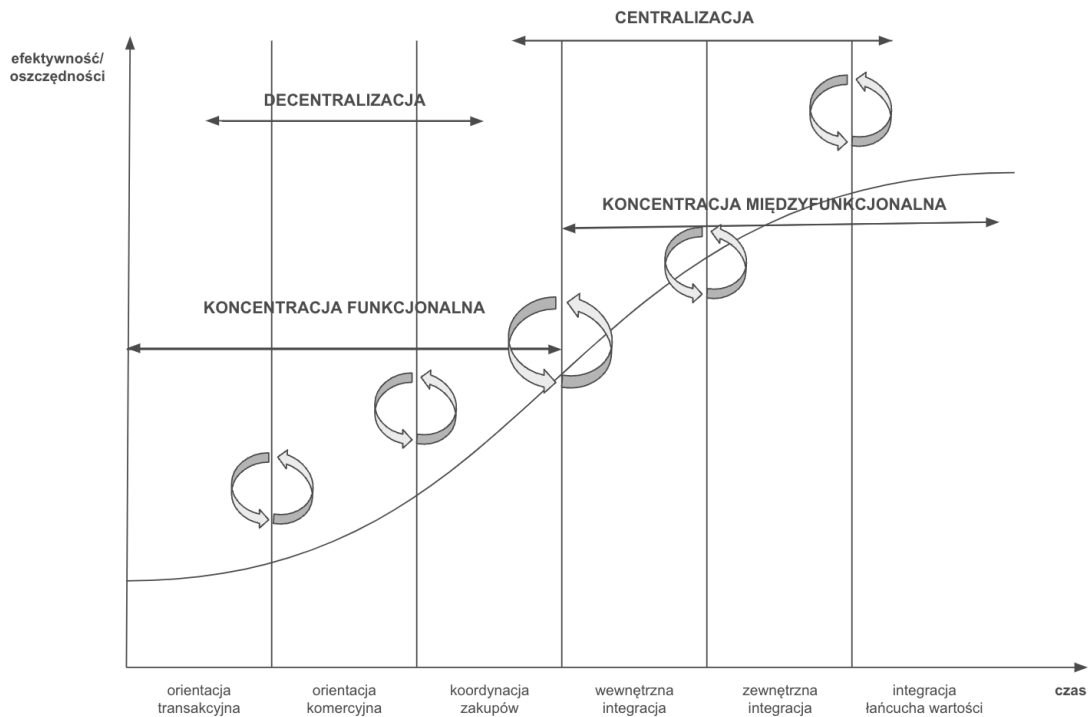
Z kolei Stannack i Jones wyznaczyli cztery stadia ewolucji funkcji zakupów, które można scharakteryzować następująco:

- Stadium I - zakupy zorientowane na produkty (ang. product-centered purchasing), w których główny akcent położony został na produkty.
- Stadium II - zakupy zorientowane na procesy (ang. proces-centered purchasing), gdzie nacisk się kładzie na zarządzanie procesami zakupowymi, w wyniku których są nabywane produkty.
- Stadium III - zakupy zorientowane na relacje (ang. relational purchasing), gdzie nacisk kładzie się na współpracę i relacje nabywcy z dostawcą.
- Stadium IV - zakupy zorientowane na efekty (ang. performance-centered purchasing), gdzie nacisk się kładzie na najlepsze praktyki zarządzania bazujące na integracji procesów i relacji w celu osiągnięcia pożądaných efektów, wspólnie z dostawcami (Stannack, Jones, 1996, s. 10).

Zdaniem Burta i Doyle'a zakres działań w zarządzaniu zakupami stanowi element różnicujący etapy rozwoju zakupów. Autorzy wymienili cztery poziomy ewolucji zakupów: od zakupów reaktywnych, mechanicznych, proaktywnych, aż do poziomu zakupów klasy światowej. Poziomy charakteryzują się następująco:

1. Poziom pierwszy to zakupy reaktywne, które spełniają biurokratyczny charakter funkcji zakupowej, do codziennych zadań pracowników zajmujących się zakupami należy przede wszystkim potwierdzanie zleceń zakupowych składanych przez innych pracowników oraz koncentracja na bieżących obowiązkach. Charakteryzują się niskim poziomem raportowania oraz ograniczonym dostępem do danych.
2. Poziom drugi to zakupy mechaniczne, które spełniają transakcyjny charakter funkcji zakupowej, do codziennych zadań pracowników zajmujących się zakupami należy przede wszystkim reagowanie na zakupowe wymagania innych pracowników, kładziony jest nacisk na jak najniższe ceny zakupu, przy neutralnym wpływie na przychody. Charakteryzują się niskim poziomem raportowania, a dostępne dane wykorzystywane są jedynie w procesie zakupowym.
3. Poziom trzeci to zakupy proaktywne, które pełnią rolę koordynującą, do codziennych zadań pracowników zajmujących się zakupami należy przede wszystkim zawieranie długofalowych kontraktów z dostawcami, budowanie silnych relacji z dostawcami, aktywny udział w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (dążenie do braku błędów, koncentracja na kosztach, jakości i czasie, planowanie), raportowanie na średnim szczeblu. Wykorzystywane dane są pomocne w planowaniu i doskonaleniu procesu zakupowego, postępowanie jest zgodne z wymaganiami społecznej odpowiedzialności biznesu.
4. Poziom czwarty to zakupy klasy światowej, które pełnią rolę strategiczną, gdzie zarządzanie relacjami z dostawcami stanowi kluczową cechę, pracownicy zajmujący się zakupami mają kluczową wiedzę o rynkach zakupowych, projektują, zarządzają i monitorują relacje z dostawcami, zarządzają ryzykiem. Funkcjonuje zintegrowana strategia zakupowa spójna ze strategią przedsiębiorstwa, która wpływa na wzrost wartości przedsiębiorstwa, a raportowanie odbywa się na szczeblu zarządu, gdzie wykorzystywane dane wspierają planowanie strategiczne (Burt, Doyle, 1993, s. 3; Ocicka, 2019, s. 70-71).

Kolejnym autorem, który zajął się tematyką ewolucji zakupów jest van Weele. Wyróżnił on sześć etapów rozwoju zarządzania zakupami w przedsiębiorstwach, podkreślając, że ich osiągnięcie zależy od wielu zmiennych, a co więcej może się wyraźnie różnicować między poszczególnymi kategoriami zakupowymi (van Weele, 2018, s. 71-75), co przedstawia rysunek 11.



Rysunek 11. Zarządzanie zakupami wg van Weele

Źródło: van Weele, 2018, s. 72.

Według van Weele, etap pierwszy ma charakter transakcyjny, który przede wszystkim polega na zarządzaniu obszarem zakupów w taki sposób, aby zapewnić ciągłość działalności przedsiębiorstwa poprzez odpowiedni wybór dostawców. Wiedza i kompetencje pracowników są ograniczone, gdyż sam obszar zakupów uważany jest w organizacji za mniej ważny niż pozostałe (van Weele, 2018, s. 71-75; Ocicka, 2019, s. 71-74).

Etap drugi określany jest jako komercyjny, gdyż największą uwagę skupia się na cenie zakupów, aby była ona jak najniższa. Funkcja zakupów charakteryzuje się pełną autonomią, nie mniej jednak raportuje bezpośrednio do działu finansowego lub kadry zarządzającej. Pracownicy są wyspecjalizowani w prowadzeniu negocjacji zakupowych i zawieraniu korzystnych umów z dostawcami. Osiągane oszczędności stanowią główny miernik oceny efektywności pracy zespołu (van Weele, 2018, s. 71-75; Ocicka, 2019, s. 71-74).

Etap trzeci stanowią zakupy koordynowane, których głównym zadaniem jest wdrożenie jednolitych polityk zakupowych, wywierając presję na koordynację działań między różnymi jednostkami w organizacji. Organizacja podejmuje działania, które mają sprawić, że zostanie osiągnięta synergia dzięki wdrożonej strategii zakupowej. Pracownicy posiadają specjalistyczną wiedzę, a rozwój ich kompetencji skoncentrowany jest przede wszystkim na

podnoszeniu poziomu umiejętności analitycznych i komunikacyjnych (van Weele, 2018, s. 71-75; Ocicka, 2019, s. 71-74).

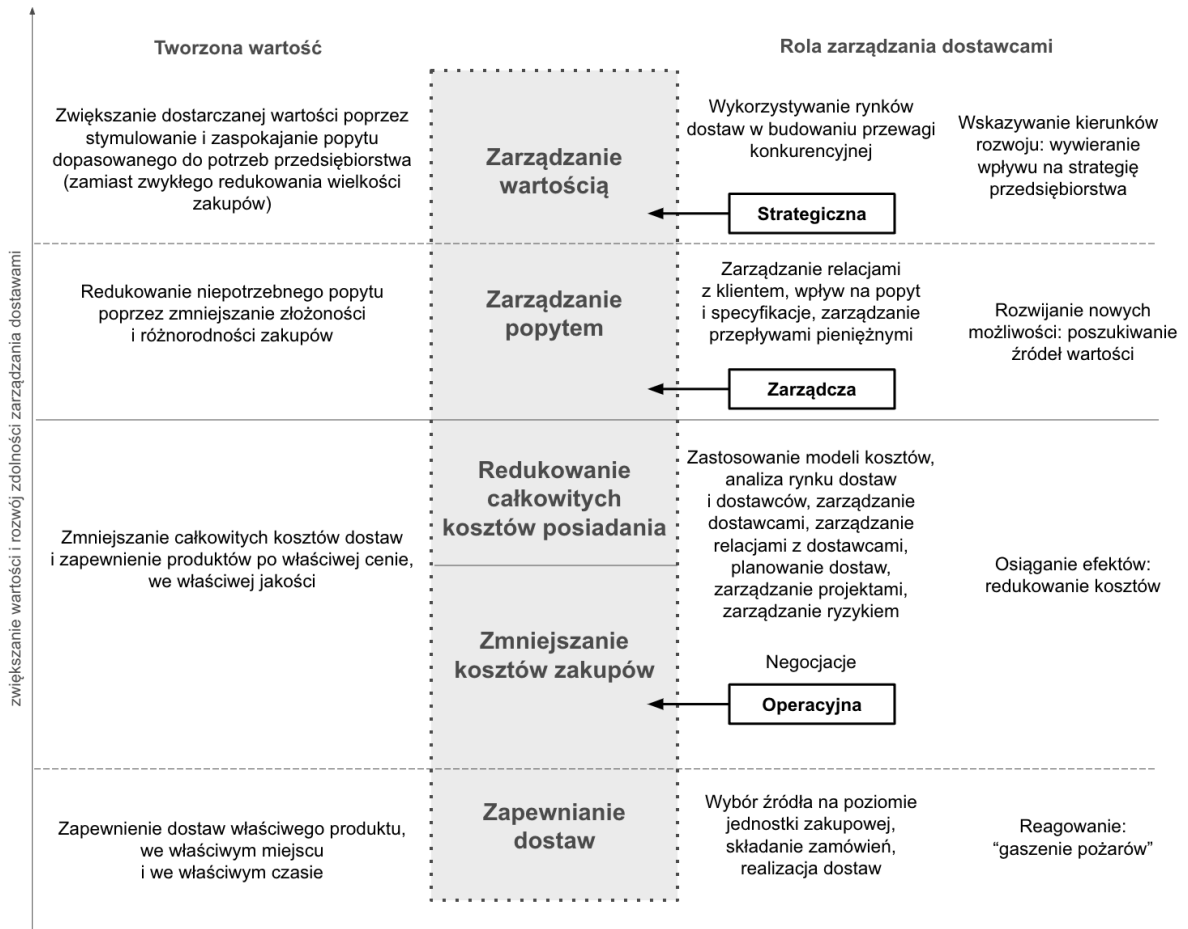
Etap czwarty polega na integracji wewnętrznej, która ma przyczynić się do redukcji kosztów w całym cyklu życia produktów, przy czym uwaga kierowana jest zarówno na zakupy produkcyjne, jak i nieprodukcyjne. W procesie komunikacji wykorzystywane są systemy informacyjne, których zadaniem jest wsparcie komunikacji międzyfunkcjonalnej. Pracownicy cechują się szerokim spojrzeniem biznesowym, umiejętnościami współpracy w zespole, umiejętnościami komunikacyjnymi oraz wykształceniem wyższym (van Weele, 2018, s. 71-75; Ocicka, 2019, s. 71-74).

Etap piąty polega na integracji zewnętrznej, w której rola dostawców nie ogranicza się tylko do dostarczenia produktu czy usługi, ale są oni aktywnie włączani w proces rozwoju nowych produktów, doskonalenie procesów w przedsiębiorstwie, czy nawet mogą prowadzić działalność w obiektach nabywcy. Zarządzanie dostawcami staje się bardzo ważnym elementem, dlatego pracownicy cechują się wysoką znajomością metod zarządczych, przywództwa, umiejętnościami komunikacyjnymi oraz posiadają wiedzę z zakresu opracowywania różnych modeli kosztowych w zakupach (van Weele, 2018, s. 71-75; Ocicka, 2019, s. 71-74).

Etap ostatni, szósty bazuje na integracji łańcucha wartości, według której strategia zakupowa ukierunkowuje cele strategiczne dostarczane do klienta końcowego, które w modelu dojrzałości są określone jako całkowita satysfakcja klienta. Strategia zakupowa jest w pełni zintegrowana ze strategią przedsiębiorstwa, niekiedy może się nawet w nią przekształcać, co stawia szczególne wymagania względem pracowników z obszaru zakupów (van Weele, 2018, s. 71-75; Ocicka, 2019, s. 71-74).

Natomiast Chick i Handfield zaproponowali koncepcję rozwoju zakupów zorientowaną na dostarczanie wartości na najwyższym poziomie dojrzałości (rysunek 12). Autorzy wyodrębnili pięć etapów wzrostu dojrzałości zakupowej, powołując się na następujące obszary zarządzania:

1. zapewnienie dostaw,
2. zmniejszenie kosztów zakupów,
3. redukcja całkowitych kosztów posiadania,
4. zarządzanie popytem,
5. zarządzanie wartością (Chick, Handfield, 2015, s. 37).



Rysunek 12. Rola zakupów wg Chicka i Handfielda

Źródło: Chick, Handfield, 2015, s. 37; Ocicka, 2019, s. 75.

W tym modelu istotne jest to, że na najwyższym poziomie dojrzałości jest rola zakupów, która w przedsiębiorstwie jest wiodąca i istotnie wpływa na kształtowanie strategii przedsiębiorstwa, a sama dojrzałość przede wszystkim bazuje na efektywnym zarządzaniu popytem (Chick, Handfield, 2015, s. 37).

Autorzy Monczka, Handfield, Giunipero, Patterson i Waters twierdzą, że organizacje, aby osiągnąć wyższe etapy dojrzałości zakupowej w perspektywie pełnej integracji z całym łańcuchem dostaw w organizacji, muszą rozwijać coraz bardziej dojrzałe i złożone strategie zakupowe (Monczka i in., 2010, s. 71). Etapy rozwoju zakupów wg Monczki, Handfielda, Giunipero, Pattersona i Watersa przedstawia tabela 15.

Tabela 15. Etapy rozwoju zakupów wg Monczki, Handfielda, Giunipero, Pattersona i Watersa

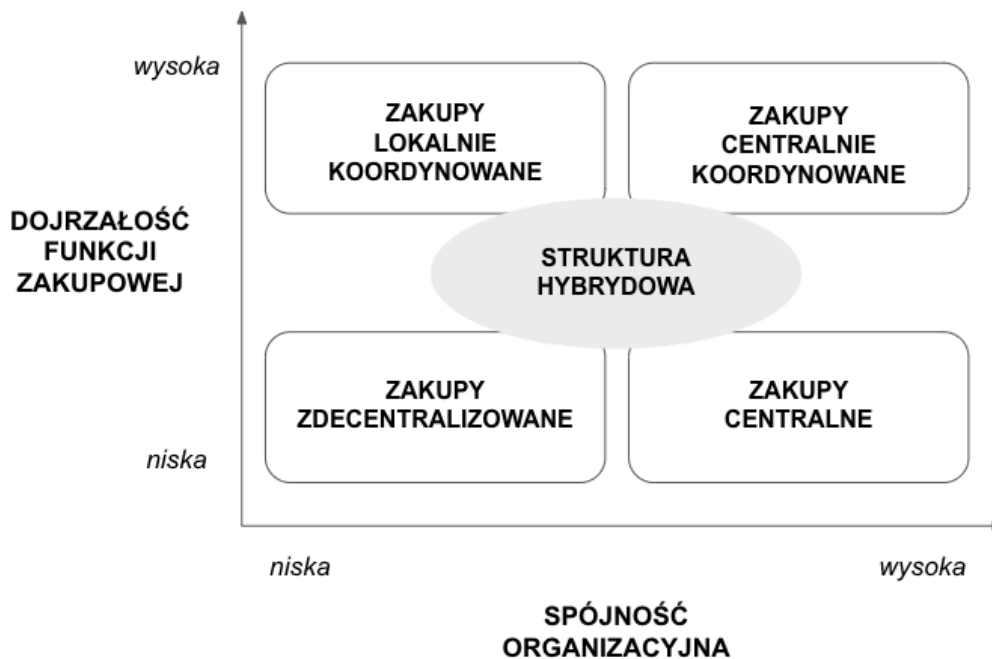
Etap I: Reaktywne zakupy	Etap II: Koordynacja zakupów	Etap III: Ograniczona integracja	Etap IV: Integracja w łańcuchu dostaw
<ul style="list-style-type: none"> - dążenie do zapewnienia jakości przy możliwie najniższych kosztach - zawieranie długookresowych kontraktów z dostawcami - konsolidacja wolumenu zakupów - optymalizacja bazy dostawców - koncentracja na jakości dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> - elektroniczne rynki zakupowe, e-aukcje - podejmowanie współpracy z dostawcami - tworzenie zespołów międzyfunkcyjnych - optymalizacja bazy dostawców - rozwój zakupów międzynarodowych 	<ul style="list-style-type: none"> - rozwój zakupów globalnych - alianse strategiczne z dostawcami - zarządzanie jakością dostaw, TQM - kalkulacja całkowitych kosztów posiadania, TCO - standaryzacja produktów i usług - wczesne włączanie dostawców, ESI - system pull 	<ul style="list-style-type: none"> - zarządzanie globalnym łańcuchem dostaw - koncentracja na klientach zewnętrznych - współdzielenie informacji - współpraca między uczestnikami łańcucha dostaw - zapewnienie kompleksowej obsługi przez dostawców - wczesne włączanie dostawców - zastosowanie systemów i narzędzi elektronicznych

Źródło: Monczka i in., 2010, s. 71.

Cousins, Lawson, Squire wyróżniają cztery elementy funkcji zakupowej, których stopień zaawansowania kształtuje poziom dojrzałości zakupów:

1. Poziom strategiczny, gdzie rola zakupów w planowaniu strategicznym, która świadczy o najwyższym poziomie dojrzałości i proaktywnym charakterze, gdzie funkcja zakupów jest zaangażowana w strategiczne planowanie w organizacji. Pracownicy zajmujący się zakupami posiadają wysokie kompetencje i wiedzę.
2. Poziom rozwojowy, w którym pozycja zakupów zależy od ocen najwyższej kadry zarządzającej i innych funkcji w przedsiębiorstwie.
3. Poziom wyróżniający się, gdzie poziom integracji rozumiany jako dopasowanie strategicznych celów i praktyk zakupowych do celów przedsiębiorstwa oraz pozostałych funkcji biznesowych.
4. Poziom niskiego rozwoju, gdzie poziom umiejętności pracowników funkcji zakupowej odpowiedni do ról i zadań podlegających ewaluacji na podstawie przyjętych kryteriów i mierników (Cousins i in., 2006, s. 777-779).

Według Rozemeijera, van Weele i Weggemana dojrzałość realizacji funkcji zakupowej powiązana jest ze spójnością organizacyjną. Te dwie zmienne systematyzują strukturę zarządzania zakupami w organizacjach wyróżniając zakupy: centralne, zdecentralizowane, lokalnie koordynowane i centralnie koordynowane (rysunek 13).



Rysunek 13. Dojrzałość funkcji zakupowej a spójność organizacyjna
 Źródło: van Weele, 2014, s. 271.

Analizując rysunek 13 przedstawiony powyżej można zauważyć, że organizacje, w których funkcjonują zakupy centralnie koordynowane charakteryzują się wysoką dojrzałością funkcji zakupowej oraz spójnością organizacyjną w zakresie struktur i kultury organizacyjnej. W organizacjach, w których dział zakupów jest zdecentralizowany, dojrzałość funkcji zakupowej i spójność organizacyjna są na niskim poziomie. Zakupy lokalnie koordynowane charakteryzuje się tym, że działają licznie zdecentralizowane autonomiczne działy zakupowe, które są wspierane przez małe zespoły zakupowe skoncentrowane w centralach korporacji. Zakupy scentralizowane charakteryzują się wysokim poziomem spójności korporacyjnej, lecz niską dojrzałością funkcji zakupowej. Istnieją również struktury hybrydowe, w których poziom dojrzałości funkcji zakupowej i poziom spójności organizacyjnej są na średnich poziomach, łącząc cechy systemów scentralizowanych

i zdecentralizowanych, wykorzystując ich zalety, jednocześnie eliminując wynikające z nich błędy i niedogodności (Ocicka, 2019, s. 110-111).

Z kolei van Weele, Gelderman zwracają uwagę na następujące elementy w procesie diagnozowania poziomu dojrzałości zakupowej w danej organizacji:

- poziom raportowania funkcji zakupowej w organizacji - od niskich szczebli do najwyższej kadry zarządzającej w strukturze organizacyjnej,
- znaczenie funkcji zakupowej w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- orientację na współpracę z dostawcami,
- umiejętność uczestnictwa w pracy zespołów międzyfunkcyjnych,
- umiejętność rozwoju strategii zakupowej i strategii zarządzania dostawcami,
- poziom koncentracji na zadaniach administracyjnych i urzędniczych (van Weele, Gelderman, 2005, s. 22; Ocicka, 2019, s. 61-61).

Zdaniem Schweigera opracowany model dojrzałości zakupowej powinien być zaprojektowany jako rama zarządzania, począwszy od wstępnej oceny dojrzałości w przedsiębiorstwie aż do czasu realizacji ścieżek doskonalenia, co powinno prowadzić do wyższej dojrzałości (Schweiger, 2014, s. 549). Twierdzi, że na określenie stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa składa się siedem aspektów:

1. Kontrola i zarządzanie wynikami zakupów.
2. Zróżnicowane zarządzanie dostawcami.
3. ICT (ang. Information and Communications Technology, czyli Technologie informacyjne i komunikacyjne).
4. Wsparcie rutynowych zadań i decyzji.
5. Przeszkoleni i wykwalifikowani pracownicy.
6. Jasne struktury komunikacji w przedsiębiorstwie z kluczowymi dostawcami.
7. Strategiczny kierunek i długoterminowy cel w zarządzaniu zakupami i zaopatrzeniem (Schweiger, 2014, s. 544).

Identyfikując elementy, które mają największy wpływ, Schweiger stwierdza również, że „jest wysoce nieprawdopodobne i prawie niemożliwe zastosowanie jednego modelu dojrzałości dla wszystkich rodzajów organizacji i oddziałów; jednak tak właśnie działa większość tych modeli”. Autor sugeruje, że niektóre aspekty są różne, jeśli mamy do czynienia z dużymi lub małymi przedsiębiorstwami. Dlatego ważne jest wypracowanie różnych modeli, dostosowanych do wielkości przedsiębiorstwa. Ponadto znamienne jest,

że ocena stopnia dojrzałości danego przedsiębiorstwa nie powinna być dokonywana tylko przez to przedsiębiorstwo, ale najlepiej dokonać porównania między organizacjami z tego samego segmentu i wielkości, czyli benchmarkingu (Schweiger, 2014, s. 544). Modele dojrzałości opracowane do oceny zarządzania zakupami mają zazwyczaj od 3 do 10 poziomów, najczęściej dotyczą czterech:

1. Poziom 1: Wskazuje, że organizacja nie jest świadoma lub nie stosuje ustrukturyzowanych działań w zarządzaniu zakupami.
2. Poziom 2: Wskazuje, że organizacja jest świadoma modeli zarządzania zakupami, ale stosuje tylko niektóre z tych koncepcji w formie zdeintegrowanej, bez skutecznej kontroli wyników, obejmującej wdrożenie bez integracji i kontroli zarządzania działaniami zakupowymi, co skutkuje niewłaściwe wykorzystanie zasobów i generowanie potencjalnej utraty korzyści ekonomicznych.
3. Poziom 3: Wskazuje, że organizacja w dużej mierze stosuje koncepcje zarządzania zakupami, ale nie kompleksowo i w sposób zintegrowany, charakteryzujący instytucję jako podlegającą dostosowaniom i rozwojowi modeli zarządzania, a zatem generującą wyniki na poziomach niższych niż optymalny.
4. Poziom 4: Wskazuje, że organizacja odpowiednio zarządza obszarem zakupów, sprzyjając optymalizacji zasobów, maksymalizacji wyników i charakteryzując instytucję jako model zarządzania w sposób „najnowocześniejszy” (Schweiger, 2014, s. 544).

Modele dojrzałości są obecnie powszechnie stosowane bez względu na dziedzinę czy branżę. Są dla organizacji bezpośrednim sposobem na opisanie, rozpowszechnianie i wdrażanie ulepszeń. Powinny zawierać istotne elementy z punktu widzenia ważnych dla organizacji procesów i opisywać ewolucyjną ścieżkę przejścia od momentu niedojrzałych praktyk i stosowanych ad hoc, aż po zdyscyplinowany, dojrzały proces, z założenia coraz lepszy i efektywniejszy. Zdaniem Andreasena, Gammelgaard w podejściu do modeli dojrzałości zakupowej istotne jest uwzględnienie konkretnych uwarunkowań sytuacyjnych i kontekstowych towarzyszących zmianom w obszarze zakupów, które mogą zachodzić pod wpływem różnych czynników nie bazując na kolejnych modelowych poziomach dojrzałości (Andreasen, Gammelgaard, 2018, s. 151-163).

Podsumowując, pomimo, że już w 1983 roku na łamach Harvard Business Review Kraljič po raz pierwszy zwrócił uwagę na wartość płynącą z zarządzania funkcją zakupową w przedsiębiorstwie, nadal w wielu organizacjach nie udało się w pełni zastosować zaproponowanej przez niego idei. Zachęcał on zarządzających do zmiany perspektywy

postrzegania funkcji zakupowej z administracyjnej realizacji zamówień do strategicznego zarządzania dostawami (Karasek, Cichoń, 2015, s. 3). Dojrzałość zakupowa uwarunkowana jest wieloma zmiennymi, a same poziomy dojrzałości funkcji zakupowej różnią się zależności od kontekstu związanego z branżą, działalnością, wielkością przedsiębiorstwa, układem sił między dostawcami a nabywcami czy uwarunkowaniami zewnętrznymi.

Analizując omówione w niniejszej pracy modele dojrzałości zakupowej autorka dysertacji podsumowała i uporządkowała następujące cechy wspólne dla modeli dojrzałości zakupowej dostępnych w literaturze, które przez autorów modeli zostały dokładnie wskazane i omówione. Są to:

- znaczenie i rola zakupów w organizacji,
- funkcja jaką zakupy pełnią w organizacji,
- miejsce w strukturze organizacyjnej (pozycja względem innych działów w przedsiębiorstwie),
- cele obszaru zakupów,
- cele strategiczne przedsiębiorstwa w obszarze zakupów realizowane przez dział zakupów (m.in. czy cel działu zakupów jest wspólny z głównym celem przedsiębiorstwa),
- dobór działań zakupowych,
- sposób raportowania,
- relacje wewnątrz organizacji (m.in. z pracownikami innych działów, zarządem),
- zarządzanie relacjami z dostawcami,
- wykorzystane technologie w działaniach zakupowych,
- kluczowe mierniki efektywności (ang. Key Performance Indicators - KPI),
- integracja działań zakupowych w łańcuchu dostaw.

Korzyści płynące z zarządzania procesem zakupowym są bezpośrednio zależne od odpowiedniego poziomu dojrzałości, jaki w tym zarządzaniu organizacja osiągnęła. Z pewnością również rezultaty zależą od poszczególnych pracowników organizacji, którzy dysponują odpowiednią wiedzą, umiejętnościami oraz doświadczeniem. Dlatego organizacje coraz powszechniej interesują się tematyką dojrzałości, również dojrzałości zakupowej w celu oceny i poprawy realizowanej funkcji zakupowej, opierając się na założeniu, że ma istotny wpływ ma jakość i funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

Dojrzałość powiązana jest z kształtowaniem i rozwojem kompetencji pracowników koniecznych do zidentyfikowania oraz dostosowania się do otaczających zmian, co należy

rozumieć jako konieczność działania organizacji (Skrzypek, 2022, s. 64). Obecnie, zmierzanie w kierunku dojrzałości zakupowej staje się jednym z ważniejszych zadań dla organizacji. Przedsiębiorstwa muszą nie tylko przyjmować te zmiany, ale także je odpowiednio wcześniej przewidywać, co dotyczy również kompetencji pracowników (Łukasiński, 2016, s. 94). Organizacje, które chcą być dojrzałe muszą mieć świadomość potrzeby zarządzania wiedzą oraz kształtowania i uzyskiwania kompetencji swoich pracowników, tak, aby wyróżniać się na konkurencyjnym rynku (Skrzypek, 2020, s. 151-160). Tym samym, podstawowym elementem dojrzałości organizacji jest dojrzałość ludzi ją tworzących (Wójcik, 2010).

Miarą dojrzałości jest również zaangażowanie pracowników w procesy ciągłego doskonalenia zarządzania. W tym ujęciu o dojrzałości nie decyduje tylko poprawne wdrożenie w przedsiębiorstwie konkretnego podejścia do zarządzania lub osiągnięcie najwyższego zidentyfikowanego poziomu rozwiązań w danej dziedzinie, ale poziom zaawansowania wdrożonych rozwiązań oraz dobór odpowiednio wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników w obszarze zakupów i dokładne zdefiniowanie ich ról, zadań i odpowiedzialności. Bez wątplenia, poziom dojrzałości zakupowej będzie wzrastać w warunkach wysokiej i rosnącej jakości kapitału ludzkiego, rozwijania zdolności doskonalenia kompetencji, umiejętności oraz kształtowania prawidłowych relacji społecznych (Skrzypek, 2022, s. 62). Co warto zaznaczyć, autorzy omawianych w dysertacji modeli dojrzałości zakupowej wskazują na wiedzę i umiejętności, kompetencje pracowników zajmujących się zakupami (m.in. modele: Jonesa, Cousinsa, Larsona, Squire, Monczki, Handifielda, Giunnipero, Pattersona, Watersa, Meny, czy van Weele), jednakże nie wszyscy wskazują konkretnie jakie to są kompetencje, na jakim poziomie lub jakie ma znaczenie zajmowane stanowisko (np. specjalista, kierownik, dyrektor).

Rozdział 3. Kompetencje pracowników w obszarze zakupów

3.1. Pojęcie, istota i podział kompetencji

Jednym ze skutków zachodzących zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest uaktualnienie sposobu zarządzania zasobami ludzkimi i stosowanie podejścia opartego na kompetencjach pracowników. Pomimo bogatego dorobku teoretycznego w zakresie definiowania kompetencji w literaturze przedmiotu brakuje spójnej definicji, a kompetencje są definiowane w różnorodny sposób. Termin „kompetencje” pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* i oznacza: „zgodność, odpowiedniość, zakres uprawnień, pełnomocnictwo” (Markowski, Pawelec, 2003, s. 451). W tabeli 16 przedstawiono zestawienie definicji kompetencji zaproponowanych przez wybranych autorów.

Tabela 16. Wybrane definicje kompetencji

Autor	Definicja
Encyklopedia zarządzania (1994)	Kompetencje to zestawienie trzech głównych składowych: wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności.
Thierry, Sauret, Monod (1994)	Zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków
Levy-Leboyer (1997)	Kompetencje to zbiór zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej.
Rakowska, Sitko-Lutek (2000)	Kompetencje to zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji z oczekiwanymi standardami, dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu.
Pocztowski (2003)	Kompetencje to ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny.
Walkowiak (2004)	Kompetencje to wiedza i umiejętności, doświadczenia, cechy osobowościowe, postawy i zachowania pracowników nastawione na sprawne realizowanie zadań w nieustannie zmieniających się sytuacjach zawodowych.

Autor	Definicja
Rostkowski (2004)	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii przedsiębiorstwa, w której są zatrudnieni.
Filipowicz (2004)	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
Encyklopedia Popularna PWN (2005)	Kompetencje to zakres uprawnień, pełnomocnictw; zakres czyjejs wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności.
Rokita (2005)	Kompetencje w przeciwieństwie do umiejętności mają szerszy kontekst, ponieważ są rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności przez organizację, charakteryzują to, co przedsiębiorstwo robi dobrze w obszarze całej swojej działalności
Dessler (2009)	Kompetencje to dające się udowodnić cechy osoby, które umożliwiają działanie i wymagają wiedzy, umiejętności i zachowań, ułatwiających pracownikom osiągać wyniki.
Oleksyn (2011)	Postawy, predyspozycje, wewnętrzna motywacja, kondycja, zdrowie oraz inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także uprawnienia do działania.

Źródło: Levy-Leboyer, 1997, s. 32; Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s.11; Pocztownski, 2003, s. 153; Rokita, 2005, s.143; Dessler, 2009, s. 362; Sidor-Rządkowska, 2011, s. 24-25; Matysik, 2016, s. 17-19.

Jak można zauważyć, wspólny mianownik większości definicji pojęcia kompetencji stanowią: wiedza, umiejętności oraz doświadczenie. W literaturze anglojęzycznej występują dwa terminy odnoszące się do pojęcia kompetencji - „competence” oraz „competency”. Większość autorów używa ich zamiennie i nie rozróżnia wyraźnie ich znaczenia (Sikorska, Hadaś, 2020, s. 204). Według Armstronga pojęcie „competence” oznacza kompetencje twarde, czyli wiedzę umożliwiającą dobre wykonanie określonej pracy. Z kolei znaczenie pojęcia „competency” obejmuje tzw. kompetencje miękkie, czyli sposób, w jaki należy postępować, aby dobrze tę pracę wykonywać (Armstrong, 2007).

Według Orczyka cechą kapitału ludzkiego w organizacji jest jego wartość, która ulega zmianie. Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji odbywa się zatem w oparciu o przedmiot i cel działania, wielkość organizacji, jej skalę wpływu oraz zasoby finansowe. Ma on zatem charakter długotrwałego procesu zmian, opartego na kompetencjach i innowacjach, które w istotny sposób wpływają na zwiększenie jakości pracy personelu (Orczyk, 2007, s. 32). Znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, nabiera szczególnego znaczenia ze względu na szereg szczegółowych uwarunkowań, związanych z wiedzą i kompetencjami pracowników, poprzez ścisłą współpracę sektora nauki i sfery otoczenia gospodarczego, aż po sytuację na rynku pracy (Kocińska, 2009, s. 188-189).

Natomiast pojęcie kwalifikacji zwykle utożsamia się z wykształceniem oraz zawodowym stażem pracy.⁶ W tabeli 17 przedstawiono wybrane definicje kwalifikacji.

Tabela 17. Wybrane definicje kwalifikacji

Autor	Definicja
Nosal (2001)	pojęcie kwalifikacji do kompetencji, twierdząc, że kwalifikacje to część kompetencji indywidualnych jednostki potwierdzona dyplomami lub doświadczeniem zawodowym.
Słownik wyrazów obcych PWN (2006)	wykształcenie i uzdolnienia potrzebne do pełnienia jakiejś funkcji lub wykonywania jakiegoś zawodu
Karney (2007)	kwalifikacje to określone sprawności, związane z konkretnymi czynnościami występującymi podczas wykonywania pracy. Jest to całość umiejętności i sprawności, które pozwalają na wykonywanie właściwego działania lub pełnienie odpowiednich funkcji w procesie pracy.
Czarnik i in. (2010)	Termin kwalifikacje wiąże się z terminem „zawód”, który rozumiany jest jako zbiór zadań zawodowych wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wymagający od pracownika odpowiednich kwalifikacji zawodowych

Źródło: Nosal, 2001, s. 4; Markowski, Pawelec, 2003, s. 533; Karney, 2007, s. 32; Czarnik i in., 2010, s. 28.

⁶ Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2004 r., Nr 222, poz. 1868 z późn. zm.).

Jedną ze składowych kompetencji są również umiejętności (ang. skills). Według definicji z Ustawy z dnia 22 grudnia 2015 roku o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, umiejętności to przyswojona w procesie uczenia się zdolność do wykonywania zadań i rozwiązywania problemów właściwych dla dziedziny uczenia się lub działalności zawodowej. Definicja dotyczy rozumienia terminu umiejętności odniesionego do ram kwalifikacji (Europejskiej Ramy Kwalifikacji – ERK i Polskiej Ramy Kwalifikacji – PRK). Definicja ta jest spójna z Zaleceniem Parlamentu Europejskiego i Rady z 23 kwietnia 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie.⁷

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć, że istnieje wiele typologii kompetencji, jednak do najpopularniejszego należy zaliczyć podział na kompetencje miękkie i kompetencje twarde. Kompetencje twarde odnoszą się do wymagań dotyczących określonego stanowiska (roli zawodowej). Dzięki nim można szybko ocenić, czy dana osoba nadaje się do pracy. Z kolei kompetencje miękkie to cechy osobiste, które wiążą się z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, dobrą organizacją własnej pracy, chęcią i umiejętnością nabywania nowych umiejętności oraz odpornością na stres. Jak twierdzi Fastnacht, w nie tak dalekiej przyszłości zawodowej wartością pracownika – oprócz kwalifikacji – będą przede wszystkim kompetencje miękkie oraz elastyczność (Fastnacht, 2006, s. 109-110). O ile kompetencje twarde są nabywane podczas edukacji, np. w trakcie studiów wyższych, studiów podyplomowych, szkoleń czy kursów, o tyle kompetencje miękkie zdobywa się w praktyce, w realnym środowisku biznesowym. Dotychczas pracodawcy skupiali się na kompetencjach twardych, oczekując od przyszłych kandydatów m.in. ukończonego konkretnego kierunku studiów, kursów, szkoleń, wiedzy technicznej czy doświadczenia zawodowego wyrażonego w latach. Zdecydowanie mniejsze znaczenie miały dla nich cechy osobowościowe pracowników czy np. umiejętność współpracy w zespole.

Dla pełnego zrozumienia czym są kompetencje, warto również zapoznać się z innymi podejściami. Za najbardziej ogólny, uwzględniający obiekt, którego kompetencje dotyczą, Oleksyn uznaje podział kompetencji na:

- zawodowe (ogólne): charakterystyczne i wspólne dla poszczególnych zawodów (lub pełnionych funkcji), kompetencje te są analogiczne, niezależnie od tego, w jakiej instytucji wykonywany jest ten zawód,

⁷ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2020 r. poz. 226).

- stanowiskowe: ściśle związane z określonym stanowiskiem pracy lub rolą organizacyjną w instytucji,
- korporacyjne: wspólne dla wszystkich pracowników konkretnego podmiotu gospodarczego, budują spójną, jednolitą kulturę przedsiębiorstwa dla wszystkich pracowników (Oleksyn, 2006, s. 99).

Rostkowski z kolei wyróżnia kompetencje: kluczowe, specyficzne dla funkcji oraz specyficzne dla roli pracownika. W pierwszym przypadku wyróżnione są kompetencje spójne dla wszystkich pracowników organizacji, na następnym poziomie ważne jest stanowisko i związane z nim wykonywane zadania, natomiast kolejny poziom to kompetencje najbardziej specyficzne dla danego pracownika (Sidor-Rządkowska, 2011, s. 24).

Dokonując klasyfikacji kompetencji, można odwołać się również do koncepcji Delamare le Deist i Wintertona, w ujęciu tym przyjęto dwa kryteria podziału: pierwsze związane z obszarem zastosowania kompetencji (zawodowy vs. osobisty), drugie natomiast wynikające z rodzaju działań, w których wykorzystywane są kompetencje (konceptyjne vs. operacyjne) (Delamare le Deist, Winterton, 2005, s. 24). Filipowicz z kolei wyróżnia kompetencje bazowe oraz kompetencje wykonawcze. Do pierwszej grupy należą kompetencje: poznawcze, społeczne i osobiste, do drugiej natomiast biznesowe – charakterystyczne dla branży, firmowe – charakterystyczne dla danego podmiotu i menedżerskie - charakterystyczne dla osób na stanowiskach kierowniczych (Filipowicz, 2004, s. 38). Aktualnie kompetencje miękkie są najbardziej pożądane na rynku pracy. Są to kompetencje społeczne, wiążące się z umiejętnościami komunikowania się, prezentacji, nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji oraz ze skutecznym zarządzaniem, w tym z zarządzaniem zespołem i motywowaniem (Fastnacht, 2006, s. 110-111).

Zarządzanie kompetencjami nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek stałego monitorowania poziomu umiejętności i wiedzy pracowników, dostarczając jednocześnie narzędzia do prowadzenia ich analizy. Jedną z takich metod może być tzw. modelowanie kompetencji, czyli zespół działań ukierunkowanych na opracowanie idealnego profilu, czy też modelu kompetencji (Serafin, 2016, s. 27).

Kompetencje pracowników nie są stałe, zmieniają się wraz ze wzrostem doświadczenia oraz z rozwojem życiowym i zawodowym. Kompetencje mogą także ulegać wygaszaniu, kiedy np. nabyta wiedza nie jest wykorzystywana w jakimś obszarze i po pewnym czasie zostaje po prostu zapomniana (Serafin, 2016, s. 21). Dlatego ważne jest, aby

stale monitorować poziom kompetencji pracowników. Pomocne okazują się w tym skale poziomów kompetencji pracownika, np. pięciostopniowe. Oznacza to, że w każdym przypadku kompetencja jest omówiona na pięciu poziomach, a każdy z poziomów skali powinien być dokładnie opisany, ze szczególnym uwzględnieniem konkretnego zachowania badanej osoby. Tym samym można ocenić np. poziom kompetencji pracownika podczas procesu rekrutacji lub porównać poziom kompetencji pracownika na początku jego pracy na danym stanowisku z poziomem np. po przepracowanym roku. Filipowicz proponuje następującą skalę poziomów kompetencji pracownika:

- A (1) - Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach.
- B (2) - Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
- C (3) - Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
- D (4) - Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń.
- E (5) - Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań (Filipowicz, 2002, s. 26).⁸

Wśród stosowanych modeli definiowania poziomu kompetencji pracowniczych za najbardziej praktyczny można uznać model Blancharda, który zakłada, iż kompetencje pracowników można zdiagnozować na jednym z 4 poziomów:

- R1 – Debiutant – pracownik posiada niski poziom kompetencji, ale wysoki poziom zaangażowania.
- R2 – Adept – pracownik posiada już pewne doświadczenie w wykonywaniu danego zadania, natrafia jednak na problem, którego nie potrafi samodzielnie rozwiązać.
- R3 – Praktyk – posiada wysoki poziom kompetencji, przy zmiennym poziomie zaangażowania. Z większością zadań radzi sobie samodzielnie. Wsparcie potrzebne jest przede wszystkim w zakresie podnoszenia wiary w siebie i pewności siebie.

⁸ Skala poziomów kompetencji pracownika wg Filipowicza została wykorzystana w badaniu własnym, opisanym w punkcie 4.5. rozprawy.

- R4 – Ekspert – na tym poziomie kompetencji pracownik potrafi samodzielnie realizować zadanie. Potrafi także dobierać formy realizacji zadania, aby osiągnąć cel (Blanchard, 2007, s. 75-84).

Model ten nie tylko uwzględnia poziom kompetencji, ale jednocześnie zaangażowanie pracownika. Ponadto, wskazuje jaki typ wsparcia powinien otrzymać zdiagnozowany pracownik, aby móc skutecznie realizować zadanie i jednocześnie rozwijać kompetencje (Blanchard, 2007, s. 75-84). Modele kompetencyjne są niezbędne do wykonywania pracy i stanowią punkt wyjścia do zarządzania kompetencjami przez organizację. Zbiór kompetencji najważniejszych dla organizacji lub jej części, wynikających z jej misji i strategii umożliwia celowe zbieranie informacji i podejmowanie decyzji prowadzących do osiągnięcia pożądanego poziomu. Jego opracowanie jest dla przedsiębiorstwa istotne i niezbędne, bo określa, jakie zachowania pracowników mają decydujące znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania na rynku (Pocztowski, Miś, 2000, s. 71). Warto zaznaczyć, iż ludzie posiadają pewien zbiór cech i właściwości, które mogą, lecz nie muszą być rozwinięte (Wyrwicka i in., 2010, s. 229), natomiast przedsiębiorstwa poszukują pracowników, którzy mają duży potencjał rozwojowy, możliwy do uruchomienia przy zapewnieniu odpowiednich warunków (Wyrwicka, 2000, s. 16).

Podsumowując, kompetencje można podzielić biorąc pod uwagę różne aspekty, dlatego warto, aby pracownicy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (ang. Human Resources – HR) potrafili je dopasowywać do oczekiwań kadrowych organizacji. Z pewnością kompetencje różnicują zarówno pracowników, jak i stanowiska pracy. Reasumując, w kontekście przedstawionych w rozdziale poglądów wybranych autorów, można skłaniać się do tego, aby pod pojęciem kompetencje rozumieć zbiór wiedzy, umiejętności i cech osobowych pozwalających na skuteczne wykonywanie zadań oraz efektywne osiągnięcie celów na danym stanowisku pracy w zgodzie z obowiązującą wizją organizacji.

3.2. Kompetencje pracowników zajmujących się zakupami

Obecnie coraz większą rolę odgrywa obszar zarządzania zasobami ludzkimi, tj. zarządzanie kompetencjami, zarządzanie talentami pracowników czy kształtowanie liderów w organizacji. Opracowuje się w związku z tym nowe programy podnoszenia kwalifikacji, profile i modele kompetencyjne. Kompetencje wymagane na konkretnym stanowisku pracy to niejako wzorzec, do którego odnosi się kompetencje pracownika, który ma realizować te zadania. Również sam proces poszukiwania pracowników bywa czasochłonny, dlatego istotne jest, aby już na etapie przygotowywania ogłoszenia o pracę odpowiednio sformułować kompetencje, które powinien mieć szukany pracownik.

Wydaje się, że temat kompetencji został silnie wyeksploatowany w literaturze, jednak można odnieść wrażenie, że w przypadku obszaru zakupów niedostatecznie. Przesłanki do podjęcia prac nad dysertacją oraz zaprezentowana luka badawcza we Wprowadzeniu pokazały, że odniesień co do kompetencji wymaganych w obszarze zakupów jest niewiele. Dostępne są przede wszystkim wpisy praktyków zakupowych na blogach czy forach branżowych, poparte ich własnym doświadczeniem zawodowym, a nie badaniami naukowymi. Opisują one przeważnie proces rekrutacji czy rozwoju osób zajmujących się zakupami. Niemniej jednak warto zaznaczyć, że wzrasta świadomość w tym obszarze, a rola zakupów we współczesnych przedsiębiorstwach znacząco się zwiększa. Tym samym niezmiernie ważne jest zweryfikowanie, jakie są oczekiwania wobec specjalistów zajmujących się zakupami w organizacji, gdyż to właśnie oni często jako jedni z pierwszych proponują zmiany oraz usprawnienia w przedsiębiorstwie. Co więcej, bieżąca sytuacja na rynku coraz częściej zmusza pracowników i pracodawców do ciągłego rozwijania i doskonalenia posiadanej wiedzy oraz umiejętności. Mówiąc więc o skutecznym zarządzaniu, należy odnosić się do kompetencji nie tylko twardych, bezpośrednio związanych z obszarem zadań wykonywanych przez pracownika, ale również interpersonalnych czy komunikacyjnych. Na podstawie posiadanych kompetencji pracodawca ocenia możliwość i zdolność przyszłych pracowników do pracy na rzecz działu oraz całej organizacji. Dlatego istotne jest, aby już na etapie opracowywania ogłoszenia pracodawca zweryfikował swoje oczekiwania względem kandydata i jasno sformułował ofertę pracy. To pozwala na etapie rekrutacji zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy ocenić, czy potencjalny pracownik spełnia dane wymagania, tym samym m.in. zaoszczędzić czas oraz środki finansowe przeznaczone na organizację procesu rekrutacji i zatrudnienia (Sikorska, Hadaś, 2020, s. 206).

Wzrastająca rola realizacji funkcji zakupowej w organizacjach powoduje, że zmienia się również zakres obowiązków pracowników w obszarze zakupów, a w ślad za tym również kompetencje, jakie są im potrzebne, by wydajnie wykonywać swoją pracę. Bez wątpienia dla każdego przedsiębiorstwa najistotniejszy jest rozwój tych kompetencji, dzięki którym efektywnie realizowana będzie ustalona strategia działania. By to realizować nieustannie należy rozwijać kompetencje pracowników w pożądanym kierunku, zgodnie z wyznaczoną wizją przedsiębiorstwa, co może być realizowane np. poprzez korzystanie z doświadczenia i wiedzy innych osób, takich jak mentor czy coach, czy doświadczenia zdobywanego w miejscu pracy podczas odpowiedniego szkolenia (Wszendybył-Skulska, Apollo, 2018, s. 145).

Zwiększający się wraz z rozwojem funkcji zakupowej zakres obowiązków pracowników struktur zakupowych uwzględniający zarządzanie relacjami z dostawcami co powoduje, że oprócz znajomości technicznego i handlowego „know-how” (z ang. „wiedzieć jak”) oraz umiejętności negocjacyjnych pracownicy potrzebują coraz częściej również umiejętności miękkich i przywódczych (Karasek, Cichoń, 2016)⁹. Oznacza to, że istotne w budowaniu wartości procesów zakupowych okazują się kompetencje menedżerskie, obejmujące umiejętności przede wszystkim specjalistyczne, techniczne, związane z realizacją procesów zakupowych, zdolności intelektualne, rozumiane jako zdolność do innowacji, wszechstronność, bystrość umysłu i postawy, umiejętność pracy w grupie, chęć dzielenia się wiedzą, nauki i samorozwoju (Gupta, Roos, 2001). Weigel i Ruecker jako podstawowe kompetencje współczesnych specjalistów ds. zakupów wskazują umiejętności komunikacyjne, asertywność i inteligencję społeczną (Weigel, Ruecker, 2017, s. 7).

Powszechnie uważa się, że doświadczenie stanowi klucz do sukcesu, również w zakupach. Niemniej jednak wielu pracodawców uważa, że cenniejsze jest doświadczenie w danej branży, niż umiejętności bezpośrednio przypisywane do roli osoby zajmującej się zakupami. W swoich ogłoszeniach zapewniają, że potrafią przygotować pracownika i zagwarantują mu niezbędne wdrożenie do pracy. W tej sytuacji ogromne znaczenie ma potencjał przyszłych pracowników, szczególnie kadry zarządzającej, świadczący o tym, czy dana osoba jest odpowiednia i czy zdoła w przyszłości odnieść sukces na danym stanowisku. Jest to jej „zdolność do rozwijania się i wywiązywania z obowiązków o większej skali i o szerszym zakresie” (Fernandez-Araoz i in., 2012, s. 6).

⁹ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/pl-punkt-zwrotny-1-2016-PL.pdf>, dostęp: 18.02.2023 r.

Co warto zaznaczyć, w przypadku zamówień publicznych, pod koniec 2020 roku Komisja Europejska opublikowała europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych – ProcurCompEU¹⁰ – pakiet dobrowolnych, bezpłatnych i adaptowalnych narzędzi wspierających profesjonalizację zamówień publicznych. Dzięki temu instytucje i osoby realizujące zamówienia publiczne w krajach Unii Europejskiej mogą odpowiednio ocenić kompetencje i wiedzę na temat zamówień publicznych, zidentyfikować braki w umiejętnościach oraz opracować narzędzia szkoleniowe i rozwojowe. Wspomniany pakiet zawiera:

- macierz kompetencji, w której zdefiniowano kompetencje i umiejętności, jakie powinni posiadać specjaliści ds. zamówień publicznych w zależności od pełnionej przez nich roli w organizacji,
- narzędzie samooceny, z którego mogą skorzystać specjaliści i organizacje zajmujące się zamówieniami publicznymi, aby ocenić swój poziom biegłości i dojrzałość organizacyjną,
- przykładowy, ramowy program szkoleniowy, który pomoże opracować dostosowane do potrzeb programy szkoleniowe,
- badanie dotyczące profesjonalizacji zamówień publicznych w UE i poza nią, w którym podsumowano zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w krajach UE i wybranych państwach trzecich.¹¹

Natomiast jeżeli chodzi o kompetencje przydatne na stanowiskach związanych z zakupami, w literaturze przedmiotu można znaleźć zestawienie oczekiwanych kompetencji przygotowane przez Steka i Schiele z 2021 roku, które jest rozszerzonym podsumowaniem zestawienia Tassabehji i Moorhouse z 2008 roku (s. 55-68) roku oraz Balsa i in. z 2019 roku (tabela 18).

Tabela 18. Kompetencje zakupowe według wybranych autorów

Autor	Kompetencje
Cavinato (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - znajomość zautomatyzowanych systemów zakupowych - umiejętność obsługi komputera - umiejętność kosztorysowania - wiedza nt. materiałów

¹⁰

https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcomp-eu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_pl dostęp: 14.12.2023 r.

¹¹ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/europejskie-ramy-kompetencji-w-zakresie-zamowien-publicznych> dostęp: 14.12.2023 r.

Autor	Kompetencje
Cavinato (1987)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność zarządzania systemami informacyjnymi - umiejętność zarządzania materiałami - znajomość systemów inwentaryzacji JIT - wiedza nt. produkcji, systemów i technologii - znajomość systemów jakości - umiejętność zarządzania kontaktami i relacjami - silne umiejętności komunikacyjne
Kolchin, Giunipero (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność analizy kosztów - wiedza o produkcji - znajomość obsługi komputera - umiejętność zarządzania i wiedza nt. globalnych źródeł zaopatrzenia - umiejętność analizy rynku - umiejętności negocjacyjne - umiejętność zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi - umiejętność zarządzania zmianą - umiejętności planistyczne - umiejętności organizacyjne - umiejętność podejmowanie ryzyka - umiejętności komunikacyjne (pisemne i ustne) - umiejętność rozwiązywania konfliktów - umiejętność wywieranie wpływu i perswazji - umiejętności przywódcze - umiejętność rozwiązywanie problemów - świadomość międzynarodowa i kulturowa
Giunipero, Pearcy (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność myślenia strategicznego - umiejętność przeszukiwania bazy dostawców - umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami - umiejętności planistyczne - umiejętność ustalania kosztów dostaw - umiejętność podejmowania ryzyka/przedsiębiorczość - umiejętność sprzedaży - umiejętności obliczeniowe - umiejętności techniczne - umiejętność czytania planów - umiejętność opracowywanie specyfikacji - umiejętność analizy rynku - umiejętności negocjacyjne - umiejętność zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi - umiejętność zarządzania zmianą - umiejętności planistyczne - umiejętności organizacyjne - umiejętność podejmowania ryzyka - umiejętności komunikacyjne (pisemne i ustne) umiejętność rozwiązywania konfliktów - umiejętność wywieranie wpływu i perswazji - umiejętności przywódcze - umiejętność rozwiązywanie problemów - świadomość międzynarodowa i kulturowa
Carr, Smeltzer (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności projektowania (CAD) - umiejętność obsługi komputera - umiejętności matematyczne - umiejętność pisanie technicznych tekstów biznesowych - umiejętność czytania planów - umiejętność prognozowanie

Autor	Kompetencje
Carr, Smeltzer (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - rozumienie: możliwości narzędzi, procesów produkcyjnych, MRP, materiałów, systemów inwentaryzacji - umiejętności analityczne - umiejętności komunikacyjne - umiejętności prezentacyjne - umiejętności koordynacji zadań - umiejętności negocjacyjne - umiejętność analizy kosztów - umiejętność rozwiązywanie problemów - umiejętność zarządzanie - umiejętności organizacyjne - umiejętność zarządzania sobą w czasie - umiejętność zarządzania relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi - orientacja na szczegóły - proaktywność - elastyczność - umiejętność radzenia sobie ze stresem - umiejętność pracy zespołowej - cierpliwość - wielozadaniowość
Giunipero i in. (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność zarządzanie ryzykiem - umiejętności komunikacyjne - umiejętność wywierania wpływu na innych i perswazji - umiejętności planistyczne - łatwość podejmowania decyzji - motywacja wewnętrzna - kreatywność
Cousins i in. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność monitorowania i interpretacji rynku dostawców/produktów - umiejętności techniczne w celu doskonalenia produktów i procesów - umiejętność analizy kosztów w celu poprawy kosztów całkowitych u dostawców - umiejętności behawioralne, takie jak wytrwałość, zdecydowanie, wyobraźnia i umiejętności interpersonalne
Giunipero i in. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności budowanie zespołów: przywództwo, podejmowanie decyzji, wywieranie wpływu, kompromis - umiejętność wielofunkcyjnego planowania strategicznego: zakres projektu, wyznaczanie celów, realizacja - umiejętności komunikacyjne - umiejętności techniczne - umiejętność analizy finansowej
Large, Gimenez (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności komunikacyjne - umiejętność przekazywania informacji
Feisel i in. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność określania celów strategicznych - elastyczność - przedsiębiorczość - umiejętność planowania projektów z pomocą wielu interesariuszy - umiejętność wpływania na dostawców - silna wola przyczyniania się do wyników organizacyjnych - proaktywność - kreatywność - łatwość podejmowania decyzji

Autor	Kompetencje
Tassabehji, Moorhouse (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności analityczne, - podstawowa wiedza nt. roli zakupowej i procesów - zmysł biznesowy - umiejętność obsługi komputera - umiejętność zarządzania kontraktami - umiejętność generowania oszczędności - znajomość e-technologii w zakupach - wiedza nt. inżynierii, finansów, własności intelektualnej, logistyki, produkcji, marketingu, jakości, łańcucha dostaw, sprzedaży, badań i rozwoju - finansowa bystrość - znajomość raportowania zgodnie z założonymi KPI - wiedza nt. strategicznego zarządzania zakupami - umiejętność zarządzanie zmianami - umiejętności komunikacyjne - umiejętność rozwiązywania konfliktów - kreatywność - świadomość kulturowa - orientacja na klienta - łatwość podejmowania decyzji - umiejętności interpersonalne - umiejętność dzielenia się wiedzą - znajomość języków - umiejętności przywódcze - zwinność - umiejętność szybkiego uczenia się - umiejętności negocjacyjne - umiejętność ustalania priorytetów w pracy - koncentracja na wynikach - umiejętność myślenia strategicznego - zorganizowanie - umiejętność pracy w zespole
Knight i in. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności analityczne - umiejętność czytania planów - umiejętność obsługi komputera - wiedza nt. analizy kosztów - umiejętności prognozowania - umiejętność strategicznego zarządzania - umiejętności matematyczne - wiedza nt. produktu, jakości - umiejętności komunikacyjne - umiejętność rozwiązywanie konfliktów - umiejętności koordynacji - orientacja na klienta - umiejętność podejmowanie decyzji - umiejętność wpływania na innych i perswazja - umiejętności przywódcze - umiejętności negocjacyjne - umiejętność rozwiązywanie problemów - umiejętność zarządzania ryzykiem - umiejętności techniczne - zrozumienie warunków biznesowych - rozumienie koniecznej terminologii
Bals i in. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - wiedza nt. automatyzacji procesów zakupowych - umiejętność analityki dużych zbiorów danych

Autor	Kompetencje
Bals i in. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności innowacyjnego podejścia do zaopatrzenia - wiedza nt. zrównoważonego podejścia do pozyskiwania dostawców - ciekawość - umiejętność krytycznego myślenia - holistyczne myślenie - pokora - mobilność - otwartość - pasja - odporność - pewność siebie - zdolność do autorefleksji - samodzielność
Schulze i in. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - znajomość zarządzania procesami zakupowymi - podstawowa wiedza nt. zrównoważonego rozwoju, danych i systemów, strategii zakupowych od zakupu do zapłaty - umiejętność analizy ofert - umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi - wydajność - umiejętność raportowania - umiejętność podejmowania decyzji - zdolność do pracy w zespole interdyscyplinarnym - zaangażowanie - umiejętności komunikacyjne - postawa współpracy z dostawcami - umiejętność utrzymywania relacji z kierownictwem - umiejętność krytycznego myślenia - holistyczne spojrzenie na relacje z dostawcami - umiejętności negocjacyjne - umiejętności organizacyjne - zaradność - umiejętność autorefleksji - umiejętność myślenia systemowego

Źródło: Tassabehji, Moorhouse, 2008, s. 55-68; Bals i in., 2019; Stek, Schiele, 2021, s. 3-5.

Kompetencje w zakresie zakupów to umiejętności, które powinni posiadać pracownicy, aby skutecznie realizować proces zakupowy i zarządzać relacjami z dostawcami. Jak wynika z zestawienia zaproponowanego w tabeli 18 bez wątpienia istotne na stanowiskach związanych z zakupami są kompetencje miękkie, tj. umiejętności komunikacyjne, nawiązywania i zarządzania relacjami zarówno z dostawcami, jak i klientami wewnętrznymi, czy najwyższym kierownictwem w organizacji, mimo, że początkowo główny nacisk położono na wiedzę i umiejętności bezpośrednio związane z procesem zakupowym. Autorzy Stek i Schiele w wyniku swoich badań dotyczących kompetencji w obszarze zakupów, w których zidentyfikowali 88 kompetencji, do dalszej analizy czynnikowej zaproponowali skondensowaną listę 15 kompetencji (Stek, Schiele, 2021, s. 9):

1. Nawiązywanie relacji biznesowych w celu współpracy, wymiany wiedzy i umiejętności (ang. networking).

2. Orientacja na wyniki (ang. result orientation).
3. Wyobraźnia (ang. imagination).
4. Umiejętności sprzedażowe (ang. sellership).
5. Umiejętność współpracy międzyfunkcyjnej (ang. cross-functional cooperation).
6. Umiejętności prognozowania (ang. forecasting skills).
7. Koncentracja na kosztach (ang. cost focus).
8. Umiejętności kontraktowania (ang. contracting skills).
9. Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami (ang. supplier relationship management).
10. Umiejętność pozyskiwania innowacji w zakupach (ang. innovation sourcing).
11. Umiejętności analityczne (ang. analytics).
12. Umiejętności przywódcze i zarządzanie personelem (ang. leadership and personnel management).
13. Spojrzenie w organizację i zarządzanie (ang. organisational insight and governance).
14. Wiedza nt. automatyzacji w zakupach (ang. automation).
15. Umiejętności techniczne (ang. technical skills) (Stek, Schiele, 2021, s. 9).

Zdaniem autorów, profil dobrego specjalisty zajmującego się zakupami powinien charakteryzować się następująco: „dobry poziom umiejętności sprzedażowych, procesowych i projektowych oraz umiejętności miękkie: „wyobraźnia”, kreatywność, pomysłowość i holistyczne myślenie” (Stek, Schiele, 2021, s. 11).

Natomiast, jeżeli chodzi o publikacje biznesowe na temat wymaganych kompetencji na stanowiskach związanych z zakupami, warto wspomnieć o przedsiębiorstwie Procurement Academy by Big Fish. Firma Big Fish z siedzibą w Paryżu, została założona w 2002 r. przez grupę ekspertów z dziedziny zakupów, zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania łańcuchem dostaw. Pracownicy przedsiębiorstwa opracowali listę kompetencji, która jest owocem ich wieloletniego doświadczenia w zakresie rekrutacji pracowników do działów zakupów. Według autorów lista stanowi pewien spis uniwersalnych kompetencji, których rozwój pozwala na realizowanie z sukcesem zadań pracowników zajmujących się zakupami. Co więcej, lista kompetencji może stanowić inspirację dla opracowywania własnego modelu kompetencyjnego, przydatnego w ocenie, rekrutacji i rozwoju zespołów zakupowych. Wspomniani autorzy podzielili kompetencje przydatne na stanowiskach związanych z zakupami na 3 grupy:

- kompetencje stanowiskowe (ang. procurement hard skills),
- kompetencje społeczne (ang. procurement soft skills),
- kompetencje przywódcze (ang. procurement leadership skills).

W tabelach 19, 20 i 21 zostały przedstawione kompetencje z powyższych grup wraz z wytłumaczeniem ich znaczenia.

Tabela 19. Kompetencje stanowiskowe w zakupach

Kompetencja	Opis kompetencji
Zdolności analityczne (analiza danych)	Rozumienie sensu zbieranych i analizowanych danych, łączenie ich z informacjami dotyczącymi m.in. dostawców, rynku, trendów cenowych, ryzyk, struktur kosztowych, czy potrzeb organizacji. Umiejętność porównywania i wyciągania wniosków z danych. Praktyka w wykonywaniu analiz takich jak m.in. : ABC, XYZ, Zrób lub kup - ang. Make or Buy, całkowity koszt posiadania - ang. Total cost of ownership - TCO, 5 sił Portera, macierz Kraljica, analiza wydatków - ang. spend analysis.
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. Category management)	Znajomość strategii zakupowych z uwzględnieniem m.in. modeli kosztowych, TCO, klasyfikacji dostawców i wymagań biznesu. To również świadomość otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw oraz umiejętność przeprowadzenia kluczowych analiz i wyciągania wniosków w celu zbudowania strategii podległych kategorii lub/i ich weryfikowania. Praktyczne umiejętności.
Umiejętność zarządzania ryzykiem	Znajomość źródeł i rodzajów potencjalnych ryzyk. Umiejętność opracowania skutecznej strategii. Dokonywanie oceny dostawców pod kątem ryzyka.
Nastawienie na współpracę z klientem wewnętrznym	Rozpoznawanie, rozumienie i zaspokajanie potrzeb klientów wewnętrznych. Poszukiwanie sposobów zwiększenia zadowolenia z współpracy. Otwartość na informację zwrotną. Inicjowanie działań, proponowanie pomocy. Umiejętność budowania długotrwałych relacji oraz dążenie do porozumienia, w obliczu konfliktu.
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	Praktyczna znajomość struktury rynku dostawców. Znajomość narzędzi, np. System zarządzania relacjami z dostawcami - ang. Supplier Relationship Management, SRM. Stosowanie adekwatnego podejścia do zarządzania relacjami w zależności od segmentacji bazy dostawców. Umiejętność budowania partnerstwa, kompleksowej oceny (uwzględniającej aspekty takie jak: innowacja, podział ryzyka, bezpieczeństwo dostaw, jakość, poziom obsługi, redukcja złożoności) i rozwoju dostawców. Praktyka we wdrażaniu nowych dostawców oraz wygaszania współpracy.
Świadomość biznesowa	Rozumienie tego w jaki sposób działa biznes, wykazywanie zainteresowania bieżącą strategią przedsiębiorstwa, świadomość wpływu światowej gospodarki i jej zmian na biznes. Znajomość konkurencji, bazy dostawców. Obserwowanie trendów rynkowych i ich wpływu na sektor biznesowy w którym działa organizacja i jej dostawcy. Myślenie perspektywiczne.
Znajomość metodyki	Znajomość procesu wyboru najlepszych źródeł dostaw

Kompetencja	Opis kompetencji
strategic sourcing	z uwzględnieniem takich działań, jak: ocena kategorii zakupowej, analiza rynku dostawców, opracowanie strategii, wybór procesu - RfX, negocjacje i wybór dostawców, kontraktowanie, wdrożenie i integracja dostawców, SRM (monitorowanie dostawców zgodnie SLA/KPI's, monitorowanie ocen dostawców i ciągłe doskonalenie).
Umiejętności negocjacyjne	Umiejętne negocjowanie zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami. Znajomość technik negocjacyjnych. Umiejętność postrzegania negocjacji jako przedsięwzięcie, w którym strony nie rywalizują ze sobą, lecz współpracują.
Znajomość procesu zakupowego	Praktyczna znajomość procesu od źródła do zapłaty ang. source to pay z uwzględnieniem takich elementów, jak: analizy potrzeb, analizy rynku dostawców, specyfikacji, modeli kosztowych, ofertowania - RfX, selekcji dostawców, negocjacji, wyboru dostawców, kontraktowania, zarządzania zamówieniami i płatnościami.
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	Skuteczne planowanie i egzekwowanie projektów zakupowych w wyznaczonym czasie i określonym budżecie. Wiedza z zakresu różnych metodyk zarządzania projektami. Umiejętne zarządzanie zespołem oraz projektami o różnej złożoności.
Umiejętność zarządzania kontraktami	Znajomość najważniejszych zapisów kontraktowych dotyczących poszczególnych kategorii zakupowych. Świadomość kluczowych ryzyk wynikających z poszczególnych umów oraz znajomość sposobów ich eliminacji. Praktyczna wiedza na temat zapisów umownych, które warto wprowadzić, a z których można zrezygnować.
Umiejętność oceny dostawców	Umiejętność ustalania kryteriów oceny. Dokonywanie systematycznych przeglądów. Rozwiązywanie reklamacji. Planowanie i monitorowanie działań zapobiegawczych i korygujących.
Znajomość rynków dostawców (ang. Supplier Market Knowledge)	Znajomość kategorii zakupowej, konkurencji, cen, kondycji finansowej dostawców, ryzyk związanych z dostawcami i łańcuchem dostaw. Posiadanie aktualnej wiedzy o kluczowych rynkach dostaw oraz możliwościach dotarcia do brakujących informacji. Umiejętność analizowania rynku dostawców. Znajomość poddostawców i krytycznych komponentów, pozwalająca na eliminację lub łagodzenie skutków ryzyka biznesowego.
Znajomość technologii w zakupach	Znajomość m.in. nowoczesnych narzędzi i platform IT wspierających pracę zakupów.
Znajomość metodyki value engineering	Zdolność do wykorzystania analizy wartości do racjonalizacji kosztów. Umiejętność weryfikacji kupowanego asortymentu pod kątem jakości i dostosowania do funkcji użytkowych produktu finalnego. Wspieranie zamiany materiałów, metod, innych czynników kosztotwórczych i dostawców na mniej kosztowne alternatywy bez istotnego uszczerbku dla funkcjonalności.

Źródło: materiały firmy Big Fish - Procurement Academy by Big Fish.¹²

Tabela 20. Kompetencje społeczne w zakupach

¹² darmowy do pobrania ebook ze strony: <https://karierawzakupach.pl/>, dostęp: 20.08.2023 r.

Kompetencja	Opis kompetencji
Umiejętność zarządzania interesariuszami	Umiejętność dążenia do optymalnej współpracy z klientem wewnętrznym. Zrozumienie potrzeb innych i odpowiadanie na nie. Umiejętności wywierania wpływu na innych, pozwalające na zarządzanie relacjami w sposób efektywny.
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością	Umiejętność radzenia sobie ze zmianami i sytuacjami niejednoznacznymi. Pewność w działaniu w sytuacjach związanych z ryzykiem. Umiejętność podejmowania decyzji i działań bez konieczności posiadania pełnych informacji.
Umiejętność łatwego podejmowania decyzji	Podejmowanie odpowiednich decyzji bazujących na połączeniu analizy, doświadczenia i własnej opinii. Aktywne proponowanie rozwiązań i sugestii. Poszukiwanie/branie pod uwagę rad i rozwiązań proponowanych przez innych. Gotowość do brania osobistej odpowiedzialności za realizację powierzonych zadań i obowiązków oraz ponoszenia konsekwencji za efekty własnej pracy.
Asertywność	Wyrażanie własnych opinii i potrzeb w sposób nienaruszający praw i uczuć innych osób. Zdolność do obrony własnych interesów przy zachowaniu dobrych relacji ze współpracownikami, przełożonymi, klientami wewnętrznymi, dostawcami.
Umiejętność przejmowania inicjatywy	Identyfikowanie przeszkód i możliwości z wyprzedzeniem oraz podejmowanie odpowiednich działań. Wysoka motywacja własna i pozytywne podejście do powierzonych zadań. Optymistyczne nastawienie i gotowość na wykonanie pracy, żeby osiągnąć cel. Dążenie do celu pomimo niepowodzeń. Mobilizowanie innych w celu sprostania wyzwaniom.
Kreatywność	Pomysłowość, umiejętność wygenerowania nowych, unikatowych pomysłów, idei. Zdolność do tworzenia czegoś oryginalnego. Otwartość na nowe pomysły, wiara i poszukiwanie alternatyw oraz inicjatywa w działaniu i testowaniu nowych sposobów myślenia i pomysłów. Zdolność myślenia o czymś powszechnym w nietypowy sposób.
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	Umiejętność szybkiego pojmowania istoty spraw, otwartość na zmianę. Chęć do samodzielnego pogłębiania wiedzy, ciekawość poznawcza.
Umiejętność aktywnego słuchania innych	Słuchanie z uwagą. Cierpliwość do wysłuchiwanie innych. Umiejętność wysłuchania odmiennej opinii rozmówcy.
Wytrwałość w działaniu	Realizowanie zadań z energią. Konsekwentne realizowanie powierzonych zadań, także trudnych i monotonicznych.
Umiejętność krytycznego myślenia	Dokonywanie stosownych przemyśleń i analiz w celu rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Opieranie się na logicznym wnioskowaniu. Umiejętność zmiany zdania po ponownej analizie. Dostrzeganie zasadności poglądów alternatywnych i akceptacja wieloznaczności. Wykazywanie gotowości do uwzględnienia innych perspektyw i pomysłów. Myślenie w sposób niezależny i współzależny – łączenie swojego myślenia z myśleniem innych.
Umiejętność analitycznego	Biegłość w wyciąganiu wniosków z kompleksowych informacji

Kompetencja	Opis kompetencji
myślenia	i danych oraz w zrozumieniu sytuacji poprzez definiowanie wzorów, trendów i współzależności oraz luźnych połączeń pomiędzy rzeczami, które nie są ze sobą połączone w sposób oczywisty. Umiejętność określania problemów i ich przyczyn, a nie tylko symptomów opierając się na logicznej, progresywnej analizie danych.
Umiejętność rozwiązywania problemów	Identyfikowanie problemów i stosowanie wnikliwej i systematycznej analizy oraz logiki do ich rozwiązania. Postrzeganie problemu wykraczając poza oczywiste schematy – proponowanie możliwie najlepszych rozwiązań.
Opanowanie	Zachowanie dyscypliny wewnętrznej w obliczu presji. Nieokazywanie irytacji w trudnych sytuacjach. Umiejętność zapanowania nad własnymi emocjami w obliczu trudności. Radzenie sobie ze stresem i prezentowanie dojrzałych zachowań. Odnajdywanie się w sytuacjach kryzysowych.
Umiejętność zarządzania konfliktem	Dostrzeganie możliwości w konfliktach, a nie ich unikanie. Zręczność do szybkiego odczytywania sytuacji. Umiejętność szybkiego rozstrzygnięcia sporów. Dążenie do porozumienia bez zbędnej eskalacji. Zauważanie sytuacji będących potencjalnym źródłem konfliktu. Otwarte przedstawianie nieporozumień i pomoc w ich wyjaśnieniu. Proponowanie rozwiązań do przyjęcia dla obu stron. Łagodzenie napięć. Zaangażowanie się w omawianie różnych scenariuszy rozwiązania konfliktu.
Kierowanie się w działaniach etyką i wartościami	Stosowanie się do odpowiedniego zestawu głównych wartości i przekonań niezależnie od sytuacji. Działanie zgodnie z tymi wartościami, odpowiednie docenienie wartości, otwarte negocjowanie działań z nimi niezgodnych. Postępowanie zgodnie z tymi wartościami w życiu codziennym.
Umiejętność współpracy	Gotowość do realizacji zadań w zespole. Otwartość i akceptowanie różnorodnych pomysłów oraz rozumienie nadrzędności celu zespołowego. Chęć wymiany informacji i dzielenia się doświadczeniami. Budowanie dobrej atmosfery w zespole, pomaganie i wspieranie innych w osiągnięciu ich rezultatów zawodowych. Naturalna orientacja na otwarte i przyjazne komunikowanie się z innymi. Zachowanie równowagi pomiędzy koncentracją na zadaniu, a dbałością o właściwe relacje.
Nastawienie na wynik	Aktywne działanie i wykazywanie się inicjatywą, determinacja do pokonywania trudności i gotowość do poświęceń w razie potrzeby.
Umiejętność organizowania pracy	Zarządzanie sobą w czasie oraz organizowanie swojej pracy w sposób zaplanowany, usystematyzowany i pozwalający na osiągnięcie zamierzonych celów.
Zdolności adaptacyjne	Umiejętność efektywnej pracy w niepewnym środowisku. Adaptacja podejścia do zmieniających się wymagań. Ciekawość, otwartość umysłu i wykazywanie chęci do nauki. Umiejętność zachowania dobrego samopoczucia w niejasnej sytuacji i spokoju mimo niespodziewanych wydarzeń. Dostosowanie reakcji do zmieniających się okoliczności.
Umiejętności komunikacyjne	Przekazywanie informacji i wiedzy w sposób precyzyjny

Kompetencja	Opis kompetencji
	i rozumiały, dopasowany do odbiorcy. Zbieranie danych poprzez zadawanie pytań oraz aktywne słuchanie rozmówcy. Zachowanie postawy asertywnej w kontaktach z innymi, poszanowanie odmiennych zdań i postaw. Umiejętne rozwiązywanie konfliktów.

Źródło: materiały firmy Big Fish - Procurement Academy by Big Fish.¹³

Tabela 21. Kompetencje przywódcze w zakupach

Kompetencja	Opis kompetencji
Umiejętności przywódcze	Angażowanie zespołu wokół wspólnego celu, okazywanie szacunku i pozytywnego nastawienia do innych. Wzbudzanie zaufania oraz zachęcanie do podejmowania zwiększonego zaangażowania. Okazywanie wsparcia, aby członkowie grupy mogli dobrze wykonywać swoje zadania. Budowanie pozycji lidera. Wyrażanie i wzbudzanie entuzjazmu dla wspólnej wizji i celów. Kierowanie pracą innych, udzielając im rad i wskazówek. Stymulowanie wyobraźni ludzi i inspirowanie ich do podążania w pożądanym kierunku.
Odwaga menedżerska	Zapewnienie aktualnej, bezpośredniej, całościowej i konstruktywnej informacji zwrotnej. Informowanie innych jaki jest rzeczywisty stan rzeczy. Nie obawianie się podjęcia trudnych/niepopularnych działań jeśli sytuacja tego wymaga.
Umiejętność przewodzenia zmianom	Umiejętność pobudzenia i powiadamiania grup o potrzebie istotnych zmian. Systematyczne projektowanie zmian bazujących na zdefiniowanej strategii. Zarządzanie zmianą poprzez angażowanie innych w jej realizację oraz zapewnienie im wsparcia. Działanie na rzecz utrzymania rezultatów zmian w przyszłości, przy jednoczesnej ciągłej otwartości na kolejne zmiany. Utrzymywanie własnej motywacji poprzez znajdowanie nowych, lepszych możliwości działania. Zdolność do efektywnego działania w warunkach dwuznaczności związanych z procesem zmian.
Umiejętności planistyczne	Odpowiednie ocenienie zakresu, trudności zadań i projektów. Ustalanie celów, dzielenie pracy na etapy, opracowanie harmonogramu, przypisywanie odpowiednich pracowników do odpowiednich zadań. Uprzedzanie i dostosowanie się do problemów i przeszkód. Mierzenie wyników w odniesieniu do celów, ocenianie rezultatów.
Umiejętność budowania efektywnych zespołów	Umiejętność tworzenia różnych zespołów w zależności od potrzeby. Budowanie ducha zespołu, dzielenie się sukcesami, zachęcanie do otwartego dialogu. Budowanie indywidualnej odpowiedzialności u członków grupy. Kreowanie poczucia przynależności. Dbalność o efektywne funkcjonowanie zespołu i realizację stawianych mu celów. Zapewnienie niezbędnych narzędzi i zasobów. Umiejętne zarządzanie konfliktami.
Zręczność interpersonalna	Odnoszenie się do różnych osób na różnych poziomach organizacji w odpowiedni sposób. Budowanie relacji, używanie dyplomacji i taktu. Umiejętność radzenia sobie w napiętych sytuacjach.

¹³ darmowy do pobrania ebook ze strony: <https://karierawzakupach.pl/>, dostęp: 20.08.2023 r.

Kompetencja	Opis kompetencji
Umiejętność motywowania innych	Budowanie klimatu, w którym ludzie chętnie wykonują swoje zadania na najwyższym poziomie. Umiejętność dotarcia do każdej osoby i wydobywania z niej tego co najlepsze. Używanie pozytywnych wzmocnień, zachęcanie do dzielenia się spostrzeżeniami, udzielanie informacji zwrotnych.
Umiejętność dbania o rozwój podwładnych	Zapewnienie ambitnych zadań zgodnie z możliwościami podwładnych, udzielanie systematycznej informacji zwrotnej. Konstruowanie indywidualnych planów rozwoju i ich egzekwowanie. Zapewnianie wsparcia oraz aktywne zachęcanie do podejmowania działań rozwojowych. Służenie radą i wskazówkami, przydzielanie zadań, które są wyzwaniem dla danej osoby i służą rozwijaniu jej zdolności.
Umiejętność delegowania zadań	Przekazywanie odpowiedzialności za wykonywanie zarówno rutynowych jak i niestandardowych zadań, dzięki którym pracownicy mogą się rozwijać. Zapewnienie informacji, środków, narzędzi i uprawnień koniecznych do ich realizacji.
Zręczność organizacyjna	Wiedza o tym w jaki sposób pracuje organizacja, jak osiągnąć cele poprzez kanały formalne oraz nieformalną sieć kontaktów. Rozumienie pochodzenia i podstawy głównych procedur, praktyki zasad działania. Pełne zrozumienie kultury organizacyjnej.
Umiejętność budowania relacji z innymi	Szybkie odnajdywanie porozumienia i rozwiązywanie problemów dla dobra wszystkich. Umiejętność rozwiązywania problemów z innymi bez zbędnych eskalacji. Nastawienie na kooperację. Łatwe zdobywanie zaufania i poparcia innych. Zachęcanie do współpracy.
Zręczność polityczna	Umiejętność efektywnego działania w kompleksowych politycznie sytuacjach bez zbędnego rozgłosu. Umiejętność działania, sprzyjającego skutecznej realizacji wyznaczonych celów w różnorodnym środowisku. Dostrzeganie polityki firmowej jako nieodzownej części życia organizacyjnego i dostosowanie się do niej. Obiektywne rozpoznawanie sytuacji (bez emocjonalnego zaangażowania) i skutecznego reagowania na nią. Wyczuwanie nieformalnej struktury organizacyjnej i wiedza o ukrytych ośrodkach władzy.
Zręczność strategiczna	Umiejętność prognozowania przyszłych konsekwencji i trendów. Posiadanie szerokiej wiedzy i dostrzeganie szerszej perspektywy. Zorientowanie na przyszłość. Umiejętność nakreślenia wiarygodnej wizji możliwości i prawdopodobnych wydarzeń. Umiejętność wykreowania konkurencyjnych i przełomowych strategii i planów.
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrami zarządzającymi	Odnajdywanie się w środowisku najwyższej kadry zarządzającej. Sprawna komunikacja. Rozumienie sposobu myślenia i pracy najwyższej kadry menedżerskiej. Dostosowanie swojego sposobu działania i stylów komunikacji w zależności od osoby i sytuacji.
Wspieranie różnorodności	Tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi. Rozumienie odmiennych światopoglądów i tego, że różnice są źródłem siły. Postrzeganie różnorodności jako szansy, tworzenie środowiska, w którym mogą rozwijać się różni ludzie. Szanowanie odmiennego zdania.

Kompetencja	Opis kompetencji
Wspieranie różnorodności	Tworzenie środowiska tolerancji, akceptacji i doceniania różnorodnych punktów widzenia. Otwarte potępienie uprzedzeń i negatywnych stereotypów.
Umiejętność wywierania wpływu na innych	Skuteczne panowanie nad emocjami innych osób. Wykorzystywanie złożonych strategii dla uzyskania zgody i poparcia. Odnoszenie się do innych z empatią. Dobre wychwytywanie i odczytywanie sygnałów emocjonalnych innych osób.
Umiejętności prezentacyjne	Umiejętność efektywnego prezentowania w różnych sytuacjach i dla różnych grup odbiorców. Zachowanie skupienia i kontrolowanie własnych emocji. Umiejętność zarządzania procesem grupowym podczas prezentacji. Zdolność do zmiany taktyki prezentowania w trudnych sytuacjach. Skuteczne prezentowanie różnych materiałów, umiejętność dostosowania się do słuchaczy i aktywnego ich angażowania w prezentację. Umiejętność dostosowania przekazu.
Nastawienie na rozwój własny	Aktywna praca na rzecz ciągłego własnego rozwoju. Rozwój własnych silnych stron. Zdobywanie nowej wiedzy i doświadczeń. Wprowadzanie pozytywnych zmian w życiu zawodowym. Wiedza o tym jakie umiejętności należy pozyskać lub udoskonalić, aby móc w pełni wykorzystać własne zalety. Wyzbywanie się złych nawyków i przyzwyczajzeń.
Samoświadomość	Znajomość własnych silnych i słabych stron, możliwości i limitów. Poszukiwanie i analizowanie informacji zwrotnej, otwartość na krytykę. Wiedza o tym, w jaki sposób wykorzystywać własne silne strony. Skupianie aktywności na tym, co pozwala wykorzystać własne atuty.
Samokontrola	Skuteczne radzenie sobie z gwałtownymi emocjami i impulsami. Zachowanie spokoju i pozytywnego nastawienia nawet w najtrudniejszych chwilach. Zdolność jasnego myślenia i koncentracji pomimo presji.
Umiejętność tworzenia więzi	Tworzenie i podtrzymywanie rozległych, nieformalnych sieci powiązań. Nawiązywanie z innymi nici porozumienia. Nawiązywanie i podtrzymywanie przyjaźni, relacji z osobami z kręgu zawodowego.
Dążenie do osiągnięć	Nastawienie na osiąganie wyników swoich i zespołu. Usilne dążenie do osiągania swoich celów i sprostowania wyznaczonym kryteriom. Ustanawianie sobie ambitnych celów i podejmowanie starannie obliczonego ryzyka. Znajdowanie sposobów na lepsze wykonywanie zadań własnych i zespołu.

Źródło: materiały firmy Big Fish - Procurement Academy by Big Fish.¹⁴

Ponadto należy mieć na uwadze fakt, że zaprezentowane w rozdziale kompetencje, zarówno wymieniane w literaturze, jak i w materiałach biznesowych nie skupiają się w pełni na kompetencjach cyfrowych oraz wykorzystaniu sztucznej inteligencji (ang. artificial

¹⁴ darmowy do pobrania ebook ze strony: <https://karierawzakupach.pl/>, dostęp: 20.08.2023 r.

intelligence - AI) w pracy w obszarze zakupów. Jest to spowodowane przede wszystkim stosunkowo niedawnym¹⁵ zastosowaniem narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję w przedsiębiorstwach i tym samym dotychczasowym niedostatecznym rozpoznaniem oczekiwań pracodawców względem pracowników i ich umiejętności w tym zakresie.

Podążając za definicją zaprezentowaną w Uchwale nr 24 Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2023 r. w sprawie ustanowienia programu rządowego pod nazwą “Program Rozwoju Kompetencji Cyfrowych”, kompetencje cyfrowe należy rozumieć jako harmonijną kompozycję wiedzy, umiejętności i postaw umożliwiających życie, uczenie się i pracę w społeczeństwie cyfrowym, tj. społeczeństwie wykorzystującym w życiu codziennym i pracy technologie cyfrowe. W skład kompetencji cyfrowych wchodzi:

- kompetencje informatyczne obejmujące posługiwanie się komputerem i innymi urządzeniami elektronicznymi, bezpieczne korzystanie z internetu, aplikacji i oprogramowania, nowych inteligentnych technologii cyfrowych oraz umiejętność stosowania metod pochodzących z informatyki przy programowaniu i tworzeniu rozwiązań informatycznych dla problemów z różnych dziedzin (myślenie komputacyjne),
- kompetencje informacyjno-komunikacyjne, polegające na umiejętności wyszukiwania informacji, rozumienia jej, a także selekcji i oceny krytycznej, jak również komunikowania się na odległość za pomocą technologii cyfrowych,
- kompetencje funkcjonalne, czyli realne wykorzystanie powyższych kompetencji w różnych sferach codziennego życia, takich jak: finanse, praca i rozwój zawodowy, utrzymywanie relacji, zdrowie, hobby, zaangażowanie obywatelskie, życie duchowe itd., zgodnie z zasadami bezpiecznego korzystania z technologii cyfrowych.¹⁶

Natomiast, edukacja 6.0 zakłada podejście skoncentrowane na uczniu, który wykorzystuje postęp technologiczny, tworząc spersonalizowane i adaptacyjne doświadczenia edukacyjne. Tym samym sztuczna inteligencja okazuje się obiecującym narzędziem umożliwiającym realizację tej wizji, umożliwiającym nauczycielom dostosowywanie nauczania do indywidualnych potrzeb indywidualnych potrzeb i preferencji uczniów (Moleka, 2023). Jeżeli więc już na etapie edukacji zostanie wykorzystana sztuczna inteligencja i zastosowanie jej w praktycznych zadaniach, można wnioskować, że w najbliższym czasie kompetencje cyfrowe będą wręcz wymagane przez pracodawców w pierwszej kolejności,

¹⁵ na przykład: pierwsze wydanie ChatGPT - 30 listopada 2022 roku

¹⁶ <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230000318>, dostęp 15.12.2023 r.

również w obszarze zakupów, np. podczas wykorzystywania sztucznej inteligencji przy wyszukiwaniu dostawców czy opracowywaniu zapytań ofertowych.

Idąc dalej, można przypuszczać, iż kompetencje wymagane jeszcze dotychczas i wręcz oczywiste dla obszaru zakupów okażą się niewystarczające lub nieaktualne. Z pewnością również na nowo zostaną zdefiniowane kompetencje przyszłości w zakupach. Obecnie do grupy kompetencji przyszłości zalicza się kompetencje techniczne, poznawcze i społeczne (zwłaszcza krytyczne myślenie, kreatywność, komunikację i kooperację) oraz postawy ułatwiające funkcjonowanie w warunkach przyspieszonej zmiany społecznej i gospodarczej (w tym elastyczność, wytrzymałość oraz nastawienie na uczenie się przez całe życie).¹⁷

Podsumowując, w świetle zaprezentowanej analizy literatury oraz studiów przypadków, tzn. analizy materiałów udostępnionych przez praktyków z obszaru zakupów, wydaje się w pełni uzasadnione, aby zauważyć, że osoby zajmujące się zakupami oprócz twardych umiejętności, wiedzy bezpośrednio związanej z ich codzienną pracą w obszarze zakupów, doświadczenia praktycznego, kontaktu z dostawcami i interesariuszami, muszą cechować się również wysoko rozwiniętymi umiejętnościami społecznymi, silną motywacją i nastawieniem na konkretny cel, zadanie. Mimo, że część wymaganych kompetencji jest dość uniwersalna i pasuje do wielu stanowisk m.in. biurowych/administracyjnych, jednak tylko to silne połączenie obu typów kompetencji sprawia, że osoba będzie dobrze i sprawnie realizować powierzone zadania zakupowe. Warto dostrzec zachodzące pomiędzy kompetencjami interakcje i współzależności, ponieważ to właśnie kompetencje pracowników są najcenniejszym zasobem, jakim dysponuje przedsiębiorstwo (Serafin, 2016, s. 16). Tym samym na znaczeniu zyskuje umiejętność ich właściwego rozwijania i wykorzystywania oraz przeciwdziałania obniżaniu ich wartości, a nawet ich utraty. Warto zauważyć, iż zakupy mogą działać efektywnie tylko wtedy, gdy pracownicy zatrudnieni w obszarze zakupów posiadają niezbędne umiejętności i kompetencje, aby działać w sposób spełniający oczekiwania przedsiębiorstwa (Sikorska, 2021, s. 174).

Ramsay zaprezentował pogląd, podkreślając, że jeśli przedsiębiorstwo rozwija kompetencje funkcji zakupów w wyróżniający sposób to zakupy mogą odgrywać strategiczną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Przy czym znaczenie tej funkcji wynika z kilku istotnych źródeł: wiedzy doświadczenia i umiejętności pracowników, znajomości rynku zakupów i łańcuchów dostaw, pozycji wobec dostawców, trudności

¹⁷ <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230000318>, dostęp 15.12.2023 r.

w naśladowaniu i kopiowaniu sposobu rozwój kompetencji zakupowej. Wiedza o rynkach dostaw i umiejętności w zarządzaniu procesami zakupowymi są bardzo istotne i wartościowe, a także mogą być rzadkie w odniesieniu do możliwości pozyskania najlepszych specjalistów zakupowych. Nośnikiem wartości w świetle teorii zasobowej są również relacje, które przedsiębiorstwo nawiązuje i rozwija z dostawcami (Ramsay, 2001a, s. 257-263; Ramsay, 2001b, s. 38-47). Potwierdziła to również Ocicka, która stwierdziła, że znaczenie zakupów jest przedmiotem bardzo interesującej dyskusji na gruncie założeń teorii zasobowej (Ocicka, 2019, s. 20).

Co więcej, w oparciu zaprezentowaną w pracy analizę literatury warto zaznaczyć, że dostępne w literaturze modele dojrzałości zakupowej nie uwzględniają w pełni wymaganych kompetencji pracowników, tym samym nie wskazują na konkretne kompetencje z podziałem na stanowiska zakupowe (z podziałem na pełnioną rolę w organizacji, tj. specjalista, kierownik czy dyrektor) wraz z przyporządkowaniem do konkretnego poziomu dojrzałości zakupowej. Zostało to zaprezentowane we Wprowadzeniu do niniejszej rozprawy, wskazując na lukę badawczą.

Zdaniem autorki dysertacji, co potwierdziły również przeprowadzone przez nią badania wstępne, istotne jest, aby kompetencje pracownika (pracowników) z działu zakupów/zajmujących się zakupami były rozpoznane przez kadrę zarządzającą w przedsiębiorstwie. Aby zarządzający organizacją byli świadomi swoich potrzeb i oczekiwań w zakresie obszaru zakupów i względem pracowników, z pewnością pomocny w tym będzie opracowany Model dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów zaprezentowany na kolejnych stronach niniejszej pracy. Model został zaprojektowany jako rama zarządzania realizacją funkcji zakupowej, poczynawszy od wstępnej oceny dojrzałości zakupowej organizacji, aż do ustalenia ścieżek doskonalenia, które powinny prowadzić do wyższego poziomu dojrzałości, ujmując na swoich poziomach również kompetencje pracowników, uczestniczących i będących odpowiedzialnych za obszar zakupów w przedsiębiorstwie.

Ponadto, zaprezentowane Rozdziały 1-3 stanowią realizację postawionych w pracy zadań badawczych Z1.1., Z1.2. oraz Z1.3.

Rozdział 4. Analiza dojrzałości zakupowej przedsiębiorstw i kompetencji pracowników w obszarze zakupów

4.1. Przebieg badań własnych

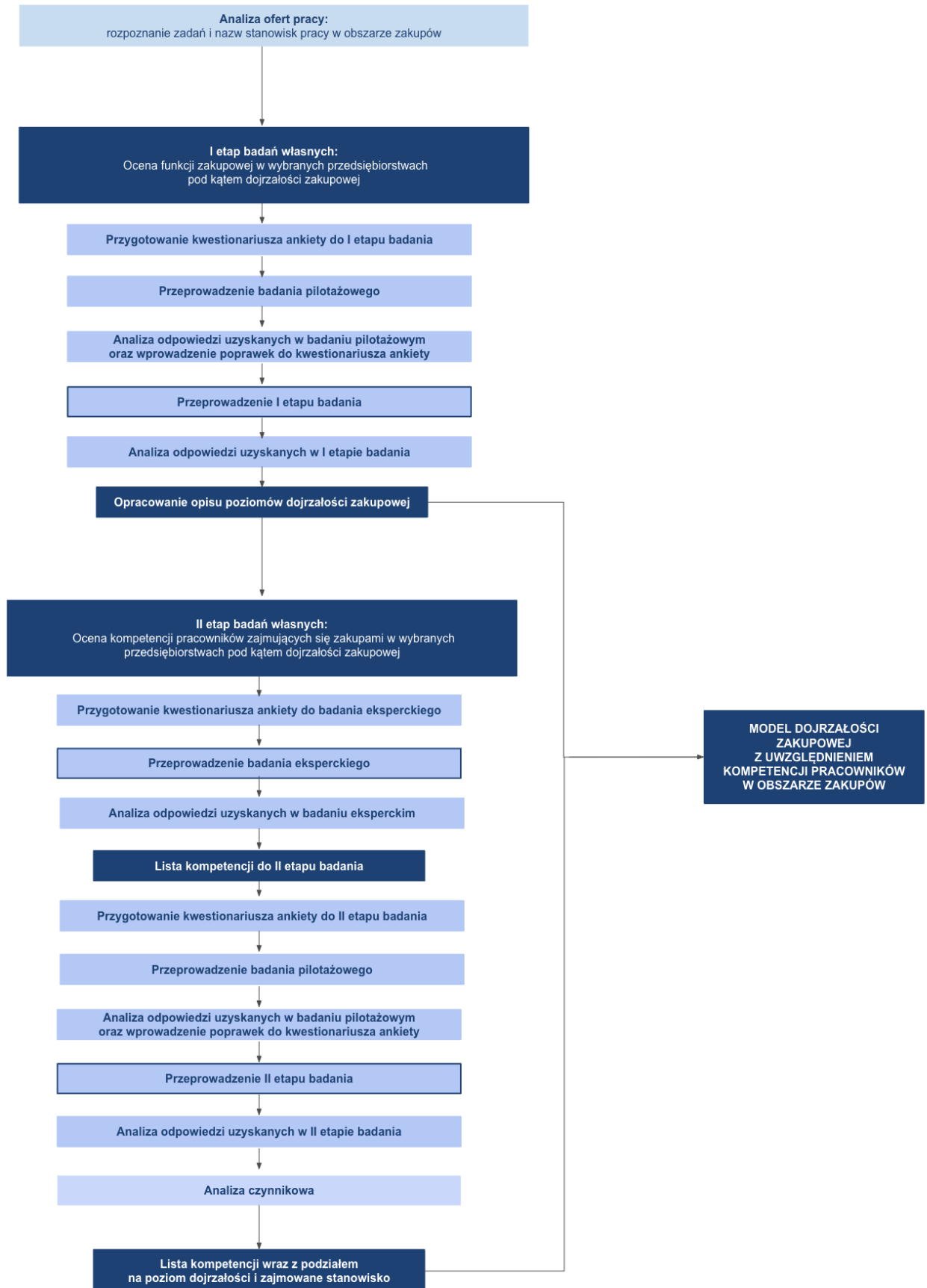
Warto zaznaczyć, iż według prof. Czakona, aby badania zostały rzetelnie przeprowadzone należy postępować zgodnie z określonymi krokami, zaczynając od analizy literatury przedmiotu, wyłonienia luki badawczej, stworzenia modelu badawczego, przeprowadzenia badań właściwych, analizy uzyskanych danych, aż do wnioskowania na podstawie badań (np. opracowanie nowego modelu) oraz wskazanie ograniczeń i przesłanek do dalszych badań (Czakon, 2011, s. 102).

W ramach fazy poznawczej (Rozdziały 1-3) dokonano analizy literatury przedmiotu, opisano rolę zakupów w organizacji, strategiczne podejście w zakupach, omówiono m.in. pojęcia takie, jak funkcja zakupowa, dojrzałość zakupowa, kompetencje w obszarze zakupów oraz zaprezentowano dostępne w literaturze modele dojrzałości funkcji zakupowej. Dlatego punktem wyjścia dla doboru metodyki oraz przeprowadzenia badań był postawiony w dysertacji cel: **opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.**

Realizacja celu rozprawy była realizowana w poszczególnych krokach fazy badawczej. Faza ta składała się z kolejno po sobie następujących kroków (rysunek 14):

1. Przeprowadzenie analizy ofert pracy, celem rozpoznania zadań i aktualnie stosowanych w praktyce biznesowej nazw zajmowanych stanowisk pracy w obszarze zakupów.
2. Przeprowadzenie I etapu badania, czyli ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej:
 - a. Przygotowanie kwestionariusza ankiety do badania pilotażowego I etapu badania (Załącznik 2), celem weryfikacji poprawności przygotowanego kwestionariusza.
 - b. Przeprowadzenie badania pilotażowego I etapu badania wśród 25 osób.
 - a. Analiza odpowiedzi uzyskanych w badaniu pilotażowym oraz wprowadzenie poprawek do właściwego kwestionariusza I etapu badania.
 - b. Przygotowanie kwestionariusza ankiety właściwego I etapu badania (Załącznik 3).
 - c. Przeprowadzenie I etapu badania.

- d. Analiza odpowiedzi uzyskanych w I etapie badania.
 - e. Sprawdzenie uzyskanych wyników z I etapu badania z oczekiwanymi odpowiedziami (punkt 4.4., tabela 26).
 - f. Opracowanie opisu poziomów dojrzałości zakupowej (punkt 4.4.).
3. Przeprowadzenie II etapu badania, czyli ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej:
- a. Przeprowadzenie ankietowego, eksperckiego badania (Załącznik 4) wśród 15 osób, celem weryfikacji poprawności dobranych kompetencji do badania oraz zawężeniem przygotowanej listy kompetencji.
 - b. Analiza odpowiedzi ekspertów.
 - c. Przygotowanie kwestionariusza ankiety do badania pilotażowego II etapu badania (Załącznik 5), celem weryfikacji poprawności przygotowanego kwestionariusza.
 - d. Przeprowadzenie badania pilotażowego II etapu badania wśród 25 osób.
 - e. Analiza odpowiedzi uzyskanych w badaniu pilotażowym oraz wprowadzenie poprawek do właściwego kwestionariusza ankiety II etapu badania.
 - f. Przygotowanie właściwego kwestionariusza ankiety II etapu badania (Załącznik 6).
 - g. Przeprowadzenie II etapu badania.
 - h. Analiza odpowiedzi uzyskanych w II etapie badania.
 - i. Przeprowadzenie analizy czynnikowej, celem ustalenia kluczowych kompetencji miękkich, twardych w grupie 1 oraz kompetencji miękkich, twardych i menedżerskich w grupie 2.
4. Opracowanie Modelu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów na podstawie uzyskanych wyników w kroku nr 3 i nr 4.



Rysunek 14. Schemat przebiegu badań własnych
Źródło: opracowanie własne.

Faza ostatnia stanowi podsumowanie wyników uzyskanych w ramach realizacji dysertacji. Składa się z ona ze sformułowanych wniosków końcowych oraz wskazanych kierunków dalszych, potencjalnych badań.

W ramach przygotowań do realizacji badań, zidentyfikowano dla nich podstawowe zakresy:

- Zakres przedmiotowy – identyfikacja zrozumienia terminu dojrzałość zakupowa przez respondentów, określenie istoty realizacji funkcji zakupowej w organizacji oraz identyfikacja jej elementów (I etap badania) oraz identyfikacja kompetencji pracowników ds. zakupów (II etap badania).
- Zakres podmiotowy – pracownicy zajmujący się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach.
- Zakres przestrzenny – pracownicy zajmujący się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach, pracujący w organizacjach z oddziałami zlokalizowanymi w Polsce.
- Zakres czasowy – badania prowadzono w latach 2022-2024.

Metody i narzędzia wykorzystane w poszczególnych etapach dysertacji zostaną szczegółowo omówione w dalszej części pracy.

4.2. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka zadań i stanowisk w obszarze zakupów

Celem przedstawienia w dysertacji aktualnie używanych nazw stanowisk pracowników zajmujących się zakupami w przedsiębiorstwach zatrudniających na terenie Polski oraz dobraniem odpowiedniej grupy respondentów przeanalizowano 56 wybranych¹⁸ ofert pracy na internetowym portalu pośrednictwa pracy (Pracuj.pl). Oferty te były zróżnicowane pod względem wielkości i charakteru działalności przedsiębiorstwa szukającego kandydata, wymiaru etatu (cały etat, pół etatu) oraz modelu pracy (stacjonarny, zdalny, hybrydowy). Charakterystyka przeanalizowanych ofert pracy została przedstawiona w tabeli 22.

Tabela 22. Charakterystyka analizowanych ofert pracy

Liczba przeanalizowanych ofert pracy	
Wielkość przedsiębiorstwa:	
małe (mniej niż 50 osób)	10
średnie (mniej niż 250 osób)	14
duże (250 osób i więcej)	32
Charakter działalności:	
przedsiębiorstwo usługowe	13
przedsiębiorstwo produkcyjne	11
przedsiębiorstwo handlowe	23
przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe	9
Wymiar etatu:	
cały etat	45
pół etatu	11
Model pracy:	
stacjonarny	25
zdalny	11
hybrydowy	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ofert pracy.

¹⁸ dane z sierpnia 2022 r.

Na potrzeby rozprawy istotne było również przeanalizowanie aktualnie realizowanych zadań przez pracowników w obszarze zakupów. Analiza pracy jest procesem badawczym polegającym na gromadzeniu, weryfikowaniu i porządkowaniu informacji o pracy w różnych aspektach, jako szczególnym zachowaniu organizacyjnym pracownika. Istota analizy sprowadza się do zbierania kompleksowych, wieloaspektowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych na stanowisku zadań, bądź pełniących przez pracownika obowiązków i funkcji zawodowych. Na podstawie tych informacji dokonuje się opisu pracy, szczegółowość zależy od celu, jakiemu ma on służyć (Szałkowski, 2006, s. 57). W wyniku przeprowadzonej analizy ofert pracy, których charakterystykę przedstawiono powyżej, zauważono, iż:

1. W rozwiniętych organizacjach, tj. tych które dostrzegają znaczenie roli zakupów w swoim przedsiębiorstwie, przeważnie pozycje o przypisanej konkretnej roli (strategicznej lub operacyjnej), najczęściej nazywane są zgodnie ze schematem przedstawionym w tabeli 23. Świadczyły o tym przede wszystkim szczegółowość opisu oferty pracy i dokładne scharakteryzowanie zadań potencjalnego kandydata. Przy czym stanowisko pracy rozumiane jest jako “najmniejsza, niepodzielna komórka organizacyjna przedsiębiorstwa, w której odbywa się proces pracy, wyróżniający się zarówno statycznym układem elementów, jak i dynamiką pracy ludzkiej, funkcjonowaniem maszyn i urządzeń oraz oddziaływaniem czynników otoczenia” (Sajkiewicz, 1986, s. 41).

Tabela 23. Stanowiska w obszarze zakupów w podziale purchasing/procurement

PURCHASING zakupy operacyjne	PROCUREMENT zakupy strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> • Specjalista ds. zakupów (Młodszy specjalista ds. zakupów/ Specjalista ds. zakupów/ Starszy specjalista ds. zakupów) • Specjalista ds. planowania zakupów • Specjalista ds. zaopatrzenia • Pracownik ds. zakupów • Zaopatrzeniowiec, Specjalista ds. zakupów operacyjnych (ang. Operational purchaser) • Specjalista ds. alokacji zapasów • Analityk ds. planowania zakupów • Specjalista ds. uzupełniania zapasów • Koordynator ds. zarządzania zapasami 	<ul style="list-style-type: none"> • Kupiec (ang. Buyer) • Kupiec strategiczny (ang. Strategic buyer) • Konsultant zakupowy • Ekspert ds. zakupów • Specjalista ds. sourcingu • Kierownik kategorii (ang. Category Manager) • Koordynator zakupów • Specjalista ds. zakupów strategicznych (ang. Procurement specialist) • Specjalista ds. zakupów produkcyjnych/nieprodukcyjnych (ang. Direct/Indirect procurement specialist)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ofert pracy.

2. Zaprezentowane rozróżnienie tyczy się przede wszystkim dużych przedsiębiorstw lub przedsiębiorstw, w których jednym z głównych zadań jest realizowanie zakupów. W mniejszych przedsiębiorstwach, gdzie nie ma wystarczającej liczby pracowników, nie ma powodu, aby dokonywać tego podziału. Pracownik zazwyczaj realizuje obie funkcje, aby kompleksowo wykonać dane zadanie.
3. W przedsiębiorstwach, w których istnieje podział na zakupy operacyjne i zakupy strategiczne zadania pracowników są również rozdzielone pomiędzy te funkcje. Przy czym pojęcie „zadania zawodowe” rozumiane jest jako logiczny wycinek lub etap pracy w ramach zawodu o wyraźnie określonym początku i końcu. Definiowane także jako układ czynności zawodowych, powiązany z jednym celem działania, kończący się odpowiednim wytworem, usługą lub istotną decyzją (Piekarski, 2014, s. 73).

Efektom przeprowadzonych badań było również opracowanie szczegółowej listy zadań w obszarze zakupów. Lista ta posłużyła w dalszej części pracy do opracowania pytań ankietowych dla I i II etapu badań właściwych oraz do pełnego zrozumienia aktualnej roli pracowników w obszarze zakupów (tabela 24).

Tabela 24. Zadania w obszarze zakupów

PURCHASING zakupy operacyjne	PROCUREMENT zakupy strategiczne
<ul style="list-style-type: none"> • składanie zamówień na podstawie zawartej umowy • kontakt z dostawcą w celu uzgodnienia ilości i terminu dostawy • monitorowanie zamówienia z dostawcą (kontrola i nadzór nad terminowością dostaw) • monitorowanie poziomu zapasów w przedsiębiorstwie • weryfikacja potwierdzeń oraz dokumentów dostaw z zamówieniami • prowadzenie dokumentacji zamówień • tworzenie i utrzymanie danych podstawowych w systemie • sprawdzanie potwierdzeń zamówień i ocena dostawców pod kątem dotrzymywania terminów dostaw i jakości oraz zapewnienia zgodności ze specyfikacjami • raportowanie, przygotowanie zestawień i analiz zakupowych wg potrzeb • współpraca ze wszystkimi działami w przedsiębiorstwie 	<ul style="list-style-type: none"> • realizowanie strategii działu zakupów • współpraca z dotychczasowymi dostawcami oraz poszukiwanie nowych • przeprowadzenie procesu wyboru dostawcy, w tym: przygotowywanie zapytań ofertowych • analiza ofert pod kątem ceny i jakości produktów, warunków dostaw i płatności • negocjacje warunków zakupu oraz wybór najbardziej optymalnych źródeł dostaw • przygotowywanie umowy pod kątem prawnym • współpraca z pozostałymi działami przedsiębiorstwa • rozwój dostawcy • ocena dostawców pod kątem ceny, dbałość o właściwe relacje z dostawcami współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ofert pracy.

Podsumowując, warto zaznaczyć, iż w przypadku braku stanowiska operacyjnego, zadania operacyjne wykonuje często pracownik działu zgłaszającego dane zapotrzebowanie. Jak można zauważyć zakupy operacyjne to codzienne czynności, a to zakupy strategiczne to działania długoterminowe, oparte na partnerskiej współpracy z dostawcą. Aby organizacja sprawnie działała pod kątem zakupowym istotne jest określenie oczekiwanej roli zakupów w przedsiębiorstwie oraz określenie i podzielenie konkretnych zadań zakupowych. Dopiero wtedy należy skupić się na doborze pracowników, którzy będą cechowali się wysoko rozwiniętymi umiejętnościami w obszarze zakupów oraz doświadczeniem zawodowym. Ponadto zaprezentowana analiza stanowisk i zadań pracowników w obszarze zakupów stanowi wkład do dalszych prac nad odpowiednim dobraniem i przygotowaniem pytań do kwestionariusza ankiety.

Dobór próby

Dobór wielkości próby badawczej uzależniony jest od wielu czynników, dlatego w badaniach jakościowych nie wypracowano pojedynczej, konwencjonalnej procedury wyznaczania minimalnej liczby badanych przypadków, analogicznej do procedur statystycznych (Glinka, Czakon, 2021, s. 86). Z tego powodu w odniesieniu do problematyki reprezentatywności, w pierwszej kolejności, aby badania ankietowe były w pełni reprezentatywne, została wskazana wymagana próba badawcza, stosując poniższy wzór na minimalną liczebność próby przy znanej liczebności populacji (Halik, 2002, s. 70):

$$N_{min} = \frac{N_p}{1 + \frac{4d^2(N_p - 1)}{Z^2}}$$

gdzie:

N_{min} – minimalna liczebność próby,

N_p – liczebność populacji,

Z – wartość standardowa dla danego poziomu istotności,

d – zakładany błąd oszacowania.

Na podstawie dostępnych danych (GUS, 2023) przyjęto liczebność populacji dużych przedsiębiorstw w Polsce (tj. o liczbie osób pracujących 250 i więcej) na poziomie 3831 (co stanowi 7,8% ogółu liczby przedsiębiorstw w Polsce prowadzących księgi rachunkowe). Przyjmując zatem wartość standardową danego poziomu istotności 1,96 dla zalecanego minimalnego poziomu, tj. 95% oraz zakładając błąd oszacowania na poziomie 10%, można wskazać, że wymagana, minimalna liczba przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu wynosi 94. Kwestionariusze ankiety zostały wypełnione przez 199 respondentów, którzy reprezentowali różne przedsiębiorstwa. Oznacza to, że minimalna liczba ankietowanych biorących udział w badaniu jest większa niż wymagana przez minimalną liczebność próby liczba respondentów. 199 respondentów wzięło udział zarówno w etapie I, jak i w etapie II badania. Wśród ankietowanych 98 osób to osoby zarządzające zespołem.

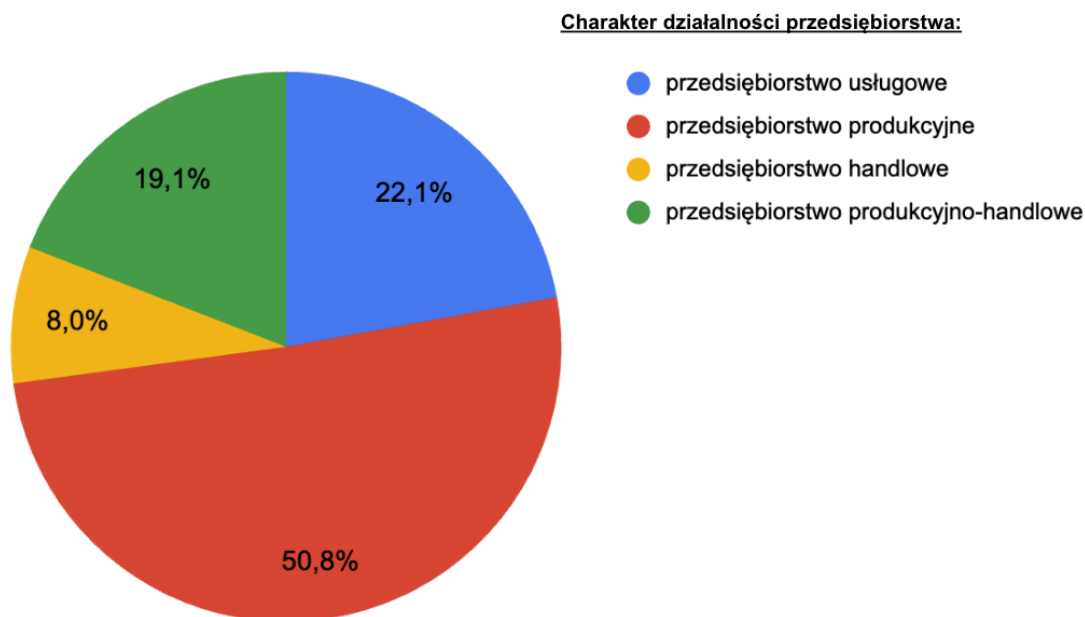
Zdecydowano się na dobór celowy (nieprobabilistyczny) próby badawczej, który z jednej strony uniemożliwia generalizowanie wyników na grupę populacji generalnej, jednak z drugiej strony pozwala na skupienie się na określonym problemie i jakościowym go przepracowaniu. Celowość doboru opiera się na doświadczeniu, profesjonalnej wiedzy badacza o interesującym go obszarze lub rekomendacjach. Należy uznać, że podejmując decyzję o wyborze jednostek do próby, badacz posiada wystarczającą wiedzę i przekonanie, że reprezentatywność próby pozwoli odzwierciedlić opinię całej populacji (Miszczak, Walasek, 2013, s. 103). Istnieją bowiem sytuacje wymuszające zastosowanie techniki nielosowej, ale są też takie sytuacje, w których techniki te są szansą, a nie koniecznością (Szreder, 2010, s. 171-173). Było to podyktowane koniecznością wyboru osób, które ze względu na swoją merytoryczną i/lub praktyczną wiedzę oraz doświadczenie mogły udzielić rzeczowych informacji w odniesieniu do celów badawczych oraz potrzeb determinowanych pytaniami badawczymi w dysertacji.

Charakterystyka respondentów biorących udział w I i II etapie badania

Do grona ankietowanych zostały zaliczone osoby, które spełniły wszystkie następujące kryteria:

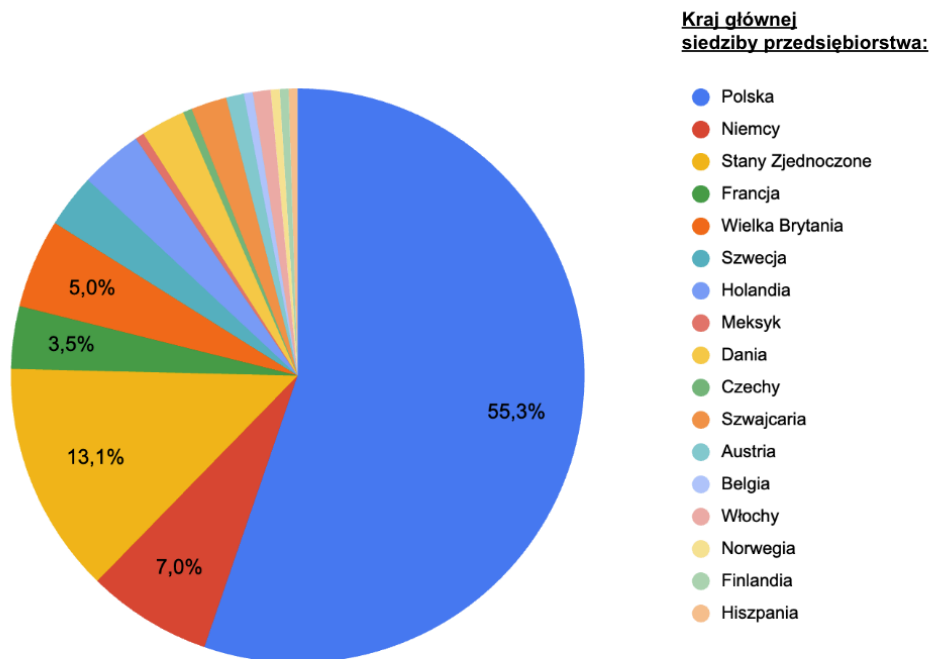
- Ankietowany ma co najmniej 5 letnie doświadczenie zawodowe w pracy w obszarze zakupów.
- Ankietowany pracuje co najmniej 2 lata w aktualnym przedsiębiorstwie.

Wszyscy respondenci (199 osób), którzy wzięli udział w badaniu zatrudnieni są obecnie w dużych przedsiębiorstwach (tj. o liczbie osób pracujących 250 i więcej) na terenie Polski. Charakter działalności oraz kraj głównej siedziby przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, przedstawiono kolejno na rysunkach 15 i 16.



Rysunek 15. Charakter działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w którym pracuje respondent (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

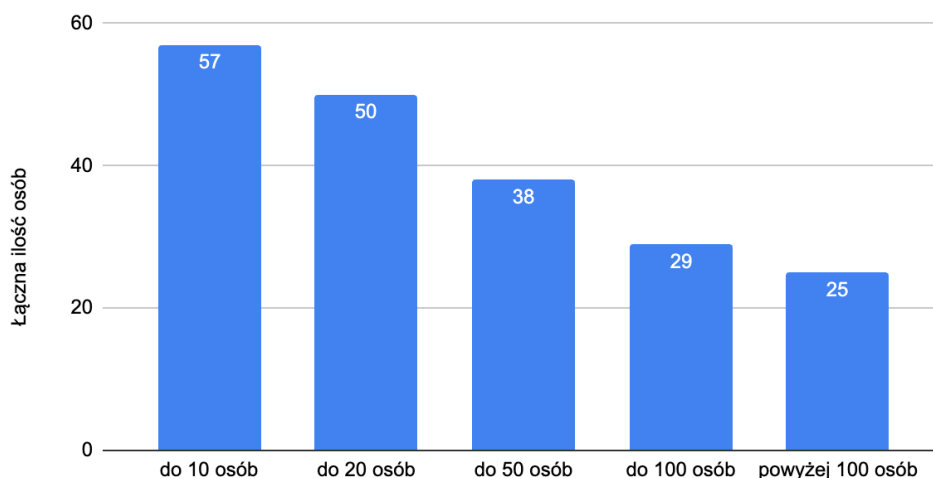


Rysunek 16. Kraj głównej siedziby przedsiębiorstwa, w którym pracuje respondent (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć ponad połowa respondentów (50,8%) zatrudniona jest w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Tak samo, ponad połowa respondentów (55,3%) zatrudniona jest w przedsiębiorstwach, których główna siedziba zlokalizowana jest w Polsce.

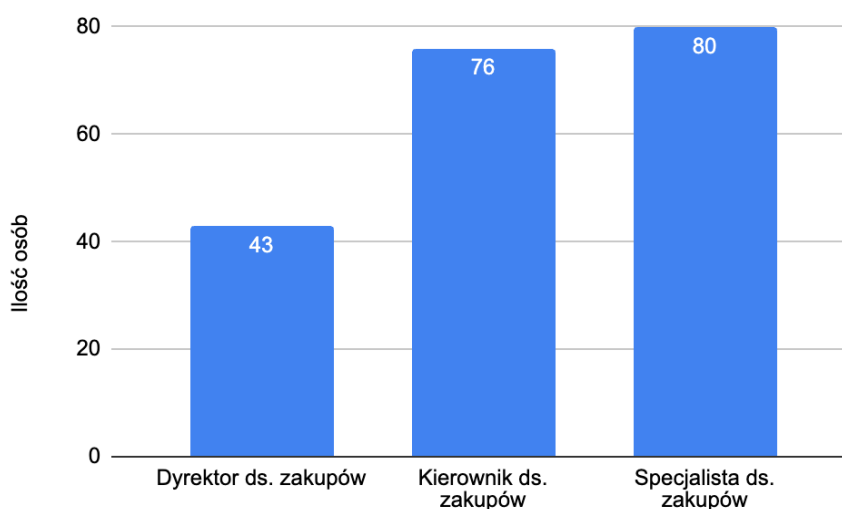
Co więcej, każdy z badanych potwierdził, że w przedsiębiorstwie w którym pracuje w strukturze organizacyjnej znajduje się Dział Zakupów. Ankietowani zostali również poproszeni o wskazanie ile łącznie osób pracuje z nimi w Dziale Zakupów, wyniki prezentuje rysunek 17.



Rysunek 17. Łączna liczba osób zatrudnionych w Dziale Zakupów respondenta (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

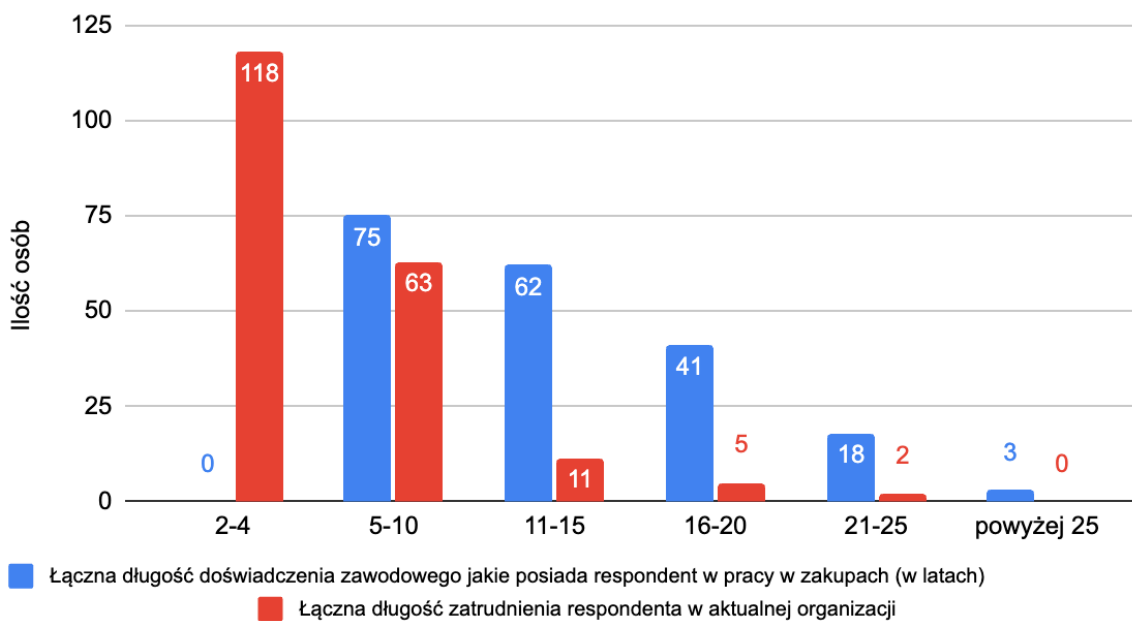
Przebadaną grupę w większości reprezentowali Specjaliści ds. zakupów (80 osób), a najmniej liczną Dyrektorzy ds. zakupów (43 osoby). Do grupy Specjalistów ds. zakupów zostali zakwalifikowani: Młodszy specjaliści ds. zakupów - 3 osoby, Specjaliści ds. zakupów - 31 osób oraz Starsi specjaliści ds. zakupów - 46 osób. Do grupy Kierowników ds. zakupów zostali zakwalifikowani: Kierownicy ds. zakupów - 64 osoby oraz Kierownicy Kategorii (ang. Category Manager) - 12 osób. Natomiast do grupy Dyrektorów ds. zakupów zakwalifikowano: Dyrektorów ds. zakupów - 40 osób oraz Ekspertów ds. zakupów - 3 osoby. Poziom obecnego stanowiska respondenta przedstawia rysunek 18.



Rysunek 18. Poziom obecnego stanowiska respondenta (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Długość łącznego doświadczenia zawodowego w zakupach oraz długość doświadczenie zawodowego w zakupach w aktualnym przedsiębiorstwie respondentów przedstawiono na rysunku 19.

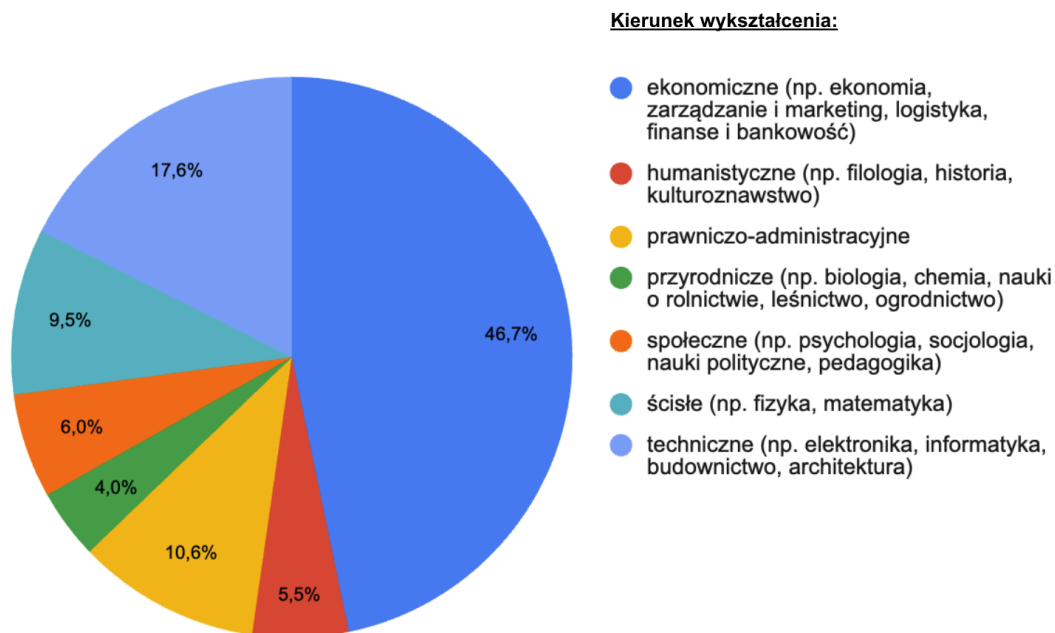


Rysunek 19. Długość doświadczenia zawodowego respondenta (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć na powyższym wykresie, do badania zaproszeni zostali tylko i wyłącznie ankietowani, którzy potwierdzili, że posiadają minimum 5 lata doświadczenia zawodowego w obszarze zakupów oraz pracują co najmniej 2 lata w aktualnym przedsiębiorstwie.

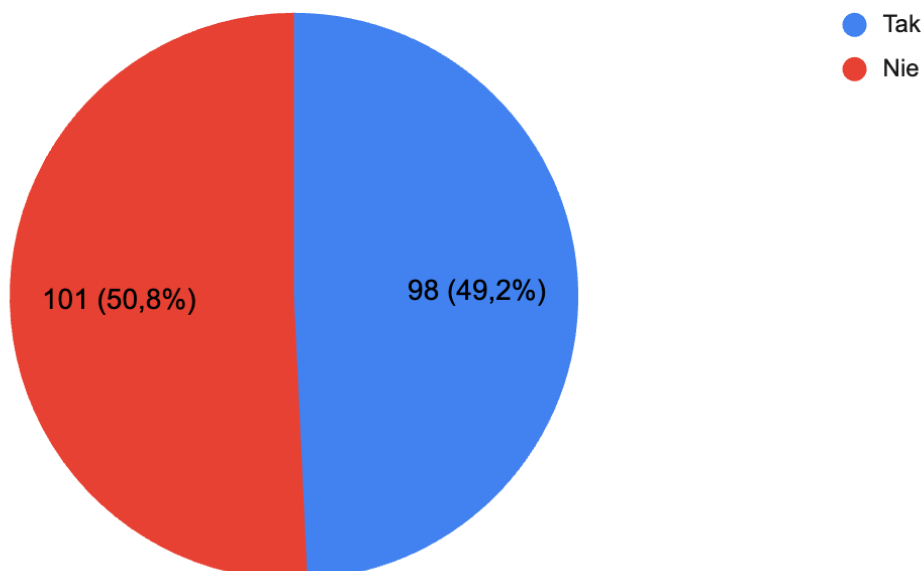
Wszyscy ankietowani to osoby, które mają wykształcenie wyższe z tytułem zawodowym magistra, w tym 50 osób uzyskało tytuł zawodowy magistra inżyniera. Ponadto 31 osób ukończyło również studia podyplomowe, 5 osób studia podyplomowe MBA (ang. Master of Business Administration), a 4 osoby uzyskały stopień naukowy doktora. Kierunek wykształcenia respondentów został przedstawiony na rysunku 20.



Rysunek 20. Kierunek wykształcenia respondenta (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

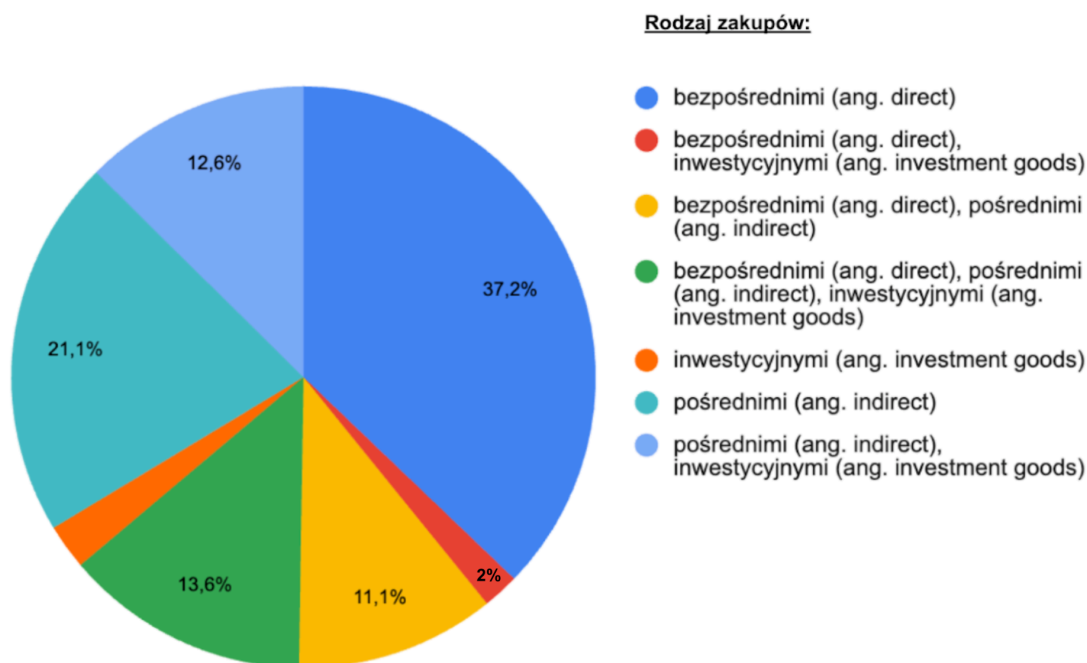
Jak można zauważyć (rysunek 20), większość respondentów zajmującymi się zakupami ukończyło studia o charakterze ekonomicznym (46,7%), a najmniej osób ukończyło studia przyrodnicze (4,0%). Spośród grupy przebadanych osób prawie połowa (49,2%) zarządza zespołem (rysunek 21).



Rysunek 21. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o rodzaj zakupów jakimi zajmują się ankietowani to podział jest zróżnicowany, tzn. część ankietowanych zajmuje się tylko i wyłącznie zakupami bezpośrednimi (37,25%) - ta grupa jest najliczniejsza lub tylko zakupami pośrednimi (21,15%) - jest to kolejna co do liczebności grupa ankietowanych. Natomiast pozostali ankietowani odpowiedzialni są za kilka typów zakupów, co zostało przedstawione na rysunku 22.



Rysunek 22. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że zaproszeni do badania ankietowani musieli spełniać określone przez autorkę pracy wymagania, aby ich odpowiedzi zostały uwzględnione w dalszej analizie, czyli posiadać minimum 5 lat doświadczenia zawodowego w obszarze zakupów oraz pracować co najmniej 2 lata w aktualnym przedsiębiorstwie. Zaprezentowana charakterystyka respondentów jest również potwierdzeniem spełnienia postawionego w dysertacji założenia badawczego, tj. badania odnoszą się do podmiotów posiadających w swoich strukturach pracowników zajmujących się zakupami. Co więcej zróżnicowana grupa respondentów oraz organizacje, w których są oni zatrudnieni stanowi walor pracy.

4.3. Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej – I etap badań własnych

Charakterystyka I etapu badania

Punktem wyjścia przy doborze metodyki do przeprowadzenia badań był postawiony w dysertacji cel, czyli opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami oraz zadanie badawcze Z2.1.: Przeprowadzenie badań własnych - I etap: Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.

Na potrzeby realizacji badań własnych opracowany został kwestionariusz ankiety (Załącznik 3), który pozwolił na anonimowe zebranie danych oraz charakteryzował się formą elektroniczną. Kwestionariusz przesyłany był do respondentów przez portal LinkedIn, podzielony został na 2 główne sekcje:

- Sekcja pierwsza – Dojrzałość funkcji zakupowej w organizacji – składająca się z pytań zamkniętych, otwartych oraz wielokrotnego wyboru.
- Sekcja druga – Metryczka – dotycząca wskazania poziomu stanowiska oraz przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie pracuje respondent. Charakterystyka respondentów została omówiona w punkcie 4.2. niniejszej dysertacji.

Sekcja pierwsza składała się z pytań otwartych, zamkniętych oraz wielokrotnego wyboru, których celem było rozpoznanie znaczenia realizacji funkcji zakupowej w przedsiębiorstwach, reprezentowanych przez ankietowanych. Pytania zostały sformułowane na podstawie analizy literatury omówionej w początkowej części dysertacji (Rozdziały 1-3) oraz na podstawie własnych obserwacji i doświadczeń. Ankietowani w tej sekcji poproszeni zostali o udzielenie odpowiedzi na 26 pytań, z następujących obszarów:

- Obszar - dojrzałość funkcji zakupowej

Pytanie 1 (pytanie zamknięte): *Proszę o ocenę poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje? Proszę o ocenę według skali: 1 - najniższy poziom, 4 - najwyższy poziom lub wybranie odpowiedzi: Nie mam zdania.* Jako, że do badania zostały zaproszone wyłącznie osoby, które na co dzień zawodowo zajmują się zakupami, do pytania nie zaproponowano wytłumaczenia pojęcia “dojrzałość zakupowa”, ani nie omówiono skali poziomów dojrzałości zakupowej. Celem pytania było rozpoznanie wskazań dokonanych

przez respondentów oraz przyporządkowanie ich do odpowiedzi na kolejne pytania kwestionariusza.

- Obszar - funkcja zakupów, struktura organizacyjna, integracja wewnętrzna

Pytanie 2 (pytanie zamknięte): *Jaką funkcję pełnią zakupy w organizacji? a) Zakupy reagują na potrzeby innych funkcji biznesowych. b) Zakupy rozwijają praktyki i techniki zakupowe, lecz strategiczne ukierunkowanie pozostaje niezależne od strategii przedsiębiorstwa. c) Zakupy wspierają realizację strategii poprzez praktyki zakupowe i pozyskiwanie produktów, które wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. d) Funkcja zakupowa jest w pełni zintegrowana w ramach procesów planowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa.* Odpowiedzi zostały dobrane na podstawie zaproponowanego modelu ewolucji Recka oraz Longa, różnicującego rolę i funkcję zakupową w działalności przedsiębiorstwa.

Pytanie 3 (pytanie zamknięte): *Jak określiłaby Pani/określiłby Pan strukturę zakupową organizacji? a) zakupy centralnie koordynowane b) zakupy lokalnie koordynowane c) zakupy zdecentralizowane d) zakupy centralne e) struktura hybrydowa.* W pytaniu zaproponowano odpowiedzi korzystając z macierzy przygotowanej przez van Weele, która wskazuje na dwie zmienne: dojrzałość funkcji zakupowej i spójność organizacyjną.

Pytanie 4 (pytanie zamknięte): *Która charakterystyka najlepiej opisuje integrację (wewnętrzną) zakupów w przedsiębiorstwie? a) Ograniczony zakres komunikacji międzyfunkcjonalnej ze względu na niskie pozycjonowanie w organizacji. b) Koordynacja działań między funkcją zakupów a jednostkami inżynierjno-technicznymi. c) Aktywny udział pracowników zakupów w różnych zespołach m. in. opracowujących oferty handlowe. d) Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi.* Odpowiedzi przygotowano na podstawie modelu ewolucji Recka oraz Longa.

- Obszar - relacje z dostawcami

Pytanie 5 (pytanie zamknięte): *Która charakterystyka najlepiej opisuje zarządzanie relacjami z dostawcami? a) Brak zarządzania relacjami z dostawcami. b) Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami. c) Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców. d) Zakupy są postrzegane jako pożądanym klientem przez dostawców.* Odpowiedzi zaproponowano na podstawie modelu dojrzałości zakupów opracowanego przez Menę.

Pytanie 6 (pytanie zamknięte): *W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców?* Respondenci mieli dokonać oceny, korzystając z zaproponowanej skali Likerta¹⁹: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.

Pytanie 7 (pytanie otwarte): *Jakie inne działy są jeszcze zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców?*

Pytanie 8 (pytanie zamknięte): *Jaka jest dominująca grupa dostawców? a) dostawcy krajowi (z wyboru) b) dostawcy krajowi (z konieczności) c) dostawcy zagraniczni (z wyboru) d) dostawcy zagraniczni (z konieczności)*

- Obszar - elektroniczna w zakupach

Pytanie 9 (pytanie zamknięte): *W jakim stopniu wykorzystywane są technologie informatyczne w procesie zakupowym?* Respondenci mieli dokonać oceny, korzystając z zaproponowanej skali Likerta: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.

Pytanie 10 (pytanie zamknięte): *Czy organizacja, w której Pani/Pan pracuje korzysta z systemu ERP?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi "tak" lub "nie".

Pytanie 11 (pytanie zamknięte): *W jakim stopniu system ERP wspiera proces zakupowy?* Respondenci, którzy twierdząco odpowiedzieli na pytanie 10, mieli dokonać oceny, korzystając z zaproponowanej skali Likerta: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.

Pytanie 12 (pytanie zamknięte): *Czy w procesie zakupowym wykorzystywana jest platforma zakupowa?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi "tak" lub "nie".

Pytanie 13 (pytanie zamknięte): *W jakim stopniu system platforma zakupowa wspiera proces zakupowy?* Respondenci, którzy twierdząco odpowiedzieli na pytanie 12, mieli dokonać oceny, korzystając z zaproponowanej skali Likerta: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.

Pytanie 14 (pytanie otwarte): *Z jakich funkcjonalności platformy zakupowej Pani/Pan korzysta?* Pytanie dotyczyło tylko respondentów, którzy twierdząco odpowiedzieli na pytanie 12.

¹⁹ Skala Likerta - jedna z najczęściej wykorzystywanych skal w badaniach kwestionariuszowych, przydaje się jeżeli chcemy uzyskać jednoznaczne odpowiedzi (Babbie, 2008).

- Obszar - dokumentacja w zakupach

Pytanie 15 (pytanie wielokrotnego wyboru): *Jakie dokumenty są wykorzystywane w obszarze zakupów?* Możliwe do wyboru odpowiedzi były następujące:

- *polityka zakupowa,*
- *strategia zakupowa,*
- *wewnętrzne procedury/regulaminy Działu Zakupów,*
- *Ogólne Warunki Zakupów,*
- *Kodeks postępowania (ang. Code of Conduct),*
- *macierz kompetencyjna,*
- *macierz podpisów,*
- *specyfikacje zakupowe.*

Pytanie 16 (pytanie zamknięte): *Jaka jest dominująca forma archiwizacji dokumentów?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi “*papierowa*” lub “*elektroniczna*”.

Pytanie 17 (pytanie wielokrotnego wyboru): *Dla kogo przygotowywane są raporty zakupowe?* Możliwe do wyboru odpowiedzi były następujące:

- *dla Kierownika Działu,*
- *dla Dyrektora Finansowego,*
- *dla Kierowników działów współpracujących (np. Logistyka, Marketing, R&D),*
- *dla Zarządu.*

- Obszar - projekty oszczędnościowe

Pytanie 18 (pytanie zamknięte): *Czy w ramach działań zakupowych prowadzone są projekty oszczędnościowe (długofalowe projekty polegające na np. redukcji czy harmonizacji indeksów, w które oprócz pracowników DZ zaangażowane są też inne działy)?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi “*tak*” lub “*nie*”.

Pytanie 19 (pytanie zamknięte): *W jakim stopniu zarządza się kategoriami asortymentu (ang. Category management)?* Respondenci mieli dokonać oceny, korzystając z zaproponowanej skali Likerta: *1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.*

Pytanie 20 (pytanie zamknięte): *Jaka jest dominująca strategia wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi: “*pojedyncze źródło*”

(ang. *single sourcing*)” lub “*podwójne źródło (ang. dual sourcing)*” lub “*wielokrotne źródło (ang. multiple sourcing)*”.

Pytanie 21 (pytanie zamknięte): *Jaki jest powód wyboru dominującej strategii zakupowej wybranej w pytaniu 20?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi: “*polityka organizacji (własny wybór)*” lub “*uwarunkowania rynkowe*”.

- Obszar - negocjacje zakupowe

Pytanie 22 (pytanie zamknięte): *Jaka jest dominująca forma negocjacji?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi: “*jednoetapowe negocjacje*” lub “*wieloetapowe negocjacje*”.

Pytanie 23 (pytanie zamknięte): *Jaki jest powód wyboru dominującej formy negocjacji wybrany w pytaniu 22?* Respondenci mieli udzielić odpowiedzi: “*polityka organizacji (własny wybór)*” lub “*uwarunkowania rynkowe*”.

Pytanie 24 (pytanie zamknięte): *W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w rozwój dostawców?* Respondenci mieli dokonać oceny, korzystając z zaproponowanej skali Likerta: 1 - *bardzo niski*, 2 - *niski*, 3 - *średni*, 4 - *wysoki*, 5 - *bardzo wysoki*.

Pytanie 25 (pytanie otwarte): *Jakie inne działy są jeszcze zaangażowane w rozwój dostawców?*

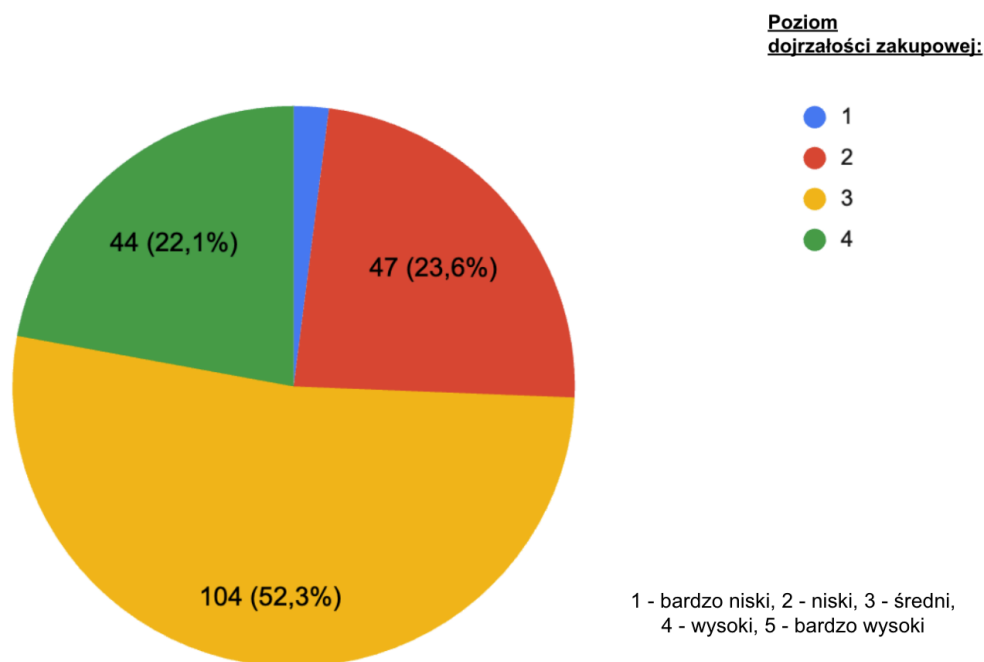
Pytanie 26 (pytanie wielokrotnego wyboru): *Jakie analizy stosuje się w obszarze zakupów?*
Możliwe do wyboru odpowiedzi były następujące:

- *analiza ABC,*
- *analiza XYZ,*
- *analiza zrób lub kup (ang. make or buy),*
- *analiza całkowitego kosztu posiadania - TCO (ang. Total Cost of Ownership),*
- *5 sił Portera,*
- *macierz Kraljica,*
- *analiza wydatków (ang. spend analysis),*
- *tabele porównawcze ofert (np. w Excelu),*
- *zestawienia dostawców wg obrotów,*
- *zestawienia dostawców wg parametrów jakościowych.*

Uzyskane w badaniu odpowiedzi zostały opisane na kolejnych stronach dysertacji (Wyniki I etapu badania).

Wyniki I etapu badania

W poniższej części pracy zostały zaprezentowane wyniki, uzyskane w I etapie badań własnych, które w efekcie posłużyły do opracowania własnej charakterystyki poziomów dojrzałości zakupowej, następnie przyjętych w II etapie badań własnych oraz do zaprojektowania modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.

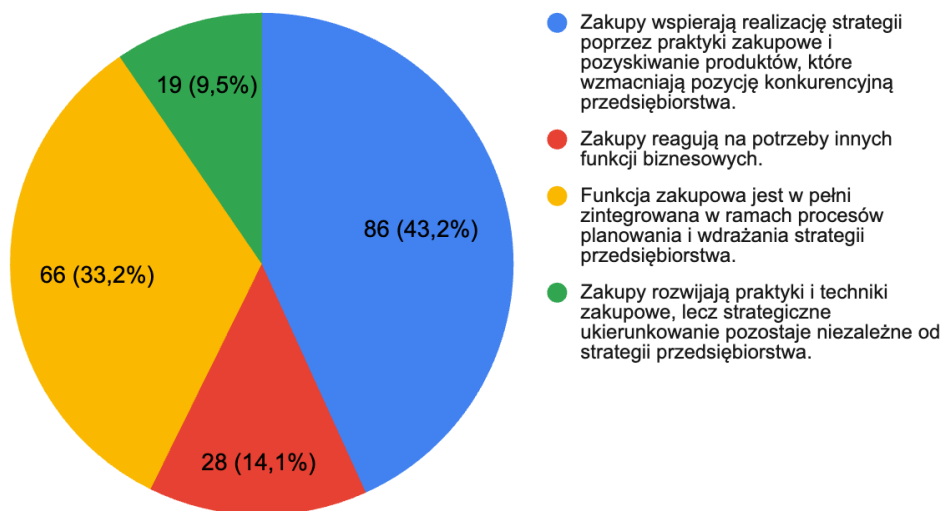


Rysunek 23. Pytanie 1. Ocena poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której pracuje respondent (N=199)
Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć (rysunek 23) ponad połowa (52,3%) ankietowanych oceniła poziom dojrzałości zakupowej organizacji, w której pracują jako 3 poziom. Oznacza to, że w badanych przedsiębiorstwach respondenci oceniają wysoko poziom dojrzałości zakupowej organizacji, w której pracują. Do pytania nie było dołączonego wytłumaczenia pojęcia “dojrzałość zakupowa” oraz opisu poszczególnych poziomów. Należy uznać uzyskane odpowiedzi za wartościowe, biorąc pod uwagę fakt, że zostały one udzielone przez praktyków, czyli osoby aktywnie pracujące w obszarze zakupów. Co więcej to pytanie pozwoliło uzyskać odpowiedź na postawione w dysertacji pytania badawcze P2: Jak pracownicy działu zakupów i menedżerowie oceniają dojrzałość zakupową organizacji, w której aktualnie pracują? Jako, że celem pytania było również rozpoznanie wskazań dokonanych przez respondentów oraz przyporządkowanie ich do odpowiedzi na kolejne

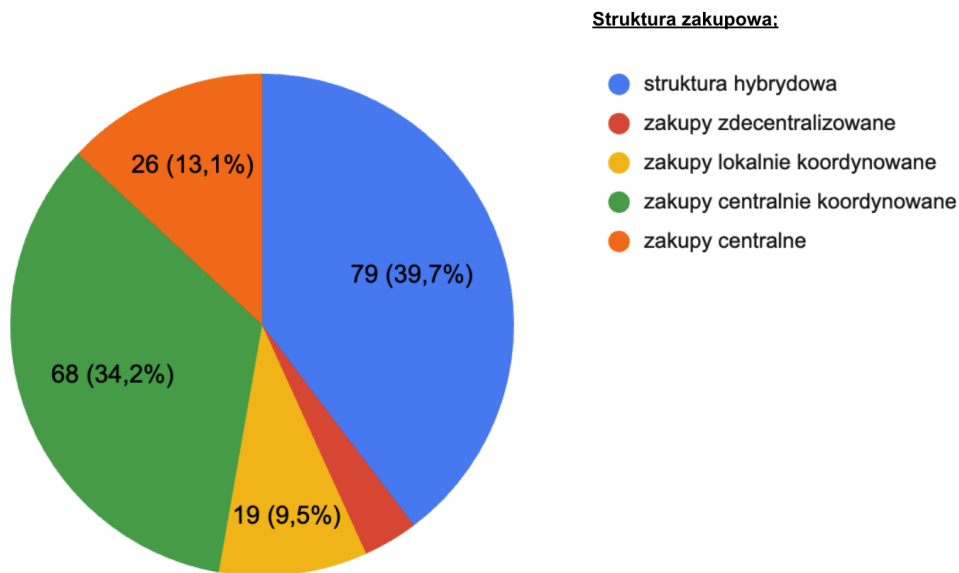
pytania kwestionariusza. Poniżej omówiono uzyskane odpowiedzi na pytania 2-26. Przyporządkowanie pytań z kwestionariusza z odpowiednimi poziomami dojrzałości zakupowej zostało zaprezentowane w tabeli 25 w punkcie 4.4. rozprawy.

Następnie ankietowani byli pytani o funkcję jaką zakupy pełnią w organizacji (rysunek 24), strukturę organizacyjną (rysunek 25) oraz integrację wewnętrzną (rysunek 26) i zewnętrzną (rysunek 27).



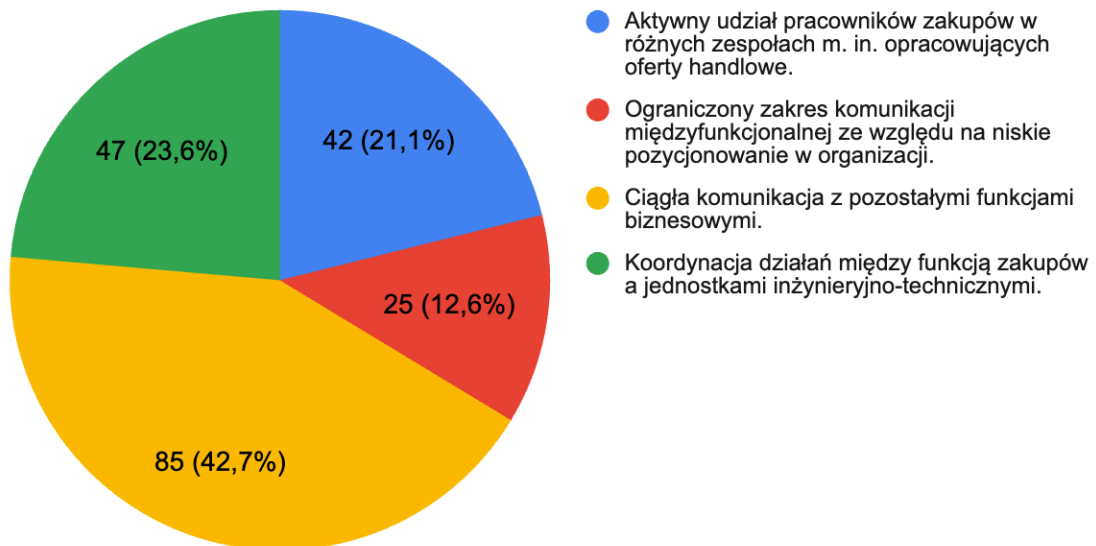
Rysunek 24. Pytanie 2. Jaka funkcję pełnią zakupy w organizacji? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.



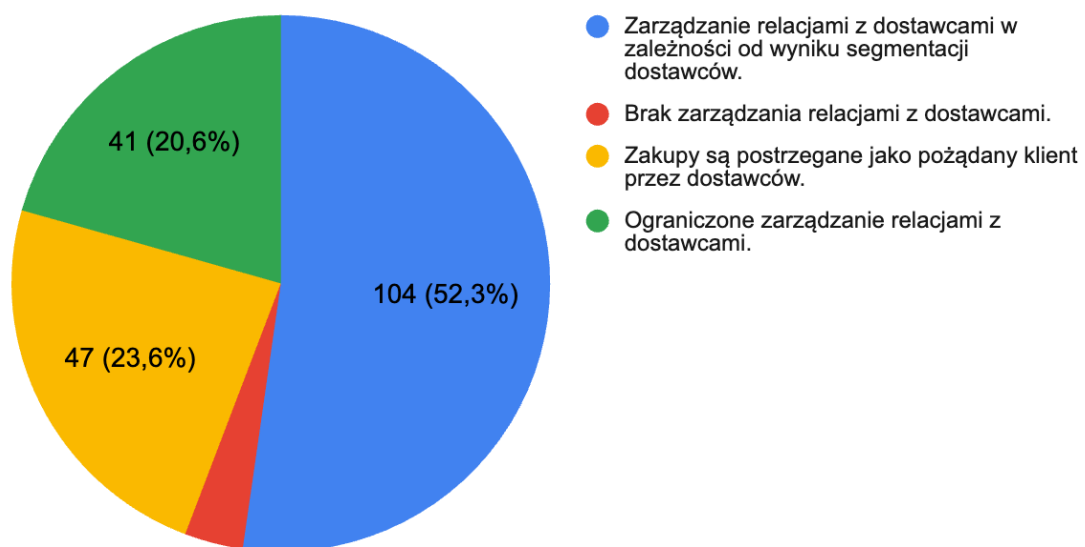
Rysunek 25. Pytanie 3. Jak określiłaby Pani/określiłby Pan strukturę zakupową organizacji? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 26. Pytanie 4. Która charakterystyka najlepiej opisuje integrację (wewnętrzną) zakupów w przedsiębiorstwie? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

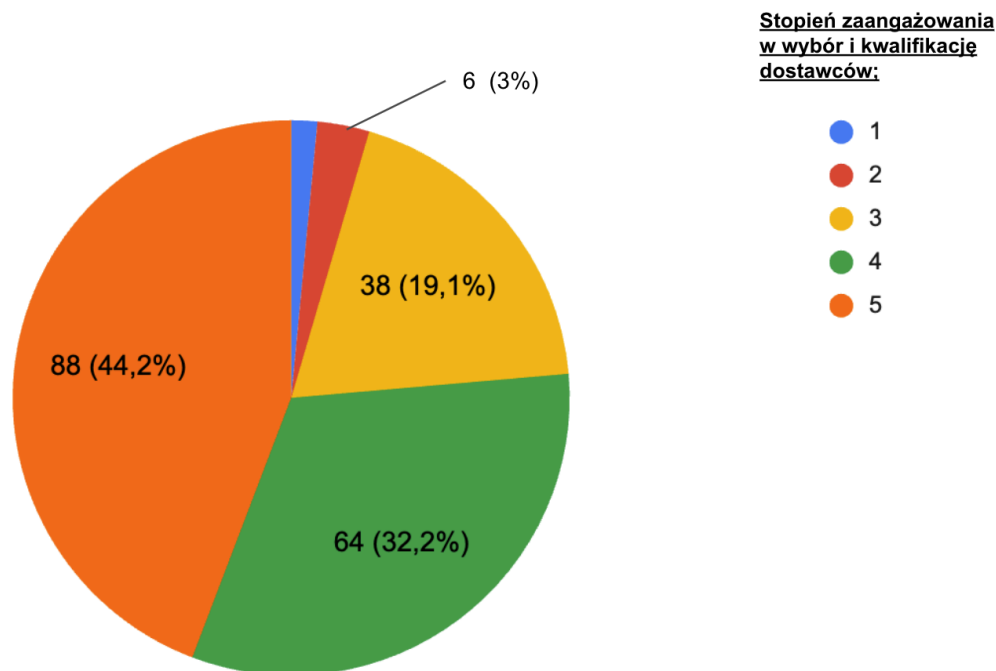


Rysunek 27. Pytanie 5. Która charakterystyka najlepiej opisuje zarządzanie relacjami z dostawcami? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zaprezentowanych odpowiedzi, w większości badanych przedsiębiorstw zakupy wspierają realizację strategii poprzez praktyki zakupowe i pozyskiwanie produktów, które wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna przybiera formę hybrydową, pracownicy z obszaru zakupów ciągle komunikują się z pozostałymi funkcjami biznesowymi, a relacje z dostawcami zależą od wyniku przeprowadzonej analizy segmentacji dostawców według wcześniej ustalonych kryteriów.

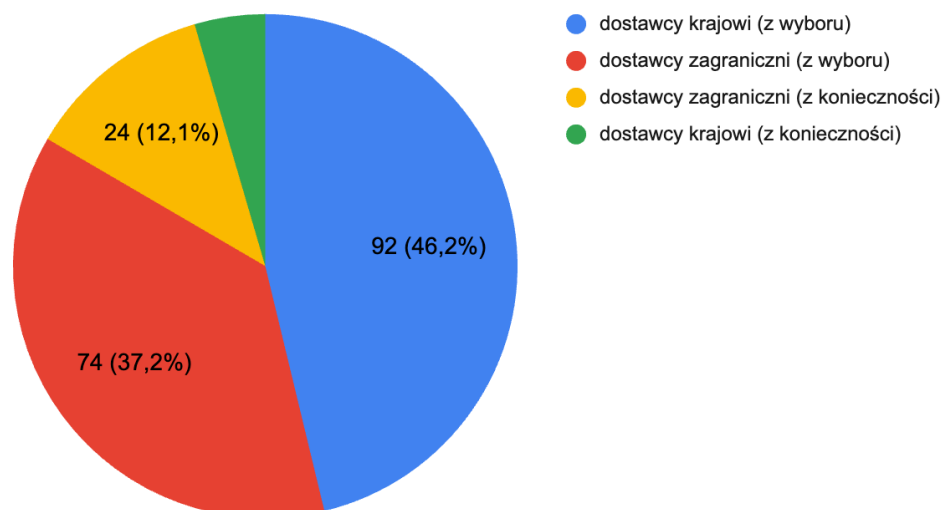
W obszarze zakupów kontakt z dostawcami, ich wybór, kwalifikacja i ocena jest jednym z podstawowych zadań, dlatego ankietowani zostali poproszeni również o wskazanie stopnia swojego zaangażowania w wybór i kwalifikację dostawców (rysunek 28).



Rysunek 28. Pytanie 6. W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jednak bardzo często to nie tylko pracownicy z działu zakupów są zaangażowani w proces wyboru i kwalifikacji dostawców, dlatego ankietowani zostali zapytani również: Jakie inne działy są jeszcze zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców? (Pytanie 7). Wśród najczęściej wskazywanych działów znalazły się: Dział Jakości (67 wskazań), Dział Produkcji (48 wskazań), Dział Techniczny (35 wskazań), Dział Badań i Rozwoju (22 wskazań), Zarząd (14 wskazań) oraz inne (13 wskazań).

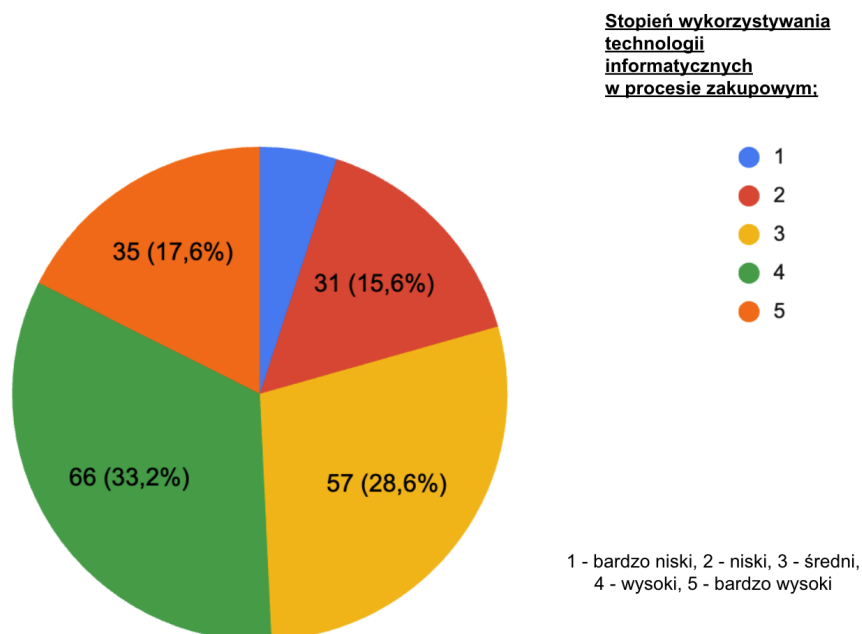


Rysunek 29. Pytanie 8. Jaka jest dominująca grupa dostawców? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto, jak wynika z rysunku 29 dominującą grupą dostawców wśród badanych organizacji są dostawcy krajowi, co wynika z wyboru podjętego przez organizację, ale równie liczną grupą są dostawcy zagraniczni, również z wyboru organizacji.

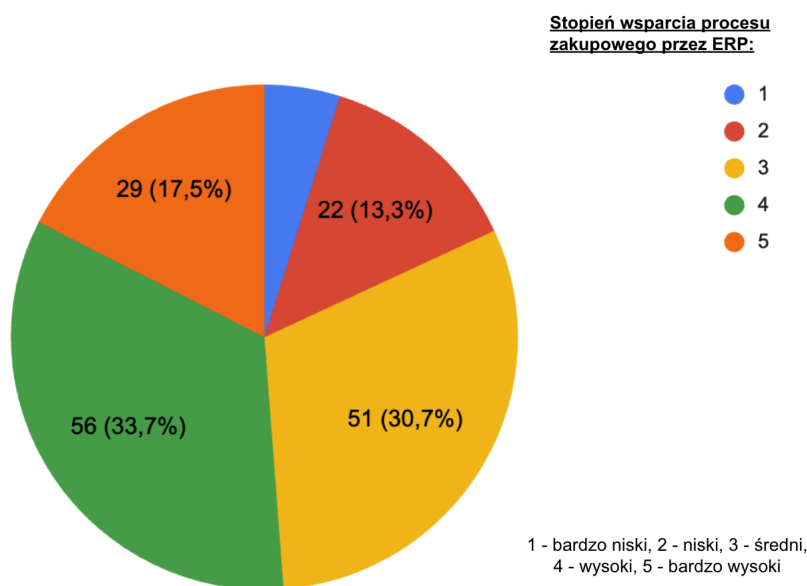
Zastosowanie technologii informatycznych w życiu organizacji jest dzisiaj kwestią oczywistą, jednak autorka dysertacji chciała uzyskać informację w jakim stopniu są one wykorzystywane w procesie zakupowym, wyniki zostały zaprezentowane na rysunku 30.



Rysunek 30. Pytanie 9. W jakim stopniu wykorzystywane są technologie informatyczne w procesie zakupowym? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

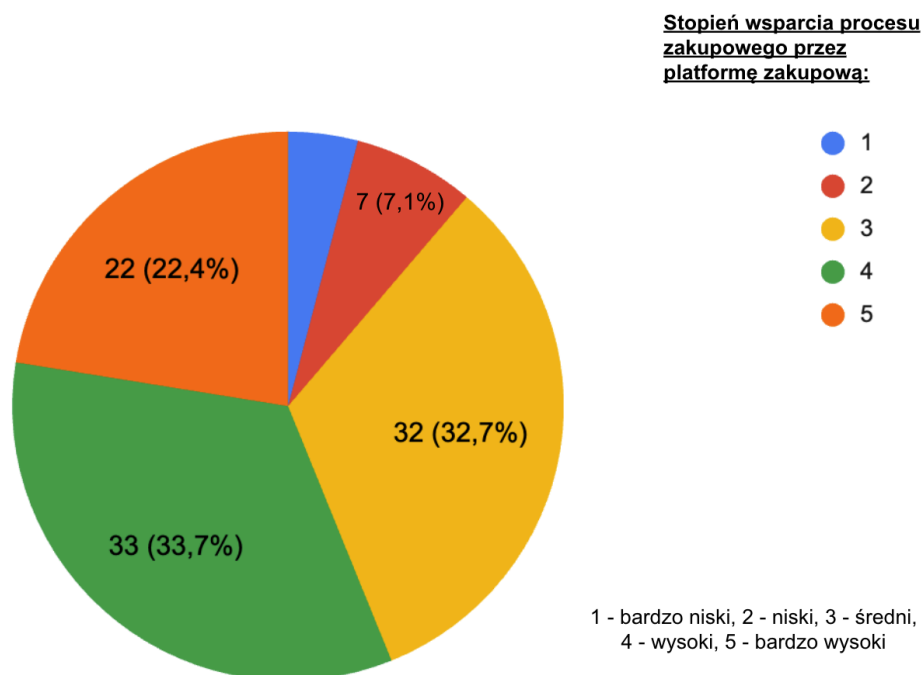
Ankietowani odpowiedzieli, że technologie informatyczne w procesie zakupowym są wykorzystywane przede wszystkim w stopniu wysokim (33,2%) i średnim (28,6%). Na pytanie 10 dotyczące wykorzystania systemu ERP (z ang. Enterprise Resource Planning - oprogramowanie do kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem) w obszarze zakupów prawie 84% (166 osób) ankietowanych potwierdziło, że w organizacja, w której pracują korzysta z systemu ERP. Następnie ci ankietowani udzielili odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu system ERP wspiera proces zakupowy? (Pytanie 11). Wyniki zostały przedstawione na rysunku 31.



Rysunek 31. Pytanie 11. W jakim stopniu system ERP wspiera proces zakupowy? (N=166)

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, najwięcej osób oceniło stopień wsparcia systemu ERP w codziennej pracy zakupowej na 4 - wysokim poziomie (56 osób) i 3 - średnim poziomie (51 osób). Oznacza to, że w ocenie ankietowanych system ERP w pełni nie wspiera obszaru zakupowego, co może świadczyć o słabym dopasowaniu go z potrzebami organizacji z punktu widzenia zakupowego, np. na etapie wdrażania systemu. Jeżeli natomiast chodzi o zastosowanie platformy zakupowej w organizacji (Pytanie 12), w której pracują ankietowani to niemal połowa badanych, 98 osób (49,2%) potwierdziło wykorzystanie platformy. Kolejno ankietowani, którzy potwierdzili, że korzystają z platformy zakupowej, zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu platforma zakupowa wspiera proces zakupowy? (Pytanie 13). Wyniki przedstawiono na rysunku 32.

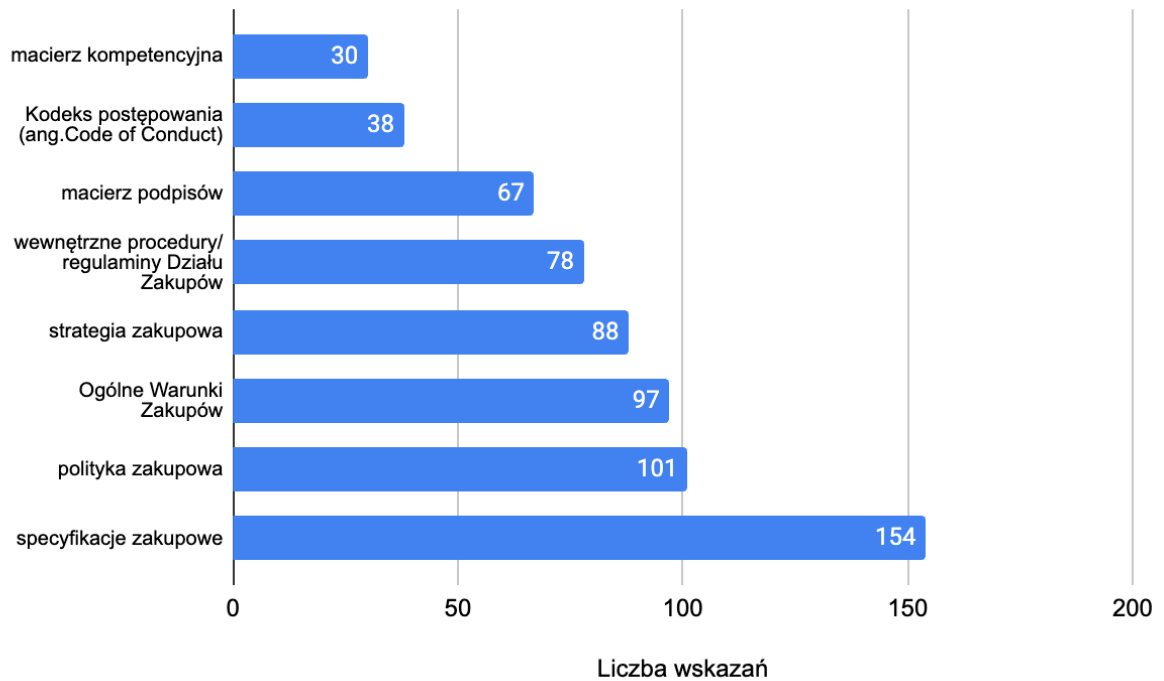


Rysunek 32. Pytanie 13. W jakim stopniu platforma zakupowa wspiera proces zakupowy? (N=98)

Źródło: opracowanie własne.

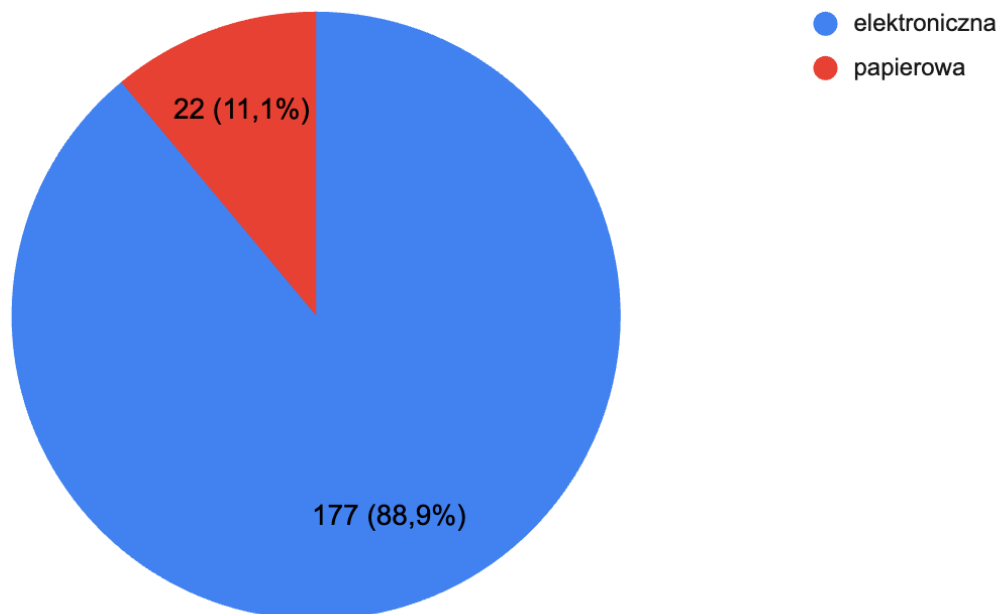
Podobnie jak w przypadku stopnia wsparcia przez system ERP, tak samo w przypadku platformy zakupowej, najwięcej osób oceniło stopień wsparcia systemu ERP w codziennej pracy zakupowej na 4 - wysoki stopień (33 osoby) i 3 - średni stopień (32 osoby). Jeżeli chodzi o funkcjonalności (Pytanie 14) z jakich korzystają respondenci na platformie zakupowej to były to przede wszystkim zapytania ofertowe (62 wskazania), aukcje (32 wskazania) oraz inne (4 wskazania).

Jeżeli chodzi o dokumentację w procesie zakupowym ankietowani wskazywali głównie na politykę zakupową, strategię zakupową, ogólne warunki zakupów oraz specyfikacje zakupowe (rysunek 33). Natomiast dominującą formą archiwizacji dokumentów zakupowych jest forma elektroniczna (rysunek 34), a sama dokumentacja przygotowywana jest przede wszystkim dla Kierownika Działu lub Zarządu (rysunek 35).



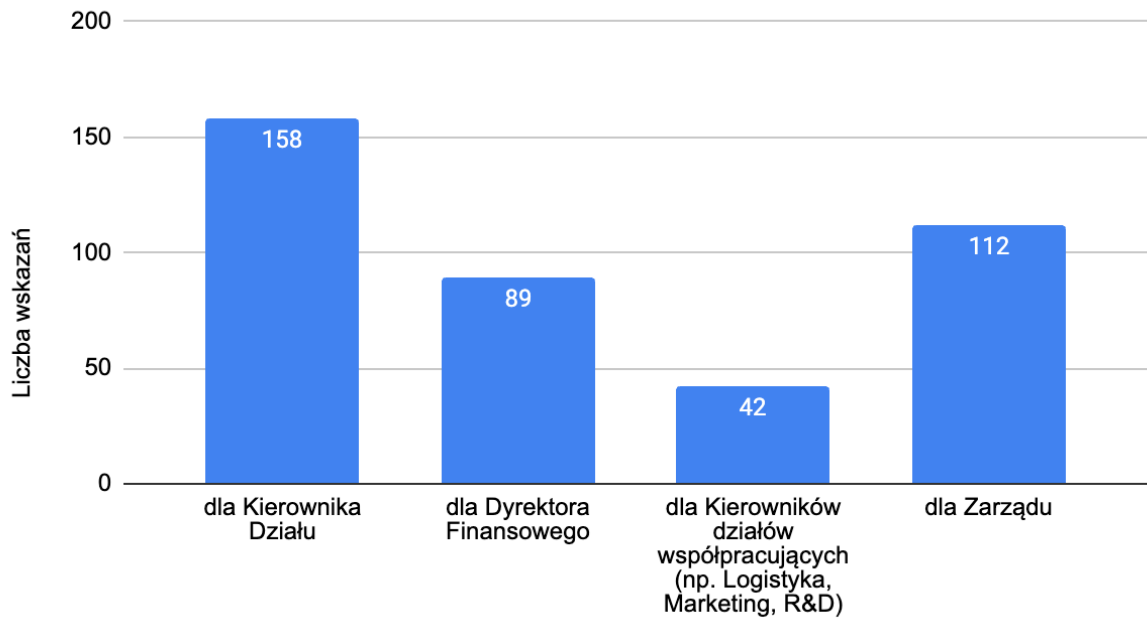
Rysunek 33. Pytanie 15. Jakie dokumenty są wykorzystywane w procesie zakupowym? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 34. Pytanie 16. Jaka jest dominująca forma archiwizacji dokumentów? (N=199)

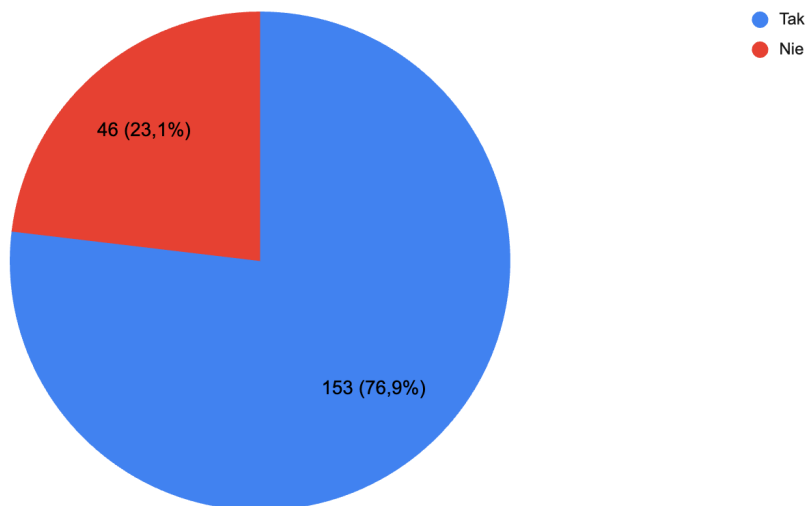
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 35. Pytanie 17. Dla kogo przygotowywane są raporty zakupowe? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

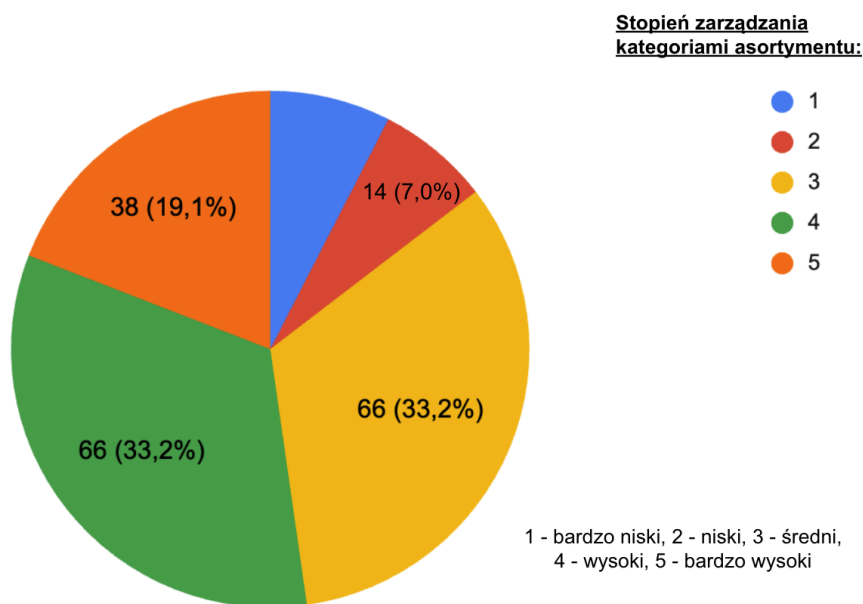
Głównym celem pracowników zajmujących się zakupami w przedsiębiorstwie jest uzyskanie jak najkorzystniejszych warunków cenowych za zakupiony produkt, bądź usługę. Dlatego respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi, czy w ramach działań zakupowych prowadzą projekty oszczędnościowe, czyli czy współpracują z innymi działami w organizacji, aby dokonać np. redukcji czy harmonizacji indeksów. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że ponad połowa ankietowanych (153 osoby) prowadzi takie projekty, co z pewnością świadczy o wysokim poziomie świadomości potencjalnych korzyści jakie można uzyskać w wyniku prowadzenia takich projektów. Wyniki przedstawia rysunek 36.



Rysunek 36. Pytanie 18. Czy w ramach działań zakupowych prowadzone są projekty oszczędnościowe (długofalowe projekty polegające na np. redukcji czy harmonizacji indeksów, w które oprócz pracowników DZ zaangażowane są też inne działy)? (N=199)

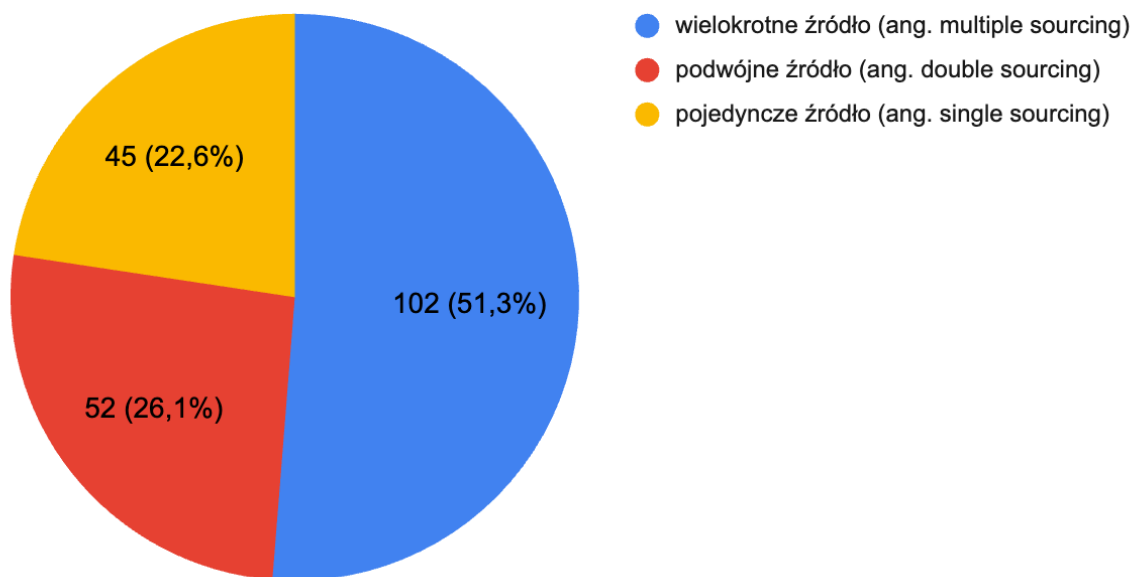
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku zróżnicowania kupowanego asortymentu w organizacji istotne jest również odpowiednie zarządzanie każdą z kategorii zakupowych (ang. category management). Wyniki stopnia zarządzania kategoriami asortymentu przedstawia rysunek 37, dominującą strategię wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu - wykres 38 oraz powód tego wyboru - wykres 39.



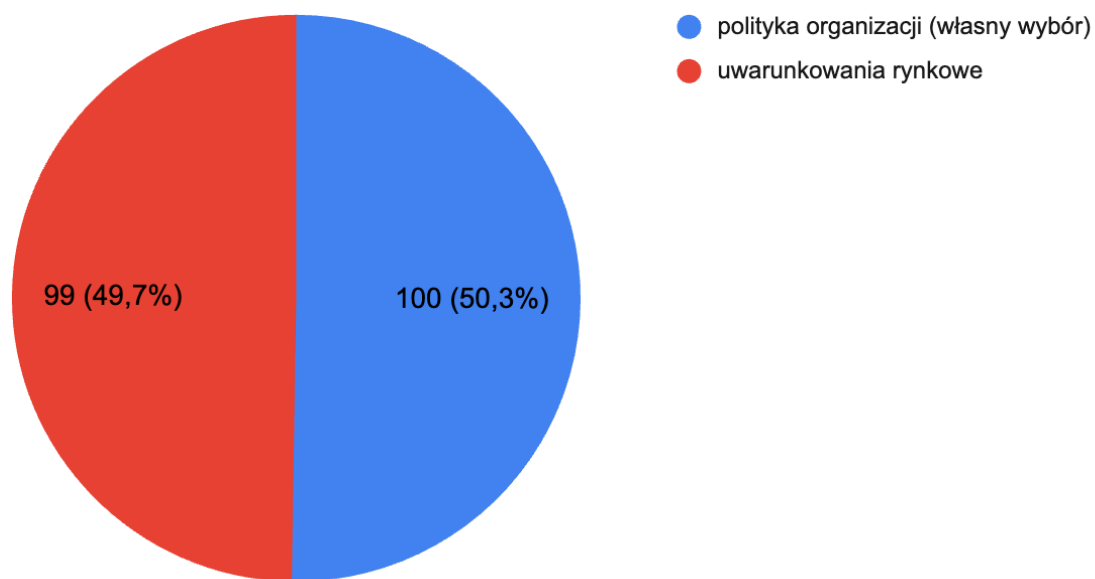
Rysunek 37. Pytanie 19. W jakim stopniu zarządza się kategoriami asortymentu (ang. Category management)? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 38. Pytanie 20. Jaka jest dominująca strategia wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.



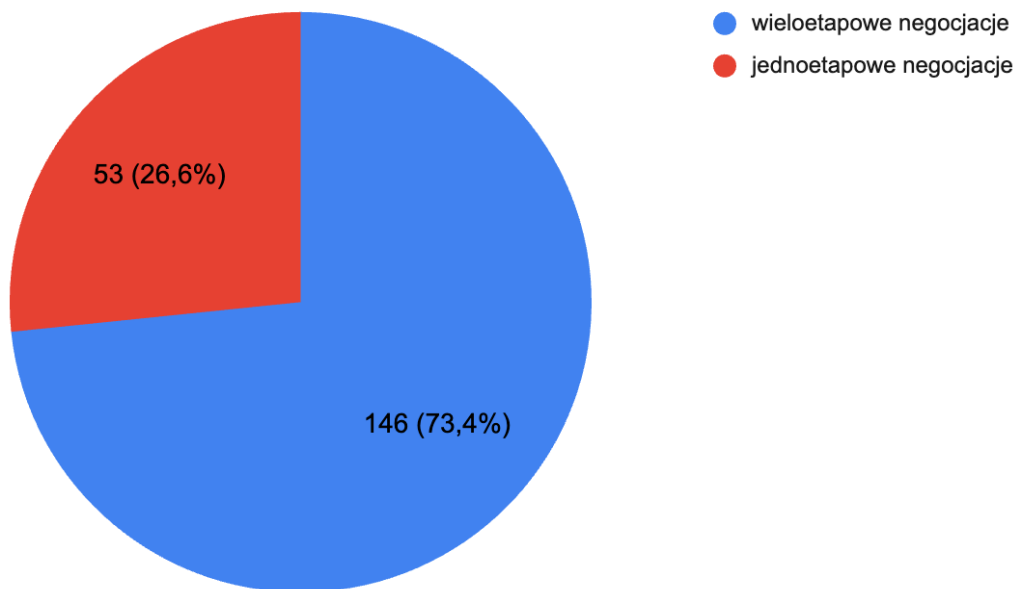
Rysunek 39. Pytanie 21. Jaki jest powód wyboru dominującej strategii zakupowej wybranej w pytaniu 20? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, najczęściej (ponad 33%) ankietowanych oceniło na 3 - średni lub 4 - wysoki stopień zarządzania kategoriami asortymentu. Z kolei zgodnie ze wskazaniami respondentów dominującą strategią wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu jest wielokrotne źródło, co z pewnością gwarantuje większe bezpieczeństwo i terminowość

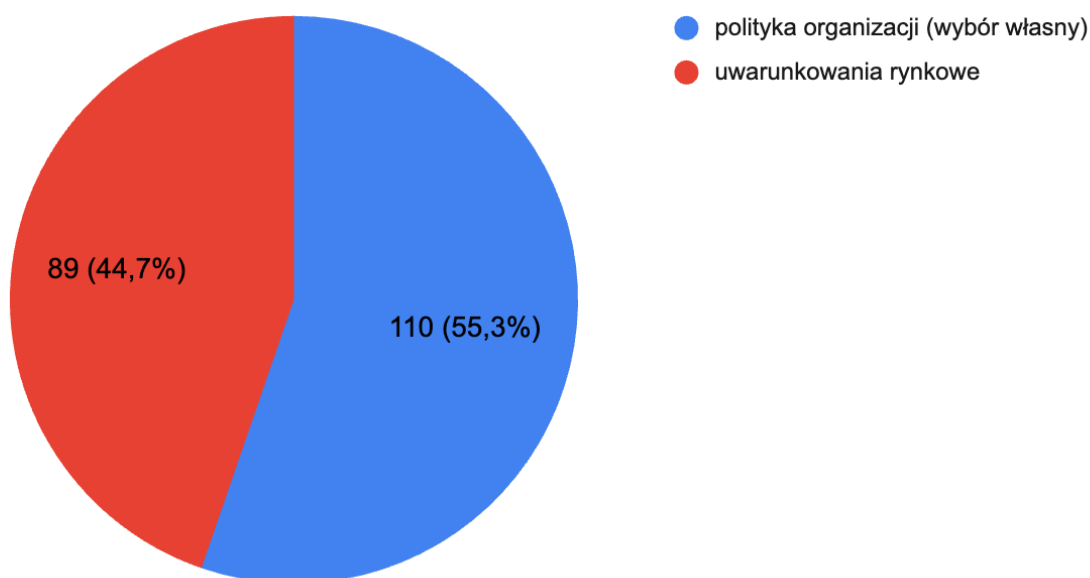
dostaw. Jednak jeżeli chodzi o powód wyboru takiej strategii zakupowej - polityka organizacji (własny wybór) lub uwarunkowania rynkowe, odpowiedzi są niemal podzielone po połowie.

Następnie ankietowani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące negocjacji, o dominującą formę prowadzenia negocjacji (rysunek 40) oraz o powód wyboru formy negocjacji (rysunek 41).



Rysunek 40. Pytanie 22. Jaka jest dominująca forma negocjacji? (N=199)

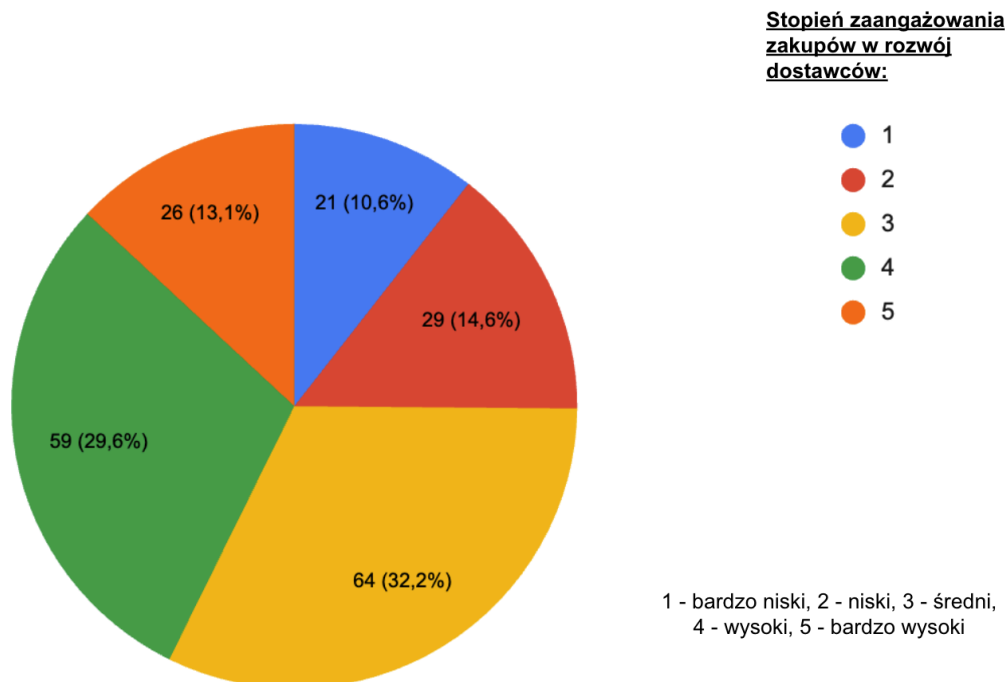
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 41. Pytanie 23. Jaki jest powód wyboru dominującej formy negocjacji wybrany w pytaniu 22? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

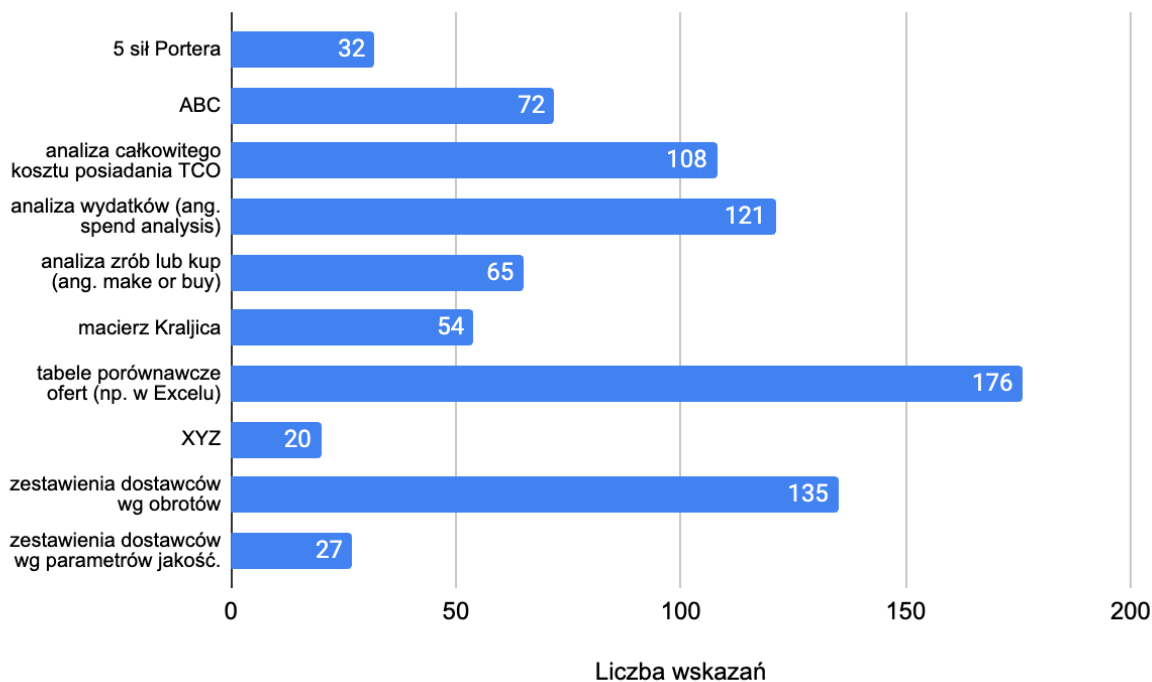
Ponad połowa ankietowanych (110 osób) odpowiedziała, że powodem wyboru dominującej formy prowadzenia negocjacji jest polityka organizacji (własny wybór), pozostali ankietowani wybrali odpowiedź: uwarunkowania rynkowe (89 osób).



Rysunek 42. Pytanie 24. W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w rozwój dostawców? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chodzi o informację Jakże inne działy są jeszcze zaangażowane w rozwój dostawców? (Pytanie 25) to respondenci wskazywali przede wszystkim na Dział Jakości (115 wskazań), Dział Badań i Rozwoju (85 wskazań), Dział Produkcji (54 wskazań) oraz Dział Logistyki - Magazyn (42 wskazania). Natomiast, ostatnie pytanie miało na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Jakże analizy stosuje się w obszarze zakupów? (Pytanie 26). Szczegółowe wyniki przedstawia rysunek 43. Jak można zauważyć do najczęściej stosowanych analiz należy zaliczyć tabele porównawcze przygotowywane w Excelu, zestawienie dostawców według obrotów oraz analizę wydatków.



Rysunek 43. Pytanie 26. Jakie analizy stosuje się w obszarze zakupów? (N=199)

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, przeprowadzone badanie własne pozwoliło przede wszystkim na zweryfikowanie zrozumienia pojęcia “dojrzałość zakupowa” przez respondentów poprzez konfrontację ich odpowiedzi na pytanie 1 z udzielonymi przez nich odpowiedziami na kolejne pytania, czego wynik został przedstawiony w punkcie 4.4. rozprawy. Warto zaznaczyć, że respondenci to osoby z co najmniej 2 letnim doświadczeniem w pracy w obszarze zakupów w aktualnej organizacji oraz co najmniej 5 letnim doświadczeniem pracy w obszarze zakupów w ogóle. Dlatego też należy uznać ich odpowiedzi za cenne z punktu widzenia jakości prowadzonego badania.

Ponadto, w wyniku przeprowadzonego badania uzyskano odpowiedzi na pytanie badawcze P2: Jak pracownicy działu zakupów i menedżerowie oceniają dojrzałość zakupową organizacji, w której aktualnie pracują? Odpowiedź została przedstawiona w formie graficznej na rysunku 23, z którego wynika, że ponad połowa (52,3%) respondentów ocenia dojrzałość zakupową w organizacji, w której pracują na poziomie 3, kolejno na 2 (23,6%) i 4 (22,1%), a najmniejsza grupa ankietowanych ocenia jako poziom 1 (2%). Tym samym w subiektywnej ocenie respondentów dominującym poziomem dojrzałości w badanych przedsiębiorstwach jest poziom 3. Tym samym zrealizowano postawione w pracy zadania badawcze Z2.1.: Przeprowadzenie badań własnych - I etap: Ocena realizacji funkcji

zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej oraz Z4: Ocena poziomu dojrzałości zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach.

Dodatkowo, dzięki przeprowadzonemu badaniu poznano opinie respondentów co do funkcjonowania obszaru zakupów w badanych przedsiębiorstwach, które zostały przedstawione na poprzednich stronach pracy.

4.4. Charakterystyka poziomów dojrzałości zakupowej przyjętych w badaniu

Przed przystąpieniem do II etapu badań własnych, zdecydowano się na opracowanie charakterystyki 4 poziomów dojrzałości zakupowej. Wybór czterech poziomów dojrzałości zakupowej podyktowany był przede wszystkim analizą literatury i oparciem się o model dojrzałości zakupów według Meny, który zdaniem autorki najbardziej kompleksowego przedstawia charakterystykę poziomów. Zdaniem autorki zbyt duże rozdrobnienie może budzić niechęć pracowników z obszaru zakupów, do których opracowany model ma zostać skierowany.

Ponadto, aby uniknąć jednego z podstawowych błędów metodologicznych pojawiających się przy konstrukcji kwestionariusza ankiety II etapu badania jakim jest fałszywe założenie znawstwa, treść pytań powinna być tak sformułowana, aby respondent był zdolny do udzielenia odpowiedzi (Krok, 2015, s. 67). Dlatego pierwsza sekcja pytań II etapu była poprzedzona krótkim wstępem wyjaśniającym znaczenie poszczególnych poziomów dojrzałości zakupowej, tak aby respondenci udzielający odpowiedzi na poszczególne pytania badania II etapu dotyczącego kompetencji tak samo rozumieli treść zadanego pytania.

Aby zrealizować zadanie badawcze Z3: Opracowanie opisu poziomów dojrzałości zakupowej na podstawie istniejących w literaturze modeli dojrzałości zakupowej i wyników przeprowadzonych badań, autorka opracowała matrycę, w której dopasowała pytania z kwestionariusza ankietowego z I etapu badania wraz z oczekiwanymi odpowiedziami, przypisanymi do konkretnych poziomów dojrzałości zakupowej. Wybrane pytania i odpowiedzi przedstawione w tabeli 25 są wynikiem analizy dostępnych w literaturze przedmiotu modeli dojrzałości zakupowej i dopasowania poszczególnych odpowiedzi do poziomu dojrzałości. Tym samym uzyskano następujące przyporządkowanie: charakterystyka realizacji funkcji zakupowej - konkretny poziom dojrzałości zakupowej (tabela 25).

Tabela 25. Schemat przyporządkowania odpowiedzi z kwestionariusza z I etapu badania do poziomów dojrzałości zakupowej

Poziom dojrzałości	1	2	3	4
Nr pytania				
2. Funkcja zakupów	Zakupy reagują na potrzeby innych funkcji biznesowych.	Zakupy rozwijają praktyki i techniki zakupowe, lecz strategiczne	Zakupy wspierają realizację strategii poprzez praktyki	Funkcja zakupowa jest w pełni zintegrowana

Poziom dojrzałości	1	2	3	4
Nr pytania				
2. Funkcja zakupów		ukierunkowanie pozostaje niezależne od strategii przedsiębiorstwa.	zakupowe i pozyskiwanie produktów, które wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.	w ramach procesów planowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa.
4. Relacje wewnątrz organizacji	Ograniczony zakres komunikacji międzyfunkcyjnej ze względu na niskie pozycjonowanie w organizacji.	Koordinacja działań między funkcją zakupów a jednostkami inżynierjno-technicznymi.	Aktywny udział pracowników zakupów w różnych zespołach m. in. opracowujących oferty handlowe.	Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi.
5. Relacje z dostawcami	Brak zarządzania relacjami z dostawcami.	Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami.	Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców.	Zakupy są postrzegane jako pożądanym klientem przez dostawców.
6. Wybór, kwalifikacja dostawców	bardzo niski, niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
9. IT w zakupach - stopień wykorzystania	bardzo niski, niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
10. ERP w organizacji	nie	tak	tak	tak
11. ERP - stopień wsparcia zakupów	-	średni	wysoki	bardzo wysoki
12. Platforma zakupowa	nie	nie	tak	tak
13. Platforma - stopień wsparcia	-	-	średni, wysoki	bardzo wysoki
15. Dokumentacja	polityka zakupowa, macierz podpisów, specyfikacje zakupowe,	polityka zakupowa, wewnętrzne procedury/regulaminy Działu Zakupów, Ogólne Warunki Zakupów, macierz podpisów,	polityka zakupowa, strategia zakupowa, wewnętrzne procedury/regulaminy Działu Zakupów, Ogólne Warunki Zakupów,	polityka zakupowa, strategia zakupowa, wewnętrzne procedury/regulaminy Działu Zakupów, Ogólne Warunki Zakupów,

Poziom dojrzałości	1	2	3	4
Nr pytania				
15. Dokumentacja		specyfikacje zakupowe,	macierz podpisów, specyfikacje zakupowe,	Kodeks postępowania (ang. Code of Conduct), macierz kompetencyjna, macierz podpisów, specyfikacje zakupowe,
16. Forma archiwizacji	papierowa	papierowa/elektroniczna	elektroniczna	elektroniczna
17. Raporty	-	dla Kierownika Działu	dla Kierownika Działu, dla Dyrektora Finansowego,	dla Kierownika Działu, dla Dyrektora Finansowego, dla Kierowników działów współpracujących (np. Logistyka, Marketing, R&D), dla Zarządu,
18. Projekty oszczędnościowe	nie	nie	tak	tak
19. Category management - stopień wykorzystania strategii	bardzo niski, niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
24. Rozwój dostawców	bardzo niski, niski	średni	wysoki	bardzo wysoki
26. Analizy w obszarze zakupów	tabele porównawcze ofert (np. w Excelu), zestawienia dostawców wg obrotów,	analiza ABC, analiza XYZ, macierz Kraljica, analiza wydatków (ang. spend analysis), tabele porównawcze ofert (np. w Excelu), zestawienia dostawców wg obrotów, zestawienia dostawców, wg parametrów jakościowych,	analiza ABC, analiza XYZ, analiza całkowitego kosztu posiadania - TCO (ang. Total Cost of Ownership), 5 sił Portera, macierz Kraljica, analiza wydatków (ang. spend analysis), tabele porównawcze ofert (np. w Excelu),	analiza ABC, analiza XYZ, analiza zrób lub kup (ang. make or buy), analiza całkowitego kosztu posiadania - TCO (ang. Total Cost of Ownership), 5 sił Portera, macierz Kraljica, analiza wydatków (ang. spend analysis), tabele

Poziom dojrzałości	1	2	3	4
Nr pytania				
26. Analizy w obszarze zakupów			zestawienia dostawców wg obrotów, zestawienia dostawców, wg parametrów jakościowych,	porównawcze ofert (np. w Excelu), zestawienia dostawców wg obrotów, zestawienia dostawców, wg parametrów jakościowych,

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane w wyniku I etapu badania własnego wyniki (opisane w punkcie 4.3.) zostały porównane z przedstawionym w tabeli 25 zestawieniem. Tabelę 25 autorka dysertacji traktuje jako klucz odpowiedzi przyporządkowanych do konkretnego poziomu dojrzałości zakupowej. Oznacza to, że po udzielonej odpowiedzi przez ankietowanego na pytanie 1 z kwestionariusza, czyli po wybraniu poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której pracuje ankietowany, autorka dysertacji sprawdziła czy kolejne odpowiedzi na pytania pokrywają się z założeniami przedstawionymi w tabeli 25. Ponadto każdemu pytaniu przypisana została waga punktowa w skali od 1 do 3:

- odpowiedzi oznaczone jako „kluczowe” – 3 punkty,
- „bardzo ważne” – 2 punkty,
- „ważne” – 1 punkt.

W ten sposób zweryfikowano procentowe pokrycie udzielonych przez ankietowanych odpowiedzi z zaproponowanym powyżej schematem (tabela 25) oraz obliczono średnią arytmetyczną i średnią ważoną uzyskanych wyników. Celem analizy było sprawdzenie, czy odpowiedzi do pytań 2, 4-6, 9-13, 15-19, 24, 26 odpowiadają wybranemu przez respondenta w pytaniu 1 poziomowi dojrzałości zakupowej. Szczegółowe wyniki zostały przedstawione w tabeli 26.

Tabela 26. Procentowe pokrycie odpowiedziami proponowanymi w tabeli 25

Poziom dojrzałości zakupowej	Lb. odp.	Zgodność odpowiedzi respondentów z proponowanym schematem w tabeli 25																Średnia arytmetyczna na [%]	Średnia ważona [%]		
		Pyt. 2	Pyt. 4	Pyt. 5	Pyt. 6	Pyt. 9	Pyt. 10	Pyt. 11	Pyt. 12	Pyt. 13	Pyt. 15	Pyt. 16	Pyt. 17	Pyt. 18	Pyt. 19	Pyt. 24	Pyt. 26				
1	4	50,00	25,00	25,00	0,000	75,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	75,00	75,00	25,00	75,00	75,00	50,00	7,005	100,00	53,13	53,29
2	47	55,32	46,81	44,68	31,91	31,91	78,72	46,81	53,19	53,19	89,36	74,47	40,43	100	74,47	40,43	53,19	34,04	82,98	57,31	59,63
3	104	54,81	23,08	63,46	41,35	36,54	87,5	35,58	48,08	49,04	93,27	64,42	80,77	90,38	64,42	80,77	35,58	33,65	100,00	58,59	62,73
4	44	65,91	65,91	38,64	68,18	25	81,82	18,18	54,55	22,73	95,45	84,09	90,91	95,45	84,09	90,91	45,45	27,27	90,91	60,65	65,73
Waga punktowa (1-3)		3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	1	2	3	57,42	60,34

Źródło: opracowanie własne.

Analizując tabelę 26 można zauważyć, wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości zakupowej wzrasta procentowe pokrycie odpowiedzi z zaproponowanym schematem w tabeli 25. Z pewnością świadczy to o tym, że pracownicy, którzy ocenili poziom dojrzałości w organizacji, w której pracują, na poziomie 3-4 charakteryzują się wyższą świadomością co do dojrzałości zakupowej organizacji, a tym samym wybrali odpowiedzi na kolejne pytania, które korelują ze wskazanym w pytaniu 1 poziomem dojrzałości zakupowej. Ponadto wyniki na poziomie ponad 50% świadczą o tym, że ankietowani potwierdzają trafność charakterystyk funkcji zakupowej zaproponowanych w istniejących w literaturze modelach dojrzałości zakupowej.

Następnie, w wyniku przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, uzyskanych w badaniu odpowiedzi oraz spostrzeżeń własnych, sformułowano następujące wnioski, charakteryzując cztery poziomy dojrzałości zakupowej, następnie wykorzystane w II etapie badań własnych:

Poziom 1: Dział zakupów reaguje na zgłaszane potrzeby zakupowe innych działów przedsiębiorstwa, występuje ograniczona komunikacja między działem zakupów a pozostałymi działami. Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami. Brak szczegółowej dokumentacji procesu zakupowego. Brak ustalonych kluczowych wskaźników efektywności KPI.

Poziom 2: Dział zakupów opracowuje praktyki i techniki zakupowe (procedury, regulaminy, polityka zakupowa), strategia zakupowa jest niepowiązana z główną strategią przedsiębiorstwa. Istnieje komunikacja i koordynacja działań między zakupami a pozostałymi działami. Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami.

Poziom 3: Dział zakupów wspiera realizację strategii przedsiębiorstwa poprzez praktyki i techniki zakupowe (np. procedury, regulaminy, polityka, strategia zakupowa, Ogólne Warunki Zakupów - OWZ, macierz podpisów). Aktywny udział pracowników zakupów w doskonaleniu oferty przedsiębiorstwa. Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców. Wykorzystanie IT w procesie zakupowym (m.in. integracja z ERP, e-procurement).

Poziom 4: Dział zakupów jest w pełni zintegrowany w ramach procesów planowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Opracowana dokumentacja procesu zakupowego (np. polityka, strategia zakupowa, OWZ, macierz podpisów, Kodeks postępowania). Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi. Partnerskie relacje z dostawcami.

W wysokim stopniu wykorzystane IT w procesie zakupowym (m.in. integracja z ERP, e-procurement).

Podsumowując, zrealizowano zadanie badawcze Z3: Opracowanie opisu poziomów dojrzałości zakupowej na podstawie istniejących w literaturze modeli dojrzałości zakupowej i wyników przeprowadzonych badań. Następnie, w efekcie przeprowadzonych badań własnych I etapu, czyli oceny realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej, została opracowana charakterystyka 4 poziomów dojrzałości zakupowej, którymi autorka rozprawy posługuje się w dalszej części pracy, a tym samym uzyskano odpowiedź na pytanie badawcze P1: Jakie elementy funkcji zakupowej muszą być spełnione, aby osiągać oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej?, poprzez opisanie i wymienienie elementów funkcji zakupowej na poszczególnych poziomach dojrzałości zakupowej.

4.5. Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej – II etap badań własnych

Badanie eksperckie - opracowanie listy kompetencji

Celem prawidłowego opracowania listy kompetencji do kwestionariusza ankiety badania II etapu zdecydowano się w pierwszym kroku przeprowadzić badanie z różnorodnymi ekspertami (Załącznik 3), które poprzedziło badanie właściwe. Do grona ekspertów zostały zaliczone osoby, które spełniły wszystkie następujące kryteria:

- Ekspert ma co najmniej 10 letnie doświadczenie zawodowe w pracy w obszarze zakupów.
- Ekspert pracuje co najmniej 4 lata w aktualnej organizacji.
- Poziom obecnego stanowiska Eksperta to Kierownik ds. zakupów lub Dyrektor ds. zakupów.
- Ekspert uczestniczy w procesie rekrutacji pracowników ds. zakupów i zarządza zespołem.

Charakterystyka ekspertów, którzy zostali zaproszeni do badania została przedstawiona w tabeli 27.

Tabela 27. Charakterystyka Ekspertów biorących udział konsultacjach wybranych do badania kompetencji

Lp.	Poziom obecnego stanowiska	Łączna długości doświadczenia zawodowego w pracy w zakupach [w latach]	Wykształcenie	Kierunek wykształcenia	Uczestnictwo w procesie rekrutacji	Zarządzanie zespołem
1	Kierownik ds. zakupów	25	studia doktoranckie bez stopnia doktora	techniczne	tak	tak
2	Kierownik ds. zakupów	24	Master of Business Administration (MBA)	przyrodnicze	tak	tak
3	Dyrektor ds. zakupów	22	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
4	Dyrektor ds. zakupów	20	wyższe magisterskie	społeczne	tak	tak

Lp.	Poziom obecnego stanowiska	Łączna długości doświadczenia zawodowego w pracy w zakupach [w latach]	Wykształcenie	Kierunek wykształcenia	Uczestnictwo w procesie rekrutacji	Zarządzanie zespołem
5	Dyrektor ds. zakupów	19	wyższe inżynierskie	techniczne	tak	tak
6	Dyrektor ds. zakupów	18	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
7	Dyrektor ds. zakupów	15	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
8	Kierownik ds. zakupów	14	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
9	Specjalista ds. zakupów	14	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
10	Kierownik ds. zakupów	12	Master of Business Administration (MBA)	ekonomiczne	tak	tak
11	Specjalista ds. zakupów	11	wyższe magisterskie	ściśle	tak	tak
12	Kierownik ds. zakupów	10	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
13	Kierownik ds. zakupów	20	wyższe inżynierskie	techniczne	tak	tak
14	Dyrektor ds. zakupów	19	wyższe magisterskie	ekonomiczne	tak	tak
15	Kierownik ds. zakupów	20	wyższe magisterskie	techniczne	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

Wszyscy zaproszeni do badania eksperci potwierdzili, że w obecnej organizacji pracują co najmniej 4 lata, tym samym wszystkie osoby spełniły założone wymagania badania.

Punktem wyjścia przy doborze metodyki do przeprowadzenia badań był postawiony w dysertacji cel, czyli opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami oraz zadanie badawcze Z2.2.: Przeprowadzenie badań własnych - II etap: Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.

Na potrzeby realizacji badań własnych został opracowany kwestionariusz ankiety badania eksperckiego (Załącznik 4), który pozwolił na anonimowe zebranie danych oraz charakteryzował się formą elektroniczną – kwestionariusz przesyłany był do respondentów przez portal LinkedIn.

Zamierzeniem tego badania było zidentyfikowanie i zawężenie przygotowanej listy kompetencji pracowników zajmujących się zakupami. Lista została przygotowana na podstawie analizy literatury (m.in. lista kompetencji wg Filipowicza, Rostowskiego, Steka, Schiele, Tassabehji, Moorhouse, Balsa i innych), Zaleceń Rady Unii Europejskiej z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, publikacji branżowych (m.in. “Kompetencje w zakupach wg Big Fish”) oraz analizy ofert pracy (punkt 4.2. rozprawy, Charakterystyka zadań i stanowisk w obszarze zakupów), wcześniejszych doświadczeń zawodowych. Lista została przedstawiona w tabeli 29. Na tej podstawie kompetencje zostały podzielone na 3 główne grupy: kompetencje miękkie, kompetencje twarde oraz kompetencje menedżerskie. Następnie zostały przyporządkowane do rodzaju stanowiska, które z kolei zostały podzielone na 3 grupy. Przyporządkowanie prezentuje tabela 28.

Tabela 28. Kompetencje w kontekście poziomu zajmowanego stanowiska

	Grupa 1 Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)	Grupa 2 Kadra specjalistów (Młodzi specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	Grupa 3 Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
kompetencje miękkie	X	X	X
kompetencje twarde	X	X	X
kompetencje menedżerskie			X

Źródło: opracowanie własne.

Kwestionariusz ankiety został podzielony na 2 sekcje:

- Sekcja pierwsza – Kompetencje pracowników ds. zakupów – odnosząca się bezpośrednio do pytań o kompetencje, składająca się z 7 głównych pytań w układzie siatki jednokrotnego wyboru, ocenianych wg czterostopniowej skali bez punktu neutralnego (tzw. skala wymuszonego wyboru): bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne oraz 4 otwartych, dobrowolnych pytań.

- Sekcja druga – Metryczka – dotycząca wskazania poziomu stanowiska oraz do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie pracuje ankietowany.

Sekcja pierwsza obejmowała 7 pytań macierzowych:

- Pytania 1-2 dotyczące Grupy 1 - Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)
 - Pytanie 1: Proszę o ocenę ważności kompetencji MIĘKKICH pracowników ds. zakupów z Grupy 1.
 - Pytanie 2: Proszę o ocenę ważności kompetencji TWARDYCH pracowników ds. zakupów z Grupy 1.
- Pytania 3-4 dotyczące Grupy 2 - Kadra specjalistów (Młodszy specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)
 - Pytanie 3: Proszę o ocenę ważności kompetencji MIĘKKICH pracowników ds. zakupów z Grupy 2.
 - Pytanie 4: Proszę o ocenę ważności kompetencji TWARDYCH pracowników ds. zakupów z Grupy 2.
- Pytanie 5-7 dotyczące Grupy 3 - Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
 - Pytanie 5: Proszę o ocenę ważności kompetencji MIĘKKICH pracowników ds. zakupów z Grupy 3.
 - Pytanie 6: Proszę o ocenę ważności kompetencji TWARDYCH pracowników ds. zakupów z Grupy 3.
 - Pytanie 7: Proszę o ocenę ważności kompetencji MENEDŻERSKICH pracowników ds. zakupów z Grupy 3.

Kompetencje z każdej kategorii (miękkie, twarde, menedżerskie) zostały przedstawione w tabeli 28.

Każdej odpowiedzi przypisana została ocena punktowa w skali od 0 do 3:

- odpowiedzi oznaczone jako „bardzo ważne” – 3 punkty,
- „ważne” – 2 punkty,
- „mało ważne” – 1 punkt,
- „nieważne” – 0 punktów.

Na podstawie sumy iloczynów wag punktowych i liczby wskazań danego czynnika, można było ocenić poszczególne kompetencje według istotności. W tabeli 29 zaprezentowano wyniki wraz z uzyskaną punktacją.

Tabela 29. Lista zaproponowanych kompetencji wraz z uzyskaną w badaniu punktacją

Typ kompetencji	Kompetencja	Grupa 1: Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)	Grupa 2: Kadra specjalistów (Młodszy specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starszy specjaliści ds. zakupów)	Grupa 3: Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)	
Kompetencje miękkie	1	Asertywność	27	34	43
	2	Elastyczność w myśleniu i działaniu	36	37	44
	3	Kreatywność	36	38	43
	4	Nastawienie na realizację zadania/celu	36	39	45
	5	Odpowiedzialność	36	40	44
	6	Otwartość (na innych, na zmiany)	36	37	41
	7	Samodzielność	36	40	43
	8	Sumienność	41	39	41
	9	Umiejętności komunikacyjne	36	41	45
	10	Umiejętność aktywnego słuchania innych	36	36	44
	11	Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	36	38	43
	12	Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	39	40	41
	13	Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	39	36	38
	14	Umiejętność pracy pod presją czasu	36	39	42

Typ kompetencji	Kompetencja		Grupa 1: Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)	Grupa 2: Kadra specjalistów (Młodzi specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	Grupa 3: Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
Kompetencje miękkie	15	Umiejętność pracy w zespole	39	37	41
	16	Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji	20	28	44
	17	Umiejętność przejmowania inicjatywy	24	32	43
	18	Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem	24	34	45
	19	Wytrwałość w działaniu	39	36	43
	20	Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	36	36	43
Kompetencje twarde	1	Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.	27	34	44
	2	Umiejętności negocjacyjne	37	37	43
	3	Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	36	40	43
	4	Umiejętność oceny dostawców	36	39	33
	5	Umiejętność pozyskiwania informacji	36	37	40
	6	Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	27	34	40
	7	Umiejętność zarządzania kontraktami	20	33	44
	8	Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	21	31	43
	9	Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	36	39	42

Typ kompetencji	Kompetencja		Grupa 1: Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)	Grupa 2: Kadra specjalistów (Młodzi specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	Grupa 3: Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
Kompetencje twarde	10	Umiejętność zarządzania ryzykiem	22	35	45
	11	Znajomości pakietu MS Office	38	36	34
	12	Znajomość dodatkowego języka obcego	34	33	44
	13	Znajomość e-technologii w zakupach (ang. esourcing), np. platformy zakupowe, aukcje	22	25	33
	14	Znajomość języka angielskiego	38	42	42
	15	Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)	21	30	39
	16	Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	20	28	38
	17	Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	19	31	44
	18	Znajomość procesu zakupowego	36	38	44
	19	Znajomość specjalistycznych systemów (m.in. SAP, Optima)	33	35	33
Kompetencje menedżerskie	1	Łatwość podejmowania decyzji			40
	2	Nastawienie na rozwój własny			37
	3	Odwaga menedżerska			45

Typ kompetencji	Kompetencja	Grupa 1: Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)	Grupa 2: Kadra specjalistów (Młodszy specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	Grupa 3: Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
Kompetencje menedżerskie	4	Samokontrola		38
	5	Samoświadomość		42
	6	Umiejętność motywowania innych		42
	7	Umiejętności przywódcze		41
	8	Umiejętność budowania efektywnych zespołów		43
	9	Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi		38
	10	Umiejętność delegowania zadań		43
	11	Umiejętność myślenia strategicznego		45
	12	Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych		39
	13	Umiejętność organizowania i planowania pracy innych		40
	14	Umiejętność przeprowadzenia zmianom		42
	15	Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością		42
	16	Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole		40
	17	Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadram zarządzającą		45
	18	Umiejętność wywierania wpływu na innych		39

Źródło: opracowanie własne.

Maksymalna liczba punktów wynosiła 45, czyli 15 odpowiedzi pomnożone przez maksymalne do uzyskania 3 punkty za każdą odpowiedź. Zdecydowano się wybrać do właściwego badania tylko te kompetencje, które uzyskały 36 pkt. lub więcej, czyli 80% maksymalnej liczby punktów. Zdecydowano się również na połączenie grupy 1 i 2, co w efekcie pozwoliło na utworzenie 2 grup stanowisk pracy. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania oraz analizując uzyskane wyniki, kompetencje, które wybrano do badania właściwego II etapu prezentuje tabela 30.

Tabela 30. Lista kompetencji ostatecznie wybranych do badania

Typ kompetencji	GRUPA 1 Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy) i Kadra specjalistów (Młodszy specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	GRUPA 2 Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
Kompetencje miękkie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elastyczność w myśleniu i działaniu 2. Kreatywność 3. Nastawienie na realizację zadania/celu 4. Odpowiedzialność 5. Otwartość (na innych, na zmiany) 6. Samodzielność 7. Sumienność 8. Umiejętności komunikacyjne 9. Umiejętność aktywnego słuchania innych 10. Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem) 11. Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej 12. Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się 13. Umiejętność pracy pod presją czasu 14. Umiejętność pracy w zespole 15. Wytrwałość w działaniu 16. Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asertywność 2. Elastyczność w myśleniu i działaniu 3. Kreatywność 4. Nastawienie na realizację zadania/celu 5. Odpowiedzialność 6. Otwartość (na innych, na zmiany) 7. Samodzielność 8. Sumienność 9. Umiejętności komunikacyjne 10. Umiejętność aktywnego słuchania innych 11. Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem) 12. Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej 13. Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się 14. Umiejętność pracy pod presją czasu 15. Umiejętność pracy w zespole 16. Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji 17. Umiejętność przejmowania inicjatywy 18. Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem 19. Wytrwałość w działaniu 20. Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów
Kompetencje twarde	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętności negocjacyjne 2. Umiejętność analitycznego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność

Typ kompetencji	GRUPA 1 Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy) i Kadra specjalistów (Młodzi specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	GRUPA 2 Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
Kompetencje twarde	<p>myślenia (analiza danych)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Umiejętność oceny dostawców 4. Umiejętność pozyskiwania informacji 5. Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami 6. Znajomości pakietu MS Office 7. Znajomość języka angielskiego 8. Znajomość procesu zakupowego 	<p>analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Umiejętności negocjacyjne 3. Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych) 4. Umiejętność pozyskiwania informacji 5. Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management) 6. Umiejętność zarządzania kontraktami 7. Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi 8. Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami 9. Umiejętność zarządzania ryzykiem 10. Znajomość dodatkowego języka obcego 11. Znajomość języka angielskiego 12. Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering) 13. Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing) 14. Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing) 15. Znajomość procesu zakupowego
Kompetencje menedżerskie	n/d	<ol style="list-style-type: none"> 1. Łatwość podejmowania decyzji 2. Nastawienie na rozwój własny 3. Odwaga menedżerska 4. Samokontrola 5. Samoświadomość 6. Umiejętności przywódcze 7. Umiejętność budowania efektywnych zespołów 8. Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi 9. Umiejętność delegowania zadań 10. Umiejętność motywowania innych 11. Umiejętność myślenia strategicznego

Typ kompetencji	GRUPA 1 Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy) i Kadra specjalistów (Młodszy specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)	GRUPA 2 Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
Kompetencje menedżerskie		12. Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych 13. Umiejętność organizowania i planowania pracy innych 14. Umiejętność przewodzenia zmianom 15. Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością 16. Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole 17. Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadram zarządzającą 18. Umiejętność wywierania wpływu na innych

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonego badania uzyskano finalną listę kompetencji do badania II etapu oraz zrealizowano zadanie badawcze Z5: Opracowanie listy kompetencji na podstawie zestawień istniejących w literaturze i materiałach biznesowych. Co więcej, eksperci biorący udział w badaniu w pytaniu otwartym zgodnie potwierdzili, że zostały one dobrane prawidłowo oraz że zostały uwzględnione wszystkie kompetencje przydatne na stanowiskach związanych z obszarem zakupowym. Przez ekspertów nie zostały zaproponowane żadne dodatkowe kompetencje, które nie pojawiły się w badaniu.

Charakterystyka II etapu badania

Punktem wyjścia przy doborze metodyki do przeprowadzenia badań był postawiony w dysertacji cel, czyli opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami oraz zadanie badawcze Z2.2.: Przeprowadzenie badań własnych - II etap: Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej. Kwestionariusz ankiety właściwego badania (Załącznik 6) podzielony był na 5 głównych sekcji:

- Sekcja pierwsza – Poziom dojrzałości zakupowej – składająca się z jednego pytania zamkniętego.

- Sekcja druga – Zarządzanie zespołem – składająca się z jednego pytania zamkniętego, weryfikującego przynależność respondenta do kolejnej sekcji - trzeciej lub czwartej.
- Sekcja trzecia – Kompetencje pracowników ds. zakupów – składająca się z pytań zamkniętych.
- Sekcja czwarta – Kompetencje pracowników ds. zakupów, którzy zarządzają zespołem – składająca się z pytań zamkniętych.
- Sekcja piąta – Metryczka – dotycząca wskazania poziomu stanowiska oraz do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie pracuje ankietowany. Charakterystyka respondentów została omówiona w punkcie 4.2. niniejszej dysertacji.

Sekcja pierwsza składała się z 1 pytania zamkniętego, którego celem było rozpoznanie poziomu dojrzałości zakupowej w organizacji, w której aktualnie pracuje ankietowany. Pytanie miało następujące brzmienie: Proszę o ocenę poziomu dojrzałości procesu zakupowego w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje? Respondentów poproszono o ocenę na podstawie zaprezentowanego opisu poziomów dojrzałości (punkt 4.4. niniejszej dysertacji). Dzięki temu uniknięto fałszywego założenia znawstwa.

Sekcja druga składała się z 1 pytania zamkniętego, mającego na celu weryfikację przypisania respondenta do kolejnej (trzeciej lub czwartej) sekcji pytań. Pytanie brzmiało następująco: Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem? Respondent miał do wyboru odpowiedź „*tak*”, która automatycznie kierowała do sekcji czwartej oraz odpowiedź „*nie*”, która kierowała do sekcji trzeciej.

Sekcja trzecia i czwarta składała się z następujących pytań zamkniętych i macierzowych:

Sekcja trzecia – Kompetencje pracowników ds. zakupów

Pytanie 1: Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje miękkie.

Pytanie 2: Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje twarde.

Sekcja czwarta – Kompetencje pracowników ds. zakupów, którzy zarządzają zespołem

Pytanie 1: Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje miękkie.

Pytanie 2: Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje twarde.

Pytanie 3: Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje menedżerskie.

Listę kompetencji o które pytano w powyższych sekcjach zostały zaprezentowane w tabeli 30 niniejszej rozprawy. W obu sekcjach respondentów poproszono o dokonanie oceny według zaprezentowanej skali:

Poziomy kompetencji pracownika²⁰:

- A (1) - Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach.
- B (2) - Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
- C (3) - Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
- D (4) - Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń.
- E (5) - Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

Uzyskane w badaniu odpowiedzi zostały opisane na kolejnych stronach dysertacji.

²⁰ Filipowicz (2002)

Wyniki II etapu badania

Uzyskane w II etapie badania wyniki zostały poddane dokładnym analizom, aby otrzymać informację, które kompetencje, na którym poziomie dojrzałości zakupowej i w której grupie stanowisk są kluczowe.²¹ Aby zidentyfikować grupy czynników kluczowych kompetencji na każdym poziomie dojrzałości zakupowej, w każdej grupie stanowisk i względem rodzaju kompetencji (rysunek 44) przeprowadzono analizę czynnikową metodą analizy składowych głównych (PCA) z rotacją metodą prostej oblimin, ponieważ przyjęto, że istnieją korelacje między zmiennymi.



Rysunek 44. Sposób identyfikacji grupy czynników kluczowych
Źródło: opracowanie własne.

Celem przeprowadzenia analizy czynnikowej jest dążenie do wyodrębnienia wszystkich czynników, które mogą rzeczywiście tkwić w korelacjach danego układu zmiennych, jednocześnie zachowując jak najwięcej informacji zawartych w zmiennych pierwotnych (Czopek, 2013, s. 11). Metoda ta pozwala na redukcję zmiennych, wykrycie struktury i ogólnych prawidłowości pomiędzy zmiennymi, zweryfikowanie wykrytych prawidłowości i powiązań, opis i klasyfikację badanych obiektów w nowych, ortogonalnych przestrzeniach zdefiniowanych przez nowe, ponadjednostkowe (emergentne) czynniki (Stanisz, 2007, s. 166).

Dla poprawy czytelności i uzyskania prostej struktury czynników macierz ładunków czynnikowych zostanie poddana rotacji varimax. Ta rotacja ma na celu maksymalizację wariancji surowych ładunków czynnikowych zmiennych dla każdego czynnika – jest to tzw. czyszczenie ładunków (Stanisz, 2007, s. 232). Polega to na takim przekształceniu ładunków czynnikowych w przestrzeni wymiarów, aby korelacje z jednymi czynnikami były bardzo wysokie, a z innymi bliskie zero (Sagan, 2003, s. 46). Zastosowanie rotacji varimax zwiększyło interpretowalność czynników poprzez wyostrenie ładunków czynnikowych.

²¹ Według definicji ze Słownika języka polskiego - *kluczowy* oznacza podstawowy i najważniejszy.

Po rotacji, każdy czynnik lepiej odzwierciedlał konkretny zestaw zmiennych, co ułatwiło ich interpretację. Ładunki czynnikowe przedstawiono w tabelach od 31 do 50.

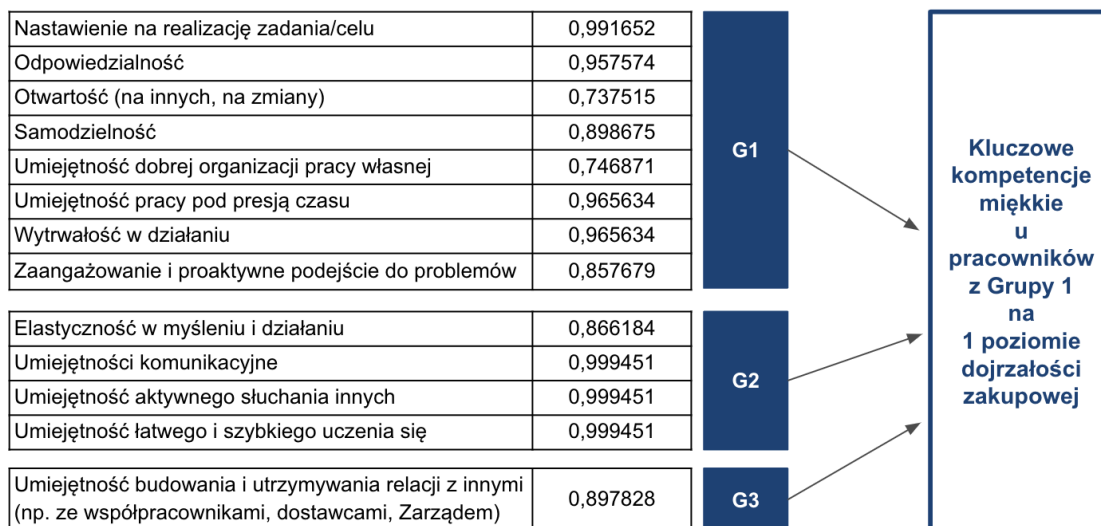
Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 31. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

Tabela 31. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,487722	0,866184	0,108872
Kreatywność	0,162831	0,032263	-0,986126
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,991652	0,002067	-0,128926
Odpowiedzialność	0,957574	0,097805	-0,271085
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,737515	0,534539	-0,412721
Samodzielność	0,898675	0,185333	-0,397535
Sumienność	0,162831	0,032263	-0,986126
Umiejętności komunikacyjne	0,002215	0,999451	0,033064
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,002215	0,999451	0,033064
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,115842	0,424836	0,897828
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,746871	0,319318	-0,583283
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,002215	0,999451	0,033064
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,965634	0,199997	0,165990
Umiejętność pracy w zespole	-0,824187	0,415741	0,384545
Wytrwałość w działaniu	0,965634	0,199997	0,165990
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,857679	-0,498683	0,125306
War.wyj.	7,393814	4,862685	3,743501
Udział	0,462113	0,303918	0,233969

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 13, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 45.



Rysunek 45. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej
Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 32. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

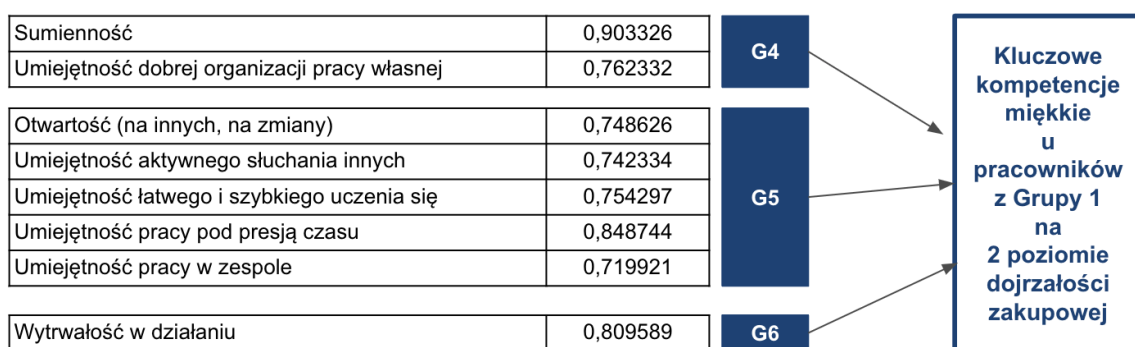
Tabela 32. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,294100	0,606832	0,172562
Kreatywność	0,582906	0,395519	0,316168
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,618565	0,432822	0,247323
Odpowiedzialność	0,688014	0,214407	0,312457
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,199782	0,748626	0,148373
Samodzielność	0,614320	0,036578	0,414676
Sumienność	0,903326	0,032700	0,017659
Umiejętności komunikacyjne	0,440274	0,594742	-0,531173
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,000815	0,742334	0,206370
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,609133	0,548103	-0,094230
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,762332	0,120981	0,160554
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,443663	0,754297	0,130282
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,101489	0,848744	0,171947
Umiejętność pracy w zespole	0,034153	0,719921	-0,168709
Wytrwałość w działaniu	0,349487	0,184420	0,809589
Zaangażowanie i proaktywne podejście do	0,498148	0,233796	0,678648

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
problemów			
War.wyj.	4,240190	4,436951	2,033209
Udział	0,265012	0,277309	0,127076

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 8, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 46.



Rysunek 46. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 33. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

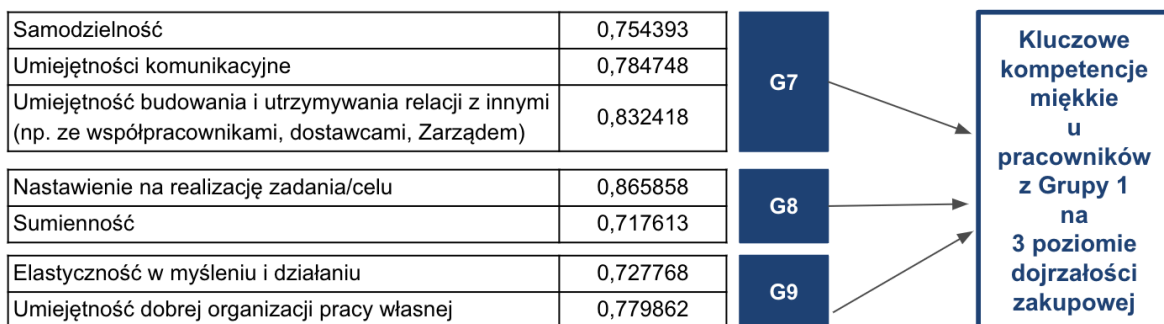
Tabela 33. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,346694	-0,098951	0,727768
Kreatywność	0,208523	0,179293	0,596713
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,148792	0,865858	0,050344
Odpowiedzialność	0,635489	0,519573	0,090688
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,430226	0,451981	0,266583
Samodzielność	0,754393	0,359850	0,088223
Sumienność	0,136167	0,717613	0,450211
Umiejętności komunikacyjne	0,784748	0,096257	0,107992
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,639345	0,392817	0,222823

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,832418	0,186054	0,134587
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	-0,054060	0,366950	0,779862
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,603026	0,284390	0,437308
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,695845	0,082472	0,286148
Umiejętność pracy w zespole	0,698534	0,120958	0,466777
Wytrwałość w działaniu	0,377312	0,370903	0,539775
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,432305	0,680602	0,208412
War.wyj.	4,747884	2,946288	2,691413
Udział	0,296743	0,184143	0,168213

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 7, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 47.



Rysunek 47. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 34. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

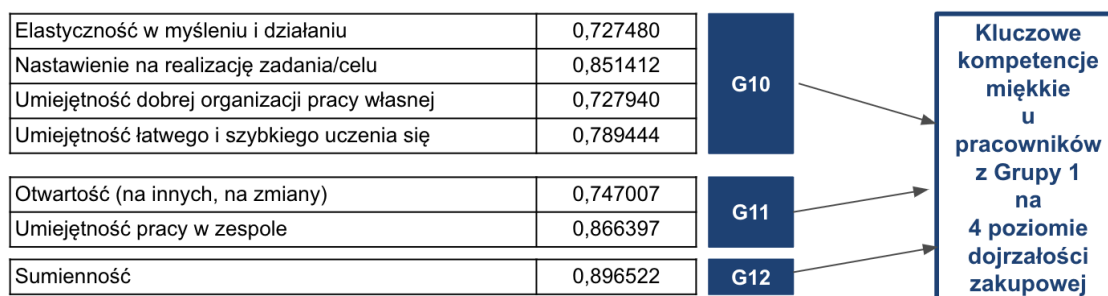
Tabela 34. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,727480	0,425319	0,214342
Kreatywność	0,679511	0,243256	0,209220

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,851412	0,106192	0,296834
Odpowiedzialność	0,448698	0,034494	0,662758
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,280004	0,747007	0,161533
Samodzielność	0,699992	0,364911	0,156695
Sumiennosc	0,159000	0,159063	0,896522
Umiejętności komunikacyjne	0,203830	0,622773	0,402811
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,349253	0,554148	0,431818
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,140459	0,509717	0,659302
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,727940	0,311740	0,217642
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,789444	0,083138	0,118264
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,692343	0,431498	0,186512
Umiejętność pracy w zespole	0,171544	0,866397	0,074036
Wytrwałość w działaniu	0,646427	0,621960	0,163468
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,561508	0,603054	0,046840
War.wyj.	5,089165	3,715191	2,385412
Udział	0,318073	0,232199	0,149088

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 7, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 48.



Rysunek 48. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej
Źródło: opracowanie własne.

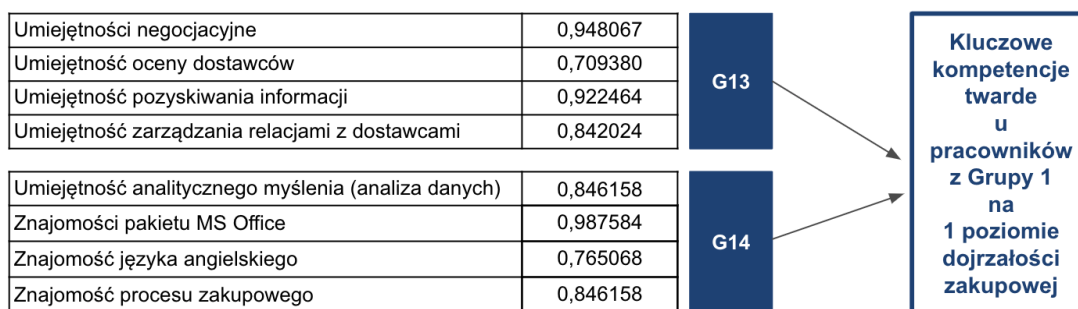
Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 35. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

Tabela 35. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)
Umiejętności negocjacyjne	0,948067	0,300075
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,532574	0,846158
Umiejętność oceny dostawców	0,709380	0,364211
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,922464	-0,052238
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,842024	0,444031
Znajomości pakietu MS Office	-0,137610	0,987584
Znajomość języka angielskiego	0,400272	0,765068
Znajomość procesu zakupowego	0,532574	0,846158
War.wyj.	3,708420	3,415205
Udział	0,463552	0,426901

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 8, będących kompetencjami twardymi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 49.



Rysunek 49. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

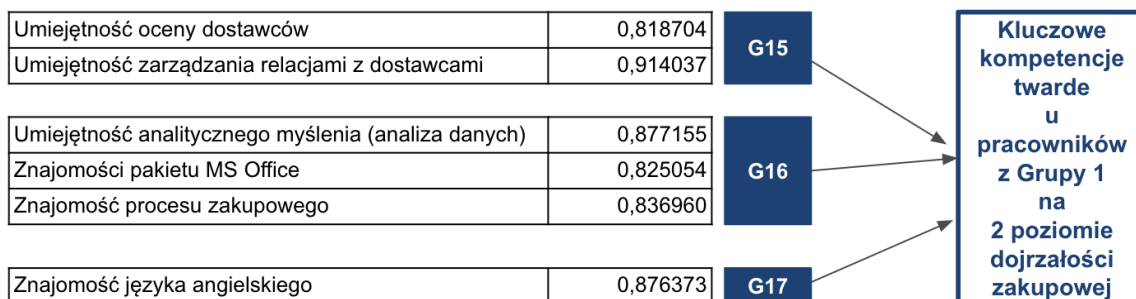
Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 36. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

Tabela 36. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętności negocjacyjne	0,680282	0,148464	-0,597235
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,026165	0,877155	-0,173079
Umiejętność oceny dostawców	0,818704	0,351270	0,053387
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,693339	0,503169	0,210642
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,914037	-0,084589	0,182708
Znajomości pakietu MS Office	0,239272	0,825054	0,229955
Znajomość języka angielskiego	0,233640	0,037556	0,876373
Znajomość procesu zakupowego	0,150584	0,836960	-0,038016
War.wyj.	2,584442	2,557793	1,289603
Udział	0,323055	0,319724	0,161200

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 6, będących kompetencjami twardymi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 50.



Rysunek 50. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 37. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

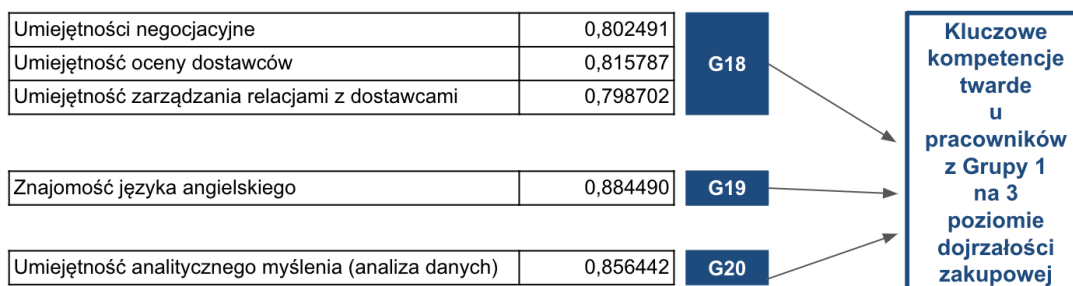
Tabela 37. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętności negocjacyjne	0,802491	0,179177	0,142209
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,095980	-0,191219	0,856442

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność oceny dostawców	0,815787	-0,320575	0,039086
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,412777	0,428435	-0,140743
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,798702	0,233948	0,142324
Znajomości pakietu MS Office	0,114845	0,391491	0,672308
Znajomość języka angielskiego	0,021797	0,884490	0,090514
Znajomość procesu zakupowego	0,534077	0,380800	0,371144
War.wyj.	2,425925	1,490322	1,393248
Udział	0,303241	0,186290	0,174156

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 5, będących kompetencjami twardymi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 51.



Rysunek 51. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej
Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 1 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 38. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

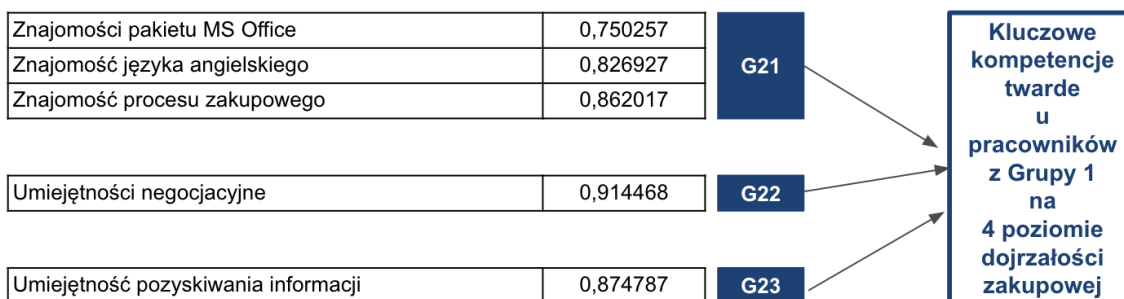
Tabela 38. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętności negocjacyjne	-0,054752	0,914468	0,020408
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,489496	0,591171	0,205878
Umiejętność oceny dostawców	0,448321	0,155350	0,625340
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,090883	-0,034736	0,874787
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	-0,063038	0,500527	0,633263

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Znajomości pakietu MS Office	0,750257	0,236716	0,205706
Znajomość języka angielskiego	0,826927	-0,133976	-0,152417
Znajomość procesu zakupowego	0,862017	-0,000008	0,304409
War.wyj.	2,445596	1,535587	1,758338
Udział	0,305699	0,191948	0,219792

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 5, będących kompetencjami twardymi dla grupy 1 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 52.



Rysunek 52. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 39. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

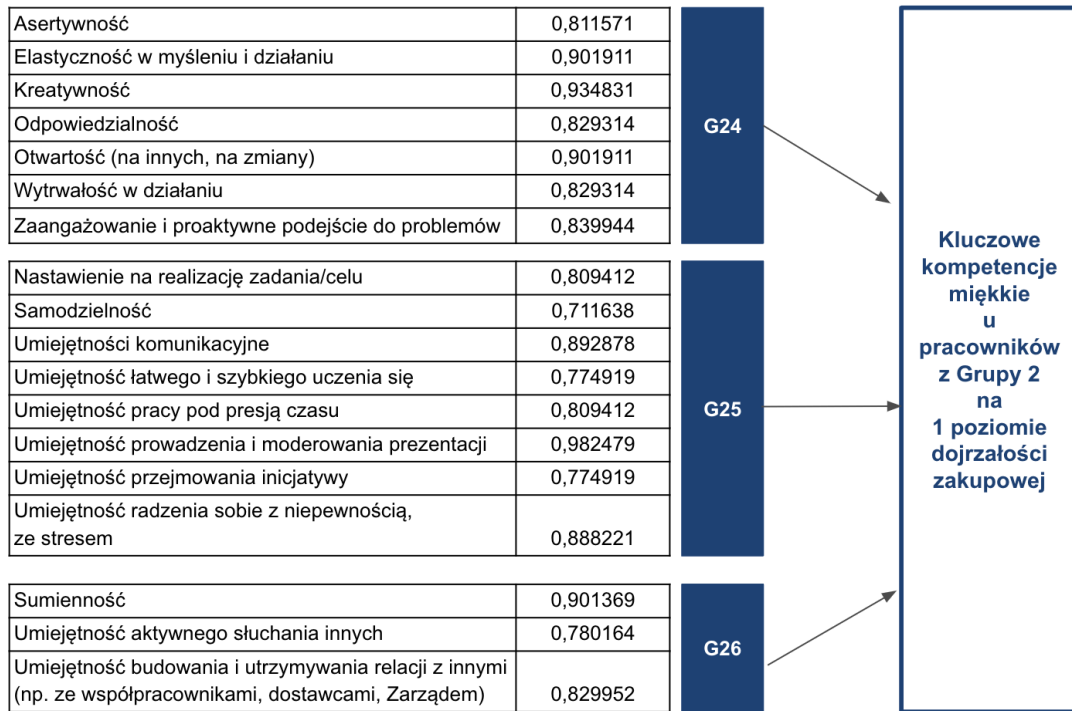
Tabela 39. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Asertywność	0,811571	0,057500	0,581418
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,901911	0,190372	0,387706
Kreatywność	0,934831	0,330766	0,129171
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,587240	0,809412	-0,001539
Odpowiedzialność	0,829314	0,356127	0,430595
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,901911	0,190372	0,387706
Samodzielność	0,339784	0,711638	0,614913
Sumienność	0,418960	0,109575	0,901369
Umiejętności komunikacyjne	0,160817	0,892878	0,420603
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,532351	0,328551	0,780164

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,151489	0,536871	0,829952
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,627696	0,620825	0,469653
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,428779	0,774919	0,464380
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,587240	0,809412	-0,001539
Umiejętność pracy w zespole	0,627696	0,620825	0,469653
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji	-0,034655	0,982479	0,183125
Umiejętność przejmowania inicjatywy	0,428779	0,774919	0,464380
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem	0,414853	0,888221	0,197385
Wytrwałość w działaniu	0,829314	0,356127	0,430595
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,839944	0,536257	0,083206
War.wyj.	7,882372	7,474606	4,643022
Udział	0,394119	0,373730	0,232151

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 18, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 53.



Rysunek 53. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 40. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

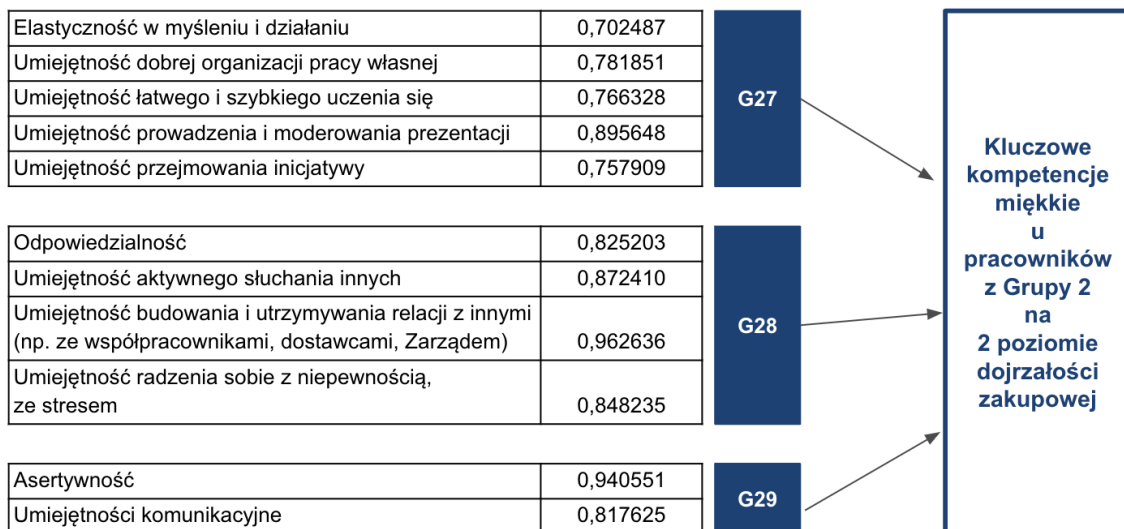
Tabela 40. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Asertywność	0,046711	0,034549	0,940551
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,702487	0,108632	0,332433
Kreatywność	0,543531	0,465395	0,362209
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,605705	0,127531	0,462309
Odpowiedzialność	0,255758	0,825203	0,309718
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,410664	0,632900	0,188183
Samodzielność	0,366099	0,262457	0,651121
Sumienność	0,551389	-0,436759	0,632938
Umiejętności komunikacyjne	0,074937	0,462488	0,817625
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,032398	0,872410	0,183151
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,132280	0,962636	-0,045407
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,781851	0,118531	0,080842

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,766328	0,416792	0,192581
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,513919	0,612980	0,550811
Umiejętność pracy w zespole	0,391172	0,369547	0,544047
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji	0,895648	0,267103	-0,035374
Umiejętność przejmowania inicjatywy	0,757909	0,288165	0,313428
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem	0,351702	0,848235	0,162157
Wytrwałość w działaniu	0,417606	0,309932	0,466987
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,471063	0,655575	0,318653
War.wyj.	5,366530	5,588476	4,088498
Udział	0,268327	0,279424	0,204425

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 11, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 54.



Rysunek 54. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

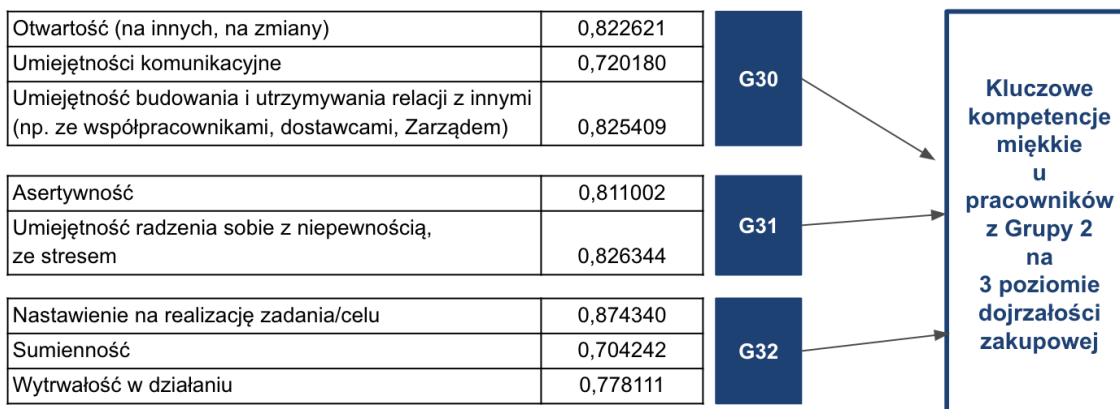
Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 41. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

Tabela 41. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Asertywność	-0,036450	0,811002	0,212054
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,576782	0,536662	0,169253
Kreatywność	0,531129	0,574396	0,192918
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,053840	0,158537	0,874340
Odpowiedzialność	0,667291	0,106349	0,508509
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,822621	-0,042008	0,298770
Samodzielność	0,575049	0,300725	0,604857
Sumienność	0,378949	0,219023	0,704242
Umiejętności komunikacyjne	0,720180	0,307236	0,265868
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,676463	0,342301	-0,040923
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,825409	0,136451	0,196928
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,384589	0,528395	0,477401
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,662684	0,359433	0,436147
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,464115	0,537134	0,588202
Umiejętność pracy w zespole	0,541208	0,416378	0,377858
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji	0,671124	0,079113	0,315303
Umiejętność przejmowania inicjatywy	0,439162	0,462396	0,470576
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem	0,211153	0,826344	0,134295
Wytrwałość w działaniu	0,259215	0,167418	0,778111
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,695973	0,408745	0,277028
War.wyj.	6,207626	3,650750	4,124084
Udział	0,310381	0,182537	0,206204

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 8, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 55.



Rysunek 55. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej
Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji miękkich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 42. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

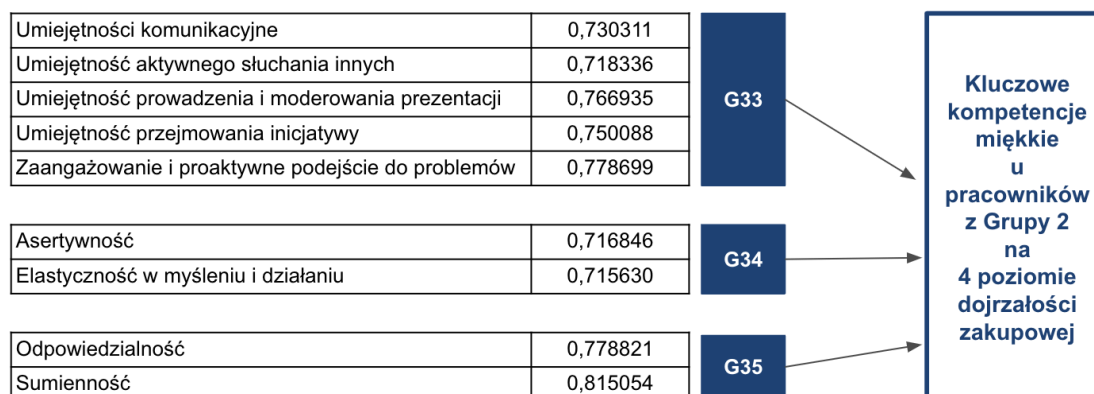
Tabela 42. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Asertywność	-0,111188	0,716846	0,152019
Elastyczność w myśleniu i działaniu	0,236013	0,715630	0,235851
Kreatywność	0,696974	0,101640	0,024173
Nastawienie na realizację zadania/celu	0,292543	0,572767	0,476666
Odpowiedzialność	0,442034	0,208835	0,778821
Otwartość (na innych, na zmiany)	0,340347	-0,016460	0,692951
Samodzielność	0,491008	0,328270	0,525451
Sumienność	0,216195	0,069936	0,815054
Umiejętności komunikacyjne	0,730311	0,034178	0,222957
Umiejętność aktywnego słuchania innych	0,718336	0,135264	0,339434
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	0,579626	0,301906	0,288530
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	0,113312	0,535960	0,487213
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	0,464379	0,145606	0,152724
Umiejętność pracy pod presją czasu	0,506323	0,397032	0,093499
Umiejętność pracy w zespole	0,608540	0,122979	0,351788
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji	0,766935	-0,051828	0,214016
Umiejętność przejmowania inicjatywy	0,750088	0,160286	0,194194

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem	0,401035	0,662261	-0,260929
Wytrwałość w działaniu	0,126498	0,248232	0,601051
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	0,778699	0,212700	0,422535
War.wyj.	5,413000	2,686573	3,666454
Udział	0,270650	0,134329	0,183323

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 9, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 56.



Rysunek 56. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 43. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

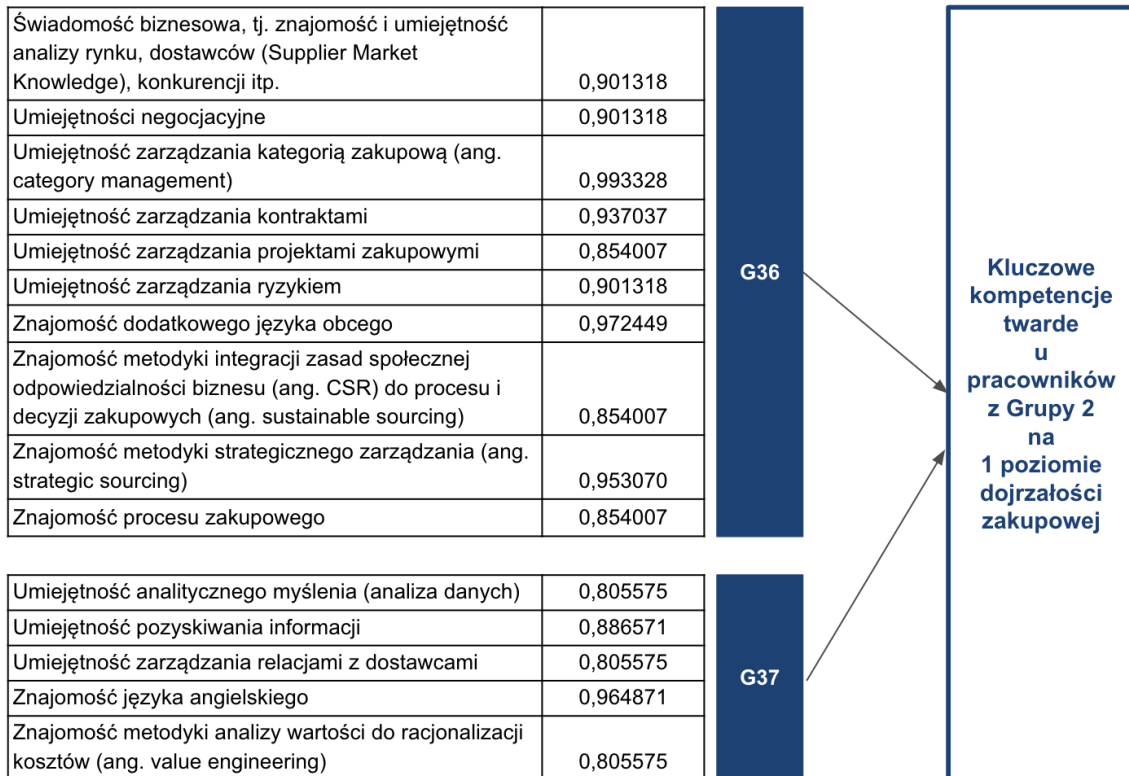
Tabela 43. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.	0,901318	0,344682
Umiejętności negocjacyjne	0,901318	0,344682
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,591886	0,805575
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,452771	0,886571

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	0,993328	0,105534
Umiejętność zarządzania kontraktami	0,937037	0,255834
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	0,854007	0,500143
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,591886	0,805575
Umiejętność zarządzania ryzykiem	0,901318	0,344682
Znajomość dodatkowego języka obcego	0,972449	0,232783
Znajomość języka angielskiego	-0,232531	0,964871
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)	0,591886	0,805575
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	0,854007	0,500143
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	0,953070	0,099218
Znajomość procesu zakupowego	0,854007	0,500143
War.wyj.	9,653905	4,911304
Udział	0,643594	0,327420

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 15, będących kompetencjami twardymi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 57.



Rysunek 57. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 44. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

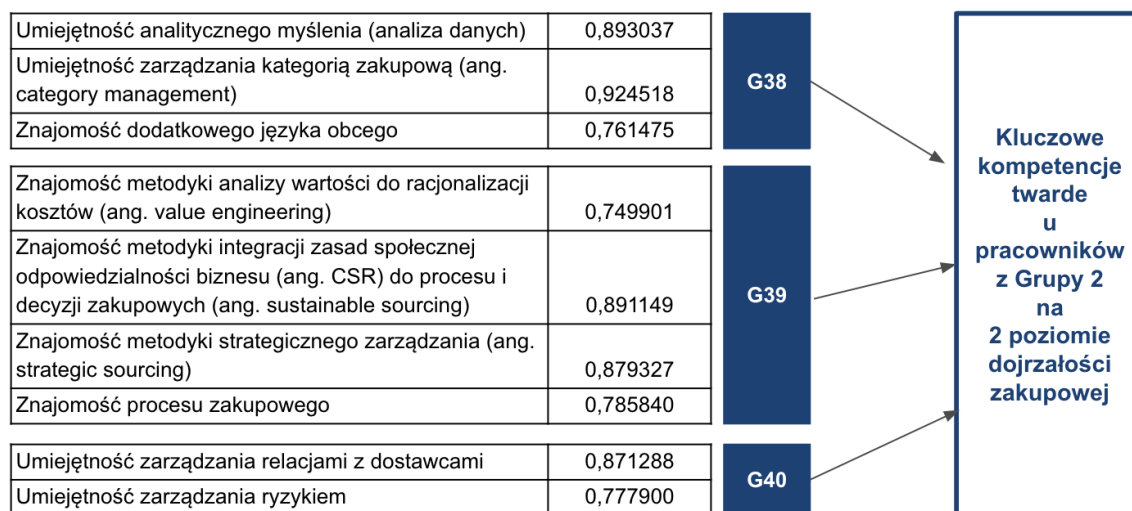
Tabela 44. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.	0,202490	0,462225	0,631148
Umiejętności negocjacyjne	0,285609	0,201515	0,684949
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,893037	0,256985	-0,052247
Umiejętność pozyskiwania informacji	-0,295805	0,323117	0,671404
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	0,924518	-0,003020	0,084940
Umiejętność zarządzania kontraktami	0,484172	0,201753	0,611267
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	0,642035	0,249825	0,448918
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,008664	-0,090555	0,871288

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność zarządzania ryzykiem	0,489327	-0,164230	0,777900
Znajomość dodatkowego języka obcego	0,761475	-0,201372	0,449228
Znajomość języka angielskiego	0,564722	-0,241736	0,124872
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)	0,259025	0,749901	0,476266
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	-0,165298	0,891149	0,017761
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	0,310709	0,879327	0,128193
Znajomość procesu zakupowego	-0,453331	0,785840	0,016312
War.wyj.	4,043690	3,409249	3,728920
Udział	0,269579	0,227283	0,248595

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 9, będących kompetencjami twardymi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 58.



Rysunek 58. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

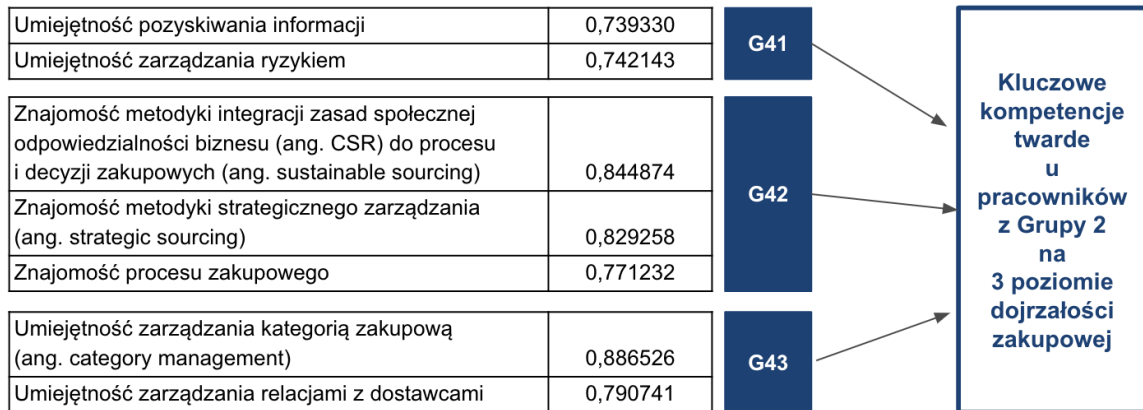
Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 45. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

Tabela 45. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.	0,570465	0,133701	0,361545
Umiejętności negocjacyjne	0,294760	0,505799	0,424497
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,585194	0,406825	0,051227
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,739330	0,009208	-0,061744
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	0,169385	0,224460	0,886526
Umiejętność zarządzania kontraktami	0,684710	0,153154	0,580157
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	0,011643	0,623104	0,636552
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,255068	0,069427	0,790741
Umiejętność zarządzania ryzykiem	0,742143	0,130749	0,497502
Znajomość dodatkowego języka obcego	0,646873	0,099203	0,290321
Znajomość języka angielskiego	0,201067	0,523670	0,450713
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)	0,438376	0,685883	0,284652
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	0,307797	0,844874	-0,134450
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	0,173024	0,829258	0,210687
Znajomość procesu zakupowego	-0,244026	0,771232	0,177948
War.wyj.	3,250137	3,674098	3,180426
Udział	0,216676	0,244940	0,212028

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 7, będących kompetencjami miękkimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 59.



Rysunek 59. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej
Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji twardych wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 46. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

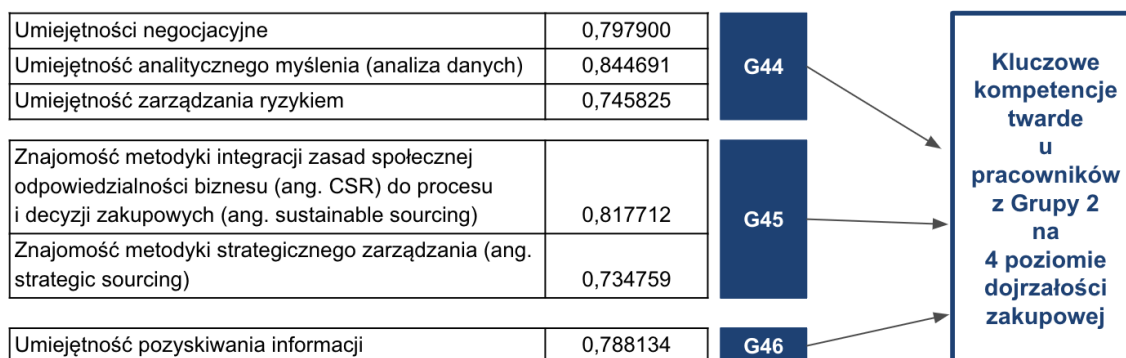
Tabela 46. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.	0,501841	0,371190	-0,134388
Umiejętności negocjacyjne	0,797900	-0,115364	0,215044
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	0,844691	0,082358	0,112292
Umiejętność pozyskiwania informacji	0,029923	-0,120023	0,788134
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	0,587716	0,426415	0,380594
Umiejętność zarządzania kontraktami	0,480976	0,356372	0,193791
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	0,533892	0,580639	-0,193483
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	0,468326	0,046753	0,592205
Umiejętność zarządzania ryzykiem	0,745825	-0,124409	0,321911
Znajomość dodatkowego języka obcego	0,012360	0,127430	0,592318
Znajomość języka angielskiego	0,278839	0,422748	0,557701
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)	-0,031071	0,679042	-0,132185
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych	-0,213807	0,817712	0,291746

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
(ang. sustainable sourcing)			
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	0,326617	0,734759	0,226216
Znajomość procesu zakupowego	0,475242	0,119381	-0,303238
War.wyj.	3,697375	2,714743	2,279831
Udział	0,246492	0,180983	0,151989

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 6, będących kompetencjami twardymi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 60.



Rysunek 60. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji menedżerskich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 47. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

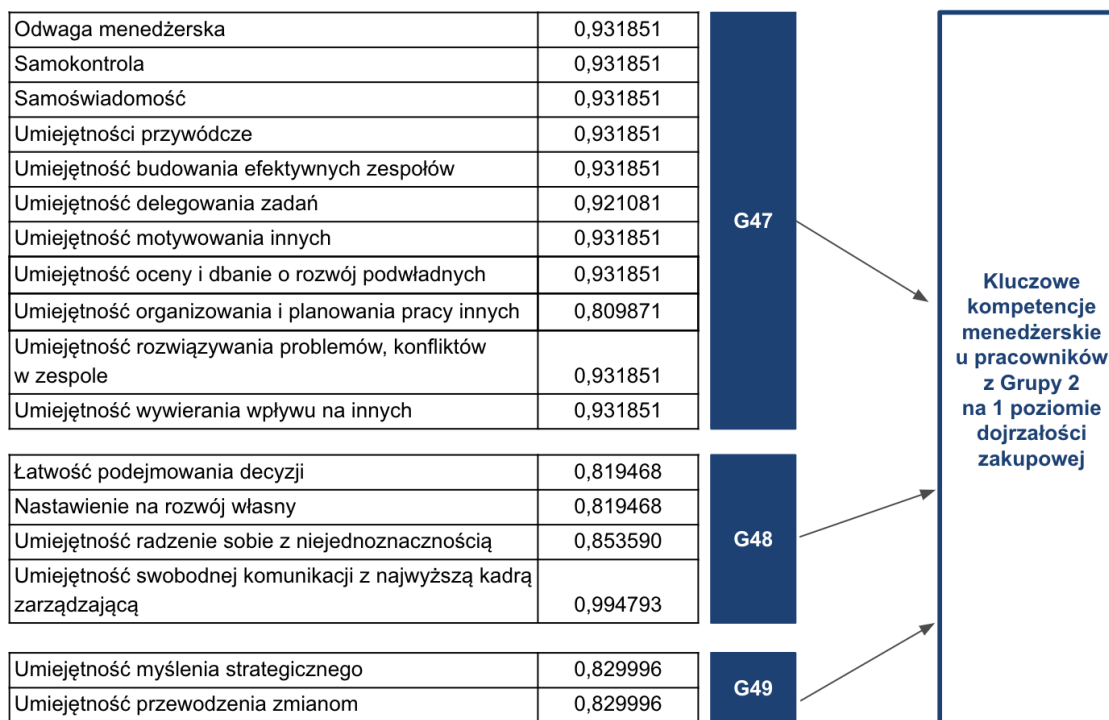
Tabela 47. Czynnikowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Łatwość podejmowania decyzji	0,248571	0,819468	0,516414
Nastawienie na rozwój własny	0,248571	0,819468	0,516414
Odwaga menedżerska	0,931851	0,267161	0,245518
Samokontrola	0,931851	0,267161	0,245518
Samoświadomość	0,931851	0,267161	0,245518
Umiejętności przywódcze	0,931851	0,267161	0,245518
Umiejętność budowania efektywnych zespołów	0,931851	0,267161	0,245518

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi	0,691739	0,589057	0,417742
Umiejętność delegowania zadań	0,921081	-0,181424	0,344521
Umiejętność motywowania innych	0,931851	0,267161	0,245518
Umiejętność myślenia strategicznego	0,442958	0,338961	0,829996
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	0,931851	0,267161	0,245518
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	0,809871	0,022218	0,586187
Umiejętność przeprowadzenia zmianom	0,442958	0,338961	0,829996
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością	0,520397	0,853590	-0,023913
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole	0,931851	0,267161	0,245518
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą	0,011681	0,994793	0,101243
Umiejętność wywierania wpływu na innych	0,931851	0,267161	0,245518
War.wyj.	10,584846	4,313846447	3,101307249
Udział	0,588047	0,2396581359	0,1722948472

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 17, będących kompetencjami menedżerskimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 1 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 61.



Rysunek 61. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji menedżerskich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 48. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

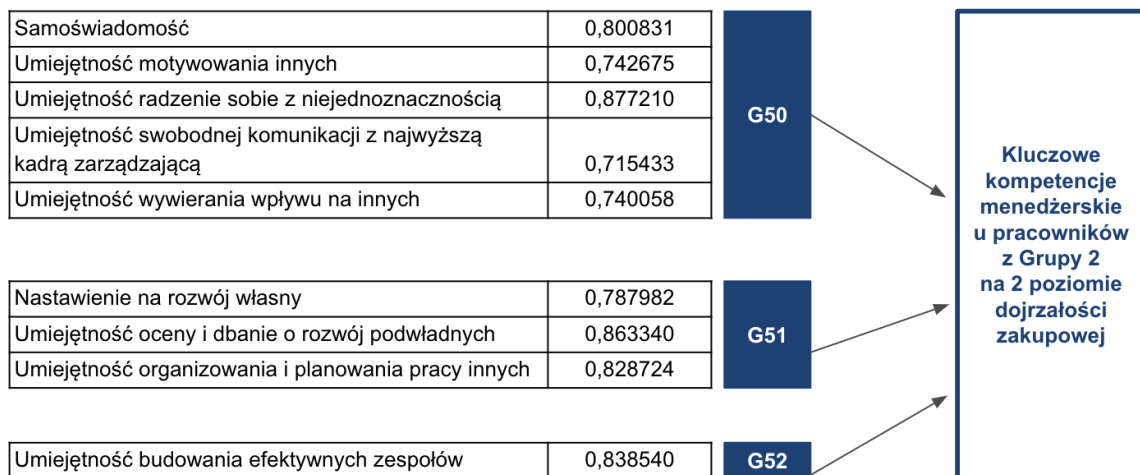
Tabela 48. Czynnikowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Łatwość podejmowania decyzji	0,681677	-0,147521	0,228266
Nastawienie na rozwój własny	-0,241338	0,787982	0,055878
Odwaga menedżerska	0,330895	0,577004	0,342890
Samokontrola	0,684561	0,090703	0,069557
Samoświadomość	0,800831	0,133551	-0,281630
Umiejętności przywódcze	0,582766	0,029415	0,699348
Umiejętność budowania efektywnych zespołów	0,092762	0,185797	0,838540
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi	0,565008	0,530388	-0,368546
Umiejętność delegowania zadań	-0,081903	0,013341	0,360899
Umiejętność motywowania innych	0,742675	0,523785	0,014257

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność myślenia strategicznego	0,623641	0,347325	0,380456
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	0,374607	0,863340	0,064950
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	-0,035810	0,828724	0,012097
Umiejętność przeprowadzenia zmianom	0,600818	0,356597	0,292836
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością	0,877210	-0,045959	0,055384
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole	0,550528	-0,204833	0,420210
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą	0,715433	-0,052398	-0,447177
Umiejętność wywierania wpływu na innych	0,740058	0,254572	0,038553
War.wyj.	5,991735	3,384459	2,331430
Udział	0,332874	0,188026	0,129524

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 9, będących kompetencjami menedżerskimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 2 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 62.



Rysunek 62. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

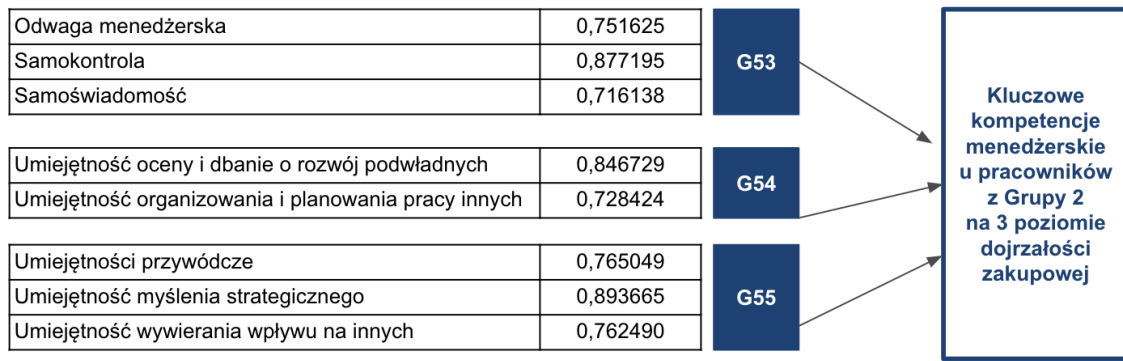
Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji menedżerskich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 49. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

Tabela 49. Czynnikowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Łatwość podejmowania decyzji	0,507564	0,323134	0,544168
Nastawienie na rozwój własny	0,211018	0,608991	-0,005431
Odwaga menedżerska	0,751625	0,161438	0,231651
Samokontrola	0,877195	0,123603	0,152636
Samoświadomość	0,716138	0,552854	0,061458
Umiejętności przywódcze	0,262551	0,101570	0,765049
Umiejętność budowania efektywnych zespołów	-0,319142	0,386744	0,539847
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi	0,258746	0,587520	0,084926
Umiejętność delegowania zadań	-0,122198	0,380045	0,653498
Umiejętność motywowania innych	0,108440	0,667229	0,435276
Umiejętność myślenia strategicznego	0,266343	-0,070272	0,893665
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	0,280898	0,846729	0,155208
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	0,218023	0,728424	0,440359
Umiejętność przewodzenia zmianom	0,039334	0,575505	0,641586
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością	0,539764	0,161957	0,679349
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole	0,201854	0,463471	0,534523
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrami zarządzającą	-0,067305	0,673838	0,133957
Umiejętność wywierania wpływu na innych	0,205553	0,126725	0,762490
War. wyj.	2,991636	4,211817	4,652197
Udział	0,166202	0,233990	0,258455

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 8, będących kompetencjami menedżerskimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 3 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 63.



Rysunek 63. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Dla grupy 2 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej dla kompetencji menedżerskich wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w tabeli 50. Na czerwono zaznaczono wartości ładunków czynnikowych wykorzystane do dalszych analiz.

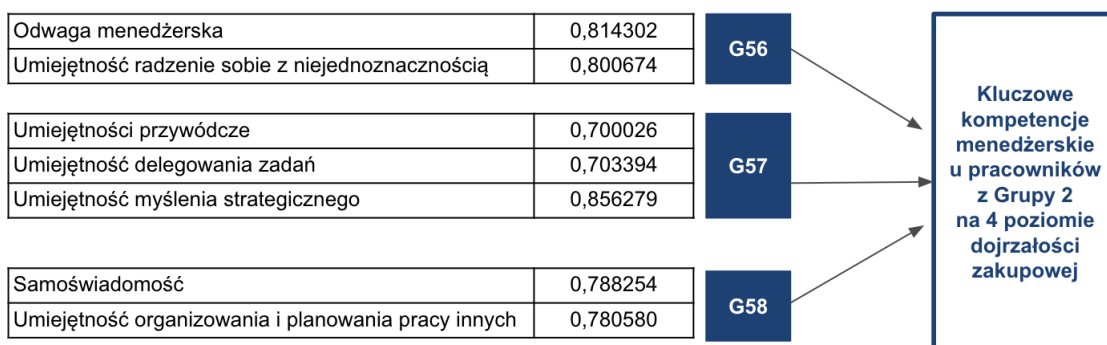
Tabela 50. Czynnikowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Łatwość podejmowania decyzji	0,252519	0,699263	0,002602
Nastawienie na rozwój własny	-0,747619	0,015920	0,276876
Odwaga menedżerska	0,814302	0,068340	0,237834
Samokontrola	-0,005418	0,668742	0,370325
Samoświadomość	-0,220803	0,142547	0,788254
Umiejętności przywódcze	0,301791	0,700026	0,027947
Umiejętność budowania efektywnych zespołów	0,611127	0,535592	0,134785
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi	0,171520	-0,015820	0,633285
Umiejętność delegowania zadań	-0,176314	0,703394	0,054401
Umiejętność motywowania innych	0,031117	0,446641	0,522625
Umiejętność myślenia strategicznego	0,099941	0,856279	0,072726
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	0,684829	-0,112376	0,456359
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	0,340185	0,028581	0,780580
Umiejętność przeprowadzenia zmianom	0,542729	0,373679	0,069324
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością	0,800674	0,193119	0,270502

Zmienna	Czynnik (1)	Czynnik (2)	Czynnik (3)
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole	0,495558	0,224507	0,521271
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą	0,134747	0,192334	0,606534
Umiejętność wywierania wpływu na innych	0,167778	0,491546	0,358119
War.wyj.	3,682822	3,685427	3,256503
Udział	0,204601	0,204746	0,180917

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem pakietu Statistica.

Na podstawie wyników analizy czynnikowej zmniejszono liczbę zmiennych do 7, będących kompetencjami menedżerskimi dla grupy 2 stanowisk pracy dla 4 poziomu dojrzałości zakupowej. Zmienne te podzielone są w kategorie zgodnie z rysunkiem 64.



Rysunek 64. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła na zredukowanie listy kompetencji wymaganych na konkretnych poziomach dojrzałości zakupowej (poziom 1-4) oraz w konkretnej grupie stanowiskowej (grupa 1, grupa 2). Większość zmiennych miała wysokie ładunki czynnikowe (powyżej 0,7) na przynajmniej jednym zidentyfikowanym czynniku. Tym samym analiza wskazuje na silne powiązania między zmiennymi a czynnikami. Zmienne o niskich ładunkach zostały wykluczone z dalszej analizy. W efekcie przeprowadzonej analizy uzyskano zestawienie kluczowych kompetencji miękkich, twardych w grupie 1 na 4 poziomach dojrzałości zakupowej (tabela 51) oraz kompetencji miękkich, twardych, menedżerskich w grupie 2 na 4 poziomach dojrzałości zakupowej (tabela 52).

Tabela 51. Kluczowe kompetencje w grupie 1

GRUPA 1			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE MIĘKIE			
Nastawienie na realizację zadania/celu	Sumiennosc	Samodzielność	Elastyczność w myśleniu i działaniu
Odpowiedzialność	Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	Umiejętności komunikacyjne	Nastawienie na realizację zadania/celu
Otwartość (na innych, na zmiany)	Otwartość (na innych, na zmiany)	Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej
Samodzielność	Umiejętność aktywnego słuchania innych	Nastawienie na realizację zadania/celu	Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	Sumiennosc	Otwartość (na innych, na zmiany)
Umiejętność pracy pod presją czasu	Umiejętność pracy pod presją czasu	Elastyczność w myśleniu i działaniu	Umiejętność pracy w zespole
Wytrwałość w działaniu	Umiejętność pracy w zespole	Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	Sumiennosc
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	Wytrwałość w działaniu		
Elastyczność w myśleniu i działaniu			
Umiejętności komunikacyjne			
Umiejętność aktywnego słuchania innych			
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się			

GRUPA 1			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE MIĘKKE			
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE TWARDE			
Umiejętności negocjacyjne	Umiejętność oceny dostawców	Umiejętności negocjacyjne	Znajomości pakietu MS Office
Umiejętność oceny dostawców	Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	Umiejętność oceny dostawców	Znajomość języka angielskiego
Umiejętność pozyskiwania informacji	Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	Znajomość procesu zakupowego
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	Znajomości pakietu MS Office	Znajomość języka angielskiego	Umiejętności negocjacyjne
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	Znajomość procesu zakupowego	Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	Umiejętność pozyskiwania informacji
Znajomości pakietu MS Office	Znajomość języka angielskiego		
Znajomość języka angielskiego			
Znajomość procesu zakupowego			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 52. Kluczowe kompetencje w grupie 2

GRUPA 2			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE MIĘKIE			
Asertywność	Elastyczność w myśleniu i działaniu	Otwartość (na innych, na zmiany)	Umiejętności komunikacyjne
Elastyczność w myśleniu i działaniu	Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej	Umiejętności komunikacyjne	Umiejętność aktywnego słuchania innych
Kreatywność	Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji
Odpowiedzialność	Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji	Asertywność	Umiejętność przejmowania inicjatywy
Otwartość (na innych, na zmiany)	Umiejętność przejmowania inicjatywy	Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem	Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów
Wytrwałość w działaniu	Odpowiedzialność	Nastawienie na realizację zadania/celu	Asertywność
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	Umiejętność aktywnego słuchania innych	Sumienność	Elastyczność w myśleniu i działaniu
Nastawienie na realizację zadania/celu	Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)	Wytrwałość w działaniu	Odpowiedzialność
Samodzielność	Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem		Sumienność
Umiejętności komunikacyjne	Asertywność		

GRUPA 2			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE MIĘKKIE			
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się	Umiejętności komunikacyjne		
Umiejętność pracy pod presją czasu			
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji			
Umiejętność podejmowania inicjatywy			
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem			
Sumiennność			
Umiejętność aktywnego słuchania innych			
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)			
KOMPETENCJE TWARDE			
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.	Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)	Umiejętność pozyskiwania informacji	Umiejętności negocjacyjne
Umiejętności negocjacyjne	Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	Umiejętność zarządzania ryzykiem	Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)

GRUPA 2			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE TWARDE			
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	Znajomość dodatkowego języka obcego	Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	Umiejętność zarządzania ryzykiem
Umiejętność zarządzania kontraktami	Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)	Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi	Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	Znajomość procesu zakupowego	Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)
Umiejętność zarządzania ryzykiem	Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)	Umiejętność pozyskiwania informacji
Znajomość dodatkowego języka obcego	Znajomość procesu zakupowego	Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami	
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)	Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami		
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)	Umiejętność zarządzania ryzykiem		
Znajomość procesu zakupowego			

GRUPA 2			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE TWARDE			
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)			
Umiejętność pozyskiwania informacji			
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami			
Znajomość języka angielskiego			
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)			
KOMPETENCJE MENEŻERSKIE			
Odwaga menedżerska	Samoświadomość	Odwaga menedżerska	Odwaga menedżerska
Samokontrola	Umiejętność motywowania innych	Samokontrola	Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością
Samoświadomość	Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością	Samoświadomość	Umiejętności przywódcze
Umiejętności przywódcze	Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą	Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	Umiejętność delegowania zadań
Umiejętność budowania efektywnych zespołów	Umiejętność wywierania wpływu na innych	Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	Umiejętność myślenia strategicznego
Umiejętność delegowania zadań	Nastawienie na rozwój własny	Umiejętności przywódcze	Samoświadomość
Umiejętność motywowania innych	Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	Umiejętność myślenia strategicznego	Umiejętność organizowania i planowania pracy innych
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych	Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	Umiejętność wywierania wpływu na innych	

GRUPA 2			
POZIOM 1	POZIOM 2	POZIOM 3	POZIOM 4
KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE			
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych	Umiejętność budowania efektywnych zespołów		
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole			
Umiejętność wywierania wpływu na innych			
Łatwość podejmowania decyzji			
Nastawienie na rozwój własny			
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością			
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrami zarządzającą			
Umiejętność myślenia strategicznego			
Umiejętność przeprowadzenia zmianom			

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, przeprowadzone badania pozwoliły na wydzielenie kompetencji względem stanowiska (grupa 1 oraz grupa 2) z podziałem na typ kompetencji (miękkie i twarde w grupie 1 oraz miękkie, twarde i menedżerskie w grupie 2) na 4 poziomach dojrzałości zakupowej. Przedstawiona w pracy analiza pozwoliła na to, że wyniki otrzymane drogą analizy czynnikowej wykorzystującej metodę głównych składowych mogły zostać poddane dalszej interpretacji. Tym samym zastosowane metody redukcji zmiennych ułatwiły analizę uzyskanych wyników i wskazanie kluczowych kompetencji, gdyż zbyt duża ilość rozpatrywanych cech spowodowałaby wzrost skali trudności interpretacji wyników. Wyniki analizy czynnikowej sugerują, że zidentyfikowane czynniki dobrze wyjaśniają strukturę danych i są użyteczne w niniejszym badaniu.

Ponadto w efekcie przeprowadzonych prac uzyskano odpowiedź na pytania badawcze: P3: Jakie kompetencje mają pracownicy realizujący działania zakupowe? oraz P4: Jakie kompetencje pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów są istotne w świetle dojrzałości zakupowej na poszczególnych poziomach? Prezentowane przez autorkę dysertacji wyniki analizy z pewnością mogą wnieść znaczący wkład do głębszego zrozumienia istotności kompetencji pracowników w obszarze zakupów w kontekście dojrzałości zakupowej. Co więcej, zostały zrealizowane zadania badawcze Z2.2.: Przeprowadzenie badań własnych - II etap: Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej oraz Z6: Opracowanie listy kluczowych kompetencji pracowników na podstawie przebadanych pracowników działu zakupów w wybranych przedsiębiorstwach. Wyniki prac zostały przedstawione w tabelach 31-50 oraz na rysunkach 45-64.

Rozdział 5. Dojrzałość zakupowa przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów

5.1. Istota modelu i założenia konstrukcyjne

Główny problem badawczy w rozprawie sformułowano następująco: jakie kompetencje pracowników zajmujących się zakupami charakteryzują konkretny poziom dojrzałości zakupowej? Niewątpliwie są to jedne z kluczowych kwestii rozważanych przez przedsiębiorstwa, które są świadome znaczenia obszaru zakupów w swojej organizacji oraz dążą do poprawy swojej pozycji na rynku czy postrzegania przez inne podmioty zewnętrzne, np. dostawców. Niestety jednak można dostrzec niedostatki w istniejącym stanie wiedzy, gdyż połączenie poziomu dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników zajmujących się zakupami w organizacji jest niewystarczające, co stanowi praktyczną barierę w wykorzystaniu dotychczas zaproponowanych w literaturze modeli dojrzałości zakupowej. Żeby organizacja dobrze funkcjonowała, również w obszarze zakupów ważna jest rola pracownika. Tym samym potrzeba zidentyfikowania i zbudowania modelu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów jest w ocenie autorki istotna z uwagi na możliwe do uzyskania dzięki temu korzyści.

Przed podjęciem prac nad opracowywaniem modelu zdecydowano się na odpowiedź na następujące pytania:

- **Pytanie:** Z czego wynika potrzeba opracowania modelu?

Odpowiedź: Istnieje luka w literaturze co do konkretnego powiązania poziomu dojrzałości zakupowej z kompetencjami wymaganymi na stanowisku osób zatrudnionych w obszarze zakupów z podziałem na zajmowane stanowiska. Temat kompetencji jest silnie eksploatowany w literaturze, jednak jeżeli chodzi o tematykę zakupową to zdecydowanie brakuje pozycji naukowych charakteryzujących kompetencje pracowników zajmujących się zakupami w przedsiębiorstwie. W tym zakresie można znaleźć jedynie opracowania biznesowe, materiały szkoleniowe. Szczegółowe omówienie luki badawczej oraz przesłanki do podjęcia prac zostały zaprezentowane we Wprowadzeniu do niniejszej rozprawy.

- **Pytanie:** Dlaczego odbiorcy modelu mogą być nim zainteresowani?

Odpowiedź: W badaniach wstępnych praktycy wyrażali duże zainteresowanie badaniem na temat kompetencji, potwierdzając potrzebę poruszenia tego tematu z perspektywy naukowej. Pracownicy działu zakupów deklarują, że chcą rozwijać swoje kompetencje, a przygotowany model byłby wsparciem dla nich w ustaleniu

kierunku szkoleń, rozwoju, tak aby podążać we wspólnym kierunku z organizacją i osiągać oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej. Omówienie wyników badań wstępnych zostało zaprezentowane we Wprowadzeniu do niniejszej rozprawy.

- Pytanie: Jak można zastosować model w różnych strukturach organizacyjnych?

Odpowiedź: Model ma służyć organizacjom, w których realizowana jest funkcja zakupowa, czyli przedsiębiorstwom o różnych strukturach organizacjach, tak aby dopasować sposób realizacji funkcji zakupowej oraz kompetencje pracowników do oczekiwanego poziomu dojrzałości zakupowej. Sprawdzając poszczególne charakterystyki funkcji zakupowej oraz listę kompetencji organizacja będzie mogła ocenić na jakim poziomie znajduje się obecnie, jaki poziom chce osiągnąć i jakie elementy funkcji zakupowej i kompetencje pracowników muszą być spełnione.

- Pytanie: Kto w organizacji będzie zaangażowany w zapoznanie się z modelem?

Odpowiedź: W zaznajomienie się z modelem w przedsiębiorstwie powinni być zaangażowani pracownicy na co dzień zajmujący się zakupami, kierownictwo oraz zarząd organizacji. Powinny być to osoby silnie zaangażowane w realizację funkcji zakupowej, tym samym będzie im łatwiej dokonać analizy poszczególnych elementów funkcji i kompetencji. Stopień zaangażowania poszczególnych osób będzie zależał od wewnętrznych oczekiwań (poziomu dojrzałości) oraz możliwości organizacji.

- Pytanie: Co można osiągnąć dzięki modelowi?

Odpowiedź: Dzięki opracowanemu modelowi organizacja będzie świadoma na jakim poziomie dojrzałości zakupowej aktualnie się znajduje, będzie mogła również zweryfikować czy zatrudnieni pracownicy w obszarze zakupów mają wymienione w modelu kompetencje. Ponadto organizacja będzie mogła określić jaki poziom dojrzałości zakupowej chciałaby osiągnąć i co należy zrobić. Model pozwoli na zwiększenie samoświadomości organizacji w obszarze zakupów oraz wymaganych kompetencji pracowników.

W kolejnym kroku opracowano następujące założenia modelu:

1. Każdy z poziomów dojrzałości zakupowej wynika logicznie z poprzedniego poziomu – jest jego rozwinięciem i kontynuacją.

2. Model ma umożliwić diagnozę aktualnego poziomu dojrzałości zakupowej oraz np. przy założeniu, że organizacja planuje się rozwijać, osiągnąć wyższy poziom dojrzałości zakupowej, model będzie punktem wyjścia do dalszej transformacji.
3. Model ma służyć do diagnozowania kompetencji osób zajmujących się zakupami, pomagać m.in. w weryfikacji wymaganych kompetencji osób zajmujących się zakupami, przy rekrutacji (pomaga szukać odpowiednich kandydatów) czy planowaniu ścieżek rozwoju pracowników.
4. Model może pomóc przy utworzeniu nowego działu zakupów – można będzie go zastosować do określenia oczekiwanej roli obszaru zakupów w organizacji w odniesieniu do poziomu dojrzałości i kompetencji pracowników.
5. Poprzez wybranie z zaproponowanych w modelu charakterystyk funkcji zakupowej oraz kompetencji dla konkretnego poziomu, model wspiera zastosowanie właściwego podejścia do zarządzania obszarem zakupów w organizacji.

Mając na uwadze powyższe odpowiedzi na postawione pytania zasadności przygotowania modelu oraz założenia przyjęto następujące cele opracowywania modelu (tabela 53), które wpisują się w przyjęte założenia oraz oczekiwania stawiane przez autorkę niniejszej dysertacji:

Tabela 53. Cele opracowania modelu

Cel opisowy (deskryptywny)	Cel normatywny	Cel porównawczy
<p>Ocena sytuacji początkowej (ang. as-is) w przedsiębiorstwie, czyli ocena obecnego poziomu dojrzałości w odniesieniu do danych kryteriów weryfikacji: elementów funkcji zakupowej oraz kompetencji zatrudnionych w organizacji pracowników. Opracowany model może służyć jako narzędzie diagnostyczne.</p>	<p>Identyfikacja poziomu pożądanego oraz wskazanie wytycznych do osiągnięcia poziomu pożądanego poprzez szczegółowe kierunki działania.</p>	<p>Benchmarking między przedsiębiorstwami w zakresie dojrzałości oraz funkcjonowania zakupów w organizacji z uwzględnieniem kompetencji, co pozwala na wewnętrzne lub zewnętrzne testy porównawcze.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie Poppelbub, Roglinger, 2011; Maier i in. 2009, s. 21.

Kolejnym krokiem było zaprojektowanie modelu. Przy projektowaniu zdecydowano się na połączenie etapów rozwoju modeli dojrzałości według Beckera, de Bruin, Poppelbub, Roglinger, ze względu na fakt, że zaproponowany przez nich w literaturze przedmiotu wątek

metodologii budowy modeli dojrzałości zapewnia odpowiedni rygor naukowy i rozważa zarówno wymogi samego procesu projektowania, jak i opracowywania modelu oraz zasady, które powinien spełniać model jako wynik tego procesu, a ponadto przedstawione metody postępowania są bardzo do siebie zbliżone (Głuszek, Kacała, 2015, s. 27). Tabela 54 przedstawia i opisuje jak na podstawie literatury przedmiotu sformułowano schemat projektowania modelu w niniejszej pracy.

Tabela 54. Schemat projektowania modelu

Etap	Autor	Opis etapu	Opis etapu w rozprawie
1.	Becker i in. (2009)	Zdefiniowanie problemu: - określenie dziedziny modelu - określenie grupy docelowej - uzasadnienie zapotrzebowania na model	W pracy zostały określone: - dziedzina: dojrzałość zakupowa przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników, którzy zajmują się zakupami, - grupa docelowa: organizacje posiadające w swoich strukturach komórki zakupowe, zatrudniające pracowników zajmujących się zakupami, - uzasadnienie: luka badawcza, która została opisana w dysertacji (we Wprowadzeniu) w zakresie skojarzenia modeli dojrzałości zakupowej z konkretnymi kompetencjami pracowników.
2.	Becker i in. (2009)	Porównanie z istniejącymi modelami dojrzałości: - badanie istniejących modeli - uzasadnienie zapotrzebowania na nowy model lub modyfikację dotychczasowego	- W pracy została przeprowadzona analiza literatury przedmiotu obejmująca zaprezentowanie dostępnych modeli dojrzałości zakupowej czego efektem jest Rozdział 2 niniejszej pracy. - We Wprowadzeniu uzasadniono potrzebę opracowywania modelu, natomiast w Rozdziale 5 uzasadniono założenia, schemat projektowania i cele opracowywanego modelu.
3.	de Bruin i in. (2005)	Projektowanie modelu: - adresaci modelu - liczba i sposób definiowania poziomów dojrzałości	W dysertacji scharakteryzowano: - adresatów modelu: kierownictwo organizacji posiadających w swoich strukturach komórki zakupowe, zatrudniające pracowników zajmujących się zakupami, - poziomy dojrzałości zakupowej: na podstawie przeprowadzonej analizy literatury oraz badań własnych zdefiniowano 4 poziomy dojrzałości zakupowej (punkt 4.4. pracy),

Etap	Autor	Opis etapu	Opis etapu w rozprawie
3.	de Bruin i in. (2005)	- sposób i motywy aplikacji modelu	- sposób i motywy aplikacji: w ramach rozprawy określono cele opracowywanego modelu oraz przygotowano instrukcję zastosowania modelu w praktyce biznesowej (punkt 5.2. pracy).
4.	Becker i in. (2009)	Określenie podstawowej architektury modelu	W ramach Rozdziału 5 dysertacji określono wymiary i składowe modelu, określono poziomy (punkt 4.4. pracy) i elementy istotne dla każdego poziomu z uwzględnieniem funkcji zakupowej i kompetencji.
5.	Poppelbub, Roglinger (2011)	Opisanie poszczególnych wymiarów dojrzałości	W ramach Rozdziału 5 dysertacji określono ścieżki rozwoju organizacji dla poszczególnych wymiarów dojrzałości zakupowej, opisano poziomy dojrzałości zakupowej (punkt 4.4. pracy, a w efekcie zaprojektowano Model dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.

Źródło: opracowanie na podstawie Głuszek, Kacała, 2015, s. 34.

Podsumowując, zarówno opracowany schemat procesu badawczego (punkt 4.1. niniejszej rozprawy), jak i schemat projektowania modelu (tabela 54) pozwoliły na zaplanowanie prac tak, aby osiągnąć postawiony w pracy główny cel, czyli opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami, czego rezultat zostanie przedstawiony na kolejnych stronach pracy.

5.2. Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów

Należy mieć na uwadze fakt, iż opracowany model nie zyska szerszego zainteresowania wśród osób na co dzień zajmującymi się zakupami, jeżeli będzie zbyt złożony i trudny do praktycznego zastosowania. Przedstawione rozważania w pracy, zarówno analiza literatury przedmiotu, jak i badania własne, potwierdziły, że model musi zawierać opis konkretnych poziomów dojrzałości zakupowej wraz ze wskazaniem kompetencji pracownika. Oznacza to, że model ma wskazywać konkretne kompetencje, na konkretnym stanowisku. Uwzględniając powyższe założenia, przeprowadzoną analizę literatury przedmiotu i po zapoznaniu się z dostępnymi modelami dojrzałości zakupowej, jak również po analizie potrzebnych kompetencji na stanowisku związanym z zakupami uwzględniono następujące składowe opracowanego modelu (rysunek 65).



Rysunek 65. Składowe Modelu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów
Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć na powyższym rysunku, składowe opracowywanego modelu podzielono na dwie główne części:

(1) Charakterystyki opisujące funkcję zakupową w organizacji:

- realizacja funkcji zakupowej w organizacji – strategia zakupowa i rola pełniona w organizacji (oczekiwania innych działów wobec działu/obszaru zakupów),
- komunikacja wewnątrz organizacji (dział/obszar zakupów vs. inne działy),
- relacje z dostawcami,
- proces zakupowy – stosowana dokumentacja i forma archiwizacji,

- wykorzystanie IT w obszarze zakupów.

(2) Kompetencje pracowników zajmujących się zakupami:

- konkretne kompetencje pracowników (grupa 1) – kompetencje: miękkie, twarde,
- konkretne kompetencje kierownictwa (grupa 2) – kompetencje: miękkie, twarde, menedżerskie.

Składowe (1) to dane uzyskane z przeprowadzonych badań własnych (Rozdział 4) zestawione z omówioną w dysertacji literaturą przedmiotu (Rozdział 1, 2). Natomiast, składowe (2) to przede wszystkim wyniki badań własnych (Rozdział 4, rysunki 45-64), przygotowanych na podstawie dostępnej literatury i materiałów biznesowych (Rozdział 3). Ponieważ w omówionych w dysertacji modelach dojrzałości zakupowej nie ma bezpośrednio wspomnianych konkretnych kompetencji z podziałem na zajmowane przez pracowników stanowiska, jedynie ogólnikowe opisy wskazujące na kompetencje pracowników, dlatego należy uznać, że powiązanie kompetencji z poziomem dojrzałości to część, która stanowi największy wkład badawczy do modelu.

Opracowany przez autorkę rozprawy Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów (rysunek 66) stanowi podsumowanie badań własnych i jest dedykowany przedsiębiorstwom, które w swoich strukturach posiadają Dział Zakupów lub zatrudniają pracowników, którzy odpowiedzialni są za realizację zadań zakupowych.

Model zaproponowany przez autorkę obejmuje ważne kwestie punktu widzenia zarządzania obszarem zakupów w przedsiębiorstwie. Zrealizowane dwuetapowe badania własne i badania towarzyszące (analiza ofert pracy, ankietowe badanie eksperckie) pozwoliły na opracowanie poszczególnych elementów modelu oraz na dokonanie spostrzeżeń w dwóch obszarach:

- Ogólnym – dotyczącym zrozumienia funkcji zakupowej oraz rozpoznania kompetencji pracowników w obszarze zakupów w wybranych przedsiębiorstwach.
- Szczegółowym – dotyczącym poznania korelacji pomiędzy elementami funkcji zakupowej, kompetencjami pracowników w obszarze zakupów, a poziomem dojrzałości zakupowej.

Mając na uwadze na zrealizowanie określonego celu aplikacyjnego CA1: Opracowanie instrukcji dla menedżerów, pozwalającej na ocenę poziomu dojrzałości zakupowej w organizacji z uwzględnieniem konkretnych charakterystyk funkcji zakupowej i kompetencji pracowników zajmujących się zakupami, autorka pracy zaproponowała poniższą instrukcję:

Instrukcja korzystania z Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów:

Wyniki I etapu badań własnych, czyli oceny realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej pozwoliły na opracowanie pierwszej części modelu, która charakteryzuje funkcjonowanie zakupów w organizacji na poszczególnych poziomach dojrzałości zakupowej. Natomiast, wyniki II etapu badań własnych, czyli ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej, pozwoliły na przyporządkowanie poszczególnych kompetencji pracowników w dwóch grupach stanowiskowych (grupa 1 i grupa 2) na poszczególnych poziomach dojrzałości zakupowej. W grupie 1 są to kompetencje miękkie i twarde, a w grupie 2 - kompetencje miękkie, twarde i menedżerskie. Aby prawidłowo skorzystać z zaproponowanego Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów należy wykonać następujące czynności, zgodnie z instrukcją zaproponowaną przez autorkę pracy:

Etap 1:

- odpowiedź na pytanie *Jaką funkcję pełnią zakupy w organizacji?* poprzez wybór najodpowiedniejszego stwierdzenia z 4 propozycji,
- określenie czy obszar zakupów posiada swoją strategię zakupową, czyli wybór odpowiedzi pomiędzy “brak” a “strategia w pełni zintegrowana ze strategią przedsiębiorstwa”,
- określenie jaką rolę pełnią zakupy w organizacji, czyli wybór pomiędzy “operacyjna” a “strategiczna”,
- określenie jak przebiega komunikacja pracowników zajmujących się zakupami wewnątrz organizacji (czyli z pracownikami z innych działów/obszarów, zarządem), czyli odpowiedzenie na pytanie *Która charakterystyka najlepiej opisuje integrację*

(wewnętrzna) zakupów w przedsiębiorstwie? i wybór najodpowiedniejszego stwierdzenia z 4 propozycji,

- określenie jak zarządza się relacjami z dostawcami, czyli odpowiedzenie na pytanie *Która charakterystyka najlepiej opisuje zarządzanie relacjami z dostawcami?* i wybór najodpowiedniejszego stwierdzenia z 4 propozycji,
- określenie w jakim stopniu proces zakupowy jest rozpoznany i opisany, poprzez wybranie odpowiedniego poziomu stopnia zaawansowania dopasowanego do poszczególnego poziomu dojrzałości zakupowej,
- weryfikacja posiadanej (w formie papierowej lub elektronicznej) i stosowanej dokumentacji w obszarze zakupów, czyli wybór poszczególnych dokumentów z zaproponowanej listy,
- określenie *W jakim stopniu wykorzystywane są technologie informatyczne w obszarze zakupów?* poprzez wybranie odpowiedniego poziomu stopnia zaawansowania dopasowanego do poszczególnego poziomu dojrzałości zakupowej przy systemie ERP i platformie zakupowej.

Wybranie poszczególnych odpowiedzi z zaproponowanych w modelu wariantów pozwala osobie dokonującej oceny uzyskać informację o poziomie dojrzałości zakupowej organizacji, którą ocenia. Jeżeli na tym etapie oceniający zauważy, że nie wszystkie z wybranych charakterystyk wskazują na ten sam poziom dojrzałości zakupowej należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Który poziom dojrzałości zakupowej dominuje na podstawie wybranych charakterystyk realizacji funkcji zakupowej w ocenianym przedsiębiorstwie?
- Który poziom dojrzałości zakupowej miałby być poziomem docelowym?

Tym samym oceniający otrzyma odpowiedź, które elementy funkcji zakupowej muszą zostać zmienione, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej oraz oceniający otrzyma również gotową wskazówkę i listę obszarów do poprawy, aby osiągnąć wyznaczony poziom.

Następnie należy kontynuować ocenę zgodnie z Etapem 2.

Etap 2:

- rozpoznanie obowiązków jakie wykonują pracownicy z obszaru zakupów, poprzez zapoznanie się z listą zadań przygotowaną dla każdego poziomu dojrzałości zakupowej,
- sprawdzenie, czy wymienione kompetencje (w grupie 1 - miękkie i twarde, w grupie 2 - miękkie, twarde, menedżerskie) występują u pracowników zatrudnionych w poszczególnych grupach.

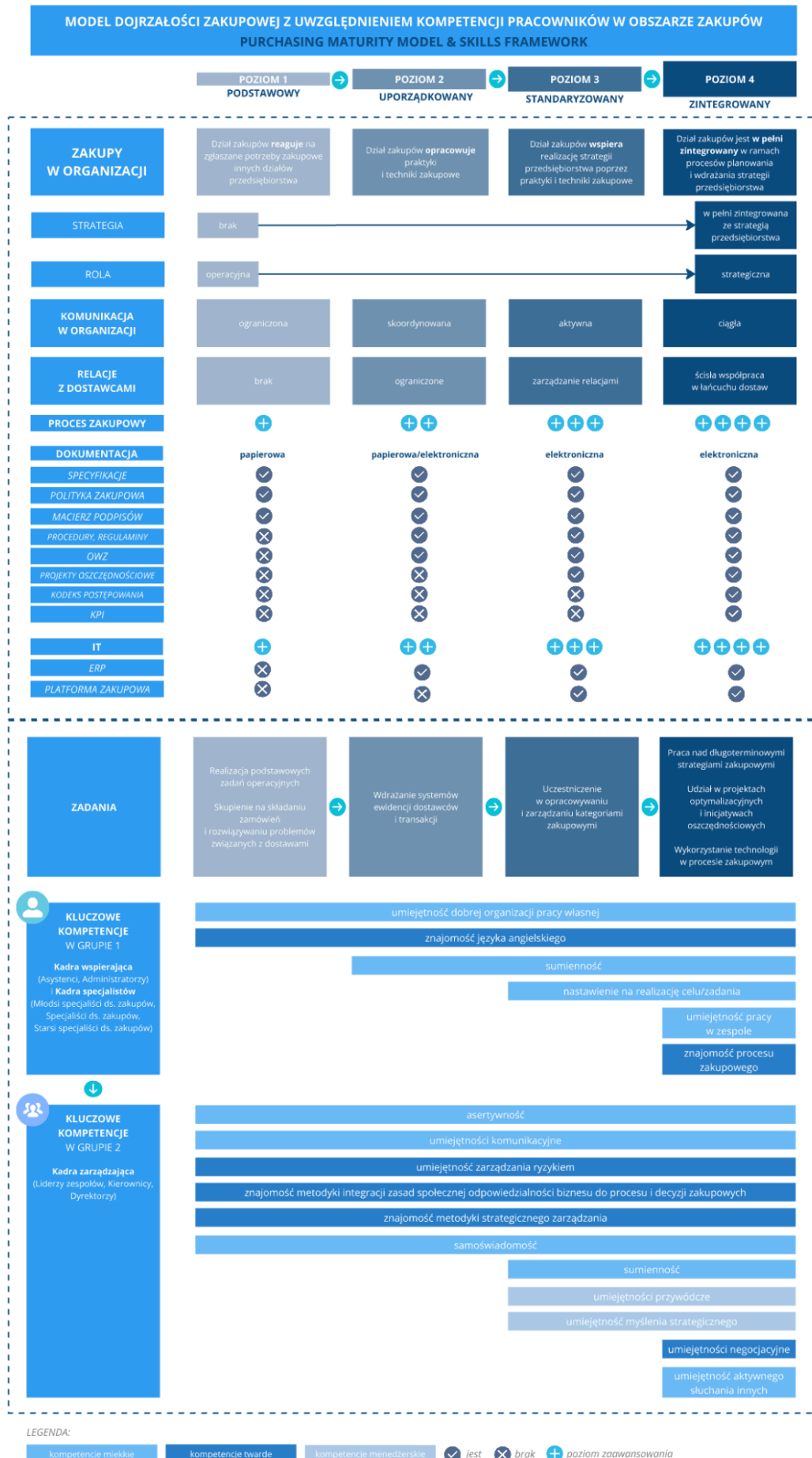
Natomiast, jeżeli na tym etapie oceniający zauważy, że nie wszystkie z wybranych zadań i kompetencji wskazują na ten sam poziom dojrzałości zakupowej należy odpowiedzieć na poniższe pytania:

- Który poziom dojrzałości zakupowej dominuje na podstawie wybranych zadań i kompetencji w ocenianym przedsiębiorstwie?
- Który poziom dojrzałości zakupowej miałby być poziomem docelowym?
- Czy w najbliższym czasie (do 3 miesięcy) planowane są zmiany w zatrudnieniu/zwolnieniu pracowników z obszaru zakupów?

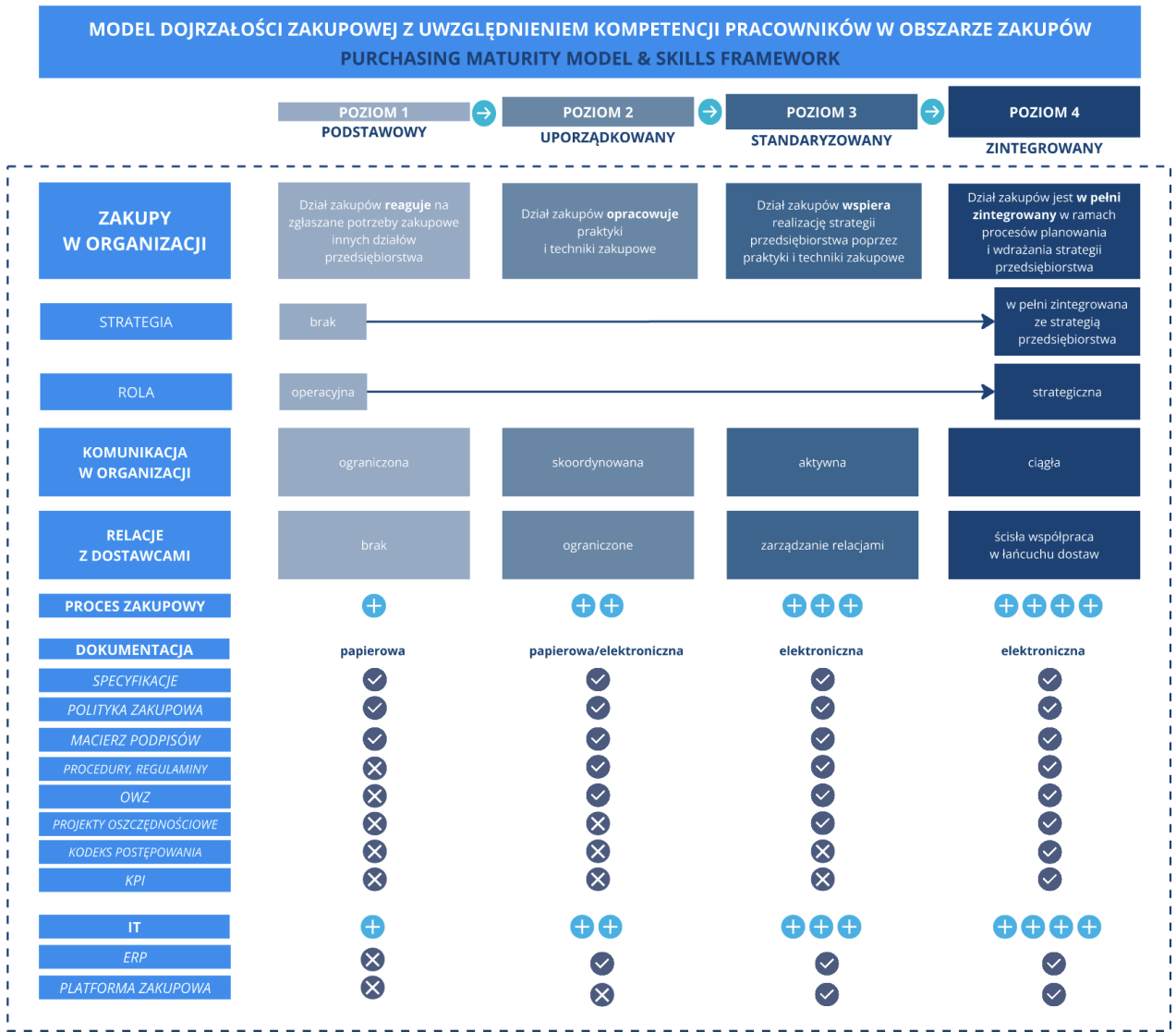
Tym samym oceniający otrzyma odpowiedź, jakie zadania muszą być realizowane i jakie kompetencje muszą mieć pracownicy z obszaru zakupów, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej oraz otrzyma gotową wskazówkę i listę obszarów do poprawy, aby osiągnąć wyznaczony poziom.

Dzięki wynikowi przeprowadzonego etapu 1 i weryfikacji poszczególnych zadań i kompetencji w etapie 2 oceniający uzyska finalną odpowiedź jaki poziom dojrzałości zakupowej ma organizacja, która została poddana ocenie.

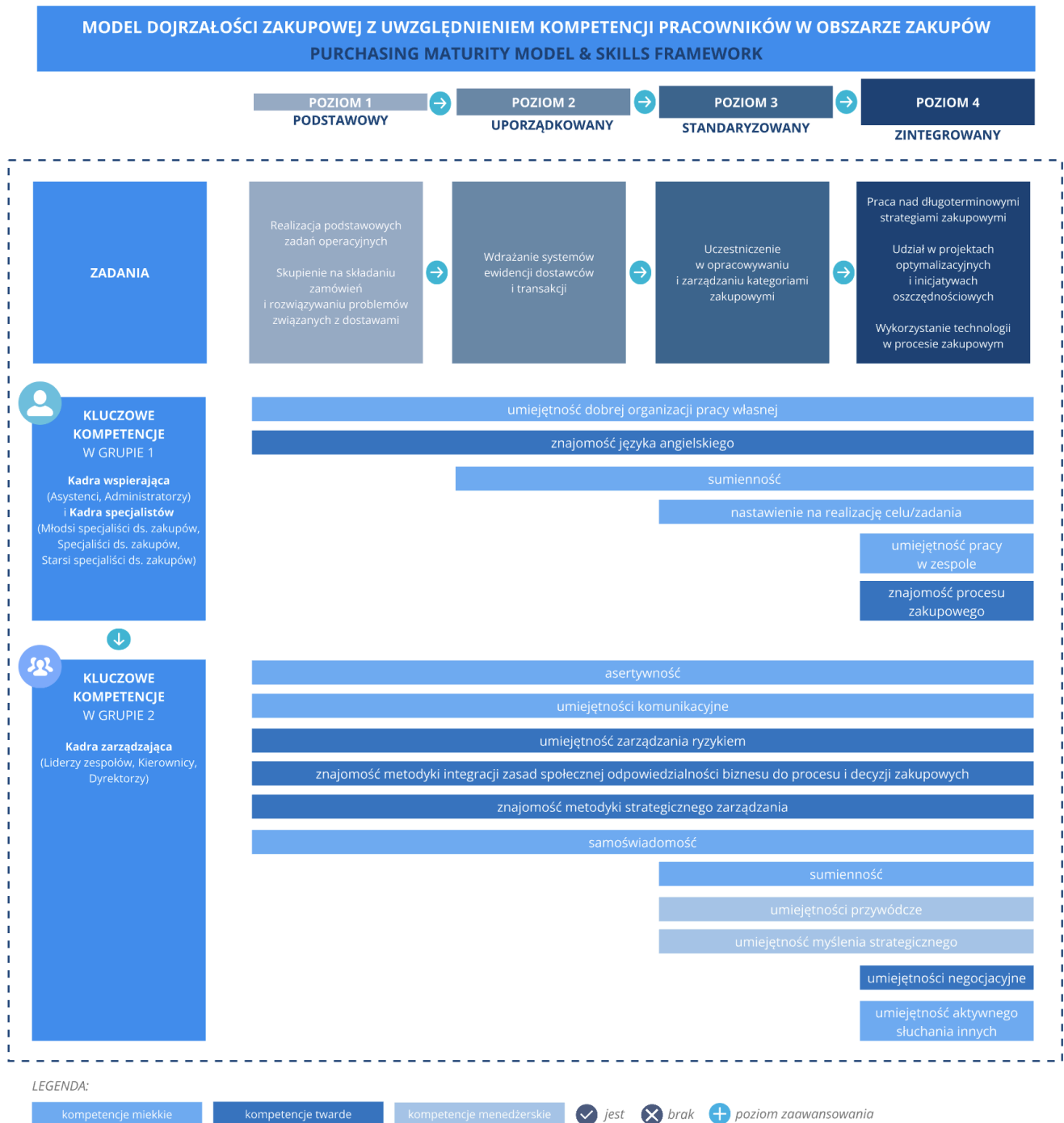
Rysunek 66 przedstawia opracowany Model dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów, na stronie 214 model został przedstawiony w całości, natomiast na stronach 215-216 jego części w powiększeniu.



(1)



(2)



Rysunek 66. Model dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, realizacja celu głównego (CG) poprzez opracowanie powyższego Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów stanowi walor praktyczny dysertacji. Ponadto, przygotowany model może pozwolić organizacjom na świadome zarządzanie obszarem zakupów z uwzględnieniem kompetencji pracowników, ponieważ może służyć zarówno ocenie poziomu zaawansowania funkcji zakupowej na podstawie najlepszych praktyk zakupowych oraz potencjału ich usprawnień, biorąc pod uwagę właśnie kompetencje pracowników zajmujących się zakupami w przedsiębiorstwie.

5.3. Rekomendacje i ograniczenia dotyczące zastosowania Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów

Istotnym warunkiem powodzenia zastosowania zaprezentowanego w niniejszej rozprawie Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów jest aktywny udział w tym procesie odpowiednich osób, które na co dzień pracują w obszarze zakupów. Wzrost popularności modelu zależy m.in. od tego, czy zastosują go osoby kompetentne, ambitne oraz chcące się rozwijać i rozwijać obszar zakupowy organizacji, w której pracują. Świadomość zmian zachodzących w obszarze zakupów, takich jak wzrost digitalizacji funkcji zakupowej, zastosowanie narzędzi informatycznych czy sztucznej inteligencji w codziennej pracy osób zajmujących się zakupami sprawia, że organizacje muszą dostrzegać znaczenie kompetentnych pracowników w obszarze zakupów i ich wkład w rozwijanie dojrzałości zakupowej.

Natomiast trzeba zdać sobie sprawę, że w początkowej fazie wdrażania modelu mogą nastąpić problemy, takie jak wzrost kosztów (np. na przeprowadzenie dodatkowych szkoleń, kursów dla pracowników, zatrudnienie lub zwolnienie pracowników, dostosowanie lub przeorganizowanie stanowisk pracy) czy nawet opór pracowników w związku z wprowadzanymi zmianami w ich codziennej pracy. Jednak w późniejszym okresie zastosowania modelu w przedsiębiorstwie, takie podejście zagwarantuje nie tylko sprawne działanie, ale pozwoli na zbudowanie organizacji o świadomym podejściu w obszarze zakupów, z którą pracownicy zechcą budować swoją karierę zawodową, dostrzegając możliwości własnego rozwoju, nie traktując swojej pracy jako pracy tymczasowej. Z pewnością etap planowania skorzystania z modelu w organizacji będzie dla niej kluczowym momentem.

Aby model miał pozytywny odbiór w przedsiębiorstwie istotne jest duże zaangażowanie kierownictwa oraz zarządu, gdyż to tam tworzona jest kultura organizacji, która jest potrzebna podczas wprowadzania zmian czy innowacji. Zmiany zachodzące w wyniku zastosowania opisanych charakterystyk w modelu będą odczuwalne nie tylko dla samych pracowników z obszaru zakupów, ale również dla całej organizacji oraz postrzegania organizacji na zewnątrz, np. przez dostawców. Dlatego wskazane jest, aby w początkowym okresie wdrożenia modelu i wprowadzanych z związku tym zmian kierownictwo było zaangażowane i obecne podczas podejmowania każdej decyzji.

Natomiast pewnym ograniczeniem jest fakt, iż badania były prowadzone wśród osób zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, co skutkuje tym, że nie można wnioskować o uniwersalności uzyskanych wyników i zaprojektowanego modelu.

Mając na uwadze na zrealizowanie celu aplikacyjnego CA2, autorka pracy zaproponowała listę dobrych praktyk²² w zakupach w zakresie dojrzałości zakupowej. Korzystając z Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów zaprezentowanego w punkcie 5.3. pracy poniżej przedstawiono 5 głównych porad. Aby opracowany w dysertacji model jak najlepiej służył i pozytywnie wpływał na zarządzanie obszarem zakupów w organizacji istotne jest, aby przy zastosowaniu modelu rozważyć następujące aspekty:

1. Na początku należy **ustalić rolę obszaru zakupów w przedsiębiorstwie**, czyli zdecydować jaka strategia zarządzania zakupami jest najodpowiedniejsza i jaki ma mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji z perspektywy poziomu dojrzałości zakupowej.
2. Należy **ustalić oczekiwania i rozpoznać możliwości** na podstawie analizy charakterystyki funkcji zakupowej oraz kompetencji pracowników aktualnie zatrudnionych w obszarze zakupów.
 - a. **Ustalić schemat procesu zakupowego** z uwzględnieniem wykorzystywanej dokumentacji i stopnia wykorzystania IT.
 - b. **Ustalić priorytety w komunikacji** zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz, z uwzględnieniem budowania partnerskich relacji z dostawcami.
3. **Zbudować zespół zakupowy** z uwzględnieniem liczby pracowników z grupy 1 oraz z grupy 2 oraz **określić kompetencje miękkie, twarde i menedżerskie** członków zespołu.
4. Następnie należy **wspierać pracowników zespołu zakupowego do zdobywania nowych umiejętności** poprzez udział w regularnych szkoleniach, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w zakresie pożądaných kompetencji dopasowanych do wybranego poziomu dojrzałości zakupowej.

²² Dobrymi praktykami określamy działanie przynoszące konkretne i pozytywne rezultaty oraz zawierające w sobie pewien potencjał innowacji. Jest ono trwałe i powtarzalne oraz możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty (Bednarek, 2007, s. 161).

5. Proces podejmowania decyzji powinien przebiegać **transparentnie**, a kadra zarządzająca powinna **współpracować** z całym zespołem zakupowym w zakresie wdrażania zmian w obszarze poziomu dojrzałości zakupowej.

Reasumując, zaproponowane powyżej działania to element, który sprawia, że organizacja może świadomie zarządzać obszarem zakupowym oraz dobrać odpowiedni poziom dojrzałości zakupowej do wewnętrznych potrzeb oraz dobrać zespół pracowników, który będzie potrafił realizować zadania zgodnie z ustalonym poziomem dojrzałości zakupowej. Ważne jest, aby przedsiębiorstwo nie było uzależnione tylko od kompetencji w obszarze zakupów pojedynczego pracownika, ale aby wszystkie kompetencje pracownika (pracowników) z działu zakupów/zajmujących się zakupami bezpośrednio i pozytywnie wpływały na obszar zakupów. Stosowanie zaproponowanego w dysertacji Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów pozwala na dokonanie oceny w tym zakresie.

Model został zaprojektowany jako rama zarządzania obszarem zakupowym, począwszy od wstępnej oceny dojrzałości zakupowej organizacji, aż do ustalenia ścieżek doskonalenia, które powinny prowadzić do wyższego poziomu dojrzałości, ujmując na swoich poziomach również kompetencje pracowników, uczestniczących i będących odpowiedzialnych za funkcję zakupową w przedsiębiorstwie. Ponadto w ramach powyższego punktu dysertacji został zrealizowany cel aplikacyjny CA1: Opracowanie instrukcji dla menedżerów, pozwalającej na ocenę poziomu dojrzałości zakupowej w organizacji z uwzględnieniem konkretnych charakterystyk funkcji zakupowej i kompetencji pracowników zajmujących się zakupami oraz CA2: Opracowanie listy dobrych praktyk w zakupach w zakresie dojrzałości zakupowej.

Zakończenie

Podsumowanie badań

Inspiracją do podjęcia prac nad dysertacją było dostrzeżenie niewystarczającego powiązania tematyki dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników w obszarze zakupów. W nieustannie zmieniającym się świecie i w związku z rosnącymi oczekiwaniami z zewnątrz względem przedsiębiorstw, wydaje się niewątpliwie istotne zatrudnianie odpowiednio dobranych pracowników, którzy będą kompetentni, aby dobrze realizować funkcję zakupową danej organizacji. Autorzy przedstawionych w dysertacji modeli dojrzałości zakupowej (Rozdział 2) wskazują na wiedzę i umiejętności, kompetencje pracowników zajmujących się zakupami (m.in. modele: Jonesa, Cousinsa, Larsona, Squire, Monczki, Handifielda, Giunnipero, Pattersona, Watersa, Meny, czy van Weele), jednakże nie wszyscy wskazują konkretnie jakie to są kompetencje, na jakim poziomie lub jakie ma znaczenie zajmowane stanowisko (np. specjalista, kierownik, dyrektor). Przeważnie jest to jedynie lakoniczna informacja, że pracownik powinien mieć umiejętności urzędowe oraz umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne.

Badania zostały przeprowadzone zgodnie z zaplanowanym schematem realizacji procesu badawczego (Wprowadzenie, rysunki 1-4; Rozdział 4, rysunek 14). Osiągnięcie postawionego w pracy celu głównego (CG), czyli opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami, wiązało się z realizacją szeregu zadań badawczych o charakterze poznawczym oraz metodycznym oraz odpowiedzią na postawione w pracy pytania badawcze. Zestawienie wyników prac zostało przedstawione w tabeli 55.

Tabela 55. Zestawienie wyników prac nad doktoratem

DZIAŁANIE (CEL, PYTANIE, ZADANIE BADAWCZE)	MIEJSCE UMIESZCZENIA WYNIKÓW W DYSERTACJI
CG: Opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.	✓ Rozdział 5, punkt 5.2.
CA1: Opracowanie instrukcji dla menedżerów, pozwalającej na ocenę poziomu dojrzałości zakupowej w organizacji z uwzględnieniem konkretnych charakterystyk funkcji zakupowej i kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.	✓ Rozdział 5, punkt 5.2.
CA2: Opracowanie listy dobrych praktyk w zakupach w zakresie dojrzałości zakupowej.	✓ Rozdział 5, punkt 5.3.

DZIAŁANIE (CEL, PYTANIE, ZADANIE BADAWCZE)	MIEJSCE UMIESZCZENIA WYNIKÓW W DYSERTACJI
P1: Jakie elementy funkcji zakupowej muszą być spełnione, aby osiągnąć oczekiwany poziom dojrzałości zakupowej?	✓ Rozdział 4, punkt 4.4.
P2: Jak pracownicy działu zakupów i menedżerowie oceniają dojrzałość zakupową organizacji, w której aktualnie pracują?	✓ Rozdział 4, punkt 4.3.
P3: Jakie kompetencje mają pracownicy realizujący działania zakupowe?	✓ Rozdział 4, punkt 4.5.
P4: Jakie kompetencje pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów są istotne w świetle dojrzałości zakupowej na poszczególnych poziomach?	✓ Rozdział 4, punkt 4.5.
Z1.1.: Kwerenda literatury z zakresu funkcji zakupowej.	✓ Rozdział 1
Z1.2.: Kwerenda literatury z zakresu modeli dojrzałości zakupowej.	✓ Rozdział 2
Z1.3.: Kwerenda literatury z zakresu kompetencji pracowników na stanowiskach w obszarze zakupów.	✓ Rozdział 3
Z2.1.: Przeprowadzenie badań własnych - I etap: Ocena realizacji funkcji zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.	✓ Rozdział 4, punkt 4.3.
Z2.2.: Przeprowadzenie badań własnych - II etap: Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach pod kątem dojrzałości zakupowej.	✓ Rozdział 4, punkt 4.5.
Z3: Opracowanie opisu poziomów dojrzałości zakupowej na podstawie istniejących w literaturze modeli dojrzałości zakupowej i wyników przeprowadzonych badań.	✓ Rozdział 4, punkt 4.4.
Z4: Ocena poziomu dojrzałości zakupowej w wybranych przedsiębiorstwach.	✓ Rozdział 4, punkt 4.3.
Z5: Opracowanie listy kompetencji na podstawie zestawień istniejących w literaturze i materiałach biznesowych.	✓ Rozdział 4, punkt 4.5.
Z6: Opracowanie listy kluczowych kompetencji pracowników na podstawie przebadanych pracowników działu zakupów w wybranych przedsiębiorstwach.	✓ Rozdział 4, punkt 4.5.

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowane badania wypełniły opisaną we Wprowadzeniu lukę badawczą dotyczącą niedostatecznego powiązania dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników w obszarze zakupów. Opracowany Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów stanowi rozszerzenie istniejących w literaturze modeli dojrzałości zakupowej o kompetencje pracowników z podziałem na dwie grupy stanowiskowe i podziałem na kompetencje miękkie, twarde i menedżerskie.

Należy również zauważyć, że zostały spełnione wszystkie określone w dysertacji założenia badawcze. Badania odnosiły się do podmiotów posiadających w swoich strukturach organizacyjnych pracowników zajmujących się zakupami. Wszyscy ankietowani biorący udział w badaniu byli zatrudnieni w Dziale Zakupów, a co więcej potwierdzili, że mają co najmniej 5-letnie doświadczenie zawodowe w obszarze zakupów. Bez wątplenia ich praktyczne doświadczenie zawodowe i udzielone odpowiedzi stanowią walor niniejszej rozprawy. Jak można zauważyć w przygotowanym Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów (punkt 5.3. pracy):

- pracownicy z obszaru zakupów są ogniwem łączącym organizację z podmiotami zewnętrznymi (np. dostawcami), co stawia szczególne wymagania w zakresie ich kompetencji,
- sposób komunikacji i zarządzania relacjami z dostawcami stanowi nieodłączny element każdego poziomu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa,
- kompetencje osób zajmujących się zakupami powinny być dostosowane do wymagań rynku oraz przede wszystkim do konkretnego poziomu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa oraz do stanowiska pracy (grupa 1 i grupa 2 poziomu zajmowanego stanowiska),
- na poziom dojrzałości zakupowej wpływa wiele czynników, w tym kompetencje jakie mają pracownicy zajmujący się zakupami (kompetencje miękkie i twarde w grupie 1 oraz miękkie, twarde i menedżerskie w grupie 2).

Opracowany Model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów może pomagać organizacjom zrozumieć, na jakim etapie znajduje się ich funkcja zakupowa i co należy zrobić, aby osiągnąć wyższy poziom dojrzałości zakupowej. Kluczową rolę odgrywają tu pracownicy, których zadania i kompetencje muszą być odpowiednio rozwijane i dostosowywane do wymagań każdego poziomu, co również zostało uwzględnione w modelu.

W ocenie autorki pracy zaprezentowana tematyka, czyli powiązanie dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników jest relatywnie rzadko spotykana w opracowaniach, zarówno krajowych jak i międzynarodowych (w monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), co zostało wykazane we Wprowadzeniu do niniejszej pracy. Dlatego też należy uznać, że omawiana tematyka jest ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z praktyki gospodarczej.

Użyteczność wyników badań w praktyce

Wyniki badań mają charakter użyteczny. Użyteczność opracowanego Modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów polega przede wszystkim na możliwości zastosowania go podczas oceny sytuacji stanu bieżącego w organizacji w odniesieniu do zaproponowanych charakterystyk realizacji funkcji zakupowej oraz kompetencji pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów. Tym samym model służy jako narzędzie diagnostyczne. W tym celu wystarczy, że osoba oceniająca dokona weryfikacji poszczególnych charakterystyk i kompetencji w organizacji poprzez wybranie najwłaściwszych opisów z konkretnego poziomu. Kolejnym walorem przygotowanego modelu jest jego przystępność i łatwość w użyciu podczas określenia stanu bieżącego. Wystarczy przeprowadzona procedura zgodnie z instrukcją (punkt 5.2., Etap 1 i Etap 2), by oceniający otrzymał informację o konkretnym poziomie dojrzałości zakupowej wraz z charakterystyką tego poziomu.

Ponadto, dzięki zaprojektowanemu modelowi można zidentyfikować jakie elementy należy wdrożyć lub jakich pracowników należy zatrudnić w organizacji, aby osiągnąć pożądany poziom dojrzałości zakupowej. Model wskazuje konkretne kierunki działania w celu osiągnięcia wyższego poziomu dojrzałości zakupowej. Narzędzie umożliwia również dokonanie analizy porównawczej między przedsiębiorstwami w zakresie dojrzałości oraz funkcjonowania zakupów w organizacji z uwzględnieniem kompetencji.

Podsumowując, zarówno postawiony na początku pracy cel główny (CG) oraz cele aplikacyjne (CA1 i CA2) zostały osiągnięte, dzięki czemu poruszony w rozprawie problem ma również wartość dla praktyki zarządzania.

Kierunki dalszych badań

Nawiązując do przeprowadzonych badań, doktorantka dostrzega potrzebę dokonania uzupełnienia dotychczasowych prac. Podjęte w dysertacji badania dotyczyły dużych przedsiębiorstw, bez względu na charakter działalności, w której funkcjonuje organizacja, czyli nie można wnioskować o uniwersalności zaprojektowanego modelu. Dlatego planuje się rozszerzenie badań o pogłębione analizy skierowane do wybranych branż. Ponadto, bez wątpienia rozwój sztucznej inteligencji i potencjał wynikający z zastosowania jej w obszarze zakupów stanowi potencjalny obszar do dalszych badań w związku z poziomem dojrzałości zakupowej, jak i kompetencjami pracowników.

Biorąc pod uwagę schemat projektowania modelu zaprezentowany w punkcie 5.1. rozprawy, należy wspomnieć o kolejnych krokach, które następują po opracowaniu gotowego modelu, a które stanowią przesłankę do podjęcia dalszych prac (tabela 56).

Tabela 56. Schemat projektowania modelu - planowana kontynuacja prac

Etap	Autor	Opis etapu	Opis etapu - kontynuacja prac
6.	de Bruin i in. (2005)	Testowanie modelu	W pierwszym kroku należy opracować narzędzie pomiarowe do badań eksperckich. Następnie w ramach badań eksperckich należy zaplanować testowanie konstrukcji dotychczasowego modelu oraz jego wiarygodności.
7.	Becker i in. (2009)	Wprowadzenie poprawek do modelu	W wyniku przeprowadzonych badań eksperckich (pkt. 6.), weryfikujących poprawność rezultatu należy wprowadzić (jeśli konieczne) zmiany, usprawnienia, tak aby narzędzie było jak najbardziej efektywne i łatwe w praktycznym zastosowaniu.
8.	Becker i in. (2009)	Upowszechnienie i stosowanie w praktyce	W ramach badań eksperckich model zostanie również rozesłany do ekspertów. Dzięki temu autorka pozyska informacje zwrotne dotyczące stosowania modelu w praktyce.
9.	Becker i in. (2009)	Ocena modelu	Dzięki uzyskanym informacjom zwrotnym od ekspertów autorka pracy uzyska opinie i ocenę na temat opracowanego modelu.
10.	de Bruin i in. (2005)	Utrzymanie	Autorka dysertacji ma w planach dalsze badania nad modelem, gromadzenie informacji zwrotnych oraz doskonalenie.

Źródło: opracowanie na podstawie Głuszek, Kacała, 2015, s. 34.

Podsumowując, zaprezentowany powyżej schemat badania przyczynia się do kontynuacji dotychczasowych prac i tym samym można jasno określić kierunek dalszych działań związanych z badaniem dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.

Bibliografia

1. Adamczyk, S. (2018). Ocena poziomu dojrzałości jakościowej przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 28, 341–363.
2. Andreasen, P. H., & Gammelgaard, B. (2018). Change within purchasing and supply management organisations – Assessing the claims from maturity models. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(2), 151-163.
3. Antonowicz, M. (2011). Zakupy przedsiębiorstw na rynku – Warunki sukcesu. *Logistyka*, 3, 53-60.
4. Antonowicz, M., & Gonsior, T. (2017). Współczesne zakupy w obliczu nowoczesnych technologii e-biznesowych. W: R. Patora & K. Kolasińska-Morawska (Red.), *Agile Commerce – świat technologii i integracji procesowej*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa.
5. Antonowicz, M., & Gonsior, T. (2018). Rola innowacji w procesie zakupowym przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 4(375) tom I, 17-26.
6. Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
7. Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
8. Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(5).
9. Banaszyk, P., Kauf, S., & Szoltysek, J. (2021). Logistyka jako czynnik dobrostanu nowej generacji. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 73(9), 12-18.
10. Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for IT management – A procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213-222.
11. Bednarek, M. (2007). *Doskonalenie systemów zarządzania: nowa droga do przedsiębiorstwa lean*. Warszawa: Difin.
12. Bednarek, T., Gałka, P., Sieniła, M., Walo, D. (2016). Rola zakupów w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy, materiał niepublikowany, ALK, Warszawa.
13. Bendkowski, J., & Radziejowska, G. (2005). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
14. Bendkowski, J., & Radziejowska, G. (2011). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
15. Bienhaus, F., & Haddud, A. (2018). Procurement 4.0: Factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24(4), 965-984.
16. Blanchard, K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
17. Bonoma, V. T. (2006). Kto naprawdę decyduje o zakupie? *Harvard Business Review Polska*, (12).
18. Borys, T. (2011). *Doskonalenie i doskonałość*. W: T. Borys & P. Rogala (Red.),

- Dośkonalenie sformalizowanych systemów zarządzania, Warszawa: Difin, 11-26.
19. Borys, T. (2013). Dojrzałość człowieka i organizacji. W: E. Skrzypek (Red.), Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 11-22.
 20. Brown, S., Lamming, R., Bessant, J., & Jones, P. (2005). Strategic operations management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
 21. Burt, D. N., & Doyle, M. F. (1993). The American Keiretsu. Homewood: Business One Irwin. Za: D. N. Burt & S. L. Starling, World class supply management, 3.
 22. Burt, D. N., Petcavage, S. D., & Pinkerton, R. L. (2012). Proactive purchasing in the supply chain. The key to world-class procurement. New York: McGraw-Hill.
 23. Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is purchasing really strategic? International Journal of Purchasing and Material Management, Winter, 22-24. Za: Ocicka, 2019, 29.
 24. Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. European Journal of Purchasing & Supply Management, 5(2), 129-139.
 25. Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. Journal of Operations Management, 22(5), 505-523.
 26. Chen, Y.-S., Dooley, K., & Rungtusanatham, M. J. (2016). Using text analysis and process modeling to examine buyer-supplier relationship dissolution: The Ford-Firestone breakup. Journal of Purchasing and Supply Management, 22(4), 325-337.
 27. Chick, G., & Handfield, R. (2015). The procurement value proposition. The rise of supply management. Croydon: Kogan Page.
 28. Christopher, M., & Ryals, L. (1999). Supply chain strategy: Its impact on shareholder value. The International Journal of Logistics Management, 10(1).
 29. Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions, 777-779.
 30. Coyle, J. J., Bardi, J. E., & Langley, C. J. Jr. (2010). Zarządzanie logistyczne. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
 31. Czakon, W. (2011). Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
 32. Czarnik, S., Dobrzyńska, M., Górniak, J., Jelonek, M., Keler, K., Kocór, M., Strzebońska, A., Szczucka, A., Turek, K., & Worek, B. (2011). Bilans kapitału ludzkiego w Polsce: Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku. Kapitał Ludzki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Unia Europejska, Europejski Fundusz Społeczny.
 33. Czopek, A. (2013). Analiza porównawcza efektywności metod redukcji zmiennych - analiza składowych głównych i analiza czynnikowa.
 34. Dávila, A., Gupta, M., & Palmer, R. J. (2003). Moving procurement systems to the internet: The adoption and use of e-procurement technology models. Research Paper Series Graduate School of Business, Stanford University.
 35. Dąbrowski, J. (2007). Znaczenie funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie. In K. Dobrowolski, H. Klimek, & K. Krefta (Red.), Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, (4). Gdańsk:

- Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 179-186.
36. Dąbrowski, J. (2011). Zakupy a logistyka zaopatrzenia i marketing zakupów. *Współczesna Gospodarka*, 2(2), 55-66.
 37. Delamare le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 1, Za: T. Oleksyn.
 38. Dessler, G. (2009). *Framework for human resources management*. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall.
 39. Dudzik, M. (2001). Strategie zakupowe. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1.
 40. Dyczkowska, J. (2011). Logistyka zaopatrzenia i produkcji - wpływ na logistykę dystrybucji produktów. *Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej*.
 41. Dźwigoł, H. (2014). Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 19(09).
 42. Farmer, D. H. (1978). Developing purchasing strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 11, 114-121.
 43. Fastnacht, D. (2006). Miękkie kompetencje w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1.
 44. Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2012). Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale. *Harvard Business Review Poland*, 110.
 45. Filipowicz, G. (2002). Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji. *Personel*, 1-31 lipca, Warszawa.
 46. Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
 47. Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185.
 48. Foerstl, K. D., Hartmann, E., Wynstra, F., & Moser, R. (2013). Cross-functional integration and functional coordination in purchasing and supply management: Antecedents and effects on purchasing and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*.
 49. Gelderman, C., & van Weele, A. J. (2005). *Purchasing portfolio usage and purchasing sophistication*. Open University of Netherlands.
 50. Glinka, B., & Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. PWE.
 51. Głuszek, E., & Kacała, A. (2015). Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości. *Nauki o Zarządzaniu – Management Sciences*, 2(23), 27.
 52. González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901-917.
 53. Grzybowska, K. (2011). *Strategie zakupowe*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
 54. Gupta, O., & Roos, G. (2001). Mergers and Acquisitions through an Intellectual Capital Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 279-309.
 55. Habib, F., Bastl, M., Karatzas, A., & Mena, C. (2020). Treat me well and I may leave you kindly: a configurational approach to a buyer's relationship exit strategy. *Industrial Marketing Management*, 84, 237-250.
 56. Hadaś, Ł., Klimarczyk, G., & Ragin-Skorecka, K. (Red.). (2014). *Zarządzanie zakupami*:

- Poradnik. Wydawnictwo Open Nexus.
57. Hadaś, Ł., & Ragin-Skorecka, K. (2017). Organizacja procesów zakupowych a wzrost strategicznej rangi zakupów – wyniki badań. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(31), 40-46. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
 58. Haffer, R. (2011). Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: w poszukiwaniu doskonałości biznesowej. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
 59. Halik, J. (2002). *Metodyka pisania pracy magisterskiej i studyjnej*. AON.
 60. Hallikas, J., Immonen, M., & Brax, S. (2021). Digitalizing procurement: the impact of data analytics on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(5), 629-646.
 61. Hańczkiewicz, M. (2007). Dojrzałość projektowa organizacji jako wyraz jej ewolucji w obszarze zarządzania projektami. In H. Czubasiewicz & W. Golnau (Red.), *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
 62. Henriksen, H. Z., Mahnke, V., & Hansen, J. M. (2004). Public e-procurement adoption: economic and political rationality. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2004.
 63. Hesping, F. H., & Schiele, H. (2015). Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21(3).
 64. Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.
 65. Inamorato Dos Santos, A., Chinkes, E., Carvalho, M. A. G., Solórzano, C. M. V., & Marroni, L. S. (2023). The digital competence of academics in higher education: is the glass half empty or half full? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20(1), 9.
 66. Jones, D. (1999). Development models. *Supply Management*, March, 41.
 67. Juchniewicz, M. (2009). Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 7-8.
 68. Juchniewicz, M. (2015). Osiąganie doskonałości w realizacji projektów przy wykorzystaniu modeli dojrzałości projektowej. In M. Trocki & E. Bukłaha (Eds.), *Zarządzanie projektami - wyzwania i wyniki badań*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
 69. Kafel, P., Rogala, P., & Urbaniak, M. (2024). Quality Management Methods and its Relation to Supplier Performance Measures. *International Journal for Quality Research*, 65-78.
 70. Kajewski, S., & Weippert, A. (2004). E-Tendering: Benefits, Challenges and Recommendations for Practice. In K. Williams (Ed.), *Clients Driving Innovation CRC Construction Innovation International Conference Proceedings*, Australian Cooperative Research Centre for Construction Innovation, 1-11.
 71. Kamal, M. M. (2020). The triple-edged sword of COVID-19: Understanding the use of digital technologies and the impact of productive, disruptive, and destructive nature of the pandemic. *Information System Management*, 37(4), 310-317.
 72. Kania, K. (2013). Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji

- z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
73. Karasek, J., & Cichoń, K. (2015). Key Procurement Challenges. Wyzwania i kierunki rozwoju organizacji zakupowych w Polsce. KPMG Advisory sp. z o.o. sp.k.
 74. Kardasz, H. (2008). Rola zakupów i jej wpływ na polityki biznesowe. *Eurologistic*, (4).
 75. Karney, J. E. (2007). *Pedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*. Wydawnictwo Akademickie Żak.
 76. Kauf, S. (2022). Globalne łańcuchy dostaw w obliczu inwazji Rosji na Ukrainę oraz popandemicznej normalności. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 73(7), 2-8.
 77. Klimarczyk, G., Ragin-Skorecka, K., & Hadaś, Ł. (Red.). (2016). *Klucz do zakupów w firmie: Czyli od praktyków dla praktyków*. Wydawnictwo Open Nexus.
 78. Koivisto, A. J. (2013). In search of purchasing maturity-audits and implications (Master's thesis). AALTO University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management.
 79. Kosacka-Olejniki, M., & Werner-Lewandowska, K. (2020). Reverse Logistics as a Trend of XXI Century – State of Art. *Management Systems in Production Engineering*, 28(1), 9-14.
 80. Kowalska, K. (2005). *Logistyka zaopatrzenia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.
 81. Kraljič, P. (1983). Zakupy muszą stać się częścią gospodarki zaopatrzeniowej. *Harvard Business Review*, 9/10, 110.
 82. Krok, E. (2015). Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań. *Zeszyty Naukowe. Studia Informatica/Uniwersytet Szczeciński*.
 83. Krzakiewicz, K. (2011). *Determinanty zaangażowania pracowników w organizacji*. W: Bartkowiak (Red.), *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
 84. Kuklińska, E. (2007). Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw. *Logistyka*, 1, 18-19.
 85. Kumar, V. (2007). Customer Lifetime Value – The Path to Profitability. *Foundations and Trends in Marketing*, 2(1), 5-7.
 86. Leenders, M. R., Johnson, P. F., Flynn, A. E., & Fearon, H. E. (2006). *Purchasing and Supply Management*, McGraw-Hill Irwin, 4-5.
 87. Levy-Leboyer, C. (1997). *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
 88. Lindberg, N., & Nordin, F. (2008). From Products to Services and Back Again: Towards a New Service Procurement Logic. *Industrial Marketing Management*, 37, 292-300.
 89. Lysons, K. (2004). *Zakupy zaopatrzeniowe*. Warszawa: PWE.
 90. Lysons, K., & Farrington, B. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. London: Pearson Education.
 91. Łukasiński, W. (2016). *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
 92. Łukasiński, W., & Sikora, T. (2008). Wpływ Modelu Doskonalenia PNJ na jakość funkcjonowania organizacji. *Problemy Jakości*, 4, Warszawa.

93. Maćkowiak, E. (2009). *Ekonomiczna wartość dodana. Mierniki oceny kondycji finansowej i wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
94. Maier, A. M., Moultrie, J., & Clarkson, P. J. (2009). Developing maturity grids for assessing organisational capabilities: Practitioner guidance. In *Proceedings of the 4th International Conference on Management Consulting, Academy of Management (MCD)*, Vienna, Austria.
95. Mańkowski, C. (2009). Zakupy i zaopatrzenie. In D. Kisperska-Moroń & S. Krzyżaniak (Eds.), *Logistyka*. Poznań: Wydawnictwo Biblioteka Logistyka.
96. Marchelewska-Organista, A. (2017). Zakupy i ich wpływ na generowanie oszczędności w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Współczesna Gospodarka. Contemporary Economy. Electronic Scientific Journal*, 8(2), 109-122.
97. Markowski, A., & Pawelec, R. (2003). *Słownik wyrazów obcych i trudnych*. Warszawa: Wilga.
98. Martusewicz, J., & Szumowski, W. (2018). Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 63-78.
99. Matwiejczuk, R. (2017). Koncepcja logistyki w zasobowym nurcie zarządzania strategicznego. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (337), *Zarządzanie* 12, 61-73.
100. Matwiejczuk, R. (2022). Logistyka jako koncepcja i determinanta zarządzania – śladami aktywności naukowej Profesora Piotra Blaika. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 5, 5-13.
101. Matysik, S. (2016). Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 24(2), 17-26.
102. Mena, C., Christopher, M., & van Hoek, R. (2014). *Leading procurement strategy: Driving value through the supply chain*. Kogan Page Publishers.
103. Mettler, T., & Rohner, P. (2009). Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design. In *Proceedings of the DESRIST'09*.
104. Miszczak, A., & Walasek, J. (2013). Techniki wyboru próby badawczej. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6).
105. Moffitt, T. E. (1993). Adolescence – Limited and Life – Course – Persistent Antisocial – Behavior – A Developmental Taxonomy. *Psychological Review*, 100(4), 674-701.
106. Moleka, P. (2023). *Dispelling the Limitations of Education 5.0 and Outlining the Vision of Education 6.0*. Preprints.
107. Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L., & Waters, D. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. Andover: South-Western Cengage Learning.
108. Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2002). *Purchasing and supply chain management*. Cincinnati: South-Western Thomson Learning.
109. Morgan, J. (1999). Purchasing at 100: where it's been, where it's headed? *Purchasing*, 127(8), 72-94.
110. Moszkowicz, M. (2000). *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*. Warszawa: PWE.
111. Nguyen, M. N., Dinh, T. V., Nguyen, H. T., Phuoc, M. H., Nguyen, T. A., Le, D. H. A., Nguyen, T. T., Nguyen, S. T. A., Luu, Q. T., Vu, T. P. D., & Le, T. H. T. (2022).

- Russia-Ukraine war and risks to global supply chains. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(6), 0974-5823.
112. Niewiadomski, P., Sterna, K., & Bartkowiak, P. (2012). Nowe podejście do systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. In R. Borowiecki & J. Czekał (Red.), *Zarządzanie informacją i komunikacją w organizacjach gospodarczych i instytucjach sektora publicznego*. TNOiK.
113. Nogalski, B., & Niewiadomski, P. (2014). *Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie*. W: M. Stor & T. Listwan (Red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*. Problemy zarządczo-ekonomiczne, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 349.
114. Nosal, Cz. (2001). Czym są kompetencje zawodowe. *Meritum*, 7, 4.
115. Nowicka, K. (2019). *Technologie cyfrowe jako determinanta transformacji łańcuchów dostaw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
116. Nowicka, K., & Szymczak, M. (2020). Logistyka i łańcuchy dostaw w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej. *Studia BAS*, 63(3).
117. O'Brien, J. (2015). *Category management in purchasing: A strategic approach to maximize business profitability*. Kogan Page.
118. Ocicka, B. (2013). Zarządzanie relacjami z dostawcami jako źródło wartości w łańcuchach dostaw. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 1.
119. Ocicka, B. (2019). *Rola zakupów w działalności przedsiębiorstw*. PWN.
120. Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
121. Orczyk, J. (2007). Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego. W: A. Pochtowski (Red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Warszawa: IPISS.
122. Pawlonka, T., & Bereźnicka, J. (2018). Zarządzanie oparte na wartości - filozofia i wyzwanie w zarządzaniu finansami współczesnego przedsiębiorstwa. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 19(68), 17.
123. Penc, J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
124. Pfohl, H.-Ch. (1998). *Systemy logistyczne*. Biblioteka Logistyka.
125. Piekarski, M. (2014). Przydatność zawodowa w kontekście wyzwań rynku edukacji i pracy. *Problemy Profesjologii*, 2.
126. Pinnington, B. D., & Ayoub, R. (2019). Rebuilding supplier relationships: An action research study of contract complementarity. *Journal of Business Research*, 101, 323-333.
127. Pochtowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*. Warszawa: PWE.
128. Pochtowski, A., & Miś, A. (2000). Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji. W: B. Kożuch (Red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
129. Poissonnier, H. (2017). How purchasing became a strategic function: from purchasing to external resource management. *Strategic Direction*, 33(2), 1-3.

130. Poppelbub, J., & Roglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in BPM. ECIS 2011 Proceedings, Paper 28.
131. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
132. Porter, M. E. (2006). *Strategia konkurencji: Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes.
133. PWN (1994). *Słownik języka polskiego*. Warszawa, Poland: Wydawnictwo PWN.
134. Radlak, T. (2015). Technologie informatyczne a procesy organizacji zakupowych. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 5, 18-26. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA.
135. Ragin-Skorecka, K., Treć, P. (2014). Przebieg procesu zakupowego w firmie. W: Hadaś, L., Klimarczyk, G., & Ragin-Skorecka, K. (Red.) *Zarządzanie zakupami: Poradnik*. Wydawnictwo Open Nexus.
136. Rakowska, A., & Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
137. Ramsay, J. (2001a). Purchasing's strategic irrelevance. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 257-263.
138. Ramsay, J. (2001b). The Resource Based Perspective, Rents, and Purchasing's Contribution to Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 37, 38-47.
139. Reck, R. F., & Long, B. G. (1988). Purchasing: A Competitive Weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24, 2-8.
140. Resemann, M., & de Bruin, T. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. In F. Rajola, D. Avison, R. Winter, J. Becker, P. Ein-Dor, D. Bartmann, et al. (Eds.), *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*. Verlag and the London School of Economics, 1-12.
141. Rodríguez-Escobar, J. A., & González-Benito, J. (2017). The effect of strategic alignment on purchasing management. *Management Research Review*, 40(11), 1175-1200.
142. Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne: Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
143. Rozemeijer, F. A., & van Weele, A. J. (1996). *Revolution in purchasing: Building competitive power through proactive purchasing*. Philips Electronics.
144. Rozemeijer, F. A., van Weele, A., & Weggeman, M. (2003). Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model. *The Journal of Supply Chain Management*, 39, 4-13.
145. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain* (5th ed.). Kogan Page.
146. Rutkowski, K. (2013). Zakupy w biznesie – potrzeba strategicznej reorientacji. *Kwartalnik Nauk O Przedsiębiorstwie*, 29(4), 35-45.
147. Rzeżacz, A. (2016). Miejsce i rola dźwigni zakupowych w zarządzaniu zakupami przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 3.
148. Sagan, A. (2003). *Analiza rzetelności skal satysfakcji i lojalności*. StatSoft Polska.

149. Sajkiewicz, A. (1986). *Harmonizacja pracy: Czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*. Warszawa: PWE.
150. Schiele, H. (2007). Supply-Management Maturity, Cost Savings and Purchasing Absorptive Capacity. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 274-293.
151. Schweiger, J. (2014). *A Theory-Based Perspective on Maturity Models in Purchasing and Supply Management*. Berlin: epubli GmbH.
152. Seah, E., & Profile, S. (2008). Dos and don'ts for e-tendering—a quantity surveying perspective. *Project Control Professional*, 46(5), 18.
153. Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
154. Serafin, K. (2016). Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości. *Studia Ekonomiczne: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283.
155. Sidor-Rządkowska, M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
156. Sikorska, Z. (2019). Praktyki zakupowe z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych. W: A. Sudolska, D. Grego-Planer, & A. Kuś (Red.), *Współczesne zarządzanie: Konceptcje, metody i instrumenty (Vol. 3)*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
157. Sikorska, Z. (2021). Weryfikacja w środowisku biznesowym wymaganych przez pracodawców kompetencji na stanowisku specjalisty ds. zakupów – badanie własne. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej: Organizacja i Zarządzanie*, (84).
158. Sikorska, Z., & Hadaś, Ł. (2020). Preferowane kompetencje pracowników ds. zakupów – analiza ofert pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 81, 201-215.
159. Skrzypek, A. (2022). Dojrzałość organizacji – źródła, uwarunkowania i konsekwencje. *Nowe Tendencje W Zarządzaniu*, 2, 51-74.
160. Skrzypek, A., Sagan, S., & Oronowicz, M. (2021). GOW jako gospodarka ludzi uczących się. Lublin: Wydział Ekonomiczny. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
161. Skrzypek, E. (2012). Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264.
162. Skrzypek, E. (2013). Uwarunkowania i konsekwencje osiągania dojrzałości organizacyjnej w warunkach zmienności otoczenia. W: E. Skrzypek (Red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 35-46.
163. Słowiński, B. (2008). *Wprowadzenie do logistyki*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
164. Smagowicz, J. (2017). Kryteria dojrzałości a obszary procesowe w modelu dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania kryzysowego. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach*, 21(1-4), 251-264.
165. Sołtysik-Piorunkiewicz, A. (2010). Modele e-commerce we współczesnej gospodarce elektronicznej. Case studium. In *Konferencja Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, Katowice, 468-475.

166. Spekman, R. E. (1981). A strategic approach to procurement planning. *Journal of Purchasing & Materials Management*, 25(1).
167. Stanik, J., Hoffmann, R., & Napiórkowski, J. (2016). Zarządzanie ryzykiem w systemie zarządzania bezpieczeństwem organizacji. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1(4), 321-336.
168. Stanisław, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem Statistica pl – na przykładach z medycyny (Vol. 3: Analizy wielowymiarowe)*. Kraków: Statsoft.
169. Stannack, P., & Jones, M. (1996). *The Death of Purchasing Procedures*. PSERA, Eindhoven.
170. Steenkamp, C., & Lingen, E. V. (2014). Outsourcing in the mining industry: decision-making framework and critical success factors. *Journal of The South African Institute of Mining and Metallurgy*, 114, 846-854.
171. Stek, K., & Schiele, H. (2021). How to train supply managers: Necessary and sufficient purchasing skills leading to success. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(4), 100700.
172. Stolle, M. (2008). *From Purchasing to Supply Management: A Study of the Benefits and Critical Factors of Evolution to Best Practice*. Gabler.
173. Szałkowski, A. (2006). *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo AE.
174. Szczepańska, K. (2012). *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
175. Szreder, M. (2010). Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych. *Przegląd Statystyczny*, LVII(4), 4-25.
176. Tassabehji, R., & Moorhouse, A. (2008). The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 55-68.
177. Thierry, D., Sauret, C., & Monod, N. (1994). *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*. Warszawa: Poltext.
178. Úbeda, R., Alsua, C., & Carrasco, N. (2015). Purchasing models and organizational performance: A study of key strategic tools. *Journal of Business Research*, 68(2), 177-188.
179. Urbaniak, M. (2017). Budowanie relacji w procesach rozwoju innowacji produktowych. *Studia Ekonomiczne*. 321. s. 9–19.
180. Urbaniak, M., Zimon, D., & Madzik, P. (2023). Expectations of manufacturing companies for suppliers regarding the improvement of their processes. *Archives of Transport*, 68(4), 157-174.
181. van der Valk, W., & Rozemeijer, F. (2009). Buying business services: Towards a structured service purchasing process. *Journal of Services Marketing*, 23(1), 3-10.
182. Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain — Closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341-355.
183. van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (5th ed.)*. Cengage Learning.
184. van Weele, A. J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice (6th ed.)*. Sydney, AU: Cengage Learning EMEA.
185. van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management (7th ed.)*. Cengage

- Learning EMEA.
186. van Weele, A. J., & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19-28.
 187. Viale, L., & Zouari, D. (2020). Impact of digitalization on procurement: The case of robotic process automation. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 185-195.
 188. Walczak, W. (2009). Rola kapitału ludzkiego w procesie rozwijania gospodarki opartej na wiedzy. W: D. Kocińska (Red.), *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*. Szczecin: Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, 188-189.
 189. Weigel, U., & Ruecker, M. (2017). *The Strategic Procurement Practice Guide*. Cham: Springer.
 190. Wieteska, G. (2013). Rozwój dostawców w modelach portfolio relacji dostawca-nabywca. *Logistyka*, 5.
 191. Wikner, J., & Bäckstrand, J. (2018). Triadic perspective on customization and supplier interaction in customer-driven manufacturing. *Production & Manufacturing Research*, 6(1), 3-25.
 192. Witek-Hajduk, M. K. (2011). Umiejdzynarodowienie zakupów a strategia konkurowania przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej. *Zeszyty Naukowe / Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej*, 32, 532-553.
 193. Wojciechowski, T. (2009). *Encyklopedyczne podstawy marketingu*. PLACET.
 194. Wójcik, E. (2010). O dojrzałości człowieka. *Wychowawca*, 7-8.
 195. Wszendybył-Skulska, E., & Apollo, P. (2018). Kreowanie wartości w wybranych obszarach procesów zakupowych. W: P. Kosiń (Red.), *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*.
 196. Wyrwicka, M. K. (2000). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa, Materiały dydaktyczne Politechniki Poznańskiej*.
 197. Wyrwicka, M. K., Grzelczak, A. U. & Krugielka, A., (2010). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Akty prawne:

198. Rozporządzenie MGiP z dn. 8.12.2004 w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2004 r., Nr 222, poz. 1868 z późn. zm.).
199. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. z 2020 r. poz. 226).

Strony internetowe:

200. <https://www.beroeinc.com/blog/beroe-live-survey-gloal-bcp-coronavirus/> [dostęp: 01.06.2020].
201. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/pl-punkt-zwrotny-1-2016-PL.pdf> [dostęp: 18.02.2023].
202. <https://www.europeanbusinessreview.com/transforming-procurement-to-achieve-competitive-advantage-in-the-coming-decade/> [15.05.2023].
202. materiały firmy Big fish:
<https://www.e-bigfish.com.pl/pl/aktualnosci/kompetencje-zakupowe-wg-big-fish>;
<https://karierawzakupach.pl/> [dostęp: 20.08.2023].
203. <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/europejskie-ramy-kompetencji-w-zakresie-zamowien-publicznych> [dostęp: 14.12.2023].
204. https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_pl [dostęp: 14.12.2023].
205. <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WMP20230000318> [dostęp 15.12.2023].

Spis tabel

Tabela 1. Szczegółowe kryteria selekcji wykorzystane w badaniach literatury.....	14
Tabela 2. Ilościowe wyniki selekcji publikacji.....	15
Tabela 3. Metodyka pracy badawczej.....	25
Tabela 4. Strategia zakupowa i sposoby jej realizacji w przekroju grup produktów wg Kraljiča.....	48
Tabela 5. Charakterystyka zakupów wg Lysonsa i Farringtona.....	50
Tabela 6. Podział zakupów.....	51
Tabela 7. Rozwój funkcji zakupów.....	54
Tabela 8. Wybrane definicje zakupów strategicznych.....	56
Tabela 9. Kluczowe czynniki i elementy w strategicznym zarządzaniu zakupami wg Cartera i Narasimhana.....	59
Tabela 10. Definicje dojrzałości zakupowej.....	66
Tabela 11. Etapy rozwoju zarządzania zakupami z uwzględnieniem potencjalnych efektów według Jonesa.....	72
Tabela 12. Ewolucja zakupów wg Cavinato.....	73
Tabela 13. Rola i zakres funkcji zakupowej w działalności przedsiębiorstwa w poszczególnych etapach rozwoju wg Recka i Longa.....	74
Tabela 14. Model dojrzałości zakupów wg Meny.....	75
Tabela 15. Etapy rozwoju zakupów wg Monczki, Handfielda, Giunipero, Pattersona i Watersa.....	82
Tabela 16. Wybrane definicje kompetencji.....	88
Tabela 17. Wybrane definicje kwalifikacji.....	90
Tabela 18. Kompetencje zakupowe według wybranych autorów.....	97
Tabela 19. Kompetencje stanowiskowe w zakupach.....	103
Tabela 20. Kompetencje społeczne w zakupach.....	105
Tabela 21. Kompetencje przywódcze w zakupach.....	107
Tabela 22. Charakterystyka analizowanych ofert pracy.....	117
Tabela 23. Stanowiska w obszarze zakupów w podziale purchasing/procurement.....	118
Tabela 24. Zadania w obszarze zakupów.....	119
Tabela 25. Schemat przyporządkowania odpowiedzi z kwestionariusza z I etapu badania do poziomów dojrzałości zakupowej.....	148
Tabela 26. Procentowe pokrycie odpowiedziami zaproponowanymi w tabeli 25.....	152
Tabela 27. Charakterystyka Ekspertów biorących udział w konsultacjach wybranych do badania kompetencji.....	155
Tabela 28. Kompetencje w kontekście poziomu zajmowanego stanowiska.....	157
Tabela 29. Lista zaproponowanych kompetencji wraz z uzyskaną w badaniu punktacją.....	159
Tabela 30. Lista kompetencji ostatecznie wybranych do badania.....	163
Tabela 31. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej.....	169
Tabela 32. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej.....	170
Tabela 33. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej.....	171
Tabela 34. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 1 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej.....	172
Tabela 35. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej.....	174
Tabela 36. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej.....	175
Tabela 37. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej.....	175
Tabela 38. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 1 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej.....	176
Tabela 39. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej.....	177
Tabela 40. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej.....	179
Tabela 41. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej.....	181
Tabela 42. Czynnikowa macierz kompetencji miękkich w grupie 2 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej.....	182
Tabela 43. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej.....	183
Tabela 44. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej.....	185
Tabela 45. Czynnikowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej.....	187

Tabela 46. Czynnikiowa macierz kompetencji twardych w grupie 2 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej.....	188
Tabela 47. Czynnikiowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 1 dojrzałości zakupowej.....	189
Tabela 48. Czynnikiowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 2 dojrzałości zakupowej.....	191
Tabela 49. Czynnikiowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 3 dojrzałości zakupowej.....	193
Tabela 50. Czynnikiowa macierz kompetencji menedżerskich w grupie 2 na poziomie 4 dojrzałości zakupowej.....	194
Tabela 51. Kluczowe kompetencje w grupie 1.....	196
Tabela 52. Kluczowe kompetencje w grupie 2.....	198
Tabela 53. Cele opracowania modelu.....	206
Tabela 54. Schemat projektowania modelu.....	207
Tabela 55. Zestawienie wyników prac nad doktoratem.....	221
Tabela 56. Schemat projektowania modelu - planowana kontynuacja prac.....	225

Spis rysunków

Rysunek 1. Faza koncepcyjna.....	21
Rysunek 2. Faza poznawcza.....	22
Rysunek 3. Faza badawcza.....	23
Rysunek 4. Faza podsumowująca.....	24
Rysunek 5. Zakres pojęć zakupy, zaopatrzenie wg van Weele.....	37
Rysunek 6. Fazy i etapy tradycyjnego procesu zakupowego.....	40
Rysunek 7. Macierz Kraljiča.....	47
Rysunek 8. Poziomy rozwoju strategii zakupowej.....	57
Rysunek 9. Elementy strategicznego zarządzania zakupami wg van Weele.....	59
Rysunek 10. Funkcje zakupów.....	63
Rysunek 11. Zarządzanie zakupami wg van Weele.....	79
Rysunek 12. Rola zakupów wg Chicka i Handfielda.....	81
Rysunek 13. Dojrzałość funkcji zakupowej a spójność organizacyjna.....	83
Rysunek 14. Schemat przebiegu badań własnych.....	115
Rysunek 15. Charakter działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w którym pracuje respondent (N=199).....	122
Rysunek 16. Kraj głównej siedziby przedsiębiorstwa, w którym pracuje respondent (N=199).....	123
Rysunek 17. Łączna liczba osób zatrudnionych w Dziale Zakupów respondenta (N=199).....	123
Rysunek 18. Poziom obecnego stanowiska respondenta (N=199).....	124
Rysunek 19. Długość doświadczenia zawodowego respondenta (N=199).....	125
Rysunek 20. Kierunek wykształcenia respondenta (N=199).....	126
Rysunek 21. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem? (N=199).....	126
Rysunek 22. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje? (N=199).....	127
Rysunek 23. Pytanie 1. Ocena poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której pracuje respondent (N=199).....	133
Rysunek 24. Pytanie 2. Jaką funkcję pełnią zakupy w organizacji? (N=199).....	134
Rysunek 25. Pytanie 3. Jak określiłaby Pani/określiłby Pan strukturę zakupową organizacji? (N=199).....	134
Rysunek 26. Pytanie 4. Która charakterystyka najlepiej opisuje integrację (wewnętrzną) zakupów w przedsiębiorstwie? (N=199).....	135
Rysunek 27. Pytanie 5. Która charakterystyka najlepiej opisuje zarządzanie relacjami z dostawcami? (N=199).....	135

Rysunek 28. Pytanie 6. W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców? (N=199).....	136
Rysunek 29. Pytanie 8. Jaka jest dominująca grupa dostawców? (N=199).....	137
Rysunek 30. Pytanie 9. W jakim stopniu wykorzystywane są technologie informatyczne w procesie zakupowym? (N=199).....	137
Rysunek 31. Pytanie 11. W jakim stopniu system ERP wspiera proces zakupowy? (N=166).....	138
Rysunek 32. Pytanie 13. W jakim stopniu platforma zakupowa wspiera proces zakupowy? (N=98).....	139
Rysunek 33. Pytanie 15. Jakie dokumenty są wykorzystywane w procesie zakupowym? (N=199).....	140
Rysunek 34. Pytanie 16. Jaka jest dominująca forma archiwizacji dokumentów? (N=199).....	140
Rysunek 35. Pytanie 17. Dla kogo przygotowywane są raporty zakupowe? (N=199).....	141
Rysunek 36. Pytanie 18. Czy w ramach działań zakupowych prowadzone są projekty oszczędnościowe (długofalowe projekty polegające na np. redukcji czy harmonizacji indeksów, w które oprócz pracowników DZ zaangażowane są też inne działy)? (N=199).....	142
Rysunek 37. Pytanie 19. W jakim stopniu zarządza się kategoriami asortymentu (ang. Category management)? (N=199).....	142
Rysunek 38. Pytanie 20. Jaka jest dominująca strategia wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu? (N=199).....	143
Rysunek 39. Pytanie 21. Jaki jest powód wyboru dominującej strategii zakupowej wybranej w pytaniu 20? (N=199).....	143
Rysunek 40. Pytanie 22. Jaka jest dominująca forma negocjacji? (N=199).....	144
Rysunek 41. Pytanie 23. Jaki jest powód wyboru dominującej formy negocjacji wybrany w pytaniu 22? (N=199).....	144
Rysunek 42. Pytanie 24. W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w rozwój dostawców? (N=199).....	145
Rysunek 43. Pytanie 26. Jakie analizy stosuje się w obszarze zakupów? (N=199).....	146
Rysunek 44. Sposób identyfikacji grupy czynników kluczowych.....	168
Rysunek 45. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej	170
Rysunek 46. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej	171
Rysunek 47. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej	172
Rysunek 48. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 1 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej	173
Rysunek 49. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej..	174
Rysunek 50. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej..	175
Rysunek 51. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej..	176
Rysunek 52. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 1 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej..	177
Rysunek 53. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej	179
Rysunek 54. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej	180
Rysunek 55. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej	182
Rysunek 56. Kluczowe kompetencje miękkie u pracowników z grupy 2 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej	183
Rysunek 57. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej..	185
Rysunek 58. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej..	186
Rysunek 59. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej..	188
Rysunek 60. Kluczowe kompetencje twarde u pracowników z grupy 2 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej..	189
Rysunek 61. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 1 poziomie dojrzałości zakupowej.....	191
Rysunek 62. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 2 poziomie dojrzałości zakupowej.....	192
Rysunek 63. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 3 poziomie dojrzałości zakupowej.....	194
Rysunek 64. Kluczowe kompetencje menedżerskie u pracowników z grupy 2 na 4 poziomie dojrzałości zakupowej.....	195
Rysunek 65. Składowe Modelu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji	

pracowników w obszarze zakupów.....	209
Rysunek 66. Model dojrzałości zakupowej przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.....	216

Spis załączników

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniach wstępnych.....	242
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu pilotażowym I etapu.....	245
Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu właściwym I etapu.....	250
Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu eksperckim (opracowanie listy kompetencji)..	258
Załącznik 5. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu pilotażowym II etapu.....	267
Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu właściwym II etapu.....	273

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniach wstępnych

ANKIETA

Zmiany w funkcjonowaniu obszaru zakupów w przedsiębiorstwie

Opis wprowadzający:

Szanowni Państwo,

nazywam się Zuzanna Sikorska i jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. W ramach swojego doktoratu prowadzę badania wstępne, których celem jest zidentyfikowanie zmian w funkcjonowaniu obszaru zakupów na przestrzeni ostatnich 3 lat w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje.

Informacje:

- Grupa docelowa badania: osoby pracujące w obszarze zakupów,
 - Czas trwania: około 10 minut.
 - Ankieta jest anonimowa.
- Dziękuję za Państwa wsparcie i poświęcony czas.

W razie jakichkolwiek pytań, sugestii zapraszam do kontaktu: zuzanna.sikorska@doctorate.put.poznan.pl

Z wyrazami szacunku
Zuzanna Sikorska

Ankieta:

Pytanie 1 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w ostatnich 3 latach nastąpiły jakiegokolwiek zmiany w funkcjonowaniu zakupów, w organizacji, w której Pan/i aktualnie pracuje?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
	<input type="checkbox"/> Nie wiem
Pytanie 2 (pytanie otwarte)	Jeżeli w Pytaniu 1 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź "Tak", proszę o podanie informacji czego te zmiany dotyczyły.
Odpowiedź	
Pytanie 3 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jeżeli w Pytaniu 1 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź "Tak", proszę o podanie informacji: czy kompetencje pracowników miały wpływ na tempo wprowadzenia tych zmian?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
	<input type="checkbox"/> Nie wiem
Pytanie 4 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jeżeli w Pytaniu 1 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź "Tak", proszę o podanie informacji: czy w Pan/i ocenie przedsiębiorstwo, w którym Pan/i pracuje jest świadoma kompetencji pracowników w obszarze zakupów?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie

	<input type="checkbox"/> Nie wiem
Pytanie 5 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje w najbliższym czasie planowane są jakiegokolwiek zmiany w obszarze zakupów?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
	<input type="checkbox"/> Nie wiem
Pytanie 6 (pytanie otwarte)	Jeżeli w Pytaniu 5 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź "Tak", proszę o podanie informacji czego te zmiany będą dotyczyły.
Odpowiedź	
Pytanie 7 (pytanie otwarte)	Jeżeli w Pytaniu 5 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź "Tak", proszę o podanie informacji kiedy planowane jest wprowadzenie zmian (z odpowiedzi na pytanie 6) w obszarze zakupów?
Odpowiedź	
Pytanie 8 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w Pan/i ocenie przedsiębiorstwo, w którym Pan/i pracuje charakteryzuje się wysokim poziomem dojrzałości zakupowej?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
	<input type="checkbox"/> Nie wiem

Metryczka:

Pytanie jednokrotnego wyboru: nr 1, 2, 6, 9, 10, 11

Pytania otwarte: nr 3, 4, 5, 7, 8

Poniższe pytania odnoszą się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie Pan/i pracuje.

1. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych, w której Pan/i pracuje:
 - a. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnienie poniżej 10 osób)
 - b. Małe przedsiębiorstwo (10 a 49 osób)
 - c. Średnie przedsiębiorstwo (50 a 249 osób)
 - d. Duże przedsiębiorstwo (powyżej 249 osób)
2. Proszę o wskazanie charakteru działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w której Pan/i pracuje:
 - a. przedsiębiorstwo produkcyjne
 - b. przedsiębiorstwo handlowe
 - c. przedsiębiorstwo usługowe
 - d. przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe
3. Proszę o wskazanie kraju głównej siedziby przedsiębiorstwa, w której Pan/i pracuje:

4. Ile osób łącznie zajmuje się zakupami w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje?
5. Proszę o określenie łącznej długości doświadczenia zawodowego jakie posiada Pan/i w pracy w zakupach (w latach):
6. Proszę o wskazanie poziomu swojego obecnego stanowiska:
 - a. Młodszy specjalista ds. zakupów
 - b. Specjalista ds. zakupów
 - c. Starszy specjalista ds. zakupów
 - d. Kierownik ds. zakupów
 - e. Dyrektor ds. zakupów
7. Proszę o określenie długości zatrudnienia w aktualnej organizacji (w latach):
8. Proszę o wskazanie poziomu swojego wykształcenia:
9. Jaki jest kierunek Pan/i wykształcenia?
 - a. ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość)
 - b. prawniczo-administracyjne
 - c. społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne, pedagogika)
 - d. humanistyczne (np. filologia, historia, kulturoznawstwo)
 - e. techniczne (np. elektronika, informatyka, budownictwo, architektura)
 - f. przyrodnicze (np. biologia, chemia, nauki o rolnictwie, leśnictwo, ogrodnictwo)
 - g. ścisłe (np. fizyka, matematyka)
 - h. artystyczne (np. akademie sztuk pięknych, akademie muzyczna)
 - i. medyczne
 - j. inne:
10. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
 - a. Tak
 - b. Nie
11. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje:
 - a. bezpośrednimi (ang. direct)
 - b. pośrednimi (ang. indirect)
 - c. inwestycyjnymi (ang. investment goods)

Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu pilotażowym I etapu

ANKIETA

Ocena realizacji funkcji zakupowej pod kątem dojrzałości zakupowej

Opis wprowadzający:

Szanowni Państwo,

nazywam się Zuzanna Sikorska i jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. W ramach swojego doktoratu prowadzę badania, których celem jest poznanie funkcji zakupowej oraz ocena poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której Pan/i aktualnie pracuje.

Informacje:

- Grupa docelowa badania: osoby pracujące w obszarze zakupów,
 - Czas trwania: około 10 minut.
 - Ankieta jest anonimowa.
- Dziękuję za Państwa wsparcie i poświęcony czas.

W razie jakichkolwiek pytań, sugestii zapraszam do kontaktu: zuzanna.sikorska@doctorate.put.poznan.pl

Z wyrazami szacunku
Zuzanna Sikorska

Ankieta:

Poniższe pytanie odnosi się do poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje.

Pytanie 1 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Proszę o ocenę poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje? Proszę o ocenę według skali: 1 - najniższy poziom, 4 - najwyższy poziom.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> Nie mam zdania

Poniższe pytania odnoszą się do roli zakupów oraz funkcji zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje.

Pytanie 2 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaką funkcję pełnią zakupy w organizacji?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Zakupy reagują na potrzeby innych funkcji biznesowych.
	<input type="checkbox"/> Zakupy rozwijają praktyki i techniki zakupowe, lecz strategiczne ukierunkowanie pozostaje niezależne od strategii przedsiębiorstwa.

	<input type="checkbox"/> Zakupy wspierają realizację strategii poprzez praktyki zakupowe i pozyskiwanie produktów, które wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.
	<input type="checkbox"/> Funkcja zakupowa jest w pełni zintegrowana w ramach procesów planowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa.
Pytanie 3 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jak określiłaby Pani/określiłby Pan strukturę zakupową organizacji?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> zakupy centralnie koordynowane
	<input type="checkbox"/> zakupy lokalnie koordynowane
	<input type="checkbox"/> zakupy zdecentralizowane
	<input type="checkbox"/> zakupy centralne
	<input type="checkbox"/> struktura hybrydowa
Pytanie 4 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Która charakterystyka najlepiej opisuje integrację (wewnętrzną) zakupów w przedsiębiorstwie?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Ograniczony zakres komunikacji międzyfunkcjonalnej ze względu na niskie pozycjonowanie w organizacji.
	<input type="checkbox"/> Koordynacja działań między funkcją zakupów a jednostkami inżynierjno-technicznymi.
	<input type="checkbox"/> Aktywny udział pracowników zakupów w różnych zespołach m. in. opracowujących oferty handlowe.
	<input type="checkbox"/> Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi.
Pytanie 5 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Która charakterystyka najlepiej opisuje zarządzanie relacjami z dostawcami?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Brak zarządzania relacjami z dostawcami.
	<input type="checkbox"/> Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami.
	<input type="checkbox"/> Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców.
	<input type="checkbox"/> Zakupy są postrzegane jako pożądanym klientem przez dostawców.

Pytanie 6 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca grupa dostawców?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> dostawcy krajowi (z wyboru)
	<input type="checkbox"/> dostawcy krajowi (z konieczności)
	<input type="checkbox"/> dostawcy zagraniczni (z wyboru)
	<input type="checkbox"/> dostawcy zagraniczni (z konieczności)
Pytanie 7 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy organizacja, w której Pani/Pan pracuje korzysta z systemu ERP?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
Pytanie 8 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w procesie zakupowym wykorzystywana jest platforma zakupowa?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
Pytanie 9 (pytanie otwarte)	Jeżeli na Pytanie 8 odpowiedział/a Pan/i "Tak" poproszę o informację z jakich funkcjonalności platformy zakupowej Pani/Pan korzysta?
Odpowiedź	
Pytanie 10 (pytanie otwarte)	Jakie dokumenty są wykorzystywane w obszarze zakupów?
Odpowiedź	
Pytanie 11 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca forma archiwizacji dokumentów?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> papierowa
	<input type="checkbox"/> elektroniczna
Pytanie 12 (pytanie otwarte)	Dla kogo przygotowywane są raporty zakupowe?
Odpowiedź	

Pytanie 13 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w ramach działań zakupowych prowadzone są projekty oszczędnościowe (długofalowe projekty polegające na np. redukcji czy harmonizacji indeksów, w które oprócz pracowników DZ zaangażowane są też inne działy)?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
Pytanie 14 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca strategia wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> pojedyncze źródło (ang. single sourcing)
	<input type="checkbox"/> podwójne źródło (ang. dual sourcing)
	<input type="checkbox"/> wielokrotne źródło (ang. multiple sourcing)
Pytanie 15 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca forma negocjacji?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> jednoetapowe negocjacje
	<input type="checkbox"/> wieloetapowe negocjacje
Pytanie 16 (pytanie jednokrotnego wyboru)	W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w rozwój dostawców? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
Pytanie 17 (pytanie otwarte)	Jakie analizy stosuje się w obszarze zakupów?
Odpowiedź	

Metryczka:

Pytanie jednokrotnego wyboru: nr 1, 2, 6, 9, 10, 11

Pytania otwarte: nr 3, 4, 5, 7, 8

Poniższe pytania odnoszą się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie Pani/Pan pracuje.

1. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnienie poniżej 10 osób)
 - b. Małe przedsiębiorstwo (10 a 49 osób)
 - c. Średnie przedsiębiorstwo (50 a 249 osób)
 - d. Duże przedsiębiorstwo (powyżej 249 osób)
2. Proszę o wskazanie charakteru działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. przedsiębiorstwo produkcyjne
 - b. przedsiębiorstwo handlowe
 - c. przedsiębiorstwo usługowe
 - d. przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe
3. Proszę o wskazanie kraju głównej siedziby przedsiębiorstwa, w której Pani/Pan pracuje:
4. Ile osób łącznie zajmuje się zakupami w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje?
5. Proszę o określenie łącznej długości doświadczenia zawodowego jakie posiada Pani/Pan w pracy w zakupach (w latach):
6. Proszę o wskazanie poziomu swojego obecnego stanowiska:
 - a. Młodszy specjalista ds. zakupów
 - b. Specjalista ds. zakupów
 - c. Starszy specjalista ds. zakupów
 - d. Kierownik ds. zakupów
 - e. Dyrektor ds. zakupów
7. Proszę o określenie długości zatrudnienia w aktualnej organizacji (w latach):
8. Proszę o wskazanie poziomu swojego wykształcenia:
9. Jaki jest kierunek Pan/i wykształcenia?
 - a. ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość)
 - b. prawniczo-administracyjne
 - c. społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne, pedagogika)
 - d. humanistyczne (np. filologia, historia, kulturoznawstwo)
 - e. techniczne (np. elektronika, informatyka, budownictwo, architektura)
 - f. przyrodnicze (np. biologia, chemia, nauki o rolnictwie, leśnictwo, ogrodnictwo)
 - g. ścisłe (np. fizyka, matematyka)
 - h. artystyczne (np. akademie sztuk pięknych, akademia muzyczna)
 - i. medyczne
10. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
 - a. Tak
 - b. Nie
11. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje:
 - a. bezpośrednimi (ang. direct)
 - b. pośrednimi (ang. indirect)
 - c. inwestycyjnymi (ang. investment goods)

Załącznik 3. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu właściwym I etapu

ANKIETA

Ocena realizacji funkcji zakupowej pod kątem dojrzałości zakupowej

Opis wprowadzający:

Szanowni Państwo,

nazywam się Zuzanna Sikorska i jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. W ramach swojego doktoratu prowadzę badania, których celem jest poznanie funkcji zakupowej oraz ocena poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której Pan/i obecnie pracuje.

Informacje:

- Grupa docelowa badania: osoby pracujące w obszarze zakupów,
 - Czas trwania: około 10 minut.
 - Ankieta jest anonimowa.
- Dziękuję za Państwa wsparcie i poświęcony czas.

W razie jakichkolwiek pytań, sugestii zapraszam do kontaktu: zuzanna.sikorska@doctorate.put.poznan.pl

Z wyrazami szacunku
Zuzanna Sikorska

Ankieta:

Poniższe pytanie odnosi się do poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje.

Pytanie 1 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Proszę o ocenę poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje? Proszę o ocenę według skali: 1 - najniższy poziom, 4 - najwyższy poziom.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> Nie mam zdania

Poniższe pytania odnoszą się do roli zakupów oraz funkcji zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje.

Pytanie 2 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaką funkcję pełnią zakupy w organizacji?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Zakupy reagują na potrzeby innych funkcji biznesowych.
	<input type="checkbox"/> Zakupy rozwijają praktyki i techniki zakupowe, lecz strategiczne ukierunkowanie pozostaje niezależne od strategii przedsiębiorstwa.

	<input type="checkbox"/> Zakupy wspierają realizację strategii poprzez praktyki zakupowe i pozyskiwanie produktów, które wzmacniają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.
	<input type="checkbox"/> Funkcja zakupowa jest w pełni zintegrowana w ramach procesów planowania <input type="checkbox"/> i wdrażania strategii przedsiębiorstwa.
Pytanie 3 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jak określiłaby Pani/określiłby Pan strukturę zakupową organizacji?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> zakupy centralnie koordynowane
	<input type="checkbox"/> zakupy lokalnie koordynowane
	<input type="checkbox"/> zakupy zdecentralizowane
	<input type="checkbox"/> zakupy centralne
	<input type="checkbox"/> struktura hybrydowa
Pytanie 4 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Która charakterystyka najlepiej opisuje integrację (wewnętrzną) zakupów w przedsiębiorstwie?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Ograniczony zakres komunikacji międzyfunkcyjnej ze względu na niskie pozycjonowanie w organizacji.
	<input type="checkbox"/> Koordynacja działań między funkcją zakupów a jednostkami inżyneryjno-technicznymi.
	<input type="checkbox"/> Aktywny udział pracowników zakupów w różnych zespołach m. in. opracowujących oferty handlowe.
	<input type="checkbox"/> Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi.
Pytanie 5 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Która charakterystyka najlepiej opisuje zarządzanie relacjami z dostawcami?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Brak zarządzania relacjami z dostawcami.
	<input type="checkbox"/> Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami.
	<input type="checkbox"/> Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców.
	<input type="checkbox"/> Zakupy są postrzegane jako pożądaný klient przez dostawców.

Pytanie 6 (pytanie jednokrotnego wyboru)	W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
Pytanie 7 (pytanie otwarte)	Jakie inne działy są jeszcze zaangażowane w wybór i kwalifikację dostawców?
Odpowiedź	
Pytanie 8 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca grupa dostawców?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> dostawcy krajowi (z wyboru)
	<input type="checkbox"/> dostawcy krajowi (z konieczności)
	<input type="checkbox"/> dostawcy zagraniczni (z wyboru)
	<input type="checkbox"/> dostawcy zagraniczni (z konieczności)
Pytanie 9 (pytanie jednokrotnego wyboru)	W jakim stopniu wykorzystywane są technologie informatyczne w procesie zakupowym? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5

Pytanie 10 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy organizacja, w której Pani/Pan pracuje korzysta z systemu ERP?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
Pytanie 11 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jeżeli w pytaniu 10 udzielił/a Pan/i odpowiedzi "Tak" proszę od odpowiedź na pytanie: W jakim stopniu system ERP wspiera proces zakupowy? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
Pytanie 12 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w procesie zakupowym wykorzystywana jest platforma zakupowa?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie
Pytanie 13 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jeżeli w pytaniu 12 udzielił/a Pan/i odpowiedzi "Tak" proszę od odpowiedź na pytanie: W jakim stopniu system platforma zakupowa wspiera proces zakupowy? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
Pytanie 14 (pytanie otwarte)	Jeżeli na Pytanie 12 odpowiedział/a Pan/i "Tak" poproszę o informację z jakich funkcjonalności platformy zakupowej Pani/Pan korzysta?

Odpowiedź	
Pytanie 15 (pytanie wielokrotnego wyboru)	Jakie dokumenty są wykorzystywane w obszarze zakupów?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> polityka zakupowa
	<input type="checkbox"/> strategia zakupowa
	<input type="checkbox"/> wewnętrzne procedury/ regulaminy Działu Zakupów
	<input type="checkbox"/> Ogólne Warunki Zakupów
	<input type="checkbox"/> Kodeks postępowania (ang. Code of Conduct)
	<input type="checkbox"/> macierz kompetencyjna
	<input type="checkbox"/> macierz podpisów
	<input type="checkbox"/> specyfikacje zakupowe
Pytanie 16 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca forma archiwizacji dokumentów?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> papierowa
	<input type="checkbox"/> elektroniczna
Pytanie 17 (pytanie wielokrotnego wyboru)	Dla kogo przygotowywane są raporty zakupowe?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> dla Kierownika Działu
	<input type="checkbox"/> dla Dyrektora Finansowego
	<input type="checkbox"/> dla Kierowników działów współpracujących (np. Logistyka, Marketing, R&D)
	<input type="checkbox"/> dla Zarządu
Pytanie 18 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w ramach działań zakupowych prowadzone są projekty oszczędnościowe (długofalowe projekty polegające na np. redukcji czy harmonizacji indeksów, w które oprócz pracowników DZ zaangażowane są też inne działy)?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak

	<input type="checkbox"/> Nie
Pytanie 19 (pytanie jednokrotnego wyboru)	W jakim stopniu zarządza się kategoriami asortymentu (ang. Category management)? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
Pytanie 20 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca strategia wyboru źródła zaopatrzenia dla większości asortymentu?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> pojedyncze źródło (ang. single sourcing)
	<input type="checkbox"/> podwójne źródło (ang. dual sourcing)
	<input type="checkbox"/> wielokrotne źródło (ang. multiple sourcing)
Pytanie 21 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaki jest powód wyboru dominującej strategii zakupowej wybranej w pytaniu 20?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> polityka organizacji (własny wybór)
	<input type="checkbox"/> uwarunkowania rynkowe
Pytanie 22 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaka jest dominująca forma negocjacji?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> jednoetapowe negocjacje
	<input type="checkbox"/> wieloetapowe negocjacje
Pytanie 23 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Jaki jest powód wyboru dominującej formy negocjacji wybrany w pytaniu 22?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> polityka organizacji (własny wybór)
	<input type="checkbox"/> uwarunkowania rynkowe

Pytanie 24 (pytanie jednokrotnego wyboru)	W jakim stopniu zakupy są zaangażowane w rozwój dostawców? Proszę o ocenę według skali: 1 - bardzo niski, 2 - niski, 3 - średni, 4 - wysoki, 5 - bardzo wysoki.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4
	<input type="checkbox"/> 5
Pytanie 25 (pytanie otwarte)	Jakie inne działy są jeszcze zaangażowane w rozwój dostawców?
Odpowiedź	
Pytanie 26 (pytanie wielokrotnego wyboru)	Jakie analizy stosuje się w obszarze zakupów?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> analiza ABC
	<input type="checkbox"/> analiza XYZ
	<input type="checkbox"/> analiza zrób lub kup (ang. make or buy)
	<input type="checkbox"/> analiza całkowitego kosztu posiadania - TCO (ang. Total Cost of Ownership)
	<input type="checkbox"/> 5 sił Portera
	<input type="checkbox"/> macierz Kraljica
	<input type="checkbox"/> tabele porównawcze ofert (np. w Excelu)
	<input type="checkbox"/> zestawienia dostawców wg obrotów
	<input type="checkbox"/> zestawienia dostawców wg parametrów jakościowych

Metryczka

Pytanie jednokrotnego wyboru: nr 1, 2, 6, 9, 10, 11

Pytania otwarte: nr 3, 4, 5, 7, 8

Poniższe pytania odnoszą się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie Pani/Pan pracuje.

1. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnienie poniżej 10 osób)
 - b. Małe przedsiębiorstwo (10 a 49 osób)
 - c. Średnie przedsiębiorstwo (50 a 249 osób)
 - d. Duże przedsiębiorstwo (powyżej 249 osób)
2. Proszę o wskazanie charakteru działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. przedsiębiorstwo produkcyjne
 - b. przedsiębiorstwo handlowe
 - c. przedsiębiorstwo usługowe
 - d. przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe
3. Proszę o wskazanie kraju głównej siedziby przedsiębiorstwa, w której Pani/Pan pracuje:
4. Ile osób łącznie zajmuje się zakupami w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje?
5. Proszę o określenie łącznej długości doświadczenia zawodowego jakie posiada Pani/Pan w pracy w zakupach (w latach):
6. Proszę o wskazanie poziomu swojego obecnego stanowiska:
 - a. Młodszy specjalista ds. zakupów
 - b. Specjalista ds. zakupów
 - c. Starszy specjalista ds. zakupów
 - d. Kierownik ds. zakupów
 - e. Dyrektor ds. zakupów
7. Proszę o określenie długości zatrudnienia w aktualnej organizacji (w latach):
8. Proszę o wskazanie poziomu swojego wykształcenia:
9. Jaki jest kierunek Pan/i wykształcenia?
 - a. ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość)
 - b. prawniczo-administracyjne
 - c. społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne, pedagogika)
 - d. humanistyczne (np. filologia, historia, kulturoznawstwo)
 - e. techniczne (np. elektronika, informatyka, budownictwo, architektura)
 - f. przyrodnicze (np. biologia, chemia, nauki o rolnictwie, leśnictwo, ogrodnictwo)
 - g. ścisłe (np. fizyka, matematyka)
 - h. artystyczne (np. akademie sztuk pięknych, akademie muzyczna)
 - i. medyczne
10. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
 - a. Tak
 - b. Nie
11. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje:
 - a. bezpośrednimi (ang. direct)
 - b. pośrednimi (ang. indirect)
 - c. inwestycyjnymi (ang. investment goods)

Załącznik 4. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu eksperckim (opracowanie listy kompetencji)

ANKIETA

Opis wprowadzający:

Szanowni Państwo,

nazywam się Zuzanna Sikorska i jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. W ramach swojego doktoratu prowadzę badania, których celem jest zidentyfikowanie i ocena ważności kompetencji pracowników ds. zakupów.

Informacje:

- Grupa docelowa badania: osoby pracujące w obszarze zakupów,
 - Czas trwania: około 10 minut.
 - Ankieta jest anonimowa.
 - Pytania ankietowe podzielone są wg 3 grup stanowisk:
Grupa 1 – Kadra wspierająca (Asystenci, Administratorzy)
Grupa 2 – Kadra specjalistów (Młodszy specjaliści ds. zakupów, Specjaliści ds. zakupów, Starsi specjaliści ds. zakupów)
Grupa 3 – Kadra zarządzająca (Liderzy zespołów, Kierownicy, Dyrektorzy)
- Dziękuję za Państwa wsparcie i poświęcony czas.

W razie jakichkolwiek pytań, sugestii zapraszam do kontaktu: zuzanna.sikorska@doctorate.put.poznan.pl

Z wyrazami szacunku
Zuzanna Sikorska

Wprowadzenie:

- *Kompetencje miękkie to kompetencje osobiste, które wiążą się z umiejętnością strategicznego, analitycznego i kreatywnego myślenia, dobrą organizacją własnej pracy, chęcią i umiejętnością nabywania nowych kompetencji oraz odpornością na stres.*
**Dyjecińska D., Smółka P.: Miękkie kompetencje. Kompendium. Generator Charyzmy.*
- *Kompetencje twarde odnoszą się do progowych wymagań dotyczących określonego stanowiska (rola zawodowej).*
**Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.*

Poniższe pytania odnoszą się do kompetencji pracowników ds. zakupów z **Grupy 1 (kadra wspierająca, tj. asystent, administrator)**

1. Poproszę o ocenę ważności kompetencji MIĘKKICH pracowników ds. zakupów z GRUPY 1

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje miękkie	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Asertywność				
Elastyczność w myśleniu i działaniu				
Kreatywność				
Nastawienie na realizację zadania/celu				

Odpowiedzialność				
Otwartość (na innych, na zmiany)				
Samodzielność				
Sumienność				
Umiejętności komunikacyjne				
Umiejętność aktywnego słuchania innych				
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)				
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej				
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się				
Umiejętność pracy pod presją czasu				
Umiejętność pracy w zespole				
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji				
Umiejętność przejmowania inicjatywy				
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem				
Wytrwałość w działaniu				
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów				

2. Poproszę o ocenę ważności kompetencji TWARDYCH pracowników ds. zakupów z GRUPY 1

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje twarde	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.				
Umiejętności negocjacyjne				
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)				
Umiejętność oceny dostawców				
Umiejętność pozyskiwania informacji				
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)				

Umiejętność zarządzania kontraktami				
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi				
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami				
Umiejętność zarządzania ryzykiem				
Znajomości pakietu MS Office				
Znajomość dodatkowego języka obcego				
Znajomość e-technologii w zakupach (ang. esourcing), np. platformy zakupowe, aukcje				
Znajomość języka angielskiego				
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)				
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)				
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)				
Znajomość procesu zakupowego				
Znajomość specjalistycznych systemów (m.in. SAP, Optima)				

Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji pracownik ds. zakupów z GRUPY 1 powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje (miękkie i/lub twarde)? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....

Poniższe pytania odnoszą się do kompetencji pracowników ds. zakupów z **Grupy 2 (kadra specjalistów, tj. młodszy specjaliści ds. zakupów, specjaliści ds. zakupów, starsi specjaliści ds. zakupów)**.

3. Poproszę o ocenę ważności kompetencji MIĘKKICH pracowników ds. zakupów z GRUPY 2

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje miękkie	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Asertywność				
Elastyczność w myśleniu i działaniu				

Kreatywność				
Nastawienie na realizację zadania/celu				
Odpowiedzialność				
Otwartość (na innych, na zmiany)				
Samodzielność				
Sumienność				
Umiejętności komunikacyjne				
Umiejętność aktywnego słuchania innych				
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)				
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej				
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się				
Umiejętność pracy pod presją czasu				
Umiejętność pracy w zespole				
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji				
Umiejętność przejmowania inicjatywy				
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem				
Wytrwałość w działaniu				
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów				

4. Poproszę o ocenę ważności kompetencji TWARDYCH pracowników ds. zakupów z GRUPY 2

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje twarde	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.				
Umiejętności negocjacyjne				
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)				
Umiejętność oceny dostawców				
Umiejętność pozyskiwania informacji				

Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)				
Umiejętność zarządzania kontraktami				
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi				
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami				
Umiejętność zarządzania ryzykiem				
Znajomości pakietu MS Office				
Znajomość dodatkowego języka obcego				
Znajomość e-technologii w zakupach (ang. esourcing), np. platformy zakupowe, aukcje				
Znajomość języka angielskiego				
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)				
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)				
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)				
Znajomość procesu zakupowego				
Znajomość specjalistycznych systemów (m.in. SAP, Optima)				

Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji pracownik ds. zakupów z GRUPY 2 powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje (miękkie i/lub twarde)? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....

.....

Poniższe pytania odnoszą się do kompetencji pracowników ds. zakupów z **Grupy 3 (kadra zarządzająca, tj. liderzy zespołów, kierownicy, dyrektorzy)**

5. Poproszę o ocenę ważności kompetencji MIĘKKICH pracowników ds. zakupów z GRUPY 3

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje miękkie	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Asertywność				

Elastyczność w myśleniu i działaniu				
Kreatywność				
Nastawienie na realizację zadania/celu				
Odpowiedzialność				
Otwartość (na innych, na zmiany)				
Samodzielność				
Sumienność				
Umiejętności komunikacyjne				
Umiejętność aktywnego słuchania innych				
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)				
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej				
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się				
Umiejętność pracy pod presją czasu				
Umiejętność pracy w zespole				
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji				
Umiejętność przejmowania inicjatywy				
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem				
Wytrwałość w działaniu				
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów				

6. Poproszę o ocenę ważności kompetencji TWARDYCH pracowników ds. zakupów z GRUPY 3

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje twarde	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.				
Umiejętności negocjacyjne				
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)				
Umiejętność oceny dostawców				

Dojrzałość zakupowa przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów

Umiejętność pozyskiwania informacji				
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)				
Umiejętność zarządzania kontraktami				
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi				
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami				
Umiejętność zarządzania ryzykiem				
Znajomości pakietu MS Office				
Znajomość dodatkowego języka obcego				
Znajomość e-technologii w zakupach (ang. esourcing), np. platformy zakupowe, aukcje				
Znajomość języka angielskiego				
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)				
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)				
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)				
Znajomość procesu zakupowego				
Znajomość specjalistycznych systemów (m.in. SAP, Optima)				

Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji pracownik ds. zakupów z GRUPY 3 powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje (miękkie i/lub twarde)? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Poproszę o ocenę ważności kompetencji Menedżerskich pracowników ds. zakupów z GRUPY 3

Poproszę o dokonanie oceny wg skali: *bardzo ważne, ważne, mało ważne, nieważne.*

Kompetencje menedżerskie	bardzo ważne	ważne	mało ważne	nieważne
Łatwość podejmowania decyzji				

Dojrzałość zakupowa przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów

Nastawienie na rozwój własny				
Odwaga menedżerska				
Samokontrola				
Samoświadomość				
Umiejętność motywowania innych				
Umiejętności przywódcze				
Umiejętność budowania efektywnych zespołów				
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi				
Umiejętność delegowania zadań				
Umiejętność myślenia strategicznego				
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych				
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych				
Umiejętność przeprowadzenia zmianom				
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością				
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole				
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą				
Umiejętność wywierania wpływu na innych				

Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji pracownik ds. zakupów z GRUPY 3 powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje menedżerskie? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....

.....

Metryczka:

Pytanie jednokrotnego wyboru: nr 1, 2, 6, 9, 10, 11

Pytania otwarte: nr 3, 4, 5, 7, 8

Poniższe pytania odnoszą się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie Pani/Pan pracuje.

1. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnienie poniżej 10 osób)
 - b. Małe przedsiębiorstwo (10 a 49 osób)
 - c. Średnie przedsiębiorstwo (50 a 249 osób)
 - d. Duże przedsiębiorstwo (powyżej 249 osób)
2. Proszę o wskazanie charakteru działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. przedsiębiorstwo produkcyjne
 - b. przedsiębiorstwo handlowe
 - c. przedsiębiorstwo usługowe
 - d. przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe
3. Proszę o wskazanie kraju głównej siedziby przedsiębiorstwa, w której Pani/Pan pracuje?
4. Ile osób łącznie zajmuje się zakupami w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje?
5. Proszę o określenie łącznej długości doświadczenia zawodowego jakie posiada Pani/Pan w pracy w zakupach (w latach):
6. Proszę o wskazanie poziomu swojego obecnego stanowiska:
 - a. Młodszy specjalista ds. zakupów
 - b. Specjalista ds. zakupów
 - c. Starszy specjalista ds. zakupów
 - d. Kierownik ds. zakupów
 - e. Dyrektor ds. zakupów
7. Proszę o określenie długości zatrudnienia w aktualnej organizacji (w latach):
8. Proszę o wskazanie poziomu swojego wykształcenia:
9. Jaki jest kierunek Pan/i wykształcenia?
 - a. ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość)
 - b. prawniczo-administracyjne
 - c. społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne, pedagogika)
 - d. humanistyczne (np. filologia, historia, kulturoznawstwo)
 - e. techniczne (np. elektronika, informatyka, budownictwo, architektura)
 - f. przyrodnicze (np. biologia, chemia, nauki o rolnictwie, leśnictwo, ogrodnictwo)
 - g. ścisłe (np. fizyka, matematyka)
 - h. artystyczne (np. akademie sztuk pięknych, akademia muzyczna)
 - i. medyczne
10. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
 - a. Tak
 - b. Nie
11. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje:
 - a. bezpośrednimi (ang. direct)
 - b. pośrednimi (ang. indirect)
 - c. inwestycyjnymi (ang. investment goods)

Załącznik 5. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu pilotażowym II etapu

ANKIETA

Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami pod kątem dojrzałości zakupowej

Opis wprowadzający:

Szanowni Państwo,

nazywam się Zuzanna Sikorska i jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. W ramach swojego doktoratu prowadzę badania, których celem jest zidentyfikowanie i ocena poziomu kompetencji pracowników ds. zakupów.

Poniższa ankieta stanowi II etap moich badań.

Informacje:

- Grupa docelowa badania: osoby pracujące w obszarze zakupów,
- Czas trwania: około 10 minut.
- Ankieta jest anonimowa.

Dziękuję za Państwa wsparcie i poświęcony czas.

W razie jakichkolwiek pytań, sugestii zapraszam do kontaktu: zuzanna.sikorska@doctorate.put.poznan.pl

Z wyrazami szacunku
Zuzanna Sikorska

Ankieta:

Poniższe pytanie odnosi się do poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje.

Poziom 1: Dział zakupów reaguje na potrzeby zakupowe innych działów, ograniczona komunikacja. Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami. Brak szczegółowej dokumentacji procesu zakupowego. Brak ustalonych kluczowych wskaźników efektywności KPI.

Poziom 2: Dział zakupów opracowuje praktyki i techniki zakupowe (procedury, regulaminy, polityka zakupowa), strategia zakupowa jest niepowiązana ze strategią przedsiębiorstwa. Istnieje komunikacja i koordynacja działań między zakupami a pozostałymi działami. Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami.

Poziom 3: Dział zakupów wspiera realizację strategii przedsiębiorstwa poprzez praktyki i techniki zakupowe (np. procedury, regulaminy, polityka, strategia zakupowa, OWZ, macierz podpisów). Aktywny udział pracowników zakupów w doskonaleniu oferty przedsiębiorstwa. Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców. Wykorzystanie IT w procesie zakupowym (m.in. integracja z ERP, e-procurement).

Poziom 4: Dział zakupów jest w pełni zintegrowany w ramach procesów planowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Opracowana dokumentacja procesu zakupowego (np. polityka, strategia zakupowa, OWZ, macierz podpisów, Kodeks postępowania). Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi. Partnerskie relacje z dostawcami. W wysokim stopniu wykorzystane IT w procesie zakupowym (m.in. integracja z ERP, e-procurement).

Pytanie 1 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Proszę o ocenę poziomu dojrzałości procesu zakupowego w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje? Proszę o ocenę na podstawie opisu zaprezentowanego powyżej.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4

Poniższe pytanie odnosi się do zarządzania zespołem zakupowym, w organizacji, w której aktualnie Pan/i pracuje.

Pytanie 2 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie

Wprowadzenie:

Poziomy kompetencji pracownika*

- A (1) - Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach.
- B (2) - Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
- C (3) - Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
- D (4) - Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń.
- E (5) - Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

* Filipowicz G., „Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji” Personel 1-31 lipca 2002, Warszawa.

Kompetencje pracowników ds. zakupów

Jeżeli w Pytaniu 2 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź **“Nie”** proszę o odpowiedź na poniższe pytania:

1. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje miękkie.

Kompetencje miękkie	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Elastyczność w myśleniu i działaniu					
Kreatywność					
Nastawienie na realizację zadania/celu					
Odpowiedzialność					
Otwartość (na innych, na zmiany)					
Samodzielność					
Sumienność					
Umiejętności komunikacyjne					
Umiejętność aktywnego słuchania innych					
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)					

Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej					
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się					
Umiejętność pracy pod presją czasu					
Umiejętność pracy w zespole					
Wytrwałość w działaniu					
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów					

2. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje twarde.

Kompetencje twarde	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Umiejętności negocjacyjne					
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)					
Umiejętność oceny dostawców					
Umiejętność pozyskiwania informacji					
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami					
Znajomości pakietu MS Office					
Znajomość języka angielskiego					
Znajomość procesu zakupowego					

3. Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji pracownik ds. zakupów powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje (miękkie i/lub twarde)? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....

.....

Kompetencje pracowników ds. zakupów, którzy zarządzają zespołem.

Jeżeli w Pytaniu 2 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź **“Tak”** proszę o odpowiedź na poniższe pytania:

4. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje miękkie.

Kompetencje miękkie	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Asertywność					
Elastyczność w myśleniu i działaniu					
Kreatywność					
Nastawienie na realizację zadania/celu					
Odpowiedzialność					

Otwartość (na innych, na zmiany)					
Samodzielność					
Sumienność					
Umiejętności komunikacyjne					
Umiejętność aktywnego słuchania innych					
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)					
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej					
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się					
Umiejętność pracy pod presją czasu					
Umiejętność pracy w zespole					
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji					
Umiejętność przejmowania inicjatywy					
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem					
Wytrwałość w działaniu					
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów					

5. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje twarde.

Kompetencje twarde	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.					
Umiejętności negocjacyjne					
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)					
Umiejętność pozyskiwania informacji					
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)					
Umiejętność zarządzania kontraktami					
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi					
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami					
Umiejętność zarządzania ryzykiem					
Znajomość dodatkowego języka obcego					
Znajomość języka angielskiego					
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)					
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable					

sourcing)					
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)					
Znajomość procesu zakupowego					

6. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje menedżerskie.

Kompetencje menedżerskie	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Łatwość podejmowania decyzji					
Nastawienie na rozwój własny					
Odwaga menedżerska					
Samokontrola					
Samoświadomość					
Umiejętności przywódcze					
Umiejętność budowania efektywnych zespołów					
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi					
Umiejętność delegowania zadań					
Umiejętność motywowania innych					
Umiejętność myślenia strategicznego					
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych					
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych					
Umiejętność przewodzenia zmianom					
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością					
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole					
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą					
Umiejętność wywierania wpływu na innych					

7. Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji pracownik ds. zakupów powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje (miękkie i/lub twarde)? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Czy oprócz zaprezentowanych powyżej kompetencji menedżerskich pracownik powinien mieć jeszcze jakieś inne kompetencje menedżerskie? Jeśli tak, to jakie?

.....

.....

.....

.....
.....

Metryczka:

Pytanie jednokrotnego wyboru: nr 1, 2, 6, 9, 10, 11

Pytania otwarte: nr 3, 4, 5, 7, 8

Poniższe pytania odnoszą się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie Pani/Pan pracuje.

1. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnienie poniżej 10 osób)
 - b. Małe przedsiębiorstwo (10 a 49 osób)
 - c. Średnie przedsiębiorstwo (50 a 249 osób)
 - d. Duże przedsiębiorstwo (powyżej 249 osób)
2. Proszę o wskazanie charakteru działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. przedsiębiorstwo produkcyjne
 - b. przedsiębiorstwo handlowe
 - c. przedsiębiorstwo usługowe
 - d. przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe
3. Proszę o wskazanie kraju głównej siedziby przedsiębiorstwa, w której Pani/Pan pracuje:
4. Ile osób łącznie zajmuje się zakupami w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje?
5. Proszę o określenie łącznej długości doświadczenia zawodowego jakie posiada Pani/Pan w pracy w zakupach (w latach):
6. Proszę o wskazanie poziomu swojego obecnego stanowiska:
 - a. Młodszy specjalista ds. zakupów
 - b. Specjalista ds. zakupów
 - c. Starszy specjalista ds. zakupów
 - d. Kierownik ds. zakupów
 - e. Dyrektor ds. zakupów
7. Proszę o określenie długości zatrudnienia w aktualnej organizacji (w latach):
8. Proszę o wskazanie poziomu swojego wykształcenia:
9. Jaki jest kierunek Pan/i wykształcenia?
 - a. ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość)
 - b. prawniczo-administracyjne
 - c. społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne, pedagogika)
 - d. humanistyczne (np. filologia, historia, kulturoznawstwo)
 - e. techniczne (np. elektronika, informatyka, budownictwo, architektura)
 - f. przyrodnicze (np. biologia, chemia, nauki o rolnictwie, leśnictwo, ogrodnictwo)
 - g. ścisłe (np. fizyka, matematyka)
 - h. artystyczne (np. akademie sztuk pięknych, akademie muzyczna)
 - i. medyczne
10. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
 - a. Tak
 - b. Nie
11. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje:
 - a. bezpośrednimi (ang. direct)
 - b. pośrednimi (ang. indirect)
 - c. inwestycyjnymi (ang. investment goods)

Załącznik 6. Kwestionariusz ankiety wykorzystany w badaniu właściwym II etapu

ANKIETA

Ocena kompetencji pracowników zajmujących się zakupami pod kątem dojrzałości zakupowej

Opis wprowadzający:

Szanowni Państwo,

nazywam się Zuzanna Sikorska i jestem doktorantką na Wydziale Inżynierii Zarządzania na Politechnice Poznańskiej. W ramach swojego doktoratu prowadzę badania, których celem jest zidentyfikowanie i ocena poziomu kompetencji pracowników ds. zakupów.

Poniższa ankieta stanowi II etap moich badań.

Informacje:

- Grupa docelowa badania: osoby pracujące w obszarze zakupów,
- Czas trwania: około 10 minut.
- Ankieta jest anonimowa.

Dziękuję za Państwa wsparcie i poświęcony czas.

W razie jakichkolwiek pytań, sugestii zapraszam do kontaktu: zuzanna.sikorska@doctorate.put.poznan.pl

Z wyrazami szacunku
Zuzanna Sikorska

Ankieta:

Poniższe pytanie odnosi się do poziomu dojrzałości zakupowej organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje.

Poziom 1: Dział zakupów reaguje na potrzeby zakupowe innych działów, ograniczona komunikacja. Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami. Brak szczegółowej dokumentacji procesu zakupowego. Brak ustalonych kluczowych wskaźników efektywności KPI.

Poziom 2: Dział zakupów opracowuje praktyki i techniki zakupowe (procedury, regulaminy, polityka zakupowa), strategia zakupowa jest niepowiązana ze strategią przedsiębiorstwa. Istnieje komunikacja i koordynacja działań między zakupami a pozostałymi działami. Ograniczone zarządzanie relacjami z dostawcami.

Poziom 3: Dział zakupów wspiera realizację strategii przedsiębiorstwa poprzez praktyki i techniki zakupowe (np. procedury, regulaminy, polityka, strategia zakupowa, OWZ, macierz podpisów). Aktywny udział pracowników zakupów w doskonaleniu oferty przedsiębiorstwa. Zarządzanie relacjami z dostawcami w zależności od wyniku segmentacji dostawców. Wykorzystanie IT w procesie zakupowym (m.in. integracja z ERP, e-procurement).

Poziom 4: Dział zakupów jest w pełni zintegrowany w ramach procesów planowania i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Opracowana dokumentacja procesu zakupowego (np. polityka, strategia zakupowa, OWZ, macierz podpisów, Kodeks postępowania). Ciągła komunikacja z pozostałymi funkcjami biznesowymi. Partnerskie relacje z dostawcami. W wysokim stopniu wykorzystane IT w procesie zakupowym (m.in. integracja z ERP, e-procurement).

Pytanie 1 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Proszę o ocenę poziomu dojrzałości procesu zakupowego w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje? Proszę o ocenę na podstawie opisu zaprezentowanego powyżej.
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> 1
	<input type="checkbox"/> 2
	<input type="checkbox"/> 3
	<input type="checkbox"/> 4

Poniższe pytanie odnosi się do zarządzania zespołem zakupowym, w organizacji, w której aktualnie Pan/i pracuje.

Pytanie 2 (pytanie jednokrotnego wyboru)	Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
Odpowiedź	<input type="checkbox"/> Tak
	<input type="checkbox"/> Nie

Wprowadzenie:

Kompetencje pracowników ds. zakupów

Poziomy kompetencji pracownika*

- A (1) - Brak przyswojenia danej kompetencji. Brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach.
- B (2) - Przyswojenie kompetencji w stopniu podstawowym. Jest ona wykorzystywana w sposób nieregularny. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób.
- C (3) - Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym, pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych.
- D (4) - Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innych własnych doświadczeń.
- E (5) - Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań.

* Filipowicz G., „Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji” Personel 1-31 lipca 2002, Warszawa.

Kompetencje pracowników ds. zakupów

Jeżeli w Pytaniu 2 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź “Nie” proszę o odpowiedź na poniższe pytania:

1. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje miękkie.

Kompetencje miękkie	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Elastyczność w myśleniu i działaniu					
Kreatywność					
Nastawienie na realizację zadania/celu					
Odpowiedzialność					
Otwartość (na innych, na zmiany)					
Samodzielność					
Sumienność					
Umiejętności komunikacyjne					
Umiejętność aktywnego słuchania innych					
Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi					

(np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)					
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej					
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się					
Umiejętność pracy pod presją czasu					
Umiejętność pracy w zespole					
Wytrwałość w działaniu					
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów					

2. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje twarde.

Kompetencje twarde	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Umiejętności negocjacyjne					
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)					
Umiejętność oceny dostawców					
Umiejętność pozyskiwania informacji					
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami					
Znajomości pakietu MS Office					
Znajomość języka angielskiego					
Znajomość procesu zakupowego					

Kompetencje pracowników ds. zakupów, którzy zarządzają zespołem.

Jeżeli w Pytaniu 2 zaznaczył/a Pan/i odpowiedź "Tak" proszę o odpowiedź na poniższe pytania:

3. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje miękkie.

Kompetencje miękkie	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Asertywność					
Elastyczność w myśleniu i działaniu					
Kreatywność					
Nastawienie na realizację zadania/celu					
Odpowiedzialność					
Otwartość (na innych, na zmiany)					
Samodzielność					
Sumienność					
Umiejętności komunikacyjne					
Umiejętność aktywnego słuchania innych					

Umiejętność budowania i utrzymywania relacji z innymi (np. ze współpracownikami, dostawcami, Zarządem)					
Umiejętność dobrej organizacji pracy własnej					
Umiejętność łatwego i szybkiego uczenia się					
Umiejętność pracy pod presją czasu					
Umiejętność pracy w zespole					
Umiejętność prowadzenia i moderowania prezentacji					
Umiejętność przejmowania inicjatywy					
Umiejętność radzenia sobie z niepewnością, ze stresem					
Wytrwałość w działaniu					
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów					

4. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje twarde.

Kompetencje twarde	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Świadomość biznesowa, tj. znajomość i umiejętność analizy rynku, dostawców (Supplier Market Knowledge), konkurencji itp.					
Umiejętności negocjacyjne					
Umiejętność analitycznego myślenia (analiza danych)					
Umiejętność pozyskiwania informacji					
Umiejętność zarządzania kategorią zakupową (ang. category management)					
Umiejętność zarządzania kontraktami					
Umiejętność zarządzania projektami zakupowymi					
Umiejętność zarządzania relacjami z dostawcami					
Umiejętność zarządzania ryzykiem					
Znajomość dodatkowego języka obcego					
Znajomość języka angielskiego					
Znajomość metodyki analizy wartości do racjonalizacji kosztów (ang. value engineering)					
Znajomość metodyki integracji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. CSR) do procesu i decyzji zakupowych (ang. sustainable sourcing)					
Znajomość metodyki strategicznego zarządzania (ang. strategic sourcing)					
Znajomość procesu zakupowego					

5. Proszę o ocenę na jakim poziomie ma Pan/i poniższe kompetencje menedżerskie.

Kompetencje menedżerskie	(A) 1	(B) 2	(C) 3	(D) 4	(E) 5
Łatwość podejmowania decyzji					
Nastawienie na rozwój własny					
Odwaga menedżerskie					
Samokontrola					
Samoświadomość					
Umiejętności przywódcze					
Umiejętność budowania efektywnych zespołów					
Umiejętność budowania relacji z innymi, tworzenia więzi					
Umiejętność delegowania zadań					
Umiejętność motywowania innych					
Umiejętność myślenia strategicznego					
Umiejętność oceny i dbanie o rozwój podwładnych					
Umiejętność organizowania i planowania pracy innych					
Umiejętność przewodzenia zmianom					
Umiejętność radzenie sobie z niejednoznacznością					
Umiejętność rozwiązywania problemów, konfliktów w zespole					
Umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą					
Umiejętność wywierania wpływu na innych					

Metryczka:

Pytanie jednokrotnego wyboru: nr 1, 2, 6, 9, 10, 11

Pytania otwarte: nr 3, 4, 5, 7, 8

Poniższe pytania odnoszą się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji i działu, w którym obecnie Pani/Pan pracuje.

1. Proszę o wskazanie wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. Mikroprzedsiębiorstwo (zatrudnienie poniżej 10 osób)
 - b. Małe przedsiębiorstwo (10 a 49 osób)
 - c. Średnie przedsiębiorstwo (50 a 249 osób)
 - d. Duże przedsiębiorstwo (powyżej 249 osób)
2. Proszę o wskazanie charakteru działalności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, w której Pani/Pan pracuje:
 - a. przedsiębiorstwo produkcyjne
 - b. przedsiębiorstwo handlowe
 - c. przedsiębiorstwo usługowe
 - d. przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe
3. Proszę o wskazanie kraju głównej siedziby przedsiębiorstwa, w której Pani/Pan pracuje:

4. Ile osób łącznie zajmuje się zakupami w organizacji, w której obecnie Pani/Pan pracuje?
5. Proszę o określenie łącznej długości doświadczenia zawodowego jakie posiada Pani/Pan w pracy w zakupach (w latach):
6. Proszę o wskazanie poziomu swojego obecnego stanowiska:
 - a. Młodszy specjalista ds. zakupów
 - b. Specjalista ds. zakupów
 - c. Starszy specjalista ds. zakupów
 - d. Kierownik ds. zakupów
 - e. Dyrektor ds. zakupów
7. Proszę o określenie długości zatrudnienia w aktualnej organizacji (w latach):
8. Proszę o wskazanie poziomu swojego wykształcenia:
9. Jaki jest kierunek Pan/i wykształcenia?
 - a. ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość)
 - b. prawniczo-administracyjne
 - c. społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne, pedagogika)
 - d. humanistyczne (np. filologia, historia, kulturoznawstwo)
 - e. techniczne (np. elektronika, informatyka, budownictwo, architektura)
 - f. przyrodnicze (np. biologia, chemia, nauki o rolnictwie, leśnictwo, ogrodnictwo)
 - g. ścisłe (np. fizyka, matematyka)
 - h. artystyczne (np. akademie sztuk pięknych, akademie muzyczna)
 - i. medyczne
10. Czy w organizacji, w której obecnie Pan/i pracuje zarządza Pan/i zespołem?
 - a. Tak
 - b. Nie
11. Jakimi zakupami się Pan/i zajmuje:
 - a. bezpośrednimi (ang. direct)
 - b. pośrednimi (ang. indirect)
 - c. inwestycyjnymi (ang. investment goods)