

Zuzanna SIKORSKA*

WERYFIKACJA W ŚRODOWISKU BIZNESOWYM WYMAGANYCH PRZEZ PRACODAWCÓW KOMPETENCJI NA STANOWISKU SPECJALISTY DS. ZAKUPÓW – BADANIE WŁASNE

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2021.084.10

Na przestrzeni ostatnich lat dostrzeżono rolę i znaczenie działu zakupów w organizacji, co tym samym wymusza na pracodawcach zatrudnianie kompetentnych pracowników, którzy będą mieć odpowiednie umiejętności i doświadczenie zawodowe. W niniejszym artykule podjęto problematykę istotnych kompetencji specjalistów ds. zakupów. Powodem zainicjowania prac badawczych jest zauważenie luki w dotychczasowych opracowaniach z zakresu zarządzania kompetencjami w zakupach, a także wcześniejsze badania własne autorki (analiza ofert pracy). Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy wymagania stawiane specjalistom ds. zakupów, które odnajdujemy w ogłoszeniach o pracę, znajdują odzworowanie w rzeczywistości biznesowej oraz jak praktycy oceniają istotność wymaganych kompetencji. Analizę przeprowadzono za pomocą ilościowej metody badawczej (kwestionariusz ankiety, badanie wykonane metodą CAWI) wśród osób zatrudnionych w działach zakupów. Na wstępie dokonano przeglądu literatury poświęconej kompetencjom pracowników. Następnie przedstawiono i omówiono wyniki badań własnych. Zaprezentowano różnice w wymaganych kompetencjach i cechy wspólne dla trzech grup stanowiskowych (asystent, specjalista, kierownik). W zakończeniu przedstawiono wnioski, które charakteryzują wymagania stawiane pracownikom zakupów. Zgodnie z odpowiedziami respondentów uzyskane wyniki zdecydowanie potwierdzają trafność doboru kompetencji do poziomu stanowiska w przebadanych ogłoszeniach, jednak wymagania są dość schematyczne i nie uwzględniają zmiany rangi zakupów oraz przemian zachodzących w tych działach.

Keywords: zakupy zaopatrzeniowe, kompetencje, kwalifikacje, specjalista ds. zakupów, zarządzanie kompetencjami

* Doktorantka Politechniki Poznańskiej, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Logistyki, Zakład Zarządzania Produkcją i Logistyki. ORCID: 0000-0003-4667-4193.

1. WPROWADZENIE

Nieustannie zmieniająca się sytuacja na rynku pracy, coraz to nowe wymagania pracodawców oraz zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach zmuszają do ciągłego doskonalenia posiadanej wiedzy, umiejętności oraz do zdobywania nowych kompetencji. Przedsiębiorstwa starają się dopasować do nowych warunków i tym samym można zauważyć, że częściej niż dotychczas poszukiwani są specjaliści ds. zakupów. Jeszcze nie tak dawno dział zakupów nie odgrywał tak znaczącej roli jak obecnie. Ogłoszenia o pracę na stanowiska w dziale zakupów były nieliczne, a stawiane wymagania przyszłym kandydatom dość schematyczne.

Aby dowiedzieć się, jakie oczekiwania co do posiadanych kompetencji mają pracodawcy względem specjalistów ds. zakupów, przeprowadzono dwuetapowy proces badawczy. Pierwszy etap badania, którego wyniki zostały już opublikowane w „Zeszytach Naukowych Politechniki Poznańskiej”, polegał na przeanalizowaniu aktualnych ofert pracy dostępnych na publicznych internetowych portalach pośrednictwa pracy (Sikorska, Hadaś, 2020, s. 201-214). Do badania zakwalifikowano 89 ogłoszeń, wybierając oferty według kategorii „Zakupy”. Szczegółowa analiza pozwoliła na opracowanie listy wymagań, które według pracodawców powinien spełniać kandydat ubiegający się o pracę w dziale zakupów. Ogłoszenia dotyczyły zatrudnienia na terenie całej Polski. Drugi etap polegał na weryfikacji, czy otrzymane podczas pierwszego etapu badania wyniki znajdują odwzorowanie w rzeczywistości biznesowej, a także poznaniu opinii praktyków na temat wymaganych kompetencji oraz preferowanych wymagań w zakupach. Niniejszy artykuł stanowi niejako opracowanie otrzymanych wyników.

Celem pracy jest odpowiedź na pytanie, czy otrzymane podczas pierwszego etapu badania wyniki znajdują odwzorowanie w rzeczywistości biznesowej oraz jak praktycy oceniają istotność kompetencji specjalistów ds. zakupów.

Na początku artykułu dokonano przeglądu literatury przedmiotu z zakresu zarządzania kompetencjami oraz zaprezentowano aktualne podejście do tematu kompetencji z perspektywy pracy w dziale zakupów.

W procesie badawczym przeanalizowano odpowiedzi ankietowanych dotyczące istotności wymaganych kompetencji przez pracodawców w ogłoszeniach rekrutacyjnych. Szczegółowe wyniki badań oraz ich dokładne opracowanie omówiono w poniższych rozdziałach niniejszej pracy.

W zakończeniu zaprezentowano najważniejsze wnioski, a rozważania przedstawione w artykule mogą służyć pełniejszemu zrozumieniu istoty zachodzących zmian w zakupach. Zastosowano metodę studiów literaturowych i porównawczą oraz badanie ankietowe.

2. ZNACZENIE KOMPETENCJI W ZAKUPACH

Obecnie niemal każde przedsiębiorstwo dąży do skutecznego zrealizowania swoich celów oraz strategii biznesowej. Aby tak się stało, musi pozyskać odpowiednich pracowników. Odpowiednich, czyli posiadających kompetencje, dzięki którym zarówno organizacja, jak i pracownik będą mogli osiągnąć sukces. Ich brak lub nieodpowiedni poziom prowadzi do problemów i nie wspiera organizacji w rozwoju.

Według holenderskiego profesora w dziedzinie zarządzania zakupami Arjana J. van Weele zakupy (*purchasing*) to zarządzanie zewnętrznymi zasobami przedsiębiorstwa w taki sposób, żeby 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 (van Weele, 2010, s. 7). W polskiej literaturze funkcjonuje pojęcie zakupów zaopatrzeniowych. Bendkowski i Radziejowska definiują zaopatrzenie jako zespół działań, które są niezbędne do nabycia materiałów potrzebnych dla zapewnienia działalności przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu wszystkich czynników mających wpływ na racjonalizację procesu zaopatrzenia (2005, s. 40). Natomiast Leenders, Johnson, Flynn i Fearon stawiają znak równości pomiędzy zakupami, zaopatrzeniem i zarządzaniem dostawami (2006, s. 4-5). W niniejszym artykule autorka używa pojęcia *zakupy*.

W ostatnim czasie rola zakupów również wyraźnie ewoluowała. Działy przestały pełnić tylko funkcję komórki reagującej na zgłoszenia zapotrzebowania innych działów. Jest oczywiste, że zakupy stają się procesem podejmowanym przez wielofunkcyjne zespoły w całej organizacji. Nie można ich już traktować jako drugorzędnej działalności w przedsiębiorstwie. Wpływ zakupów na wyniki finansowe przedsiębiorstwa można określić, wskazując udział kosztów związanych z zakupami w kosztach całkowitych (Dąbrowski, 2011, s. 59). Co więcej, zakupy stają się ściślej zintegrowane z pozostałymi działami organizacji. W dalszym ciągu potrzebny jest jednak wzrost świadomości i roli partnerstwa, m.in. z dostawcami czy otoczeniem biznesu, oraz zarządzanie relacjami z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, którzy mogą być źródłem innowacji ukierunkowanych nie tylko na oszczędności, ale i na zwiększanie przychodów (Wszendybył-Skulska, Apollo, 2018, s. 144).

Według Karaska i Cichoń zmiany wynikają z rosnącej świadomości zarządzających i zrozumienia potencjału wynikającego z odpowiednio zorganizowanego działu zakupów. Wartość, jaką może wnieść efektywna funkcja zakupowa, to nie tylko umiejętne konsolidowanie wydatków, ale również m.in. efektywne zarządzanie ryzykiem oraz przewagą konkurencyjną (Karasek, Cichoń, 2016, s. 22-23).

Zmiana podejścia wymusiła także sprostanie nowym wymaganiom i spowodowała konsekwencje dla umiejętności i kompetencji specjalistów ds. zakupów. Bez wątplenia organizacja jest tak dobra, jak umiejętności oraz kompetencje, które posiada jej personel.

W literaturze znajdziemy wiele definicji kompetencji, gdyż jest to pojęcie szeroko rozumiane i używane w różnych znaczeniach (Walkowiak, 2007, s. 68-70). Pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* i oznacza „zgodność, odpowiedniość, zakres uprawnień, pełnomocnictw” (Markowski, Pawelec, 2003, s. 451). Pierwsze definicje mówiły o tym, że jest to suma motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, wiedzy oraz umiejętności, które są niezbędne, aby prawidłowo wykonywać swoją pracę (Syper-Jędrzejak, 2014, s. 433). Co więcej, pojęcie związane jest z właściwościami osobowymi pojedynczych pracowników, które są niezbędne dla odpowiedniego wykonania pracy na danym stanowisku i właściwego funkcjonowania organizacji (Harasim, 2012, s. 3).

Kompetencje to zakres uprawnień, obowiązków, pełnomocnictw i odpowiedzialności menedżera; także zakres jego wiedzy i umiejętności:

- koncepcyjnych, takich jak prognozowanie i programowanie działań strategicznych, które dotyczą rozwoju firmy i jej relacji z otoczeniem,
- administracyjnych, czyli sprawne i efektywne kierowanie firmą, koordynowanie działań różnych grup oraz zespołów itp.,
- technicznych, czyli kompetencje twarde, jak wiedza specjalistyczna, doświadczenie i sprawność w operowaniu rzeczami,
- organizacyjnych, czyli kompetencje miękkie, jak znajomość zasad sprawnej organizacji i nowoczesnych technik organizatorskich,
- interpersonalnych, czyli umiejętność współpracy z ludźmi i wyzwalania w nich tzw. energii społecznej (Šmid, 2012, s. 232).

W miarę przechodzenia na wyższe szczeble zarządzania maleje rola umiejętności technicznych i organizacyjnych, rośnie natomiast znaczenie umiejętności koncepcyjnych oraz administracyjnych (Šmid, 2012, s. 232).

Kompetencje pracownika można rozpatrywać na trzech poziomach, czyli:

- co pracownik powinien wiedzieć,
- co pracownik powinien zrobić,
- jak pracownik powinien to zrobić (Serafin, 2016, s. 18).

Rostkowski (2004) ujmuje definicję kompetencji jako wszystkich cech pracowników, takich jak wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni. Według Filipowicza (2004) kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Jak można zauważyć, wspólny mianownik większości definicji pojęcia stanowią wiedza, umiejętności oraz doświadczenie (Sikorska, Hadaś, 2020, s. 204). W nowoczesnych koncepcjach zarządzania kompetencje ujmuje się w znaczeniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia człowieka. Są miarą oceny przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym oraz pewną właściwością. Jeżeli są odpowiednio dobrane, rozwijane i wykorzystywane, mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności i efektywności działania, realizacji celów oraz osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo (Sidor-Rządkowska, 2011, s. 3).

Z kolei definicje umiejętności tradycyjnie kojarzono z poziomem wykształcenia, aby spełnić wymagania na stanowisko pracy. W przeszłości zawody określano mianem „wykwalifikowanych” lub „niewykwalifikowanych”, co jest klasyfikacją wzmocnioną przez masową produkcję. W konsekwencji standardowe miary umiejętności wywodzą się głównie z charakterystyki umiejętności technicznych.

Charakter zawodów zmienił się i będzie się stale zmieniać, dlatego kluczowe elementy pracy decydujące o tym, czy jest ona „wykwalifikowana”, czy „niewykwalifikowana”, mogą ulec zmianie. Starsze metody oceny umiejętności nie są już postrzegane jako istotne przez pracodawców, przynajmniej w niektórych branżach i zawodach. Są oni coraz bardziej zainteresowani definiowaniem umiejętności wymaganych na danym stanowisku w bardziej obiektywny sposób w celach zarobkowych i szkoleniowych (Cousins, Lamming, Lawson, Squire, 2008, s. 113-114).

Z raportu Procurement Leaders, badania przeprowadzonego we współpracy z BAIN & COMPANY (CPO Planning 2021 – *Top priorities and recommendations*) wynika, że jednym z priorytetów szefów zakupów jest rozwój kompetencji zespołów zakupowych, takich jak: współpraca, kreatywne rozwiązywanie problemów, umiejętności cyfrowe, zarządzanie ryzykiem, zdolności analityczne. Dlatego też zamiarem autorki badania była weryfikacja, czy przedsiębiorstwa monitorują nieustanny rozwój roli zakupów w swoich organizacjach i czy zatrudniają kompetentnych pracowników. W przeszłości pracodawcy przez całe dziesięciolecie występowali w roli „rozdających karty”, to oni oferowali zatrudnienie pracownikom. W ciągu ostatnich kilku lat nastąpiły w tym zakresie istotne zmiany (Bielińska, Osbert-Pociecha, 2019, s. 178). Palmer (2018, s. 26) potwierdza, że tylko na przestrzeni 2018 r. „krajobraz” rekrutacji zmienił się radykalnie, a tendencje związane z nieskutecznością procesów rekrutacyjnych (*ghosting*) nabierają alarmującego tempa, co oczywiście wywołuje autentyczne zaniepokojenie organizacji. Natomiast według „Harvard Business Review” za 80% fluktuacji odpowiadają złe decyzje o zatrudnieniu, które wynikają z błędów już na etapie rekrutacji i selekcji pracowników. Właśnie dlatego tak istotne jest, aby już na tym etapie odpowiednio dobrać kandydatów.

W organizacjach wyróżniamy trzy zasadnicze rodzaje ról zakupowych:

- rolę strategiczną, czyli zarządzanie zewnętrznymi zasobami firmy w celu podniesienia jej wartości,
- rolę taktyczną, gdzie zakupy to funkcja służąca do osiągnięcia synergii kosztowych,
- rolę operacyjną, gdzie zakupy to realizacja składanych zapotrzebowań po najniższym koszcie przy zachowaniu wymaganej ilości, jakości i koniecznych terminów (Hadaś, Ragin-Skorecka, Klimarczyk, 2014, s. 10).

Różnica polega na tym, że strategiczna rola zakupowa określa zakupy jako jeden z kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Natomiast rola taktyczna koncentruje się wokół oszczędności, zaś podejście operacyjne jest identyfikowane z klasyczną implementacją funkcji zakupu. Jest to realizacja złożonego popytu po najniższych kosztach przy zachowaniu wymaganej ilości, jakości i terminów (Hadaś, Ragin-Skorecka, Klimarczyk, 2014, s. 11). W większości przedsiębiorstw rola zakupów przekształca się z operacyjnej w strategiczną, a co za tym idzie – kupcy

muszą stale podnosić swoje kompetencje, m.in. śledzić aktualne trendy i praktyki w obliczu zachodzących zmian. Rośnie świadomość i rola partnerstwa z dostawcami, podwykonawcami i środowiskiem biznesowym, a także zarządzanie relacjami z interesariuszami (Sikorska, 2019, s. 222). Uważa się, że zakupy mają szansę przejęcia roli innowatora w przedsiębiorstwie, m.in. właśnie dzięki odpowiedniemu zarządzaniu i wykorzystaniu relacji, np. z dostawcami, co przełoży się wtedy również na wzrost konkurencyjności (Bednarek, Gałka, Sieniła, Walo, 2016, s. 9).

Mimo że zakupy jako funkcja biznesowa zostały zauważone stosunkowo dawno, w latach 50. XIX w. (Monczka, Trent, Handfield, 2005, s. 20-24), to w dalszym ciągu brakuje w literaturze odniesień do kompetencji wymaganych w zakresie zarządzania zakupami w przedsiębiorstwie. Niemniej jednak warto zaznaczyć, że wzrasta świadomość w tym obszarze i zwiększa się rola zakupów we współczesnych przedsiębiorstwach. Odchodzi się od reagowania tylko na bieżące zapotrzebowania w organizacji na rzecz współpracy z pozostałymi komórkami firmy, a docelowo – włączenia dostawców i usługodawców w funkcje pełnione przez firmę, tj. strategiczna rola zakupów (Hadaś, Ragin-Skorecka, 2017, s. 45). W organizacjach, w których prawidłowo postrzega się znaczenie roli zakupów, są tworzone m.in. strategie zakupowe. Strategia taka powinna być podporządkowana ogólnej strategii przedsiębiorstwa i uwzględniać występujące w otoczeniu zjawiska i warunki (Hadaś, Klimarczyk, Ragin-Skorecka, 2014). Wtedy możemy również mówić o strategicznej roli działu zakupów. Tym samym dlatego tak ważne jest zweryfikowanie, jakie są oczekiwania wobec specjalistów ds. zakupów i czy zostały one odpowiednio zdefiniowane.

3. METODYKA PROCESU BADAWCZEGO

Powszechnie uważa się, że specjalista ds. zakupów / kupiec to ktoś, kto jest odpowiedzialny za przygotowywanie zapotrzebowań składanych przez pracowników, a następnie wybiera najtańszą propozycję i zamawia. W rzeczywistości jednak rola kupca jest dużo szersza, a jego działania przynoszą realne korzyści na wielu polach funkcjonowania przedsiębiorstwa i nie polegają tylko na wyborze najtańszej oferty. Z pracy działu zakupów korzysta w organizacjach niemal każdy, jednak mało kto rozumie, co dokładnie robią jego pracownicy.

W celu zdiagnozowania, jak praktycy oceniają istotność kompetencji specjalistów ds. zakupów, autorka przeprowadziła badanie wśród osób pracujących w działach zakupów. Zaproszenie do udziału w badaniu zostało przesłane do ankietowanych bezpośrednio przez autorkę. Aby możliwie jak najszybciej przebadać respondentów, zastosowano metodę badania ankietowego (skorzystano z formularza ankiety Google). Ankieta odbyła się w formie anonimowej na międzynarodowym portalu społecznościowym specjalizującym się w kontaktach zawodowo-biznesowych LinkedIn. Została przeprowadzona w III kwartale 2020 r. Autorka do badania zakwalifikowała

163 osoby, uzyskano 107 poprawnie wypełnionych formularzy. Tym samym zanotowano ok. 66-procentowy zwrot ankiet. Bez wątplenia świadczy to o wysokim zainteresowaniu tematyką oraz dobraniem odpowiedniej grupy badawczej. Co więcej, już na etapie zbierania danych respondenci wykazali się dużym zainteresowaniem i poprosili o przesłanie otrzymanych wyników.

Formularz został podzielony na trzy części. Pierwszą stanowiły pytania odnoszące się do przynależności demograficzno-społecznych oraz oznaczenia organizacji, w której obecnie pracuje respondent, część drugą – pytania kolejno dotyczące kompetencji w trzech grupach stanowiskowych:

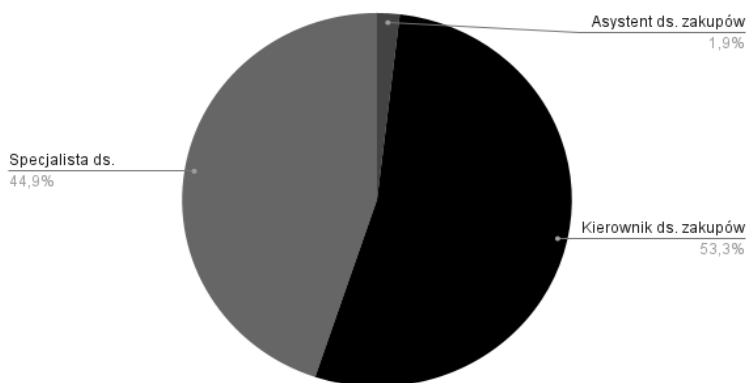
- grupa 1 – praktykant / stażysta / asystent,
- grupa 2 – młodszy specjalista ds. zakupów / specjalista ds. zakupów,
- grupa 3 – kierownik.

Podział na grupy jest wynikiem etapu pierwszego badania (Sikorska, Hadaś, 2020, s. 201-214). Część ostatnia dotyczyła kompetencji wspólnych dla wspomnianych powyżej grup. W ocenie istotności badanych kompetencji zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta.

3.1. Wyniki badań

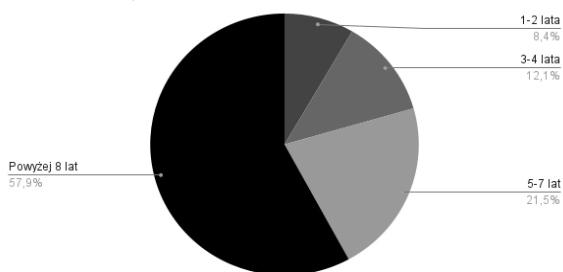
Przebadaną grupę w większości reprezentowali kierownicy ds. zakupów (57 osób) oraz specjaliści ds. zakupów (48 osób), a najmniej liczną grupę (2 osoby) asystenci ds. zakupów. Do grupy specjalistów zaliczono osoby, które nazwały swoje stanowiska następująco: specjalista ds. zakupów (25 osób), starszy specjalista ds. zakupów (18 osób), global category manager (3 osoby) oraz młodszy specjalista ds. zakupów (2 osoby). Poziom obecnego stanowiska oraz doświadczenie zawodowe respondentów przedstawiono na rysunku 1 i 2.

Poziom obecnego stanowiska



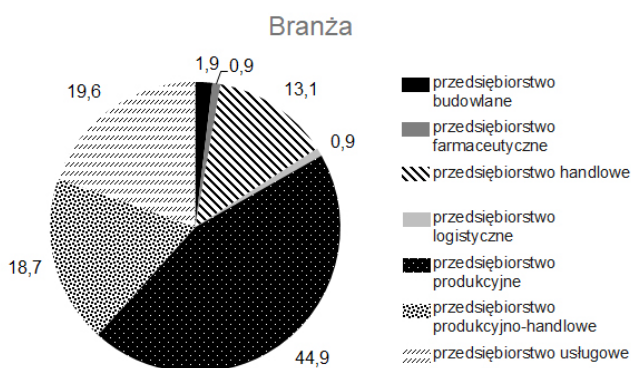
Rys. 1. Poziom obecnego stanowiska (opracowanie własne)

Łączna długość doświadczenia zawodowego w pracy
w Dziale Zakupów



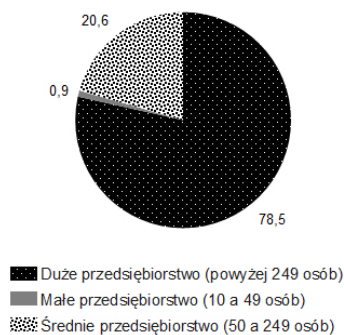
Rys. 2. Łączna długość doświadczenia zawodowego w pracy w dziale zakupów (opracowanie własne)

Reprezentowaną branżę, wielkość oraz kraj głównej siedziby przedsiębiorstw, w których pracują respondenci, przedstawiono kolejno na rysunkach 3, 4 i 5.

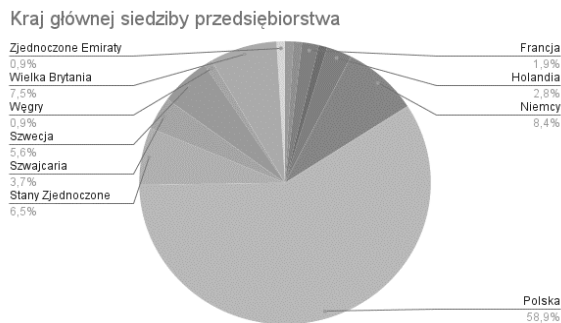


Rys. 3. Branża, w której pracują ankietowani (opracowanie własne)

Wielkości przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych



Rys. 4. Wielkość przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych (opracowanie własne)



Rys. 5. Kraj głównej siedziby przedsiębiorstwa (opracowanie własne)

3.2. Istotność kompetencji w badanych grupach

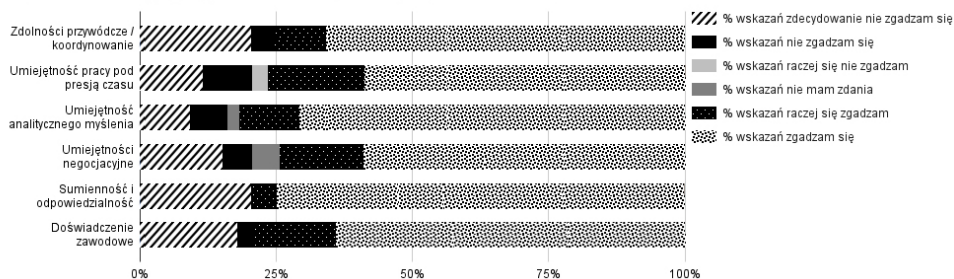
W trakcie badania respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny istotności kompetencji w trzech wspomnianych wcześniej grupach. Dobór kompetencji w poszczególnych grupach był wynikiem pierwszego etapu badań własnych. Dostępna skala ocen (skala Likerta, siedmiostopniowa) składała się z następujących odpowiedzi: zdecydowanie nie zgadzam się, nie zgadzam się, raczej się nie zgadzam, nie mam zdania, raczej się zgadzam, zgadzam się, zdecydowanie się zgadzam. Autorka w opracowaniu przytacza wypowiedzi respondentów, ponieważ mieli oni również możliwość wyrażenia swojej opinii co do sugerowanych wymagań w każdej grupie. Rozważania i wyniki badań przedstawione poniżej stanowią niejako spis istotnych kompetencji, których rozwój u pracowników pozwala na efektywne zarządzanie procesem zakupowym. Ponadto mogą stanowić inspirację w procesie oceny, rekrutacji czy rozwoju zespołów zakupowych. Wyniki zaprezentowano kolejno na rysunkach 6, 7 i 8.



Rys. 6. Istotność kompetencji w grupie 1 – praktykant / stażysta / asystent (opracowanie własne)

Czy poniższa kompetencja jest istotna?

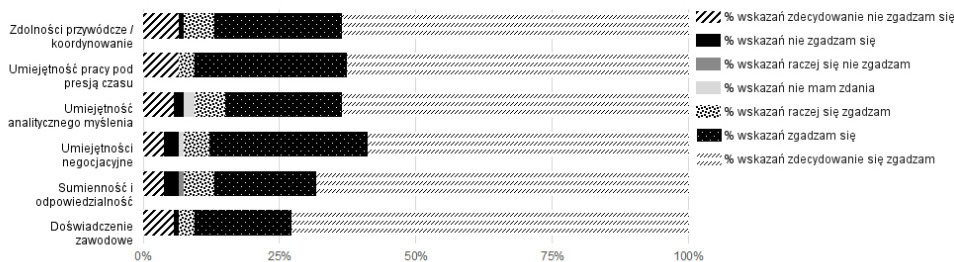
Grupa 2 - Młodszy specjalista ds. zakupów / Specjalista ds. zakupów



Rys. 7. Istotność kompetencji w grupie 2 – młodszy specjalista ds. zakupów / specjalista ds. zakupów (opracowanie własne)

Czy poniższa kompetencja jest istotna?

Grupa 3 - Kierownik



Rys. 8. Istotność kompetencji w grupie 3 – kierownik (opracowanie własne)

Istotność sumienności i odpowiedzialności została potwierdzona w grupie 1, co sugeruje, że ogromne znaczenie ma fakt, że mimo braku doświadczenia zawodowego dla pracodawcy liczy się to, w jaki sposób wykonywane są obowiązki. Respondenci twierdzą, że „początki bywają trudne, ale dobre nastawienie to klucz”.

Komunikacja to wysoko ceniona umiejętność w zakupach, czego potwierdzeniem są odpowiedzi ankietowanych. „Przekazywanie informacji czy wiedzy, zadawanie pytań, aktywne słuchanie, rozmowa to codzienna praca kupca”, z pewnością dlatego tak wysoko została oceniona i niezbędna jest na każdym poziomie stanowiska.

Otwartość jest również szczególnie pożądana w pracy kupca, ponieważ jego codzienne obowiązki wiążą się z częstym nawiązywaniem kontaktów z dostawcami lub wewnętrznymi partnerami biznesowymi.

Umiejętność dobrej organizacji pracy rozumiana jako zarządzanie sobą w czasie, a w przypadku grupy 2 przez tę kompetencję rozumiemy również „organizowanie pracy podległemu zespołowi”, to klucz do osiągnięcia zaplanowanych celów.

Praca w zespole to umiejętność przydatna prawie na każdym szczeblu, w mniejszym bądź większym zakresie. Gotowość do współpracy oraz otwartość są cechami pożądanymi we współczesnych relacjach biznesowych.

Przedsiębiorczość, zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów, inicjatywa czy nastawienie na zadanie / cel to również cechy, którymi według ankietowanych powinien charakteryzować się kupiec, szczególnie na stanowiskach z grupy 1 i 2: „Kupiec musi mieć naturalną łatwość w podejmowaniu decyzji, myśleniu niestandardowym czy przetwarzaniu dużej ilości informacji”.

Kreatywność to umiejętność szczególnie ceniona w grupie 1. Według ankietowanych to właśnie praktykant, stażysta czy asystent ze względu na naturalny brak doświadczenia bądź niepełne wykształcenie „powinni być szczególnie pomysłowi, otwarci na nowe idee, proponujący nieszablonowe rozwiązania”.

Doceniona została również umiejętność analitycznego myślenia: „Kompetencja ta w zakupach jest rozumiana jako umiejętność porównywania i wyciągania wniosków z danych oraz znajomość analiz zakupowych, takich jak m.in. ABC, XYZ, Make or Buy, TCO, 5 sił Portera, macierz Kraljica, analiza wydatków (*spend analysis*)”.

Samodzielność według ankietowanych jest bardzo ważna na stanowiskach z grupy 2. Ich zdaniem jest swoistym potwierdzeniem doświadczenia czy znajomości branży / rynku. Jednak podkreślają oni również, że w zasadzie liczy się na każdym szczeblu: „W pracy kupca istotne są umiejętności priorytetowania zadań oraz umiejętności właściwego rozłożenia pracy”.

Umiejętności negocjacyjne to pierwsze skojarzenie z wymaganymi kompetencjami w pracy kupca. To przede wszystkim umiejętne negocjowanie zarówno z dostawcami, jak i z wewnętrznymi interesariuszami, osiągnięcie celów bez szkody w relacji, to umiejętność wywierania wpływu, dyplomacja. Zdaniem respondentów każdy zakupowiec powinien znać techniki negocjacyjne oraz rozumieć sens i istotę negocjacji jako współpracy, a nie rywalizacji.

Doświadczenie zawodowe okazało się istotne w grupie 2 i 3: „Znajomość języków obcych, umiejętność przygotowania i implementacji strategii zakupowych (np. kategorii zakupowej)”. Ankietowani wspomnieli również, że w procesie rekrutacji ogromnym atutem mogą okazać się referencje poprzednich pracodawców, dostawców będące potwierdzeniem.

Znajomość systemów informatycznych jest obecnie wymagana na prawie każdym stanowisku. Odpowiedzi ankietowanych potwierdzają, że kupiec powinien biegle korzystać z narzędzi systemu informatycznego przedsiębiorstwa (ERP).

Nie bez znaczenia są kompetencje przywódcze w zakupach, zdolności przywódcze / koordynowanie zespołem, ponieważ w grupie 3 zostały one wskazane jako najistotniejsze. Wpływ na to, aby praca przebiegała sprawnie i w dobrej atmosferze, ma kierownik, który potrafi zaangażować zespół wokół wspólnego celu, okazać szacunek i pozytywne nastawienie. Wzbudzanie zaufania oraz zachęcanie do podejmowania zwiększonego zaangażowania bez wątpienia wpływa na powodzenie działań. Ankietowani ocenili, że w pracy kierownika „bardzo ważna jest miękka część

zarządzania, tj. definiowanie strategii, celów, mierników, umiejętność dostosowywania się do zmian na rynku, umiejętność rozwijania kluczowych kompetencji zespołu i budowania zespołu na podstawie potrzeb branży”, a także „umiejętność delegowania zadań”.

Kolejno ankietowani wskazali umiejętność pracy pod presją czasu, która może okazać się przydatna szczególnie w zakupach bezpośrednio produkcyjnych.

3.3. Kompetencje wspólne dla badanych grup

Ostatnia część badania polegała na ocenie kompetencji wymaganych we wszystkich grupach. Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii oraz o wskazanie znaczenia następujących kompetencji według skali: bardzo ważne, ważne, mało ważne lub nieważne. Ponieważ wspomniane poniżej wymagania pojawiały się w ogłoszeniach, na każdym szczeblu zatrudnienia zostały uznane i badane jako wspólne dla pracowników działu zakupów. Procentowy rozkład wskazań dla poszczególnych kompetencji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Istotność kompetencji dla wszystkich badanych grup (średni % wskazań)

| Kompetencje | Bardzo ważne | Ważne | Mało ważne | Nieważne |
|------------------------------------|--------------|-------|------------|----------|
| Asertywność | 41,12 | 56,07 | 0,93 | 1,87 |
| Umiejętności prezentacyjne | 28,97 | 58,88 | 11,21 | 0,93 |
| Umiejętność zarządzania projektami | 42,99 | 50,47 | 4,67 | 1,87 |
| Wykształcenie wyższe | 6,54 | 42,99 | 44,86 | 5,61 |
| Znajomość języków obcych | 49,53 | 44,86 | 2,80 | 2,80 |
| Znajomość pakietu MS Office | 42,99 | 51,40 | 4,67 | 0,93 |

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie otrzymanych wyników można stwierdzić, że najważniejsza jest znajomość języków obcych. Zdaniem ankietowanych asystent ds. zakupów powinien się cechować przede wszystkim znajomością języka angielskiego na poziomie komunikatywnym, specjalista ds. zakupów – pozwalającą na swobodną komunikację, natomiast od kierownika ds. zakupów wymaga się znajomości języka an-

gielskiego na poziomie zaawansowanym: „znajomość języków obcych to podstawa, co najmniej angielski, umożliwiająca swobodne prowadzenie rozmów handlowych, w tym negocjacji z partnerami z zagranicy”, „zwłaszcza w międzynarodowym środowisku język obcy jest narzędziem codziennej pracy”. Dodatkowym atutem jest również znajomość innych języków. Wśród najczęściej wymienianych był język niemiecki. Asertywność okazała się szczególnie ważna na stanowiskach specjalistycznych i kierowniczych. Jeżeli chodzi o znajomość pakietu MS Office, ankietowani wskazali, że szczególne znaczenie ma znajomość programu MS Excel. Następnie umiejętność zarządzania projektami – zdaniem respondentów już na etapie stanowiska asystenckiego pracownik powinien cechować się podstawową wiedzą o minimum jednej metodzie realizacji projektów. Jednak w trakcie pierwszego etapu badania dostrzeżono, że rekruterzy nie wspominają o tej kompetencji. Zarządzanie projektami to aktualnie bardzo popularna dziedzina, z którą każdy kierownik powinien się zapoznać, dlatego odpowiedź ankietowanych można uznać za szczególnie istotną: „Kupiec musi posiadać podstawową wiedzę o minimum jednej metodologii realizacji projektów”. Umiejętności prezentacyjne okazały się istotne jedynie w przypadku stanowisk kierowniczych. Najmniej istotne okazało się natomiast wykształcenie wyższe.

Mimo potwierdzenia istotności zaproponowanych w badaniu kompetencji ankietowani wśród kluczowych cech wskazali również te, których zabrakło w ogłoszeniach, a które ich zdaniem powinien mieć pracownik działu zakupów:

- w grupie 1: zaangażowanie, chęć nauki / rozwoju, ciekawość i proaktywność, rozumiane np. jako częste zadawanie pytań, umiejętność szybkiego pojmowania istoty spraw, wysoka motywacja do pracy, pracowitość, terminowość, poszukiwanie możliwości doskonalenia, chęć do samodzielnego pogłębiania wiedzy, ciekawość poznawcza,
- w grupie 2: specjalistyczna wiedza, czyli znajomość danej kategorii zakupowej, znajomość rynku dostawców (SMK – *supplier market knowledge*), znajomość technologii w zakupach (*e-sourcing*), zarządzanie relacjami z dostawcami oraz odporność na stres,
- w grupie 3: umiejętności komunikacyjne, czyli nastawienie na współpracę z klientem wewnętrznym (inicjowanie działań, otwartość na informację zwrotną), umiejętność podejmowania i egzekwowania decyzji, umiejętność wywierania wpływu na różnych szczeblach organizacji oraz twarde i społeczne kompetencje w zakupach, tj. „definiowanie strategii, celów, mierników, umiejętność dostosowywania się do zmian na rynku”, umiejętność rozwijania kluczowych kompetencji zespołu i „budowania zespołu na podstawie potrzeb branży (analizy, negocjacje, zarządzanie zmianą)”.

Podsumowując uzyskane wyniki, można zauważyć, że respondenci zdecydowanie potwierdzają trafność doboru kompetencji do poziomu stanowiska w przebadanych ogłoszeniach.

4. PODSUMOWANIE

Po przeprowadzonym dwuetapowo badaniu (analiza ofert pracy oraz badanie eksperckie) można bez wątplenia stwierdzić, że zbyt ogólne opisy kompetencji nie odnoszą się bezpośrednio do potrzeb współczesnych organizacji. Warto zauważyć, że w obszarze takim jak zakupy, który podlega szybkim zmianom, konieczne jest, aby zdefiniowane kompetencje pracownicze odpowiadały przyszłym, a nie przeszłym oczekiwaniom pracodawców. Autorka sugeruje nastawienie umożliwiające bardziej strategiczne i proaktywne podejście, jeśli chodzi o rozwój kompetencji, w tym kompetencji zakupowych.

W swoich odpowiedziach ankietowani podkreślali, że w zakupach bardzo ważne jest doświadczenie, które „w procesie rekrutacji może być szybko zweryfikowane przez zadanie pytań, m.in. o sposób pozyskiwania dostawców, doświadczenie w negocjacjach czy zakres obowiązków”. Co więcej, liczy się również otwartość na naukę czy szybkość przyswajania nowej wiedzy. Specjalista ds. zakupów bez wątplenia musi cechować się też wysoko rozwiniętymi umiejętnościami miękkimi, takimi jak: komunikatywność, odporność na stres, łatwość nawiązywania relacji czy dobra organizacja pracy.

Zakupy mogą działać efektywnie tylko wtedy, gdy ludzie pracujący w tym obszarze posiadają niezbędne umiejętności i kompetencje, aby działać w sposób spełniający oczekiwania organizacji. Co więcej, dotychczas kompetencje miękkie utożsamiane były przede wszystkim z pracownikami szczebla zarządzającego i stanowiły niejako oczywiste wymaganie. Respondenci zgodnie jednak potwierdzają, że są one kluczowe na każdym poziomie zatrudnienia czy pełnionej funkcji w organizacji. Tym samym został potwierdzony wniosek postawiony na pierwszym etapie badania, że oczekiwania definiowane przez pracodawców często nie oddają w pełni złożoności stanowisk zakupowych i nie podkreślają wagi poszukiwanych cech oraz umiejętności.

LITERATURA

- Bednarek, T., Gałka, P., Sieniła, M., Walo, D. (2016). *Rola zakupów w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, materiał niepublikowany. Warszawa: ALK.
- Bendkowski, J., Radziejowska, G. (2005). *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Bielińska, N., Osbert-Pociecha, G. (2019). Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy? *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20, 4, 1.
- Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., Squire, B. (2008). *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. NJ: Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Dąbrowski, J. (2011). Zakupy a logistyka zaopatrzenia i marketing zakupów. *Współczesna Gospodarka*, 2.

- Hadaś, Ł., Klimarczyk, G., Ragin-Skorecka, K. (red.) (2014). *Zarządzanie zakupami. Poradnik*. Poznań: Open Nexus.
- Hadaś, Ł., Ragin-Skorecka, K. (2017). Organizacja procesów zakupowych a wzrost strategicznej rangi zakupów – wyniki badań. *Nauki o Zarządzaniu / Management Sciences*, 2(31).
- Harasim, W. (2012). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Karasek, J., Cichoń, K. (2016). Strategiczna rola działu zakupów w organizacjach. *Harvard Business Review Polska*, 6, 22-23.
- Król, M. (2021). *Ile nieudane rekrutacje kosztują twoją firmę?* Pobrano z: www.hbrp.pl (20.07.2021).
- Leenders, M.R., Johnson, P.F., Flynn, A.E., Fearon, H.E. (2006). *Purchasing and supply management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Moczydłowska, J.M., Serafin, K. (2016). *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Sophia.
- Monczka, R.M., Trent, R.J., Handfield, R.B. (2005). *Purchasing and supply chain management*. Mason: Thomson.
- Palmer, T. (2018). Employee ‘ghosting’ May be the New Norm. *Production Machining*, 18, 9, 26.
- Sidor-Rządkowska, M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sikorska, Z. (2019). Praktyki zakupowe z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych. In: A. Sudolska, D. Grego-Planer, A. Kuś (Eds.). *Współczesne zarządzanie. Koncepcje, metody i instrumenty*, 3. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Sikorska, Z., Hadaś, Ł. (2020). Preferowane kompetencje pracowników ds. zakupów – analiza ofert pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 81.
- Šmid, W. (2012). *Boss leksykon*. Kraków: Wydawnictwo Dr Lex.
- Syper-Jędrzejak, M. (2014). *Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Walkowiak, R. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Weele, A.J. van (2010). *Purchasing and supply chain management*. Andover: Cengage Learning.
- Wszendybył-Skulska, E., Apollo, P. (2018). Kreowanie wartości w wybranych obszarach procesów zakupowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141-151.

VERIFICATION OF COMPETENCES REQUIRED BY EMPLOYERS FOR THE PURCHASING SPECIALIST POSITION

Summary

In recent years, the role and importance of the purchasing department in the organization has been recognized, which forces employers to hire competent employees who will have

appropriate skills and professional procurement experience. This article deals with the issues related to the relevant competences of purchasing specialists. The author decided to research this topic after noticing a research gap in the previous studies in the field of procurement competency management and the author's previous research (analysis of job offers). The purpose of the paper is to answer the question whether the requirements for purchasing specialists, which we find in job advertisements, are reflected in the business reality and how experts assess the importance of the required competences. The analysis was carried out with the use of a quantitative research method (survey questionnaire, research carried out using the CAWI method) among people employed in purchasing departments. At the beginning, a literature review was made in the area of employee competencies. Subsequently, the results of the author's own research are presented and discussed. The differences in the required competences and features common to three job groups (Assistant, Specialist, Manager) are presented. At the end, conclusions are presented that characterize the requirements for purchasing employees. According to the respondents' responses, the obtained results definitely confirm the accuracy of the selection of competences to the level of the position in the examined advertisements, however, the requirements are quite schematic and do not take into account the changes in the rank of purchases and changes taking place in these departments.

Keywords: qualifications, competences, procurement, purchasing specialist, competency management