

Zuzanna SIKORSKA\*, Łukasz HADAŚ\*\*

## PREFEROWANE KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW DS. ZAKUPÓW – ANALIZA OFERT PRACY

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.081.13

W niniejszym artykule podjęto problematykę kompetencji specjalistów ds. zakupów. Powodem zainicjowania prac badawczych jest dostrzeżenie luki w dotychczasowych opracowaniach z zakresu zarządzania kompetencjami w dziedzinie zakupów. Celem pracy jest odpowiedź na pytanie, jakie kompetencje są wymagane przy rekrutacji na stanowisko specjalisty ds. zakupów we współczesnym przedsiębiorstwie. Analizę przeprowadzono z zastosowaniem ilościowej metody badawczej. Na początku dokonano przeglądu literatury poświęconej kompetencjom pracowników. Następnie przedstawiono wyniki badań własnych. W zakończeniu przedstawiono wnioski, które charakteryzują ogólny obraz ofert pracy na stanowiskach w dziale zakupów w kontekście efektywności procesu rekrutacji. Zastosowano metody studiów literaturowych oraz porównawczą.

**Słowa kluczowe:** zakupy zaopatrzeniowe, kompetencje, kwalifikacje, specjalista ds. zakupów

### 1. WPROWADZENIE

Dynamiczne zmiany otoczenia biznesowego sprawiają, że rola działów zakupów ulega przekształceniu. Przedsiębiorstwa zaczynają zauważać ogromny potencjał w znaczeniu tej komórki w swojej organizacji. Jeszcze kilka lat temu działy te postrzegano jako tylko wydające pieniądze, a nieprzynoszące jakiegokolwiek wartości. Ich rola z dnia na dzień zmienia się z operacyjnej aż po strategiczną. Co za tym idzie, zakupy zyskują coraz większe znaczenie w firmach, które dążą do uspraw-

---

\* Doktorantka Politechniki Poznańskiej, Wydział Inżynierii Zarządzania, ORCID: 0000-0003-4667-4193, ResearcherID: AAU-2939-2020.

\*\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, ORCID: 0000-0001-9271-8738, ResearcherID: L-9272-2014.

nienia procesów i znacznej automatyzacji. Należy podkreślić, że m.in. operacyjna część zakupów coraz częściej zostaje zautomatyzowana. Tym samym odpowiednie wykorzystanie narzędzi i automatyzacja procesów będą więc wymagały od kupca zmiany dotychczasowych kompetencji (Antonowicz, Gonsior, 2017, 219).

Intensywny rozwój w dziedzinie automatyzacji, jak również zmiany trendów na współczesnym rynku pracy powodują, że coraz częściej można zauważyć, iż przedsiębiorstwa dostrzegają znaczne korzyści wynikające z zatrudniania kompetentnych specjalistów. Jeszcze niedawno oferty pracy w dziale zakupów były sporadyczne i dotyczyły raczej tylko dużych korporacji, które miały środki na utrzymanie dodatkowego stanowiska. Pozostałe przedsiębiorstwa traktowały zadania kupca jako dodatkowe, niewymagające tworzenia osobnego etatu. Sytuacja ta uległa zmianie. Obecnie w procesie rekrutacji poszukiwani są kandydaci, którzy posiadają zarówno kompetencje miękkie, jak i specjalistyczną wiedzę z zakresu zakupów, negocjacji czy zarządzania relacjami z dostawcami.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie kompetencje są wymagane przy rekrutacji na stanowisko specjalisty ds. zakupów we współczesnym przedsiębiorstwie, a także opracowanie listy preferowanych wymagań oraz analiza ilościowa występowania kompetencji.

Na początku artykułu dokonano przeglądu literatury przedmiotu z zakresu zarządzania kompetencjami. O ile tematyka kompetencji została szeroko opisana w literaturze, o tyle tematyka wymagań stawianych pracownikom działu zakupów, szczególnie w obliczu zachodzących zmian jego roli, nie została jeszcze rozpoznana.

W procesie badawczym przeanalizowano bieżące oferty pracy dostępne na publicznych, internetowych portalach pośrednictwa pracy. Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w p. 3 niniejszego artykułu.

W dalszej części pracy uzyskane dane dokładnie przeanalizowano oraz opracowano listę preferowanych przez pracodawców wymagań, które powinien spełniać kandydat ubiegający się o pracę w dziale zakupów.

W zakończeniu ujęto najważniejsze wnioski, podkreślając konieczność śledzenia przez rekruterów istotnych zmian zachodzących w środowisku biznesowym. Rozważania przedstawione w artykule mogą służyć pełniejszemu zrozumieniu istoty zmian zachodzących na rynku. Zastosowano metody studiów literaturowych oraz porównawczą.

## 2. POJĘCIE I ISTOTA KOMPETENCJI

Jednym ze skutków zmian zachodzących w biznesie jest uaktualnienie sposobu zarządzania zasobami ludzkimi i zastosowanie podejścia opartego na kompetencjach. Jak już wspomniano, pomimo bogatego dorobku teoretycznego w zakresie definiowania kompetencji w literaturze przedmiotu brak jest spójnej definicji kompetencji.

Termin „kompetencje” pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* i oznacza: „zgodność, odpowiedniość, zakres uprawnień, pełnomocnictw” (Markowski, Pawelec, 2003, 451). W tabeli 1 przedstawiono zestawienie definicji kompetencji podanych przez wybranych autorów.

Tabela 1. Wybrane definicje kompetencji

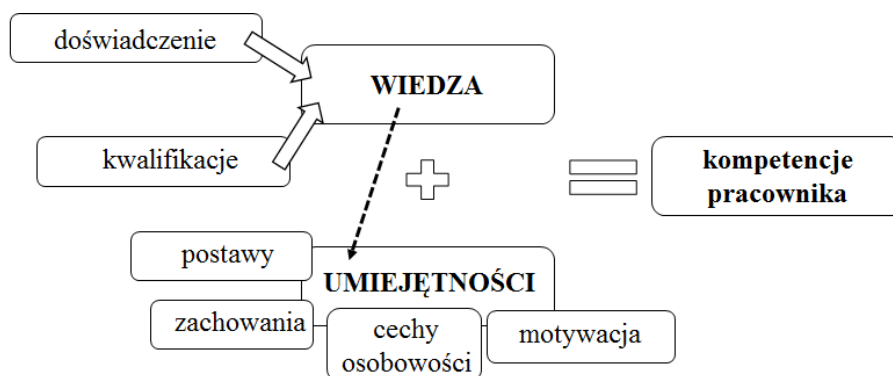
Autor	Definicja
<i>Encyklopedia zarządzania</i> (1994)	Kompetencje to zestawienie trzech głównych składowych: wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności.
Ryszard Walkowiak (2004)	Kompetencje to wiedza i umiejętności, doświadczenie, cechy osobowościowe, postawy i zachowania pracowników nastawione na sprawne realizowanie zadań w nieustannie zmieniających się sytuacjach zawodowych.
Tomasz Rostkowski (2004)	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.
Grzegorz Filipowicz (2004)	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
<i>Encyklopedia popularna PWN</i> (2005)	Kompetencje to zakres uprawnień, pełnomocnictw; zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności.
Jerzy 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.
Gary Dessler (2009)	Kompetencje to dające się udowodnić cechy osoby, które umożliwiają działanie i wymagają wiedzy, umiejętności i zachowań ułatwiających pracownikom osiągnięcie wyników.
Tadeusz Oleksyn (2011)	Postawy, predyspozycje, wewnętrzna motywacja, kondycja, zdrowie oraz inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia wykonywanej pracy, a także uprawnienia do działania.

Opracowanie własne na podstawie: Sidor-Rządowska, 2011, 24–25; Matysik, 2016, 17–19; Dessler, 2009, 362; Rokita, 2005, 143.

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. 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).

Bez wątpienia należy również wspomnieć o umiejętnościach i kwalifikacjach. Stanowią one swoistą bazę kompetencji. Według Rakowskiej i Sitko-Lutek na kompetencje pracownika składają się wiedza i umiejętności. Wiedzę zdobywa się, uzyskując doświadczenie oraz kwalifikacje. Natomiast na umiejętności oddziałują postawy, zachowania, cechy osobowości czy motywacja do ich wyjawienia oraz wykorzystywania (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, 18). Na rysunku 1 zaprezentowano składowe kompetencji pracownika.



Rys. 1. Kompetencje pracownika.

Opracowanie własne na podstawie: Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, 18

Dotychczas pracodawcy skupiali się na kompetencjach twardych, oczekując od przyszłych kandydatów m.in. ukończonych studiów, kursów, szkoleń, wiedzy technicznej i doświadczenia zawodowego. Zdecydowanie mniejsze znaczenie miały dla nich cechy osobowościowe pracowników czy umiejętność pracy w grupie. 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 kompetencji oraz odpornością na stres. Jak twierdzi Fastnacht (2006, 109–110), w nie tak dalekiej przy-

szłości zawodowej wartością pracownika – oprócz kwalifikacji – będą przede wszystkim kompetencje miękkie oraz elastyczność.

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. Jak pisze Przyborowska, „studiując literaturę przedmiotu i praktykę edukacyjną dzieci i dorosłych, odnosi się wrażenie, że jednostka nabywa kluczowe kompetencje dopiero w środowisku zawodowym. Często ma to miejsce w cyklu krótkich szkoleń i kursów, w przypadku których trudno mówić o nabyciu od podstaw pewnych nowych kompetencji, które winny być kształtowane niemal od dzieciństwa, (...) kreatywności nie da się ukształtować bez innowacyjnej szkoły różnych szczebli” (Przyborowska, 2006, 22).

Obecnie 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, 110–111).

Zarządzanie kompetencjami nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek stałego monitorowania poziomu umiejętności i wiedzy pracowników, dostarczając jednocześnie sposobów prowadzenia ich analizy. Jedną z takich metod może być tzw. modelowanie kompetencji, czyli zespół działań ukierunkowanych na stworzenie idealnego profilu, czy też modelu kompetencji (Serafin, 2016, 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, 21). Jak można zauważyć, doświadczenie stanowi klucz do sukcesu, również w zakupach. Niemniej jednak wielu pracodawców uważa, że cenniejsze jest doświadczenie w danej branży niż umiejętności kupieckie. W swoich ogłoszeniach zapewniają, że potrafią przygotować pracownika i zagwarantują mu niezbędne wdrożenie.

W tej sytuacji ogromne znaczenie ma potencjał przyszłych pracowników, szczególnie tych wyższego szczebla, 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, Groysberg, Nohria, 2012, 6).

Obecnie 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 na bieżące zapotrzebowanie na rzecz współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi firmy, a docelowo – włączenia dostawców i usługodawców w funkcje pełnione przez firmę (strategiczna rola zakupów) (Hadaś, Ragin-Skorecka, 2017, 45). W organizacjach, w których rozumie się rolę zakupów, są tworzone strategie zakupowe. Strategia

taka powinna być podporządkowana ogólnej strategii przedsiębiorstwa i powinna uwzględniać występujące w otoczeniu zjawiska i warunki (Hadaś, Klimarczyk, Ragin-Skorecka, 2014). Tym samym niezmiernie ważne jest zweryfikowanie, jakie są oczekiwania wobec specjalistów ds. zakupów, gdyż to właśnie oni często jako jedni z pierwszych zapoczątkowują zmiany w organizacji.

Podsumowując, bieżąca sytuacja na rynku coraz częściej zmusza pracowników i pracodawców do ciągłego rozwijania i doskonalenia wiedzy, umiejętności i kompetencji. Mówiąc więc o skutecznym zarządzaniu, należy odnosić się do kompetencji nie tylko technicznych, ale również interpersonalnych czy komunikacyjnych. Na podstawie kompetencji pracodawca ocenia możliwość i zdolność przyszłych pracowników do pracy na rzecz celów działu oraz całej firmy, a kandydaci dzięki kompetencjom mogą zrozumieć wymagania przedsiębiorstwa. Dlatego niezwykle istotne jest, aby już na etapie pisania ogłoszenia pracodawca zweryfikował swoje oczekiwania i jasno sformułował ofertę. Tym samym na etapie rekrutacji zarówno pracownik, jak i pracodawca będą mogli ocenić, czy spełniają dane kryteria, co pozwoli obu stronom zaoszczędzić czas.

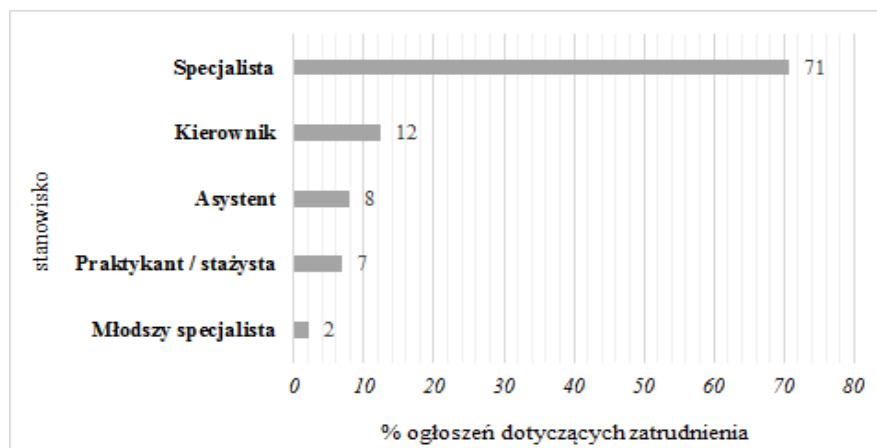
### **3. WYMAGANIA STAWIANE SPECJALISTOM DS. ZAKUPÓW – BADANIA WŁASNE**

W celu zaprezentowania najistotniejszych wymagań stawianych przez pracodawców pracownikom zajmującym się zakupami autorzy przeprowadzili obserwację rynku pracy. Przeanalizowano wybrane losowo oferty zamieszczone na publicznych internetowych portalach pośrednictwa pracy; badany okres obejmował miesiące od marca do maja 2019 r. Zakwalifikowano 89 ogłoszeń, wybierając na portalach oferty wg kategorii „zakupy”. Szczegółowa analiza pozwoliła na opracowanie listy wymagań, którymi według pracodawców powinien cechować się kandydat ubiegający się o pracę w dziale zakupów. Ogłoszenia dotyczyły zatrudnienia na terenie całej Polski. Oferty były publikowane przez:

- przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe (branża spożywcza, automotive oraz FMCG) – 67 ofert,
- przedsiębiorstwa świadczące usługi księgowo, audytorskie i doradcze – 5 ofert,
- sieci handlowe – 10 ofert,
- agencje pracy – 7 ofert.

Warto zaznaczyć, że ogłoszenia były publikowane w dwóch językach (72% – w języku polskim, a pozostałe – w języku angielskim).

Zdecydowana większość ofert (71%) dotyczyła zatrudnienia specjalistów ds. zakupów. Pozostałe ogłoszenia były kierowane do praktykantów lub stażystów (6 ofert), asystentów (7 ofert), młodszych specjalistów (2 oferty), specjalistów (63 oferty) i kierowników (11 ofert).



Rys. 2. Odsetek analizowanych ofert pracy na stanowiskach związanych z zakupami.  
Opracowanie własne

Z rysunku 2 wynika, że obecnie przedsiębiorstwa najczęściej poszukują specjalistów ds. zakupów.

Na potrzeby dalszej analizy ogłoszenia podzielono na trzy grupy ze względu na typ stanowiska:

- 1) praktykant, stażysta, asystent,
- 2) młodszy specjalista lub specjalista,
- 3) kierownik.

Na podstawie badań można wskazać najczęstsze wymagania pracodawców wobec kandydatów do pracy w działach zakupów.

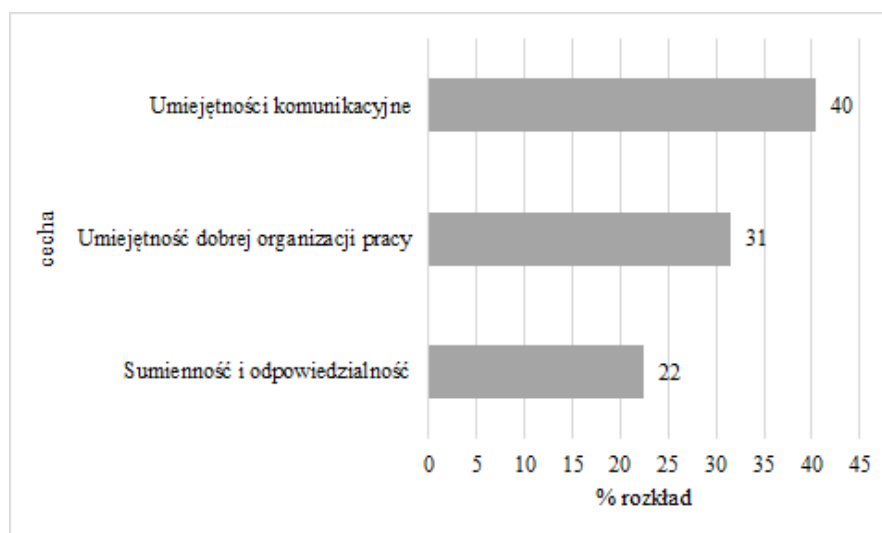
- **Doświadczenie zawodowe.** Praktyczne przygotowanie do pracy jest bardzo cenione przez rekruterów; jest to niejako kluczowe wymaganie wobec kandydata na stanowisko kupca. Jednak nie każde z opublikowanych ogłoszeń zawierało informację o minimalnym doświadczeniu kandydata do pracy na danym stanowisku. W 61% ofert wskazany został przez pracodawcę oczekiwany staż pracy na danym stanowisku (tab. 2). Oznacza to, że większość pracodawców zdaje sobie sprawę, jak ważną rolę odgrywa doświadczenie. Jak można się domyślić, najbardziej istotne i najdłuższe doświadczenie powinni mieć przyszli kierownicy (nawet 7 lat). W kilkunastu ogłoszeniach wskazano również konkretne branże, z jakich powinni się wywodzić kandydaci.
- **Umiejętności komunikacyjne, umiejętność dobrej organizacji pracy, sumienność i odpowiedzialność** – te cechy zazwyczaj pracodawcy wymieniają łącznie. Częstotliwość ich występowania w ogłoszeniach zaprezentowano na rys. 3. Pracownicy działów zakupów codziennie nawiązują bezpośrednie relacje zarówno wewnątrz organizacji, jak i z dostawcami; dlatego zdaniem autorów umiejętności komunikacyjne powinny być zdecydowanie częściej wymieniane

przez pracodawców. Umiejętność dobrej organizacji pracy jest szczególnie ważna w przypadku stanowisk należących do grup 1 i 2, jednak na każdym szczeblu niezmiernie istotne jest, aby pracownicy potrafili uszeregować obowiązki lub określić czas ich wykonania. Sumienne i odpowiedzialne podejście oraz odpowiednie zarządzanie sobą w czasie pozwalają na efektywne działanie, a także na uniknięcie wielu błędów. Być może takie postawy pracowników są dla pracodawców tak oczywiste, że nie zawsze zamieszczają w swoich ofertach wymogi tego typu.

Tabela 2. Odsetek analizowanych ofert pracy, w których wskazano wymagane doświadczenie zawodowe, z podziałem na grupy stanowisk

Długość doświadczenia zawodowego	Grupa 1 [%]	Grupa 2 [%]	Grupa 3 [%]
Pierwsze doświadczenie	8	–	–
Wymagane, bez określenia, jak długie	–	14	–
1–2 lata	–	25	18
3–4 lata	–	18	27
5–7 lat	–	3	27
Dodatkowy atut	–	8	9
Brak informacji	92	32	19

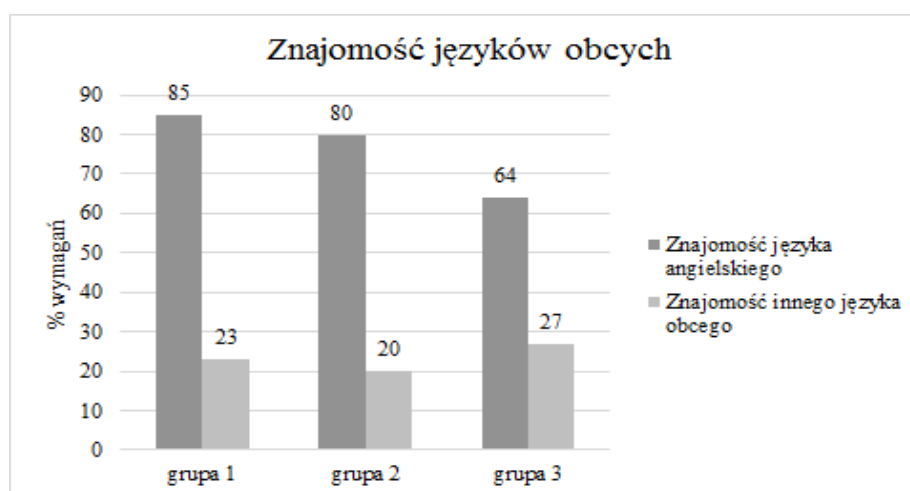
Opracowanie własne.



Rys. 3. Odsetek analizowanych ofert pracy zawierających wymóg posiadania trzech typów kompetencji miękkich. Opracowanie własne.



- **Umiejętność pracy w zespole.** Pracodawcy poszukują pracowników, którzy potrafią pracować samodzielnie, ale również, gdy sytuacja tego wymaga, umieją podjąć współpracę z pozostałymi członkami zespołu, np. prowadząc negocjacje. Jest to jedna z kompetencji najczęściej obecnie wymienianych w ofertach pracy. Szczególnie ceniona jest u pracowników z grupy 1, którzy mają znikome doświadczenie zawodowe lub wcale go nie mają. Umiejętność kooperacji z przełożonymi, współpracownikami lub pracownikami innych działów jest bardzo istotna w dziale zakupów niemal na każdym etapie procesu zakupowego. Pracownicy działów zakupów nawiązują bezpośrednie relacje zarówno wewnątrz organizacji, jak i z osobami spoza niej, np. z dostawcami.
- **Wykształcenie wyższe.** Pracodawcy tylko w 36% ofert wskazali preferowany kierunek studiów, który powinien ukończyć przyszły pracownik; wymieniano m.in.: biznes międzynarodowy, administrację, towaroznawstwo, kierunki ekonomiczne, kierunki techniczne, zarządzanie lub pokrewne.
- **Znajomość języków obcych.** W 79% ofert podano wymóg znajomości języka angielskiego, przy czym oczekiwany stopień jego opanowania był uzależniony przede wszystkim od typu stanowiska oraz przyszłych obowiązków. Należy zwrócić uwagę, że w przypadku ofert publikowanych w języku angielskim często wymagana jest biegła znajomość języka. Co więcej, świadczy o tym również ujęta w opisie specyfika pracy (regularny kontakt m.in. z zagranicznymi dostawcami lub z zarządem). Zwyczajowo pracodawcy posługują się skalą Rady Europy, wyróżniając trzy poziomy znajomości języka (A1/A2 – początkujący, B1/B2 – średnio zaawansowany, C1/C2 – zaawansowany). Ponadto w większości ofert znajomość dodatkowego języka traktowano jako atut, głównie ze wskazaniem na język niemiecki lub francuski.



Rys. 4. Odsetek analizowanych ofert pracy zawierających wymóg znajomości języków obcych z podziałem na grupy stanowisk. Opracowanie własne

W zależności od typu stanowiska będącego przedmiotem oferty można zauważyć różnice wymagań wobec kandydatów w zakresie trzech typów kompetencji (te cechy nie są wymieniane w ogłoszeniach adresowanych do kandydatów z grupy 1).

- **Samodzielność** – bardzo ważne jest, aby kupiec potrafił samodzielnie inicjować działania i brać za nie odpowiedzialność. Obecnie duży nacisk kładzie się projekty oszczędnościowe i na zarządzanie kategoriami. Ta cecha jest wskazywana głównie w ofertach pracy na stanowiskach z grupy 2 (młodszy specjaliści i specjaliści) (22% ogłoszeń w tej grupie).
- **Umiejętności prezentacyjne** – są niezbędne w codziennej pracy kupca. Z analizy ogłoszeń wynika, że preferowane są głównie w grupie kierowników, jednak liczba ofert z tym wskazaniem jest niewielka (zaledwie 9% ogłoszeń).
- **Umiejętności negocjacyjne** – na ważność tej cechy zwracają uwagę pracodawcy poszukujący specjalistów (52%) i kierowników (64%). Zdaniem autorów to wymaganie powinno się pojawić w każdym ogłoszeniu dotyczącym stanowisk z grup 2 i 3. W dziedzinie zakupów umiejętność ta jest niezwykle istotna, gdyż negocjacje są jednym z głównych zadań w pracy kupca. Musi on zarówno przygotowywać, jak i prowadzić negocjacje, a także moderować dyskusje oraz prezentować różnorodne argumenty.
- Istotną różnicę dostrzeżono również w przypadku wymogu **znajomości pakietu MS Office**. Wymaganie to podano w 85% ofert pracy dla grupy 1, w 62% ofert pracy dla grupy 2 oraz w 73% ofert pracy dla grupy 3. Pracodawcom zależało przede wszystkim na praktycznej znajomości obsługi arkusza kalkulacyjnego MS Excel.

Co ciekawe, wśród wymagań wobec kandydatów na stanowiska z grupy 3 nie pojawiły się, w przeciwieństwie do grup 1 i 2, następujące kompetencje:

- **asertywność,**
- **otwartość,**
- **umiejętność zarządzania projektami.**

Zdaniem autorów powinny to być kompetencje kluczowe na stanowiskach menedżerskich i kierowniczych. Asertywność to nie tylko umiejętność mówienia „nie”, ale również pewność siebie i szacunek, m.in. do współpracowników. Otwartość umożliwia łatwe nawiązywanie kontaktów i relacji, co jest bardzo istotne na stanowiskach kierowniczych. Z kolei zarządzanie projektami to obecnie bardzo popularna dziedzina, a umiejętności takie powinien mieć każdy kierownik. Być może dla pracodawców jest oczywiste, że kandydaci mają takie kompetencje, i dlatego nie wymienili ich w ogłoszeniu. Możliwe jednak, że nie biorą pod uwagę przemian zachodzących w środowisku biznesowym i w działach zakupów.

Ponadto pracodawcy wymieniali jako wymagane następujące cechy:

- **kreatywność,**
- **nastawienie na zadanie/cel,**
- **umiejętność analitycznego myślenia,**
- **umiejętność pracy pod presją czasu,**

- **zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów,**
- **zdolności przywódcze / umiejętność koordynowania pracy zespołu,**
- **znajomość specjalistycznych systemów (m.in. SAP, Optima).**

Tabela 3. Odsetek analizowanych ofert pracy, w których wskazano pozostałe kompetencje jako wymagane, z podziałem na grupy stanowisk

Wymagania pracodawców	Grupa 1 [%]	Grupa 2 [%]	Grupa 3 [%]
Kreatywność	31	12	18
Nastawienie na zadanie / cel	15	9	9
Umiejętność analitycznego myślenia	15	38	36
Umiejętność pracy pod presją czasu	15	14	36
Zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów	8	14	9
Zdolności przywódcze / umiejętność koordynowania pracy zespołu	15	11	27
Znajomość specjalistycznych systemów	8	31	18

Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 3, również pozostałe wymagania pracodawców są zróżnicowane w zależności od grupy stanowisk. Na przykład kreatywność zdecydowanie częściej jest wymagana w ofertach pracy dla grupy 1, co prawdopodobnie świadczy o tym, że chociaż młodzi pracownicy nie mają jeszcze zaawansowanej wiedzy, pracodawcy doceniają ich kreatywne pomysły i rozwiązania. Mimo to również w przypadku pozostałych grup ten typ kompetencji powinien być zdecydowanie częściej wymieniany. W ofertach pracy na stanowiskach z grupy 1 znajomość specjalistycznych programów czy zaangażowanie i proaktywne podejście do problemów nie jest tak istotne jak w przypadku specjalistów (grupa 2).

#### 4. PODSUMOWANIE

Dynamiczna sytuacja na rynku pracy oraz strategiczne zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach zmuszają do ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz stałego zwiększania kompetencji.

Na podstawie przytoczonych w p. 3 wyników badań można wnioskować, że większość pracodawców nie wie dokładnie, jakich pracowników szuka. Mimo że świadomość kadry zarządzającej wzrasta, a zakupy mają w przedsiębiorstwach coraz większe znaczenie, w dalszym ciągu oferty są dość schematyczne i nie uwzględniają zmiany rangi zakupów oraz przemian zachodzących w tych działach. Przedstawione kompetencje w dużej mierze mogą być wymagane na stanowiskach w innych działach; większość ofert wydaje się napisana zgodnie z przyjętym w organizacji wzorem. Prawdopodobnie świadczy to o tym, że rekrutujący, specjaliści działów HR, nie współpracują z kupcami na etapie przygotowywania ogłoszenia lub współpracują tylko w ograniczonym stopniu.

W opinii autorów w ofertach pracy nie pojawiały się raczej informacje o dodatkowych kursach, szkoleniach lub studiach podyplomowych. Czy na stanowisku kupca nie są one wymagane? Szczególnie pożądane byłoby ukończenie kursów z zakresu obsługi nowoczesnych narzędzi IT wspierających procesy zakupowe, prowadzenia negocjacji, zarządzania projektami, formułowania strategii zakupowej oraz planowania jej realizacji.

Z punktu widzenia pracodawcy wymóg ten powinien być bardzo istotny. Tylko osoba na bieżąco śledząca wszystkie zmiany i trendy na rynku potrafi rzetelnie przeprowadzić proces zakupowy, zarządzać grupą zakupową i negocjować warunki. Szkolenia czy kursy z pewnością stanowią źródło specjalistycznej wiedzy na te tematy. Niewątpliwie w tym miejscu odpowiedzi wymagają pytania: Jak wygląda obecnie kształcenie specjalistów ds. zakupów? Jaka jest oferta np. studiów podyplomowych lub szkoleń?

Co więcej, wyzwania i presja czasu z dnia na dzień stają się coraz większe. W odpowiedzi firmy powinny stosować sprawdzone metody zarządzania, efektywne podejście i elastyczność w każdym pojedynczym działaniu, a jednocześnie podążać za obecnymi trendami. Powoduje to również konieczność dalszego rozwoju funkcji zakupowych i przekształcenia dotychczasowego, tradycyjnego procesu w elektroniczny (Sikorska, 2019, 214). Ten fakt został pominięty przez większość pracodawców, co może świadczyć o wciąż małej dojrzałości działów lub nieświadomości rekruterów.

Reasumując, uzyskane wyniki badań pozwalają na sformułowanie kilku wniosków o charakterze ogólnym:

1. Kompetencje wymagane w ogłoszeniach mają w dużej mierze charakter uniwersalny (są pożądane w przypadku większości stanowisk specjalistów i kierowników w różnych działach).
2. Aspektem różnicującym oferty pracy jest najczęściej doświadczenie kandydata, przy czym należy odnotować, że głównymi aspektami różnicującymi wymagane doświadczenie są:
  - jego długość, określona w latach pracy na tym samym lub podobnym stanowisku,
  - wskazywana branża, w której powinno być zdobyte.

Zazwyczaj jednak nie określa się szczegółowo rodzaju aktywności będącej źródłem doświadczenia (np. realizacja wybranych projektów zakupowych, wdrażanie systemów informatycznych na potrzeby zakupów, wdrażanie koncepcji *global sourcing* lub *category management*, wykorzystywanie dźwigni zakupowych, tworzenie i wdrażanie strategii zakupowej).

3. Występuje wyraźne niedowartościowanie umiejętności zarządzania projektami (co jest szczególnie niezrozumiałe w przypadku ofert pracy na stanowiskach kierowniczych).
4. Wymagane w ogłoszeniach umiejętności obsługi narzędzi informatycznych ograniczają się do arkusza kalkulacyjnego lub ogólnie pakietu MS Office oraz wybranego systemu klasy ERP (w żadnym z ogłoszeń nie wskazano np. nowoczesnych platform zakupowych). Warto zaznaczyć, że wkrótce automatyzacja obejmie nie tylko operacyjną część zakupów, ale również procesy strategiczne. Bez wątpienia automatyzacja wpływa pozytywnie na codzienną pracę, a dzięki zgromadzeniu w jednym miejscu danych (np. wyników zapytań ofertowych, opisu bieżącego etapu negocjacji, historii współpracy z dostawcą) kupiec może efektywniej pracować. Jednak, aby było to możliwe, konieczne są odpowiednie przeszkolenie i zdolności techniczno-informatyczne (Sikorska, 2019, 222).
5. W ogłoszeniach brakuje dokładniejszych charakterystyk codziennych obowiązków na stanowiskach pracy w dziale zakupów (np. negocjowanie cen i warunków dostaw, opracowywanie propozycji decyzji, ustalenia z zarządem w celu podjęcia decyzji, współpraca z innymi działami, przygotowywanie kalkulacji, raportów, planów budżetowych czy prognoz cenowych, aktywne poszukiwanie, wybór, ocena i rozwój dostawców, opracowywanie strategii w zakresie poszczególnych kategorii zakupowych).
6. W ofertach nie ma również informacji o zarządzaniu ryzykiem związanym z zakupami, o umiejętnościach poszukiwania oszczędności, o inicjowaniu i monitorowaniu projektów oraz o zarządzaniu nimi, co świadczyłoby o dojrzałości organizacji.

Na podstawie przedstawionej charakterystyki można zadać pytanie, czy tak przygotowane oferty pracy zapewnią skuteczność i efektywność procesu rekrutacji. Można wnioskować, że obecnie skuteczność rekrutacji, rozumiana jako pozyskanie odpowiedniego kandydata, będzie możliwa dopiero na kolejnych jej etapach (np. podczas testów i rozmów z kandydatami).

Z kolei w przypadku potencjalnie dużej liczby kandydatów do pracy na danym stanowisku proces wstępnej selekcji może być nieefektywny (tzn. zbyt wielu chętnych kwalifikuje się do kolejnych etapów rekrutacji), tym bardziej, że w praktyce rozmowy rekrutacyjne z udziałem kierownika działu zakupów są po pierwsze czasowo absorbujące, a po drugie ich harmonogram może być rozciągnięty w czasie (ze względu na jego liczne obowiązki bieżące).

Przeprowadzona analiza ofert pracy w dziale zakupów i opracowana lista preferowanych w nich kompetencji stanowią wstęp do dalszych badań. Autorzy zamierzają sprawdzić, czy rekruterzy i menedżerowie działów zakupów podążają za

zmianami roli zakupów we współczesnych przedsiębiorstwach, na jakie kompetencje zwracają uwagę przy rekrutacji pracowników oraz czy są oznaki nowych wymagań, a także jakie powinny to być wymagania oraz czy zaproponowana w niniejszym artykule lista kompetencji ma swoje uzasadnienie w praktyce.

Artykuł został sfinansowany ze środków projektu o numerze 11/140/SBAD/4168, realizowanego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

### LITERATURA

- Antonowicz, M., Gonsior, T. (2017). Współczesne zakupy w obliczu nowoczesnych technologii e-biznesowych. In: R. Patora, K. Kolasińska-Morawska (Eds.). *Agile Commerce – świat technologii i integracji procesowej*. Łódź–Warszawa: Społeczna Akademia Nauk.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Dessler, G. (2009). *Framework for Human Resources Management*. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall.
- Fastnacht, D. (2006). Miękkie kompetencje w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 1.
- Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B., Nohria, N. (2012). Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale. *Harvard Business Review Poland*, 110.
- Hadaś, Ł., Ragin-Skorecka, K. (2017). Organizacja procesów zakupowych a wzrost strategicznej rangi zakupów – wyniki badań. *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 2(31).
- Hadaś, Ł., Klimarczyk, G., Ragin-Skorecka, K. (Eds.). (2014), *Zarządzanie zakupami. Poradnik*. Poznań: Open Nexus.
- Markowski, A., Pawelec, R. (2003). *Słownik wyrazów obcych i trudnych*. Warszawa: Wilga.
- Matysik, S. (2016). Kompetencje pracownicze jako element strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 24, 2, 17–26.
- Przyborowska, B. (2006). Przyszłość kształcenia w kulturze wysokiej tolerancji niepewności. In: *Rocznik Andragogiczny*. Warszawa–Toruń: Akademickie Towarzystwo Andragogiczne.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, wyd. 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Serafin, K. (2016). Kompetencje pracownicze determinantą kreacji wartości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 283.
- Sidor-Rządowska, 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*, t. 3. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

## **PREFERRED COMPETENCIES OF PURCHASING SPECIALISTS – ANALYSIS OF JOB OFFERS**

### Summary

This article presents the issue of the competence of purchasing specialists. The research was initiated after noticing a gap in the existing studies in the field of purchasing competence management. The purpose of the work is to answer the question of what are the required competencies of employees when recruiting for the position of purchasing specialist in a modern enterprise. The analysis was carried out using a quantitative research method. At the beginning, a literature review was made in the area of employee competencies. Subsequently, the results of own research are presented. The conclusions characterize the overall picture of job offers for positions in the purchasing department in the context of the implementation of an effective recruitment process. The methods of literature review and comparative studies were used.

**Keywords:** procurement, competences, qualifications, purchasing specialist

