

Łódź, 29 .7. 2024

Prof. dr hab. Maciej Urbaniak
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

**Recenzja rozprawy doktorskiej Mgr inż. Zuzanny Sikorskiej
pt. „Dojrzałość zakupowa z uwzględnieniem kompetencji pracowników
w obszarze zakupów” Pana Prof. dra hab. inż. Łukasza Hadasia
(promotora) oraz Dr inż. Katarzyny Ragin-Skoreckiej (promotor
pomocniczej)**

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest pismo Pani Dziekan Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej Prof. dr hab. Hanny Włodarkiewicz-Klimek z dnia 15.07.2024 r. informujące o powierzeniu mnie recenzji pracy doktorskiej Mgr inż. Zuzanny Sikorskiej pt. „Dojrzałość zakupowa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów” Pana Prof. dra hab. inż. Łukasza Hadasia (promotora) oraz Pani Dr inż. Katarzyny Ragin-Skoreckiej (promotor pomocniczej).

Rozprawa doktorska Pani Mgr inż. Zuzanny Sikorskiej pt. „Dojrzałość zakupowa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów” jest wnikliwym studium opisowo–analitycznym, składającym się z pięciu rozdziałów, poprzedzonych wprowadzeniem oraz z zakończenia (278 obejmuje stron, 56 tabel, 66 rysunków, 6 załączników, 205 cytowanych pozycji [książkowych, artykułowych, stron internetowych, aktów normatywnych]). W strukturze pracy wyraźnie wyodrębnić można część teoretyczno-opisową (pierwsze trzy rozdziały) oraz część analityczno-badawczą (kolejne dwa rozdziały).


Strona 1 z 10

OCENA TRAFNOŚCI WYBORU TEMATU ROZPRAWY I OBSZARU BADAWCZEGO

Podjęta przez Panią Mgr inż. Zuzannę Sikorską problematyka pracy dotycząca dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów jest bardzo aktualna oraz relatywnie rzadko spotykana, zarówno w międzynarodowych, jak i krajowych opracowaniach (monografiach oraz czasopiśmiennictwie naukowym), a także w pracach awansowych na stopnie naukowe w dziedzinie nauk społecznych (w tym w również w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości).

Z pełnym przekonaniem mogę jednak stwierdzić, iż tematyka poruszona w rozprawie przez Doktorantkę jest nadal ciągle ważna, zarówno z punktu widzenia badawczego, jak i z punktu widzenia praktyki gospodarczej i będzie stanowić z pewnością obszar dalszych eksploracji naukowych. Z tego też względu wybór problematyki opracowania uważam za trafny i bardzo aktualny.

Oceniając konstrukcję formalno-merytoryczną rozprawy należy uznać, iż budowa pracy jest przemyślana, logiczna, spójna i w wysokim stopniu podporządkowana przyjętym założeniom rozprawy.

By uzyskać odpowiedzi na postawione pytania badawcze 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, a także kompetencje jakie mają pracownicy zajmujący się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach.

OCENA ZAŁOŻEŃ BADAWCZYCH DYSERTACJI

Na podstawie gruntowej analizy literatury przedmiotu Mgr inż. Zuzanna Sikorska trafnie wskazała lukę badawczą, którą jest dostrzeżony brak opracowań z zakresu powiązania problematyki dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników w obszarze zakupów.

Doktorantka przyjęła ambitny główny cel pracy, którym było opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami.

Ponadto Doktorantka sformułowała cztery istotne z punktu widzenia analizowanego problemu 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?

Należy uznać, iż opisana we wprowadzeniu metodyka badawcza nie budzi zastrzeżeń. Należy stwierdzić, iż została ona podporządkowana przyjętym przez Autorkę celom dysertacji.

OCENA MERYTORYCZNA POSZCZEGÓLNYCH ROZDZIAŁÓW DYSERTACJI

W **rozdziale pierwszym** Mgr inż. Zuzanna Sikorska starała się omówić teoretyczne podstawy problematyki związanej z zarządzaniem zakupami w przedsiębiorstwie.

Rozpoczynając tę część rozprawy Autorka starała się wyjaśnić na tle przeglądu literatury genezę zarządzania zakupami oraz logistyki zaopatrzenia.

Następnie szerzej podjęła udaną próbę przybliżenia istoty procesów zakupów i funkcji zakupowej w organizacjach.

W interesującym ujęciu przedstawiła fazy procesu zakupowego. Wskazała Ona również na pojawiające się nowe trendy związane z tym procesem zmierzające do coraz powszechnej jego cyfryzacji przy wykorzystaniu platform zakupowych, co wpływa na poprawę efektywności działań.

Podjęła także ważny wątek dotyczący strategii zakupowych w zależności od rodzaju zakupywanych produktów materialnych i usług.

Na uwagę zasługują interesujące treści tego rozdziału dotyczące roli i zadań w obszarze zakupów w organizacji. Wśród głównych zadań w obszarze zakupów Doktorantka dostrzegła:

-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,

-kontrolę dokumentacji, np. faktura, list przewozowy

Za istotne wątki należy także uznać rozważania dotyczące rozwoju funkcji zakupów.

Autorka dysertacji wskazała, iż 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.

Kończąc tę część rozprawy wyraźnie skoncentrowała Ona swoją uwagę na strategicznym podejściu w zakupach.

Wśród kluczowych czynników w strategicznym zarządzaniu zakupami Doktorantka dostrzegła:

- miejsce i rolę funkcji zakupowej,
- interakcje z dostawcami,
- interakcje z innymi funkcjami biznesowymi,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- wpływ na dostawców,
- koncentrację na osiągnięciu konkurencyjność,
- organizację zakupową i strukturę zarządzania.

Rozdział następny poświęcony został dojrzałości zakupowej.

Mgr inż. Zuzanna Sikorska rozpoczęła tę część rozprawy od przedstawienia pojęcia i istoty dojrzałości zakupowej. Autorka dysertacji wyraźnie wskazała, że dojrzałość zakupowa jest uzależniona od stopnia i zakresu ewolucji funkcji zakupowej w przedsiębiorstwie.

Na podstawie przeglądu literatury wyraziła pogląd, iż dojrzałość ta jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym i 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.

W opinii Doktorantki 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.

Szczególną uwagę Mgr inż. Zuzanna Sikorska poświęciła modelom dojrzałości zakupowej. Wskazała, iż 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. Autorka rozprawy wyraźnie stwierdziła, że 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.

W swoich rozważaniach stwierdziła także, iż poziom dojrzałości zakupowej będzie wzrastać w warunkach wysokiej i rosnącej jakości kapitału ludzkiego, rozwijania zdolności doskonalenia kompetencji, umiejętności oraz kształtowania prawidłowych relacji społecznych

Następnie w interesującym ujęciu skoncentrowała Ona swoje rozważania na poziomach ewolucji zakupów. Doktorantka wyróżniła cztery poziomy ich ewolucji, takie jak:

- zakupy reaktywne,
- zakupy mechaniczne,
- zakupy proaktywne oraz
- zakupy klasy światowej.

Swoje rozważania poświęciła także dojrzałości funkcji zakupowej wyróżniając:

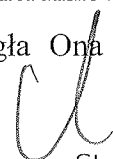
- zakupy lokalne koordynowane,
- zakupy centralne koordynowane,
- zakupy zdecentralizowane, a także
- zakupy centralne.

W **rozdziale trzecim** Mgr inż. Zuzanna Sikorska przedstawiła interesujące rozważania dotyczące kompetencji pracowników w obszarze zakupów

Tę część rozprawy Doktorantka rozpoczęła od zaprezentowania pojęcia istoty i podziału kompetencji. Wskazując na podział kompetencji wyróżniła:

- kompetencje zawodowe (ogólne),
- stanowiskowe,
- korporacyjne.

Autorka rozprawy wyraźnie stwierdziła, iż 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. Dostrzegła Ona także, że



kompetencje pracowników nie są stałe, zmieniają się wraz ze wzrostem doświadczenia oraz z rozwojem życiowym i zawodowym.

Do kompetencji zakupowych zaliczyła Ona:

- kompetencje stanowiskowe,
- kompetencje społeczne oraz
- kompetencje przywódcze.

Do wyróżnionych przez Doktorantkę kompetencji stanowiskowych w zakupach zaliczyć należy:

- zdolności analityczne (analiza danych),
- umiejętności zarządzania kategorią zakupową (ang. Category management),
- umiejętności zarządzania ryzykiem,
- nastawienie na współpracę z klientem wewnętrznym,
- umiejętności zarządzania relacjami z dostawcami,
- świadomości biznesowa,
- znajomość metodyki (strategic sourcing),
- umiejętności negocjacyjne,
- znajomość procesu zakupowego,
- umiejętności zarządzania projektami zakupowymi,
- umiejętności zarządzania kontraktami,
- umiejętności oceny dostawców,
- znajomość rynku dostawców,
- znajomość technologii w zakupach,
- znajomość metodyki value engineering.

Z kolei w ramach kompetencji społecznych ujęła Ona:

- umiejętności zarządzania interesariuszami,
- umiejętności radzenia sobie z niepewnością,
- umiejętności łatwego podejmowania decyzji
- asertywność,
- umiejętności podejmowania inicjatywy,
- kreatywność,
- umiejętności łatwego i szybkiego uczenia się,
- umiejętności aktywnego słuchania innych,
- wytrwałość w działaniu,
- umiejętności krytycznego myślenia,

- umiejętności analitycznego myślenia,
- umiejętności rozwiązywania problemów,
- opanowanie,
- umiejętności zarządzania konfliktem,
- kierowanie się działaniami etyką i wartościami,
- umiejętności współpracy w zespole,
- nastawienie na wynik,
- umiejętności organizowania pracy,
- umiejętności komunikacyjne.

Natomiast do kompetencji przywódczych Autorka dysertacji zaliczyła:

- umiejętności angażowania zespołu,
- odwagę menedżerską,
- umiejętności przewodzenia zmianom,
- umiejętności planistyczne,
- umiejętności budowania efektywnych zespołów,
- zręczność interpersonalną,
- umiejętności motywowania innych,
- umiejętności dbania o rozwój podwładnych,
- umiejętności delegowania zadań,
- zręczność organizacyjną,
- umiejętności budowania relacji z innymi,
- zręczność polityczną,
- zręczność strategiczną,
- umiejętność swobodnej komunikacji z najwyższą kadrą zarządzającą,
- wspieranie różnorodności,
- umiejętność wywierania wpływu na innych,
- umiejętności prezentacyjne,
- nastawienie na rozwój własny,
- samoświadomość
- samokontrolę,
- umiejętności tworzenia więzi,
- dążenie do osiągnięć.

W kolejnym rozdziale Mgr inż. Zuzanna Sikorska przeprowadziła analizę dojrzałości zakupowej przedsiębiorstw i kompetencji pracowników w obszarze zakupów opierając się na wynikach badań empirycznych.

Rozpoczynając procedurę zebrania danych empirycznych Doktorantka w pierwszym etapie opracowała kwestionariusz ankiety (służący do oceny poziomów dojrzałości zakupowej) by przeprowadzić badania pilotażowe w których wzięło udział 25 osób.

Po ocenie poprawności tego narzędzia Autorka dysertacji przeprowadziła badanie eksperckie wśród 15 osób by dokonać weryfikacji poprawności dobranych kompetencji pracowników w obszarze zakupów.

Eksperti musieli spełniać takie kryteria jak:

- mieć co najmniej 10 letnie doświadczenie zawodowe w obszarze zakupów,
- pracować co najmniej 4 lata w aktualnej organizacji,
- być zatrudnionym na stanowisku kierownika lub dyrektora ds. zakupów,
- uczestniczyć w procesie rekrutacji pracowników i zarządzać zespołem

Następnie wykonała badania pilotażowe w ramach drugiego etapu wśród 25 osób.

Powtórna weryfikacja narzędzia gromadzenia materiału empirycznego pozwoliła Jej na przeprowadzenie poprzez portal LinkedIn szerszych badań wśród celowo dobranych 199 respondentów z dużych przedsiębiorstw zatrudniających 250 i więcej pracowników.

Ankietowani musieli spełniać takie kryteria jak:

- mieć co najmniej 5 letnie doświadczenie zawodowe w obszarze zakupów oraz
- pracować co najmniej 2 lata w aktualnym przedsiębiorstwie.

Uzyskane wyniki badania empirycznego zostały poprawnie poddane analizie czynnikowej, która pozwoliła na zredukowanie listy kompetencji wymaganych na konkretnych czterech poziomach dojrzałości zakupowej oraz konkretnej grupie stanowiskowej.

W rozdziale ostatnim Mgr inż. Zuzanna Sikorska w interesującym ujęciu przedstawiła założenia modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.

Model ten opiera się na dwóch składowych, którymi są:

- charakterystyki opisujące funkcję zakupową w organizacji (na 4 poziomach dojrzałości) oraz
- kompetencje pracowników zajmujących się zakupami (z podziałem na kompetencje miękkie, twarde i menedżerskie).

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.

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

Autorka rozprawy opracowała także listę dobrych praktyk w zakresie dojrzałości zakupowej.

W **zakończeniu** Doktorantka zawarła interesujące wnioski przedstawiające teoretyczne i poznawcze rezultaty pracy.

SZCZEGÓLNE WALORY RECENZOWANEJ ROZPRAWY

Jak już zaznaczyłem na początku recenzji, praca ma w dużej mierze układ logiczny oraz spójną budowę. Poszczególne jej części są ściśle powiązane, zaś tok rozważań jest konsekwentnie podporządkowany celom rozprawy.

Należy także podkreślić, iż praca ma niewątpliwie wartości metodyczne, poznawcze oraz pragmatyczne.

Wkładem Doktorantki w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości było przeprowadzenie wielowątkowych badań empirycznych oraz opracowanie modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.

Prezentowane w dysertacji wyniki badań empirycznych zostały oparte na gruntownie przeprowadzonych analizach. Wyniki badań i opracowany model stanowią wartościowy wkład w rozwój teorii i praktyki związanej z realizacją procesów zakupowych w przedsiębiorstwach.

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.

Osiągnięte rezultaty badań tak literaturowych, jak i empirycznych są wartościowe z punktu spełnienia założeń rozprawy. Wnioski, do jakich dochodzi Autorka są niewątpliwie interesujące.

Rekapitulując należy wyraźnie podkreślić, iż rozprawa ma znaczenie poznawcze wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki dotyczącej powiązania dojrzałości zakupowej z kompetencjami pracowników w obszarze zakupów.

Ponadto dysertacja ma także walory aplikacyjne dzięki przeprowadzonym przez Doktorantkę badaniom empirycznym i propozycji modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów.

KONKLUZJE

Rekapitulując z pełnym przekonaniem wyrażam pogląd, iż praca odpowiada ustawowym wymaganiom dotyczącym rozpraw doktorskich i wnoszę o dopuszczenie Autorki niniejszej dysertacji do dalszych etapów postępowania o nadanie stopnia doktora, a po dopuszczeniu rozprawy do publicznej obrony i jej przyjęciu, przychylam się do wniosku o nadanie Pani Mgr inż. Zuzannie Sikorskiej stopnia naukowego doktora w dziedzinie nauk społecznych w zakresie dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości.

