

prof. dr hab. Sabina Kauf
Katedra Marketingu i Zarządzania Łańcuchami Dostaw
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Opolski

Opole, 09.09.2024

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr inż. Zuzanny Sikorska pt. „Dojrzałość zakupowa z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów”
napisana pod kierunkiem naukowym
dra hab. inż. Łukasza Hadasia prof. PP
i promotora pomocniczego dr inż. Katarzyny Ragin-Skoreckiej
na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej**

1. Wybór i ranga problematyki badawczej

W obecnym, szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym dostrzegamy rosnącą złożoność i nieprzewidywalność zjawisk rynkowych. Wymagają one od firm większej elastyczności, innowacyjności, zdolności do szybkiego reagowania, stosowania nie tylko odpowiednich strategii, ale także kształtowania umiejętności i kompetencji pracowników w każdym obszarze funkcjonalnym i na każdym szczeblu zarządzania. To pracownicy są kluczowymi graczami w procesie adaptacji do pojawiających się wyzwań i zmienności otoczenia. Ponadto, rosnąca konkurencja i nieprzewidywalne kryzysy, takie jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie spowodowały „przerwanie się” łańcuchów dostaw, a tym samym trudności w procesach zaopatrzeniowych. W konsekwencji przedsiębiorstwa zaczęły dostrzegać strategiczną rolę funkcji zakupowej, która nie może być już traktowana jako działalność drugorzędna. Zarządzanie zakupami staje się coraz bardziej złożone, wymaga nawiązywania strategicznych relacji z dostawcami oraz określonej dojrzałości zakupowej, definiowanej jako poziom profesjonalizmu funkcji zakupowej. Poziom dojrzałości ma bezpośredni wpływ na efektywność procesów zakupowych, a to przekłada się na sukces całego przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że wyższy poziom dojrzałości zakupowej zwiększa wydajność dostawców oraz efektywność zakupów (s. 3). Dlatego problematyka związana z różnymi aspektami dojrzałości zakupowej oraz kompetencjami pracowników w tym obszarze, podjęta w doktoracie, jest bez wątpienia aktualna, dająca szansę zidentyfikowania problemów o charakterze koncepcyjnym i mająca istotny wymiar użyteczny. Identyfikacja poziomu dojrzałości zakupowej i związanych z nim kompetencji pracowników odgrywa kluczową rolę w optymalizacji procesów zakupowych oraz zwiększaniu efektywności organizacji. To, z kolei przekłada się na lepsze wyniki finansowe i konkurencyjność na rynku. Jako uzasadnienie do podjęcia badań w obszarze dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników Doktorantka wskazała zmieniające się otoczenie biznesowe, wymuszające na organizacjach dostosowanie się do nowych warunków oraz istnienie luki badawczej w literaturze, łączącej dojrzałość zakupową z kompetencjami pracowników (s. 10).

Zdaniem Autorki opracowanie modelu dojrzałości zakupowej, uwzględniającego konkretne kompetencje pracowników na każdym poziomie dojrzałości pozwoli na skuteczniejsze zarządzanie procesami zakupowymi, przyczyni się do zwiększenia efektywności organizacji oraz lepsze dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych.

Doktorantka dokonała w pracy próby wykazania, że opracowanie modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników, stanowiące wsparcie w podejmowaniu decyzji jest zagadnieniem istotnym ze względu na:

1. wielowymiarowość i aktualność zagadnienia,
2. brak pozycji literaturowych, łączących zagadnienia dojrzałości zakupowej i kompetencji pracowników,
3. brak narzędzi umożliwiających skuteczne dostosowanie kompetencji pracowników do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego (co jest kluczowe dla efektywności procesów zakupowych),
4. istnienie luki aplikacyjnej w zakresie oceny kompetencji pracowników w kontekście różnych poziomów dojrzałości zakupowej.

Wspomniane elementy sprawiają, że obraną tematykę należy uznać za istotną, zarówno z naukowego punktu widzenia, jak i możliwego do osiągnięcia wyniku praktycznego. Tym samym Doktorantka spełniła wymóg artykułu 13.1. ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595).

Praca stanowi przykład pracy naukowo-badawczej o walorach teorio-poznawczych. Doktorantka zauważa, że [...] *kompetencje, które ma pracownik zajmujący się zakupami wpływają na sposób zarządzania obszarem zakupów, co świadczy również o poziomie dojrzałości zakupowej, którym charakteryzuje się organizacja* (s. 13). Dostrzega rosnącą potrzebę powiązania tematyki profesjonalizmu w zakupach z kompetencjami pracowników. Tym samym w opracowaniu modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników upatruje lukę badawczą. Przesłanką do podjęcia badań we wskazanym obszarze był zatem fakt, że *organizacje posiadają niepełną wiedzę w zakresie wymaganych kompetencji osób zajmujących się zakupami oraz mają trudności we wskazaniu konkretnego poziomu dojrzałości zakupowej* (s. 15-16).

Na uwagę zasługuje docieklivość z jaką Doktorantka próbuje „rozstrzygnąć” niektóre problemy. W odniesieniu do prezentowanej rozprawy należy podkreślić swobodę, z jaką Autorka traktuje podjęty temat, wskazując na duże zaangażowanie w rozwijaniu zagadnień będących przedmiotem rozważań. Praca zawiera dociekania świadczące o dobrej znajomości i opanowaniu podstaw teoretyczno-metodologicznych badanej problematyki. Sposób rozumowania i styl wyprowadzania podstawowych wywodów jest adekwatny do charakteru i rangi rozprawy doktorskiej. Niemniej – bliższa lektura rozprawy nasuwa szereg konstruktywnych refleksji oraz daje możliwość sformułowania wielu pozytywnych, moim zdaniem, choć niekiedy dyskusyjnych uwag pod adresem niektórych szczegółowych rozważań i propozycji Doktorantki.

Pierwszym aspektem, który zasługuje na uwagę, są tytuły rozdziałów. Choć w zasadzie dobrze wprowadzają w poruszane w nich treści, to brakuje im nieco ujęcia tezewego. Poza tym, w rozdziale 2 poświęconym dojrzałości zakupowej brakuje głębszej refleksji nad modelami dojrzałości i zidentyfikowania kluczowych, które mogą być zastosowane w różnych organizacjach. Dobrym uzupełnieniem byłoby także przedstawienie, w odrębnym podrozdziale 2.3 kryteriów oceny dojrzałości. Mając na uwadze tytuł rozprawy precyzyjniejszy mógłby być tytuł rozdziału 3, który uwypuklałby kompetencje pracowników wymagane na różnych poziomach dojrzałości. Niefortunne wydaje się też zatytułowanie rozdziału 4 jako *analiza dojrzałości zakupowej* [...], gdyż analiza jest jedynie narzędziem badawczym, a tytuł powinien odzwierciedlać cel, a nie tylko metodę. W obecnej formie może sugerować, że w rozdziale zaprezentowana zostanie sama analiza, a nie wynikające z niej wnioski czy implikacje dla zarządzania zakupami. Lepszym podejściem byłoby np. zatytułowanie rozdziału: Ocena poziomu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstw i kompetencji pracowników lub Znaczenie dojrzałości zakupowej i kompetencji pracowników w optymalizacji procesów zakupowych.

Ogólnie rzecz biorąc, struktura rozprawy wyrażona w pięciu rozdziałach, obejmujących zarówno badania literaturowe jak i wyniki badań empirycznych dotyczących kompetencji pracowników właściwych dla poszczególnych poziomów dojrzałości zakupowej jest właściwa. Można zauważyć poprawność metodologiczną podejścia do kolejnych zagadnień, wystarczającą weryfikację zidentyfikowanych problemów oraz właściwą ich interpretację. Struktura pracy jest klarowna, z wyraźnym podziałem na rozdziały, które poruszają istotne aspekty zarządzania zakupami, dojrzałości zakupowej oraz kompetencji pracowników. Każdy rozdział buduje logiczny ciąg myślowy, prowadzący od kwestii ogólnych do bardziej szczegółowych. Badania własne, zawarte w rozdziałach 4 i 5 są zdecydowanie mocną stroną opracowania, są tak wplecione, że umożliwiają ocenę zarówno funkcji zakupowej, jak i kompetencji pracowników. Sposób prowadzenia badań literaturowych i wnioskowania świadczy o umiejętności syntezy. Bibliografia prezentowanej problematyki, odzwierciedla bogactwo dorobku naukowego, nie tylko polsko-, ale przede wszystkim obcojęzycznego.

2. Ocena metodyki przeprowadzonych badań

Autorka postępując zgodnie ze sztuką prowadzenia badań naukowych na wstępie sformułowała problem badawczy, który koncentruje się na identyfikacji kompetencji pracowników odpowiedzialnych za zakupy, właściwych dla poszczególnych poziomów dojrzałości zakupowej. Takie zdefiniowanie problemu umożliwiło Doktorantce zaprojektowanie badań w sposób, który pozwolił na uzyskanie interesujących wyników, ukazujących zależności między kompetencjami pracowników a efektywnością funkcji zakupowej.

Autorka świadoma roli i znaczenia pracowników w kształtowaniu relacji z podmiotami zewnętrznymi (w tym z dostawcami) postanowiła w dysertacji zrealizować cel główny, jakim jest *opracowanie modelu dojrzałości zakupowej (z wyszczególnionymi poziomami dojrzałości) z uwzględnieniem konkretnych kompetencji pracowników zajmujących się zakupami* (s. 17). Tak sformułowany cel jest ambitny, zawiera elementy praktyczne i wzbogacające teorie, gdyż model jest wartościowym narzędziem poznawczym i interpretacyjnym, może dostarczyć cennych narzędzi dla menedżerów odpowiedzialnych za zakupy, a także wzbogacić literaturę naukową w obszarze zarządzania. Jednakże, w rozdziale 5 autorska sama podkreśla, że stworzony model nie jest uniwersalny, gdyż opiera się na badaniach przeprowadzonych w dużych przedsiębiorstwach (s. 218). To ograniczenie rodzi istotne pytania o zasadność budowania modelu, który ma odzwierciedlać rzeczywistość w obszarze zakupów, ale może nie być w pełni reprezentatywny dla innych typów organizacji (odniosę się do tego w dalszej części recenzji). Kompleksowy charakter celu głównego pracy skłonił Doktorantkę do sformułowania dwóch celów użytecznych, związanych z (1) opracowaniem instrukcji dla menedżerów oraz (2) listy dobrych praktyk w zakupach.

Jeżeli chodzi o kolejny element metodyczny – tezy i hipotezy badawcze, to Doktorantka takowych w rozprawie nie sformułowała, a ograniczyła się do poszukiwania odpowiedzi na pytania badawcze, które są bardziej elastyczne, prostsze i bardziej bezpośrednie aniżeli hipotezy. Pozwalają na eksploracyjne podejście do badania, mogą prowadzić do nowych odkryć, nieprzewidywalnych na początku procesu badawczego.

Doktorantka w zasadzie właściwie dobrała metody badawcze. Dokonała analizy bibliometrycznej publikacji polsko- i anglojęzycznej, w bazach WoS, Scopus, z uwzględnieniem słów kluczowych, takich jak: zakupy, dojrzałość zakupowa, model dojrzałości zakupowej, kompetencje pracowników zajmujących się zakupami (s. 14). Kwerend dokonała na pełnych treściach bazodanowych, z zastosowaniem ograniczenia do obszarów związanych

z zarządzaniem. Taki krok pozwolił jej na zidentyfikowanie luki badawczej dotyczącej związku między dojrzałością zakupową a kompetencjami pracowników.

Ponadto, Doktorantka zastosowała dwuetapowe badanie ankietowe, wykorzystując autorski kwestionariusz na reprezentatywnej próbie badawczej. Badanie to miało na celu rozpoznanie funkcjonowania obszaru zakupów oraz kompetencji pracowników zajmujących się zakupami w wybranych przedsiębiorstwach. Warto jednak zauważyć, że dobór próby badawczej może budzić pewne wątpliwości. Choć Autorka wskazuje na reprezentatywność próby, nie podaje szczegółowych informacji na temat kryteriów doboru uczestników badania, poza doбором spośród populacji dużych przedsiębiorstw. Fakt ten sprawia, że reprezentatywność odnosi się tylko do tej grupy podmiotów. Ogranicza to możliwość generalizacji wyników na mniejsze organizacje, co może podważać uniwersalność opracowanego modelu dojrzałości zakupowej (co już zasygnalizowałam). Minimalną liczebność próby Doktorantka ustaliła na poziomie 96 podmiotów, przyjmując wartość standardową poziomu istotności 1,96 oraz zakładając błąd oszacowania na poziomie 10% (s. 121). Kwestionariusze ankiety wypełniło 199 celowo dobranych respondentów, spełniających kryterium doświadczenia zawodowego i stażu pracy w badanym podmiocie. Nie znajdujemy jednak w pracy informacji o sposobie doboru osób w poszczególnych podmiotach, które odpowiadały na pytania. Rodzi się zatem pytanie czy dobór ten był skorelowany z liczbą osób zatrudnionych w dziale zakupów, zwłaszcza, że liczebność pracowników w dziale zakupów w badanych podmiotach była bardzo zróżnicowana (rys. 17, s. 123). Dla opracowania listy kompetencji Doktorantka zastosowała metodę badania eksperckiego. Podejście takie jest właściwe, gdyż pozwala na pozyskanie wiedzy od osób z dużym doświadczeniem w danej dziedzinie. W doborze ekspertów Autorka zastosowała właściwe kryteria doboru (s. 155), nie uzasadniła natomiast ich liczebności.

Analizę uzyskanych danych z pomiaru Doktorantka przeprowadziła z wykorzystaniem analizy statystycznej, wykorzystując metodę analizy czynnikowej. Ta technika pozwoliła na identyfikację kluczowych kompetencji w obszarze zakupów oraz na usystematyzowanie wyników w kontekście poziomów dojrzałości zakupowej. Wykorzystanie analizy czynnikowej uznać należy za w pełni uzasadnione, gdyż metoda ta jest szczególnie przydatna w badaniach, gdzie istnieje potrzeba zredukowania wymiarowości danych i odkrycia ukrytych struktur.

Pomimo wspomnianych uwag ogólnych podstawowy problem badawczy jest właściwie określony, a Doktorantka wskazuje w sposób bezpośredni lub pośredni na sposoby jego rozwiązania.

3. Ocena merytoryczna

Realizacja celu pracy przebiega w nurcie teoretyczno-aplikacyjnym. Doktorantka już we wstępie dokonuje analizy bibliometrycznej literatury przedmiotu, by zidentyfikować lukę badawczą, uzasadnia podjęcie tematu rozprawy oraz zdefiniowanie celu i zakresu badań. Precyzyjnie też wskazuje na kluczowe fazy badań, co pozwala na kompleksowe podejście do rozwiązania postawionego problemu badawczego.

Zachowując logikę wywodu naukowego Doktorantka w pierwszym rozdziale prowadzi rozważania nad zarządzaniem zakupami w przedsiębiorstwie. W sposób przemyślany wprowadza czytelnika w tematykę, podkreślając zmieniające się otoczenie biznesowe i jego wpływ na funkcję zakupową. Przyjmuje, że te zmiany prowadzą do istotnych przekształceń w sposobie zarządzania zakupami, a przedsiębiorstwa coraz bardziej dostrzegają potencjał, jaki kryje się w optymalizacji tego obszaru (s. 29). Zwraca jednocześnie uwagę, że *zmiany klimatyczne, pandemie i niestabilność geopolityczna* wywołują zmiany w codziennej organizacji pracy działów zakupów (s. 32). Szkoda, że uwaga ta, choć bardzo zasadna, nie znajduje głębszej refleksji

dotyczącej wpływu na strategię zakupowe oraz kompetencje pracowników. Rosnąca waga i znaczenie funkcji zakupowej skłoniło Autorkę do dokonania przeglądu sposobów definiowania przedmiotu zakupów oraz terminologii zakupowej i ujednoczenie sposobu definiowania. Podejście takie wydaje się kluczowe dla prawidłowej realizacji badań w tym obszarze. Autorka właściwie zidentyfikowała konieczność dostosowywania się do zmieniającego się środowiska pracy oraz podkreśliła znaczenie kompetencji cyfrowych w kontekście automatyzacji procesów zakupowych. Trafnie też zilustrowała, w jaki sposób nowoczesne technologie, takie jak platformy zakupowe mogą poprawić efektywność procesów zakupowych, podkreślając, że *skutecznie prowadzona cyfryzacja pozwala na dostarczenie nowej wartości oraz wyższej efektywności w ramach realizacji celów strategicznych* (s. 45). Tym samym wskazała na konieczność ich dostosowywania do zmieniających się wymagań rynkowych. W swoich rozważaniach Doktorantka wskazuje, że *funkcja zakupów ewoluowała [...] i coraz większą rolę w przedsiębiorstwie odgrywają pracownicy zajmujący się zakupami* (s. 48). Należy zgodzić się z Autorką, że dla efektywnego zarządzania działem zakupów oraz dążenia do podnoszenia wartości przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywają pracownicy, a zakupy *przystają pełnić tylko odtwórczą funkcję* (s. 61). W kontekście kompetencji pracowników, Doktorantka trafnie zauważa, że ten obszar *musi się nieustannie rozwijać poprzez np. podnoszenie kompetencji pracowników* (s. 61). Taki rozwój przyczynia się do osiągnięcia wyższego poziomu dojrzałości organizacyjnej w zakresie zakupów. Teoretyczne podstawy tej koncepcji znajdujemy w rozdziale drugim, gdzie Autorka w przemyślany sposób przedstawia modele dojrzałości zakupowej oraz jej wpływ na efektywność procesów zakupowych. Podkreśla znaczenie kompetencji pracowników w kształtowaniu poziomów tej dojrzałości. Doktorantka wskazuje, że *poziomy dojrzałości umożliwiają organizacji kontrolowanie postępu w osiąganiu wyznaczonych kierunków działania, [...] pozwalają na skuteczne zarządzanie procesem rozwoju, porównywanie się z innymi organizacjami z branży i identyfikowanie najlepszych praktyk albo rekomendacji* (s. 66). Jest to szczególnie istotne w obliczu rosnącej konkurencji, gdzie umiejętność adaptacji i doskonalenia procesów zakupowych staje się kluczowym czynnikiem sukcesu. Należy zgodzić się z Autorką, że właściwe zrozumienie poziomów dojrzałości zakupowej pozwala na efektywne planowanie strategii rozwoju, a w dłuższej perspektywie może prowadzić do zwiększenia efektywności operacyjnej oraz poprawy wyników finansowych. Identyfikacja poziomów dojrzałości stanowi niewątpliwie przydatne narzędzie do oceny bieżącej sytuacji organizacji, ale również kluczowy element strategii rozwoju, pozwalający na skuteczne konkurowanie. W rozdziale można dostrzec jednak pewien niedosyt w zakresie głębszej refleksji nad różnymi modelami dojrzałości, zwłaszcza nad tymi kluczowymi, które mogą być zastosowane w różnych typach organizacji. Autorka też nie precyzuje, czy któryś z nich będzie podstawą opracowania autorskiego modelu dojrzałości zakupowej. Informację tę znajdujemy dopiero na s. 148 dysertacji (pkt. 4.4). Dodatkowo, umieszczenie kryteriów oceny dojrzałości w odrębnym podrozdziale 2.3 mogłoby wzbogacić strukturę rozdziału (o czym już wspomniałam).

Za słuszne uważam przedstawienie w dalszej kolejności (rozdział 3) różnorodnych aspektów kompetencji pracowników wraz z ich podziałem oraz wykazaniem znaczenia w procesach zakupowych. Za szczególnie wartościowe uważam zdefiniowanie pojęcia kompetencji oraz ich podział m.in. na kompetencje twarde, miękkie, zarządcze czy managerskie. Autorka podkreśla, że *zakupy mogą działać efektywnie tylko wtedy, gdy pracownicy zatrudnieni w obszarze zakupów posiadają niezbędne umiejętności i kompetencje, aby działać w sposób spełniający oczekiwania przedsiębiorstwa* (s. 111). Tym samym wskazuje na konieczność ciągłego podnoszenia kompetencji pracowników w obszarze zakupów. Zmiany w otoczeniu biznesowym, jak słusznie zauważa, wymagają od pracowników elastyczności i umiejętności dostosowywania się do nowych

warunków. Szkoda, że Autorka nie pokusiła się o głębszą refleksję nad modelami kompetencji i identyfikację tych, które uważa za kluczowe. Dobrym uzupełnieniem byłoby także przedstawienie kryteriów oceny kluczowych kompetencji pracowników w obszarze zakupów. Mogłoby to pomóc w lepszym zrozumieniu, jak oceniać i rozwijać umiejętności pracowników w tym obszarze. W rozdziale 4 Autorka wybrała skalę punktową oceny kompetencji. Skala ta, choć praktyczna, to może budzić pewne wątpliwości co do subiektywności ocen. Autorka mogłaby rozważyć wprowadzenie dodatkowych metod weryfikacji, które mogłyby zwiększyć obiektywność wyników, na przykład poprzez zastosowanie technik triangulacji danych.

Z pragmatycznego punktu widzenia interesujące i wartościowe są rozważania zawarte w rozdziałach czwartym i piątym. Stanowią one część empiryczno-analityczną. Prowadzone w tych częściach rozważania pozwoliły Doktorantce na realizację przyjętego celu oraz uzyskanie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W rozdziale czwartym Doktorantka zaprezentowała wyniki badań empirycznych, rozpoczynając od szczegółowego opisu metody doboru próby badawczej (odniosłam się do tego we wcześniejszej części niniejszej recenzji) i charakterystyki respondentów. W dalszej kolejności scharakteryzowała wyniki pierwszego i drugiego etapu badań. Za zbyt liczne uważam szczegółowe omówienie poszczególnych sekcji kwestionariusza, zwłaszcza, że ten zamieszczony został w załączniku dysertacji. Uzyskane wyniki badań, zaprezentowane w punkcie 4.3 dostarczają niewątpliwie wartościowych informacji na temat poziomu dojrzałości zakupowej przedsiębiorstw. Wzbogaca to naszą wiedzę w tym obszarze, jednak wielokrotnie prezentacja wyników koncentruje się jedynie na opisie stanu faktycznego (sposobu postrzegania przez respondentów), bez dogłębnej analizy czy bardziej szczegółowych interpretacji oraz refleksji nad implikacjami wyników. Te znajdujemy dopiero w dalszej części opracowania. Interesujące są rozważania zawarte w kolejnym punkcie rozprawy (pkt. 4.4), dotyczącym charakterystyki poziomów dojrzałości zakupowej. Punktem wyjścia rozważań jest model Meny, który Autorka uznaje za najbardziej kompleksowy, a jej praktyczne podejście do tematu – np. zwrócenie uwagi na ryzyko zbyt dużego rozdrobnienia poziomów – świadczy o wysokiej świadomości wdrożeniowej. Na uznanie zasługuje wprowadzenie przez Doktorantkę elementów metodologicznych, mających na celu uniknięcie błędów w konstrukcji kwestionariusza. Zabieg taki znacząco podnosi wiarygodność uzyskanych wyników. Szczególnie interesujące i wartościowe jest opracowanie matrycy, w której pytania zostały dopasowane do poziomów dojrzałości zakupowej. To rozwiązanie umożliwiło wskazanie korelacji między pytaniami a teoretycznymi założeniami modelu dojrzałości i wzmocniło spójność analizy oraz jej praktyczną użyteczność. Wzrost procentowego pokrycia odpowiedzi z zaproponowanym w tabeli 25 schematem wraz z rosnącym poziomem dojrzałości, stanowi przekonujący dowód na to, że pracownicy są świadomi poziomu dojrzałości zakupowej w swoich organizacjach (s. 152-153). Z punktu widzenia tematu rozprawy istotne są wyniki badania eksperckiego, które pozwoliły na identyfikację kluczowych umiejętności pracowników zajmujących się zakupami. Autorka [w sposób systematyczny przedstawia metodologię przeprowadzenia badania, wskazując na kryteria doboru ekspertów (o czym już wspomniałam), słusznie wskazując na kluczowe znaczenie doświadczenia zawodowego. Wyodrębnienia kluczowych kompetencji dokonała z wykorzystaniem analizy czynnikowej, co jest podejściem uzasadnionym ze względu na możliwość redukcji wymiarów danych i identyfikacji ukrytych wzorców, a także zdolność do identyfikacji i grupowania zmiennych, które mają silne powiązania z określonymi czynnikami. Wysokie ładunki czynnikowe (powyżej 0,7) dla większości zmiennych sugerują, że wybrane kompetencje są istotne i mają znaczenie dla badanej grupy stanowisk. W kontekście dojrzałości zakupowej, analiza ta pozwoliła na zgrupowanie kompetencji pracowników, które występują wspólnie na różnych poziomach dojrzałości, tworząc zestawy kluczowych umiejętności

charakterystycznych dla każdego etapu rozwoju. Chociaż wyniki analizy czynnikowej są przedstawione w sposób przejrzysty, pewien niedosyt budzi brak głębszej refleksji nad tym, jak zidentyfikowane kompetencje mogą wpływać na rzeczywiste działania w obszarze zakupów.

Kwintesencją realizacji celu rozprawy są rozważania zawarte w rozdziale 5, w którym Doktorantka prezentuje autorski model dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w tym obszarze. W tej części rozprawy Autorka definiuje cele i strukturę modelu, a także opisuje, w jaki sposób wypełnia on istniejącą w literaturze lukę badawczą. Choć model ten jest dobrze ugruntowany teoretycznie i zrozumiały dla tych, którzy działają w podobnych strukturach, jego ograniczeniem jest brak uniwersalności. Oparcie wyników na analizie jedynie dużych firm może prowadzić do trudności z adaptacją w mniejszych przedsiębiorstwach lub w innych kontekstach organizacyjnych. Model jako uproszczone odzwierciedlenie rzeczywistości, powinien być elastyczny i możliwy do zastosowania w różnych typach organizacji, niezależnie od ich wielkości czy branży. Tylko wtedy może stać się narzędziem szeroko stosowanym i przydatnym dla różnych grup interesariuszy. W przypadku prezentowanego modelu rodzi się pytanie o jego przydatność w szerokim spektrum organizacyjnym. Warto jednak podkreślić, że Autorka jest świadoma ograniczeń swojego modelu. Sama wskazuje na potrzebę dalszych badań oraz ewentualną uniwersalizację modelu, a to jest krokiem w kierunku jego doskonalenia. Na podkreślenie zasługuje refleksyjność i otwartość Doktorantki na rozwój, co świadczy o jej dojrzałości naukowej i wskazuje na predyspozycje stania się dobrym naukowcem. Warto również zwrócić uwagę na zaprezentowaną instrukcję korzystania z zaprezentowanego modelu. W ten sposób model staje się nie tylko teoretyczną propozycją, ale oferuje praktyczne wskazówki dla użytkowników, a to ułatwia jego implementację.

W moim przekonaniu część badawcza pracy jest bardzo wartościowa, pozwoliła Doktorantce sformułować szereg konstruktywnych wniosków o charakterze uogólniającym oraz użytecznym w zakresie modelowania dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników. Doktorantka w prezentowanej pracy dokonała znaczących ustaleń, które umiejętnie podkreśliła w zakończeniu. Wiele z nich stanowi dorobek Autorki dysertacji, np.:

- Pracownicy z obszaru zakupów są ogniwem łączącym organizację z podmiotami zewnętrznymi,
- Sposób komunikacji i zarządzania relacjami z dostawcami stanowi nieodłączny element każdego poziomu dojrzałości zakupowej,
- Kompetencje pracowników powinny być dostosowane do wymagań rynku, konkretnego poziomu dojrzałości i stanowiska pracy,
- Poziom dojrzałości zakupowej warunkowany jest m.in. kompetencjami pracowników zajmujących się zakupami,
- Model dojrzałości zakupowej pozwala ocenić stan bieżący w organizacji oraz kompetencje pracowników zatrudnionych w obszarze zakupów

Pozytywnie ocenić należy także wskazane w zakończeniu kierunki dalszych prac badawczych i rozwojowych, dla opracowanego modelu dojrzałości zakupowej. Doktorantka słusznie wskazała, że *podjęte w rozprawie badania dotyczyły dużych przedsiębiorstw, co oznacza, że nie można wnioskować o uniwersalności modelu* (s. 224). Wskazuje zatem na konieczność rozszerzenia badań i pogłębione analizy. Co więcej, wskazuje na kolejny potencjalny obszar dalszych badań, wynikający z rozwoju sztucznej inteligencji i jej coraz powszechniejszego zastosowania w działalności gospodarczej. Mimo wielu osiągnięć Doktorantce nie udało się uniknąć pewnych niedostatków. Po przestudiowaniu rozprawy pojawiają się uwagi formalne i dyskusyjne:

1. Generalnie rozdział pierwszy, drugi i trzeci zawierają przegląd literatury, w którym nieco brakuje „krytyki”, jakiej można by się spodziewać po dogłębnej analizie piśmiennictwa. Owa

krytyka pozwoliłaby na precyzyjniejsze wyartykułowanie własnego stanowiska w omawianych kwestiach.

2. Na s. 10 Autorka pisze: *dojrzałość zakupowa zwiększa efektywność zakupów, sukces przedsiębiorstwa i wydajność dostawców*, nie dostarcza jednak wystarczających dowodów empirycznych, które mogłyby potwierdzić ten związek.
3. W pracy można dostrzec pewne powtórzenia, dotyczące głównie charakterystyk respondentów, co momentami obniża jej zwięzłość. Zredukowanie ich mogłoby poprawić płynność narracji oraz przejrzystość prezentowanych treści.
4. Zawarte w opracowaniu rysunki przedstawiające nie tylko etapy procesu badawczego (rys. 1-4), ale także kluczowe z punktu widzenia tematu pracy odwzorowanie modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników (rys. 66, s. 214-126) są mało czytelne, co utrudnia ich analizę i interpretację. To z kolei wpływa na zrozumienie przedstawionej koncepcji oraz pełne jej zrozumienie.

Reasumując, pragnę podkreślić, że zasygnalizowane wątpliwości i uwagi szczegółowe w niczym nie ujmują mojej pozytywnej oceny całokształtu rozprawy. Prezentowana praca posiada szereg walorów natury teoretyczno-aplikacyjnej, zawiera wątki systematyki, a także ujęcia i treści nowatorskie. W zakresie ogólnej wiedzy w zakresie dojrzałości zakupowej i kompetencji pracowników, przedstawionych w rozdziałach teoretycznych Doktorantka wykazała się wiedzą na poziomie osoby posiadającej stopień naukowy doktora. W zakresie wyników badań należy stwierdzić, że osiągnięte wyniki są interesujące oraz wartościowe. Przeprowadzone badania dostarczają istotnych informacji na temat dojrzałości zakupowej przedsiębiorstw oraz kompetencji pracowników w tym obszarze, co stanowi istotny wkład w rozwój wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Pozwoliły one na sformułowanie cennych wniosków oraz rekomendacji praktycznych.

4. Konkluzja

Uważam, że przeprowadzone studia teoretyczne łącznie z osiągniętymi wynikami badań empirycznych stanowią podstawę do uznania, że na postawione pytania badawcze Doktorantka udzieliła wyczerpującej i satysfakcjonującej odpowiedzi, co pozwoliło na osiągnięcie podstawowego celu rozprawy, tzn. opracowania modelu dojrzałości zakupowej z uwzględnieniem kompetencji pracowników w obszarze zakupów. Oceniając pozytywnie recenzowaną dysertację pragnę podkreślić, że:

- stanowi ona jednolite metodologicznie studium teoretyczno-empiryczne poświęcone opracowaniu modelu dojrzałości zakupowej wraz z określeniem kompetencji pracowników na każdym jej poziomie,
- wnosi wkład do teorii zarządzania procesami zakupowymi,
- niweluje lukę badawczą w zakresie powiązań między dojrzałością zakupową a kompetencjami pracowników zajmujących się zakupami. .

W świetle powyższego konstatuje, że rozprawa mgr inż. Zuzanny Sikorskiej spełnia warunki wymogi artykułu 13.1. ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. 2003 nr 65 poz.595) oraz wnoszę o jej dopuszczenie do publicznej obrony. Równocześnie stwierdzam, że praca zasługuje na wyróżnienie.

