

Arkadiusz Borowiec

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Nauk
Ekonomicznych
arkadiusz.borowiec@put.poznan.pl

**KLUCZOWE KOMPETENCJE LIDERA
W KOMÓRCE ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH**

Streszczenie: System zamówień publicznych stawia przed osobami zarządzającymi w komórkach zamówień publicznych wysokie kompetencje w zakresie planowania i organizowania postępowań przetargowych, w związku z czym w artykule wyselekcjonowano kluczowe czynniki związane z tym procesem. Przeprowadzono badania na 85 urzędnikach różnych szczebli zatrudnionych w administracji publicznej na stanowisku zamawiającego. Dobór celowy próby miał na celu zebranie jak największej liczby kompetentnych odpowiedzi osób znających specyfikę tego zawodu oraz wyeliminowanie obiegowych i subiektywnych poglądów osób z nim niezwiązanych. Po wyselekcjonowaniu przez ankietowanych najważniejszych czynników zostały one poddane analizie zgodnie z metodyką myślenia sieciowego, co pozwoliło na wyodrębnienie czynników aktywnych i krytycznych, które ze względu na skuteczność działania zostały uznane jako kluczowe. W rolę ekspertów w trakcie analiz prowadzonych przy zastosowaniu wspomnianej metodyki wcieliło się 32 studentów studiów podyplomowych Zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno prywatne. Studenci ci reprezentowali zarówno jednostki administracji publicznej, jak i wykonawców biorących udział w postępowaniach przetargowych. Taki dobór próby w zakresie podmiotowym odpowiadał założeniom metodyki, która zakłada zróżnicowanie stanowisk i spojrzenie na analizowany problem z różnych perspektyw.

Słowa kluczowe: kompetencje lidera, zamówienia publiczne, metodyka myślenia sieciowego.

Klasyfikacja JEL: M12, H57.

KEY SKILLS LEADER IN CELL PUBLIC PROCUREMENT

Abstract: The public procurement system confronts personnel managers in public procurement cells with high competence in planning and organizing tender procedures. Accordingly, the selected article-no key factors were associated with this process. For this purpose, ba-dishes for 85 officials of various levels of employment in public administration at the position of the contracting authority were conducted. Purposeful selection was attempted, to gather as many competent people familiar with the specific response of the profession and the elimination of circulation and subjective views of people outside it. After being selected by the respondents, the most important factors were analyzed in accordance with the methodology of thinking power, which allowed the isolation of active and critical factors, which, due to their effectiveness, have been identified as key. The role of experts during the analyses carried out using that methodology created 32 postgraduate students in public procurement and public-private partnerships. These students represented both public administration and the contractors participating in the tenders. Such a sample in terms of subjective assumptions corresponds to the methodology, which assumes the divergence of positions and looks at the problem, analyzed from different perspectives.

Keywords: competence leader, public procurement, network thinking methodology.

Wstęp

Jedną z najczęściej spotykanych trudności związanych z realizacją zamówień publicznych jest brak kompetencji osób odpowiedzialnych za przygotowanie i przeprowadzenie postępowań [Filipowicz 2014]. Osobą jednoosobowo odpowiedzialną za te czynności według ustawy Prawo zamówień publicznych jest kierownik zamawiającego. Dlatego też bardzo istotne jest takie zarządzanie personelem w komórce zamówień publicznych, aby uniknąć konfliktów z obowiązującym prawem i gospodarnie wydatkować pieniądze publiczne.

Rzeczywistość w tym zakresie nie jest jednak zadowolająca. Komisje przetargowe powoływane przez kierownika zamawiającego tworzą najczęściej osoby niekompetentne, nieprzygotowane merytorycznie do pełnienia swoich zadań. Orzecznictwo Krajowej Izby Odwoławczej wskazuje ponadto na brak umiejętności zamawiających związanych z szacowaniem wartości zamówienia, częste dzielenie zamówienia na części, aby unikać procedur przetargowych, oraz niestaranne przygotowywanie specyfikacji istotnych warunków zamówienia i innych dokumentów. Często także w obliczu braku niewykwalifikowanej

kadry kierownicy zamawiającego nie posiłkują się pomocą ekspertów i biegłych, tłumacząc się oszczędnością i racjonalnością w działaniu.

Problem kompetencji w zakresie zarządzania personelem w literaturze przedmiotu nie jest nowy. Brak jest jednak ugruntowanych standardów w odniesieniu do kierowników jednostek udzielających zamówień publicznych. Niedostatek ten jest o tyle istotny, że szacuje się, iż do 2020 r. w krajach Unii Europejskiej powstanie około 17,7 mln stanowisk pracy w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji i umiejętności [Matusiak, Kuciński i Gryzik 2009, s. 49]. Ponadto od kilku już lat mamy do czynienia z zawodem zamawiającego i brakiem ujednoczonego systemu kształcenia specjalistów zajmujących się zamówieniami publicznymi [Staniszewska 2014, s. 7].

Wskazane luki wiedzy tworzą sytuację problemową, w której trzeba udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie powinny być kluczowe kompetencje kierownika zamawiającego w zakresie zarządzania personelem w komórce zamówień publicznych, oraz stanowią przesłankę do podjęcia badań w tym zakresie. Warto podkreślić także złożoność problemu, choćby ze względu na różnorodność ujęć kategorii kompetencji zarówno w praktyce, jak i naukach stosowanych [Rosiński 2006, s. 324]. Podjęte w artykule badania uzasadnione są także rosnącą liczbą podmiotów zobowiązanych do stosowania ustawy Prawo zamówień publicznych a także dużym formalizmem obowiązujących procedur.

Wspomniane badania własne przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym wyłoniono 13 najważniejszych zdaniem ankietowanych czynników wpływających na skuteczne zarządzanie personelem w komórce zamówień publicznych, natomiast w drugim poddano je analizie z wykorzystaniem metodyki myślenia sieciowego. Odpowiednio zaangażowano do nich 85 i 32 osób, których dobór był celowy. Badania skonfrontowano także z ustaleniami poczynionymi przez innych autorów.

1. Kompetencje kierownika w zarządzaniu personelem komórki zamówień publicznych w świetle badań empirycznych

Spośród wielu klasyfikacji stylów zarządzania jedną z bardziej popularnych jest typologia Likerta, zgodnie z którą wyróżnia się style: autorytarno-despotyczny, autorytarno-życzliwy, konsultatywny oraz demokratyczny [Kozusznik 2007]. Wydaje się, że spośród nich najbardziej pożądanym w komórce zamówień publicznych byłby styl zorientowany na relacje, gdzie kierownik potrafi wysłuchać pracowników, interesuje się ich problemami i pomaga im. Weryfikacja stylu

zarządzania w komórce zamówień publicznych stała się punktem wyjścia dla ustalenia listy czynników uznanych za najważniejsze w procesie zarządzania personelem. Okazało się, że aż 82% ankietowanych uznało, że kierownik w ich komórce jest zorientowany wyłącznie na zadania i terminy, a 70% z nich uznało ten stan za niepożądany. Wynik badania może świadczyć o budowaniu autorytetu kierownika na argumentie siły, gdyż praca w komórce zamówień publicznych z reguły jest bardzo złożona, powoduje ciągle napięcia i nerwowe zachowanie.

Aż 90% badanych stwierdziło, że bardzo ważne w zarządzaniu personelem w komórce zamówień publicznych są zdolności osobowościowe, a zwłaszcza inteligencja. Każdy jej rodzaj powinien według badanych współzystawać z dojrzałą osobowością, a zwłaszcza z takimi cechami, które ją wyróżniają jak: dystans do własnej osoby, umiejętność współpracy oraz poszanowanie norm społecznych i wszechstronność.

Za najważniejsze kompetencje emocjonalne ankietowani uznali umiejętność samooceny i samokontroli, jak również empatię i poszanowanie godności innych osób. Lider zarządzający personelem w komórce zamówień publicznych powinien także według ankietowanych wykazywać chęć zdobywania wiedzy, wysoką pozytywną motywację oraz być sumienny. Na rysunku 1 przedstawiono narzędzia motywowania, jakimi posługują się liderzy w badanych komórkach.



Rysunek 1. Narzędzia motywowania pracowników w komórkach zamówień publicznych

Źródło: Na podstawie wyników badań

Podczas przeprowadzonych badań okazało się także, że kierownik w komórce zamówień publicznych powinien się cechować skłonnością do podejmowania ryzyka oraz dobrze radzić sobie w sytuacjach kryzysowych. Prawie 80% badanych twierdzi także, że powinien mieć on bezpośredni wpływ na dobór współpracowników.

Warto również wspomnieć o konieczności delegowania uprawnień. Ankietowani bardzo sceptycznie wypowiadają się na ten temat, twierdząc, że

generalnie rzadko lider zleca im zadania szczególnie złożone i odpowiedzialne. Świadczy to z jednej strony o poczuciu odpowiedzialności, a z drugiej o braku zaufania do współpracowników.

Podczas zarządzania personelem szczególnie istotna jest forma komunikacji przełożonego z pracownikami. Jak wynika z przeprowadzonych badań, ankietowani wskazują przede wszystkim relacje bezpośrednie. Odpowiedzi takie budzą umiarkowany optymizm, gdyż wskazują, że liderzy potrafią negocjować ze swoimi zespołami. Warto jednak zauważyć, że 15% osób stwierdziło, że ich kierownicy kontaktują się z nimi, wybierając formę pisemną, a około 24% wskazało, że wybierają oni formę pośrednią, zlecając zadania przez innych członków zespołu.

Interesująco wyglądają także badania na temat zachowania kierownika w sytuacji konfliktu. Okazuje się, że kierownik działu zamówień publicznych najczęściej przyjmuje w trakcie konfliktów postawę nieingerującą. Wydaje się, że jest to słuszna postawa, gdyż jego zaangażowanie powinno następować dopiero wówczas, gdy wszelkie inne próby rozwiązania podjęte w celu zażegnania konfliktu nie przyniosły pożądanego skutku.

Analizując zarządzanie personelem w komórce zamówień publicznych, nie sposób pominąć znaczenia cechy, którą D.M. Steward nazywa prawością [Steward 1994]. Lider takiej komórki jest osobą szczególnie narażoną na korupcję i w swojej pracy powinien zawsze przestrzegać wartości i norm moralnych. Tymczasem z postępowań kontrolnych Najwyższej Izby Kontroli wynika, że w zamówieniach publicznych nagminnie naruszana bądź łamana jest ustawa Prawo zamówień publicznych oraz towarzyszące jej akty wykonawcze [NIK, 2015].

Podczas badań własnych ustalono następujące najważniejsze czynniki związane z kompetencjami lidera komórki zamówień publicznych, które posłużyły do dalszych badań dotyczących wykorzystania metodyki myślenia sieciowego: zaangażowania, wiedzy fachowej, umiejętności negocjacji, uczciwości, sumienności, samodzielności, otwartości na współpracę, odpowiedzialności, etyki zawodowej, komunikatywności, dążenia do rozwoju, dociekliwości, bezstronności.

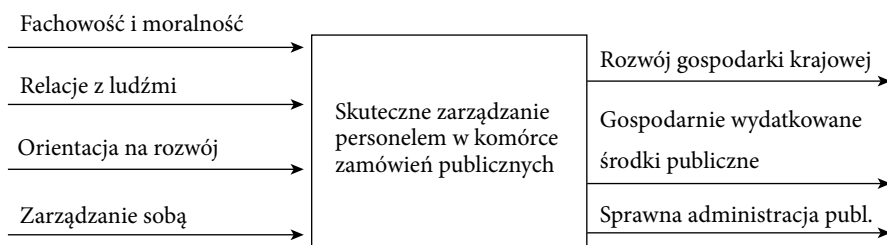
2. Kluczowe kompetencje lidera w komórce zamówień publicznych

W drugim etapie badania wykorzystano metodykę myślenia sieciowego w celu wyodrębnienia spośród 13 wskazanych przez ankietowanych cech związanych z kompetencjami lidera, którymi można aktywnie sterować. Aby wskazać te

czynniki, przyjęto punkt widzenia pracowników komórki zamówień publicznych oraz wykonawców, którzy uczestniczą w studiach podyplomowych Zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne. Z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym artykule w analizie pominięto aspekt czasu związany z oddziaływaniem czynników w sieci.

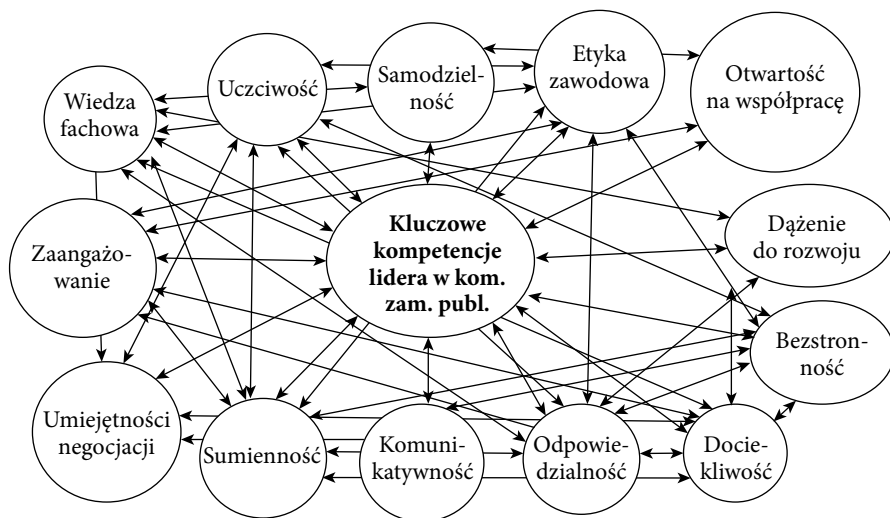
Analiza myślenia sieciowego umożliwia holistyczne spojrzenie na problem badawczy i pozwala na identyfikację mechanizmów, które wzmacniają lub osłabiają dane zjawisko. Jest więc zgodna z myśleniem propagowanym przykładowo przez P.M. Senge [Senge 2004]. Wyróżnić można sześć faz metodyki myślenia sieciowego: ustalenie celów i modelowanie sytuacji problemowej, analiza oddziaływań, ujęcie i interpretacja możliwości zmian sytuacji, objaśnienie możliwości kierowania, planowanie strategii i działań oraz wprowadzenie rozwiązania problemów w życie [Probst i Gomez 1989, s. 6]. Fazy te nie mają charakteru algorytmu – przejście do kolejnej nie musi być uwarunkowane realizacją poprzedniej.

Jak wiadomo, celem niniejszego artykułu jest wskazanie kluczowych czynników związanych z kompetencjami lidera w komórce zamówień publicznych. Przykład ujęcia najważniejszych uwarunkowań w tym zakresie przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Model kluczowych czynników związanych z kompetencjami lidera w komórce zamówień publicznych

Analiza wzajemnych oddziaływań została przedstawiona w dwóch przekrojach: rodzaju oraz intensywności oddziaływania. Na rysunku 3 przedstawiono sieć zależności między najważniejszymi czynnikami wpływającymi na wyodrębnienie kluczowych kompetencji lidera w komórce zamówień publicznych. Narzędziem pomagającym oszacować intensywność wpływów jest macierz intensywności. Ustala się ją w skali czterostopniowej (0–3), gdzie „0” oznacza brak oddziaływania, natomiast „3” – bardzo dużą intensywność oddziaływania. W tabeli 1 przedstawiono intensywność wzajemnego oddziaływania czynników wskazanych w sieci na rysunku 3.



Rysunek 3. Sieć zależności związanych z wyodrębnieniem kluczowych kompetencji lidera w komórce zamówień publicznych

Czynniki uzyskane w macierzy wpływów umieszczono na mapie intensywności (rysunek 4). Mapa ta pozwala w bardzo szybki sposób zidentyfikować charakter czynników i określić, które z nich odgrywają kluczową rolę w określeniu kompetencji lidera w komórce zamówień publicznych. Podczas tworzenia mapy intensywności niezwykle ważne jest poprowadzenie granicy podziału między czynnikami. W niniejszej analizie przyjęto, że linie podziału będą przebiegać w miejscach, które powstają w wyniku podzielenia maksymalnej wartości A oraz P przez 2. Wykluczono także czynnik o nazwie Kluczowe kompetencje lidera, ponieważ to właśnie w stosunku do niego określane są kluczowe czynniki. Uzyskane w ten sposób wartości to $A = 9,5$ oraz $P = 8,5$.

Tabela 1. Macierz wpływów

Nazwa czynnika	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Suma A
Kluczowe kompetencje lidera	X	1	0	0	1	0	1	0	0	2	2	2	1	2	12
Wiedza fachowa	3	X	0	2	2	0	2	0	1	1	0	2	1	0	14
Uczciwość	1	0	X	0	3	0	0	3	0	2	0	0	1	0	10
Samodzielność	1	0	0	X	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Etyka zawodowa	3	0	3	0	X	0	0	3	0	2	0	2	0	2	15

tym etapie określić, które z nich są kierowalne przez kierownika komórki zamówień publicznych, a które pozostają poza jego możliwościami. Już na pierwszy rzut oka widać, że czynnikami, na które może mieć wpływ decydent, są w zasadzie wszystkie wymienione.

Na czynniki te kierownicy zamawiających i osoby je powołujące powinny zwrócić szczególną uwagę w procesie zarządzania personelem komórki zamówień publicznych. Czynniki krytyczne mają postać „obosiecznego miecza”, jednak wszystkie stanowią pozytywne cechy potencjalnego kierownika, w związku z czym trudno je wykluczyć.

W kolejnej (trzeciej) fazie metodyki myślenia sieciowego należy w odniesieniu do kluczowych czynników otrzymanych na mapie intensywności przeprowadzić interpretacje możliwości zmian sytuacji. W związku z tym w tabeli 2 przedstawiono scenariusze: optymistyczny, pesymistyczny i prawdopodobny, które ułatwiają podjęcie właściwej decyzji co do kierunków zmian.

Tabela 2. Scenariusze rozwoju kluczowych kompetencji lidera w komórce zamówień publicznych

Czynniki	Scenariusz		
	optymistyczny	pesymistyczny	prawdopodobny
Wiedza fachowa	Kierownikami komórek zamówień publicznych będą osoby, które chcą permanentnie się kształcić i szkolić. Ponadto posiadać będą wysoce specjalistyczną wiedzę z którą rozpoczęli pracę	Liderami komórek zamówień publicznych będą osoby, które wiedzę będą nabywać metodą prób i błędów. Ponadto niechętnie nabywają nowe kwalifikacje	Osoby kierujące komórkami zamówień publicznych będą miały fragmentaryczną wiedzę wynikającą z braku kierunkowego wykształcenia, którą będą chciały uzupełniać podczas szkoleń i specjalistycznych kursów
Uczciwość	Kierownicy będą osobami uczciwymi i tego samego będą wymagali od podległej sobie kadry	Liderzy będą osobami podatnymi na manipulacje i korupcję	W systemie zamówień publicznych od czasu do czasu będą miały miejsce afery związane z nieuczciwością kierujących
Etyka zawodowa	Zarządzający personelem będą osobami o nieskazitelnej etyce zawodowej i będą znały i egzekwowały kodeks etyki urzędnika	Liderzy będą osobami o wątpliwej reputacji i nie będą kierowali się zasadami etyki zawodowej. Często będą uczestniczyć w postępowaniach prowadzących do niegospodarności	Sporadycznie kierownikami będą zostawać osoby niekierujące się etyką zawodową. Częstsze i bardziej profesjonalne kontrole będą eliminować takie osoby z systemu zamówień publicznych

cd. tabeli 2

Czynniki	Scenariusz		
	optymistyczny	pesymistyczny	prawdopodobny
Docieklność	Liderzy będą się zawsze starali wyjaśniać wszystkie problemy pojawiające się w ich komórkach. W sytuacjach problemowych korzystać będą z pomocy ekspertów i specjalistów	Kierownicy będą pozostawiać sprawy własnemu tokowi nie próbując ich rozwikłać. Nie będą też korzystać z pomocy fachowców i ekspertów w sytuacjach problemowych	Kierujący będą starali się większość spraw wyjaśniać samodzielnie. W wybranych sytuacjach (jeśli pozwolą środki) sytuacje problemowe będą rozwiązywać przy pomocy specjalistów i ekspertów
Odpowiedzialność	Kierownikami będą zostawać osoby odpowiedzialne zarówno za środki publiczne jak i podległy im personel	Kierujący będą osobami nieodpowiedzialnymi, którym los personelu i środków budżetowych jest obojętny	Liderzy będą osobami odpowiedzialnymi, jednak poprzez brak znajomości wszystkich przepisów zdarzać się będą sytuacje malwersacji środków publicznych
Sumienność	Liderzy będą sumiennie i starannie wypełniać wszystkie swoje obowiązki wynikające z przepisów ustawy	Zarządzający personelem będą nierzetelnie wypełniać obowiązki służbowe i niesumiennie podchodzić do realizacji przepisów	Niesumiennosc zarządzających będzie wynikała wyłącznie z ich niewiedzy związanej z realizacją ustawy Prawo zamówień publicznych

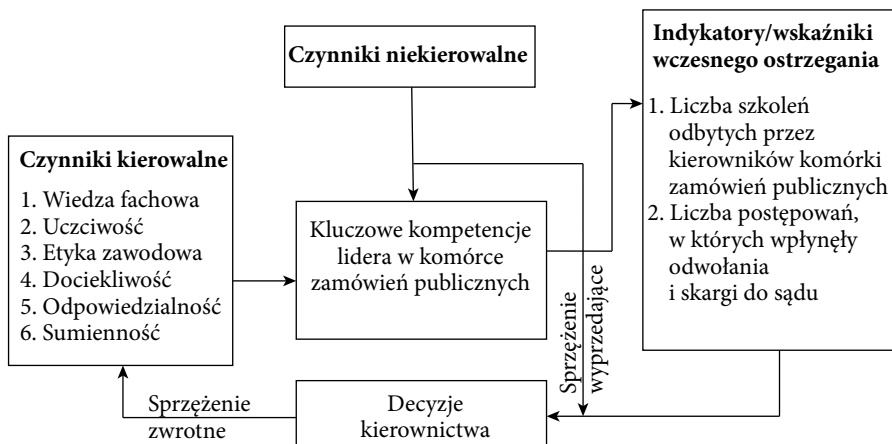
Opisane scenariusze rozwoju pomagają lepiej zrozumieć istotę czynników wpływających na kompetencje lidera w komórce zamówień publicznych.

Według metodyki myślenia sieciowego następnym etapem jest objaśnienie możliwości kierowania zmianą. W tym celu wykorzystuje się model, w którym należy uwzględnić czynniki kierowalne i niekierowane, indykatory (lub wskaźniki wczesnego ostrzegania), sprzężenie zwrotne oraz wyprzedzające (przedsprężenie) [Klimarczyk, Masadyński i Wyrwicka 2009]. Punktem odniesienia w modelu była komórka zamówień publicznych i z tej perspektywy dokonano podziału na wymienione czynniki.

Na rysunku 5 przedstawiono model kierowania głównymi kompetencjami lidera w komórkach zamówień publicznych.

Indykatory wskazane w modelu pokazują zmiany w systemie. Sprzężenie zwrotne pomaga decydentowi, którym jest kierownik komórki zamówień publicznych, na wybór odpowiedniej strategii działania ze względu na wzrost lub spadek indykatorów. Natomiast sprzężenie wyprzedzające odpowiada na pytanie, czy można zaakceptować stan leżący poza zasięgiem oddziaływania kierującego i jakie należy podjąć działania prewencyjne

(w tym przypadku jest ono zbędne ze względu na brak czynników niekierowalnych).



Rysunek 5. Model kierowania kluczowymi kompetencjami lidera w komórkach zamówień publicznych

Kolejnym przejawem myślenia sieciowego jest opracowanie propozycji działań nastawionych na poprawę funkcjonowania systemu. Propozycje działań w związku z charakterem czynników występujących w modelu można podzielić na działania związane z postawą samego kierującego oraz działania państwa.

Pierwszą propozycją w związku z uzyskanymi wynikami analizy prowadzonej przy pomocy metodyki myślenia sieciowego jest przede wszystkim uzupełnianie przez kierownika komórki zamówień publicznych wiedzy fachowej. Na rynku istnieje możliwość podjęcia różnego rodzaju kursów, szkoleń czy nawet studiów podyplomowych dedykowanych osobom, które dążą do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Odrębnym jednak problemem jest jakość wymienionych form kształcenia, gdyż mimo zapowiedzi kolejnych prezesów Urzędu Zamówień Publicznych brakuje standaryzacji wykorzystywanych w nich programów nauczania.

Jeśli zaś chodzi o politykę państwa, warto się zastanowić nad wprowadzeniem do programów kształcenia wyższych uczelni problematyki związanej z zamówieniami publicznymi. Bank Światowy od wielu lat postuluje takie zmiany, tym bardziej że jak wcześniej wspomniano, w Polsce wprowadzono już zawód zamawiającego. Warto także szerzej propagować wiedzę na temat dobrych praktyk zarówno w Polsce, jak i innych krajach Unii Europejskiej.

W tym zakresie należałoby znacznie częściej niż obecnie przeprowadzać nieodpłatne szkolenia w Urzędzie Zamówień Publicznych.

Najważniejsze instytucje państwowe odpowiedzialne zarówno za kontrolowanie zamówień publicznych, jak i stanowienie prawa powinny zastanowić się nad napisaniem i wdrożeniem w życie kodeksu dobrych praktyk i etyki zawodowej zamawiających. Za świadome naruszenie przepisów związanych z udzielaniem zamówień publicznych ustawodawca powinien przewidzieć surowe sankcje, nie tylko związane z karami pieniężnymi. Jest to o tyle istotne, że od wielu już lat trudno znaleźć przypadki surowego karania kierowników zamawiających usługi, dostawy i roboty budowlane związane z celowymi naruszeniami przepisów prawa.

Niewątpliwie bardzo istotne jest, aby szerzej informować kierowników komórek zamówień publicznych o orzeczeniach Krajowej Izby Odwoławczej. Obowiązujące w Polsce prawo sprzyja niejednolitemu orzecznictwu, w związku z czym tylko dociekliwi zamawiający są w stanie właściwie je interpretować. W zakresie polityki państwa należy się zastanowić nad powrotem do rozwiązania, kiedy trzech arbitrów rozpatrywało sporne kwestie w zakresie konkretnych postępowań. Obecnie skład orzekający składa się z jednej (!) osoby podejmującej kluczową decyzję w zakresie rozwiązania tego typu spraw.

Osoby rekrutujące kierowników komórek zamówień publicznych powinny zwracać szczególną uwagę na ich cechy charakterologiczne. Tylko odpowiedzialny i sumienny lider może bowiem właściwie wykonywać swoje trudne i wymagające zadania.

W zakresie prowadzonych rozważań warto skonfrontować wyniki uzyskanych badań z ustaleniami innych badaczy. A. Staniszevska w swojej pracy *Model kompetencji i kwalifikacji specjalistów do spraw zamówień publicznych w administracji* wskazuje na następujące najważniejsze metakompetencje zawodu zamawiającego: fachowość, moralność, relacje z ludźmi, doskonałość, orientacja na rozwój oraz zarządzanie sobą. Co ciekawe, w swoich badaniach podjęła także próbę wskazania najważniejszych kompetencji lidera w zakresie zarządzania personelem komórki zamówień publicznych. Stosując metodę delficką, uzyskała rezultaty niemal analogiczne do wyników badań autora niniejszego artykułu. Zdaniem ekspertów, za najważniejsze cechy kierownika zamawiającego należy uznać wiedzę zawodową, doświadczenie oraz praktyczne umiejętności [Staniszevska 2014, s. 197]. Ekspertcy zwrócili także szczególną uwagę na dążenia do rozwoju zawodowego oraz konieczność śledzenia i aplikacji zmian.

Nieco inna jednak w badaniach prowadzonych przez A. Staniszevską jest pozycja etyki zawodowej. Autorka podejmuje słuszną polemikę w tym

zakresie, zauważając, że obszar zamówień publicznych jest szczególnie narażony na korupcję i malwersacje środków budżetowych, oraz twierdząc, że dziwna jest dopiero jej 15. pozycja w rankingu kompetencji kierownika komórki zamówień publicznych. Należy także stwierdzić, że na wysokim miejscu w przywołanych badaniach znalazła się cecha związana z odpowiedzialnością.

Podobne ujęcie kompetencji lidera komórki zamówień publicznych w związku z koniecznością zarządzania przez niego personelem kreślą J. Olszewska i J. Rokicki. Twierdzą oni, że system zamówień publicznych stawia kierownikom oczekiwania w zakresie dojrzałości, doświadczenia zawodowego oraz odpowiedzialności [Olszewska i Rokicki 2010]. Według nich skuteczność kierowania zespołem w zamówieniach publicznych zależy od inspirowania, pobudzania do działania i budowania autorytetu.

Zakończenie

Budowanie pozycji lidera w komórce zamówień publicznych przez pryzmat kluczowych kompetencji niezbędnych na tym stanowisku jest zadaniem niezwykle trudnym i wymagającym. Wiąże się ono z całą pewnością z posiadaniem wielu cech wspólnych wszystkich kierowników, jednak wymaga także uwzględnienia kilku cech specyficznych.

W związku z przeprowadzonymi badaniami własnymi w postaci ankiet, a następnie wyodrębnieniu najważniejszych czynników związanych z kompetencjami lidera w komórce zamówień publicznych należy podkreślić, że jest to funkcja wymagająca ogromnej i rzetelnej wiedzy fachowej, związana z odpowiedzialnością oraz odpornością na stres. W związku z częstymi nowelizacjami aktów prawnych obowiązujących w systemie zamówień publicznych zarówno kierownik, jak i jego pracownicy powinni się kształcić, korzystając z kursów, szkoleń i studiów podyplomowych rozwijających kompetencje w tym kierunku.

W kontekście jednoosobowej odpowiedzialności kierownika komórki zamówień publicznych złe wydatkowanie środków budżetowych może skutkować odpowiedzialnością cywilną, majątkową, a nawet karną. Ponadto kluczowe czynniki w zakresie kompetencji lidera komórki zamówień publicznych tworzą: dociekliwość i sumienność, a także etyka zawodowa.

Zagadnienia poruszone w niniejszym artykule z pewnością nie wyczerpują złożonej i trudnej problematyki związanej z określeniem kluczowych kompetencji lidera w komórce zamówień publicznych. Obok tradycyjnych czynników w nim wyodrębnionych warto pamiętać o takich zagadnieniach,

jak mentoring [Chabowski 2002], uczenie się w działaniu oraz stosowanie przez lidera rotacji stanowisk w zarządzanej przez siebie komórce [Sajkiewicz 2008].

Zwłaszcza mentoring wydaje się ciekawym zagadnieniem, gdyż jest to rodzaj patronatu, w którym mentor przejmuje na siebie obowiązki opiekuna, doradcy, eksperta oraz przyjaciela dbającego o rozwój swoich podopiecznych. Uzupełniony przez coaching uwzględniający wzajemną relację między przełożonym a podwładnym, powinien dać bardzo dobre rezultaty w zarządzaniu komórką zamówień publicznych w organizacji.

Zagadnieniem wymagającym także odrębnego podejścia jest przewyciężanie przez kierownika działu zamówień publicznych barier wewnętrznych oraz zewnętrznych związanych z samodoskonaleniem oraz eliminacją barier psychologicznych, technologicznych oraz finansowych. Bariery te niewątpliwie komplikują skuteczne zarządzanie działem zamówień publicznych oraz obniżają poziom i efektywność pracy całego zespołu skupionego wokół lidera.

Na tle uzyskanych wyników w zakresie kluczowych kompetencji lidera komórki zamówień publicznych warto także podkreślić, że są one w opinii badanych osób wysoce niewystarczające. Wydaje się więc, że najważniejsza konkluzja powinna dotyczyć przede wszystkim wprowadzenia na szerszą skalę bezpłatnych szkoleń z zakresu zamówień publicznych oraz propagowania tego zagadnienia przez środki masowego przekazu, a także agendy i instytucje rządowe.

Bibliografia

- Chabowski, M., 2002, *Rozwój kadry menedżerskiej*, www.kadry.info.pl.
- Filipowicz, E., 2014, *Trudności napotymane przy realizacji zamówień publicznych*, Warszawa.
- Klimarczyk, G., Masadyński, M., Wyrwicka, M., 2009, *Zastosowanie analizy myślenia sieciowego do kierowania zmianą w firmie montażowej*, Logistyka, nr 2.
- Kożusznik, B., 2007, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Matusiak, K.B., Kuciński, J., Gryzik, A., 2009, *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa.
- NIK, 2015, *Informacja o wynikach kontroli. Zamówienia publiczne współfinansowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego*, Warszawa.
- Olszewska, J., Rokicki, J., 2010, *Zamówienia publiczne. Zarządzanie organizacją, ludźmi i problemami*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Probst, G., Gomez, P., 1989, *Vernentztes Denken. Untemehmen ganzheitlichen führen*, Wiesbaden.
- Rosiński, J., 2006, *Partycypacja pracowników w budowaniu systemów ocen kompetencji*, w: Zbiegień-Maciąg, L., Beck, E. (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” i „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, AGH, Kraków.
- Sajkiewicz, A. (red), 2008, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Senge, P.M., 2004, *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Staniszewska, A., 2014, *Model kompetencji i kwalifikacji specjalistów do spraw zamówień publicznych w administracji*, Poznań.
- Steward, D.M., 1994, *Praktyka kierowania. Jak kierować innymi, sobą i firmą*, PWE, Warszawa.