Zarządzanie kompetencjami w zamówieniach publicznych

Kraków, 23 października 2026r.

Ewa Ropka
Dyrektor
Centrum Zakupów dla Sądownictwa
IGB w Krakowie

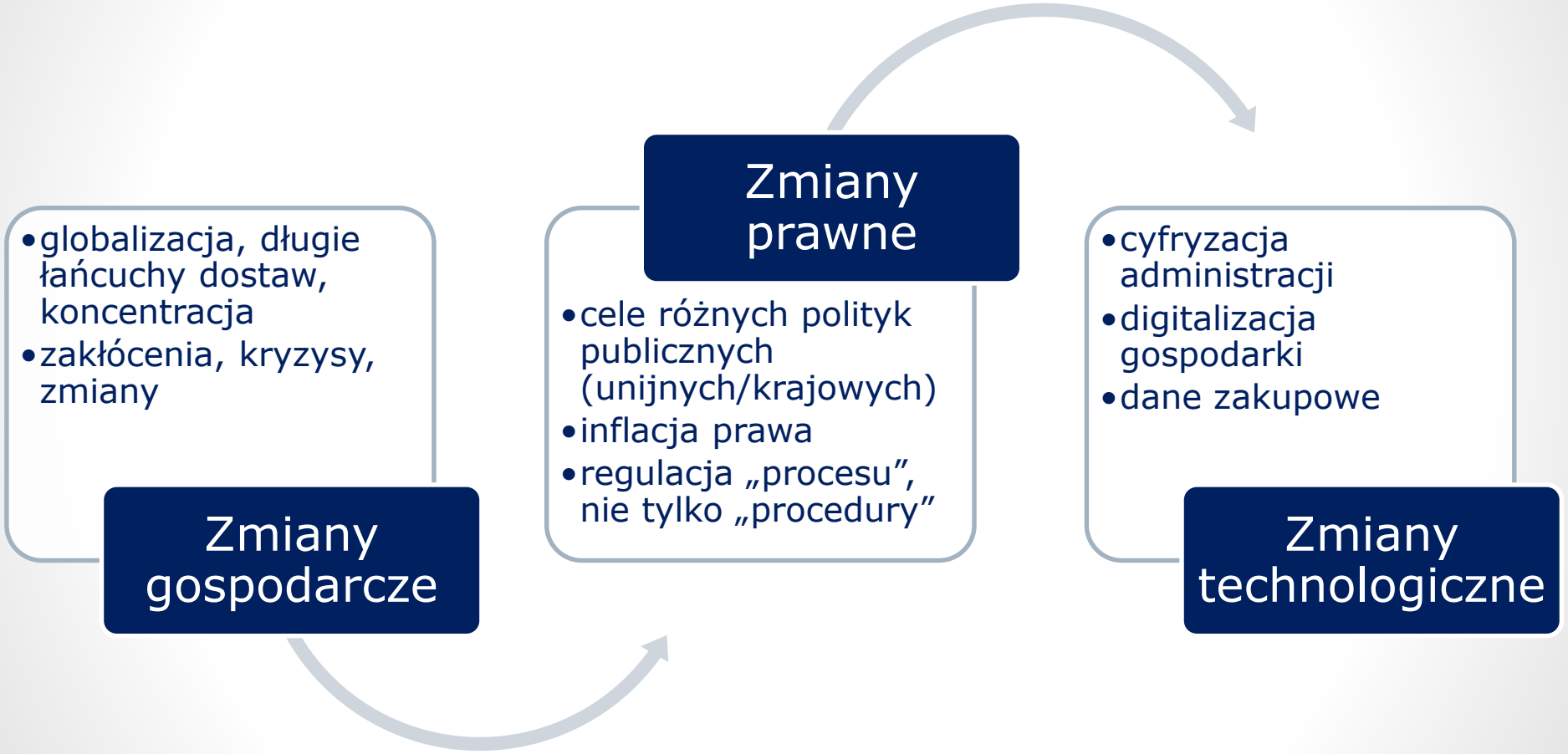
Agenda

Czy zarządzanie kompetencjami w zamówieniach publicznych jest potrzebne?

Jakimi modelami zarządzania kompetencjami możemy się inspirować?

Jakie wyzwania i szanse generuj podejście oparte o modele zarządzania kompetencjami?

Poszerzanie kompetencji niezbędnych w procesach zakupowych



Strategie zarządcze

- Ignorowanie
- poszukiwanie „superbohaterów”
- zarządzanie kompetencjami procesów zakupowych
- outsourcing:
  - wewnątrz administracji publicznej
  - na zewnątrz administracji publicznej

Modele zarządzania kompetencjami ZP

Amerykański

Federal Acquisition Certification

Brytyjski

Government Commercial Function

Government Commercial Function



Europejski

ProcurCompEU

Model amerykański – certyfikacja kwalifikacji

FAC-C Specjalista kontraktowania	FAC-COR Zarządzający, nadzorujący umowę	FAC-P/PM Lider programu/projektu
• przygotowanie • prowadzenie procesu zakupowego	• monitorowanie kontraktu • komunikacja z wykonawcą	• zarządzanie procesami zakupowymi • strategia zakupowa

Cechy:

- egzaminy i formalna certyfikacja kwalifikacji, również z uwzględnieniem stopnia złożoności i ryzyka procesów zakupowych
- obowiązek aktualizacji kwalifikacji (obowiązek szkoleniowy-punktacja)
- perspektywa całego procesu zakupowego, koncentracja na wartościach – realizacji celów programów i projektów publicznych

Model brytyjski – ocena umiejętności praktycznych

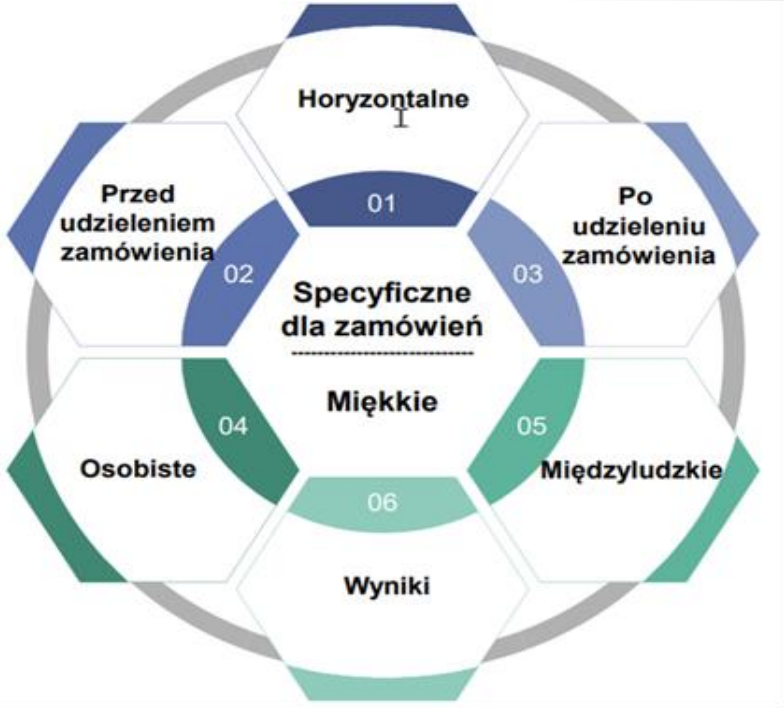
Zmysł i podejście biznesowe	Przywództwo i umiejętności interpersonalne	Ekspertyza zakupowa
• zarządzanie ryzykiem • myślenie analityczne • efektywność decyzji • orientacja biznesowa	• osiąganie rezultatów • wywieranie wpływu • zarządzanie zmianą • komunikacja, zarzadzanie zespołem, coaching	• strategia/polityka zakupowa • analiza potrzeb, wymagań • modele wycen • zarządzanie łańcuchem dostaw

Cechy:

- narodowe standardy poziomów zawodowych, kompetencji, rozwoju kariery, oceny kompetencji, zarządzania funkcją komercyjną organizacji
- ocena wiedzy i kompetencji w symulowanych sytuacjach zawodowych
- akcent na krytyczne myślenie i zdolność podejmowania decyzji

Model europejski – samoocena w ramach matrycy kompetencji

- **1. Kompetencje specyficzne**
- Przed udzieleniem zamówienia
- Horyzontalne
- Po udzieleniu zamówienia
- **2. Kompetencje miękkie**
- Osobiste
- Międzyludzkie
- Wyniki



Cechy:

- 4 poziomy biegłości w ramach 30 rodzajów kompetencji i podział na profile zawodowe,
- dostosowanie do organizacji i diagnoza luk w organizacji
- rekomendowana samoocena pracownicza

Modele hybrydowe zarządzania kompetencjami..?

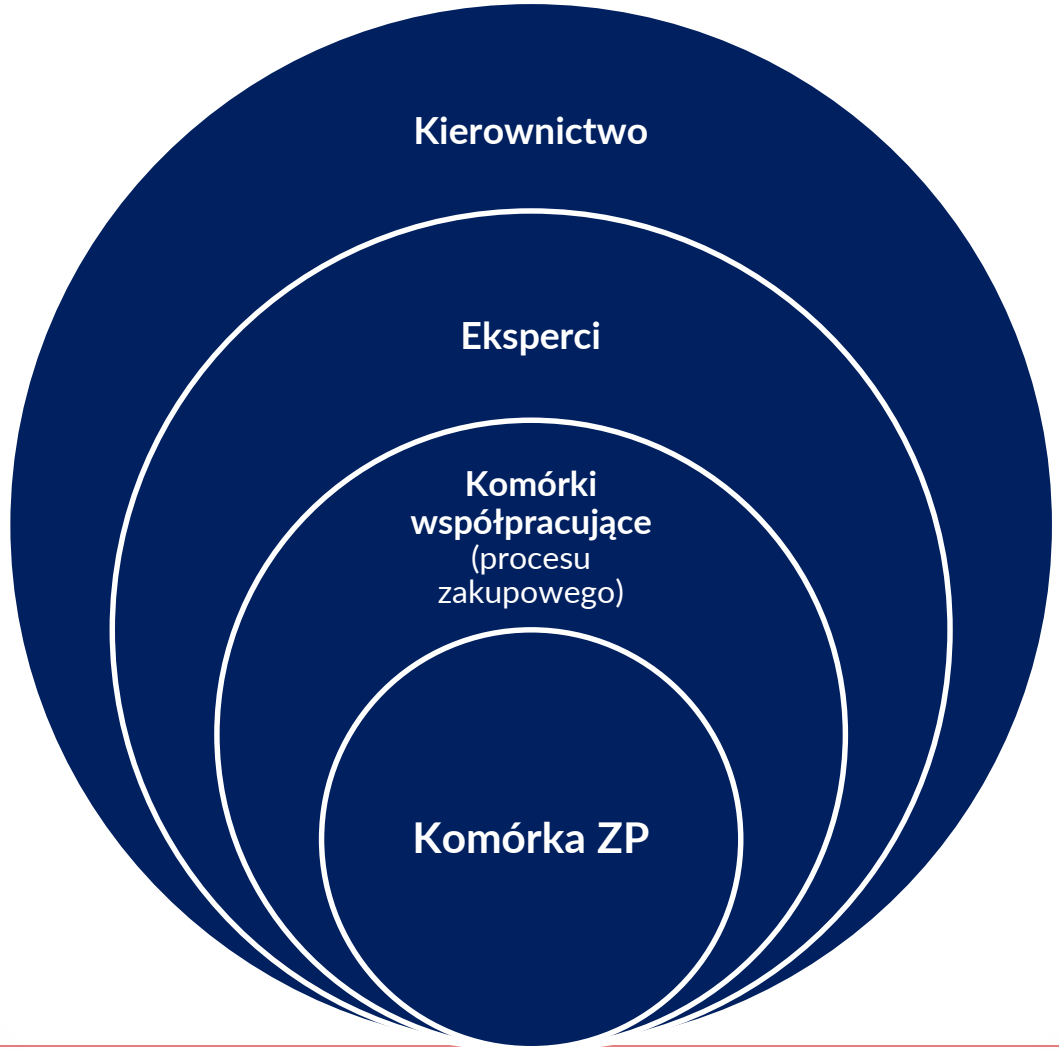
Wspólny mianownik modeli zarządzania kompetencjami:

- uwzględnienie kompetencji w całym procesie zakupowym - wszystkie etapy tego procesu
- uwzględnienie kompetencji – „miękkich”
- dostosowanie do organizacji – celów i otoczenia
- szeroka perspektywa systemowa– organizacji „uczącej się”, nie oceny indywidualnej
- instrumenty do zarządzania, ewaluacji i planowania rozwoju kompetencji, indywidualnych i grupowych

Podejście do kompetencji w zamówieniach publicznych?

.

Proces zakupowy



Cechy modelu działania Centrum Zakupów dla Sądownictwa mające wpływ na podejście do kompetencji:

- ✓ ośrodek centralny: zamówienia na rzecz grupy zakupowej
- ✓ zarządzanie całym procesem zakupowym: przygotowanie, postępowanie, nadzór i bieżące zarządzanie realizacją umów
- ✓ działania pomocnicze: planistyczne, standaryzacyjne rekomendacyjne, opiniodawcze
- ✓ ścisła współpraca z kierownictwem i grupą zakupową
- ✓ oczekiwania i wymagania wysokich kompetencji oraz jakości
- ✓ model finansowania wymagający profesjonalizacji
- ✓ wysoka odpowiedzialność publiczna

Podobieństwa i różnice – centralnych zamawiających oraz indywidualnych zamawiających?

Różny sposób koncentracji i ulokowania kompetencji, ale to samo znaczenie kompetencji



Dostosowanie wdrożenia modelu ProcurCompEU w Centrum Zakupów dla Sądownictwa

Macierz kompetencji	Profile zawodowe	Ocena biegłości
• Macierz ProcurCompEU	• Profile zawodowe ProcurCompEU + poziomy biegłości	• Samoocena pracownicza
• **Macierz ProcurCompEU + dostosowanie opisów kompetencji do organizacji**	• **Stanowiska pracy + poziomy biegłości dla stanowisk**	• **Samoocena pracownicza + ocena przełożonych**

Etapy wdrożenia ProcurCompEU w Centrum Zakupów dla Sądownictwa:

- decyzja strategiczna
- przegląd i dostosowanie opisów kompetencji
- przegląd i przypisanie do stanowisk pracy odpowiednich poziomów biegłości w ramach poszczególnych kompetencji
- spotkania informacyjne z zespołem
- samoocena pracowników
- ocena przełożonych
- rozmowa z przełożonymi i planowanie rozwoju
- monitorowanie form szkoleniowych i rozwoju kompetencji

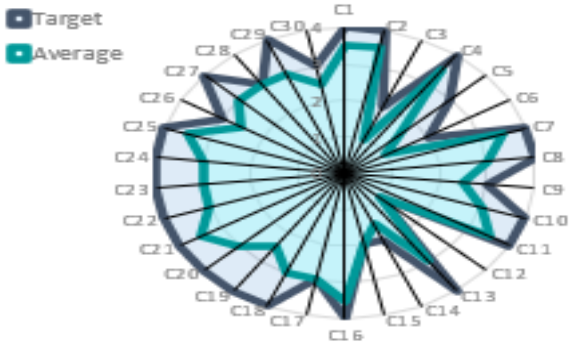
… cykliczność procesu…

Produkty zarządcze procesu oceny ProcurCompEU

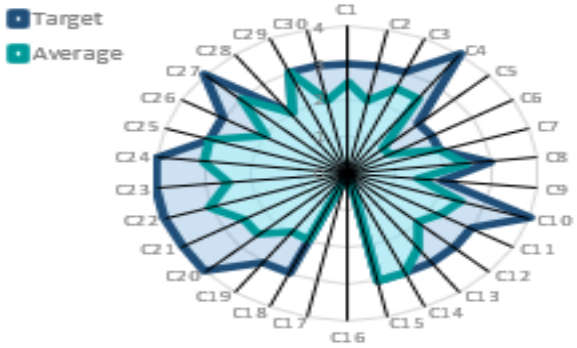
wykresy ilościowo-jakościowe dla:

- organizacji zamawiającego
- poszczególnych pracowników
- poszczególnych profili/stanowisk
- poszczególnych grup kompetencji

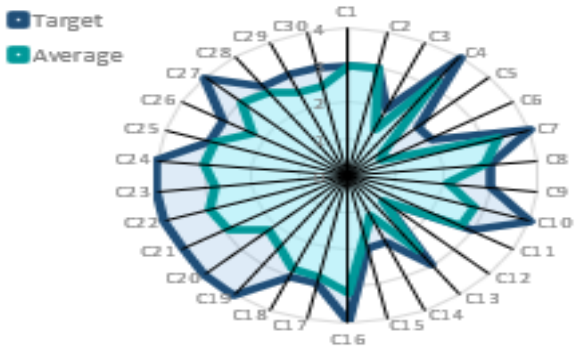
Public procurement specialist Average Scores



Category specialist Average Scores



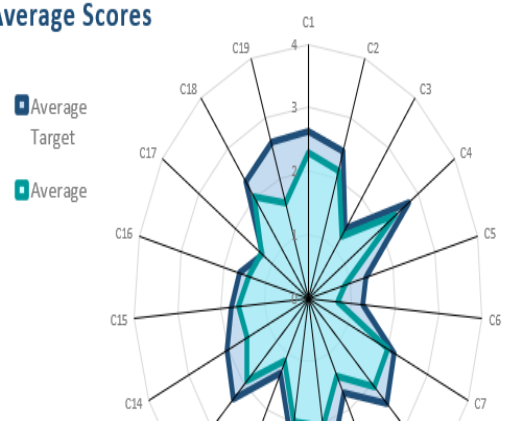
Contract manager Average Scores



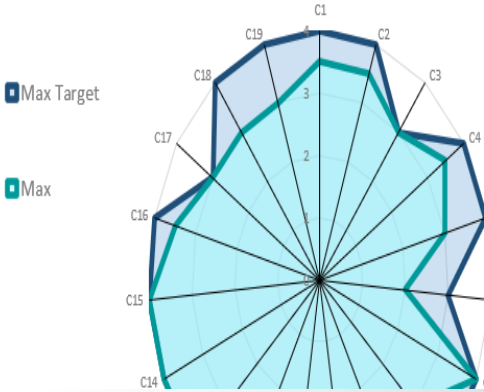
ORGANISATIONAL RESULTS

		All profiles taken together			
		YES			
		Average Target	Average	Max Target	Max
C1	PLANOWANIE	2,63	2,28	4,00	3,50
C2	CYKL ŻYCIA	2,44	2,13	4,00	3,50
C3	PRAWO	1,37	1,24	3,00	3,00
C4	E-ZAMÓWIENIA I INNE NARZĘDZIA IT	2,74	2,39	4,00	3,50
C5	ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE	1,37	0,87	4,00	3,00
C6	ZAMÓWIENIA INNOWACYJNE	1,26	0,69	3,00	2,00
C7	SPECYFICZNA DLA DANEJ KATEGORII	2,15	2,00	4,00	4,00
C8	ZARZĄDZANIE WYKONAWCAMI	2,44	2,07	4,00	3,00
C9	KSZTAŁTOWANIE POZYCJI NEGOCJACYJNE	1,70	1,39	4,00	4,00
C10	OCENA POTRZEB	2,85	2,04	4,00	3,00
C11	ANALIZA RYNKOWA I ZAANGAŻOWANIE RYN	2,33	1,98	4,00	3,50
C12	STRATEGIA UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ PUBLIC	1,33	1,13	4,00	4,00
C13	SPECYFIKACJE TECHNICZNE	2,33	1,91	4,00	4,00
C14	DOKUMENTACJA PRZETARGOWA	2,04	1,54	4,00	4,00
C15	OCENA OFERT	1,78	1,59	4,00	4,00
C16	ZARZĄDZANIE UMOWAMI	1,63	1,41	4,00	3,50
C17	ODBIORY I PŁATNOŚĆ	1,26	1,28	3,00	3,00

Procurement Specific Competences Average Scores



Procurement Specific Competences Maximum Scores



ProcurCompEU **czym, a czym nie jest** w praktyce?

- Narzędzie zarządzania kompetencjami, a nie system kompetencji
- Narzędzie wizualizacji i monitorowania kompetencji w ramach procesu zakupowego w organizacji, nie całej organizacji
- Narzędzie zarządzania kompetencjami, nie oceny pracowniczej
- Materiał do dwustronnej komunikacji z pracownikami, nie tylko potrzeby kompetencyjne, ale i wymagania na ścieżce rozwoju
- Narzędzie do ewaluacji i planowania rozwoju kompetencji, indywidualnego i grupowego

Wyzwania?

- Czasochłonność poszczególnych etapów
- Właściwa komunikacja
- Ustalenie sposobu i zakresu dostosowania
- Aktualizacja dostosowania
- Właściwe ustalenie zakresu oddziaływania
- Świadomość celów wdrożenia
- Strategia efektywnego wykorzystania wyników analiz
- Powiązanie z HR

Szanse wynikające z wdrożenia ProcurCompEU

- Analiza mocnych stron i luk kompetencyjnych podstawą świadomych decyzji
- Dialog wewnątrzorganizacyjny skupiony na kompetencjach
- Wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej o ciągłe doskonalenie
- Profesjonalizacja procesów zakupowych
- Lepsze dopasowanie ról w procesie zakupowym do strategii zamawiającego
- Optymalizacja kosztów szkoleń i rekrutacji
- Wyższa przejrzystość ścieżek rozwoju zawodowego

Czynniki skutecznego wdrożenia:

- Zaangażowanie kierownictwa organizacji
- Zaangażowanie pracowników
- Komunikacja informacyjna
- Dostosowanie do organizacji
- Odpowiedni zasięg oddziaływania
- Bieżący monitoring i cykliczność procesu

Dziękuję za Państwa uwagę