



KOC Bio-Pharm: KOMPETENČNI MODEL

V KOC Bio-Pharm je vključenih devet podjetij z zelo razvejano dejavnostjo s področja biotehnologije, molekularne biologije, farmacije, informacijske tehnologije, programske in strojne opreme za laboratorije. Tudi velikost podjetij je raznolika: Lek je veliko podjetje, Acies Bio, Ascalab, Kemomed, Labtim, Biosistemika in GenEplanet srednje, Freyherr in JAFRAL pa malo podjetje.

Vključena podjetja predstavljajo ekosistem, ki lahko na trgu deluje povezano v verigi vrednosti in preko tega dosega višjo konkurenčnost (sposobnost zagotavljanja izdelkov ali storitev) in višjo dodano vrednost. Zato so podjetja zainteresirana tudi za sodelovanje pri razvoju kompetenc zaposlenih, čeprav so si prav na področju privlačnosti za talente lahko tudi konkurenčna.

Kompetenčni model KOC Bio-Pharm je izdelan za 5 profilov:

- razvojni analitik,
- tehnolog-tehnik,
- manager kakovosti,
- prodajnik-tržnik in
- vodja projektov.

Vsak profil ima 4 dimenzije kompetenc:

- strokovne,
- vodstvene-organizacijske,
- socialne in
- digitalne.



Strokovne kompetence so specifične za vsak profil, medtem ko so vodstveno- organizacijske, socialne in digitalne skupne vsem profilom.

Strokovne kompetence opisujejo strokovna znanja, sposobnosti in veščine. Vodstveno - organizacijske kompetence opisujejo sposobnost vodenja sebe, timov, sestankov in so potrebne tudi pri zaposlenih, ki nimajo vloge vodje. Socialne kompetence opisujejo komuniciranje, empatijo, gradnjo odnosov z deležniki in javno nastopanje. Digitalne kompetence pa zajemajo celovit razpon od digitalne pismenosti, strukturiranja in arhiviranja podatkov, do razumevanja digitalnih poslovnih modelov. Zaradi potrebe po digitalizaciji poslovanja so tudi digitalne kompetence uporabljene pri vseh profilih delovnih mest.

Primer strokovnih kompetenc z definiranimi nivoji kompetenc za profil **MANAGER KAKOVOSTI**:

	KOMPETENCA	Nivo	OPIS	Nivo	OPIS	Nivo	OPIS
	S T R O K O V N E	Preventivno zagotavljanje kakovosti	1	Razume pomen preventive in vloge sistema kakovosti.	2	Sodeluje pri načrtovanju sistema kakovosti.	3
Zagotavljanje skladnosti z regulativo		1	Razume regulativo in zna preveriti skladnost.	2	Odlično pozna regulativo na svojem področju in jo zna uporabljati.	3	Pozna širši pomen regulative in redno spremlja novosti.
Jasna opredelitev kakovosti v posameznih fazah - QbD		1	Pozna procese, metode/tehnike, regulativo in smernice in zna preveriti skladnost.	2	Do potankosti razume sistem kakovosti in razume kritičnost posameznih faz.	3	Predlaga izboljšave ali spremembe v posameznih fazah in koordinira uvajanje, da se aktivnosti izvajajo po najodobnejših standardih kakovosti. Je strokovna podpora v primeru odstopanj.
Planiranje zagotavljanja kakovosti (določitev zaporedja in medsebojnih vplivov procesov)		1	Pozna sistem kakovosti in pozna sistem dela (potek dela, regulativa, aplikacije...)	2	Do potankosti razume sistem kakovosti in razume kritičnost posameznih faz.	3	Pozna end-to-end proces in zna posamezni del smiselno umestiti v potek celotnega procesa. Seznanjen je s procesom planiranja in konkretnimi plani; proaktivno sodeluje pri planiranju.
Določitev kriterijev in metod za nadzor procesov		1	Pozna proces in metode.	2	Določi analize ter testne postopke za posamezen korak v procesu.	3	Pripravi kriterije in izdela ustrezno dokumentacijo vključno z oceno za posamično analitsko metodo.
Vzpostavitev nadzora, merjenja in analize procesov - ocena tveganja		1	Pozna oceno tveganja in prepozna tveganja neskladnosti in nanje opozori.	2	Razume pomen ocene tveganja, zna sodelovati z različnimi oddelki za postavitev ustrezne ocene tveganja.	3	Zna nadzorovati in identificirati tveganja ter narediti ustrezen načrt za odpravo le-teh.
Izvajanje ukrepov za nenehno izboljševanje procesov		1	Prepozna potrebo po spremembi v procesu in opozori na to.	2	Pripravi predlog spremembe.	3	Izbere ustrezne predloge za izboljšanje procesov in pripravi dokumentacijo za uvedbo ter sodeluje pri izvedbi.



Izdelan model ima 50 različnih strokovnih kompetenc in 14 vodstveno-organizacijskih, 8 socialnih ter 15 digitalnih kompetenc, skupaj torej 87 različnih kompetenc:

Dimenzija kompetenc	Opis	Št. kom. RAZVOJNI ANALITIK	Št. kom. TEHNOLOG - TEHNIK	Št. kom. MANAGER KAKOVOSTI	Št. kom. PRO-DAJNIK TRŽNIK	Št. komp. VODJA PROJEKTOV
STROKOVNE	Strokovna znanja	8	8	7	15	12
VODSTVENE - ORGANIZACIJSKE	Vodenje sebe, timov...	14	14	14	14	14
SOCIALNE	Odnosi	8	8	8	8	8
DIGITALNE	Digitalizacija poslovanja	15	15	15	15	15

Vsaka kompetenca je opisana v treh nivojih - s primeri vedenja, ki izkazujejo obvladovanje kompetence. Vsak višji nivo kompetence vsebuje predhodni nivo in ga nadgradi. Skupaj tako sistem ponuja 261 opisov kompetenc.

Model je pripravljen v obliki excelove datoteke, ki vsebuje opise vseh kompetenc. Uporabniki lahko za vsak profil izberejo tiste kompetence, ki so potrebne za uspešno opravljanje dela v njihovih podjetjih in določijo zahtevan nivo kompetence.

RAZVOJ MODELA

Pri razvoju modela smo vključevali vse partnerje. Razvoj je potekal v štirih krogih: najprej smo opravili pregled obstoječih sistemov v podjetjih, povezanih v KOC Bio-Pharm. Na osnovi tega smo pripravili prvi predlog modela, v katerega so potem sodelujoči partnerji dodajali potrebne kompetence vsak za svoje področje.

Po pregledu vseh odzivov partnerjev smo pripravili novo verzijo modela, ki je bil osnova za nadgradnjo na skupnih delavnicah. V drugem krogu smo izvedli delavnice za vsakega od petih profilov, kjer smo skupaj s partnerji, povezanimi v KOC Bio-Pharm, določili potrebne kompetence za vsak profil in dogovorili tudi opise za posamezne nivoje kompetenc.

Ponovno smo pregledali, uskladili in poenotili vse opise kompetenc in na osnovi tega izdelali veljaven model kompetenc, ki smo ga dali v pregled in potrditev vsem podjetjem, povezanih v KOC Bio-Pharm. V četrtem krogu smo izvedli še eno skupno delavnico, na kateri smo pokazali konkretno uporabo modela kompetenc za vsako posamezno podjetje.

V celotnem procesu razvoja modela so sodelovali vsi člani KOC Bio-Pharm, tako da je izdelan model rezultat soustvarjanja vseh.

REZULTATI

Člani KOC Bio-Pharm so iz kompetenčnega modela za vsak profil izbrali tiste kompetence, ki so potrebne za njihovo uspešno delo. Za vsako od izbranih kompetenc so določili tudi zahtevan nivo. Skupaj so vsa podjetja tako izbrala 488 kompetenc.

Primer kompetenčnega modela za profil PRODAJNIK IN TRŽNIK:

	KOMPETENCA	Nivo	OPIS	Nivo	OPIS	Nivo	OPIS
STROKOVNE	Pridobivanje novih kupcev	1	Zna identificirati nabor potencialnih kupcev in poiskati kontaktne informacije.	2	Novim kupcem zna predstaviti tematiko na razumljiv način in izpostaviti ključne točke rešitve problemov kupcev.	3	Pripravi strategijo za vstop na nov segment ali pa za vstop z novo rešitvijo na obstoječ segment kupcev.
	Priprava in izvedba prodajnih akcij	1	Glede na načrtovano temo zna oblikovati predlog prodajne akcije. Kontaktira nosilnike akcije in pripravi poročilo o odzivih.	2	Samostojno pripravi prodajno akcijo. Oblikuje načrt sledenja rezultatov akcije s scenariji pogovorov.	3	Pripravi strategijo prodajnih akcij, načrtuje in koordinira akcijo in preverja rezultate akcije.
	Izvedba ustreznih popoprodajnih aktivnosti	1	Kontaktira kupca po dobavi/izvedbi glede zadovoljstva. Reši osnovne težave kupca.	2	Poišče nove možnosti sodelovanja z istim kupcem. Samostojno izvede reklamacijo.	3	Pridobiva priporočila kupcev. Ureja morebitne zaplete z garancijo in plačilom.
	Spremljanje konkurence in novosti, preučevanje trga	1	Spremlja konkurenco in trende na trgu.	2	Obiskuje specializirane sejme, aktivno išče novosti in predlaga uvedbo novih prodajnih programov.	3	Odloča o uvedbi novosti v prodajni program.
	Prepoznavanje potreb in izzivov kupca	1	S pozornim poslušanjem poskuša razumeti potrebe in pričakovanja kupcev/naročnikov.	2	Prepozna potrebe kupca in pripravi oziroma ponudi ustrezno rešitev.	3	Odlčno pozna dejavnost kupca, njegove procese, vpetost v preskrbno verigo in izzive ter na osnovi tega ponudi predloge novih rešitev.
ORGANIZACIJSKE	Ciljno vodenje	1	Zna postaviti svoje dnevne in tedenske cilje.	2	Zna postaviti cilje tima in cilje članov tima in spremlja njihovo uresničevanje.	3	Postavlja ključne usmeritve in cilje področja, sprotno preverja napredek.
	Predaja informacij, obveščanje in poročanje	1	Redno predaja informacije o stanju, problemih sodelavcem in vodji.	2	Predaja prave informacije pravim sogovornikom in podaja predloge rešitev.	3	Obvešča in predaja informacije na vseh nivojih, navzdol, na istem nivoju in navzgor.
	Sprejemanje odločitev	1	Sprejema odločitve o svojem delu.	2	Proaktivno sprejema odločitve na podlagi strokovnega znanja.	3	Sprejema strateške odločitve in odločitve za večje projekte.
	Poznavanje ciljev, vizije podjetja	1	Pozna cilje in vizijo podjetja.	2	Pozna cilje in vizijo področja; motivirajo ga za doseganje odličnih rezultatov.	3	Sodeluje pri postavljanju ciljev in je odgovoren za njihovo uresničevanje.
	Upravljanje tveganj	1	Prepozna potencialna tveganja in poda predlog rešitve.	2	Izvede aktivnosti za zmanjševanje ali izogibanje tveganjem.	3	Prepozna potencialna tveganja in pripravi načrt upravljanja z njimi.
SOCIALNE	Komunikacijske veščine	1	S sodelavci komunicira spoštljivo, jasno, razumljivo, pravočasno, odkrito in konstruktivno.	2	Zna ustrezno komunicirati na internih sestankih in s strankami, tudi v mednarodnih timih.	3	Zna ustrezno komunicirati na internih sestankih, s strankami, z regulacijskimi organi. Strokovno temo predstavi na način, ki je razumljiv različnim deležnikom.
	Skrb za ugled in promocijo družbe	1	Ima spoštljiv odnos do podjetja.	2	S kvalitetnimi rezultati skrbi za uspeh in ugled podjetja.	3	S svojo pojavnostjo deluje kot ambasador podjetja.
	Znanje tujih jezikov (skladno z evropsko lestvico)	1	A2: Znajdete se v vsakodnevnih situacijah.	2	B2: Zelo dobro poznavanje jezika, izražanje tekoče in spontano.	3	C1: Jasno, strukturirano in podrobno izražanje tudi z zahtevnejšimi vsebinami.
DIGITALNE	Razumevanje digitalnih poslovnih modelov	1	Spremlja delovanje digitalnih podjetij (denimo Google, FB, Uber, Amazon...)	2	Razume delovanje digitalnih podjetij.	3	Uvaja nove digitalne rešitve v svoje delo.
	Iskanje informacij	1	Zna izbrati ključne besede za iskanje informacij.	2	Zna najti potrebne informacije in preveriti zanesljivost vira.	3	Ima sposobnost oceniti zanesljivost vira in išče informacije iz zanesljivih virov.
	Socialna omrežja za poslovne namene in prenos znanj	1	Zna uporabiti socialna omrežja za prenos informacij. Ima lastne profile.	2	Zna poiskati informacije tudi na socialnih omrežjih. Zna upravljati s profilom podjetja.	3	Aktivno podpira akcije podjetja na socialnih omrežjih.
	Strukturiranje podatkov	1	Dane podatke strukturira na način, ki omogoča interpretacijo.	2	Zna interpretirati in ustrezno strukturirati podatke, da so razumljivi sodelavcem.	3	Zna interpretirati in ustrezno strukturirati podatke, da so razumljivi vsem deležnikom.
	Poznavanje specifičnih programskih orodij (MS project, Jira, SAP, programska oprema namenskih naprav...)	1	Uporablja osnovne funkcije programa.	2	Zna voditi proces z uporabo tega orodja - uporaba poročil, analitike.	3	Razume procese, ki vplivajo ali zagotavljajo vstopne informacije drugim funkcijam, predstavi sistem poročil, optimizira uporabo virov.

KLJUČNE UGOTOVITVE

Strokovne specifična znanja s področja biologije, genetike in farmacije so ključna za vsa podjetja v KOC Bio-Pharm (z izjemo dveh, ki sta usmerjena v IT podporo). To so denimo razvoj analitskih metod (načrtovanje eksperimentov), molekularno-biološke tehnike (genetika), fizikalno-kemijske analitske



tehnike (npr. kromatografija, LC-MS, elektroforeza), mikrobiološke tehnike. To so znanja, kjer je potrebno biti nenehno v stiku z novostmi.

Za uspešno delo morajo strokovnjaki svoja znanja dopolnjevati še s specifičnimi znanji, kot so medprocesna analitika (In-line analitika), poznavanje, vzdrževanje in rokovanje z instrumenti in analitsko opremo ter seveda poznavanjem standardov in regulative za delo v farmaciji.

Na področju vodstveno-organizacijskih kompetenc je primanjkljaj opazen na: sprejemanju odločitev in prevzemanju odgovornosti, organizaciji in načrtovanju dela, ciljnem vodenju, delegiranju, upravljanju tveganj, motivacijskih veščinah in skrbi za zdravje in varnost na delovnem mestu.

Na trženjskem in prodajnem področju je potrebno graditi na prepoznavanju potreb in izzivov kupcev, pridobivanje novih kupcev, kreiranju povpraševanja in identificiranja koristi kupca pri uporabi novih rešitev, pripravi ponudb in predlogov rešitev, pripravi in izvedbi prodajnih akcij, izvedba ustreznih poprodajnih aktivnosti, sodelovanju pri strokovno-tehničnem svetovanju, gradnji in vzdrževanju dolgoročnih odnosov s kupci ter pogajanjih.

Socialne kompetence je potrebno razvijati v smeri timskega dela in sodelovanja, komunikacijskih veščin, reševanja konfliktov in mediacije, pa tudi komuniciranja z javnostmi in znanja tujih jezikov.

Tudi na področju digitalnih kompetenc so opažene velike vrzeli, predvsem na področju poznavanja spletnih in mobilnih aplikacij, orodij za osnovne in napredne statistične metode, v razumevanju digitalnih poslovnih modelov, informacijske varnosti, integritete podatkov (data integrity), bioinformatike, strojnega učenja in umetne inteligence in tudi uporabe socialnih omrežij za poslovne namene in prenos znanj. Seveda pa je stalna potreba tudi po izpopolnjevanju znanja uporabe specifičnih programskih orodij (MS project, Jira, SAP, programska oprema namenskih naprav...).

Podjetja so identificirala področja, kjer se izpopolnjevanje znanj še posebej potrebno:

- **strokovna znanja s področja panoge**
- **strokovna znanja na področju vodenja kakovosti**
- **vodenje, uvajanje sprememb:** vodenje in organizacija dela v GMP okolju, ciljno vodenje, vodenje sprememb, motivacijske veščine
- **Izboljšanje prodaje in trženja:** komunikacija v prodaji, veščine izvajanja prodajnega razgovora in gradnja dolgoročnega odnosa s strankami, prodaja in trženje v biotehnologiji
- **Mehke veščine:** prevzemanje odgovornosti, upravljanje s časom, pogajanje, coaching, mentorstvo, odnos do sebe in do drugih
- **Računalniška znanja:** Web Development, Software for Pharmacokinetics Modelling, digitalizacija poslovanja, orodja za statistične metode.

Glede na to je bil pripravljen in izveden načrt usposabljanj.

USMERITVE ZA NADALJNJE DELO

Model kompetenc lahko vsako podjetje zdaj uporabi za redno ocenjevanje nivoja kompetenc vseh zaposlenih iz petih kompetenčnih profilov. Ocene lahko tudi v bodoče uporabi za načrtovanje izobraževanja, prenos znanja in druge razvojne aktivnosti zaposlenih.



Model kompetenc je uporaben tudi pri kadrovanju, saj podaja jasno sliko zahtevanih kompetenc za posamezni profil.

Podjetja zdaj poznajo metodologijo razvoja modela kompetenc, saj so aktivno sodelovala v vseh korakih, zato lahko model razvijejo in priredijo tudi za druge profile.

Za nadaljnji razvoj modela kompetenc predlagamo razvoj spletne aplikacije, ki bo poenostavila delo vsem uporabnikom, hkrati pa bo na pregleden način omogočala primerjavo med podjetji in skupno nadgradnjo modela kompetenc za celotno partnerstvo. Tako bo model trajnostno uspešen, da bo tudi v prihodnje vseboval vsa relevantna nova znanja.

Pripravila: mag. Sonja Klopčič