

UDK 338.24:61(494)  
URL: <http://hdl.handle.net/11435/2114>

Страхова О.А., Шеппли Е.В.  
С. 34–40.

**O. A. STRAKHOVA,**

*Doctor of Economics, Professor*

*Higher School of Economics of Saint-Petersburg State University for Economics,  
Saint-Petersburg, Russia,*

**E. V. SHEPPLI,**

*Leading Specialist*

*State establishment "Territorial Fund of the Compulsory Medical Insurance of Saint-Petersburg",  
Saint-Petersburg, Russia*

## **SWISS-MODEL OF MANAGERIAL CULTURE AS THE BASIS FOR FORMING THE COMPETENCE MODEL OF A MODERN MANAGER IN HEALTHCARE**

**Objective:** to research the practice of Swiss-management of healthcare organizations.

**Methods:** abstract-logic, comparative management, benchmarking.

**Results:** elaboration of the mechanism and tools of forming the competence model of the modern manager in healthcare.

**Scientific novelty:** the conceptual approach is elaborated to build the system of human resources management in healthcare organization, basing on the Swiss-model of managerial culture; the innovative model of healthcare managers training in the system of continuous professional education is elaborated; the problem-oriented approach to training the medical personnel is used, with the possibility to correct the curriculum during its implementation.

**Practical value:** the issue of efficient resource management in healthcare are discussed at the level of the Russian Ministry of Healthcare, Russian Agency for Monitoring in Healthcare, Federal Fund for compulsory medical insurance<sup>1</sup>. The existing contradictions in the management and regulatory system of healthcare as a sector of economy, the protracted reforms, the unbalanced model of healthcare system lead to the search of new managerial mechanisms. Thus the introduction of the Swiss-model of human resources management and the new type of managerial culture in healthcare organizations can be viewed as the mechanism of increasing the efficiency of the Russian healthcare organizations' functioning.

**Key words:** human resources; Swiss-model of managerial culture; management of an organization; manager in healthcare; innovative model of managers' training in the system of continuous professional education.

### **Introduction**

The model of human resources management is different in various countries, depending on the national mentality, traditions, economic conditions in the country and the region. At the same time, there are "reference" managerial models [1].

We traditionally distinguish American and Japanese managerial models. Switzerland is a unique country with very limited natural resources and a small territory, but one of the most developed and rich countries, with a highly differentiated economy and efficient healthcare, a world leading exporter of medicines. The human capital is the main capital of the country. It plays an important role

in forming the medical services. Thus, human resources management plays the leading role in healthcare. Professional skills and human capital in healthcare is the main part of the cost of medical service. The cost of personnel constitutes from 30 % to 70 % of the cost of medical service. In Russia each employee is used by not more than 30 %, which is proved by many researches in this sphere, including in healthcare.

Some authors highlight the Swiss-model of managerial culture, based on Swiss mentality and Swiss culture [1].

In the Swiss-model of managerial culture, the hierarchy of positions and areas of responsibility of each person are very distinct and correspond to the functions executed.

<sup>1</sup> The Russian Ministry of Healthcare held a meeting on efficient resource management in healthcare, where an issue was discussed about the role of additional training of administrative-managerial personnel in healthcare in forming the professional competences of modern managers. URL: <http://www.rosminzdrav.ru/news/2014/12/16/2179-v-minzdrave-rossii-sostoyalos-soveshanie-po-voprosam-effektivnogo-upravleniya-resursami-v-zdravoohraneni-pod-rukovodstvom-ministra-veroniki-skvortsovoy>

One more important feature of the Swiss-model of managerial culture is the involvement into the basic values of the medical organization in which an employee works.

An employee may not know something but they must share the basic values of the medical organization. This quality is the main when hiring employees into organizations implementing the Swiss-model of managerial culture [1].

Learning capability, ability or integrate into the collective and absolute orientation towards result are the basic competences necessary for the employee soft the organizations implementing the Swiss-model of managerial culture.

Thus, the continuous process of the employees' training is one of the main business process in an organization implementing the Swiss-model of managerial culture.

That is why the introduction of the Swiss-model of human resources management and the new type of managerial culture in healthcare organizations can be viewed as the mechanism of increasing the efficiency of the Russian healthcare organizations' functioning.

In the Swiss-model of managerial culture, personnel is central in forming the service cost, and the market competitiveness of the medical institution.

In the Swiss-model of managerial culture, personnel is the main value, with which a high quality low cost medical service, on the one hand, and the main competitive advantage of a medical institution, on the other hand, are formed.

Thus, not only the learning capacity, but also the teaching capacity determine the organizational behavior of a manager in healthcare.

The capability to form teams within the institutional lows to achieve the synergy effect in the functioning of the medical institution.

The main tasks of the modern manager in healthcare are to form requirements for the employees and develop the minaccordance with the directions of activity of the medical institution, and the continuous development of professional knowledge and skills of the employees in the directions of activity of the medical institution.

The complex harmonious combination of the medical employees' knowledge and skills with the applied technologies makes training the key component of activity of the medical institution.

Today, high technology methods and complex medical equipment are broadly used in healthcare, which leads to the necessity to form the competence model of the modern manager in healthcare. That is what provides the global level of medical services rendering. In the end, the success and competitiveness of any medical institution directly

depends on the process of forming the competence model of the modern manager in healthcare. Each employee of a medical institution must be able to acquire new skills and use them in the process of work.

In modern management, one of the human resources management mechanisms is the competence approach. It implies competences management, or search of the necessary competences for the particular medical institution, as well as providing the employees' professional development in the sphere of the necessary competences, which is the main task of managers in healthcare.

Developing the employees' competences must take into account the existing medical standards, which nowadays do not stipulate the specialization in management, but regulate one of the managerial functions, i.e. "organization".

The standards do not stipulate that the head of a medical institution should acquire the most important competence of a manager in healthcare – using systemic approach in management. Thus, nowadays, the standards do not have an elaborated management system.

The manager in healthcare is the head, who was trained in management and acquired the skills of systemic approach in medical institution management.

The Institute of Business Administration of the Russian Academy of Healthcare Ministry has elaborated the concept of continuous training for the adults, which brings the competence approach into the medical institution management system.

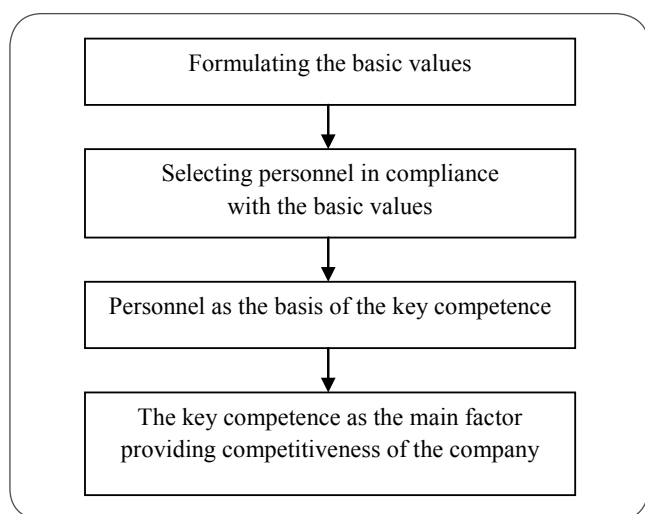
At present, a number of research is being carried out at The Institute of Business Administration of the Russian Academy of Healthcare Ministry, to elaborate the competence models of the managers in healthcare, including deputy chief doctors on economic issues.

The important role in the competence model of the modern manager in healthcare is played by such qualities as perceptiveness, communicative skills and result orientation.

In the end, any value system and human resources management model is aimed at the result necessary for the medical institution (Fig. 1) [1].

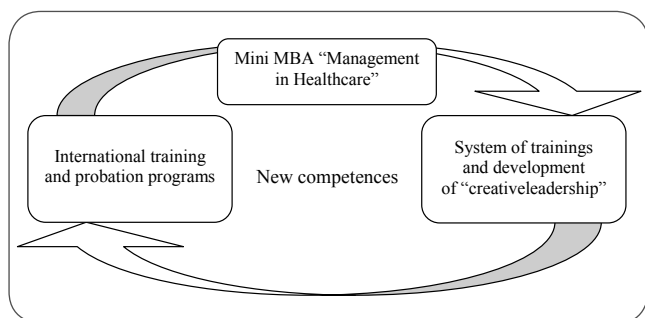
Thus, when selecting and training the personnel of a medical institution it is necessary to search for the most efficient mechanism of achieving the goal. The value system, at which the Swiss-model of managerial culture is aimed, implies that all employees of the medical institution strive for resultant work.

When implementing the problem-oriented approach to personnel training in a medical institution, it is possible to change the curriculum during the course of studies.



**Fig. 1. Swiss-model of managerial culture\***

\* Source: Strakhova, O.A., Feygin, G.F., Averina, E.A. Swiss-model of managerial culture. *Aktual'niye problemy ekonomiki i prava*, 2014, no. 1 (29), pp. 150–155.



**Fig. 2. Innovative model of training managers in healthcare in the system of continuous professional education\***

\* Source: compiled by the authors.

Having acquired the basic professional knowledge, managers in healthcare pass on to the second stage of education – consultative-practical seminars, during which they can transform the acquired knowledge into professional skills and abilities [2]. They also can change the training program according to the needs of their medical institution.

Thus, the authors have proposed the innovative approach in training managers in healthcare organizations, which will be the basis for forming the professional standard of competences of a manager in healthcare.

### Conclusions

In this brief overview authors have defined the key role of personnel in the Swiss model of managerial culture. The achievements of many Swiss clinics prove the efficiency

of this managerial model. Summarizing the features of the Swiss-model of human resources management model, the following features can be highlighted:

– the Swiss-model of human resources management is aimed at stable labor relations in a medical institution; continuous training programs develop the main competences of managers in healthcare, the main of which allows to control the interconnection of the main financial indicators of a medical institution of an efficient and qualitative system of personnel motivation.

– in the Swiss-model of managerial culture, pragmatism prevail so were motions; the Swiss medical institutions implement large-scale projects only if they are sure in the success; the project success is, in turn, based on the correct forming of the key competence as the main factor providing competitiveness of the medical institution;

– forming the medical service is done on the basis of complex approach at interdisciplinary level; the modern type of project management is used, first of all in forming the project team;

– the quality medical service is achieved by the correct forming of competence model of each team member, clear interaction between the team members and the impeccable coordination in the work of all personnel of the medical institution;

– the main feature of the Swiss-model of managerial culture is the direct inter connection and interdependence of the main financial indicators of a medical institution and the key indicators of human resources management efficiency;

– implementation of the problem-oriented approach in the Innovative model of continuous professional education of managers in healthcare allows to achieve the required level of the medical service quality.

### References

1. Strakhova, O.A., Feygin, G.F., Averina, E.A. Swiss-model of managerial culture. *Aktual'niye problemy ekonomiki i prava*, 2014, no. 1 (29), pp. 150–155.
2. Strakhova, O.A., Shepli, E.V. Innovative model of training managers in the system of continuous professional education. Works of the 4<sup>th</sup> International scientific-practical forum “Efficient management systems – strategies of success”. Kazan, 2014, pp. 223–225.
3. Bergman, A. Le «Swiss Way of management» ou les evidences caches des entreprises. Paris: Editions ESKA, 1994, 138 p.
4. <http://www.rosminzdrav.ru/news/2014/12/16/2179-v-minzdrave-rossii-sostoyalos-soveshanie-po-voprosam-effektivnogo-upravleniya-resursami-v-zdravoohranenii-pod-rukovodstvom-ministra-veroniki-skvortsovoy> (accessed: 19.12.2014).

5. Strakhova, O.A., Golant, Z., Shvetsova, O. Developing the competitiveness of an organization on the basis of competences management. Tutorial / Edited by V.P. Galenko. Saint-Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2010, 68 p.

6. Strakhova, O.A. Organizational behavior: leadership and the head's competences model. Saint-Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2010, 146 p.

Received 13.01.15

© Strakhova O. A., Sheppli E. V., 2015

#### Information about the authors

**Strakhova Olga Aleksandrovna**, Doctor of Economics, Professor, Director of training and business center, Higher School of Economics of Saint Petersburg State University for Economics

Address: 34 Naberezhnaya kanala Griboyedova, 191023, Saint Petersburg, tel.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: o.strakhova@mail.ru

**Sheppli Elena Vladimirovna**, Leading Specialist of State establishment "Territorial Fund of the Compulsory Medical Insurance of Saint Petersburg"

Address: 120 Moskovskiy Prospekt, 196084, Saint Petersburg, tel.: (812) 703-14-37

E-mail: elenasheppli@gmail.com

**For citation:** Strakhova O.A., Sheppli E.V. Swiss-model of managerial culture as the basis for forming the competence model of a modern manager in healthcare. *Aktual'niye problemy ekonomiki i prava*, 2015, no. 2, pp. 34–40.

УДК 338.24:61(494)

**О. А. СТРАХОВА,**

*доктор экономических наук, профессор,*

*Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург, Россия,*

**Е. В. ШЕПЛИ,**

*ведущий специалист*

*Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Санкт-Петербурга, г. Санкт-Петербург, Россия*

#### ШВЕЙЦАРСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**Цель:** исследование и изучение опыта швейцарского менеджмента организаций здравоохранения.

**Методы:** абстрактно-логический, сравнительного менеджмента, бенчмаркинга.

**Результаты:** разработка механизма и инструментария формирования модели компетенций современного менеджера в здравоохранении.

**Научная новизна:** разработан концептуальный подход к построению системы управления человеческими ресурсами в организациях здравоохранения на основе швейцарской модели управленческой культуры; разработана инновационная модель подготовки менеджеров здравоохранения в системе непрерывного профессионального образования; использован проблемно-ориентированный подход к обучению персонала медицинской организации с возможностью корректировки программы обучения в ходе ее непосредственной реализации.

**Практическая значимость:** вопросы эффективного управления ресурсами в здравоохранении рассматриваются и обсуждаются на уровне Минздрава России, Росздравнадзора, Федерального фонда обязательного медицинского страхования<sup>2</sup>. Существующие противоречия в системе управления и регулирования здравоохранением как отраслью, затянувшиеся реформы, несбалансированность модели системы здравоохранения, подталкивают к поиску новых механизмов управления. Поэтому внедрение швейцарской модели управления человеческими ресурсами и нового типа управленческой культуры в практику управления медицинскими организациями можно рассматривать как механизм повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения России.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы; швейцарская модель управленческой культуры; управление организацией; менеджер здравоохранения; инновационная модель подготовки менеджеров в системе непрерывного профессионального образования.

<sup>2</sup> В министерстве здравоохранения России состоялось совещание по вопросам эффективного управления ресурсами в здравоохранении, на котором стоял вопрос о роли дополнительного образования административно-управленческого персонала в сфере здравоохранения, в формировании профессиональных компетенций современных руководителей. URL: <http://www.rosminzdrav.ru/news/2014/12/16/2179-v-minzdrave-rossii-sostoyalos-soveshanie-po-voprosam-effektivnogo-upravleniya-resursami-v-zdravoohranenii-pod-rukovodstvom-ministra-veroniki-skvortsovoy> (дата обращения: 21.05.2015).



### Введение

Модель управления человеческими ресурсами различна в разных странах и зависит от национального менталитета, традиций, экономических условий в стране и даже в регионе. В то же время существуют «эталонные» управленческие модели [1].

Привычны для выделения американская и японская модели управления. Швейцария – уникальная страна, с весьма ограниченными природными ресурсами и расположенная на малой территории, при этом являющаяся одной из самых развитых и богатых, с высоко дифференцированной экономикой, эффективным оказанием медицинских услуг, являющаяся мировым экспортером медикаментов. Человеческие ресурсы – основной капитал этой страны. В формировании медицинской услуги большую роль играет человеческий фактор, т. е. можно с уверенностью говорить о главной роли управления человеческими ресурсами в здравоохранении. Профессиональные знания, человеческий капитал в здравоохранении составляют большую часть себестоимости медицинской услуги. Затраты на оплату работы персонала составляют от 30 до 70 % от стоимости медицинской услуги. Использование потенциала каждого работника в России составляет не более 30 %, что доказывается многочисленными исследованиями в этой области, в том числе и в здравоохранении.

Ряд авторов выделяют швейцарскую модель управленческой культуры, которая основывается на швейцарском менталитете и швейцарской культуре [1].

### Результаты исследования

В швейцарской модели управленческой культуры иерархия должностей и зоны ответственности каждого в индивидуальности имеют четкие границы и соответствие выполняемым функциям.

Сопричастность и принадлежность к базовым ценностям медицинской организации, в которой трудится сотрудник – еще одна очень важная особенность присущая швейцарской модели управленческой культуры.

Сотрудник может чего-то не знать, но он должен разделять базовые ценности медицинской организации. И это качество является основным при приеме на работу в организациях, применяющих швейцарскую модель управленческой культуры [1].

Обучаемость, умение интегрироваться, встроиться в коллектив и абсолютная нацеленность на результат – основные компетенции, которые необходимы сотрудникам медицинской организации, в которой принята швейцарская модель управленческой культуры.

Таким образом, непрерывный процесс обучения сотрудников также является основным бизнес-процессом функционирования компании, применяющей швейцарскую модель управленческой культуры.

Поэтому внедрение швейцарской модели управления человеческими ресурсами и нового типа управленческой культуры в практику управления медицинскими организациями можно рассматривать как механизм повышения эффективности деятельности организаций здравоохранения России.

В швейцарской модели управленческой культуры персонал занимает центральное место при формировании стоимости услуги, конкурентоспособности медицинской организации на рынке.

Персонал в понимании швейцарской модели управленческой культуры основная ценность, с помощью которой формируется, с одной стороны, качественная, доступная медицинская услуга, а с другой – основное конкурентное преимущество медицинской организации.

Таким образом, не только обучаемость, но и умение научить определяют организационное поведение менеджера здравоохранения.

Умение формировать команды внутри организации позволяет добиваться синергетического эффекта от деятельности медицинской организации.

Умение формировать запросы к персоналу от медицинской организации и развивать их в соответствии с направлениями развития деятельности медицинской организации, а также постоянная необходимость повышения профессиональных знаний и навыков персонала в направлении развития медицинской организации – основные задачи современного менеджера здравоохранения.

Когда идет речь о сложном органичном сочетании знаний и навыков медицинских сотрудников с применяемыми технологиями, то обучение становится ключевой составляющей деятельности медицинской организации.

В настоящее время в здравоохранении все больше применяются высокотехнологичные методы лечения с использованием крайне сложного медицинского оборудования, что влечет за собой необходимость создания механизма формирования «своей» модели компетенций современного менеджера здравоохранения. Именно это и обеспечивает поддержание качества оказания медицинских услуг на мировом уровне. В конечном счете, успешность и конкурентоспособность любой медицинской организации напрямую зависит от процесса формирования модели компетенций менеджера здравоохранения. Каждый сотрудник

медицинской организации должен уметь приобретать новые навыки и использовать их в работе.

В современном менеджменте одним из механизмов управления человеческими ресурсами является компетентностный подход, т. е. управление компетенциями или поиск требуемых компетенций для конкретной медицинской организации, а также осуществление профессионального развития сотрудников в направлении формирования требуемых компетенций, что является основной задачей менеджеров здравоохранения.

Развитие тех ли иных компетенций сотрудников медицинской организации должно учитывать и имеющиеся медицинские стандарты, которые в настоящее время не предусматривают специализации по управлению, а регламентируют одну из функций управления – «организация».

Стандарты не предусматривают приобретение руководителем медицинской организации самой важной компетенции менеджера здравоохранения – использование системного подхода в управлении. Таким образом, в настоящее время системы менеджмента стандартами не разработаны.

Менеджер здравоохранения – это руководитель, который прошел обучение в области менеджмента и приобрел при этом навыки системного подхода в управлении медицинской организацией.

В институте делового администрирования РАМЗ создана концепция непрерывного образования взрослых, которая вносит в систему менеджмента медицинской организации компетентностный подход.

В настоящее время в институте делового администрирования РАМЗ проводится ряд исследований по разработке моделей компетенций менеджеров здравоохранения. В том числе для заместителя главного врача по экономике.

Важную роль в формировании модели компетенций современного менеджера здравоохранения играют такие качества, как восприимчивость, коммуникабельность и нацеленность на результат.

В конечном итоге любая система ценностей и сформированная модель управления человеческими ресурсами направлена на достижение результата, необходимого медицинской организации (рис. 1) [1].

Поэтому при подборе и обучении персонала медицинской организации необходимо находить наиболее эффективные механизмы достижения конечной цели. Система ценностей, на которую ориентирована швейцарская модель управленческой культуры, предполагает стремление всех сотрудников медицинской организации к результативной работе.



Рис. 1. Швейцарская модель управленческой культуры\*

\* Источники: Страхова О.А., Фейгин Г.Ф., Аверина Е.А. Швейцарская модель управленческой культуры // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1 (29). С. 150–155.

При применении проблемно-ориентированного подхода к обучению персонала медицинской организации существует возможность корректировки программы обучения в ходе ее непосредственной реализации.

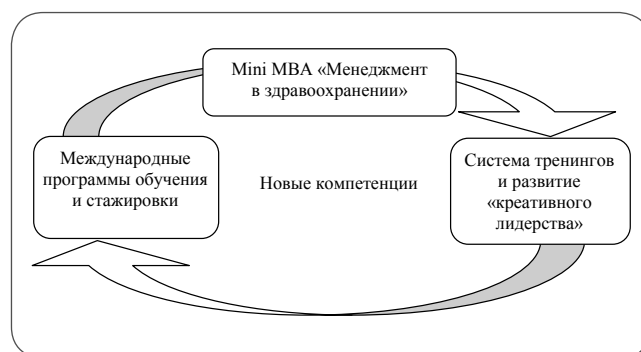


Рис. 2. Инновационная модель подготовки менеджеров в системе непрерывного профессионального образования\*

\* Источники: разработано авторами.

Получив и усвоив основу профессиональных знаний, менеджеры здравоохранения переходят ко второму этапу обучения – консультационно-практическим семинарам, в процессе прохождения которых, обучающиеся имеют возможность трансформировать полученные знания в профессиональные навыки и умения [2], а также имеют возможность скорректировать программу обучения под потребности своей медицинской организации.

Таким образом, авторами предложен инновационный подход в обучении руководителей медицинскими организациями, который является основой для создания профессионального стандарта компетенций менеджера здравоохранения.

### Выводы

В результате краткого обзора авторами определена ключевая роль персонала в швейцарской модели управленческой культуры. Успехи многих швейцарских клиник свидетельствуют об эффективности данной модели управления. Обобщая особенности швейцарской модели управления человеческими ресурсами, можно отметить следующие особенности:

– швейцарская модель управления человеческими ресурсами ориентирована на стабильные трудовые отношения в медицинской организации; программы непрерывного обучения развивают основные компетенции менеджеров здравоохранения, главная из которых и позволяет контролировать взаимосвязь и зависимость финансовых показателей медицинской организации эффективности и качества внедряемой системы мотивации персонала.

– в швейцарской модели управленческой культуры прагматизм преобладает над эмоциями; швейцарские медицинские организации реализовывают масштабные проекты, только если уверены в их успехе; успех проекта в свою очередь строится, прежде всего, на правильном формировании ключевой компетенции как главного фактора, обеспечивающего конкурентоспособность медицинской организации;

– формирование медицинской услуги осуществляется на основе комплексного подхода на междисциплинарном уровне; при этом используется современный тип проектного управления и прежде всего в формировании команды проекта;

– качество медицинской услуги достигается за счет правильного формирования модели компетенций каждого члена команды, четкого взаимодействия членов команды и безупречной слаженности работы всего персонала медицинской организации;

– главная особенность швейцарской модели управленческой культуры – прямая взаимосвязь и взаимозависимость основных финансовых показателей эффективности деятельности медицинской организации и ключевых показателей эффективности управления человеческими ресурсами;

– реализация проблемно-ориентированного подхода в инновационной модели непрерывного профессионального образования менеджеров здравоохранения позволяет достичь требуемого уровня качества медицинской услуги.

### Список литературы

1. Страхова О. А., Фейгин Г. Ф., Аверина Е. А. Швейцарская модель управленческой культуры // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 1 (29). С. 150–155.
2. Страхова О.А., Шеппли Е.В. Инновационная модель подготовки менеджеров в системе непрерывного профессионального образования // Мат-лы IV междунар. науч.-практ. форума «Эффективные системы менеджмента – стратегии успеха». Казань, 2014. С. 223–225.
3. Bergman A. Le «Swiss Way of management» ou les evidences caches des entreprises. Paris: Editions ESKA, 1994. 138 с.
4. URL: <http://www.rosminzdrav.ru/news/2014/12/16/2179-v-minzdrave-rossii-sostoyalos-soveshanie-po-voprosam-effektivnogo-upravleniya-resursami-v-zdravoohranenii-pod-rukovodstvom-ministra-veroniki-skvortsovoy> (дата обращения: 19.12.2014).
5. Страхова О.А., Голант З., Швецова О., Развитие конкурентоспособности организации на основе управления компетенциями: учеб. пособие / под ред. В.П. Галенко. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 68 с.
6. Страхова О.А. Организационное поведение: лидерство и модель компетенций руководителя. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 146 с.

*В редакцию материал поступил 13.01.15*

### Информация об авторах

**Страхова Ольга Александровна**, доктор экономических наук, профессор, директор учебно-делового центра, Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Адрес: 191023, г. Санкт-Петербург, Набережная канала Грибоедова, 34, тел.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: o.strakhova@mail.ru

**Шеппли Елена Владимировна**, ведущий специалист, Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Санкт-Петербурга

Адрес: 196084, г. Санкт-Петербург, Московский проспект, 120, тел.: (812) 703-14-37

E-mail: elenasheppli@gmail.com

**Как цитировать статью:** Страхова О.А., Шеппли Е.В. Швейцарская модель управленческой культуры как основа формирования модели компетенций современного менеджера здравоохранения // Актуальные проблемы экономики и права. 2015. № 2. С. 34–40.