

Колісниченко Наталя

ORCID iD 0000-0003-1083-7990

e-mail: ird@ukr.net

СУЧАСНІ ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-42-53)

Анотація. Досліджено сучасні зарубіжні практики розвитку кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я та окреслено перспективи реалізації відповідних заходів в Україні. Доведено, що розвиток потенціалу персоналу пов'язаний насамперед із його навчанням, яке охоплює формальну орієнтаційну програму, міжфункціональне навчання, підтримку професійних навичок, коучинг, розвиток кар'єри та особистий розвиток. Окреслено вигоди різних форм навчання для сфери охорони здоров'я, що пов'язуються з утриманням медпрацівників; підтриманням їхнього морального духу; ефективністю практики; розвитком посадової компетентності; рівнем задоволеності пацієнтів. Розглянуто різні методики, що спрямовані на зростання кадрового потенціалу і застосовуються у зарубіжній практиці, зокрема тренінг з управління чи менеджменту для керівників першої ланки сфери охорони здоров'я, орієнтаційні практики для нових медпрацівників, ефективне професійне навчання тощо. Надано опис зарубіжних практик, які можуть бути корисними для персоналу і є безкоштовними, – журнальні клуби; просвітницькі програми для медпрацівників; програми, що підтримуються урядом; навчальні програми внутрішньої підготовки тощо. Проаналізовано роль та значення інших чинників у розвитку кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я, зокрема переваги від членства у професійній асоціації, коучинг та наставництво. Наведено рекомендації із реалізації перевірених західною практикою заходів у вітчизняній системі охорони здоров'я щодо: трансформування системи безперервного професійного розвитку працівників охорони здоров'я відповідно до міжнародних стандартів поліпшення якості безперервної медичної освіти на накопичувальний принцип діяльності; впровадження у практику уніфікованих модульних програм післядипломної освіти працівників із найбільш актуальних проблем теорії та практики охорони здоров'я; включення до структури модулів післядипломної освіти фахівців обов'язкової клінічної практики, спрямованої на навчання сучасним методикам та технологіям надання медичної допомоги.

Ключові слова: сфера охорони здоров'я, кадровий потенціал, зарубіжні практики, навчання, навчальні програми, професійні навички, коучинг, наставництво, розвиток кар'єри, особистий розвиток, професійна асоціація,

публічне управління.

Постановка проблеми. Як показує світова практика, нині ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності економіки та соціальної сфери належить людському капіталу, внесок якого в економічне зростання визначається вищою продуктивністю праці кваліфікованих та освічених працівників. Він є джерелом нових ідей та інновацій, фактором, що полегшує їх сприйняття та поширення.

На сьогодні кадрова політика розвинених країн спрямована на впровадження методів управління ефективністю наявних ресурсів, посилення ролі адміністративних працівників, розширення функцій середнього медичного персоналу, підготовку фахівців у сфері охорони здоров'я, підвищення вимог до сфери підготовки та перепідготовки кадрів. Останні дві позиції напряму пов'язані зі стратегічним розвитком галузі, формуванням та нарощуванням кадрового потенціалу працівників сфери охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями галузевого управління персоналом, людськими ресурсами протягом декількох десятиліть опікувалося чимало вітчизняних учених. Наукові інтереси були спрямовані на: вдосконалення підготовки медичних кадрів (Т. Авраменко, О. Баєва, М. Банчук, І. Волинкін, І. Фещенко та інші); вивчення проблем їхнього професійного розвитку (М. Білинська, Т. Попченко та інші); розроблення професійних компетенцій (О. Веселовський, І. Кравчук, О. Присяжнюк та інші); раціональне використання кадрів (Г. Гасюк, Б. Громовик, О. Кузьмін та інші); формування системи управління персоналом закладів охорони здоров'я (О. Глушаниця, Р. Ісаєнко, Н. Коба, В. Короленко, В. Лазоришинець, О. Ременник та інші).

Незважаючи на сформовані наукові напрями управління людськими ресурсами сфери охорони здоров'я, значущими є не тільки осмислення наукових знань та теоретичних підходів до розуміння кадрового потенціалу цієї галузі, а й розроблення важливих практичних підходів до формування та реалізації його розвитку, які забезпечують зростання ефективності галузі загалом.

Мета статті полягає в аналізованні сучасних зарубіжних практик розвитку кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я та окресленні перспективи реалізації відповідних заходів у сфері вітчизняної системи охорони здоров'я.

Методи дослідження. У статті використовувалися методи системного аналізу та синтезу, порівняння, абстракції, систематизації, які забезпечили визначення перспективних напрямів управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. Використання системно-аналітичного методу дало змогу узагальнити зарубіжний досвід та виокремити уроки для України за допомогою причинно-наслідкового аналізу, методу прогнозування. На основі логічного методу зроблено висновки щодо проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу. Розвиток потенціалу персоналу, як показує аналіз зарубіжних практик, пов'язаний насамперед із його навчанням, яке охоплює формальну орієнтаційну програму, міжфункціональне навчання, підтримку професійних навичок, коучинг, розвиток кар'єри та особистий розвиток. Навчання персоналу сфери охорони здоров'я має такі вигоди [1, с. 987]:

1. Утримання медпрацівників: під час навчання у медпрацівників розвивається лояльність до сфери своєї діяльності, оскільки вони відчують, що керівництво дбає про них. Вони отримують користь від особистого та професійного зростання і відчують, що їхня кар'єра успішно розвивається.

2. Високий моральний дух персоналу: медична культура, яка заохочує навчання та сприяє професійному розвитку, формує позитивних, мотивованих і відданих медпрацівників.

3. Ефективність практики: орієнтація та перехресне навчання є важливими для безперебійної роботи закладу охорони здоров'я (далі – ЗОЗ). Стабільність і довгостроковість, які є результатом низької плинності кадрів, також сприяють ефективності.

4. Посадова компетентність: медперсонал, який пройшов навчання, є більш продуктивним та впевненим у виконанні своїх професійних функцій. Як клінічний, так і адміністративний персонал потребує постійного навчання, щоб

бути в курсі різноманітних аспектів медпрактики, що постійно змінюються.

5. Задоволеність пацієнтів: навчання персоналу позитивно впливає на пацієнтів.

У зарубіжній практиці застосовуються різні методики, спрямовані на зростання кадрового потенціалу.

1. *Тренінг з управління чи менеджменту для керівників першої ланки сфери охорони здоров'я.* Багато управлінців / менеджерів як органів публічної влади з управління охороною здоров'я, так і закладів охорони здоров'я, ніколи не проходили формальної підготовки з публічного управління чи менеджменту з отриманням відповідного документа про освіту. Вони стали управлінцями / менеджерами, тому що досягли помітних успіхів у своїй роботі. Проте навички, які зробили їх професійними та кваліфікованими лікарями чи медсестрами, не роблять їх професійними керівниками. Багато компетентностей з публічного управління чи менеджменту можна отримати безпосередньо у ЗОЗ (через спілкування та переймання досвіду колег), у професійних організаціях – асоціаціях / спілках лікарів чи медсестер, місцевих університетах та організаціях професійного навчання.

2. *Орієнтаційні практики для нових медпрацівників.* Традиційна практика – надання основної інформації про медичну діяльність в ЗОЗ, особисті зустрічі з іншими медпрацівниками. Термін адаптації (також відомий як асиміляція) використовується і для процесу орієнтації, мета якого – скоротити час, необхідний новому працівнику для того, щоб стати продуктивним на робочому місці. Ефективна програма навчання починається ще до першого дня роботи медпрацівника і триває декілька місяців. Робоче місце, телефон, адреса електронної пошти та бейдж з іменем нового працівника мають бути готові до того, як він або вона розпочне виконання своїх обов'язків [2, с. 153–154]. Найважливіше, щоб була прийнята програма навчання, яка б відповідала процедурам ЗОЗ, а керівник медпрацівника або досвідчений медпрацівник мав чіткі обов'язки щодо навчання та інструктажу.

3. *Ефективне професійне навчання.* Професійне навчання варіативне, оскільки воно залежить від знань і майстерності

тренерів. Для зменшення варіативності навчання має відповідати структурованому переліку завдань і тем, які слід охопити, орієнтовному часу, необхідному для навчання в кожній сфері, та стандартам ефективності, яких потрібно досягти [3]. У ЗОЗ навчання медпрацівників відбувається постійно – протягом усього періоду їх діяльності. Помилкове переконання багатьох керівників полягає в тому, що якщо наймаються компетентні працівники, яким ЗОЗ платить конкурентоспроможну зарплату, вони працюватимуть якісно й ефективно нескінченно довго. Керівники часто не розуміють зв'язку між продуктивністю та особистим розвитком; розглядають лише нових працівників як цільову групу навчання. Помилковим є обмеження навчання свого персоналу лише новими медпрацівниками. Зарубіжні практики доводять, що у ЗОЗ реалізуються навчальні програми в таких сферах, як обслуговування клієнтів, розв'язання конфліктів і ефективне спілкування. Стандартною частиною медпрактики є міжфункціональні тренування. Крім того, застосовується перехресне навчання з можливістю ознайомлення з діяльністю колег, кращого розуміння загальної практики.

Цікавою є практика нарощування кадрового потенціалу ЗОЗ через так званий розвиток персоналу без витрат. Зокрема, у США реалізуються численні безкоштовні освітні можливості.

1. *Журнальні клуби.* Варіантом розвитку персоналу є журнальний клуб, у межах якого відбувається знайомство з книгами та журналами, зокрема ті, які видаються з тематики поза галузі охорони здоров'я. Це такі видання, наприклад, як *Business Week* і *Harvard Business Review*, які пропонують провокаційні теми для обговорення. Популярними є книги, які присвячені обслуговуванню клієнтів. Члени журнальних клубів визначаються з конкретних розділів чи статей та збираються щотижня або раз на два тижні для обговорення під час обіду або одразу після роботи [4].

2. *Просвітницькі програми для медпрацівників.* Місцеві лікарні пропонують безкоштовні семінари, практикуми або вебінари на теми, які цікавлять медперсонал. Навчання спонсорується, наприклад, постачальником медобладнання чи ліків: іноді постачальники самі пропонують семінари на такі

теми, як обслуговування клієнтів або боротьба з відмінностями поколінь, на додаток до навчальних сесій, пов'язаних із продуктом, який вони виробляють. Наприклад, група з чотирьох компаній в районі Канзас-Сіті створила інноваційний консорціум MidwestMedTrust, який пропонує освітні програми для медичного персоналу – серію семінарів «обідати та навчатися» на такі теми, як баланс між роботою та особистим життям, робота з важкими пацієнтами, рекрутинг та утримання персоналу, а також управління змінами. Під час своєї обідньої перерви медпрацівники отримують знання, які вони можуть застосувати на робочому місці. Консорціум також співпрацює з адміністраторами ЗОЗ, щоб провести сесії без відриву від робочого місця на теми, що становлять особливий інтерес для медпрацівників [5].

3. *Програми, що підтримуються урядом.* Державні гранти також доступні для навчання персоналу. Інтерактивні заняття включають можливість для медпрацівників обговорити проблеми, з якими вони стикаються на робочому місці.

4. *Навчальні програми внутрішньої підготовки.* Це регулярні навчальні програми в ЗОЗ, які пропонують спосіб підвищити ефективність і вирішити медпроблеми [6]. Ці навчальні заняття проводяться безпосередньо персоналом ЗОЗ, зосереджені на проблемних сферах закладів та їхніх відділень. Учасники вивчають ефективні шляхи подолання проблем та проходять перенавчання. Ще одна перевага полягає в тому, що медпрацівники мають можливість вийти зі своїх медкабінетів і зустрітися з персоналом з інших структурних відділень.

Важливим суб'єктом підвищення кадрового потенціалу є *професійні асоціації*, зокрема ті можливості, які розглядаються як переваги від членства у професійній асоціації, такі як безкоштовні публікації та освітні програми, доступ до галузевих опитувань і, найголовніше, можливості для налагодження зв'язків із колегами. Наприклад, у США членство в Асоціації з управління медичними колективами (Medical Group Management Association – MGMA) має, зокрема, вагомі переваги для керівників онкологічних практик. Без додаткової плати члени MGMA можуть бути членами асамблеї Управління у сфері онкології / гематології (Administrators in

Oncology/Hematology Assembly), активної групи, яка проводить власну щорічну освітню конференцію та має онлайнвий форум. Керівництво ЗОЗ, безумовно, вважає таке навчання інвестицією в професійний розвиток свого медперсоналу. Професійні асоціації також сприяють сертифікації та оплачують навчання, необхідне для її отримання та підтримки. Наприклад, у США усі медсестри мають бути сертифіковані з онкології, керівник практики повинен мати сертифікат Американського коледжу керівників медичної практики. Така підтримка, щоправда, не передбачена для іншого професійного персоналу ЗОЗ. Якщо, наприклад, адміністратор ЗОЗ бажає взяти участь у семінарі з обслуговування клієнтів або з питання, як поводитися з розлюченими пацієнтами, він / вона має отримати оплачуваний час для відвідування. У цьому разі реєстраційний внесок буде покрито.

Коучинг та наставництво. Навчання та коучинг відрізняються, хоча звичайно є певний збіг. Навчання передбачає передавання знань і навичок щодо процесів, обладнання чи послуг, які працівник використовуватиме під час роботи. Коучинг – це надання порад, рекомендацій і вказівок для того, щоб медпрацівники могли якісно та ефективно працювати. Наставництво також є важливою частиною розвитку потенціалу медпрацівників. Наставника зазвичай обирає працівник, і він є зразком для наслідування. Наставник консультує, ділиться досвідом, направляє медпрацівника на розвиток кар'єри [7].

Деякі проблеми з медичними кадрами за кордоном аналогічні вітчизняним, зокрема у розвинених країнах Європи та США є проблеми із середнім медичним персоналом. Так, за останні два роки помічено значний відтік медсестер із державних клінік, який пояснюється відносно невисоким рівнем зарплати, збільшенням навантаження внаслідок скорочення штатів, COVID-19 тощо. Проте відзначено більш високий рівень професійної підготовки медсестер, ніж в Україні [8]. Покращити ситуацію у цих напрямках в нашій країні, на думку О. Волосовець, В. Заболотько, можливо за умови раціонального управління кадровими ресурсами на рівні областей та країни, поліпшення соціального захисту медиків, збільшення вдвічі

обсягів державного замовлення на підготовку лікарів і медичних сестер та підвищення доступності медичної освіти [9, с. 25]. Г. Граціотова та М. Ясіновська додають, що суттєвий вплив на формування кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я мають зовнішні чинники – негативна динаміка зайнятості у сфері охорони здоров'я, нераціональне співвідношення чисельності середнього медичного персоналу та чисельності лікарів, диспропорції структури лікарів за спеціалізацією, що в цілому зумовлюють незадовільні умови для формування кадрового потенціалу, який передбачає підбір і прийняття на роботу працівників [10, с. 31].

Зарубіжний досвід нарощування кадрового потенціалу дає підстави для реалізації таких заходів органами публічної влади з управління сферою охорони здоров'я:

- трансформувати систему безперервного професійного розвитку працівників охорони здоров'я відповідно до міжнародних стандартів поліпшення якості безперервної медичної освіти у напрямі накопичувального принципу діяльності. Водночас обов'язковою умовою післядипломної освіти для фахівців клінічних профілів, які працюють в амбулаторно-поліклінічних закладах, необхідно встановити не менше 50% навчання на базі спеціально акредитованих клінік за профілем професійної діяльності;

- розробити спільно з медичними та немедичними (за погодженням) закладами освіти й забезпечити впровадження у практику уніфікованих модульних програм післядипломної освіти працівників із найбільш актуальних проблем теорії та практики охорони здоров'я, звернувши особливу увагу на підготовку: спеціалістів амбулаторно-поліклінічних установ для практичної діяльності у галузі ключових проблем – первинної медичної допомоги, консультативної спеціалізованої допомоги, профілактики, медико-соціальної допомоги, медичної діагностики та реабілітації; менеджерів різного рівня, працівників кадрових, інформаційних, маркетингових служб, економістів, юристів, фахівців-експертів з медичної та медико-економічної експертизи, медичної педагогіки та психології, медико-технічного та лікарського забезпечення тощо;

–увести до структури модулів післядипломної освіти фахівців амбулаторно-поліклінічних установ обов’язкову клінічну практику, спрямовану на навчання сучасним методикам та технологіям надання медичної допомоги на базі спеціально акредитованих для цих цілей за спеціальними програмами ЗОЗ, більш широко практикувати стажування медпрацівників.

Із погляду сприяння модернізації, діяльність наукових та освітніх медичних закладів має бути спрямована насамперед на розроблення, наукове обґрунтування та сприяння реалізації системних, поетапних та послідовних заходів щодо модернізації розвитку галузі з огляду на кризові ситуації, вітчизняний та міжнародний досвід, заснованих на нових управлінських, у тому числі логістичних, фінансових, маркетингових та інших медичних стратегіях з урахуванням розв’язання пріоритетних завдань удосконалення якості та підвищення ефективності медичної допомоги.

Неодмінною умовою такої роботи є наявність тісного контакту між розробниками таких управлінських, фінансових, маркетингових та інших медичних стратегій, експертною медичною спільнотою та фахівцями, які безпосередньо здійснюють післядипломну підготовку фахівців, а також удосконалення підходів до освітнього процесу як щодо сучасних освітніх технологій, зокрема телемедичних, так і стосовно підготовки команд фахівців із провідних практичних проблем.

Висновки та напрями подальших досліджень. Наукові дослідження, проведені в цій галузі, та позитивний досвід багатьох розвинених країн свідчать про те, що найбільш оптимальною моделлю нарощування кадрового потенціалу медичних працівників для сфери охорони здоров’я є професійний розвиток фахівців різних напрямів, підготовлених та мотивованих на успішну реалізацію ухвалених рішень. Сучасні підходи до нарощування кадрового потенціалу фахівців для роботи в умовах модернізації охорони здоров’я та формування системи безперервного вдосконалення якості медичної допомоги охоплюють, зокрема, такі основні напрями: системність післядипломної підготовки медичних кадрів щодо

вдосконалення організації та підвищення якості медичної допомоги; розроблення уніфікованих підходів із пріоритетних напрямів охорони здоров'я, що узгоджують дії на всіх рівнях – загальнодержавному, регіональному, організаційному.

Список використаних джерел

1. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health : workforce 2030. WHA69/38. 2016. *World Health Organization* : website. URL : http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA_69/A69_38-en.pdf. (last accessed : 23.01.2023).
2. Abdul-Jalal H., Toulson P., Tweed D. Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*. 2013. Volume 7. P. 150–157. doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00229-3 202.
3. Вітенко І. С. Психологічні проблеми підготовки медичних кадрів в Україні. *Журнал психіатрії і медичної психології*. 1995. № 1. С. 22–26.
4. Dean H. G., Towle E., Wiseman M. Essentials of Staff Development and Why You Should Care. *Journal of Oncology Practices*. 2010 Mar. 6 (2). P. 104–106. URL : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2835475/> (last accessed 23.01.2023).
5. Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors : A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain / Alberto Ibañez Fernandez, Pedro Reinares Lara, Monica Cortiñas Ugalde, Gyanendra Singh Sisodia. *Journal of Retail and Consumer Services*. 2018. Volume 42. P. 29–36. doi.org/10.1016/j.jretconser.
6. Hardigan P., Sangasubana N. Alament class analysis of job satisfaction and turnover among practicing pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2010. Volume 6. Issue 1. P. 32–38. doi.org/10.1016/j.sapharm.
7. Martinho A. M. Becoming a Doctor in Europe : Objective Selection Systems. *American Medical Association Journal of Ethics*. 2012. Volume 14. Number 12. P. 984–988.
8. Доповідь про стан охорони здоров'я в Європі, 2006 : Спільна робота на благо здоров'я. Женева. *World Health Organization* : вебсайт. URL : http://www.who.int/entity/whr/2006/whr06_overview_ar.pdf. (last accessed : 23.01.2023).
9. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі : сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. № 1(84). Том 2. С. 20–26.
10. Граціютова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *ECONOMICS : time realities*. 2020. № 6(52). С. 25–34.

References

1. Health workforce and services Draft global strategy on human resources for health: workforce 2030. (2016). WHA69/38. *World Health Organization*: website. Retrieved from http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA_69/A69_38-en.pdf [in English].
2. Abdul-Jalal, H., Toulson, P., Tweed, D. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 7, 150–157. doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00229-3 202 [in English].
3. Vitenko, I. S. (1995). Psykholohichni problemy pidhotovky medychnykh kadriv v Ukraini [Psychological problems of training medical personnel in Ukraine]. *Zhurnal psykhiiatrii i medychnoi psykhologii*, 1, 22–26. [in Ukrainian].

4. Dean, H. G., Towle, E., Wiseman, M. (2010). Essentials of Staff Development and Why You Should Care. *Journal of Oncology Practices*, 6 (2), 104–106. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2835475/> [in English].
5. Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain / Alberto Ibañez Fernandez, Pedro Reinares Lara, Monica Cortiñas Ugalde, Gyanendra Singh Sisodia. (2018). *Journal of Retail and Consumer Services*, 42, 29–36. doi.org/10.1016/j.jretconser [in English].
6. Hardigan, P., Sangasubana, N. (2010). Alaten class analysis of job satisfaction and turnover among practicing pharmacists. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 6, 1, 32–38. doi.org/10.1016/j.sapharm [in English].
7. MMartinho, A. M. (2012). Becoming a Doctor in Europe: Objective Selection Systems. *American Medical Association Journal of Ethics*, 14, 12, 984–988. [in English].
8. Dopovid pro stan okhorony zdorovia v Yevropi, 2006: Spilna robota na blaho zdorovia. Zheneva (2006). *Word Health Organization*: websit. Retrieved from http://www.who.int/entity/whr/2006/whr06_overview_ar.pdf [in Ukrainian].
9. Volosovets, O. P., Zabolotko, V. M., Volosovets, A. O. (2020). Kadrove zabezpechennia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini ta sviti: suchasni vyklyky [Staffing of the healthcare industry in Ukraine and the world: modern challenges]. *Ukrainski medychni visti*, 1 (84), T. 2, 20–26. [in Ukrainian].
10. Hratsiotova, H. O., Yasinovska, M. O. (2020). Upravlinnia personalom ta pidvyshchennia kadrovoho potentsialu zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtratsii [Personnel management and increasing the personnel potential of health care institutions of Ukraine in the conditions of European integration]. *ECONOMICS: time realities*, 6 (52), 25–34. [in Ukrainian].

MODERN FOREIGN PRACTICES IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL IN HEALTH CARE AREA

Kolisnichenko Natalia

Abstract. The article examines modern foreign practices in the development of personnel potential in the health care area and outlines the prospects for the implementation of relevant measures in Ukraine. It is revealed that the development of the potential of the personnel is primarily related to its training, which includes a formal orientation program, cross-functional training, support of professional skills, coaching, career development and personal development. The benefits of various forms of training for the healthcare sector are provided related to the maintenance of medical workers; promoting their morale; fostering effectiveness of practice; developing job competence; keeping patients' satisfaction. Various methods aimed at increasing personnel potential, which are used in foreign practice, are examined, in particular, management training for first-line managers in the healthcare area; orientation practices for new medical professionals; effective professional training, etc. A review of foreign practices that are free of charge is provided, they are book clubs; educational programs for medical workers; government-supported programs; internal training programs, etc. The role and significance of other factors in the development of personnel potential in the area of health care are examined, in particular - benefits from membership in a professional association; coaching and mentoring. Recommendations are developed for the implementation of Western practice in the Ukrainian healthcare system related to the transformation of the system of continuous professional development of healthcare workers in accordance with international standards on improving the quality of medical education based on the accumulative principle of activity; implementation of unified modular programs of post-graduate education of employees on the most relevant problems of health care theory and practice; inclusion in the structure of modules of postgraduate education of specialists in mandatory clinical practice, aimed at teaching modern methods and technologies of providing medical care.

Keywords: health care, human resources, foreign practices, training, training programs, professional skills, coaching, mentoring, career development, personal development, professional association.