

LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE UN FATTORE DI SUCCESSO AZIENDALE: LA CULTURA DEL MAGNET HOSPITAL

MOTIVAZIONI

Ho iniziato a lavorare nel 1988 presso l'Ospedale di Circolo e F. Macchi. Nel 1991 mi è stato proposto di ricoprire il ruolo di Infermiera Insegnante presso la Scuola per Infermieri Professionali di Varese, sezione distaccata di Luino. Da lì la mia esperienza lavorativa presso l'Ospedale di Luino, come Infermiera prima e dal 2007 come Coordinatore infermieristico. Nel 2018 ho avuto l'opportunità di tornare a lavorare a Varese. Il ruolo del Coordinatore di struttura è cruciale, esso si trova in una posizione strategica e avvalendosi della collaborazione dei Coordinatori delle varie unità operative e servizi può portare ad uno miglioramento dei servizi offerti alle persone.

PREMESSA

Attrarre e trattenere al proprio interno gli infermieri sono dinamiche che, da sempre, suscitano l'interesse delle organizzazioni sanitarie di diversi Paesi, Italia compresa. Una delle esperienze più suggestive e significative in questo senso è quella americana dei *Magnet Hospital*. La ricerca condotta fino a oggi su questo genere di ospedali documenta alte percentuali di soddisfazione tra il personale infermieristico, un basso *turn-over* e una migliore qualità dell'assistenza erogata.

Durante un'ondata nazionale di carenza infermieristica nei primi anni '80, alcuni ospedali americani sono stati identificati come casi eccezionali: riportavano tassi insolitamente bassi di assenteismo e *turn-over*. Gli infermieri percepivano queste istituzioni come buoni datori di lavoro, capaci di offrire un ambiente professionale attraente. Tali ospedali sono stati presi a esempio per progetti mirati a migliorare la qualità della vita lavorativa degli infermieri, sono nati così i *Magnet Hospital* (MH), le cui le parole d'ordine sono: *empowerment*, autonomia professionale, controllo gestionale condiviso. Il termine *Magnet Hospital* è spesso utilizzato per riferirsi a strutture capaci di attrarre e trattenere uno staff di infermieri ben qualificati e, di conseguenza, di garantire un'ottima qualità dell'assistenza. Iniziata negli Stati Uniti, la diffusione degli ospedali "magnete" e dei loro principi sta ora diventando internazionale.

Le caratteristiche strutturali degli Ospedali Magnete furono individuate intervistando gli infermieri.

I loro punti di forza sono stati descritti nel 2001 da *Kramer e Schmalemberg*¹ utilizzando lo strumento validato del *The magnet hospital model. J Nurs Adm*². Questi punti, riconosciuti dagli infermieri come essenziali e a maggior impatto sulla qualità dell'assistenza, sono: sostegno per la formazione, competenza degli operatori nella clinica, autonomia, competenze infermieristiche esperte, sostegno da parte del responsabile infermieristico, adeguata dotazione organica quali-quantitativa dell'équipe assistenziale e cultura assistenziale centrata sul paziente. Gli infermieri degli Ospedali Magnete presentano tassi inferiori alla media di *burnout*, maggiore *job satisfaction* e migliori risultati nei confronti dei pazienti³. I criteri degli Ospedali Magnete, applicabili a tutti gli ambienti di lavoro, spaziano dal generale, quali una buona reputazione per la qualità dell'assistenza e come buon posto dove lavorare, allo specifico, per esempio uno scarso turnover, uno staff adeguato, turni flessibili, leadership forte, salari adeguati⁴. Da tali studi è emerso che uno dei punti su cui fare leva per migliorare il clima organizzativo è la leadership. Il Coordinatore Infermieristico esercita un ruolo fondamentale: per essere efficace il coordinatore infermieristico deve contemporaneamente svolgere i ruoli di manager e di leader, unire le capacità gestionali del manager e le capacità di guida delle persone del leader. Per la carica istituzionale ricoperta, il coordinatore infermieristico rappresenta un modello; egli deve valorizzare le risorse umane, guidare il gruppo, non soffocare i cambiamenti e le nuove idee, cavalcare l'onda dell'innovazione "ideologica" che in alcune occasioni si rivela più importante e "potente" di quella tecnologica. Il coordinatore infermieristico è il perno centrale per la motivazione del gruppo nell'ambito dell'assistenza infermieristica: utilizzando il proprio vissuto, le conoscenze acquisite nel percorso del master e dei sistemi informatici a disposizione, il Coordinatore può stimolare i propri operatori a lavorare tendendo al massimo livello di qualità. Come Coordinatore di struttura per prima cosa vorrei conoscere come sono organizzate le varie Unità Operative e quale clima vi è al loro interno.

Riconoscendo l'importanza del Coordinatore Infermieristico e tecnico, li coinvolgerei attivamente e cercherei di ottenere la loro collaborazione nel processo di miglioramento del clima organizzativo.

ANALISI DEL CONTESTO

L'Ospedale Luini Confalonieri di Luino è una struttura che offre, nell'ambito della specialità di base, servizi di primaria assistenza per rispondere e soddisfare i bisogni di salute della popolazione del bacino di riferimento, fa parte del Presidio del Verbano, che fa parte a sua volta dell'ASST dei Sette Laghi.

E' costituito dalle seguenti Unità Operative/Servizi:

Anestesia e Rianimazione, Chirurgia Generale, Day Surgery, Medicina Generale, Ortopedia Traumatologia, Recupero e Rieducazione funzionale, Pronto soccorso, Radiologia, Laboratorio analisi, Centro Dialisi assistenza limitata, Poliambulatorio, Endoscopia digestiva. All'interno della struttura sono presenti anche due comunità riabilitative psichiatriche.

L'Ospedale dista 10 chilometri dal confine elvetico ed è situato sul Lago Maggiore, durante il periodo estivo ci sono molti villeggianti e l'attività, soprattutto per il Pronto Soccorso, aumenta.

All'interno dell'Ospedale c'è anche un convitto che può essere usufruito dal personale neoassunto nell'attesa di trovare una sistemazione.

L'Ospedale di Luino purtroppo a causa della vicinanza con la Svizzera, che assume personale infermieristico offrendo uno stipendio più alto rispetto a quello offerto dall'Italia, non riesce ad essere molto attrattivo soprattutto per le nuove generazioni che preferiscono anche il più appetibile Ospedale di Varese con le sue unità Operative specialistiche.

FINALITA' DEL PROGETTO

Con questo progetto si vuole analizzare quale sia il clima organizzativo percepito dagli operatori che lavorano presso l'ospedale di Luino prendendo come riferimento il Modello del *Magnet Hospital* e nel contempo coinvolgere i Coordinatori nell'analisi delle Unità Operative/Servizi coordinati per rilevare il modello assistenziale utilizzato e chiedendo loro pareri su azioni di miglioramento.

Analisi complessa ma indispensabile per avere un punto di partenza da cui agire.

Sarà necessario coinvolgere l'Area Ricerca e Sviluppo delle *Clinical Practice* per la costruzione ed elaborazione dei questionari.

Il fine ultimo sarà quello di capire appunto quali azioni di miglioramento implementare per rendere più "magnetico" l'Ospedale di Luino.

OBIETTIVO GENERALE

L'obiettivo generale è quello di effettuare una analisi della percezione del clima organizzativo tra gli operatori e chiedere una collaborazione ai Coordinatori nel rilevare criticità e punti di forza delle Unità Operative da loro coordinati con lo scopo di porre le basi per un coinvolgimento attivo degli operatori e una collaborazione per implementare future azioni di miglioramento. Tali azioni di miglioramento prenderanno spunto dal modello del *Magnet Hospital* per fare in modo che il personale sia soddisfatto del proprio ambiente di lavoro.

OBIETTIVI SPECIFICI

1. Analisi del clima organizzativo
2. Analisi punti di forza/criticità Unità Operative coinvolgendo i Coordinatori

OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORE
1	• Elaborazione con la collaborazione dell'Area Ricerca e Sviluppo delle <i>Clinical Practice</i> di un questionario per la rilevazione del clima organizzativo. • Riunione con i Coordinatori in cui viene spiegata la finalità del progetto. • Avviso del personale tramite comunicazione data dai coordinatori dell'invio del questionario. • Invio del questionario al personale tramite mail	• Questionari compilati almeno al 75% entro due mesi dall'invio • Elaborazione dei questionari entro 6 mesi dal ritiro degli stessi
2	• Elaborazione con la collaborazione dell'Area Ricerca e Sviluppo delle <i>Clinical Practice</i> di un questionario per la rilevazione dei punti di forza/criticità da distribuire ai Coordinatori	• Questionari compilati almeno al 100% entro due mesi dall'invio • Elaborazione dei questionari entro 6 mesi dal ritiro degli stessi

CONCLUSIONI

“Un buon posto di lavoro è il luogo ideale per la pratica infermieristica dove è possibile massimizzare la salute e il benessere degli operatori, dove sono perseguiti i migliori *outcomes* clinici e le migliori *performances* organizzative” dall'Associazione della professione infermieristica dell'Ontario (RNAO) nel 2006.

Credo che l'obiettivo che un Coordinatore di struttura debba primariamente perseguire, sia quello di creare i presupposti per cui le persone possano lavorare bene, con il conseguente benessere dell'utente, scopo principe del nostro lavoro. Esso deve riuscire a motivare e coinvolgere gli operatori a raggiungere questo importante obiettivo e per fare questo deve avvalersi della collaborazione di una figura importantissima come quella dei Coordinatori di Unità Operativa/Servizio.

BIBLIOGRAFIA

- 1. Kramer M., Maguire P., Brewer B. (2011), Clinical nurses in Magnet Hospitals confirm productive, healthy unit work environments. *Journal of Nursing Management*, vol. 19, pag.5-17
- 2. The magnet hospital model. *J Nurs Adm.*, 29(2), 14-20.
- 3. Aiken, L. H., Buchan, J., Ball, J., & Rafferty, A. M. (2008). Transformative impact of Magnet designation: England case study. *Journal of Clinical Nursing*, vol 17, pag. n.3330-3337.
- 4. The Magnet Nursing Services Recognition Program
- 5. A Comparison of Two Groups of Magnet Hospitals
Linda H. Aiken, Donna S. Havens and Douglas M. Sloane

Varese, 12 febbraio 2021

Doris Silvia Sodini



Spett.le ASST Sette Laghi
di Varese

La/Il sottoscritto/a

...Doris Silvia Scanni.....

In relazione alla candidatura agli incarichi di funzione e come previsto dal Regolamento Aziendale con la presente ai sensi della normativa vigente;

AUTORIZZA

ASST SETTE LAGHI

☒ alla pubblicazione della/delle seguente/i Relazione/i:

LA MOTIVAZIONE DEL PERSONALE - UN
FAUTORE DI SUCCESSO AZIENDALE!
LA CULTURA DEL MAGNUS HOSPITAL

Luogo e Data...VARESE 12/2/21...Firma per autorizzazione alla pubblicazione...Scanni