

IOSUD – UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” DIN GALAȚI

Școala doctorală de Științe Socio-Umane



TEZĂ DE DOCTORAT

IMPACTUL FENOMENULUI BURNOUT ASUPRA PERFORMANȚEI ANGAJAȚILOR
DIN SISTEMUL SANITAR

Doctorand

Cărăuș Ancuța-Loredana

Președinte

Prof. univ. dr. ALEXANDRU CĂPĂȚÎNĂ
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Conducător științific,

Prof. univ. dr. NICOLETA CRISTACHE
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Referenți științifici

Prof. univ. dr. MARIAN NASTASE
Academia de Studii Economice București

Prof. univ. dr. ADRIANA PRODAN
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

Prof. univ. dr. GHEORGHE POPESCU
Academia de Studii Economice București

Seria E 2: Management Nr. 31

GALAȚI 2024

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

- Seria I 1: **Biotehnologii**
- Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**
- Seria I 3: **Inginerie electrică**
- Seria I 4: **Inginerie industrială**
- Seria I 5: **Ingineria materialelor**
- Seria I 6: **Inginerie mecanică**
- Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**
- Seria I 8: **Ingineria sistemelor**
- Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

- Seria E 1: **Economie**
- Seria E 2: **Management**
- Seria E 3: **Marketing**
- Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**
- Seria SJ: **Drept**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE

- Seria U 1: **Filologie- Engleză**
- Seria U 2: **Filologie- Română**
- Seria U 3: **Istorie**
- Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

- Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOMEDICALE

- Seria M: **Medicină**
- Seria F: **Farmacie**

CUPRINS

INTRODUCERE	8
CADRUL ACTUAL PRIVIND CERCETAREA ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI ȘI PERFORMANȚEI RESURSELOR UMANE	14
1.1. Evoluția conceptelor de management și performanță a resurselor umane.....	16
1.1.1. Definiții și terminologie.....	16
1.1.2. Istoricul dezvoltării domeniului MRU.....	17
1.1.3. Teorii și modele fundamentale în MRU.....	18
1.1.4. Tendințe actuale în cercetarea managementului resurselor umane.....	24
1.1.5. Provocări și oportunități în cercetarea MRU.	33
CAPITOLUL 2	41
BURNOUT-UL – FENOMENUL ACTUAL CU IMPACT ASUPRA PERFORMANȚEI PROFESIONALE A ANGAJAȚILOR	41
2.1 Impactul burnout-ului asupra performanței profesionale a angajaților.....	41
2.1.1 Definirea conceptului de performanță în muncă.	42
2.1.2 Corelația dintre sindromul burnout și performanța angajaților din sănătate.....	43
2.2 Strategii de prevenire și combatere a epuizării în muncă.....	49
2.2.1 Intervenții la nivel organizațional.....	49
2.2.2 Intervenții la nivel individual.....	50
2.2.3 Rolul leadership-ului în prevenirea burnout-ului..	50
2.3 Stresul și epuizarea în muncă în rândul lucrătorilor din domeniul sănătății.....	51
2.3.1 Definirea conceptelor de stres ocupațional și burnout.....	51
2.3.2 Prevalența burnout-ului în rândul personalului medical.....	52

2.3.3 Factorii care contribuie la apariția epuizării în muncă în sistemul sanitar.....	53
CAPITOLUL 3.....	54
ANALIZA COMPARATIVĂ PRIVIND IMPACTUL BURNOUT-ULUI ASUPRA SISTEMULUI MEDICAL DIN ROMÂNIA ȘI ALTE STATE EUROPENE.....	54
3.1. Introducere.....	54
3.2. Metodologia cercetării comparative.....	56
3.2.1. Obiectivele analizei comparative.....	56
3.2.2. Selecția țărilor europene pentru comparație.....	60
3.2.3. Surse de date și metode de colectare a informațiilor.....	63
3.3. Prevalența burnout-ului în sistemele medicale analizate.....	64
3.3.1. România.....	65
3.3.2. State europene.....	69
3.3.3. Analiză comparativă a ratelor de burnout.....	80
3.4.1. Factori organizaționali.....	85
3.4.2. Factori individuali.....	85
3.4.3. Factori socio-culturali.....	85
3.5. Impactul burnout-ului asupra performanței sistemelor medicale.....	86
3.5.1. Efecte asupra calității actului medical.....	86
3.5.2. Implicații economice.....	86
3.5.3. Impactul crizelor asupra resurselor umane din domeniul sănătății: implicații și strategii de gestionare	87
3.6. Strategii și politici de prevenire și gestionare a burnout-ului.....	88
3.6.1. Abordări la nivel național în România.....	88
3.6.2. Strategii europene eficiente de gestionare a resurselor umane din sănătate: implicații pentru sistemul românesc de sănătate.....	89
3.6.3. Analiză comparativă a eficacității măsurilor implementate.....	90

3.7. Provocări și oportunități în abordarea burnout-ului la nivel european.....	92
3.7.1. Bariere comune în prevenirea și gestionarea burnout-ului.....	92
3.7.2. Oportunități de colaborare și schimb de experiență la nivel european.....	92
3.7.3. Direcții viitoare de acțiune și cercetare	92
CAPITOLUL 4.....	94
STUDIU EMPIRIC PRIVIND IMPACTUL BURNOUT-ULUI ASUPRA PERFORMANȚEI PERSONALULUI MEDICAL DIN ROMANIA.....	94
4.1. Metodologia cercetării.....	94
4.1.1. Obiectivele și ipotezele studiului.....	95
4.1.2. Descrierea eșantionului.....	98
4.1.3. Instrumentele de cercetare utilizate.....	98
4.1.4. Procedura de colectare a datelor	99
4.2. Analiza și interpretarea rezultatelor.....	99
4.2.1. Analiza descriptivă a variabilelor studiate.....	99
CAPITOLUL 5.....	234
CONCLUZII, CONSIDERAȚII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII, LIMITELE CERCETĂRI ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE	234
BIBLIOGRAFIE.....	248
ANEXE	256

Rezumat

Într-un context marcat de schimbări rapide și provocări structurale în sistemul sanitar românesc, teza abordează problematica burnout-ului în rândul angajaților din sănătate. Burnout-ul, definit prin epuizare emoțională, depersonalizare și o scădere a realizării personale, afectează atât bunăstarea angajaților, cât și performanța organizațională și calitatea actului medical. Studiul propune o metodologie mixtă, incluzând tehnici cantitative și calitative, pentru a explora dinamica burnout-ului și impactul acestuia asupra eficienței profesionale.

Capitolul 1 al tezei de doctorat explorează în profunzime cadrul actual al cercetării în domeniul managementului și performanței resurselor umane (MRU), subliniind importanța strategică a gestionării eficiente a resurselor umane în organizații, inclusiv în sectorul sanitar. Acesta se concentrează pe evoluția teoretică și conceptuală a domeniului, punând accent pe trecerea de la o abordare administrativă a MRU, specifică perioadei industriale, la una strategică, necesară în contextul organizațiilor moderne.

În prima parte a capitolului, autorul clarifică definițiile fundamentale ale managementului resurselor umane și performanței angajaților. Managementul resurselor umane este definit ca un set de practici integrate și coerente care vizează atragerea, dezvoltarea, motivarea și păstrarea capitalului uman al unei organizații. Performanța resurselor umane este conceptualizată ca măsura în care angajații îndeplinesc

obiectivele stabilite de organizație, având un impact direct asupra rezultatelor acesteia. Această secțiune subliniază importanța angajaților ca resurse strategice esențiale pentru atingerea succesului organizațional.

Capitolul continuă printr-o prezentare detaliată a istoricului dezvoltării managementului resurselor umane, începând cu era preindustrială, când gestionarea forței de muncă era informală și descentralizată, și ajungând până la Revoluția Industrială, care a marcat un punct de cotitură în modul de organizare și supervizare a angajaților. Pe măsură ce fabricile și companiile au crescut ca dimensiune și complexitate, a apărut necesitatea unor structuri formale pentru gestionarea resurselor umane, conducând la dezvoltarea primelor funcții administrative de resurse umane, cum ar fi recrutarea și salarizarea.

Un punct important al evoluției MRU a fost contribuția mișcării de management științific, inițiată de Frederick Taylor la începutul secolului XX. Taylor a promovat ideea unei abordări raționale și sistematice a muncii, punând accent pe eficiență, productivitate și diviziunea muncii. Acest model a dominat începutul dezvoltării MRU, punând bazele conceptelor de taylorism și fordism.

Ulterior, în anii 1920 și 1930, au început să se dezvolte cercetările asupra relațiilor umane și comportamentului organizațional, în mare parte datorită studiilor Hawthorne realizate de Elton Mayo și colegii săi. Aceștia au descoperit că aspectele psihosociale, precum moralul și relațiile interpersonale, influențează semnificativ productivitatea și satisfacția angajaților.

Acest shift de paradigmă a reprezentat începutul recunoașterii resurselor umane ca elemente critice nu doar din perspectiva competențelor tehnice, ci și a celor interpersonale și emoționale, conturând bazele pentru dezvoltarea ulterioară a teoriilor motivaționale și a conceptului de leadership.

În a doua parte a capitolului, sunt analizate teoriile și modelele fundamentale în MRU, care au jucat un rol esențial în transformarea acestui domeniu. Printre acestea se numără modelele Harvard, Michigan, Warwick și Guest, care oferă diferite perspective asupra relației dintre MRU și performanța organizațională. Fiecare model are propriile sale particularități, însă toate subliniază rolul esențial al resurselor umane în obținerea unui avantaj competitiv durabil pentru organizații. Modelul Harvard consideră MRU un proces integrat care trebuie să alinieze practicile organizaționale la nevoile individuale ale angajaților, recunoscând importanța implicării acestora în deciziile strategice. Modelul Michigan, pe de altă parte, pune accent pe importanța alinierii politicilor de resurse umane la strategia generală a organizației, subliniind importanța recrutării, selecției, performanței și recompensării ca elemente esențiale pentru atingerea obiectivelor organizaționale. O contribuție esențială a acestui capitol este explorarea tendințelor actuale în MRU, inclusiv impactul globalizării, tehnologizării și schimbărilor demografice asupra modului în care organizațiile își gestionează resursele umane. În contextul globalizării, MRU trebuie să se adapteze pentru a gestiona o forță de muncă din ce în ce mai diversificată cultural și geografic. Organizațiile sunt

nevoite să dezvolte politici de diversitate și incluziune, pentru a valorifica pe deplin potențialul unei forțe de muncă globale. Totodată, avansurile tehnologice, precum automatizarea și inteligența artificială, au schimbat fundamental modul în care se desfășoară activitățile de recrutare, selecție și dezvoltare a angajaților. Aceste tehnologii permit o eficiență sporită în procesele decizionale și în optimizarea managementului performanței, folosind analize de date și sisteme de management al resurselor umane (HRIS) pentru a îmbunătăți procesele interne.

Sunt abordate provocările și oportunitățile actuale în MRU. Digitalizarea a transformat nu doar modul de gestionare a angajaților, dar și modul de evaluare a performanței acestora. În prezent, organizațiile folosesc date în timp real și analize predictive pentru a identifica nevoile de dezvoltare ale angajaților și pentru a optimiza alocarea resurselor. Totodată, conceptul de work-life balance a devenit din ce în ce mai important în contextul pandemiei COVID-19, iar MRU joacă un rol crucial în implementarea strategiilor de muncă flexibilă și sprijinirea angajaților în menținerea echilibrului între viața profesională și cea personală.

Capitolul 2 al tezei de doctorat analizează în detaliu fenomenul burnout-ului și impactul acestuia asupra performanței profesionale a angajaților din domeniul sanitar, oferind o perspectivă cuprinzătoare asupra factorilor determinanți și a măsurilor de prevenire și combatere. Burnout-ul este descris ca un sindrom rezultat din expunerea prelungită la stresul profesional, caracterizat prin trei dimensiuni majore: epuizarea

emoțională depersonalizarea și scăderea realizărilor personale. Acest capitol investighează nu doar manifestările burnout-ului, ci și modul în care acestea afectează în mod direct calitatea actului medical și eficiența organizațională.

Burnout-ul este definit în contextul medical ca o reacție psihologică la stresul cronic, cu o prezență accentuată în profesii care implică o interacțiune continuă cu oamenii și unde există o presiune constantă de a performa. Epuizarea emoțională prima componentă majoră, reprezintă starea de oboseală cronică cauzată de suprasolicitare și de incapacitatea angajaților de a-și reface resursele emoționale. În sectorul sanitar, această epuizare se manifestă prin scăderea capacității de a face față solicitărilor zilnice, ceea ce poate duce la scăderea atenției și a capacității de decizie cu efecte directe asupra siguranței pacienților.

Depersonalizarea este a doua componentă esențială a burnout-ului și descrie atitudinea de detașare emoțională și cinism față de pacienți. Personalul medical ajunge să trateze pacienții ca pe obiecte sau cazuri, pierzând empatia și atenția personalizată, esențiale în îngrijirea medicală. Depersonalizarea duce la deteriorarea relațiilor profesionale, ceea ce afectează coeziunea echipei și calitatea colaborării între membrii acesteia, esențială în gestionarea cazurilor complexe din spitale.

Scăderea realizărilor personale este ultima componentă și se referă la sentimentul de ineficacitate și frustrare care apare pe măsură ce angajații simt că nu mai pot atinge performanțele așteptate. Acest sentiment

este agravat de volumul mare de muncă și de lipsa de resurse din sistemul sanitar, ceea ce conduce la demotivare stagnarea dezvoltării profesionale și o deteriorare generală a calității actului medical.

Capitolul evidențiază corelația strânsă dintre burnout și scăderea performanței profesionale a angajaților din sistemul sanitar. Personalul medical afectat de burnout suferă de scăderea concentrării ceea ce duce la un risc crescut de erori medicale afectând nu doar siguranța pacienților, dar și încrederea în sine a angajaților. Studiile citate în capitol sugerează că burnout-ul duce la o reducere semnificativă a capacității de luare a deciziilor rapide și corecte în special în situații de urgență, unde fiecare minut contează pentru sănătatea pacienților. De asemenea, sindromul burnout scade motivația intrinsecă a angajaților, reducând dorința de a-și îmbunătăți performanțele și de a se implica în activități de dezvoltare profesională continuă.

Capitolul subliniază faptul că, în contextul sanitar, stresul continuu cauzat de volumul mare de muncă, interacțiunea constantă cu pacienții și lipsa resurselor (atât umane, cât și materiale) constituie factori majori care alimentează apariția burnout-ului. În acest sens, factorii de stres specifici domeniului medical, precum gestionarea emoțională a suferinței pacienților și responsabilitatea uriașă pentru viața și sănătatea acestora, sunt deosebit de influenți în declanșarea sindromului.

Capitolul 2 dezvoltă și analiza strategiilor de prevenire și combatere a burnout-ului, organizate pe două niveluri: individual și organizațional. La nivel

individual, capitolul discută despre tehnicile de auto-gestionare a stresului, cum ar fi exercițiile fizice meditația și terapia cognitiv-comportamentală care pot ajuta angajații să-și gestioneze mai bine stresul și să evite epuizarea. Sunt subliniate și intervențiile specifice pentru personalul medical, cum ar fi programele de training pentru dezvoltarea rezilienței și workshops de gestionare a stresului care ajută angajații să dezvolte mecanisme de coping mai eficiente.

La nivel organizațional, capitolul subliniază rolul crucial al leadership-ului în prevenirea burnout-ului. Managerii din domeniul sanitar trebuie să creeze un mediu de lucru care să ofere sprijin emoțional și resurse adecvate reducând astfel presiunile asupra angajaților. Un management eficient implică recunoașterea semnelor timpurii ale burnout-ului și intervenții proactive cum ar fi redistribuirea sarcinilor, flexibilizarea programului de lucru și oferirea de pauze regulate pentru a permite personalului să se refacă. Capitolul accentuează și importanța comunicării deschise între angajați și conducere, care poate facilita identificarea problemelor și implementarea rapidă a măsurilor corective.

Un aspect central al intervențiilor organizaționale este legat de implementarea unor politici de echilibru între viața personală și cea profesională. În domeniul sanitar, unde turele lungi și munca în weekend sunt frecvente, se recomandă ajustarea programelor de lucru pentru a preveni acumularea stresului și oboseala cronică. Munca în echipă și promovarea unei culturi organizaționale de sprijin reciproc sunt, de asemenea,

identificate ca fiind esențiale pentru reducerea incidenței burnout-ului.

Capitolul evidențiază că leadership-ul transformațional este cel mai eficient stil de conducere în prevenirea burnout-ului. Liderii transformaționali se concentrează pe crearea unui mediu de lucru pozitiv și inspirator, în care angajații să se simtă sprijiniți și valorizați. Aceștia încurajează dezvoltarea profesională continuă și asigură resursele necesare pentru ca personalul să își îndeplinească sarcinile într-un mod eficient și fără stres excesiv.

De asemenea, un leadership empatic este crucial în recunoașterea timpurie a semnelor de burnout și în oferirea unui sprijin personalizat pentru angajații care prezintă simptome de epuizare. Capitolul subliniază importanța creării unei culturi organizaționale în care bunăstarea angajaților este o prioritate și în care există un dialog continuu între angajați și conducere despre nevoile și provocările profesionale ale acestora.

Capitolul detaliază factorii de stres specifici domeniului sanitar, cum ar fi presiunile generate de volumul mare de muncă, responsabilitățile critice legate de sănătatea pacienților, lipsa personalului și a resurselor, precum și orele de lucru prelungite. Toate aceste aspecte contribuie la apariția și intensificarea burnout-ului, în special în contextul în care sistemele de sănătate se confruntă adesea cu subfinanțare și infrastructură inadecvată.

Capitolul subliniază că personalul medical trebuie să facă față unor cerințe psihologice și fizice extrem de ridicate, ceea ce face din burnout o problemă endemică

în acest sector. Epuizarea emoțională generată de gestionarea continuă a suferinței și morții, împreună cu presiunea de a lua decizii rapide și precise în condiții de stres ridicat, accentuează vulnerabilitatea la burnout.

Capitolul 3 din teza de doctorat prezintă o analiză comparativă aprofundată a impactului burnout-ului asupra sistemului medical din România și alte state europene, punând în evidență atât similitudinile, cât și diferențele în ceea ce privește prevalența și gestionarea acestui fenomen. Obiectivul principal al capitolului este de a explora modul în care diferite sisteme de sănătate din Europa abordează burnout-ul, factorii determinanți ai acestuia și implicațiile asupra performanței angajaților din domeniul sanitar.

Capitolul utilizează o metodologie de cercetare comparativă care implică analiza datelor din mai multe țări europene, inclusiv România, pentru a oferi o perspectivă amplă asupra prevalenței și managementului burnout-ului. Sunt prezentate sursele de date utilizate, cum ar fi rapoarte statistice naționale, studii de caz și date colectate din chestionare aplicate în diverse țări. Selecția țărilor pentru comparație s-a bazat pe factori socio-economici și pe caracteristicile structurale ale sistemelor de sănătate, asigurând un eșantion reprezentativ pentru evaluarea politicilor și intervențiilor în gestionarea burnout-ului.

O parte centrală a capitolului este prevalența burnout-ului în rândul personalului medical din România, care este comparată cu ratele raportate în alte țări europene. România se confruntă cu o rată ridicată de burnout, influențată de probleme sistemice cum ar fi

subfinanțarea cronică a sectorului sanitar lipsa de resurse materiale și umane, și condițiile de muncă precare. Volumul mare de muncă turele lungi și lipsa personalului contribuie la o suprasolicitare emoțională și fizică a angajaților, ceea ce crește riscul de burnout.

În comparație, statele europene care au implementat politici proactive pentru susținerea personalului medical, cum ar fi Germania, Suedia și Franța prezintă rate de burnout relativ mai scăzute. Aceste țări au investit în resurse adecvate infrastructură modernizată și programe de sprijin psihologic pentru personalul medical, ceea ce a contribuit la reducerea prevalenței acestui sindrom.

Capitolul evidențiază factorii determinanți ai burnout-ului atât la nivel organizațional, cât și individual, analizând modul în care acești factori variază între România și alte țări europene. În România, principalii factori determinanți ai burnout-ului includ lipsa resurselor presiunea constantă asupra personalului medical și conducerea inefficientă în instituțiile medicale. De asemenea, un alt factor major este migrația personalului medical în căutarea unor condiții de muncă mai bune în alte țări, ceea ce agravează și mai mult deficitul de personal și crește sarcinile celor rămași.

Pe de altă parte, în țările europene cu un sistem de sănătate mai bine finanțat, factorii determinanți ai burnout-ului sunt adesea legați de presiunea tehnologică și exigențele ridicate de performanță dar impactul acestora este atenuat prin existența unor structuri de suport și politici bine implementate care facilitează un echilibru între viața profesională și cea personală.

Capitolul explorează, de asemenea, impactul burnout-ului asupra performanței sistemelor medicale arătând cum epuizarea profesională afectează nu doar sănătatea personalului medical, dar și calitatea serviciilor oferite pacienților. În România, burnout-ul are consecințe grave asupra calității îngrijirilor și siguranței pacienților ducând la o creștere a numărului de erori medicale, o reducere a satisfacției pacienților și, în unele cazuri, la un absentism ridicat în rândul personalului medical.

În țările cu sisteme medicale mai dezvoltate, cum ar fi Danemarca și Olanda impactul burnout-ului asupra performanței este mai bine gestionat prin intervenții timpurii și programe bine structurate de sprijin pentru angajați. Aceste intervenții includ programe de sănătate mintală la locul de muncă, reducerea sarcinilor administrative și flexibilitatea programului de lucru care contribuie la reducerea nivelului de stres și la îmbunătățirea performanței.

Capitolul discută o serie de politici eficiente implementate în diferite țări europene, care au avut succes în prevenirea și gestionarea burnout-ului. De exemplu, în Suedia accentul este pus pe formarea continuă a personalului medical în tehnici de gestionare a stresului, în timp ce Franța a dezvoltat un sistem de mentorat care facilitează integrarea noilor angajați și oferă suport emoțional și profesional continuu. Un alt exemplu relevant este Germania unde au fost implementate măsuri de reducere a timpului de muncă pentru angajații din sănătate, fără a compromite calitatea îngrijirilor. Aceste politici sunt relevante pentru sistemul medical din România, care ar putea beneficia de

adoptarea unor măsuri similare pentru reducerea nivelului de burnout în rândul personalului medical.

Capitolul se încheie cu o discuție despre relevanța acestor politici pentru România, subliniind necesitatea unei reforme structurale în sistemul sanitar românesc pentru a aborda problema burnout-ului. Printre recomandările esențiale se numără: îmbunătățirea condițiilor de muncă creșterea investițiilor în infrastructură și dezvoltarea programelor de suport psihologic pentru angajați. Se subliniază, de asemenea, importanța leadership-ului transformativ în instituțiile medicale și necesitatea unei schimbări de mentalitate în privința sănătății mentale a personalului.

Capitolul 4 din teza de doctorat este dedicat unui studiu empiric detaliat asupra impactului burnout-ului asupra performanței profesionale a personalului medical din România. Acest capitol urmărește să ofere o imagine cuprinzătoare a modului în care burnout-ul afectează personalul din sistemul sanitar românesc, identificând prevalența sindromului și principalii factori care contribuie la dezvoltarea acestuia. De asemenea, capitolul analizează consecințele burnout-ului asupra performanței și asupra calității actului medical, bazându-se pe o metodologie mixtă, care include metode cantitative (chestionare) și metode calitative (interviuri).

Studiul utilizează o metodologie mixtă pentru a capta atât dimensiunea cantitativă cât și dimensiunea calitativă a fenomenului burnout. Pe de o parte, au fost aplicate chestionare standardizate pentru măsurarea nivelului de burnout în rândul personalului medical. Aceste chestionare au fost distribuite unui eșantion

reprezentativ de medici, asistente și personal auxiliar din diferite spitale și clinici din România, permițând măsurarea celor trei dimensiuni principale ale burnout-ului: epuizarea emoțională depersonalizarea și scăderea realizărilor personale.

Pe de altă parte, pentru o înțelegere mai profundă a fenomenului, au fost realizate interviuri semi-structurate cu un grup selectat de angajați din domeniul sanitar. Aceste interviuri au explorat experiențele subiective ale participanților, punând accent pe modul în care ei percep sindromul burnout, precum și impactul pe care acesta îl are asupra performanței lor profesionale și asupra relațiilor cu pacienții și colegii. Această abordare calitativă a permis o explorare detaliată a emoțiilor și gândurilor personalului medical, surprinzând nu doar efectele evidente ale burnout-ului, ci și factorii mai subtili care contribuie la apariția și perpetuarea acestuia.

Capitolul analizează datele obținute din chestionare și oferă o imagine clară asupra prevalenței burnout-ului în rândul personalului medical românesc. Rezultatele indică o prevalență ridicată a burnout-ului, cu o incidență deosebit de mare în rândul angajaților care lucrează în secții critice, cum ar fi urgențele terapia intensivă și oncologia. Aceste secții implică adesea un volum mare de muncă un contact continuu cu pacienții în situații grave și o presiune constantă asupra personalului de a lua decizii rapide și vitale.

Personalul din spitalele publice raportează niveluri mai ridicate de burnout comparativ cu colegii lor din sectorul privat, unde condițiile de muncă sunt în general mai bune, iar resursele sunt mai abundente. În

spitalele publice, lipsa cronică de resurse volumul ridicat de pacienți și infrastructura medicală deficitară contribuie semnificativ la creșterea stresului și, implicit, a burnout-ului.

Studiul relevă că epuizarea emoțională este cea mai răspândită dimensiune a burnout-ului în rândul personalului medical. Aceasta reflectă gradul de oboseală psihică și fizică experimentat de personalul care lucrează în condiții extrem de solicitante, având un impact negativ asupra capacității lor de a se concentra și asupra relațiilor interpersonale cu pacienții și colegii.

Capitolul oferă o analiză detaliată a factorilor determinanți ai burnout-ului în sistemul sanitar românesc. Printre acești factori se numără condițiile de muncă precare volumul ridicat de muncă turele lungi și extenuante precum și lipsa suportului emoțional și profesional din partea managementului. Personalul medical se confruntă zilnic cu provocări precum lipsa echipamentelor adecvate insuficiența resurselor umane și presiunea constantă de a trata un număr mare de pacienți într-un timp scurt.

Migrația personalului medical reprezintă un alt factor esențial care contribuie la creșterea nivelului de burnout. În contextul în care mulți medici și asistente pleacă în alte țări pentru a căuta condiții de muncă mai bune, cei rămași în sistemul sanitar românesc se confruntă cu o suprasolicitare accentuată. Deficitul de personal duce la creșterea volumului de muncă pentru cei rămași, ceea ce agravează și mai mult sindromul burnout.

Studiul arată că burnout-ul are un impact semnificativ asupra performanței profesionale a personalului medical. Angajații afectați de burnout raportează o scădere considerabilă a motivației și a capacității de a se concentra la locul de muncă. Aceștia sunt predispuși la erori medicale care pot avea consecințe grave pentru pacienți. De asemenea, relațiile interpersonale dintre personalul medical și pacienți suferă, personalul epuizat emoțional fiind mai puțin capabil să ofere sprijin și empatie pacienților, ceea ce afectează calitatea actului medical și satisfacția pacienților.

Burnout-ul contribuie și la un absenteism ridicat în rândul personalului medical, precum și la un turnover crescut care duce la instabilitate și la creșterea costurilor pentru instituțiile medicale. Personalul afectat de burnout este mai predispus să ia decizii de a părăsi locul de muncă, ceea ce adâncește criza de personal din sistemul sanitar românesc.

Capitolul analizează în detaliu patternurile demografice și profesionale asociate cu burnout-ul. Rezultatele indică faptul că personalul medical mai tânăr și cei cu experiență profesională mai mică sunt mai predispuși să sufere de burnout, în special din cauza presiunii de a se adapta rapid la cerințele intense ale profesiei medicale. De asemenea, femeile sunt mai predispuse la burnout decât bărbații, în parte din cauza provocărilor suplimentare pe care le întâmpină în echilibrarea vieții personale cu cea profesională.

Personalul din secțiile critice – cum ar fi urgențele și terapia intensivă – prezintă cele mai ridicate niveluri de

burnout, din cauza naturii solicitante a muncii lor și a necesității de a lua decizii rapide, adesea în condiții de incertitudine. Studiul arată că sprijinul organizațional joacă un rol esențial în reducerea burnout-ului, instituțiile care oferă acces la programe de suport psihologic și oportunități de dezvoltare profesională având o prevalență mai mică a burnout-ului în rândul personalului.

Capitolul 5 al tezei de doctorat prezintă o sinteză comprehensivă a rezultatelor cercetării, concentrându-se pe concluziile generale, contribuțiile proprii aduse cunoașterii fenomenului burnout în sistemul sanitar românesc, limitele cercetării și direcțiile viitoare pentru dezvoltarea ulterioară a acestei teme. Obiectivul principal al acestui capitol este de a evidenția impactul burnout-ului asupra personalului medical și de a propune soluții pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane în vederea reducerii acestui sindrom.

Concluziile subliniază faptul că burnout-ul este o problemă larg răspândită în rândul personalului medical din România, având efecte negative semnificative atât asupra bunăstării emoționale a angajaților, cât și asupra performanței lor profesionale. Prevalența ridicată a acestui sindrom este determinată de o serie de factori sistemici, cum ar fi lipsa resurselor, volumul ridicat de muncă, turele prelungite și condițiile precare de muncă din spitalele publice. În mod special, rezultatele arată că epuizarea emoțională, una dintre componentele principale ale burnout-ului, conduce la o scădere semnificativă a performanței profesionale, cu consecințe directe asupra calității îngrijirilor oferite pacienților. De asemenea, depersonalizarea și scăderea realizărilor

personale contribuie la deteriorarea relațiilor interpersonale și la creșterea absenteismului și turnover-ului în rândul personalului medical.

Cercetarea a adus contribuții importante la înțelegerea fenomenului burnout în România, oferind date empirice valoroase despre prevalența acestuia și despre factorii specifici care îl determină. Prin utilizarea unei metodologii mixte, care combină atât chestionare, cât și interviuri, studiul a reușit să ofere o imagine complexă asupra burnout-ului, captând atât aspectele obiective, cât și dimensiunea subiectivă a experiențelor angajaților din domeniul sanitar. O contribuție semnificativă a cercetării constă în propunerea unui cadru integrat de prevenire și gestionare a burnout-ului, care include intervenții la nivel individual și organizațional, subliniind rolul crucial al leadership-ului și al politicilor de resurse umane în acest proces. Autorul recunoaște limitele cercetării, printre care se numără faptul că studiul s-a concentrat pe un eșantion specific din sectorul sanitar românesc, ceea ce limitează generalizarea rezultatelor. De asemenea, lipsa unei analize longitudinale reduce capacitatea de a observa evoluția burnout-ului în timp și de a evalua pe termen lung eficiența măsurilor implementate pentru prevenirea acestuia. Autorul sugerează că extinderea cercetării la alte sectoare ale sistemului sanitar, cum ar fi sectorul privat sau îngrijirile la domiciliu, ar fi utilă pentru a oferi o perspectivă mai completă asupra fenomenului burnout în întregul sistem medical românesc.

În ceea ce privește direcțiile viitoare de cercetare, autorul propune realizarea de studii longitudinale, care să

urmărească evoluția burnout-ului pe o perioadă extinsă și să evalueze impactul intervențiilor organizaționale asupra reducerii acestuia. De asemenea, sunt sugerate studii comparative între diferite tipuri de instituții medicale și între diverse țări europene, pentru a identifica bune practici care ar putea fi adaptate și implementate în România. În contextul digitalizării crescânde a sistemului sanitar, autorul subliniază importanța evaluării impactului tehnologiei asupra burnout-ului, inclusiv utilizarea telemedicinii și a noilor tehnologii de monitorizare a sănătății.

Capitolul se încheie cu o serie de recomandări practice pentru îmbunătățirea managementului resurselor umane în sistemul sanitar românesc. Printre acestea se numără crearea unui mediu de lucru sprijinitor, prin implementarea unor programe de suport psihologic pentru personalul medical și flexibilizarea programului de lucru, precum și investițiile în infrastructură și modernizarea echipamentelor. Aceste măsuri ar putea contribui semnificativ la reducerea suprasolicitării personalului și la prevenirea burnout-ului.

Cercetarea subliniază importanța managementului strategic în prevenirea și gestionarea burnout-ului, propunând o serie de soluții viabile pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și pentru crearea unui mediu de lucru mai sănătos în sistemul sanitar. Contribuțiile acestei cercetări sunt valoroase atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, deschizând calea pentru noi studii și intervenții care să sprijine dezvoltarea unui sistem sanitar eficient și sustenabil în România.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Storey, J. - The Future of Public Sector HRM in Mauritius from an accountability perspective, *Open Journal of Social Sciences*, Vol.2 No.3, March 6, 2014.
- [2] Armstrong, M. A Handbook of human resource management practice, 2006, (10th ed.).
- [3] Dessler, G. *Human resource management*. Pearson. 2013.
- [4] Noe, R. A. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education. 2017.
- [5] Aguinis, H. *Performance Management*. Pearson, 2013.
- [6] Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B., *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin, 2014.
- [7] Kaufman, B. E. *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Cornell University Press, 2010.
- [8] Alan B. Kaufman, *The Psychology of Learning*, Academic Press, 2010.
- [9] Armstrong K., *A History of God* (Ballantine Books, 2006), 123.
- [10] Noe, R. A. *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education. 2017.
- [11] Newton, I. *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*. Londra: Joseph Streater pentru Royal Society, 1687.
- [12] Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, 1984.
- [13] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. Free Press, 1984.

- [14] Hendry, C., & Pettigrew, A. Human Resource Management: An Agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43.
- [15] Pettigrew, A. M., & Whipp, R. *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell. 1991
- [16] Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 1997, 34(1), 53-73.
- [17] Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The End of Orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175.
- [18] Tursunbayeva, A., Franco, M., & Pagliari, C. Use of Social Media for e-Government in the Public Health Sector: A Systematic Review of Published Studies. *Government Information Quarterly*, 2017, 34(2), 270-282.
- [19] Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. The Rise (and Fall?) of HR Analytics: A Study into the Future Application, Value, Structure, and System Support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2017, 4(2), 157-178.
- [21] Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 2015, 25(2), 216-231.
- [22] Cox, T. H., & Blake, S. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 1999, 5(3), 45-56.
- [23] Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 2008, 49(2), 37-44.

- [24] Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, 18(10), 1701-1719.
- [25] Collier, J., & Esteban, R. Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 2007, 16(1), 19-33.
- [26] Glavas, A., & Kelley, K. The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 2014, 24(2), 165-202.
- [27] Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41(4), 690-709.
- [28] Jackson, S. E., & Joshi, A. Work Team Diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 2011, (Vol. 1, pp. 651-686). American Psychological Association.
- [29] Yarger, L., Hammer, B. I., & Jones, D. R. Artificial Intelligence Ethics: An HR Perspective. *Business Horizons*, 2020, 63(3), 337-347.
- [30] Lupton, N. C. Artificial Intelligence and Human Resource Management: Challenges and Opportunities. *International Journal of Human Resource Studies*, 2019, 9(4), 109-122.
- [31] Glikson, E., & Woolley, A. W. Human Trust in Artificial Intelligence: Review of Empirical Research. *Academy of Management Annals*, 2020, 14(2), 627-660.
- [32] Reddy, P., & Reddy, T. S. (2019). Ethical Issues in Artificial Intelligence Applications in Human Resource

- Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2019, 7(1), 113-125.
- [33] Binns, R. (2018). Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 2018, 149-159.
- [34] Seligman, M. E. P. *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Atria Books, 2011.
- [35] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(3), 293-315.
- [37] Ryan, R. M., & Deci, E. L. On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52(1), 141-166.
- [38] Kelloway, E. K., & Day, A. L. Building Healthy Workplaces: What We Know So Far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 2005, 37(4), 223-235.
- [39] Cooper, C. L., & Cartwright, S. Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 1994, 47(4), 455-471.
- [40] Tremblay, D. G., & Genin, É. Innovative Work Practices: The Role of Telework in the Discourse on Workplace Flexibility. *International Journal of Work Innovation*, 2009, 1(1), 42-58.
- [41] Nilles, J. M. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. Wiley, 1998.
- [42] Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. Telecommuting's Differential Impact on Work-Family

- Conflict: Is There No Place Like Home?. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(6), 1340-1350.
- [43] Bailey, D. E., & Kurland, N. B. A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(4), 383-400.
- [44] Strohmeier, S. Concepts of e-HRM Consequences: A Categorization, Review and Suggestion. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, 20(3), 528-543.
- [45] Martin, G., Reddington, M., & Kneafsey, M. B. Web 2.0 and Human Resource Management: 'Groundswell' or Hype?. *The International Journal of Human Resource Management*, 2009, 20(3), 515-529.
- [46] Triana, M. d. C., Jayasinghe, M., & Pieper, J. R. Perceived Workplace Racial Discrimination and Its Correlates: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(4), 491-513.
- [47] Staats, C. Understanding Implicit Bias: What Educators Should Know. *American Educator*, 2016, 39(4), 29-33.
- [48] Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 2012, 109(41), 16474-16479.
- [49] Leslie, L. M. Diversity Initiative Effectiveness: A Typological Theory of Unintended Consequences. *Academy of Management Review*, 2019, 44(3), 538-563.
- [50] Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. HR and Analytics: Why HR is Set to Fail the Big Data Challenge. *Human Resource Management Journal*, 2016, 26(1), 1-11.

- [51] Bamberger, K. A., & Mulligan, D. K. Privacy on the Ground: Driving Corporate Behavior in the United States and Europe. The MIT Press, 2019.
- [52] Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. The Datafication of Talent: How Technology is Advancing the Science of Human Potential at Work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 2017, 18, 13-16.
- [53] Caligiuri, P., Mencin, A., & Jiang, K. Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*, 2020, 73(1), 1-26.
- [54] Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 2017, 38(2), 225-246.
- [55] Carroll, M. A Practical Guide to Data Privacy and Cybersecurity Compliance. Wolters Kluwer, 2020.
- [56] Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: The Moderating Role of CSR-Specific Relative Autonomy and Individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(5), 559-579.
- [57] Tuan, L. T. CSR Leadership and Employee Organizational Identification: The Roles of CSR-Positive Social Identity, CSR-Driven Job Pursuit Intention, and Perceived CSR Authenticity. *Journal of Business Ethics*, 2021, 171(3), 627-639.
- [58] Zarsky, T. Z. Transparent Privacy Governance. Cambridge University Press, 2019.
- [59] Lee, S., & Lin, J. Data Privacy and GDPR Handbook. Wiley, 2021.

- [60] Mitnick, K. D., & Vamosi, R. *The Art of Invisibility: The World's Most Famous Hacker Teaches You How to Be Safe in the Age of Big Brother and Big Data*. Little, Brown and Company, 2020.
- [61] Kuner, C., Bygrave, L. A., Docksey, C., & Drechsler, L. *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Commentary*. Oxford University Press, 2020
- [62] Papakonstantinou, V., & de Hert, P. *EU Data Protection Law: The Reform and Its Implications*. Springer, 2019.
- [63] Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. "Burnout-depression overlap: A review." *Clinical Psychology Review*, 2019, 45, 183-198.
- [64] West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. "Physician burnout: contributors, consequences and solutions." *Journal of Internal Medicine*, 2021, 285(5), 516-529.
- [65] Tawfik, D. S., Scheid, A., Profit, J., Shanafelt, T., Trockel, M., & Adair, K. C. "Evidence Relating Health Care Provider Burnout and Quality of Care: A Systematic Review and Meta-analysis." *Annals of Internal Medicine*, 2020, 173(10), 825-834.
- [66] Welp, A., & Meier, L. L. "Emotional exhaustion and workload predict clinician-rated and objective patient safety." *Frontiers in Psychology*, 2021, 11, 567395.
- [67] Montgomery, A., Panagopoulou, E., Esmail, A., Richards, T., & Maslach, C. "Burnout in healthcare: the case for organisational change." *BMJ*, 374, n2061, 2021.
- [68] Riess, H., & Kraft-Todd, G. "Empathy training for resident physicians: A randomized controlled trial of a neuroscience-informed curriculum." *Journal of General Internal Medicine*, 2018, 33(10), 1626-1634.

- [69] Shapiro, J., & Galowitz, P. "Peer Support for Clinicians: A Programmatic Approach." *Academic Medicine*, 2016, 91(9), 1200-1204.
- [70] Bloom, N. "Management practices and training in healthcare organizations: Evidence from the US and the UK." *Human Resource Management*, 2019, 58(4), 335-351.
- [71] Sargeant, J., Wong, B. M., & Campbell, C. M. "CPD of the future: a partnership between quality improvement and competency-based education." *Medical Education*, 2018, 52(1), 125-135.
- [72] Klingbeil, C., & Gibson, C. "The Teach Back Method: A Systematic Review and Meta-analysis of an Intervention Involving Healthcare Communication." *Patient Education and Counseling*, 2020, 103(5), 944-958.
- [73] Mira, J. J., Lorenzo, S., & Carrillo, I. "Empowering communication: A key to reducing medical errors and enhancing patient safety." *Health Communication*, 2021, 36(5), 560-570.
- [74] consequences for managerial sustainability in the public sector." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2020, 30(3), 422-439.
- [75] Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. "Defeating Job Burnout: The Influence of Perceived Organizational Support and Job Embeddedness." *Journal of Occupational Health Psychology*, 2019, 24(4), 491-505.
- [75] Kumar, S. "Burnout and Doctors: Prevalence, Prevention and Intervention." *Healthcare*, 2019, 4(3), 37.
- [77] Morse, G., et al. "The Role of Resilience and Gratitude in Combatting Burnout: A Study Among Emergency Medicine Residents." *Journal of Emergency Medicine*, 2019, 57(6), 733-741.

- [78] Garman, A. N., et al. "Impact of leadership development programs on physician burnout: A systematic review." *BMJ Leader*, 2022, 6(1), 24-31.
- [79] Lebares, C. C., et al. "Mindfulness-based stress reduction for residents: A randomized controlled trial." *Journal of General Internal Medicine*, 2019, 34(4), 489-499.
- [80] Linzer, M., et al. "Ten Bold Steps to Prevent Burnout in General Internal Medicine." *Journal of General Internal Medicine*, 2020, 35(2), 537-541.
- [81] Chen, Q., et al. "Multifaceted interventions for improving spontaneous reporting of adverse drug reactions in a general hospital in China." *Drug Safety*, 2021, 44(6), 659-666.
- [82] McHugh, M. D., et al. "Better nurse staffing and nurse work environments associated with increased survival of in-hospital cardiac arrest patients." *Medical Care*, 2019, 57(1), 4-12.
- [83] Poghosyan, L., et al. "Nurse practitioner autonomy and satisfaction in rural settings." *Medical Care Research and Review*, 2021, 78(1), 33-44.
- [84] Rotenstein, L. S., et al. "Prevalence of Burnout Among Physicians: A Systematic Review." *JAMA*, 2018, 320(11), 1131-1150.
- [85] Heinen, M. M., et al. "Nurse-sensitive health care outcomes in acute care settings: An international study." *International Journal of Nursing Studies*, 102, 103474, 2020.
- [86] Schwartz, S. P., et al. "Work-life balance behaviours cluster in work settings and relate to burnout and safety culture: a cross-sectional survey analysis." *BMJ Quality & Safety*, 2019, 28(2), 142-150.
- [87] <https://epha.org/addressing-health-workforce-shortages-in-europe/>. Accesat la: 15 iulie 2024.

- [88] Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout." *Work & Stress*, vol. 19, no. 3, 2005, pp. 192-207. DOI: 10.1080/02678370500297720.
- [89] European Public Health Alliance (EPHA). "Addressing Health Workforce Shortages in Europe." EPHA, 2020.
- [90] European Observatory on Health Systems and Policies. "Addressing burnout in the health workforce in Europe: challenges and solutions." *Policy Brief*, 2021.
- [91] World Health Organization (WHO). "Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases." WHO, 2019.
- [92] European Commission. "Economic and Financial Affairs: The Impact of the 2008 Crisis on the EU Economy." European Commission, 2014.
- [93] World Health Organization (WHO). "Noncommunicable diseases." WHO, 2021.
- [94] Wiederhold, B. K., Cipresso, P., Pizzioli, D., Wiederhold, M., & Riva, G. "Intervention for physician burnout: a systematic review." *Virtual Reality*, vol. 22, no. 3, 2018, pp. 179-185.
- [95] Leiter, M. P., Frank, E., & Matheson, T. J. "Demands, values, and burnout: relevance for physicians." *Canadian Family Physician*, vol. 55, no. 12, 2009, pp. 1224-1225.
- [96] Peeters, Maria C. W., Montgomery, Anthony J., Schaufeli, Wilmar B. și Maslach, Christina. *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. Psychology Press, 2015.
- [97] Eurofound. "Burnout in the Workplace: A Review of Data and Policy Responses in the EU." Publications Office of the European Union, 2018.

- [98] Demerouti, Evangelia, Nachreiner, Friedhelm, Bakker, Arnold B. și Schaufeli, Wilmar B. "The job demands-resources model of burnout." *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 2001.
- [99] Hakanen, Jari J., Bakker, Arnold B. și Schaufeli, Wilmar B. "Burnout and Work Engagement among Teachers." *Journal of School Psychology*, Elsevier, 2006.
- [100] European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). "Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention." Publications Office of the European Union, 2014.
- [101] Branea, Ana-Maria. "Burnout Syndrome in Romanian Physicians: Causes, Consequences, and Solutions." *Journal of Medicine and Life*, Carol Davila University Press, 2013.
- [102] Popescu, Gabriel și Gherghina, Radu. "Rural-Urban Disparities in Health Care Infrastructure in Romania." *Romanian Journal of Regional Science*, Romanian Regional Science Association, 2015.
- [103] Ciutan, Mihai, Oțelea, Mihai și Vlădescu, Cristian. "Healthcare Reform in Romania: Impact on Medical Staff and Burnout." *Management in Health*, Ministry of Health, Romania, 2012.
- [104] Păunescu, Cristian și Vlădescu, Cristian. *Reforming the Health Care System in Romania: Challenges and Opportunities*. Polirom, Iași, 2010.
- [105] Rădulescu, Sorin M. "The Impact of Health System Reforms on Medical Personnel in Romania." *Sociologie Românească*, University of Bucharest Press, 2015.
- [106] Anghel, Mihaela și Florea, Adrian. "Urban-Rural Disparities in Access to Health Services in Romania." *Romanian Journal of Public Health*, Ministry of Health, 2016.

- [107] Schaufeli, Wilmar B., și Enzmann, Dirk. The burnout companion to study and practice: A critical analysis. Taylor & Francis, 1998.
- [108] Kahn, William A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*, Academy of Management, 1990.
- [109] Halbesleben, Jonathon R. B., și Buckley, M. Ronald. "Burnout in organizational life." *Journal of Management*, Sage Publications, 2004.
- [110] Dewa, Carolyn S., Loong, Denise, Bonato, Sarah, și Hees, Hiske L. "The relationship between physician burnout and quality of healthcare in terms of safety and acceptability: a systematic review." *BMJ Open*, BMJ Publishing Group, 2017.
- [111] Alarcon, Gene M., Eschleman, Kevin J., și Bowling, Nathan A. "Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis." *Work & Stress*, Taylor & Francis, 2009.
- [112] Hofmann, David A., Burke, Michael J. și Zohar, Dan. "100 years of occupational safety research: From basic protections and work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk." *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association, 2017.
- [113] Bodenheimer, Thomas și Sinsky, Christine. "From Triple to Quadruple Aim: Care of the Patient Requires Care of the Provider." *Annals of Family Medicine*, Annals Publishing, 2014
- [114] Hall, Louise H., Johnson, Judy, Watt, Ian, Tsipa, Agathi, și O'Connor, Daryl B. "Healthcare Staff Wellbeing, Burnout, and Patient Safety: A Systematic Review." *PLOS ONE*, Public Library of Science, 2016.

- [115] Kreitzer, Mary Jo și Klatt, Mary. "Educational Innovations to Foster Resilience in the Health Professions." *Medical Teacher*, Taylor & Francis, 2017.
- [116] Salyers, Michelle P., Bonfils, Kelsey A., Luther, Lawrence, Firmin, Rebecca L., White, Daniel A., Adams, Emma L., și Rollins, Angela L. "The Relationship Between Professional Burnout and Quality and Safety in Healthcare: A Meta-Analysis." *Journal of General Internal Medicine*, Springer, 2017.
- [117] Wallace, Jean E., Lemaire, Jane B., și Ghali, William A. "Physician wellness: a missing quality indicator." *The Lancet*, Elsevier, 2009.
- [118] Weigl, Matthias, Hornung, Severin, Angerer, Peter și Glaser, Jürgen. "Redesigning Work Organization in Hospital Care: Effects on Job Quality and Burnout." *Journal of Business and Psychology*, Springer, 2013.
- [119] Laschinger, Heather K. S., și Fida, Roberta. "New Nurses Burnout and Workplace Well-Being: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital." *Burnout Research*, Elsevier, 2015.
- [120] Busoi, Cristian-Silviu. "The Role of the European Union in Health Policy and Its Impact on National Health Systems." *Journal of European Integration*, Routledge, 2019.
- [121] Nistor, Aurelian, și Dragomir, Oana. "Challenges and Opportunities for Integrating Romania into EU Health Policies: A Focus on Burnout Prevention." *Romanian Journal of European Affairs*, European Institute of Romania, 2020.
- [122] European Commission. "Healthy Workplaces Campaigns: Promoting Mental Health and Well-being at Work." Publications Office of the European Union, 2018.

- [123] Kivimäki, Mika, Jokela, Markus, Nyberg, Solja T., et al. "Long Working Hours and Risk of Coronary Heart Disease and Stroke: A Systematic Review and Meta-Analysis." *The Lancet*, Elsevier, 2015.
- [124] Gabriele, Sofia, et al. "Burnout and Workload among Health Professionals in Italy: A Cross-Sectional Study." *Journal of Health Psychology*, Sage Publications, 2016.
- [125] Wang, Julia L., et al. "Occupational Burnout in Poland: The Impact of Work Environment and Employee Well-being." *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Springer, 2017.
- [126] Geisler, Markus, et al. "Mental Health and Well-Being of Healthcare Professionals in France: A Comparative Study." *BMC Health Services Research*, BioMed Central, 2018.
- [127] Beleiu, Ionela, și Pandelică, Alina. "The Influence of EU Policies on Romanian Health Care Reforms: A Critical Analysis." *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Babeș-Bolyai University, 2017.
- [128] Busse, Reinhard, Blümel, Miriam, Scheller-Kreinsen, David, și Zentner, Annette. "Tackling Chronic Disease in Europe: Strategies, Interventions and Challenges." *European Observatory on Health Systems and Policies*, WHO Publications, 2010.
- [129] Aiken, Linda H., et al. "Nurse Staffing and Education and Hospital Mortality in Nine European Countries: A Retrospective Observational Study." *The Lancet*, Elsevier, 2014.
- [130] OECD. "Health at a Glance: Europe 2020: State of Health in the EU Cycle." OECD Publishing, 2020.
- [131] Löffler-Stastka, Henriette, et al. "Psychosocial Stress and Burnout among Medical Students and Doctors at a

Medical Faculty in Vienna." Wiener Klinische Wochenschrift, Springer, 2019.

[132] Dent, Mike, Bourgeault, Ivy Lynn, Denis, Jean-Louis, și Kuhlmann, Ellen. "The Routledge Companion to the Professions and Professionalism." Routledge, 2016.

[133] Babatunde, Olusegun. "Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure." Economic Insights – Trends and Challenges, 2013.

[134] Wendt, Claus. "Healthcare Delivery Systems: An International Comparison." Health Policy, Elsevier, 2009.

[135] Nolte, Ellen, Knai, Cécile, și Saltman, Richard B. "Assessing Chronic Disease Management in European Health Systems: Concepts and Approaches." World Health Organization, 2015.

[136] Dent, Mike, Bourgeault, Ivy Lynn, Denis, Jean-Louis, și Kuhlmann, Ellen. "The Routledge Companion to the Professions and Professionalism." Routledge, 2016.

[137] Panagioti, Maria, et al. "Controlled Interventions to Reduce Burnout in Physicians: A Systematic Review and Meta-Analysis." JAMA Internal Medicine, American Medical Association, 2017.

[138] Marinescu, Alina, și Ilie, Bogdan. "Discrepanțe Urban-Rural în Prevalența Burnout-ului la Personalul Medical din România." Revista Română de Sănătate Publică, Editura Universitară, București, 2020.

[139] Stănescu, Raluca, și Popescu, Daniel. "Burnout și Migrația Personalului Medical: Provocări și Perspective pentru România." Revista de Management Medical, Editura Universitară, București, 2020.

[140] OECD. "Health at a Glance: Europe 2022: State of Health in the EU Cycle." OECD Publishing, 2022.

- [141] Robert Koch Institute. *Prevalence of Burnout Among Health Professionals in Germany*. Berlin: Robert Koch Institute. Retrieved from Robert Koch Institute. 2022.
- [142] European Commission. *Health at a Glance: Europe 2022*. Brussels: European Commission. Retrieved from European Commission. 2022.
- [143] National Health Service. Burnout among healthcare professionals: 2023 statistics. NHS Publications, 2023.
- [144] Karolinska Institutet. Burnout rates among healthcare professionals in Sweden: A comprehensive study. KI Research Publications, 2022.
- [145] Ministerio de Sanidad. Burnout prevalence among healthcare workers in Spain. Government of Spain Publications, 2023.
- [146] Polish Ministry of Health. National survey on burnout among healthcare professionals in Poland. Government Publications, 2022.
- [147] Haute Autorité de Santé. The impact of COVID-19 on burnout prevalence in the French healthcare system. HAS Publications, 2022.
- [148] National Health Service. Burnout prevalence among healthcare professionals in the UK: A comprehensive report. NHS Publications, 2023.
- [149] Smith, J., & Brown, L. The impact of Brexit and COVID-19 on the UK healthcare system. *British Medical Journal*, 381(7892), 215-230, 2023.
- [150] Swedish Ministry of Health and Social Affairs. Workplace well-being and occupational health in Sweden. Government Publications, 2022
- [151] <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/nhs-workforce-statistics/march-2023>.

- [152] <https://www.manchester.ac.uk/research/european-health-perceptions>.
- [153] <https://www.who.int/health-topics/burnout>.
- [154] Garrosa, E., Rainho, C., Moreno-Jiménez, B., & Monteiro, M.J. "The Relationship Between Job Stressors, Job Burnout, and Quality of Life Among Healthcare Professionals in Spain." *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 26, nr. 1, pp. 96-105
- [155] Smith, J., & Taylor, A. (Eds.). *Burnout in the Medical Profession: A European Perspective*. Routledge, 2020.
- [156] Universitatea din Copenhagen. "Efectele burnout-ului asupra procesului decizional medical." Editura Medicală Internațională, 2023.
- [157] Universitatea din Milano. "Comunicarea medic-pacient și burnout-ul în diverse contexte europene." Editura de Științe Medicale, 2023.
- [158] Comisia Europeană. "Potențialul de inovație și burnout-ul în economiile europene." Editura de Politici Europene, 2023.
- [159] Institutul Național de Sănătate Publică. "Provocările implementării strategiilor de burnout în România." Editura Publică de Sănătate, 2023.
- [160] Universitatea din Maastricht. "Exodul personalului medical și burnout-ul în Europa de Est." Editura de Sănătate și Politici Publice, 2023.
- [161] Asociația Europeană pentru Educație Medicală. "Implicarea în formarea continuă și burnout-ul." Editura Educației Medicale, 2022.
- [162] Asociația Română de Psihiatrie și Psihoterapie. "Mentori pentru Reziliență." Editura Psihoterapiei Medicale, 2023.

- [163] Observatorul European al Sistemelor și Politicilor de Sănătate. "Eficacitatea măsurilor de prevenire a burnout-ului în Europa." Editura de Sănătate Publică Europeană, 2023.
- [164] Federația Europeană a Studenților la Medicină. "Percepția burnout-ului și alegerile de carieră medicală." Editura de Educație și Carieră Medicală, 2022.
- [165] Asociația Federală a Asigurărilor de Sănătate. "Sănătate pentru Îngrijitori." Editura Asigurărilor de Sănătate, 2020.
- [166] NHS Practitioner Health. "Programul de suport pentru profesioniștii medicali." Editura de Sănătate Națională, 2022.
- [167] Colegiul Oficial al Medicilor din Madrid. "Cuidando al Cuidador." Editura de Psihologie Medicală, 2023.
- [168] Institutul Karolinska. "Utilizarea ineficientă a resurselor și burnout-ul." Editura de Științe Medicale, 2023.
- [169] Institutul European pentru Management în Sănătate. "Climatul organizațional și burnout-ul." Editura de Management Medical, 2023.
- [170] Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică. "Costurile economice ale prezentismului și burnout-ul." Editura de Economie și Sănătate, 2022.
- [171] Asociația Europeană de Sănătate Publică. "Impactul burnout-ului asupra performanței sistemelor medicale europene." Editura Universitară Europeană, 2022.
- [172] Maslach, C., & Jackson, S. E. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 1981, 2(2), 99-113
- [172] Williams, L. J., & Anderson, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 1991, 17(3), 601-617.

[173] Otani, K., Waterman, B., Faulkner, K. M., Boslaugh, S., Burroughs, T. E., & Dunagan, W. C. Patient satisfaction: Focusing on "excellent". *Journal of Healthcare Management*, 2009, 54(2), 93-103.

[174] Karasek, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24(2), 285-308.