

VPLIV KOMUNIKACIJE V ORGANIZACIJI NA IZGORELOST ZAPOSLENIH V JAVNI ZDRAVSTVENI USTANOVI

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA BERNIK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.bernik@um.si

Komunikacija v organizaciji pomembno vpliva na organizacijsko klimo in psihofizično počutje zaposlenih, zlasti v delovno obremenjujočih okoljih, kot je javni zdravstveni sektor. Namen prispevka je bil preučiti zaznave zaposlenih o organizacijski komunikaciji, raven izgorelosti ter povezanost med organizacijsko komunikacijo in izgorelostjo v javni zdravstveni ustanovi v Sloveniji. Raziskava temelji na analizi zaznav zaposlenih o ključnih vidikih organizacijske komunikacije ter njihovega psihofizičnega počutja. Ugotovitve nakazujejo relativno stabilnost organizacijske klime, hkrati pa opozarjajo na izzive na področju spoštljive komunikacije in vključevanja zaposlenih v procese odločanja. Pri zaposlenih je zaznana zmeren raven izgorelosti. Prispevek predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskave ter poudarja pomen izboljšanja komunikacijskih praks kot pomembnega preventivnega dejavnika v javnem zdravstvenem sektorju.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.67](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.67)

ISBN

978-961-299-124-1

Ključne besede:

organizacija,
komunikacija,
izgorelost,
zaposleni,
zdravstvo



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.67](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.67)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:
organisation,
communication,
burnout,
employees,
healthcare

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON EMPLOYEE BURNOUT IN A PUBLIC HEALTH INSTITUTION

JASMINA ŽNIDARŠIČ, MOJCA BERNIK

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
jasmina.znidarsic@um.si, mojca.bernik@um.si

Internal communication plays an important role in shaping organizational climate and employee well-being, particularly in highly demanding work environments such as the public healthcare sector. The aim of this paper is to examine employees' perceptions of organizational communication, the level of burnout, and the relationship between organizational communication and burnout in a public healthcare institution in Slovenia. The study is based on an analysis of employees' perceptions of key aspects of organizational communication and their psychosocial well-being. The findings indicate a relatively stable organizational climate, while also highlighting challenges related to respectful communication and employee involvement in decision-making processes. A moderate level of burnout among employees was identified. The paper provides a starting point for further researches and emphasizes the importance of improving communication practices as a preventive factor in the public healthcare sector.



University of Maribor Press

1 Uvod

Sodobne organizacije delujejo v pogojih povečanih delovnih obremenitev in visokih zahtev glede učinkovitosti, kar pomembno vpliva na psihosocialno počutje zaposlenih. Organizacijsko okolje ima pri tem ključno vlogo, saj lahko bodisi spodbuja delovno zavzetost in dobro počutje bodisi prispeva k razvoju negativnih psihosocialnih izidov, med katerimi je izgorelost eden osrednjih izzivov sodobnih delovnih okolij.

Izgorelost je kompleksen psihološki pojav, ki se razvija kot posledica dolgotrajne izpostavljenosti kroničnim delovnim stresorjem in neugodnim organizacijskim razmeram. Opredeljena je kot sindrom čustvene izčrpanosti, depersonalizacije in zmanjšanega občutka osebne učinkovitosti (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Gre za postopni proces, ki pomembno vpliva na delovno uspešnost, zadovoljstvo z delom ter kakovost delovnih odnosov, pri čemer je še posebej izrazit v delovno intenzivnih sektorjih.

Takšen kontekst je značilen tudi za javni zdravstveni sektor, kjer zaposleni delujejo pod izrazitimi časovnimi pritiski, v čustveno zahtevnih situacijah ter ob omejenih kadrovske in organizacijske virih. Raziskave kažejo, da so ravni izgorelosti v zdravstvenih poklicih višje kot v številnih drugih dejavnostih, kar predstavlja pomemben izziv za delovanje zdravstvenih organizacij in kakovost oskrbe pacientov (Dall'Ora et al., 2020).

Pomembno vlogo pri razvoju izgorelosti imajo organizacijski dejavniki, med katerimi izstopa notranja komunikacija. Ta pomembno vpliva na organizacijsko klimo, kakovost medosebnih odnosov ter zaznavo podpore in vključenosti zaposlenih. Jasna in spoštljiva komunikacija omogoča boljše razumevanje pričakovanj in učinkovitejše obvladovanje delovnih nalog, medtem ko pomanjkljiva komunikacija povečuje negotovost, stres in nezadovoljstvo z delom (Laschinger, Leiter, 2006).

Kljub obsežnim raziskavam izgorelosti v zdravstvenem sektorju je empiričnih študij, ki bi neposredno preučevale povezavo med zaznavami organizacijske komunikacije in ravni izgorelosti zaposlenih, zlasti v slovenskem javnem zdravstvenem prostoru, še vedno razmeroma malo. Namen tega prispevka je zato preučiti zaznave

zaposlenih o organizacijski komunikaciji, raven iz gorelosti ter povezanost med organizacijsko komunikacijo in iz gorelostjo v javni zdravstveni ustanovi v Sloveniji.

2 Komunikacija v organizaciji

Organizacijska komunikacija je v sodobni znanstveni literaturi opredeljena kot osrednji organizacijski proces, ki omogoča usklajevanje dela, prenos informacij ter oblikovanje in vzdrževanje odnosov med zaposlenimi. Raziskave poudarjajo, da notranja komunikacija pomembno vpliva na zaznave zaposlenih o delovnem okolju, organizacijski klimi in kakovosti delovnih odnosov, saj ne opravlja zgolj informacijske funkcije, temveč pomembno prispeva tudi k oblikovanju vsakodnevnih delovnih izkušenj zaposlenih (Curilla, Morales, Poma, Vicente-Ramos, 2023).

Pomen notranje komunikacije se še posebej izrazito kaže v delovno obremenjujočih okoljih, kot je javni zdravstveni sektor. Zaposleni se soočajo s kompleksnimi delovnimi nalogami, časovnimi pritiski in nepredvidljivimi delovnimi situacijami, zato so jasne in pravočasne informacije ključnega pomena za učinkovito delovanje. Empirične raziskave kažejo, da zaznana jasnost informacij pomembno prispeva k boljšemu razumevanju delovnih nalog ter zmanjšuje negotovost pri delu (Motsamai, Onyenankeya, 2025).

V tem kontekstu predstavlja pomemben vidik organizacijske komunikacije obveščenost zaposlenih, ki se nanaša na zaznavo, ali imajo zaposleni na voljo zadostne informacije za razumevanje pričakovanj in ustrezno odločanje v delovnih situacijah. Pomanjkanje informacij je povezano z nejasnostjo vlog in slabšim doživljanjem delovnega okolja, medtem ko jasna in dosledna komunikacija prispeva k večji učinkovitosti ter boljšemu sodelovanju med zaposlenimi (Curilla et al., 2023).

Poleg obveščenosti ima pomembno vlogo tudi vključenost zaposlenih v komunikacijske procese, ki se nanaša na zaznano možnost izražanja mnenj ter občutek, da so ta v organizaciji slišana in upoštevana. Sodobni pregledi literature poudarjajo, da vključujoča komunikacija, ki omogoča dvosmerni dialog, pozitivno vpliva na organizacijsko klimo in zaznano podporo zaposlenim, pri čemer ne gre nujno za formalno sodelovanje zaposlenih v procesih odločanja (Nadales-Gallego, Galindo-Reyes, F., Garrido-More, 2025).

Tretji pomemben vidik organizacijske komunikacije je spoštljiva komunikacija, ki se nanaša na kakovost medosebnega sporazumevanja v organizaciji. Profesionalen in spoštljiv komunikacijski slog prispeva k boljšim delovnim odnosom, večjemu zaupanju ter stabilnejši organizacijski klimi, medtem ko nespoštljiva komunikacija povečuje verjetnost konfliktov in negativnih zaznav delovnega okolja (Curilla et al., 2023).

Poseben, vendar tesno povezan vidik organizacijske komunikacije predstavlja tudi razumevanje neformalnih pravil in načinov vključevanja v kolektiv. Jasno komunicirana pričakovanja in norme olajšajo socialno integracijo posameznikov v delovno skupino ter prispevajo k večjemu občutku pripadnosti organizaciji (Motsamai, Onyenankaya, 2025).

Na podlagi navedenih teoretičnih izhodišč je organizacijska komunikacija v raziskavi opredeljena skozi dimenzije obveščenosti, vključenosti zaposlenih v komunikacijske procese, spoštljive komunikacije in jasnosti socialnih pričakovanj. Takšen pristop omogoča teoretično utemeljeno analizo zaznav zaposlenih o komunikaciji v organizaciji ter njihovo povezavo z izgorelostjo.

3 Izgorelost

Izgorelost predstavlja pomemben psihosocialni pojav sodobnih delovnih okolij in je povezana z dolgotrajno izpostavljenostjo delovnim obremenitvam ter neugodnim organizacijskim dejavnikom. V literaturi je izgorelost najpogosteje opredeljena kot sindrom, ki se razvija kot posledica kroničnega stresa na delovnem mestu in se kaže v čustveni izčrpanosti, odtujenem ali ciničnem odnosu do dela ter zmanjšanem občutku osebne učinkovitosti (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Gre za proces, ki se razvija postopoma in ima lahko pomembne posledice tako za posameznika kot za organizacijo.

Sodobna razumevanja izgorelosti poudarjajo, da ne gre zgolj za individualni problem, temveč za pojav, ki je tesno povezan z značilnostmi delovnega okolja. Organizacijski dejavniki, kot so delovna obremenitev, nejasna pričakovanja, pomanjkanje podpore in slaba kakovost delovnih odnosov, pomembno prispevajo k razvoju izgorelosti. Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) je izgorelost v Mednarodni klasifikaciji bolezni (ICD-11) opredelila kot poklicni pojav, ki izhaja iz

kroničnega stresa na delovnem mestu, s čimer je dodatno poudarila vlogo delovnega okolja pri njenem nastanku (World Health Organization, 2019).

Izgorelost ima številne negativne posledice, med katerimi so zmanjšana delovna učinkovitost, nižje zadovoljstvo z delom, pogostejša odsotnost z dela ter povečano tveganje za težave na področju duševnega in telesnega zdravja (Maslach et al., 2001; Salvagioni, Melanda, Mesas, González, Gabani, Andrade, 2017). Na organizacijski ravni se lahko kaže v slabši kakovosti dela, večji fluktuaciji zaposlenih in slabših medosebnih odnosih (Schaufeli, Taris, 2014). Zaradi teh posledic je izgorelost vse pogostejše obravnavana kot pomemben izziv organizacij in sistemov dela (World Health Organization, 2019).

Zdravstveni sektor sodi med delovna okolja z večjim tveganjem za pojav izgorelosti zaradi visokih delovnih obremenitev, časovnih pritiskov in čustveno zahtevnega dela. Zaposleni v zdravstvenih ustanovah so pogosto izpostavljeni odgovornosti za zdravje in življenje drugih ter omejenim organizacijskim in kadrovskim virom, kar povečuje zaznano delovno obremenitev. Raziskave kažejo, da je izgorelost v zdravstvenih poklicih razširjen pojav in pomemben izziv za delovanje zdravstvenih organizacij (Dall'Ora et al., 2020).

Izgorelost zaposlenih v zdravstvenih ustanovah ne vpliva le na njihovo psihofizično počutje, temveč tudi na kakovost dela, varnost pacientov in organizacijsko klimo (Dall'Ora et al., 2020; Salvagioni et al., 2017). Zato se vse pogostejše poudarja pomen organizacijskih dejavnikov, kot so podpora, način vodenja in kakovost notranje komunikacije, ki lahko pomembno prispevajo k preprečevanju ali zmanjševanju izgorelosti v zdravstvenem okolju (West, Dyrbye, Shanafelt, 2018).

4 Raziskava

Na podlagi analize literature in predhodnih raziskav smo se odločili preveriti, kako zaposleni v javni zdravstveni ustanovi zaznavajo organizacijsko komunikacijo, kakšna je raven izgorelosti ter ali med zaznano kakovostjo organizacijske komunikacije in izgorelostjo obstaja povezanost. Namen raziskave, ki je bila izvedena septembra 2025, je prispevati k boljšemu razumevanju vloge komunikacije v organizaciji kot pomembnega dejavnika delovnega okolja ter njenega potencialnega vpliva na pojav izgorelosti zaposlenih.

Za namen raziskave smo si postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Ali zaposleni v javni zdravstveni ustanovi zaznavajo organizacijsko komunikacijo kot učinkovito z vidika obveščenosti, spoštljive komunikacije, vključenosti v komunikacijske procese in jasnosti socialnih pričakovanj?

RV2: Kakšna je raven izgorelosti zaposlenih v javni zdravstveni ustanovi?

RV3: Ali obstaja povezanost med zaznano kakovostjo organizacijske komunikacije in ravni izgorelosti zaposlenih v javni zdravstveni ustanovi?

4.1 Instrument in spremenljivke

Odgovore na raziskovalna vprašanja smo pridobili s kvantitativnimi metodami, kar pomeni, da smo z anketnim vprašalnikom pridobili primarne podatke, ki smo jih potem obdelali z različnimi statističnimi metodami v programu SPSS.

V splošnem delu vprašalnika smo pridobili demografske podatke o anketirancu, kot so spol, starost, dosežena izobrazba in delovno mesto. Naslednji sklop vprašanj je meril organizacijsko komunikacijo z vidika obveščenosti, spoštljive komunikacije, vključenosti v komunikacijske procese in jasnosti socialnih pričakovanj. Zajemal je 5 trditev, na katere so anketiranci odgovarjali s 5 stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja. Zadnji sklop vprašanj je meril stopnjo izgorelosti. Z zadnjim sklopom vprašanj smo merili stopnjo izgorelosti zaposlenih, pri čemer smo pri opredelitvi posameznih faz in pripadajočih spremenljivk sledili priporočilom avtorice Bončina (2019). Izgorelost je bila obravnavana kot proces v treh fazah: izčrpanost, utrujenost ter izgorelost. Tako oblikovan merski pristop je omogočil celovito obravnavo izgorelosti kot postopnega procesa.

4.2 Rezultati

V raziskavo je bilo vključenih 58 žensk (87 %) in 9 moških (13 %), skupaj 67 anketirancev. Največ anketirancev je bilo v starostni skupini od 40 do 49 let (36 %), sledili so zaposleni, stari 50 let in več (27 %). V starostni skupini od 30 do 39 let je bilo 24 % anketirancev, medtem ko je bilo najmanj zaposlenih v starostni skupini od 20 do 29 let (13 %). Prevladujejo anketiranci z višjo, visoko ali univerzitetno

izobrazbo (64 %), sledijo tisti z magisterijem (15 %) in s srednjo šolo (13 %), najmanj jih je z doktoratom znanosti (8 %). V vzorcu ni bilo zaposlenih na poslovnih položajih (0 %). Največ anketirancev je bilo zaposlenih kot medicinske sestre in strokovni delavci (po 25 %), sledijo zdravstveni delavci ali sodelavci (24 %) ter zdravniki (12 %). Manjši delež predstavljajo administrativni delavci (8 %), raziskovalci (3 %), farmacevtski in tehnični delavci (po 1,5 %).

Pri prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo ali zaposleni v javni zdravstveni ustanovi zaznavajo organizacijsko komunikacijo kot učinkovito z vidika obveščenosti, spoštljive komunikacije, vključenosti v komunikacijske procese in jasnosti socialnih pričakovanj.

Rezultati (Tabela 1) kažejo, da zaposleni organizacijsko komunikacijo v povprečju zaznavajo kot zmerno učinkovito ($M = 3,59$; $SD = 0,844$). Najvišjo povprečno vrednost dosega trditev »Natančno vem, kako moram delovati, da se vključim v kolektiv« ($M = 4,21$), kar kaže na visoko stopnjo jasnosti socialnih pričakovanj in dobrega razumevanja vključevanja v delovno okolje. Relativno pozitivno je ocenjena tudi obveščenost o delovnih nalogah ($M = 3,70$), kar nakazuje, da zaposleni večinoma prejemajo jasne informacije o tem, kaj se od njih pričakuje. Nižje povprečne vrednosti so zaznane pri trditvah, ki se nanašajo na razpoložljivost informacij za samostojno odločanje ($M = 3,45$) ter upoštevanje mnenj zaposlenih ($M = 3,40$), kar kaže na omejeno zaznavo vključenosti v komunikacijske procese. Najnižje je ocenjena trditev »V organizaciji obstaja spoštljiva komunikacija« ($M = 3,19$), pri čemer višji standardni odklon nakazuje večjo razpršenost zaznav med zaposlenimi.

Tabela 1: Povprečne vrednosti za zaznavanje organizacijske komunikacije

	POVPREČJE	STD.OD
Natančno vem, kako moram delovati, da se vključim v kolektiv.	4,21	0,978
Vedno dobim jasne informacije, kaj se od mene na delovnem mestu	3,70	1,155
Vedno imam dovolj informacij, da se lahko odločim, kako naj ravnam	3,45	1,077
Mnenje, ki ga izrazim, se upošteva.	3,40	1,129
V organizaciji obstaja spoštljiva komunikacija.	3,19	1,246
Organizacijska komunikacija skupaj	3,59	0,844

Kot odgovor na prvo raziskovalno vprašanje lahko zapišemo, da zaposleni organizacijsko komunikacijo zaznavajo kot delno učinkovito, pri čemer so zaznave najbolj pozitivne na področju jasnosti socialnih pričakovanj, medtem ko se več izzivov kaže na področju spoštljive komunikacije in vključevanja zaposlenih v komunikacijske procese.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju, ki se nanaša na raven izgorelosti zaposlenih v javni zdravstveni ustanovi, rezultati kažejo, da je skupna raven izgorelosti zmerna ($M = 2,79$; $SD = 1,300$). Med posameznimi dimenzijami je najvišje izražena izčrpanost ($M = 3,25$), kar nakazuje na prisotnost dolgotrajne obremenjenosti zaposlenih. Nižje povprečne vrednosti dosegata utrujenost ($M = 2,54$) in izgorelost ($M = 2,58$), kar kaže, da so izrazitejše oblike izgorelosti pri zaposlenih manj pogoste. Standardni odkloni pri vseh dimenzijah so razmeroma visoki, kar kaže na precejšnjo razpršenost zaznav med zaposlenimi (Tabela 2).

Tabela 2: Povprečne vrednosti za stopnje izgorelosti

	POVPREČJE	STD.ODKL
Izčrpanost	3,25	1,191
Utrujenost	2,54	1,368
Izgorelost	2,58	1,340
SKUPAJ	2,79	1,300

Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da zaposleni v javni zdravstveni ustanovi poročajo o zmerni ravni izgorelosti, pri čemer je izčrpanost najbolj izrazita dimenzija.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, ali obstaja povezanost med zaznano kakovostjo organizacijske komunikacije in ravnijo izgorelosti zaposlenih v javni zdravstveni ustanovi. Rezultati Pearsonove korelacijske analize kažejo na statistično značilno zmerno negativno povezanost med organizacijsko komunikacijo in izgorelostjo ($r = -0,451$; $p < 0,001$). Negativna vrednost korelacijskega koeficienta pomeni, da je višja zaznana kakovost organizacijske komunikacije povezana z nižjo ravnijo izgorelosti zaposlenih. Povezanost je statistično značilna na ravni 0,01, kar potrjuje, da ugotovljena povezava ni naključna.

Na podlagi rezultatov lahko podamo odgovor na tretje raziskovalno vprašanje in sicer lahko trdimo, da ima zaznana kakovost organizacijske komunikacije pomembno vlogo pri doživljanju izgorelosti zaposlenih v javni zdravstveni ustanovi, pri čemer boljša komunikacija sovpada z nižjo ravniyo izgorelosti.

5 Diskusija in zaključek

Namen raziskave je bil preučiti zaznave zaposlenih o organizacijski komunikaciji, raven izgorelosti ter povezanost med organizacijsko komunikacijo in izgorelostjo v javni zdravstveni ustanovi. Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni organizacijsko komunikacijo zaznavajo kot zmerno učinkovito. Najbolj pozitivno je ocenjena jasnost socialnih pričakovanj, kar pomeni, da zaposleni večinoma razumejo, kako delovati in se vključevati v delovni kolektiv. Podobno ugotavljajo tudi predhodne raziskave, ki poudarjajo pomen jasnih informacij, vlog in pričakovanj za pozitivno organizacijsko klimo ter učinkovito delovanje organizacij (Curilla et al., 2023). Manj ugodne zaznave so prisotne na področju spoštljive komunikacije in vključenosti zaposlenih v komunikacijske procese, kar nakazuje na izzive v kakovosti notranje komunikacije.

Pri preučevanju ravni izgorelosti je bila ugotovljena zmerna raven izgorelosti zaposlenih, pri čemer je najbolj izrazita izčrpanost. Takšne ugotovitve so skladne z raziskavami v zdravstvenem sektorju, ki izčrpanost prepoznavajo kot zgodnjo in pogosto prisotno fazo izgorelosti pri zdravstvenih delavcih (Dall'Ora et al., 2020). Raziskave poudarjajo, da dolgotrajna izpostavljenost delovnim obremenitvam brez ustreznih podpornih mehanizmov povečuje tveganje za nadaljnji razvoj izgorelosti (Maslach et al., 2001).

Najpomembnejša ugotovitev raziskave je statistično značilna zmerna negativna povezanost med zaznano kakovostjo organizacijske komunikacije in ravniyo izgorelosti. Rezultati potrjujejo, da zaposleni, ki zaznavajo boljšo komunikacijo v organizaciji, poročajo o nižji ravni izgorelosti. Takšna povezanost je skladna s predhodnimi raziskavami, ki poudarjajo, da organizacijski dejavniki, kot so jasna komunikacija, zaznana podpora in vključevanje zaposlenih, pomembno prispevajo k zmanjševanju psihosocialnih obremenitev in izgorelosti (West et al., 2018; Salvagioni et al., 2017).

Rezultati raziskave imajo pomembne praktične implikacije za javne zdravstvene ustanove. Izboljšanje jasnosti informacij, spodbujanje spoštljive in vključujoče komunikacije ter večja odzivnost na mnenja zaposlenih lahko prispevajo k boljši organizacijski klimi in nižji ravni izgorelosti zaposlenih, kar potrjujejo tudi empirične študije v zdravstvenem okolju (Dall’Ora et al., 2020). Kljub temu je treba rezultate interpretirati ob upoštevanju omejitev raziskave, predvsem velikosti vzorca in osredotočenosti na eno ustanovo.

Raziskava predstavlja pomembno izhodišče za nadaljnje raziskovanje povezav med organizacijsko komunikacijo in izgorelostjo v zdravstvenem sektorju ter poudarja pomen sistematičnega vlaganja v razvoj kakovostnih komunikacijskih praks kot dela strategij za ohranjanje dobrega počutja zaposlenih.

Viri in literatura

- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bončina, T. (2019). *Izgorelost: Si upate živeti drugače?*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 2023, 24(1): 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: A theoretical review. *Human Resources for Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M. P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes. *Journal of Nursing Administration*, 36(5), 259–267. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-200605000-00019>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Motsamai, P. F. T., Onyenankeya, K. (2025). Employee perceptions of internal communication in culturally diverse workplaces in South Africa: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(2005). <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101589>
- Nadales-Gallego, A., Galindo-Reyes, F., Garrido-Moreno, A. (2025) Connecting Internal Communication and Employee Engagement in Organisation: A Systematic Literature Review. *Sage Open*, 15(4). <https://doi.org/10.1177/21582440251399773>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

- West, C. P., Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: Contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516–529.
<https://doi.org/10.1111/joim.12752>
- World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (ICD-11)*.
<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>