

Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym jako element systemu zarządzania BHP

Psychosocial risk management as part of the OSH management system

Joanna Wierzowiecka¹

¹ Uniwersytet Morski w Gdyni, Wydział Zarządzania i Nauk o Jakości, Gdynia, Katedra Zarządzania Jakością, ul. Morska 81-87, 81-223 Gdynia, e-mail: j.wierzowiecka@wznj.umg.edu.pl, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4710-7350>

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia uwzględnienia czynników psychospołecznych w zarządzaniu ryzykiem BHP, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania wytycznych normy ISO 45003:2021 dotyczących zarządzania ryzykiem psychospołecznym i promowania dobrego samopoczucia w pracy w ramach systemu zarządzania BHP zgodnego z wymaganiami normy ISO 45001:2018.

Metodyka badań: Zastosowaną metodą badawczą jest analiza norm i piśmiennictwa dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia psychospołecznego. Normy ISO 45001:2018 oraz ISO 45003:2021 stanowiły główny przedmiot badań.

Wyniki badań: W ostatnich latach nastąpił rozwój norm ISO serii 45000. Wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym, które zostały ujęte w normie ISO 45003:2021, mają pomóc organizacjom stosującym system zarządzania BHP oparty na normie ISO 45001. Przeanalizowano najważniejsze wytyczne normy ISO 45003:2021, które mogą wykorzystać organizacje w ramach swoich systemów zarządzania BHP. Wskazano przykłady mogących wystąpić zagrożeń psychospołecznych obejmujących aspekty organizacji pracy, czynniki społeczne w miejscu pracy, środowisko pracy, sprzęt i niebezpieczne zadania. Podano przykłady działań, które można podjąć w celu zarządzania ryzykiem psychospołecznym i poprawy samopoczucia pracowników.

Wnioski: Zagrożenia psychospołeczne, w szczególności stres, i ich oddziaływanie na zdrowie pracowników nabierają w ostatnich latach coraz większego znaczenia. Pandemia COVID-19 również przyczyniła się do wzrostu zainteresowania czynnikami psychospołecznymi. W tym kontekście istotnego znaczenia nabiera pojawienie się w 2021 roku nowej międzynarodowej normy ISO 45003, która podsumowuje światowe doświadczenia w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

Wkład w rozwój dyscypliny: Norma ISO 45003:2021 może być siłą napędową dla skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem psychospołecznym, dlatego też bardzo pomocne dla polskich organizacji byłoby przyjęcie normy przez PKN i przetłumaczenie jej na język polski.

Typ artykułu: oryginalny artykuł naukowy.

Słowa kluczowe: system zarządzania BHP, ryzyko psychospołeczne, norma ISO 45003:2021.

Klasyfikacja JEL: J810, J28

ABSTRACT

Objective: The aim of this article is to present the importance of considering psychosocial factors in OSH risk management, with a particular focus on how the ISO 45003:2021 guidelines on managing psychosocial risks and promoting well-being at work can be used within the OSH management system compliant with the requirements of ISO 45001:2018.

Research Design & Methods: The research method used is the analysis of standards and literature on safety and psychosocial health. ISO 45001:2018 and ISO 45003:2021 were the main subject of research.

Findings: The ISO 45000 series of standards has evolved in recent years. Guidelines on the psychosocial risk management that is included in ISO 45003:2021 is intended to assist organisations using the OSH management system based on ISO 45001. The key guidelines of ISO 45003:2021 that organizations can use as part of their OSH management systems are analysed. Examples of psychosocial risks that may occur, including aspects of work organisation, social factors in the workplace, the working environment, equipment and hazardous tasks, are identified. This is followed by examples of actions that can be developed to manage psychosocial risks and improve the well-being of workers.

Implications/Recommendations: The importance of psychosocial risks, particularly stress, and their impact on workers' health has been growing in recent years. The COVID-19 pandemic also contributed to the increased interest in psychosocial factors. Against this backdrop, the emergence in 2021 of the new international standard ISO 45003, which summarizes global experience in the psychosocial risk management, becomes important.

Contribution: ISO 45003:2021 standard can be a driving force for effective safety and psychosocial health management, so it would be very helpful for Polish organisations if the Polish Committee for Standardization adopted the standard and translated it into Polish.

Article type: original article.

Keywords: OSH management system, psychosocial risk, ISO 45003:2021 standard.

1. Wprowadzenie

W organizacjach powinny być zapewnione bezpieczne i higieniczne warunki pracy. W tym celu istnieje konieczność wdrożenia i doskonalenia środków, które mają wyeliminować lub ograniczyć zagrożenia, jak również inne niekorzystne czynniki, które wpływają na pracowników (Górny 2015, s. 73). Narzędziem, które może pomóc organizacjom osiągnąć odpowiednio wysoki poziom bezpieczeństwa i warunków pracy, jest system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP) zgodny

z wymaganiami normy ISO 45001:2018. System ten koncentruje się na zagrożeniach występujących w procesach pracy i systematycznych działaniach mających zminimalizować ryzyka wynikające z tych zagrożeń (Sadowski 2018, s. 20).

Spośród wszystkich identyfikowanych zagrożeń, zagrożenia psychospołeczne, w szczególności stres, i ich oddziaływanie na zdrowie pracowników nabierają w ostatnich latach coraz większego znaczenia. Jednakże uzyskane wyniki badań dotyczące podejścia polskich organizacji do zagrożeń psychospołecznych i wdrażania działań przeciwdziałających stresowi pokazują, że zagrożenia psychospołeczne i poziom stresu pracowników analizuje jedynie ok. 10% organizacji, a 30% podejmuje działania w celu redukcji tych zagrożeń (Molek-Winiarska i Chomątowska 2020, s. 517). Z kolei według europejskiego badania przedsiębiorstw dotyczącego nowych i istniejących zagrożeń (ESENER) aż 81,3% polskich firm nie posiada planu zapobiegania stresowi związanemu z pracą, 88% organizacji nie interweniowało w przypadku zbyt długich lub nieregularnych godzin pracy, a 73,5% z nich nie zastosowało reorganizacji pracy w celu zmniejszenia wymagań i presji w celu zapobiegania zagrożeniom psychospołecznym (EU-OSHA 2020).

Aspekty związane z psychospołecznymi zagrożeniami zawodowymi są przedmiotem zainteresowania międzynarodowych i krajowych instytucji, takich jak WHO, ILO, czy PIP (WHO 1984; Stavroula & Aditya 2010; Forastieri 2016; Kucharska & Śmierciak 2015), jak również badaczy z obszaru psychologii (Cox, Griffiths i Leka 2005). Na zwiększone zainteresowanie czynnikami psychospołecznymi miała także pandemia COVID-19, czego przejawem są chociażby przeprowadzone badania mające na celu zbadanie bezpośredniego wpływu psychologicznego na pracowników, którzy wrócili do pracy po lockdownie i kwarantannie (Tan *i in.* 2020).

Główne przyczyny wypadków i urazów są nadal związane z czynnikiem ludzkim. W tym kontekście w ostatnim czasie w 2021 roku pojawiła się międzynarodowa norma ISO 45003, która podsumowuje światowe doświadczenia w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym w miejscu pracy.

Celem pracy jest przedstawienie znaczenia uwzględnienia czynników psychospołecznych w zarządzaniu ryzykiem BHP, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania wytycznych normy ISO 45003:2021 dotyczących zarządzania ryzykiem psychospołecznym i promowania dobrego samopoczucia w pracy

w ramach systemu zarządzania BHP zgodnego z wymaganiami normy ISO 45001:2018. Biorąc powyższe po uwagę jako metody badawcze zastosowano przede wszystkim analizę norm, jak również analizę piśmiennictwa z zakresu zarządzania BHP, w tym bezpieczeństwa i zdrowia psychospołecznego w miejscu pracy. Normy ISO 45001:2018 oraz ISO 45003:2021 stanowiły główny przedmiot badań.

2. Rozwój norm ISO serii 45000

Oprócz systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskiem, system zarządzania BHP jest jednym z najczęściej wdrażanych i certyfikowanych systemów zarządzania. Mimo to, aż do roku 2018 nie obowiązywała norma międzynarodowa w tym zakresie. Dopiero w 2013 r. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ang. International Organization for Standardization, w skrócie – ISO) uznała za celowe opracowanie znormalizowanych wymagań dotyczących systemu zarządzania BHP (Pawłowska i Pęciłło 2018, s. 5) i w tym celu utworzyła Komitet Techniczny ISO/TC 283 dla potrzeb standaryzacji w zakresie zarządzania BHP. Prace nad normą trwały pięć lat i 12 marca 2018 r. opublikowano pierwsze wydanie międzynarodowej normy ISO 45001 *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. Norma ta zawiera wymagania dla systemu zarządzania BHP oraz wytyczne do ich stosowania. Struktura normy jest zgodna z wymaganiami ISO dla norm dotyczących systemów zarządzania, co zapewnia kompatybilność wymagań systemu zarządzania BHP z wymaganiami innych znormalizowanych systemów zarządzania (Dyrektywy ISO/IEC 2020, s. 133). Norma ISO 45001:2018 zawiera wymagania dla systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, aby umożliwić organizacji zapewnienie pełnej zgodności z wymaganiami prawnymi z obszaru BHP, kontrolowanie ryzyk BHP oraz poprawę efektywności w tym obszarze (PN-ISO 45001, 2018). Norma ta została opracowana z myślą o wszelkiego rodzaju organizacjach, niezależnie od wielkości oraz rodzaju działalności i odnosi się do ryzyk, na których ograniczanie organizacja ma wpływ, uwzględniając przy tym otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, a w szczególności potrzeby i oczekiwania pracowników oraz innych stron zainteresowanych. Międzynarodowa norma ISO 45001 jest obecnie podstawą certyfikacji systemu zarządzania BHP i zastąpiła istniejące wcześniej inne standardy zarządzania w tym obszarze, jak BS OHSAS 18001 i PN-N-18001.

Po opublikowaniu normy ISO 45001:2018 Komitet Techniczny ISO/TC 283, zajmujący się w ISO standaryzacją w zakresie zarządzania BHP, przy współpracy z UNIDO (ang. United Nations Industrial Development Organization, Organizacja Narodów ds. Rozwoju Przemysłowego) przygotowały w 2020 roku praktyczny poradnik wdrażania systemu zarządzania BHP zgodnego z normą ISO 45001:2018 przeznaczony dla małych organizacji. W poradniku ujęto przegląd wymagań normy ISO 45001:2018 i w odniesieniu do nich określono, w jaki sposób małe organizacje mogą podejść do ich wdrażania. Podane w poradniku wyjaśnienia oraz praktyczne przykłady, które organizacje te mogą dostosować do własnych potrzeb, mają pomóc im w ustanowieniu systemu zarządzania BHP. Poradnik ten nie uzupełnia ani nie zmienia wymagań normy ISO 45001:2018 (PKN 13.04.2022).

Z kolei w odpowiedzi na pandemię COVID-19 i zwiększone ryzyko, jakie choroba ta stwarza dla osób pracujących w domu lub w warunkach mobilnych, a także pracowników i innych stron zainteresowanych w fizycznych miejscach pracy, w grudniu 2020 r. została wydana norma ISO/PAS 45005:2020. W dokumencie tym zawarto wytyczne, które organizacje mogą wykorzystać, aby zarządzać ryzykiem wynikającym z COVID-19, aby chronić zdrowie, bezpieczeństwo i dobre samopoczucie swoich pracowników (PKN 13.04.2022). Wytyczne te może zastosować każda organizacja, natomiast w szczególności taka, która prowadziła swoją działalność przez cały czas trwania pandemii, czy też wznowiła działalność po całkowitym lub częściowym zamknięciu (ISO/PAS 45005 2020).

Zdrowie w miejscu pracy nie ogranicza się wyłącznie do bezpieczeństwa fizycznego i dobrego samopoczucia pracowników. Stres i obawy wywołane epidemią COVID-19, odczuciem osamotnienia i brakiem poczucia bezpieczeństwa, wpływają na każdego człowieka. Pracownicy na całym świecie mogą odczuwać wpływ panującej niepewności, a ich środowisko pracy odgrywa w tym istotną rolę (ISOQAR 15.04.2022). Zagrożenia psychospołeczne są coraz częściej uznawane za poważne wyzwanie dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. W odpowiedzi na pojawiające się potrzeby ISO opracowała i w 2021 roku wydała normę ISO 45003, która stanowi uzupełnienie systemów zarządzania BHP opartych na normie ISO 45001. Norma ISO 45003:2021 zawiera wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem psychospołecznym i promowania dobrego samopoczucia w pracy, które są przeznaczone do stosowania łącznie z normą

ISO 45001 (ISO 45003 2021). W normie ISO 45003 przedstawiono przykłady zagrożeń psychospołecznych wynikających z organizacji pracy, czynników społecznych i środowiska pracy, sprzętu i niebezpiecznych zadań, a także szereg środków kontroli, które można zastosować w celu wyeliminowania zagrożeń lub zminimalizowania związanego z nimi ryzyka. Norma zawiera również informacje o tym, co organizacje powinny wziąć pod uwagę w związku z podnoszeniem świadomości ryzyka psychospołecznego, rozwijaniem kompetencji w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym, wspieraniem powrotu do zdrowia i do pracy pracowników dotkniętych tym ryzykiem oraz planowaniem i reagowaniem na sytuacje kryzysowe (ISO 45003 2021). Jako wytyczne, ISO 45003:2021 jest normą niepodlegającą certyfikacji.

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna pracuje nad kolejnymi normami ISO serii 45000. Normy, które są w trakcie opracowania, to:

- ISO 45002 *Occupational health and safety management – General guidelines for the implementation of ISO 45001:2018* – będzie obejmować ogólne wytyczne dotyczące wdrażania normy ISO 45001 dla organizacji wszystkich typów. Projekt Międzynarodowej Normy (DIS) został poddany konsultacjom i obecnie jest na etapie zamykania głosowania. Publikacja ma nastąpić w 2022 roku (ISO 14.04.2022);
- ISO 45004 *Occupational health and safety management – Guidelines on performance evaluation* – będzie miała na celu dostarczenie wytycznych dotyczących oceny i doskonalenia wyników w zakresie BHP dla dowolnej organizacji. Norma ta znajduje się w fazie roboczej (WD), a jej publikacja planowana jest około 2024 roku (ISO/TC 283, 14.04.2022);
- ISO 45006 *Occupational health & safety management – Preventing and managing infectious diseases at work – Guidelines for organizations* – zawiera wytyczne dla organizacji dotyczące zapobiegania narażeniu na choroby zakaźne i zarządzania ryzykiem związanym ze wszystkimi rodzajami chorób zakaźnych, które mogą dotyczyć pracy i pracowników. Rozpoczęto badania nad projektem roboczym (WD) (ISO, 14.04.2022).

Za opracowywanie norm ISO dotyczących zarządzania BHP, w tym norm pomocniczych i innych wytycznych odpowiedzialny jest Komitet Techniczny ISO/TC 283.

3. Zarządzanie ryzykiem w systemie zarządzania BHP

Obecnie wszystkie znormalizowane systemy zarządzania obejmują wymagania dotyczące postępowania z ryzykiem wynikającym z funkcjonowania tego systemu. W systemie zarządzania BHP, oprócz ogólnego ryzyka, istotnym aspektem jest ryzyko związane z wykonywaną pracą. Definicja ryzyka dotyczącego BHP, która została ujęta w normie PN-ISO 45001:2018, określa je jako kombinację:

- prawdopodobieństwa tego, że wystąpią niebezpieczne zdarzenia lub narażenia związane z pracą oraz
- ciężkości urazów i/lub dolegliwości zdrowotnych, spowodowanych przez te zdarzenia lub narażenia (PN-ISO 45001, 2018).

Organizacje muszą mieć świadomość, że urazy i dolegliwości zdrowotne mogą niekorzystnie wpływać na stan fizyczny, psychiczny lub poznawczy danej osoby. Ich źródło stanowią zagrożenia występujące w środowisku pracy. Należy zauważyć, że ryzyko dotyczące BHP ujęte w normie PN-ISO 45001:2018 jest tożsame z ryzykiem zawodowym, które polskie organizacje muszą uwzględniać na podstawie przepisów prawnych wynikających z Kodeksu Pracy i innych przepisów z obszaru BHP.

Zatem norma PN-ISO 45001:2018 przewiduje postępowanie z ryzykiem:

- dotyczącym BHP,
- dla systemu zarządzania BHP – zgodnie z podejściem opartym na ryzyku stosowanym obecnie w znormalizowanych systemach zarządzania.

Wymagania normy PN-ISO 45001:2018 określają konieczność ustanowienia, wdrożenia i utrzymywania przez organizację procesu identyfikacji zagrożeń, który będzie ciągły i proaktywny. W ramach tego procesu powinny być uwzględnione różne czynniki, w tym czynniki ludzkie, związane z:

- uwzględnianiem przez organizację możliwości i ograniczeń ludzi, jak również innych cech ludzkich,
- czynnikami społecznymi (takimi jak stopień obciążenia pracą, różne godziny pracy, występowanie mobbingu, nękania czy wiktymizacji),

- przywództwem i kulturą w organizacji (PN-ISO 45001 2018).

Zagrożenia powinny być identyfikowane z uwzględnieniem trzech aspektów tj. realizowanych działań, pracowników oraz przedsiębiorstwa.

Następnym procesem, który powinien być ustanowiony, wdrożony i utrzymywany przez organizację, jest proces oceny ryzyka. Organizacja może wykorzystywać różne metody oceny ryzyka jako część jej ogólnej strategii postępowania z różnymi zagrożeniami lub działaniami. Metoda i złożoność oceny zależą nie tyle od wielkości organizacji, ale od zagrożeń związanych z działaniami organizacji. W praktyce organizacje stosują są mniej lub bardziej skomplikowane metody oceny ryzyka, które mogą opierać się na doświadczeniu, statystyce, czy też wiedzy eksperckiej. Najczęściej stosowane są metody matrycowe opierające się na skutku i prawdopodobieństwie, jak również bazujące na analizie, takie jak metoda przyczynowo-skutkowa, drzewa decyzji, drzewa zdarzeń, metoda „co, jeśli?” (Zajac, 2017). Przyjęcie przez organizację metody oraz ustalenie kryteriów oceny ryzyka dotyczącego BHP uzależnione jest od tego, jaki jest zakres, charakter i czas występowania tych ryzyk. Zarówno metoda, jak i kryteria powinny być przez organizację udokumentowane (PN-ISO 45001 2018).

Ponadto organizacja powinna ustanowić, wdrożyć i utrzymywać procesy eliminowania zidentyfikowanych zagrożeń oraz ograniczania ocenionych ryzyk dotyczących BHP z użyciem środków ograniczających te ryzyka według określonej hierarchii, zaczynając od eliminowania zagrożenia, poprzez stosowanie mniej niebezpiecznych procesów, materiałów lub mniej niebezpiecznego wyposażenia, jak również stosowanie technicznych i organizacyjnych oraz administracyjnych środków ograniczających ryzyko, kończąc na zastosowaniu odpowiednich środków ochrony indywidualnej (PN-ISO 45001, 2018). Wśród technicznych i organizacyjnych środków ograniczających ryzyko norma ISO 45001 zaleca m.in. reorganizację pracy (aby uniknąć pracy w odizolowaniu, godzin pracy niekorzystnych dla zdrowia i nadmiernego obciążenia pracą lub aby zapobiegać wiktylizacji). Natomiast biorąc pod uwagę administracyjne środki nadzoru organizacja może uwzględnić działania, takie jak zarządzanie programami ochrony zdrowia, modyfikację schematów pracy (np. pracy zmianowej), czy dostarczanie instrukcji zgłaszania incydentów i przypadków wiktylizacji bez obaw przed represjami (PN-ISO 45001 2018). Tak więc w normie

ISO 45001:2018 można znaleźć odniesienie do aspektów związanych z ryzykiem psychospołecznym.

Warto dodać, że w Polsce organizacje mogą wykorzystać wytyczne określone w normie PN-N 18002:2011, które dotyczą oceny ryzyka zawodowego. Norma ta zawiera zasady przygotowywania oceny ryzyka zawodowego w organizacji, zalecenia w odniesieniu do osób przeprowadzających tę ocenę, opisuje etapy oceny ryzyka, działania wynikające z oceny, jak również określa zasady dokumentowania wyników oceny ryzyka oraz monitorowania skuteczności stosowanych środków ochronnych. W normie zawarta jest też metoda matrycowa szacowania ryzyka zawodowego (PN-N 18002, 2011).

Zarządzanie ryzykiem zawodowym postrzegane powinno być jako układ działań wbudowanych w kulturę organizacji, a przez to traktowane jako wartość wspólnie odczytywana przez pracowników organizacji. Szczególnie istotnym aspektem jest kształtowanie tych elementów kultury organizacyjnej w dziedzinie BHP, które podkreślają znaczenie i budują świadomość pracowników, że wszyscy oni zarządzają ryzykiem zawodowym (Ziarko 2016). Zatem udział pracowników na wszystkich etapach tego procesu ma decydujące znaczenie dla powodzenia zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem psychospołecznym (ISO 45003 2021).

4. Zagrożenia o charakterze psychospołecznym w normie ISO 45003:2021

W każdej organizacji, bez względu na wielkość czy rodzaj działalności, występują zagrożenia psychospołeczne. Każdy pracownik, niezależnie od formy zatrudnienia, zajmowanego stanowiska, czy wykonywanych zadań, może doświadczyć stresu (Molek-Winiarska i Chomątowska 2020). Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) określa zagrożenia psychospołeczne i stres związany z pracą jako jedno z bardziej istotnych wyzwań, przed jakimi stoją organizacje w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (Milczarek, Schneider i González 2009).

W normie ISO 45003:2021 zdefiniowano ryzyko psychospołeczne jako połączenie prawdopodobieństwa wystąpienia narażenia na związane z pracą zagrożenie lub zagrożenia o charakterze psychospołecznym oraz ciężkości obrażeń i złego stanu zdrowia, które mogą być spowodowane przez te zagrożenia (ISO 45003 2021).

Zagrożenia psychospołeczne występują wtedy, kiedy oddziaływanie zagrożenia na człowieka ma charakter pośredni, gdzie mechanizmem pośredniczącym jest stres. Tak więc zagrożenia psychospołeczne będą stresorami zawodowymi lub inaczej źródłami stresu w pracy (Potocka 2011; Najder & Potocka 2015). Zagrożenia psychospołeczne wiążą się ze sposobem organizacji pracy, czynnikami społecznymi w miejscu pracy oraz aspektami środowiska pracy, wyposażenia i niebezpiecznych zadań

Celem wytycznych jest promowanie dobrego samopoczucia w pracy, które jest rozumiane jako zaspokajanie fizycznych, umysłowych, społecznych i poznawczych potrzeb oraz oczekiwań pracownika związanych z wykonywaną przez niego pracą. Dobre samopoczucie w pracy odnosi się do wszystkich aspektów życia zawodowego i może przyczyniać się także do jakości życia poza pracą (ISO 45003 2021).

Istotne jest, aby aspekty dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia psychologicznego w pracy były ujęte w całym systemie zarządzania BHP. W związku z tym w odniesieniu do zarządzania ryzykiem psychospołecznym organizacja powinna m.in. rozważyć swój kontekst (czynniki zewnętrzne i wewnętrzne), określić i zrozumieć potrzeby i oczekiwania pracowników oraz innych zainteresowanych stron, czy uwzględnić w polityce BHP zobowiązania do zapobiegania złemu stanowi zdrowia i urazom związanym z ryzykiem psychospołecznym oraz do promowania dobrego samopoczucia w pracy.

Pracownicy i inne zainteresowane strony mają szereg potrzeb i oczekiwań, na które mogą wpływać zagrożenia psychospołeczne w miejscu pracy. Te potrzeby i oczekiwania mogą obejmować bezpieczeństwo finansowe, interakcje społeczne i wsparcie, uznanie, nagrody i osiągnięcia, jak również rozwój osobisty, równe szanse i sprawiedliwe traktowanie w pracy (ISO 45003 2021).

Organizacja powinna zidentyfikować zagrożenia o charakterze psychospołecznym, obejmujące:

- a) aspekty organizacji pracy (przykłady zagrożeń przedstawiono w tabeli 1),
- b) czynniki społeczne w pracy (przykłady zagrożeń przedstawiono w tabeli 2),
- c) środowisko pracy, sprzęt i niebezpieczne zadania.

Tabela 1. Przykłady zagrożeń psychospołecznych obejmujących aspekty organizacji pracy

Aspekty organizacji pracy	Przykłady
Role i oczekiwania	Niejednoznaczność ról lub konflikt ról Obowiązek opieki nad innymi ludźmi Brak jasnych wytycznych dotyczących zadań, które powinni wykonywać pracownicy (i których nie powinni wykonywać) Oczekiwania w ramach danej roli, które są wzajemnie sprzeczne (np. oczekiwanie dobrej obsługi klienta, ale również nie spędzania zbyt wiele czasu z klientami) Niepewność dotycząca zadań i standardów pracy lub częste ich zmiany Wykonywanie pracy o niewielkiej wartości lub celu
Kontrola lub autonomia pracy	Ograniczone możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji Brak kontroli nad obciążeniem pracą Niewielki wpływ i niezależność (np. brak możliwości wpływania na tempo, kolejność lub harmonogram zadań i obciążenia pracą)
Wymagania dotyczące pracy	Niedostateczne wykorzystanie umiejętności Ciągłe narażenie w pracy na kontakty z ludźmi (np. klientami, studentami, pacjentami) Sprzeczne wymagania i terminy Nierealistyczne oczekiwania dotyczące kompetencji lub obowiązków pracownika Brak różnorodności zadań lub wykonywanie bardzo powtarzalnych zadań Wymagania dotyczące nadmiernych okresów czujności i koncentracji Praca z osobami agresywnymi lub znajdującymi się w trudnej sytuacji Narażenie na wydarzenia lub sytuacje, które mogą wywołać traumę
Zarządzanie zmianami organizacyjnymi	Brak praktycznego wsparcia dla pracowników w okresach przejściowych Długotrwała lub powtarzająca się restrukturyzacja Brak konsultacji i komunikacji na temat zmian w miejscu pracy lub konsultacje i komunikacja niskiej jakości, nieterminowe lub bez znaczenia
Praca zdalna i w odosobnieniu	Praca w miejscach oddalonych od domu, rodziny, przyjaciół i typowych grup wsparcia Praca w pojedynkę w miejscach niezbyt odległych, bez interakcji społecznych/ludzkich w pracy (np. praca w domu) Praca w domach prywatnych (np. zapewnianie opieki lub pełnienie ról domowych w domach innych osób)
Obciążenie pracą i tempo pracy	Duża presja czasu i ciągłe dotrzymywanie terminów Przeciążenie lub niedociążenie pracą Rytm pracy maszyn Wysoki poziom powtarzalności pracy
Godziny pracy i harmonogram	Brak urozmaicenia pracy Praca zmianowa Nieelastyczne harmonogramy pracy Nieprzewidywalne, długie lub nienormowane godziny pracy Fragmentaryczność pracy lub praca, która nie ma znaczenia Ciągła konieczność wykonywania pracy w krótkim czasie
Bezpieczeństwo zatrudnienia i niepewność pracy	Niepewność dotyczą dostępności pracy, w tym pracy bez ustalonych godzin Możliwość zwolnienia z pracy lub czasowej utraty pracy z obniżonym wynagrodzeniem Nisko płacone lub niepewne zatrudnienie, w tym zatrudnienie niestandardowe Praca w sytuacjach, które nie są odpowiednio chronione przez prawo pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ISO 45003 2021).

Tabela 2. Przykłady zagrożeń psychospołecznych obejmujących czynniki społeczne w pracy

Czynniki społeczne w pracy	Przykłady
Relacje interpersonalne	Słaba komunikacja, w tym słaba wymiana informacji Złe relacje między menedżerami, przełożonymi, współpracownikami i klientami lub innymi osobami, z którymi pracownicy wchodzi w interakcje Molestowanie, zastraszanie, wiktylizacja (w tym z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych, takich jak poczta elektroniczna i media społecznościowe) Brak wsparcia społecznego Nierówne relacje między dominującymi i niedominującymi grupami pracowników
Przywództwo	Brak jasnej wizji i celów Styl zarządzania niedostosowany do charakteru pracy i jej wymagań Niewysłuchiwanie lub tylko pobieżne wysłuchiwanie skarg i sugestii Niejawnianie informacji, zapewnienie nieodpowiedniej komunikacji i wsparcia Brak odpowiedzialności i/lub uczciwości, niespójne i złe praktyki decyzyjne Nadużywanie lub niewłaściwe wykorzystywanie władzy
Kultura organizacyjna / grup roboczych	Brak zdefiniowanych celów organizacyjnych lub porozumienia w ich zakresie Słaba komunikacja Niespójne i nieterminowe stosowanie zasad i procedur Niski poziom wsparcia w zakresie rozwoju osobistego i rozwiązywania problemów Niesprawiedliwe podejmowanie decyzji
Uznanie i nagrody	Brak równowagi między wysiłkiem pracowników a formalnym i nieformalnym uznaniem i nagrodami Brak odpowiedniego uznania i docenienia wysiłków pracowników w sposób sprawiedliwy i terminowy
Rozwój kariery	Stagnacja i niepewność kariery, zbyt niski lub zbyt wysoki poziom awansu Brak możliwości rozwoju umiejętności
Wsparcie	Brak wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników Brak dostępu do usług pomocniczych Brak informacji/szkoleń ułatwiających wykonywanie pracy
Nadzór	Brak konstruktywnych informacji zwrotnych dot. wyników pracy Brak zachęty/uznania, brak komunikacji Brak wsparcia i/lub zasobów ułatwiających poprawę wyników Niewłaściwe wykorzystanie nadzoru cyfrowego
Obywatelstwo i szacunek	Brak zaufania, uczciwości, szacunku, uprzejmości i sprawiedliwości Brak szacunku i wyrozumiałości w kontaktach między pracownikami
Równowaga między pracą a życiem prywatnym	Zadania, role, harmonogramy lub oczekiwania związane z pracą, które powodują, że pracownicy kontynuują pracę w swoim własnym czasie Konflikt między pracą a domem Praca, która wpływa na zdolność pracowników do powrotu zdrowia
Przemoc w miejscu pracy	Incydenty związane z jawnym lub ukrytym kwestionowaniem zdrowia, bezpieczeństwa lub dobrego samopoczucia w pracy; przemoc może być wewnętrzna, zewnętrzna lub inicjowana przez klienta, np.: znęcanie się, groźby, napaść (fizyczna, słowna lub seksualna), przemoc ze względu na płeć
Molestowanie	Niechciane, obraźliwe, zastraszające zachowania (o charakterze seksualnym lub nieseksalnym), które odnoszą się do jednej lub więcej specyficznych cech osoby, do której są skierowane, np.: rasa, tożsamość płciowa, religia lub światopogląd, orientacja seksualna, niepełnosprawność, wiek)
Zastraszanie i wiktylizacja	Powtarzające się nieracjonalne zachowania, które mogą stanowić zagrożenie dla zdrowia, bezpieczeństwa i dobrego samopoczucia w pracy; zachowania mogą być jawne lub ukryte, np.: przydzielanie niekorzystnych zadań, wyzwicka, obelgi i zastraszanie, nieuzasadniona krytyka publiczna, zatajanie informacji lub zasobów istotnych dla wykonywanej pracy, złośliwe plotki i obmowy, wyznaczanie niemożliwych do dotrzymania terminów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ISO 45003, 2021)

Przykładami zagrożeń dotyczących środowiska pracy, sprzętu i niebezpiecznych zadań mogą być:

- nieodpowiednia dostępność, niezawodność, konserwacja lub naprawa sprzętu,
- złe warunki w miejscu pracy, takie jak brak miejsca, słabe oświetlenie i nadmierny hałas,
- brak niezbędnych narzędzi, sprzętu lub innych zasobów do wykonania zadań,
- praca w ekstremalnych warunkach lub sytuacjach, np. w bardzo wysokich lub niskich temperaturach, na wysokości,
- praca w niestabilnych środowiskach, takich jak strefy konfliktów (ISO 45003 2021).

Identyfikując zagrożenia psychospołeczne, organizacje powinny brać pod uwagę fakt, że zagrożenia te oddziałują na siebie nawzajem oraz na inne rodzaje zagrożeń w środowisku pracy. Na przykład, zagrożenia psychospołeczne mogą zwiększać ryzyko narażenia na inne zagrożenia poprzez błędy ludzkie, zwiększoną presję czasu lub społeczne czy kulturowe oczekiwania dotyczące sposobu pracy.

Ponadto organizacje powinny brać pod uwagę, w jaki sposób narażenie na inne zagrożenia (np. zagrożenia biologiczne, zanieczyszczenia powietrza, praca na wysokości, ograniczone przestrzenie) mogą również przyczyniać się do powstawania ryzyka psychospołecznego, ponieważ pracownicy mogą martwić się o ewentualne skutki takich narażeń lub doświadczeń. Wiadomo, że niebezpieczne zadania wykonywane ręcznie (np. podnoszenie, powtarzające się ruchy) wchodzi w interakcje z zagrożeniami psychospołecznymi i wpływają na takie skutki zdrowotne, jak zaburzenia mięśniowo-szkieletowe (ISO 45003 2021). Z kolei zbyt duże natężenie hałasu oddziałuje bezpośrednio na narząd słuchu, co może prowadzić do utraty słuchu, ale także oddziałuje psychofizjologicznie, przyczyniając się do gorszego samopoczucia, pojawiania się objawów zmęczenia i irytacji (Potocka 2011).

Organizacja powinna uwzględniać czynniki ludzkie w odniesieniu do zagrożeń psychospołecznych we wszystkich elementach systemu zarządzania BHP. Czynniki ludzkie reprezentują możliwości i ograniczenia ludzi, a zatem mają znaczenie dla powodzenia lub niepowodzenia oceny ryzyka, kontroli ryzyka oraz projektowania, wdrażania i skuteczności zadań lub procesów pracy. Świadomość czynników ludzkich

podczas projektowania i przeprojektowywania pracy może prowadzić do bardziej pozytywnych wyników, takich jak lepszy stan zdrowia pracowników i mniejsza liczba urazów związanych z pracą.

Do analizy czynników ludzkich istotnych dla poszczególnych zadań pracy można wykorzystać szereg metod, w tym obserwację, konsultacje, techniki analizy zadań i specjalistyczne audyty. Określenie, które czynniki ludzkie są istotne dla konkretnych zadań pracy, może w pewnych okolicznościach być złożone i wymagać specjalistycznego doradztwa lub wiedzy (ISO 45003 2021).

5. Środki kontroli ryzyka psychospołecznego zgodnie z wytycznymi normy ISO 45003:2021

Organizacja powinna ocenić ryzyko związane ze zidentyfikowanymi zagrożeniami psychospołecznymi i szukać możliwości zmniejszenia ryzyka oraz dążenia do ciągłego doskonalenia. Ocena ta powinna obejmować:

- dostarczenie informacji o potencjalnej szkodzie,
- porównanie grup różniących się pod względem narażenia na zagrożenia psychospołeczne lub zgłaszania takich zagrożeń,
- uwzględnienie interakcji ryzyka psychospołecznego z ryzykiem wynikającym z innych zidentyfikowanych zagrożeń,
- uszeregowanie zagrożeń według poziomu ryzyka,
- uwzględnianie różnorodności pracowników i potrzeb poszczególnych grup, a także szerszego kontekstu organizacji,
- dostarczanie informacji o środkach kontroli i możliwościach poprawy (ISO 45003 2021).

Jednym z elementów oceny ryzyka jest oszacowanie szkód. Negatywne skutki dla pracowników w wyniku zagrożeń psychospołecznych mogą obejmować:

- zły stan zdrowia i związane z nim schorzenia (np. choroby układu krążenia, schorzenia układu mięśniowo-szkieletowego, cukrzyca, lęk, depresja, zaburzenia snu),
- niewłaściwe zachowania zdrowotne (np. nadużywanie substancji psychoaktywnych, niezdrowe odżywianie się, nerwowe nawyki),

- zmniejszenie satysfakcji z pracy, zaangażowania i wydajności (popołnienie błędów przy wykonywaniu powierzonych zadań, skłonność do wycofywania się, niechęć do działania oraz brak kreatywności) (ISO 45003 2021; Babula 2021).

Choć o charakterze i dotkliwości skutków zagrożeń psychospołecznych może decydować wiele czynników, organizacje mają do odegrania znaczącą rolę w eliminowaniu zagrożeń lub minimalizowaniu ryzyka. Istnieją różne strategie eliminowania zagrożeń, ograniczania ryzyka psychospołecznego i promowania dobrego samopoczucia. Strategie te powinny być opracowywane w porozumieniu z pracownikami oraz – tam, gdzie istnieją – z ich przedstawicielami (ISO 45003 2021).

Organizacja powinna wdrożyć środki kontroli ryzyka psychospołecznego w takich samych obszarach, jak dla zidentyfikowanych zagrożeń, tj. związanego z:

- organizacją pracy,
- czynnikami społecznymi w miejscu pracy,
- środowiskiem pracy, wyposażeniem i niebezpiecznymi zadaniami.

Przykłady środków kontroli ryzyka psychospołecznego związanego z tymi obszarami przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Środki kontroli ryzyka psychospołecznego związanego z organizacją pracy, czynnikami społecznymi oraz środowiskiem pracy, wyposażeniem i niebezpiecznymi zadaniami

Obszary ryzyka	Przykłady środków kontroli ryzyka psychospołecznego
Aspekty organizacji pracy	Zwiększenie kontroli pracowników nad sposobem wykonywania pracy, np. poprzez wprowadzenie elastycznych form pracy, dzielenie stanowisk lub umożliwienie pracownikom kontrolowania tempa wykonywania zadań Ograniczanie kontaktów związanych z pracą przez telefon komórkowy i pocztę elektroniczną w czasie wolnym od pracy Ułatwianie rozwoju kompetencji i przydzielanie zadań roboczych pracownikom posiadającym odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie, stosownie do złożoności i czasu trwania zadania Zapewnienie większego dostępu do wsparcia społecznego pracownikom pracującym zdalnie lub w odizolowanych miejscach pracy Zapewnienie pracownikom skutecznego nadzoru, konstruktywnych informacji zwrotnych i wskazówek Poprawa postaw w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym, w tym stresem związanym z pracą, molestowaniem, mobbingiem i przemocą w miejscu pracy oraz zgłaszania takich przypadków Zapewnienie praktycznego wsparcia w okresach największego obciążenia pracą (np. dodatkowych lub bardziej doświadczonych pracowników)
Czynniki społeczne w pracy	Zwiększenie świadomości zagrożeń psychospołecznych oraz zapewnienie pracownikom informacji i szkoleń na temat sposobów ich zgłaszania Zachęcanie pracowników do wczesnego zgłaszania problemów poprzez demonstrowanie zaangażowania organizacji w tworzenie przyjaznego, pełnego szacunku środowiska pracy i zachowanie poufności Ustanowienie środków wsparcia dla pracowników, którzy doświadczają negatywnych

	skutków narażenia na zagrożenia psychospołeczne Opracowanie zasad i wytycznych organizacyjnych określających oczekiwane zachowania w pracy oraz sposoby radzenia sobie z zachowaniami nieakceptowanymi Zapewnienie szkoleń rozwijających świadomość i odpowiednie umiejętności identyfikowania zagrożeń psychospołecznych oraz rozpoznawania wczesnych oznak stresu i złego stanu zdrowia związanych z pracą Dostrzeganie i nagradzanie zaangażowania i osiągnięć pracowników Poprawa kultury miejsca pracy poprzez szereg zintegrowanych programów (np. praktyki zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem, odpowiedzialność społeczna, zrównoważony rozwój środowiska, zaangażowanie społeczne) Promowanie miejsca pracy wolnego od przemocy i molestowania związanego z pracą Zapewnienie ofiarom przemocy i molestowania związanego z pracą (w tym przemocy ze względu na płeć i molestowania seksualnego) dostępu do odpowiednich i bezpiecznych usług wsparcia
Środowisko pracy, sprzęt i niebezpieczne zadania	Zapewnienie i utrzymywanie odpowiedniego sprzętu do wykonywania pracy (np. ręcznego sprzętu transportowego) oraz w razie potrzeby ulepszanie go Poprawa otoczenia i fizycznych cech miejsca pracy w celu odizolowania lub ochrony pracowników przed zagrożeniami (np. hałasem, wibracjami, temperaturą, chemikaliami) Ochrona pracowników przed zagrożeniami psychospołecznymi, np. za pomocą barier fizycznych w celu zmniejszenia ryzyka przemocy Zapewnienie i wymaganie stosowania odpowiednich i skutecznych środków ochrony indywidualnej, jeżeli istnieje ryzyko, którego nie można zminimalizować za pomocą bardziej skutecznych kontroli wyższego rzędu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ISO 45003 2021)

Środki kontroli ryzyka psychospołecznego związane z organizacją pracy w wielu przypadkach wymagają przeprojektowania procesów pracy, a nie tylko dostosowania zadań, co może być dużym wyzwaniem dla organizacji.

Eliminowanie zagrożeń i ograniczanie ryzyka psychospołecznego sprzyja dobremu samopoczuciu w pracy, a skuteczne zarządzanie ryzykiem psychospołecznym może przynieść takie korzyści, jak większe zaangażowanie, satysfakcję z pracy i wyższą wydajność pracowników, jak również większą innowacyjność i stabilność organizacyjną (ISO 45003 2021).

6. Podsumowanie

Obok innych zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy ryzyko psychospołeczne w systemie zarządzania BHP jest istotną częścią zapewnienia bezpieczeństwa. Gotowość do opracowania wytycznych dotyczących zarządzania ryzykiem psychospołecznym ujętych w normie ISO 45003 narastała od dłuższego czasu. Wynikała ona m.in. z większej świadomości społecznej w zakresie problemów związanych z pracą oraz aktywności głównych ruchów społecznych (np. dotyczących

molestowania seksualnego). Wpływ na opracowanie normy miały także różnorodne prace łączące przeglądy legislacyjne, badania, wytyczne, kodeksy postępowania, badania, orzecznictwo, dane dotyczące urazów i odszkodowań, czy relacje w mediach. Istotnym czynnikiem, który zwrócił jeszcze większą uwagę na zdrowie psychologiczne w miejscu pracy była pandemia COVID-19 (WHO, 2020). Opracowane wytyczne stwarzają szansę, by wyjść poza samą świadomość zdrowia psychicznego, programy pomocy pracownikom i interwencje na poziomie indywidualnym (takie jak odporność i zarządzanie stresem) i faktycznie stworzyć zadania i strukturę pracy bez źródeł szkody (Caponecchia & Mayland 2020).

Normy ISO 45001:2018 i ISO 45003:2021 zalecają uwzględnianie i traktowanie ryzyka psychospołecznego w ramach regularnego systemu zarządzania BHP. Normy te są do siebie dostosowane i można je bezproblemowo zintegrować. W normie ISO 45003:2021 ujęto ważne wskazówki, takie jak:

- przykłady zagrożeń (rozdz. 6),
- przykłady środków kontroli ryzyka (rozdz. 8),
- wyjaśnienie elementów systemu zarządzania BHP, które dotyczą ryzyka psychospołecznego – np. kontekst wewnętrzny i zewnętrzny (rozdz. 4), komunikacja i kompetencje (rozdz. 7), zamówienia (rozdz. 8),
- identyfikacja interakcji pomiędzy różnymi rodzajami zagrożeń (rozdz. 6) – np. niebezpieczne zadania wykonywane ręcznie, inne zagrożenia (Caponecchia 2020).

Rekomenduje się, aby wytyczne te zostały wykorzystane przez organizacje w ramach swoich systemów zarządzania BHP. W związku z tym zaleca się, aby informacje o możliwości ich zastosowania zostały w Polsce w większym stopniu rozpowszechnione, np. w literaturze branżowej. Norma ISO 45003:2021 może być siłą napędową dla skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem psychospołecznym, dlatego też bardzo pomocne dla polskich organizacji byłoby przyjęcie normy przez PKN i przetłumaczenie jej na język polski.

Bibliografia

- Babula G. (2021), *Bezpieczeństwo w pracy problemem naszych czasów – zagrożenia psychospołeczne* (w:) *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja Dla Bezpieczeństwa R. XIV nr 2/(51)*, red. M. Kozielska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa, Poznań, s. 173-184.
- Caponecchia C. (2020, Listopad 30), *ISO 45003: A driving force for the effective management of psychological health & safety in the workplace*, https://iosh.com/media/8617/ioshpresentation_caponecchia_29sep20.pdf (data dostępu 15.05.2022).
- Caponecchia C., Mayland E.C. (2020), *Transitioning to job redesign: improving workplace health and safety in the COVID-19 era*, „Occupational & Environmental Medicine”, nr 77, s. 868, doi: <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106969>.
- Cox T., Griffiths A., Leka S. (2005), *Work organization and work-related stress* (w:) *Occupational Hygiene (3rd ed)*, red. .K. Gardiner, J.M. Harrington, Blackwell Publishing, Oxford.
- Dyrektywy ISO/IEC (2020), *Część 1. Skonsolidowany Suplement ISO – Procedury specyficzne dla ISO. Załącznik SL: Propozycje dotyczące norm systemów zarządzania*, Wersja polska, wyd. 11, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work (2020), *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks, 2019 (ESENER-3)*, Kantar Public, doi: <https://doi.org/10.5255/UKDA-SN-8690-1>, https://visualisation.osha.europa.eu/esener/en/survey/detailpage-european-map/2019/emerging-risks-and-their-management/en_1/E3Q300/activity-sector/14/11/1 (data dostępu 15.05.2022).
- Forastieri V. (2016), *Prevention of psychosocial risks and work-related stress*, „International Journal of Labour Research” Vol. 8, no 1-2 *Psychosocial risks, stress and violence in the world of work*, ILO, Geneva.
- Górny A. (2015), *Occupational health and safety management in the international condition (consistent with objectives the ISO 45001 standard)*, „Modern Management Review”, nr 22(4), s. 73-88, doi: <https://doi.org/10.7862/rz.2015.mmr.55>.
- ISO (2022, Kwiecień 14), <https://www.iso.org/committee/4857129/x/catalogue/p/0/u/1/w/0/d/0> (data dostępu 15.05.2022).
- ISO 45003:2021 *Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks*.
- ISO/PAS 45005:2020 *Occupational health and safety management — General guidelines for safe working during the COVID-19 pandemic*.
- ISO/TC 283 (2022, Kwiecień 14), *Occupational health and safety management*, <https://committee.iso.org/sites/tc283/home/projects/ongoing/ongoing-1.html> (data dostępu 15.05.2022).
- ISOQAR (2022, Kwiecień 15), *ISO 45003 – nowy standard dotyczący zdrowia psychicznego w miejscu pracy*, <https://www.isoqar.pl/pl/aktualnosci/zloty-standard/iso-45003-%E2%80%93-nowy-standard-dotyczacy-zdrowia-psychicznego-w-miejscu-pracy> (data dostępu 15.05.2022).
- Kucharska A., Śmierciak Ł. (2015), *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby bhp*, Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), Warszawa.
- Milczarek M., Schneider E., González E.R. – EU-OSHA (2009), *OSH in Figures: Stress at Work – Facts and Figures*, Office for Official Publications of the European Communities, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- Molek-Winiarska, D., Chomątowska, B. (2020), *Podejście do zagrożeń psychospołecznych i stresu w organizacjach w Polsce – wyniki badań własnych* (w:) *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, J.

- Cewińska, A. Krejner-Nowecka, and S. Winch (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 517-531.
- Najder A., Potocka A. (2015), *Psychospołeczne zagrożenia zawodowe i ich związek ze zdrowiem oraz funkcjonowaniem zawodowym pracowników ochrony zdrowia*, „Pielęgniarstwo Polskie,” nr 3(57), s. 313-320.
- Pawłowska, Z., Pęciłło, M. (2018), *Doskonalenie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy z uwzględnieniem wymagań i wytycznych normy międzynarodowej ISO 45001*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB), Warszawa.
- PN (2022, Kwiecień 13), *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, <https://wiedza.pkn.pl/web/wiedza-normalizacyjna/zarządzanie-bezpieczenstwem-i-higiena-pracy> (data dostępu 15.05.2022).
- PN-ISO 45001:2018 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*.
- PN-N 18002:2011 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*.
- Potocka A. (2011), *Psychospołeczne zagrożenia zawodowe – zarys problemu (w:) Profilaktyka psychospołecznych zagrożeń w miejscu pracy – od teorii do praktyki. Podręcznik dla psychologów*, red. D. Merecz, Oficyna Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź, s. 23-43.
- Sadowski J. (2018), *Wymagania dla systemu zarządzania BHP według nowej normy ISO 45001:2018*, „Jakość”, nr 2, s. 20-21.
- Stavroula L., Aditya J. (2010), *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Geneva: WHO, Tłumaczenie: Orlak, K. (2013). *Zagrożenia psychospołeczne w środowisku pracy i ich wpływ na zdrowie*, Stowarzyszenie Zdrowa Praca, Warszawa.
- Tan W. et al. (2020), *Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce*, “Brain Behavior & Immunity”, no 87, p. 84-92, doi: <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.04.055>.
- WHO (1984), *Psychosocial factors at work: Recognition and control*, Occupational safety and health series No. 56, Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, WHO, Geneva.
- WHO (2020, Marzec 18), *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak*, <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331490/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1-eng.pdf> (data dostępu 15.05.2022).
- Zajac R. (2017), *Podejście oparte na ryzyku w świetle wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015-10*, „Maszyny Górnicze”, nr 35(3), s. 75-86.
- Ziarko J. (2016), *Organizacyjna wiedza o psychospołecznych zagrożeniach bezpieczeństwa pracy w zarządzaniu ryzykiem zawodowym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, nr 4, s. 19-40.