



## ***Fremtid*** med ***Fuldtid***

KL og Forhandlingsfællesskabet har indgået samarbejde om en fælles indsats med titlen 'En Fremtid med Fuldtid'. Ældre- og Handicapforvaltningen har ansøgt om at være en del af samarbejdet som nøglekommune og deltager med 25 andre kommuner. Du kan læse mere om det nationale projekt på [www.fuldtid.dk](http://www.fuldtid.dk)

Fra Ældre- og Handicapforvaltningen deltager både ældre- og sundhedsafdelingen og handicapafdelingen. I denne udgivelse kan du læse om arbejdet med fuldtidsindsatsen på ældre- og sundhedsområdet.

Ældre og Sundhed er kendetegnet ved at have en høj andel af fuldtidsansatte. Alle arbejdspladser i både Plejebolig, Sygeplejen og Hjemmeplejen har således en højere andel fuldtidsansatte end landsgennemsnittet på 20 %. Derfor har Ældre og Sundhed fokus i projektet været at undersøge, hvad der kan ligge til grund herfor. Dette er gjort med henblik på at samle op på de tiltag, der virker, og efterfølgende dele de gode erfaringer internt og med øvrige kommuner.

I praksis har Ældre og Sundhed udpeget arbejdspladser blandt dem med de højeste andele af medarbejdere på fuld tid. På hver arbejdsplads er der gennemført en workshop med deltagelse af de Lokale MED-udvalg. Formålet har været at klarlægge arbejdspladsernes erfaringer med at få en høj andel af de ansatte på fuld tid, herunder hvilke faktorer, der fremmer og hæmmer ansættelser på fuld tid.

I alt 5 arbejdspladser har deltaget i projektet:

- Hjemmeplejen Mariendals Mølle
- Hjemmeplejen Anneberg
- Lindholm Plejehjem
- Lundbyescentret
- Sygeplejegruppen Centrum

Arbejdspladserne er udvalgt på baggrund af deres høje andel fuldtidsansatte og samtidig økonomisk balance.

Inputs fra de 5 workshops har nu mundet ud i dette inspirationskatalog.

**God læselyst!**

## Anbefalinger til kommunerne



I dette afsnit peges der - på baggrund af erfaringerne fra ældre- og sundhedsområdet i Aalborg Kommune - på en række anbefalinger til kommuner, der ønsker at arbejde med at øge antallet af fuldtidsansatte på social- og sundhedsområdet:

1. **Stillinger bør opslås på fuldtid:** Resultaterne i Aalborg Kommune taler for sig selv - flere medarbejdere arbejder på fuldtid, når stillingerne opslås på fuldtid! Det er væsentligt, at ledelsen i kommunerne tager stilling til fuldtidsindsatsen, herunder om sammensætningen af personale på hhv. deltid og fuldtid er hensigtsmæssig i forhold til den nuværende rekrutteringssituation? Deltidskulturen er etableret gennem årtier, og ledelsesmæssig stillingtagen er væsentlig, hvis kulturen skal ændres. Hvis stillinger opslås på fuldtid vil nytilkomne medarbejdere i højere grad blive ansat på fuldtid og vil således også tilrettelægge sit hverdagsliv herefter.
2. **Sæt dialogen om arbejdstid i kommunerne fri:** Medarbejderne har behov for at vide, at de ikke låses fast i et bestemt timetal. Der er behov for, at ledelsen er tydelig om forventningerne til, at arbejdstid altid er til forhandling mellem leder og medarbejder herunder, at medarbejdere, der ønsker fuldtid så vidt muligt altid skal tilbydes dette.
3. **Italesæt forskelle i livsindkomst:** Italesættelse af forskellen i livsindkomst kan være et effektivt redskab til at motivere til fuldtidsansættelser. Der er betragtelige forskelle i livsindkomsten for medarbejdere, der arbejder på hhv. deltid og fuldtid. En forskel, der naturligvis også ses på den månedlige lønseddel. Samtidig har den yngre generation ikke udsigt til efterløn, hvorfor det er væsentligt at få indbetalt til en ordinær pensionsordning. Kommunerne kan med fordel være mere aktive i at fremhæve forskellene i både lønudbetaling og pensionsindbetaling.

4. **Sæt fokus på arbejdsopgavernes placering:** Der er behov for at tænke kreativitet i den daglige planlægning af opgaverne, når mange medarbejdere er fuldtidsansatte. Det er væsentligt, at der tænkes nyt om placeringen af opgaverne på dagen således, at flere arbejdsopgaver kan varetages i eftermiddagstimerne. Her kan fokus på borgernes ønsker og døgnrytme være en indgangsvinkel til at omplacere opgaver.
5. **Det gode arbejdsmiljø:** Lysten til fuldtidsansættelser øges, hvis der er et godt arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Når medarbejderne trives, har de også lyst til at være mere til stede på deres arbejdsplads. Her fremhæves vigtigheden af den kollegiale sparring og det sociale samvær. Hvis kommunerne ønsker at øge antallet af fuldtidsansatte, skal der arbejdes aktivt med at øge arbejdsglæden og trivselen på arbejdspladserne.
6. **Skab overblik over fuldtidsindsatsen:** Kommunerne kan med fordel lave udtræk, der viser andelen af fuldtidsansatte på de lokale arbejdspladser. Her bør der iværksættes en indsats med henblik på at være nysgerrige på de arbejdspladser, der har en høj andel af fuldtidsansatte. Hvad karakteriserer disse arbejdspladser? Arbejdspladser med en høj andel af fuldtidsansatte kan fungere som rollemodeller for øvrige arbejdspladser og bør opfordres til at dele deres erfaringer internt i kommunen bl.a. i ledergrupperne, i Med-Systemet mv.

## Anbefalinger til arbejdspladser

I dette afsnit peges på en række konkrete anbefalinger til plejehjem, hjemmeplejegrupper og sygeplejegrupper, der ønsker at arbejde med at øge antallet af fuldtidsansatte på deres arbejdsplads:

1. **Opslå stillinger på fuldtid:** Der skal derfor lyde en opfordring til at opslå stillinger på fuldtid. Der er ingen grund til at frygte færre ansøgere som følge af opslag af fuldtidsstillinger - intet peger i den retning i Aalborg Kommune. Faktisk peger både ledere og tillidsrepræsentanter på, at ansøgerne ofte er overraskede over, at fuldtid overhovedet er en mulighed!
2. **Sæt dialogen om arbejdstid fri:** Leder og tillidsrepræsentanter bør gå sammen om at sætte dialogen om arbejdstid fri. Her har medarbejderne behov for at vide, at de ikke låses fast på fuldtid. De lokale arbejdspladser kan med fordel tilbyde en prøveperiode - f.eks. i forbindelse med dækning af vagter i sommerferien eller i forbindelse med kompetenceudviklingsaktiviteter.
3. **Inddrag medarbejderne i planlægningen:** Flere fuldtidsansatte fordrer både fleksibilitet og kreativitet i planlægningen. Lokale ledere og vagtplanlæggere kan med fordel inddrage medarbejderne langt mere i vagt- og ferieplanlægning og i den daglige planlægning af arbejdet. Erfaringerne fra Aalborg Kommune peger på, at medarbejderne ofte bidrager med kreative løsninger, f.eks. i form af tidligere/senere fremmøde, ændringer i placeringen af arbejdsopgaver mv.
4. **Placering af arbejdsopgaver:** Lokale ledere kan i samarbejde med Det lokale MED-udvalg med fordel indlede en proces med fokus på omlægning af arbejdsopgaver til andre tidspunkter på dagen. Mange opgaver kan omlægges til f.eks. eftermiddags- eller aftentimerne. Men det kræver, at man er villig til at kaste et nyt og kritisk blik på, hvornår og hvordan arbejdsopgaverne

løses i dag. Her viser det sig, at borgernes ønsker til den tidsmæssige placering af opgaverne også kan bidrage til, at nogle arbejdsopgaver kan løses på andre tidspunkter af dagen.

5. **Vis tillid og fleksibilitet:** Lokale ledere er bekymret for om der kan opretholdes økonomisk balance på arbejdspladserne, hvis en høj andel af medarbejderne er på fuldtid. Her viser erfaringerne fra Aalborg Kommune, at lederne skal turde tage et mere langsigtet perspektiv på økonomien. Mange fuldtidsansatte giver mulighed for, at lederne ofte kan udvise fleksibilitet i eftermiddagstimer. Det giver en oplevelse af gensidig fleksibilitet, hvilket bidrager til trivsel på arbejdspladsen - og samtidig holdes den økonomiske balance.
6. **Priorité frokostpauserne:** Flere fuldtidsansatte betyder, at flere medarbejdere bliver berettiget til at holde frokostpause. Processen i Aalborg Kommune indikerer, at frokostpauserne har en væsentlig funktion i forhold til det sociale og faglige fællesskab.



## Hvad fremmer en fuldtidskultur?

Opslag af stillinger på fuldtid



En benchmark-analyse fra Social- og Indenrigsministeriet har vist, at Aalborg Kommune har den højeste andel af fuldtidsansatte social- og sundhedspersonale sammenlignet med de øvrige 6-byer.

Alligevel indgik Aalborg Kommune en rammeaftale med FOA Nordjylland i april 2019 om at styrke rekruttering og fastholdelse til ældre- og sundhedsområdet. Et element i rammeaftalen var, at alle SOSU-stillinger skal opslås på fuldtid. Det var et signal til arbejdspladserne om, at både forvaltningsledelsen og den faglige organisation ønskede, at flere SOSU-medarbejdere blev ansat på fuldtid. For aften- og nattevagt kan der dog efter konkret aftale mellem leder og tillidsrepræsentant på den lokale arbejdsplads opslås stillinger på færre timer.

To år efter indførelsen af princippet om opslag af SOSU-stillinger på fuldtid kan det konstateres, at tilgangen har virket. Antallet af fuldtidsansatte på kommunens plejehjem er således steget med 23%. Det betyder, at ca. 30% af de ansatte på plejehjemmene pr. april 2019 er fuldtidsansatte.

I hjemmeplejen er andelen af fuldtidsansatte status quo i perioden. Her var andelen af fuldtidsansatte dog allerede meget høj, da indsatsen blev iværksat. Ca. 40% af de ansatte i hjemmeplejen i Aalborg Kommune er fuldtidsansatte.

Det er væsentligt at fremhæve, at resultaterne er opnået uden, at lønbudgettet ikke er øget som følge af indsatsen. Hvis alle deltidsansatte SOSU-medarbejdere i Aalborg Kommune gik på fuldtid vil det øgede timetal svare til ca. 190 fuldtidsansatte.

I sygeplejen har ledergruppen på egen hånd aftalt, at alle stillinger opslås på fuld tid. Der er mulighed for deltidsansættelse, hvis den ønskede kandidat efterspørger dette under samtalen, og arbejdspladsen har mulighed for at imødekomme ønsket med udgangspunkt i den aktuelle situation i den konkrete sygeplejegruppe. Den generelle oplevelse i sygeplejen er, at de "unge" (op til 25 år og uden børn) og de "ældre" uden små børn ønsker at arbejde på fuld tid. Midtergruppen er mere tilbøjelig til at ønske deltid.

Andel social- og sundhedsmedarbejdere på fuldtid og med merarbejde i 6-bykommunerne

	Andel personale på fuldtid 2019	Andel personale på fuldtid hjemmepleje 2019	Andel personale på fuldtid plejebolig 2019	Andel personale med merarbejde 2019
Aalborg	29,6	40,2	23,7	26,5
Århus	21,2	25,7	18,3	28
København	17,9	32,9	12,6	57,1
Odense	7,8	8,6	6,8	54,6
Randers	4,5	7,4	3,3	50,2
Esbjerg	3,5	3,3	3,4	57,3

Kilde: Social- og indenrigsministeriets Benchmarkingscenter

På de afholdte workshops har arbejdspladserne fremhævet, at ledelsens tilgang har virket. Stillinger opslås på fuldtid og udgangspunktet under jobsamtalerne er, at den efterfølgende ansættelse bliver på fuldtid. Kun hvis den pågældende kandidat ønsker et lavere timetal indledes en dialog om mulighederne for dette. Der indgås således fortsat ansættelsesforhold på deltid, men det tilstræbes, at flest muligt ansættes på fuldtid.

Både ledere og medarbejdere fremhæver, at deltidskulturen på ældre- og sundhedsområdet bl.a. er opstået som konsekvens af, at stillinger på området i høj grad traditionelt har været slået op på deltid. Tidligere var det således ikke ofte muligt at få en fuldtidsstilling, selvom medarbejderen selv måtte have ønsket det.

Arbejdspladserne oplever også, at den unge generation af nyuddannede SOSUer og sygeplejersker ofte har et ønske og en forventning om at arbejde fuldtid. Der er hos den yngre generation en opmærksomhed på, at deltidsarbejde har stor betydning for både månedsløn og livsindkomst. Samtidig er mange i den yngre generation i en livsfase med etablering af familie og boligkøb, hvor den højere lønudbetaling i en fuldtidsstilling gør en positiv mærkbar daglig forskel.

Endelig har både SOSU-elever og sygeplejestuderende under deres uddannelse været vant til en 37-timers arbejdsuge. Derfor kan det virke paradoksalt, at mange arbejdsgivere fortsat holder fast i at opslå deltidsstillinger.

Hvis arbejdsgiverne ønsker at gøre fuldtid til det normale på ældre- og sundhedsområdet, så skal arbejdsgiverne tage det første skridt og sikre, at der også opslås fuldtidsstillinger.

## Ledelsen skal være åben for dialog om arbejdstid

Arbejdstid bør altid være et tema på årets MUS- og seniorsamtaler således, at leder og medarbejder får afstemt om det nuværende timetal svarer til medarbejderens ønsker og behov.

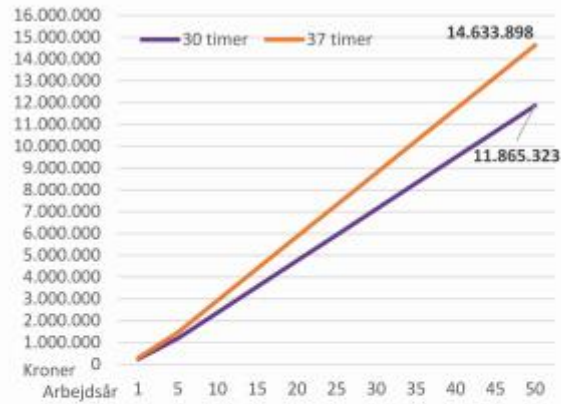
Det er væsentligt, at medarbejderne ikke oplever at blive låst fast på et bestemt timetal. En fuldtidskultur kan så at sige dyrkes ved at lade dialogen om medarbejdernes arbejdstid stå åben. Ledelsen bør således altid have en 'åben-dør-politik', når det handler om arbejdstid. På den måde kan medarbejdere afprøve en fuldtidsansættelse, men samtidig have vished for, at det er muligt at komme ned i tid igen.

Her er der f.eks. gode erfaringer med at afprøve fuldtidsansættelser i sommerferieperioder således, at antallet af vikarer kan minimeres.

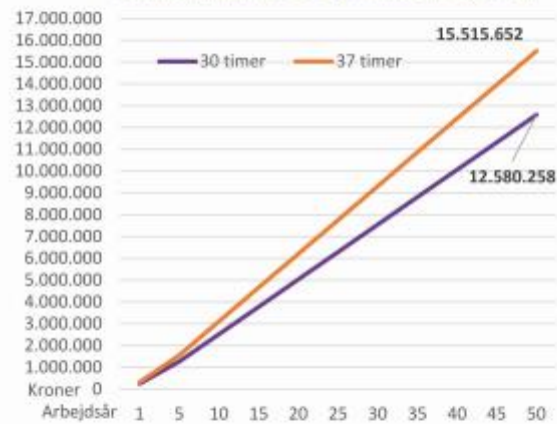


# Italesæt Livsindkomsten

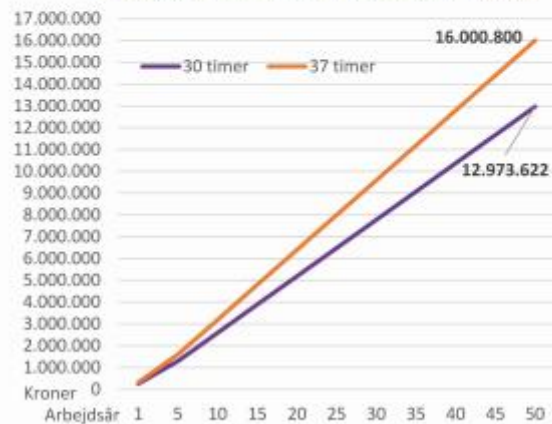
Figur 1: Social- og Sundhedshjælperes livsindkomst  
Forskel i grundløn ved 30 og 37 timers arbejde i 50 år



Figur 1: Social- og Sundhedsassistenteres livsindkomst  
Forskel i grundløn ved 30 og 37 timers arbejde i 50 år



Figur 1: Sygeplejerskers livsindkomst  
Forskel i grundløn ved 30 og 37 timers arbejde i 50 år



Medarbejdernes indstilling til at arbejde på fuldtid kan påvirkes ved aktivt at italesætte forskellen i livsindkomst, når der arbejdes på hhv. deltid eller fuldtid. Arbejdspladserne oplever, at den yngre generation har en større opmærksomhed på, at ansættelse i en deltidsstilling vil få store økonomiske konsekvenser for den enkelte - både i forhold til livsindkomst og pensionsindbetaling.

Det kan måske skyldes, at den yngre generation har udsigt til et langt arbejdsliv med en høj pensionsalder - uden mulighed for efterløn. Derfor kan den højere pensionsindbetaling ved fuldtidsbeskæftigelse være en motivation eller en nødvendighed for den yngre generation.

De deltagende arbejdspladser påpeger derfor også vigtigheden af, at man på de lokale arbejdspladser italesætter forskellene i livsindkomst og pension med henblik på at motivere medarbejderne til at arbejde på fuldtid.

I figur 1 og 2 ses en estimeret beregning af en social- og sundhedshjælper og social- og sundhedsassistents livsindkomst beregnet på baggrund af grundlønnen pr. december 2021. Der er ved beregningen ikke taget højde for overenskomstmæssige ændringer eller tillæg. Beregningerne viser et estimat for forskellen i livsindkomst, hvis der arbejdes hhv. 30 eller 37 timer i 50 år.

For nogle, måske især yngre, medarbejdere kan italesættelsen af livsindkomst og pensionsindbetalinger muligvis virke abstrakt og vanskelig at forholde sig til i praksis. Derfor kan denne italesættelse f.eks. tage udgangspunkt i en visualisering af forskellene. Det kan f.eks. være i form af kurver på en graf, som viser, hvordan livsindkomst og pensionsindbetalinger udvikler sig forskelligt over et arbejdsliv ved ansættelser på bestemte timetal.

## Med borgeren i centrum skabes en differentieret vagtplan

Med mange medarbejdere på fuldtid er det nødvendigt at re-tænke fordelingen af opgaver i løbet af dagen.

Medarbejderne fremhæver, at vagter fra kl. 7.00-15.00 - i modsætning til f.eks. kl. 7.00-13.00 - giver bedre tid til de 'bløde opgaver' sammen med borgerne. Dette er helt centralt, da mange medarbejdere vægter den relationelle kontakt til borgerne højt, og for en dels vedkommende kan det være årsagen til, at de har valgt at arbejde på ældreområdet. Derfor giver netop disse opgaver ofte medarbejderne energi og arbejdsglæde.

Den længere arbejdstid giver ligeledes mere fleksibilitet i hverdagen i forhold til, hvornår forskellige opgaver skal udføres på dagen. Dette kan også komme borgerne til gode, da de ikke nødvendigvis har samme ønsker til, hvornår en opgave skal løses. Borgerne kan f.eks. have forskellige ønsker til, hvornår de vil vækkes, have bad, spise og lignende. Dette uanset om borgeren bor i eget hjem eller på et plejehjem. Arbejdspladserne fremhæver, at man ved, at arbejde med borgernes ønsker kan etablere 'skæve vagter', hvor også medarbejdernes ønsker til andre mødetider eller længde på vagter kan imødekommes.

Ved vagter fra kl. 7.00-15.00 åbnes der mulighed for, at social- og sundhedsassistentopgaver kan flyttes til over middag, f.eks. medicindosering. En sådan praksis vil frigøre tid til plejeopgaver om formiddagen og giver bedre tid til opgaver i forbindelse med afvikling af frokost.



Derudover peges der på, at en lang række praktiske opgaver med fordel kan flyttes til aften- og nattevagten således, at der frigøres tid til pleje- og omsorgsopgaver samt aktiviteter i dagsvagter. Her peges bl.a. på:

- Dokumentation
- Møder med borgere og pårørende
- Afvikling af mødeaktiviteter
- Kompetenceudvikling/opkvalificering
- Administrative opgaver
- Elevvejledning/ vejledning af sygeplejestuderende
- Faglig sparring og triage
- Bugning
- Smøre mad til morgenmad og frokost
- Lave saftevand
- Rengøring af køkken, herunder køleskab, fryser og opvaskemaskine
- Bestilling af varer

Generelt melder arbejdspladserne, at der altid er opgaver, der kan løses i tidsrummet kl.13.00-15.00. Omfordeling af arbejdsopgaver til eftermiddagstimerne handler i høj grad om kreativitet, nytænkning og ledelse.



## Det Gode Arbejds miljø



De 5 arbejdspladser er karakteriseret ved en høj grad af gensidig fleksibilitet og tillid mellem leder og medarbejdere. Flexibiliteten ses bl.a. ved, at medarbejderne deltager aktivt i vagtplanlægningen, ferieplanlægningen og planlægningen af arbejdsdagen.

Medarbejdere og ledere melder således om en høj grad af fleksibilitet i forhold til at få dagen til at gå op - også selvom det betyder, at nogle medarbejdere skal møde tidligere eller gå senere hjem for at nå i

land med alle opgaver. Der er her en gensidig forståelse af, at det godt kan betale sig at gøre lidt ekstra for at undgå at bruge eksterne vikarer. Medarbejderne oplever, at eksterne vikarer er en belastning for arbejdsmiljøet, da der her skal bruges mange kræfter på introduktion til arbejdet. Her vil medarbejdere hellere selv tage en ekstra vagt og hjælpe kollegaerne igennem dagen.

Medarbejdernes fleksibilitet er imidlertid betinget af, at lederen også udviser fleksibilitet - særligt i forhold til medarbejdere med mindre børn. På arbejdspladser med en høj andel af fuldtidsansatte har lederen god mulighed for at udvise fleksibilitet, da der ofte er lidt flere ressourcer om eftermiddagen. Derfor kan der ofte afvikles afspadsring i netop dette tidsrum.

Lederen har en særlig rolle i at balancere mellem fleksibilitet og økonomi. Hvis flere skal på fuld tid er det vigtigt, at lederne tør gå i dialog med sin medarbejdergruppe om vagtplanlægningen og samtidig turde tage det lange sigte på arbejdspladsens økonomi.

## Fuldtid modvirker etisk og moralsk stress

På arbejdspladser med en høj andel på fuld tid, er der bedre muligheder for at opbygge og vedligeholde det kollegiale sammenhold på arbejdspladsen.

Medarbejderne oplever her, at man som fuldtidsansat holder frokostpause på arbejdspladsen og derfor har ekstra tid og lejlighed til det kollegiale samvær. Gennem frokostpauserne opnår medarbejderne et større kendskab til hinanden, og ofte omhandler samtalerne i frokostpauserne også faglig sparring samt planlægning og fordeling af eftermiddagens opgaver. Her er der en særlig kultur for at hjælpes ad, så man bliver færdig med dagens arbejde. Der er således tydelige indikationer på, at den interkollegiale trivsel på arbejdspladserne har gunstige vilkår i eftermiddagstimerne.

Endelig fremhæver deltagerne, at fuldtidsansatte oplever at have mere tid til at færdiggøre sine arbejdsopgaver 'ordentligt'. Medarbejderne er simpelthen under mindre pres, når de ikke er under pres for at få afsluttet arbejdsdagen inden frokost. Fuldtidsansatte oplever derfor angiveligt mindre etisk og moralsk stress efter endt arbejdsdag end deltidsansatte. Dette øger trivslen og arbejdsglæden.



## Hvad hæmmer en fuldtidskultur?

Arbejdslivet skal tilpasse sig medarbejdernes familieliv



Der er på samtlige arbejdspladser en stærk diskurs om, at det kan være vanskeligt at få et fuldtidsarbejde til at harmonere med familielivet. Arbejde opleves simpelthen som en hindring for at deltage i sociale aktiviteter eller fritidsaktiviteter. Familiemæssige forhold fremhæves således som den primære årsag til, at medarbejdere ikke mener, at de vil kunne honorere en fuldtidsansættelse.

Her er det væsentligt at påpege, at sygeplejestuderende og SOSU-elever læser eller arbejder fuldtid under hele deres uddannelse. Eleverne er således vant til at være væk fra hjemmet i 37-timer om ugen. Der kan derfor arbejdes med at fastholde nyuddannedes beskæftigelsesgrad også efter endt uddannelse således, at familielivet i højere grad tilpasses arbejdslivet og ikke omvendt.

## Sammenligning med øvrige faggrupper på arbejdsmarkedet

Medarbejderne sammenligner i høj grad sine ansættelsesforhold, arbejdstider og lønforhold med øvrige faggrupper på arbejdsmarkedet. Her sammenlignes gerne med faggrupper, der udelukkende arbejder i dagstimerne på hverdage. Sådanne sammenligninger kan virke demotiverende for medarbejdernes lyst til at blive ansat på fuldtid.

Hvis talen falder i retning af sammenligning med andre faggrupper, kan det overvejes også at italesætte, at mange andre faggrupper arbejder på skæve tidspunkter for at nuancere billedet. Det kan f.eks. være butiksansatte, chauffører, tjenere m.v.



## Fysisk og Mental Nedslidning

Det slider fysisk og mentalt at arbejde et helt arbejdsliv inden for social- og sundhedsområdet. Af samme grund vælger en stor del af de ansatte at arbejde på deltid.

Medarbejdere med høj anciennitet oplever forskellige skavanker efter et arbejdsliv med tunge forflytninger. Derfor ser de sig ikke i stand til at arbejde fuldtid frem til pensionsalderen. Dog fremhæves det, at ældre- og sundhedsområdet har undergået en stor forandring i forhold til ergonomi, hvor der nu er langt større fokus på forflytningsteknik og brug af hjælpemidler, herunder brug af loftslifte. Fysisk nedslidning er derfor ikke nødvendigvis en barriere for at arbejde fuldtid.

Til gengæld opleves en langt mere kompleks borgergruppe med f.eks. flere demente og multisyge borgere, hvor flere arbejdstimer kan betyde en øget mental nedslidning af medarbejdergruppen. Dette kan på sigt blive en hæmsko i forhold til at øge antallet af fuldtidsansatte.

Derudover kan de yngre generationer af sygeplejersker og SOSUer se frem til en pensionsalder på 72+ år. En høj pensionsalder kombineret med et hårdt fysisk og psykisk arbejde opleves på arbejdspladserne som en hæmsko for nogle medarbejders vilje og lyst til at arbejde på fuldtid af frygt for nedsat livskvalitet efter pensionsalderen pga. nedslidning.

