AT-vejledning 4.1.1-2

Stor arbejdsmængde og tidspres

Udgivelsesdato
5. november 2021 / **Opdateret 27. februar 2023**

Vejledningen handler om arbejdsgiverens vigtigste pligter i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres og om relevante forebyggende tiltag.

1. Om vejledningen

1.1. Hvad indeholder vejledningen?

Denne AT-vejledning beskriver de vigtigste pligter, du har som arbejdsgiver til at arbejde forebyggende med stor arbejdsmængde og tidspres, og hvad du kan gøre for at leve op til pligterne.

Du kan gå andre veje i din forebyggelse end dem, vi beskriver i vejledningen, så længe du sikrer, at arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres.

1.2. Hvem er vejledningen relevant for?

Målgruppen for denne vejledning er især arbejdsgivere, arbejdsledere, arbejdsmiljøorganisationen (AMO) samt andre ansatte, der arbejder med arbejdsmiljø i virksomheden. Inden for virksomheden er arbejdsgiveren den primære målgruppe, fordi det er arbejdsgiveren, der ifølge lovgivningen har pligt til at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Stor arbejdsmængde og tidspres kan forekomme i alle virksomheder og i alle brancher. Derfor er denne vejledning relevant for virksomheder i alle brancher.

Alle ansatte i virksomheden er omfattet af reglerne om stor arbejdsmængde og tidspres

uanset ansættelsesforholdets karakter og varighed. Reglerne gælder således også for fx projektansatte, vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til virksomheden.

Vær opmærksom på, at arbejdsledere også er omfattet af begrebet ”ansatte”. Arbejdsledere har en dobbeltrolle. De leder og fører tilsyn med arbejdet på vegne af arbejdsgiver og er samtidig selv ansatte.

1.3. Vejledningens tilgang til forebyggelse

Vejledningen bygger på de principper, som ligger til grund for alt arbejde med at forebygge arbejdsmiljøproblemer.

a) Arbejdsgivers, arbejdslederes og øvrige ansattes pligter og roller

Som arbejdsgiver har du ifølge loven det overordnede ansvar for at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Arbejdstilsynets vejledninger beskriver, hvad den pligt indebærer for dig som arbejdsgiver på et bestemt område.

Arbejdsledere og øvrige ansatte har også en række pligter og roller. Der er tale om generelle pligter og opgaver, og derfor beskrives disse ikke i vejledningen, men du kan læse mere om dem på at.dk/pligter.

Pligter efter arbejdsmiljøloven (/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsmiljoearbejde-i-virksomheder/arbejdsmiljoeorganisation/samarbejde-om-arbejdsmiljoe/pligter-efter-arbejdsmiljoeloven/)

b) Samarbejde om arbejdsmiljø

Det er et krav i arbejdsmiljølovgivningen, at du som arbejdsgiver samarbejder med dine arbejdsledere og andre ansatte om arbejdsmiljøarbejdet og forebyggelsen af arbejdsmiljøproblemer. Hvis der er 10 ansatte eller flere i virksomheden, skal samarbejdet foregå i en AMO. Vær opmærksom på reglerne for, hvilke ansatte der medregnes, og at der er undtagelser fra reglen om 10 ansatte. På nogle virksomheder er samarbejdet om arbejdsmiljø integreret i

andre fora, fx i kommuner og regioner, hvor det foregår i MED-systemet.

AMO har en række opgaver i arbejdsmiljøarbejdet. Læs mere om AMO's opgaver på at.dk/amo.

Arbejdsmiljøorganisation (/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsmiljoearbejde-i-virksomheder/arbejdsmiljoeorganisation/)

c) Forebyggelsesprincipperne

Forebyggelse af stor arbejdsmængde og tidspres skal ske under hensyn til de lovbestemte forebyggelsesprincipper. Formålet med forebyggelsesprincipperne er at sikre, at forebyggelsen er effektiv.

Ifølge forebyggelsesprincipperne skal du som arbejdsgiver så vidt muligt undgå stor arbejdsmængde og tidspres, som kan indebære en risiko for ansattes sikkerhed eller sundhed. Når der er stor arbejdsmængde og tidspres, skal du afdække og vurdere stor arbejdsmængde og tidspres samt forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed. Forebyggelsen skal rette sig mod de forhold i arbejdet, der er årsag til stor arbejdsmængde og tidspres. Årsagerne kan give en idé om, hvilke tiltag der er behov for, og hvor i virksomheden de skal iværksættes. Forebyggelsen skal ligeledes beskytte alle ansatte mod risikoen og ikke kun enkelte ansatte.

Find forebyggelsesprincipperne i bilag 1 til bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på at.dk/forebyggelsesprincipper.

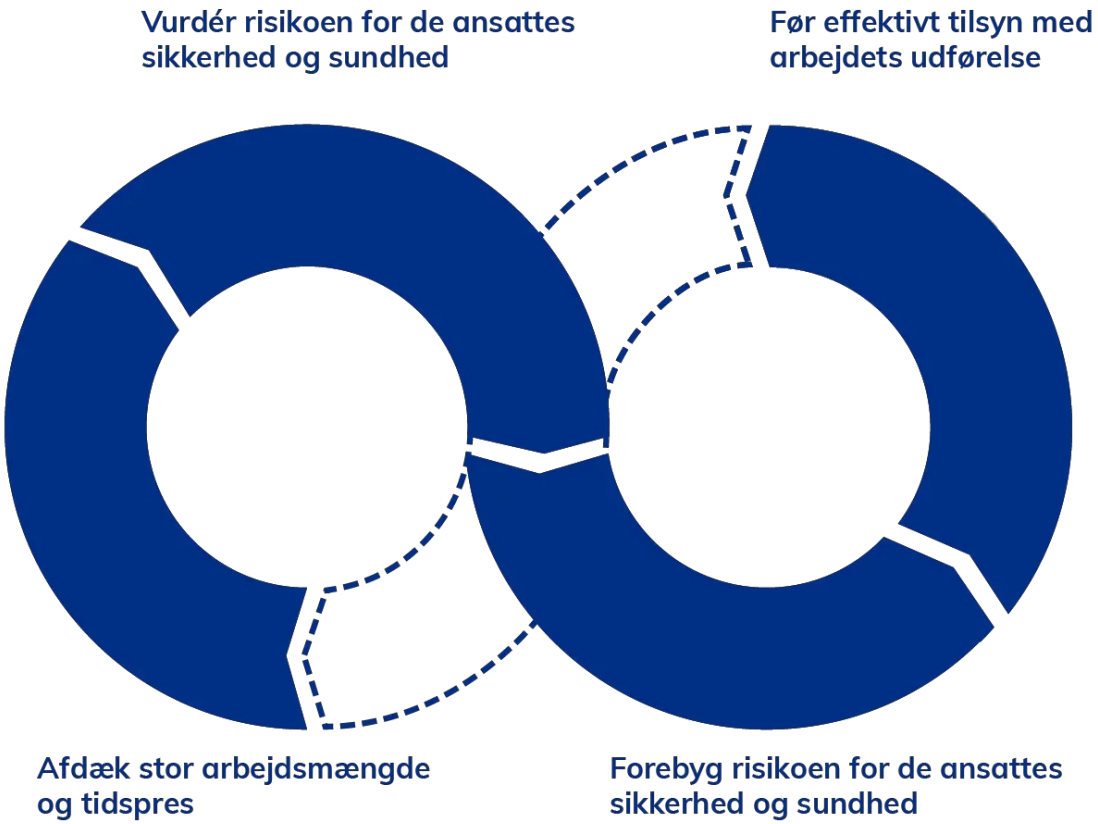
d) Forebyggelse er en løbende proces

Det er nødvendigt, at du som arbejdsgiver løbende afdækker, om der er stor arbejdsmængde og tidspres i virksomheden, fordi du har pligt til at sikre, at arbejdet til enhver tid er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Hvis der er stor arbejdsmængde og tidspres, skal du vurdere, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget og om nødvendigt iværksætte effektive forebyggende tiltag. Endelig skal du som arbejdsgiver

sikre, at der løbende føres effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres forsvarligt, og at de iværksatte tiltag virker, jf. figur 1.

I arbejdet med at forebygge kan du følge de processer, der bruges i arbejdet med den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV). Læs mere på at.dk/apv.

Arbejdspladsvurdering - APV (/arbejdsmiljoearbejdet/arbejdsmiljoearbejde-i-virksomheder/apv-arbejdspladsvurdering/)



Figur 1 - Afdæk stor arbejdsmængde og tidspres - Vurdér risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed - Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed - Før effektivt tilsyn med arbejdets udførelse.

Vigtigste paragraffer

- Samarbejde om sikkerhed og sundhed - Bekendtgørelse 1181 - 2010 - med senere ændringer - § 2 (/regler/bekendtgoerelser/samarbejde-sikkerhed-sundhed-1181-sam/)
- Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - § 6 og bilag 1 (/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)
- Arbejdets udførelse - Bekendtgørelse 1234 - 2018 - med senere ændringer - § 6 a - c (/regler/bekendtgoerelser/arbejdets-udfoerelse-1234-sam/)

---

2. Definition, konsekvenser og pligten til at sikre at arbejdet er forsvarligt

---

2.1. Hvad er stor arbejdsmængde og tidspres?

I bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø defineres stor arbejdsmængde og tidspres som en ubalance mellem det arbejde, der skal udføres, og den tid, der er til rådighed til at udføre arbejdet. For, at der er tale om stor arbejdsmængde og tidspres, skal ubalancen medføre, at ansatte arbejder

- intensivt, fx i højt tempo eller uden pauser til restitution, eller
- mange timer, som kan påvirke muligheden for restitution.

Det betyder, at når der er stor arbejdsmængde og tidspres i en virksomhed, er der ansatte, som arbejder intensivt eller mange timer for at nå deres arbejdsopgaver.

2.2. Konsekvenser for de ansattes sikkerhed og sundhed

Stor arbejdsmængde og tidspres kan indebære en risiko for de ansattes sikkerhed og sundhed. Det gælder især, hvis stor arbejdsmængde og tidspres står på i en længere periode.

Stor arbejdsmængde og tidspres kan fx øge risikoen for søvnproblemer,

koncentrationsbesvær, langvarig stress, angst, depression og hjertekarsygdomme.

Det kan også øge risikoen for arbejdsulykker. Det kan fx være fald- og snubleulykker, færdselsulykker, ulykker med værktøj og maskiner eller vold fra fx borgere og kunder.

2.3. Risikoen for sikkerhed og sundhed skal forebygges

Du har som arbejdsgiver pligt til at sikre, at arbejdet i alle led planlægges, tilrettelægges og udføres sådan, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres.

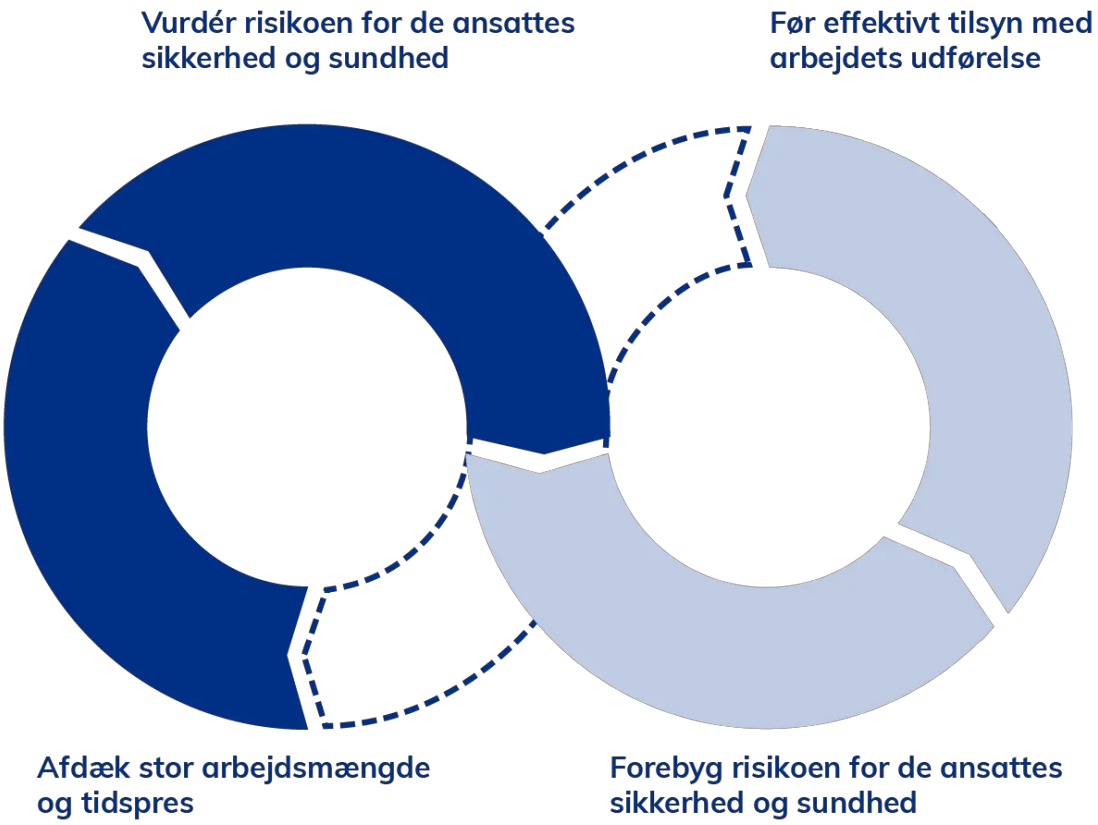
Det betyder, at stor arbejdsmængde og tidspres ikke må forringe de ansattes sikkerhed eller sundhed på kort eller lang sigt. Det betyder også, at du som arbejdsgiver skal iværksætte effektive tiltag, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. stor arbejdsmængde og tidspres.

Vigtigste paragraffer

- **Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - §§ 13 og 14 (/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)**

---

3. Afdæk og vurdér stor arbejdsmængde og tidspres



Figur 2 - Afdæk og vurdér stor arbejdsmængde og tidspres.

Du skal som arbejdsgiver løbende afdække, om der er stor arbejdsmængde og tidspres i virksomheden. Hvis der er stor arbejdsmængde og tidspres, skal du vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget.

I dette arbejde er det relevant at inddrage de ansatte, fordi deres oplevelser og erfaringer er en vigtig kilde til viden om stor arbejdsmængde og tidspres i virksomheden.

Afdækning og vurdering kan både foregå som en del af det daglige samarbejde om opgaveløsningen og som en del af mere omfattende undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være som en del af APV'en.

3.1. Hvordan afdækker du stor arbejdsmængde og tidspres?

Som arbejdsgiver kan du starte med at finde ud af, om der er ansatte, som arbejder intensivt eller mange timer for at nå deres arbejdsopgaver.

Intensivt arbejde kan både være fysisk og mentalt intensivt. Intensivt arbejde kan vise

sig ved højt tempo i arbejdet, fx at ansatte haster fra den ene opgave til den anden, at der er stramme tidsfrister og hasteopgaver, at ansatte ikke har tid til at forberede sig til fx møder eller undervisning, eller at ansatte skal klare flere opgaver på samme tid. Arbejdet kan også være mentalt intensivt, hvis det fx kræver stor opmærksomhed og koncentration, høj grad af nærvær, eller hvis arbejdsopgaverne er svære eller komplekse.

At der arbejdes mange timer kan vise sig ved hyppige lange arbejdsdage, eller ved at der ofte skal arbejdes uden for sædvanlig eller aftalt arbejdstid. Det kan også vise sig ved hyppig inddragelse af fridage eller ved store mængder overarbejde.

Stor arbejdsmængde og tidspres kan forekomme hos enkelte ansatte, i enkelte teams eller afdelinger i virksomheden eller bredt i hele virksomheden.

Tegn på stor arbejdsmængde og tidspres

Der er en række forhold, som kan være tegn på stor arbejdsmængde og tidspres. De kan være en hjælp til at få øje på stor arbejdsmængde og tidspres i det daglige arbejde. Hvis nogle af nedenstående forhold forekommer, er det vigtigt at finde ud af, om de er tegn på stor arbejdsmængde og tidspres, eller om de handler om noget andet.

- Der er vigtige opgaver, som ikke bliver udført.
- Der er vigtige frister, som ikke bliver overholdt.
- Det fastsatte service- eller kvalitetsniveau bliver ikke overholdt.
- Der sker fejl i arbejdet.
- Der er kritik af det udførte arbejde fra ledelse eller kollegaer.
- Der er konflikter eller samarbejdsproblemer internt i virksomheden.
- Der er kritik eller klager over det udførte arbejde fra borgere, pårørende, kunder eller samarbejdspartnere.
- Der er konflikter med borgere, pårørende, kunder eller samarbejdspartnere.
- Der er ansatte, som i perioder ikke har tid til at holde pauser.
- Der er ansatte, som i perioder arbejder mange timer.
- Der er arbejdsulykker eller nærved-ulykker.
- Der er højt sygefravær eller høj personaleomsætning.

For den enkelte ansatte kan følgende være tegn på stor arbejdsmængde og tidspres:

- Koncentrationsbesvær.
- Hukommelsesproblemer.
- Manglende overblik.
- Nedsat humør og øget irritabilitet.
- Oplevelse af faglig utilstrækkelighed.
- Tendens til at isolere sig socialt.
- Manglende overskud til aktiviteter uden for arbejde.
- Svært ved at slippe tanker om arbejdet uden for arbejde.
- Søvnproblemer.

3.2. Hvordan vurderer du om risikoen for sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget?

Hvis der er stor arbejdsmængde og tidspres i virksomheden, skal du som arbejdsgiver vurdere, om du effektivt har forebygget risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed. Når risikoen er effektivt forebygget, kan det være både udviklende og motiverende for de ansatte at arbejde fx med flere samtidige opgaver, i et højt tempo eller med mange tidsfrister.

Risikoen er **ikke** effektivt forebygget, når en ubalance mellem det arbejde, der skal udføres, og den tid, der er til rådighed til at udføre arbejdet, medfører en eller flere af følgende 3 situationer:

Situation 1

Der er ansatte, som i en længere periode arbejder så intensivt for at nå deres arbejdsopgaver, at de ikke har mulighed for tilstrækkelig restitution i løbet af arbejdstiden.

Du skal som arbejdsgiver finde ud af, hvor meget det intensive arbejde fylder over dagen og over ugen, og hvor længe det har stået på. Derefter skal du vurdere, om de ansatte har tilstrækkelig mulighed for restitution i løbet af dagen. Det kan både være i form af pauser og i form af variation i arbejdet mellem intensive og mindre intensive opgaver.

Situation 2

Der er ansatte, som i en længere periode arbejder så mange timer for at nå deres arbejdsopgaver, at de ikke har mulighed for tilstrækkelig restitution mellem arbejdsdagene.

Du skal som arbejdsgiver finde ud af, hvor mange timer de ansatte arbejder om dagen og over ugen, og hvor længe det har stået på. Derefter skal du vurdere, om de mange arbejdstimer muliggør tilstrækkelig restitution mellem arbejdsdagene.

Situation 3

Der er ansatte, som arbejder uden muligheden for tilstrækkelig restitution eller i så højt tempo, at det kan medføre arbejdsulykker.

Du skal som arbejdsgiver vurdere risikoen for arbejdsulykker pga. stor arbejdsmængde og tidspres. Der kan både være risiko for ulykker, fordi de ansatte arbejder i højt tempo, og fordi de ansatte er trætte pga. utilstrækkelig restitution. Risikoen kan fx opstå, fordi potentielt farlige situationer bliver overset, eller de ansatte ikke har tid til at benytte vigtige tiltag for at forebygge arbejdsulykker.

Det centrale i din vurdering er, om forebyggelsen sikrer, at ansatte ikke risikerer at komme i en eller flere af de 3 situationer.

Hvad er restitution og hvorfor er den vigtig?

Restitution er dér, hvor de ansatte genopbygger deres kræfter og energi både fysisk og mentalt.

Restitution handler om pauser og hvileperioder til at koble af fysisk og mentalt både i løbet af arbejdsdagen og mellem arbejdsdagene. Restitution handler også om, at arbejdet er planlagt og tilrettelagt, så der er mulighed for variation mellem intensive og mindre intensive opgaver.

Mennesker er ikke skabt til at være i konstant aktivitet. Vi har brug for at skifte mellem aktivitet og hvile. Konstant aktivitet går ud over helbredet, evnen til at præstere og til at levere kvalitet i opgaveløsningen.

De ansattes restitution i og uden for arbejdet har betydning for, om stor arbejdsmængde og tidspres indebærer en risiko for de ansattes sikkerhed eller sundhed.

Hvad der er tilstrækkelig restitution afhænger af, hvilket arbejde der udføres, og hvilke behov de enkelte ansatte har.

Påvirkninger der kan øge risikoen for sikkerhed eller sundhed

Du skal som arbejdsgiver vurdere, om der er påvirkninger i arbejdsmiljøet, som kan øge risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres. Påvirkningerne hænger i høj grad sammen med, hvilket arbejde de ansatte udfører. Det kan både være påvirkninger i det fysiske arbejdsmiljø, fx støj, og påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx dreje sig om høje krav til opmærksomhed og koncentration, høj sværhedsgrad i arbejdet, stor ansvarlighed for andre mennesker eller værdier, høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker eller uklare og modstridende krav i arbejdet.

Det kan fx øge risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres, hvis de ansatte skal arbejde med stor opmærksomhed og koncentration. Risikoen kan øges yderligere, hvis de ansatte arbejder i meget støjende omgivelser, som vanskeliggør koncentration, eller hvis de har et arbejde, hvor fejl kan have store konsekvenser for andre mennesker eller værdier.

Det kan også gøre det ekstra belastende at have stor arbejdsmængde og tidspres, hvis de ansatte også har høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Den type

arbejde kræver nærvær og tilstedeværelse i kontakten med de mennesker, der arbejdes med.

Hensyn til ansattes forudsætninger

Når du som arbejdsgiver vurderer, om risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved stor arbejdsmængde og tidspres er effektivt forebygget, skal du altid vurdere, om der er behov for at tage særlige hensyn til den enkelte ansattes forudsætninger for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde. Det kan handle om den ansattes alder, indsigt eller arbejdsevne. Der kan fx være behov for at tage særlige hensyn til unge og nyansatte, hvis de ikke har så meget erfaring med arbejdet. Der kan også være behov for at tage særlige hensyn til seniorer og ansatte med fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse.

Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper

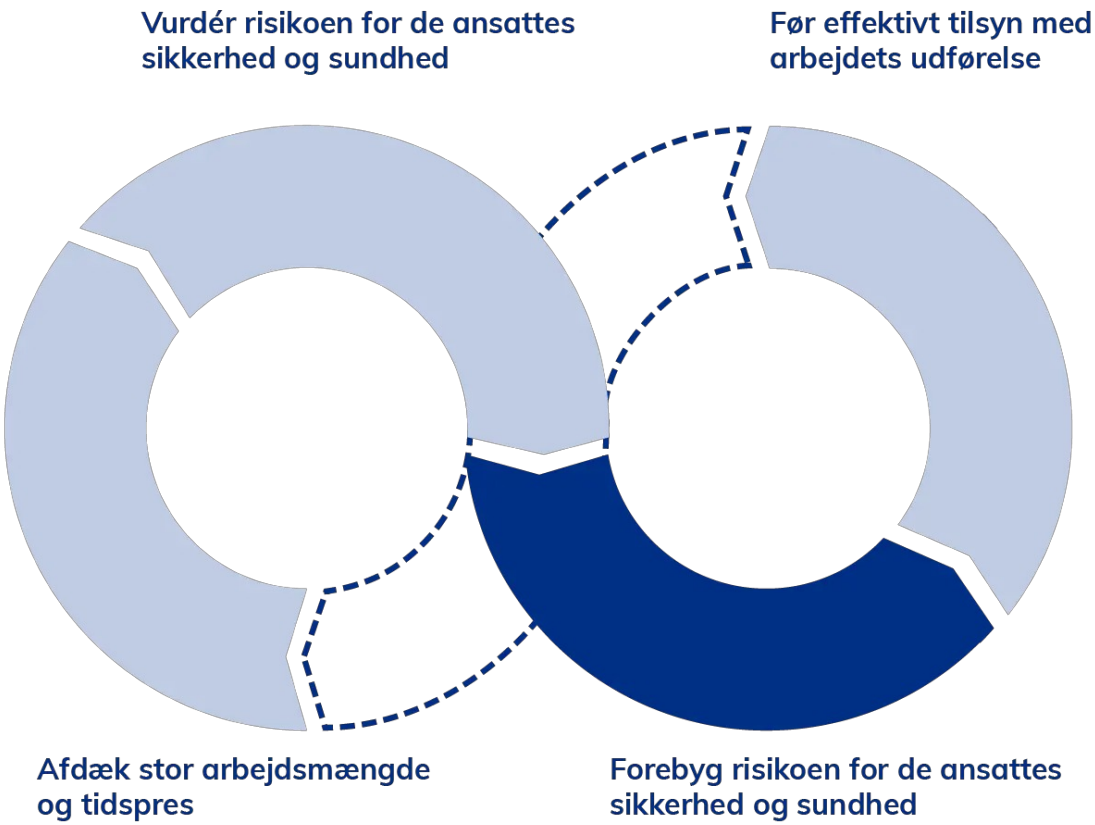
Du skal også vurdere, om der er ansatte, som skal beskyttes på en særlig måde mod risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres, fordi risikoen er særlig alvorlig for dem. Det kan fx handle om gravide, som kan være særligt følsomme over for intensivt arbejde eller lange arbejdsdage.

Vigtigste paragraffer

- **Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - §§ 8, 13, 14 og 15 (/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)**

---

4. Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed



Figur 3 - Forebyg risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed.

Som arbejdsgiver har du pligt til at iværksætte forebyggende tiltag, når det er nødvendigt for at sikre, at arbejdet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres. Tiltagene skal være effektive, så de ansatte ikke bliver syge eller kommer til skade pga. stor arbejdsmængde og tidspres.

Du skal planlægge og iværksætte de forebyggende tiltag i samarbejde med dine ansatte og AMO. Sidstnævnte kun i virksomheder med 10 eller flere ansatte.

Hvis der ikke er den nødvendige sagkundskab i virksomheden til at forebygge risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres, skal du som arbejdsgiver indhente sagkyndig bistand fra eksterne for at sikre, at arbejdet er fuldt forsvarligt.

4.1. De vigtigste tiltag for at forebygge

Det er særligt relevant at fokusere på følgende tiltag, når du som arbejdsgiver skal forebygge risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres:

- Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, så arbejdet er forsvarligt.
- Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet.
- Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer.
- Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres.
- Hensyn til ansattes forudsætninger.
- Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper.

4.2. Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet så arbejdet er forsvarligt

Som arbejdsgiver har du pligt til at planlægge og tilrettelægge arbejdet, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres.

Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet er afgørende for at lykkes med at forebygge risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres. Nedenfor følger nogle eksempler på, hvordan du i samarbejde med dine ansatte kan arbejde med planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet.

- I kan fastsætte tydelige mål, rammer og retningslinjer for arbejdet, så I har en fælles forståelse af jeres opgaver og opgaveløsninger.
- I kan skabe tydelig ansvarsfordeling og arbejdsgange, fx mellem faggrupper, jobfunktioner, teams og afdelinger.
- I kan prioritere opgaver ved fx at tage stilling til, om der er opgaver eller deadlines, som kan udskydes eller ikke skal prioriteres.
- I kan foretage ændringer i fordelingen af opgaver mellem ansatte, hvis nogle ansatte er mere belastede end andre både i forhold til opgavemængde og intensitet i opgaverne.
- I kan skabe øget forudsigelighed, så de ansatte bedre kan planlægge deres arbejde, fx ved at varsle nye opgaver og ændringer i arbejdsplaner i god tid.
- I kan afstemme forventninger til service- eller kvalitetsniveau internt i virksomheden, så alle ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de skal levere.
- Ledelsen kan afstemme forventninger med borgere, pårørende, kunder og samarbejdspartnere, så de ved, hvilken ydelse, hvilken service eller hvilket produkt de kan forvente.

- I kan sørge for klare procedurer for, hvordan situationer med fx fravær, spidsbelastninger eller andre akutte situationer håndteres.
- I kan tage stilling til, hvordan det daglige arbejde planlægges og tilrettelægges, når I gennemfører omorganiseringer og forandringer eller indfører ny teknologi.
- I kan sørge for, at produktionsudstyr, it-systemer og andre hjælpemidler, som de ansatte skal benytte, understøtter opgaveløsningen.
- I kan understøtte en god pausekultur, der giver mulighed for restitution i løbet af dagen.
- I kan skabe klarhed om, hvordan og hvornår I kan kontakte hinanden om arbejdet uden for arbejdstid, eksempelvis gennem tydelige retningslinjer.

Husk at følge op på, om tiltag implementeres som planlagt.

Eksempel: Forventningsafstemning blev redskab til at håndtere stor arbejdsmængde og tidspres

På en arbejdsplads satte de fokus på at skabe et tydeligt service- og kvalitetsniveau for at håndtere situationer med stor arbejdsmængde og tidspres. De oplevede, at deres kunder havde høje og meget forskellige forventninger til arbejdspladsens ydelser. Ledelsen arbejdede derfor med at afstemme service- og kvalitetsniveauet med de ansatte og meldte det samtidig klart ud til deres kunder. Der blev løbende holdt møder mellem ledelse og ansatte, hvor de drøftede krav og forventninger til opgaveløsningen.

Arbejdet viste, at det var en fordel at have de samme forventninger til ydelserne både internt på arbejdspladsen og i forhold til kunderne. Det skabte en større klarhed om, hvad de ansatte skulle levere, og hvad de ikke skulle levere.

Eksempel: Langtidssygemelding krævede ny prioritering af opgaver

En ansat i et mindre team blev langtidssygemeldt. Han var bl.a. ansvarlig for en større opgave, som havde deadline 3 måneder senere.

Ledelsen besluttede, at en kollega skulle overtage ansvaret for den store opgave. Kollegaen ville gerne overtage opgaven, men det var en stor ekstraopgave oveni dem, hun allerede havde. Samtidig ville det påvirke de andre kollegaer i teamet, fordi hun hverken kunne påtage sig nye opgaver eller sparre og hjælpe de andre kollegaer. Derudover skulle den sygemeldte kollegas øvrige opgaver også løses.

Lederen udarbejdede sammen med teamet en prioritering af teamets opgaver. Hvad skulle gøres her og nu, hvad kunne vente til den store opgave var afleveret, og hvad kunne vente, til den sygemeldte kollega var tilbage? De aftalte, at lederen skulle følge op på arbejdsopgaver og ressourcer i teamet ved at deltage på deres teammøder hver anden uge i det følgende kvartal. Lederen skulle desuden have særligt fokus på den kollega, som havde overtaget den store opgave.

Eksempel: Dialog medførte bedre pausekultur

En arbejdsmiljøgruppe havde sat fokus på restitution og pauser på deres arbejdsplads. Arbejdsmiljøgruppen gjorde brug af BFA Velfærd og Offentlig administrations dialogkort om pausekultur. Kortene hjalp med til at få gang i en god dialog og udveksling af erfaringer. De blev brugt på lokale møder, hvor de ansatte bl.a. talte om, hvilke pauser der var vigtige for en god opgaveløsning. En tovholder fra hvert område viderebragte idéerne til arbejdsmiljøgruppen, som havde ansvaret for at følge op.

Arbejdet med pauser hjalp ledelse og ansatte til at tale om, hvad der er gode pauser, og at det ikke er det samme for alle mennesker. Med udgangspunkt i arbejdsmiljøgruppens opsamling lavede arbejdspladsen små forsøg med forskellige typer pauser.

4.3. Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at hver enkelt ansat får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres. Oplæring og instruktion er derfor et centralt forebyggende tiltag.

Du skal have særligt fokus på at give oplæring og instruktion, når du får nye ansatte i virksomheden, også projektansatte, vikarer, elever og andre med løsere tilknytning til virksomheden. Du skal også have særligt fokus på at give oplæring og instruktion, når der sker ændringer i de ansattes arbejde. Det kan fx være, når de ansatte får nye arbejdsopgaver, når der dannes nye teams, eller når der sker ændringer i den måde, som arbejdet udføres på. Det kan være pga. nye procedurer, ny lovgivning, nyt arbejdsudstyr eller indførelse af ny teknologi.

Oplæring og instruktion skal om nødvendigt gentages regelmæssigt.

I din oplæring og instruktion kan du som arbejdsgiver med fordel have fokus på:

- Hvilke opgaver de ansatte skal løse.
- Hvordan opgaverne kan løses og sammen med hvem.
- Hvilke krav og forventninger der er til opgaveløsningens omfang og kvalitet, og

hvor meget tid de ansatte skal bruge på opgaven.

- Hvilke opgaver de ansatte skal prioritere, når den tilgængelige tid ikke er tilstrækkelig.
- Hvilke muligheder der er for støtte og sparring fra ledelse og kollegaer til konkrete opgaver.
- Hvilke muligheder der er for indflydelse i arbejdet, samt hvilket ansvar og hvilke beføjelser de ansatte har.
- At ansatte får de rette kompetencer, så de kan udføre deres konkrete opgaver.

Læs mere om oplæring og instruktion i AT-vejledning ”Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet”.

4.4. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer

Støtte fra ledelse og kollegaer er et vigtigt tiltag for at lykkes med at forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved stor arbejdsmængde og tidspres. Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer bidrager til, at ansatte kan håndtere kravene i arbejdet. Du og dine ansatte kan fx have fokus på følgende for at sikre den nødvendige støtte i arbejdet:

- At ansatte får hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at prioritere, planlægge og løse konkrete arbejdsopgaver.
- At ledelse og ansatte afstemmer forventninger i forhold til opgavemængde og service- eller kvalitetsniveau.
- At ansatte får konstruktiv feedback på og anerkendelse af, hvordan opgaverne er løst i forhold til de krav og forventninger, der er til arbejdet. Det kan både være fra ledelse og kollegaer.
- At ledelsen understøtter de ansattes mulighed for at samarbejde, sparre og løse opgaver i fællesskab, hvor det er relevant.
- At ledelse og ansatte etablerer en god dialog, så de ansatte trygt kan gøre opmærksom på stor arbejdsmængde og tidspres og bidrage med forslag til løsninger.

Eksempel: Introduktionsforløb gav nyansatte en bedre start

Ledelsen på en arbejdsplads havde indført et introduktionsforløb for nyansatte. I forløbet fik de nyansatte styr på både praktiske forhold, it-systemer, procedurer, kollegaer og samarbejdspartnere. En del af introduktionsforløbet var en mentorordning, hvor de nyansatte blev tilknyttet en erfaren kollega, som havde ansvar for oplæringen og gav dem sparring om faglige problemstillinger.

Introduktionsforløbet medførte, at de nyansatte hurtigere fik et godt netværk på arbejdspladsen, så de lettere kunne spørge og få hjælp til svære opgaver. Det betød også, at de hurtigere kunne bidrage til opgaveløsningen.

4.5. Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde som skal udføres

Indflydelse i arbejdet er også et vigtigt tiltag for at lykkes med at forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved stor arbejdsmængde og tidspres. Indflydelse handler om at have mulighed for at påvirke arbejdet og bidrager til, at ansatte kan håndtere kravene i arbejdet. Du kan som arbejdsgiver sørge for, at dine ansatte har indflydelse i deres arbejde, fx ved:

- At de har mulighed for at påvirke arbejdsmetoder og arbejdsmængde, rækkefølgen af deres opgaver og tempoet i deres opgaveløsning.
- At inddrage dem i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet og fordeling af arbejdsopgaver, fx løbende prioriteringsmøder og inddragelse i planlægning af vagter.
- At I holder jævnlige møder, hvor I drøfter mængden af opgaver, krav til løsninger og tiden til rådighed til at løse opgaverne.
- At organisere arbejdet, så ansatte har indflydelse på, hvordan og hvornår de skal løse arbejdsopgaverne, fx igennem en team- eller projektorganisering.
- At inddrage de ansatte i planlægning, gennemførelse og forankring af forandringer.

Eksempel: Arbejdet med forskellige forebyggende tiltag skabte en sammenhængende indsats

En større arbejdsplads havde gennem nogen tid oplevet en stigning i efterspørgslen efter deres produkter. Situationen førte til, at de ansatte havde haft travlt gennem længere tid. Derfor besluttede ledelsen i samarbejde med arbejdsmiljøorganisationen at sætte gang i en række forebyggende tiltag.

Der blev bl.a. lavet en analyse af arbejdsgange og produktionsflowet. På baggrund af den blev der indført faste tavlemøder i afdelingerne, hvor opgaver og fremdrift blev drøftet, og hvor prioriteringen blev ændret, når det var nødvendigt. Der blev desuden afsat tid til tættere dialog mellem personaleleder og den enkelte ansatte, hvor de kunne prioritere opgaverne og forventningsafstemme. Endeligt blev der skabt mulighed for kollegial og faglig sparring kollegaer imellem på de faste tavlemøder.

4.6. Hensyn til ansattes forudsætninger

Når du som arbejdsgiver skal forebygge risikoen for de ansattes sikkerhed og sundhed ved stor arbejdsmængde og tidspres, har du pligt til at tage hensyn til den enkelte ansattes forudsætninger for at kunne udføre sit arbejde på en forsvarlig måde.

Hvis den ansatte fx ikke har så meget erfaring med arbejdet, kan der i en periode være behov for ekstra oplæring og instruktion eller mere støtte fra ledelse og kollegaer.

4.7. Beskyttelse af særligt følsomme risikogrupper

Du har også pligt til at beskytte særligt følsomme ansatte mod risikoen ved stor arbejdsmængde og tidspres, som er særlig alvorlig for dem.

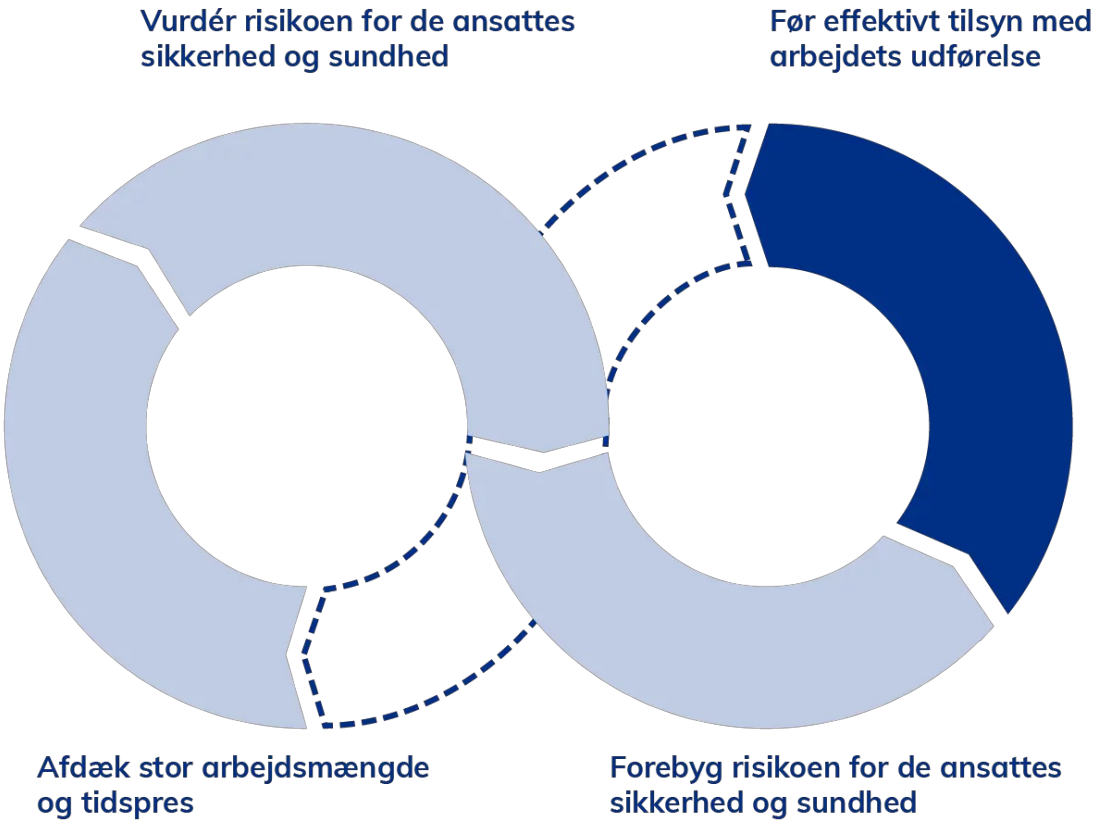
Det kan fx være gravide. I og med, at de kan være særligt følsomme, kan der være behov for at igangsætte forebyggende tiltag på et tidligere tidspunkt, eller der kan være behov for nogle lidt andre tiltag for at beskytte disse ansatte. Det kan fx være mulighed for ekstra pauser i løbet af arbejdstiden eller for justering af deres arbejdsopgaver.

Vigtigste paragraffer

- Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - §§ 6, 8, 9, 10, 13 og 15 (/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)
- Arbejdsmiljø - Lov 2062 - 2021 - med senere ændringer - § 5 (/regler/love-eu-forordninger/arbejdsmiljoe-2062-sam/)

---

5. Før effektivt tilsyn med at arbejdet udføres forsvarligt



Figur 4 - Før effektivt tilsyn med arbejdets udførelse.

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at der bliver ført effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres. Dine arbejdsledere skal påse, at de tiltag, der iværksættes for at fremme sikkerhed og sundhed, virker efter deres hensigt.

For, at tilsynet er effektivt, er det nødvendigt, at der løbende føres tilsyn med, at de ansatte faktisk udfører arbejdet på en måde, så de ikke bliver syge eller kommer til skade pga. stor arbejdsmængde og tidspres. Det er nødvendigt, fordi stor arbejdsmængde og tidspres kan variere fra ansat til ansat og fra afdeling til afdeling, ligesom det kan variere over tid. Hyppigheden og omfanget af tilsynet afhænger af arbejdets karakter, de ansattes forudsætninger og forekomsten af stor arbejdsmængde og tidspres.

Tilsyn skal omfatte:

- Hvordan de ansatte udfører arbejdet, og om de følger den oplæring og instruktion, som de har fået for at kunne udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- Om de forebyggende tiltag er effektive i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres.
- Om oplæring og instruktion har været tilstrækkelig og hensigtsmæssig.
- Om de ansatte justerer den måde, de udfører arbejdet på, når de bliver gjort opmærksom på, at de fx ikke udfører arbejdet på en hensigtsmæssig måde.

Læs mere om tilsyn i AT-vejledning ”Oplæring, instruktion og tilsyn med arbejdet”.

Hvis tilsynet viser, at der er stor arbejdsmængde og tidspres, skal du som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget, jf. kapitel 3. Hvis det er nødvendigt, skal du iværksætte forebyggende tiltag, jf. kapitel 4.

Et effektivt tilsyn kan også give værdifulde input til den årlige arbejdsmiljødrøftelse og arbejdet med APV’en.

Vigtigste paragraf

Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 - § 11 (/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)

6. Relaterede bekendtgørelser og vejledninger

AT-vejledningen om stor arbejdsmængde og tidspres bygger primært på følgende regler

- Arbejdsmiljø - Lov 2062 - 2021 - med senere ændringer (/regler/love-eu-forordninger/arbejdsmiljoe-2062-sam/)
- Psykisk arbejdsmiljø - Bekendtgørelse 1406 - 2020 (/regler/bekendtgoerelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/)

Andre relevante bekendtgørelser

- Faste arbejdssteders indretning - Bekendtgørelse 96 - 2001 - med senere ændringer (/regler/bekendtgoerelser/faste-arbejdssteders-indretning-96-sam/)
- Anvendelse af tekniske hjælpemidler - Bekendtgørelse 428 - 2022 (/regler/bekendtgoerelser/anvendelse-tekniske-hjaelpemidler-428/)
- Hvileperiode og fridøgn m.v. - Bekendtgørelse 324 - 2002 - med senere ændringer (/regler/bekendtgoerelser/hvileperiode-fridoegn-324-sam/)

Andre AT-vejledninger om psykisk arbejdsmiljø

- Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø - AT-vejledning D.4.1 (/regler/at-vejledninger/kortlaegning-psykisk-arbejdsmiljoe-d-4-1/)
- Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane - AT-vejledning 4.3.1 (/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/)
- Uklare og modstridende krav i arbejdet - AT-vejledning 4.11.1 (/regler/at-vejledninger/uklare-krav-modstridende-krav-4-11-1/)
- Vold - AT-vejledning D.4.3 (/regler/at-vejledninger/vold-d-4-3/)

Arbejdsgiverens tjekliste

Denne tjekliste giver dig som arbejdsgiver et samlet overblik over de pligter og processer, der er gennemgået i denne vejledning. Tjeklisten kan bruges som et værktøj i arbejdet med at forebygge stor arbejdsmængde og tidspres.

Arbejdsgiverens tjekliste (/regler/at-vejledninger/stor-arbejdsmaengde-tidspres-4-1-1/bilag-tjekliste/)

Kom godt videre

Vi har udvalgt værktøjer og materialer, som kan hjælpe jer godt videre fra denne vejledning til at arbejde forebyggende med stor arbejdsmængde og tidspres.

Arbejdstilsynets materialer

Viden om stor arbejdsmængde og tidspres

Temaside om stor arbejdsmængde og tidspres på Arbejdstilsynets hjemmeside med tekster bl.a. om forebyggelse af problemer med stor arbejdsmængde og tidspres og vurdering af risiko for medarbejdernes helbred.

Stor arbejdsmængde og tidspres (/arbejdsmiljoeproblemer/psykisk-arbejdsmiljoe/stor-arbejdsmaengde-og-tidspres/)

Et godt psykisk arbejdsmiljø – Hver dag

Pjece til at hjælpe virksomheder med at udvælge og tilrettelægge nye aktiviteter og få aktiviteterne til at blive en del af hverdagen, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Et godt psykisk arbejdsmiljø – Hver dag - pdf (/media/6654/godt-psykisk-arbejdsmiljoe.pdf)

Et godt psykisk arbejdsmiljø – Når der sker forandringer på arbejdspladsen

Pjece til virksomheder, der ønsker at få inspiration og vejledning til at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringer, Arbejdstilsynet, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og arbejdsmarkedets parter.

- Et godt psykisk arbejdsmiljø – Når der sker forandringer på arbejdspladsen - Arbejdsmiljørådet - pdf (/media/eptngkxo/godt-psykisk-arbejdsmiljoe-forandringer.pdf)

Intern audit af det psykiske arbejdsmiljø – større virksomheder

Værktøj til at skabe system i ledelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Spørgeguiderne i værktøjet kan bruges til at undersøge, hvad styrker og svagheder er ved processer og aktiviteter i virksomheden, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, Værktøjet er udarbejdet af TeamArbejdsliv for Arbejdstilsynet.

- Intern audit af det psykiske arbejdsmiljø (/vaerktoej/i/intern-audit-af-det-psykiske-arbejdsmiljoe/)

Værktøj til afdækning – mindre virksomheder

Kom godt i gang med arbejdspladsvurderingen med Arbejdstilsynets APV-værktøj.

- Arbejdstilsynets APV-værktøj (https://apv.at.dk/)

Materialer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Værktøj til afdækning - større virksomheder

Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladen, som virksomheder kan bruge i deres lokale arbejdsmiljøarbejde, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Spørgeskemaet 'Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen' - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/Dansk-psykosocialt-sporgeskema/DPQ-Arbejdspladsskema)

Værktøjet "Indflydelseshjul"

Værktøj til at skabe dialog mellem ledere og medarbejdere om, hvorvidt medarbejderne har nok indflydelse i deres arbejde, og om de har indflydelse på de rigtige ting, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

- Indflydelseshjulet: Sådan taler I om indflydelse på arbejdspladsen - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø - NFA (https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Andre-vaerktoejer/Indflydelseshjul)

Materialer fra Branchefællesskaberne for Arbejdsmiljø

Restitution og pauser

Materialet indeholder podcast, film, dialogkort og viden om restitution og pauser, BFA Velfærd og Offentlig administration.

- Vejledning til materialer om restitution og pauser - BFA Velfærd og Offentlig administration (https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/pauser/vejledning-til-materialer-om-restitution-og-pauser)

Kan og skal-krav

Procesværktøj, der kan støtte jer i at prioritere jeres arbejdsopgaver med udgangspunkt i kerneopgaven, BFA Velfærd og Offentlig administration.

- Værktøj 2: Kan og Skal krav – fokus på kerneopgaven - BFA Velfærd og Offentlig administration (https://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress/2-kan-og-skal-krav)

Forstå og forebyg stress

Blive klogere på, hvad stress er, hvordan det typisk opstår og udvikler sig, og hvad du som leder kan gøre for at forebygge stress – på egen hånd og i samarbejde med den enkelte medarbejder, teamet, lederkollegerne og de relevante samarbejdsfora, BFA Finans.

- Forstå og forebyg stress - BFA Finans - pdf (http://bfafinans.dk/Files/Filer/BFA-Finans/BfaFINANS-Forstaa-og-forebyg-stress-051219.pdf)

Temaside om stor arbejdsmængde og tidspres

Få viden og værktøjer til at forebygge og håndtere stor arbejdsmængde og tidspres. Se fx værktøjet ”IGLO-metode: Forebyggelse på alle niveauer” eller ”Prioriteringsmatrixen”, BFA Service og Turisme.

5 tegn på stor arbejdsmængde og tidspres - BFA Service og Turisme (https://bfa-service.dk/stor-arbejdsmaengde-og-tidspres)

Det, du mærker

Temaside med cases, film og dialogspørgsmål om god forebyggelse, som fx indflydelse og støtte, BFA Handel.

Det du mærker - Psykisk arbejdsmiljø og trivsel i butikken - BFA Handel (https://detdumærker.dk/)

En god arbejdsdag

Værktøj til støtte for virksomheders arbejdsmiljøorganisation og/eller samarbejdsudvalg, når der skal sættes fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Se fx afsnit ”Når ingen kan blive færdige til tiden” eller ” Når nogen oplever, at det er småt med indflydelse på arbejde”, BFA Industri.

En god arbejdsdag - BFA Industri - pdf (https://www.bfa-i.dk/media/ntmf0i2w/en-god-arbejdsdag-2019.pdf)

Det psykiske arbejdsmiljø i bygge- og anlægsbranchen

Bliv klogere på psykisk arbejdsmiljø i bygge- og anlægsbranchen. Læs fx om god planlægning og indflydelse i arbejdet, BFA Bygge & Anlæg.

Det psykiske arbejdsmiljø i bygge. og anlægsbranchen - BFA Bygge & Anlæg - pdf (https://bfa-ba.dk/wp-content/uploads/2018/10/psykisk-arbejdsmiljoe-i-bygge-og-anlaegsbranchen.pdf)