
FJARVISTASTJÓRNUN

INNGANGUR

Fjarvistastjórnun hefur verið viðfangsefni stjórnenda víða um heim í vaxandi mæli síðustu 10-15 ár. Rannsóknir benda til þess að fjarvistir séu ekki einungis einn þeirra þátta sem hafa áhrif á samkeppnishæfni og rekstrarafkomu fyrirtækja, heldur felist í fjarvistastjórnun tækifæri til að stjórna mörgum þáttum sem hafa áhrif á tíðni og lengd fjarvista, vinnustaðarmenningu, framleiðni og vellíðan starfsmanna í vinnu. Miðað við hversu miklir fjáhagslegir hagnunir eru í húfi fyrir atvinnurekendur vegna launagreiðslna í veikindum, sætir það nokkurri furðu hve litla áherslu atvinnurekendur hafa lagt á þennan þátt í stjórnun fyrirtækja sinna, en ljóst er að markviss fjarvistastjórnun getur bæði fækkað og stýtt veikindafjarvistir starfsmanna verulega og þar með minnkað beinan og óbeinan kostnað sem fellur á fyrirtækið vegna veikindafjarvista.

Á Norðurlöndum og í öðrum löndum sem við berum okkur oft saman við greiða atvinnurekendur gjarnan tveggja vikna laun í veikindum starfsmanna sinna áður en nokkurskonar áfallatryggingasjóður eða opinberir aðilar taka við greiðslunum. Tveggja vikna launagreiðsla er talin vera hvati til að atvinnurekendur geri hvað þeir geti til að viðhafa markvissa fjarvistastjórnun^{1,2}. Hér á landi getur starfsmaður hins vegar verið í veikindafjarvist á launum hjá atvinnurekanda í marga mánuði og víða virðist sem lítið sé gert af hálfu atvinnurekandans til að hafa samband við starfsmanninn og vinna markvisst að því að fá hann sem fyrst aftur til vinnu. Atvinnurekandinn telur jafnvel að hann megi ekki ráðast inn í einkalíf starfsmanns í veikindafjarvist, með því að hafa frumkvæði að samskiptum við hann. Þess eru jafnvel dæmi að starfsmaður hreinlega gleymist, fái launin sín í marga mánuði, en upplifi afskiptaleysi atvinnurekandans að öðru leyti sem höfnun eða skort á umhyggju. Því lengur sem starfsmaður er frá vinnu vegna veikinda, því minni líkur eru á að hann snúi nokkru sinni aftur til vinnu.³

FJARVISTASTJÓRNUN

Fjarvistastjórnun er ferli sem hefur meðal annars þann tilgang að styrkja ráðningarsamband einstaklinga. Í fjarvistastjórnun eru notuð skilgreind vinnuferli um forvarnir og viðbrögð við veikindafjarvistum, skráningu fjarvista, fræðslu og upplýsingagjöf til starfsmanna og stjórnenda, umbætur á vinnuaðstöðu/-umhverfi og endurkomu til vinnu eftir veikindi. Stefnt að lækkun kostnaðar vegna fjarvista hvort sem þær eru vegna skammtíma veikinda starfsmanna, veikinda barna, óánægju með vinnuna, langtíma veikinda eða slysa. Fjarvistastjórnun er flókin og verður ekki afgreidd með skyndilausnum. Fylgjast þarf með veikindafjarvistum á kerfisbundinn hátt, halda sambandi við veikan

starfsmann og auðvelda honum að koma aftur til starfa þegar heilsa hans leyfir. Markmiðið er að starfsfólk noti veikindaréttinn þegar það er of veikt til að vera í vinnu en vinnustaðurinn komi til móts við skerta starfsgetu ef viðkomandi getur unnið þrátt fyrir minniháttar veikindi eða langvarandi einkenni.

Aldrei verður hægt að koma í veg fyrir fjarvistir vegna veikinda en það er hægt að draga úr þeim með vali á aðferðum sem taka tillit til aðstæðna á vinnustað. Alltaf þarf að taka tillit til fjölbættra ástæðna veikindafjarvista þegar verið er að leita leiða til að ná árangri við að aðstoða fólk í veikindum.⁴

Skrá þarf fjarvistir starfsmanna, greina þær og bera saman við meðaltöl eða markmið sem sett eru í samfélaginu, í viðkomandi starfsgrein eða í viðkomandi fyrirtæki. Mikilvægt er að hafa samband við starfsmenn sem eru oft eða lengi fjarverandi og umfram það sem eðlilegt getur talist. Ræða þarf við viðkomandi og reyna í samráði við þá að finna lausnir sem taka á vandamálum sem hugsanlega eru til staðar. Hluti af þessu er að greina á milli tegunda fjarvista, finna orsakir og kanna hvort hægt sé að hafa áhrif á ástæður sem liggja að baki. Hlutverk stjórnandans er að sýna eðlilega umhyggju og aðstoða starfsmanninn við að finna lausnir. Þær geta falist í upplýsingum um aðstoð og að finna tímabundna eða varanlega aðlögun að störfum eða starfsaðstæðum, hvort sem það varðar veikindi starfsmanns, veik börn, vanlíðan á vinnustað eða valkosti um til dæmis ferðir til og frá vinnu. Lokamarkmiðið er alltaf að gera starfsmanninum kleift að sinna sínu starfi.

Skráning og eftirfylgd fjarvista og reglulegt samband við starfsmann á meðan hann er fjarverandi er ein margra leiða til að láta starfsfólk vita að þess sé saknað úr vinnunni og að fylgst sé með fjarvistum. Til að forðast streitu hjá starfsmönnum vegna fjarvistastjórnunar vilja sumir kalla þetta ferli mætingastjórnun til að leggja áherslu á jákvæðari þætti. En hvað sem ferlið er kallað er nauðsynlegt að hafa í huga nokkur grundvallaratriði.

FJARVISTASTEFNA

„Ég skil ekki af hverju svo margir atvinnurekendur halda áfram að borga fólki fyrir að vinna ekki, þegar aðferðirnar til að vinna markvisst á vanda þess eru til staðar. Það er engin tilviljun að þeir atvinnurekendur sem nota þær hafa minni veikindafjarvistir.“⁵

Eitt það mikilvægasta sem fyrirtæki getur gert til að stjórna veikindafjarvistum er að móta stefnu sem byggir á greiningu og umfangi fjarvista og leiðbeiningum um hvernig á að fyrirbyggja og bregðast við fjarvistum starfsmanna. Skýrir verkferlar og menning fyrirtækisins geta haft jákvæð eða neikvæð áhrif á fjarvistir starfsmanna og geta tengst upplifudum hindrunum við að snúa til baka til vinnu eftir veikindi, hvort sem þau eru til skamms tíma eða langvinn.

Íslensk fyrirtæki virðast almennt ekki hafa mótaða stefnu né skipulögð vinnuferli, sem bæði stjórnendur og starfsmenn þekkja, til að auðvelda starfsmönnum endurkomu til vinnu eftir veikindi eða slys. Í raun ætti þetta að vera hluti af mannauðsstefnu hvers

fyrirtækis, ekki síður en ákvæði um forvarnir og vinnuvernd. Algengustu leiðbeiningar fyrir stjórnendur og starfsmenn eru í sambandi við hvenær og hvernig eigi að tilkynna veikindi og ákvæði um læknisvottorð. Margir stórir vinnustaðir hafa trúnaðarlækni eða hjúkrunarfræðing með sérhæfingu í heilsuvernd starfsmanna.

Árangursrík fjarvistastefna þarf að taka tilliti til fjölbreyttra ástæðna fyrir fjarvistum og þróa viðeigandi eftirfylgni. Einnig er mikilvægt að taka tillit til þess og viðurkenna að starfsmenn þurfa stundum að vera fjarverandi frá vinnu og hafa til þess réttmætar ástæður. Ákveðið hlutfall veikindafjarvista er óumflýjanlegt og sérhver fjarvistastefna veður að búa yfir nauðsynlegum stuðningi við veika starfsmenn. Grundvallarmarkmiðið er að auðvelda fólki skjóta og örugga endurkomu til vinnu, enda er vinnan mikilvægur þáttur í því að ná aftur starfsþreki eftir veikindi.

Trúverðug stefna er sú sem gildir jafnt um alla. Ef starfsmenn sjá að Óli í bókhaldinu getur tekið sér frí og farið í golf af því að veðrið er óvenju gott, finnst þeim að slíkt eigi að gilda um þá líka. Ef slíkur sveigjanleiki er ekki fyrir hendi er hætta á að starfsmaðurinn sem ekki á sömu möguleika á að nýta sér aðstæður sem höfða til hans eða hann hefur þörf fyrir, muni taka sér skipulagt veikindafrí í tilefni dagsins.

Auk þess að meðhöndla réttmætar veikindafjarvistir á jákvæðan hátt og aðstoða einstaklinga við að stytta þær með nauðsynlegum stuðningi og skilningi á mismunandi aðstæðum þeirra, þurfa samræmdar aðgerðir að vera til staðar til að draga úr öðrum fjarvistum. Nokkur ágreiningur er um hvort aðferðir við að höndla fjarvistir ættu að vera hvetjandi og vellíðunartengdar eða agandi og refsandi. Í rauninni getur fjarvistarstefna þurft að styðjast við allar aðferðir til að ná hámarksárangri en það er mikilvægt að traust og stuðningur séu í fyrirrúmi til að minnka tíðni og lengd fjarvista.

Fjarvistastefna tekur á því hver á að gera hvað, hvenær, hvernig og með hverjum. Stefnan þarf að taka á eftirfarandi þáttum og skilgreina vinnuferla í sambandi við þá: Ábyrgð, hlutverk, verkefni, ferlar, markmið, skráning og árangursmat.

Viðhorf starfsmanna til vinnu sinnar hafa mikil áhrif á mætingu. Starfsmaður sem er sáttur eða ánægður vill vera í vinnunni, en sá sem er ósáttur notar hverja afsökun til að sleppa því að mæta. Þættir í vinnuumhverfinu eins og vinnuskipulag, samskipti og streitustig hafa áhrif á vellíðan starfsfólks og fjarveru frá vinnu. Langur ferðatími, ferðamáti og færð til og frá vinnu hafa áhrif á fjarvistir og staða einstaklingsins í fyrirtækinu hefur einnig áhrif. Langur vinnudagur og mikil yfirvinna auka líkur á veikindafjarvistum.

Starfsfólki er mikilvægt að sjá að fjarvistastefnan sé lifandi og að stjórnendur jafnt sem starfsmenn taki hana alvarlega. Það ætti að vera hluti nýliðafræðslu að upplýsa starfsmenn um fjarvistastefnu fyrirtækis og þær leiðir sem farnar eru til að fylgja henni eftir.

Stjórnendur gegna lykilhlutverki við stjórnun veikindafjarvista og nauðsynlegt er að starfsmenn þekki til stefnu og vinnuferla sem unnið er eftir. Til að ná árangri í

fjarvistastjórnun er mikilvægt að á vinnustaðnum sé samstarf og skilningur milli stjórnenda og starfsmanna. Einnig þurfa lækningar stéttarfélag, og heilbrigðiskerfið að vera virkir þátttakendur í ferlinu eftir því sem við á.

LYKILATRÍÐI GÓÐRAR FJARVISTASTEFNU:

- **Fjarvistamenning fyrirtækisins.**

Ef fjarvistir eru álitnar óviðráðanlegar og óhjákvæmilegar skapar það menningu þar sem léleg mæting er viðurkennd. Án jákvæðra aðgerða geta skapast viðhorf þar sem fjarvistir eru taldar óviðráðanlegar eða óstjórnanlegar, eða í versta falli álitnar vera réttur til að taka sér auka frídag. Þetta undirstrikar mikilvægt hlutverk yfirstjórnar og stjórnenda við að koma þeim skilaboðum klárt og skýrt til skila hvaða væntingar fyrirtækið hefur varðandi mætingar. Án frumkvæðis af þessu tagi er mögulegt að hafa menningu þar sem fjarvistir eru taldar vera óstjórnanlegar.

Skilvirk stefna þarf að vera þekkt og skiljanleg öllum í fyrirtækinu og þarf að eiga við allsstaðar og gagnvart öllum.

- **Vel skilgreind hlutverk**

Lengd fjarvistar einstaklings getur krafist viðbragða frá fjölda einstaklinga innan og utan fyrirtækisins, svo sem næstu yfirmanna, millistjórnenda, mannauðsstjóra, trúnaðarmanns verkalýðsfélags, trúnaðarlæknis eða starfsmannaheilsuverndarinnar eða ráðgjafa í starfsendurhæfingu og heilsugæslulæknis. Til að fjarvistastefna virki í framkvæmd þurfa allir aðilar að hafa vel skilgreind hlutverk. Þetta tryggir að hvert tilfelli sé meðhöndlað á skilvirkan og kerfisbundinn hátt. Á hverju stigi fjarvistarinnar þarf að vera ljóst hver er ábyrgur fyrir hvaða þætti og hvaða niðurstöðu er vænst.

- **Vel skilgreindir verkferlar**

Samfara skilgreiningu á ábyrgðarhlutverkum þarf að setja skýrar vinnureglur. Þetta tryggir að hvert tilfelli er meðhöndlað á sama hátt, sömu vinnuferlar notaðir og stöðluðum upplýsingum safnað.

Fjarvistasamtal við endurkomu til vinnu er áhrifaríkt tæki til aðstoðar starfsmanni sem á í veikindum, til að láta hann vita að hann skiptir máli í gangverki starfseminnar. Á vef VIRK (www.virk.is) er að finna dæmi um slíkt samtali, sem ætti alltaf að fara fram sem hluti af undirbúningi fyrir endurkomu til vinnu eftir langtíma veikindafjarvist og í sumum tilfellum í hvert sinn sem starfsmaður kemur aftur til vinnu eftir endurtekin skammtímaveikindi. Í fjarvistasamtali ræða starfsmaðurinn og yfirmaður hans saman um hvað hægt er að gera á vinnustaðnum til að auðvelda starfsmanninum að mæta í vinnu eða koma sem fyrst aftur til vinnu. Markmiðið með því er að byggja brú milli

Þess sem starfsmaðurinn getur og á að gera og finna leiðir fram hjá þeim hindrunum sem starfsmaðurinn upplifir gegn því að vera áfram í vinnu eða koma aftur í vinnu eftir veikindi.

Vinnuferlar fela meðal annars í sér skilgreiningu tímatakmarkum varðandi tilkynningar, forvarnir og viðbrögð, upplýsingamiðlun og fræðslu til viðeigandi aðila.

Í niðurstöðum frá CBI ⁶ kom fram að í aðeins 54% fyrirtækjanna sem voru skoðuð var talið að stjórnendur hefðu fengið sérstaka fræðslu eða þjálfun í fjarvistastjórnun. Þekking og áhugi yfirmanna og starfsmanna á þeim þáttum sem hafa áhrif á heilbrigði og veikindafjarvistir á vinnustað eru grundvallaratriði þegar kemur að árangursríkri fjarvistastjórnun. Shaw, og fleiri ⁷ rannsökuðu áhrif af fræðslu um forvarnir og vinnuáðlögun fyrir yfirmenn á tíðni fjarvista og bótakrafna. Niðurstaðan var að á fyrstu sjö mánuðum minnkaði kostnaður vegna veikindafjarvista um 25% og nýjum bótakröfum fækkaði um 47%.

ÁHRIFABÆTTIR VEIKINDAFJARVISTA

Veikindafjarvistir eiga rætur að rekja til heilsutengdra þátta, lýðfræðilegra þátta og hegðunar sem á sér rætur í menningu fyrirtækisins og því umhverfi sem einstaklingurinn býr við heima og í vinnunni. Að hve miklu marki ytra umhverfi, menning, vinnuferlar og stefna hefur áhrif á veikindafjarvistir er breytilegt eftir fyrirtækjum og starfsemi þeirra. Að vissu marki má hafa áhrif á þetta allt, en ef tekið er tillit til stefnu og vinnuferla þá eru það hegðunarþættirnir sem auðveldast er að hafa áhrif á. ⁸

Fjarvistir eru stundum meðhöndlaðar sem orsök, en í mögum tilfellum eru þær afleiðing af stjórnun og fyrirtækjamenningu sem einkennist af yfirvinnu, álagi, samskiptavandamálum, streitu og öðrum þáttum.

Algengustu ástæður fjarvista hjá starfsmönnum eru smitsjúkdómar, stoðkerfisvandamál, andlegir erfiðleikar og slys. Streita virðist vera vaxandi ástæða fjarvista frá vinnu. Tíðni fjarvista vegna streitu er talin vera á bilinu 10-80 % eftir löndum og þeim fagstéttum sem greina vandann. Þessi breidd endurspeglar væntanlega skort á samræmdri skilgreiningu á fyrirbærinu. Algengasta ástæða streitu, sem leiðir til veikindafjarvista og tengist vinnunni er vinnuálag, en í félagslegu umhverfi starfsmannsins eru það sambúðarvandamál sem tengjast maka eða öðum í fjölskyldunni. ⁹

Töluverð umræða hefur á undanförunum árum verið um fjarvistir sem eiga sér stað þegar starfsmaður treystir sér ekki í vinnuna eða ákveður að gera eitthvað annað. Þessar fjarvistir eru líklegri til að tengjast umhverfisþáttum s.s. lítilli starfsánægju eða menningu fyrirtækisins, en heilsu einstaklingsins sem í hlut á.

Samkvæmt upplýsingum frá Confederation of British Industry (CBI)¹⁰, telja atvinnurekendur að um það bil 15% veikindatilkynninga séu ekki sannar og að sama skapi hefur Chartered Institute of Personnel and Development¹¹ (CIPD) gert skýrslu þar

sem fram kemur að um það bil þriðjungur atvinnurekenda telji að rúmlega 20% veikindafjarvista eigi ekki við rök að styðjast. Hér ber þó að hafa í huga að erfitt getur verið að greina orsakir og afleiðingar í málum sem þessum þar sem skipulagðar fjarvistir starfsmanna eiga oft rætur að rekja til þess að mönnum líður ekki vel á vinnustaðnum eða eiga erfitt með að samræma kröfur vinnu og einkalífs. Slíkir árekstrar geta haft áhrif á heilsu og starfsmöguleika einstaklings og það þarf samvinnu margra aðila til að leysa úr slíkum málum.

Hins vegar er ljóst að mörg fyrirtæki hafa tækifæri til að bæta aðstæður og mætingu starfsmanna sinna með skýrari stefnu og betri stuðningi við starfsmenn.

Með fjarvistastefnu og skráningu fjarvista, ásamt almennri umræðu um fjarvistir og þekkingu starfsmanna á verkferlum fjarvistastjórnunar í viðkomandi fyrirtæki, aukast líkur á að hægt sé að draga úr tíðni og lengd fjarvista. Menning fyrirtækisins, stuðningur stjórnenda og skýrir verkferlar varðandi tilkynningar og endurkomu til vinnu eftir veikindi eða slys, geta haft afgerandi áhrif á hversu auðvelt er að fara aftur í vinnu þrátt fyrir minniháttar heilsufarsleg óþægindi eða einkenni.¹² Í þessari grein er menning fyrirtækis skilgreind sem viðhorf, hegðun, félagslegir þættir og ferli sem hafa áhrif á starfsemi fyrirtækisins.

KOSTNAÐUR OG TÍÐNI VEIKINDAFJARVISTA

Starfsmenn, sem aldrei snúa aftur til vinnu eftir veikindafjarvist, enda oft á að fara á örorkubætur. Þó að örorkubætur hafi ekki bein áhrif á afkomu fyrirtækja eins og veikindafjarvistir, hafa þær þó víðtæk efnahagsleg áhrif. Norðurlöndin búa öll við gríðarlega mikla tilfærslu fólks af vinnumarkaði vegna heilsutengdra greiðslna með um 10-15% fólks á vinnualdri utan vinnumarkaðar af heilsufarsáæstæðum¹³.

Gjarnan er rætt um að til að hægt sé að stjórna fyrirbæri þurfi það að vera vel skilgreint svo að hægt sé að meta umfang þess og eðli. Heildarkostnaður atvinnulífsins á Íslandi vegna veikindafjarvista er ekki þekktur, enda er markviss skráning og greining fjarvista ásamt skipulegum aðgerðum víða skammt á veg kominn héraendis.

Ástandið sýnist ekki mikið betra víða annarsstaðar. Í könnun sem gerð var á vegum Liberty Mutual í Bandaríkjunum árið 2009¹⁴ og náði til meira en 200 fyrirtækja, kom í ljós að um 75% þeirra skráðu ekki fjarvistir starfsmanna sinna skipulega.

Staða mála hér á landi og annarsstaðar er þó breytilegt eftir fyrirtækjum, allt frá því að vera í góðum farvegi til þess að vera nánast ekki sinnt. Mikilvægt er að í hverju fyrirtæki og stofnun sé einn aðili ábyrgur fyrir söfnun fjarvistaupplýsinga og greiningu þeirra. Að sama skapi væri æskilegt að atvinnulífið kæmi sér saman um skilgreiningar hugtaka innan fjarvistastjórnunar og einn aðili hér á landi væri ábyrgur fyrir söfnun upplýsinganna með heildaryfirsýn í huga.

Í könnun frá 2007 sem byggir á fjarvistaskráningu 13.000 starfsmanna hérlendis kom í ljós að meðalfjöldi veikindadaga á starfsmann á ári var 8,8 dagar eða 3,9% vinnudaga ¹⁵. Án frekari upplýsingaöflunar er óvarlegt að ætla að þessar tölur endurspegli ástandið á íslenskum vinnumarkaði í heild.

Í skýrslu Carol Black, Working for a Healthier Tomorrow ¹⁶ er talið að heildarkostnaður vegna veikindafarvista og heilsutengds atvinnuleysis sé hærri en kostnaður við rekstur breska heilbrigðiskerfisins. Ef við yfirferum þessar tölur yfir á íslenskt samfélag, þó með fyrirvörum, þar sem um er að ræða ólík samfélög að mörgu leyti, gæti sambærilegur kostnaður hér á landi hafa verið um 115 milljarðar árið 2008 ¹⁷. Hver sem raunveruleg tala er, þá vitum við að stór hluti þessa kostnaðar er óumflýjanlegur, en hluta hans er hægt að hafa áhrif á með betri og markvissari fjarvistastjórnun og áætlunum um endurkomu til vinnu.

Auk ávinnings einstaklinga og fyrirtækja af markvissri fjarvistastjórnun er ávinningur samfélagsins gríðarlegur. Bæði vegna launakostnaðar og ekki síður vegna þess að með kerfisbundnum forvörnum er hægt að hafa áhrif á og takmarka þann fjölda einstaklinga sem heltast árlega af vinnumarkaði og fara á tímabundna eða varanlega örorku. Fjarvistarstjórnun getur þannig verið fyrsta forvörn gegn keðju atvika og fjarvista sem geta leitt til tímabundinnar eða varanlegrar skerðingar á starfsgetu og lífsgæðum.

Samanburður veikindafjarvista milli landa, og jafnvel milli fyrirtækja í sama landi, er flókinn, bæði vegna skorts á sameiginlegum skilgreiningum hugtaka og ekki síður vegna þess að áhrifaþættir fjarvista eru margir og vægi þeirra mismunandi í ólíkum fyrirtækjum. Meðaltöl fjarvista á vinnumarkaði geta verið til viðmiðunar en réttmætasta leiðin til samanburðar er ætíð sú að bera saman svipuð fyrirtæki eða stofnanir í sömu starfsgrein og fylgjast með þróun í eigin fyrirtæki.

TENGLI FJARVISTASTJÓRNUNAR VIÐ STARFSENDURHÆFINGU

Starfsendurhæfing er ferli sem starfsmönnum með skerta starfsgetu vegna veikinda eða slysa er boðið svo þeir geti komið aftur í vinnu eða verið áfram í vinnu. Aðferðir við vinnutengda starfsendurhæfingu eru í samræmi við þarfir starfsmannsins og eru framkvæmanlegar á vinnustaðnum. Þær geta falist í að starfsmaðurinn eigi kost á hlutastarfi, breyttum vinnutíma eða starfsskyldum í ákveðinn tíma. Slíkar aðgerðir auka líkur starfsmannsins á að halda vinnu sinni og launum þrátt fyrir skammtíma- eða langtímaveikindi eða slysa. Fjöldi rannsókna hefur sýnt fram á fjárhagslegan ávinning slíkra aðgerða auk þess sem vinnutengd starfsendurhæfing hefur jákvæð áhrif á starfsfólk, framleiðni og kostnað vegna nýliðunar og afleysinga og styttr þann tíma sem fólk er frá vinnu vegna veikinda eða slysa.

ÁRANGUR MARKVISSRAR FJARVISTASTJÓRNUNAR

Mikilvægir eiginleikar stjórnenda í árangursríkri fjarvistastjórnun eru samskiptahæfileikar og samhygð. Þeir þurfa að geta talað við starfsmennina um endurkomu til vinnu og halda sambandi við þá sem eru í langtímafjarvist.

Rannsóknir hafa sýnt að stjórnendur þurfa að trúá á getu sína til að taka á fjarvistum áður en þeir ná árangri í fjarvistastjórnun, þeir þurfa líka að þekkja hlutverk sitt og ábyrgð og hafa fengið viðeigandi fræðslu. Lykillinn að árangursríkri fjarvistastjórnun er sanngirni, sveigjanleiki og skilningur á einstaklingsbundnum kringumstæðum. Það er engin skynsemi að „meðhöndla“ einhvern með fótbot eða bakverki á sama hátt og þann sem hefur eins dags fjarvistamynstur. Til að stjórna fjarvistum á árangursríkan hátt þarf stjórnandinn fyrst og fremst að nota góða dómgreind og skipuleg vinnubrögð. Án þessa hættir stjórnendum til að verða stífir og ósveigjanlegir í fjarvistastjórnun og nota reglur og aga á óviðeigandi hátt. Þess háttar hegðun vekur tortryggni og mótþróa og gerir starfsfólk mótfallið fjarvistastefnunni sem slíkri.

Í rannsókn E. Tompa og fleiri¹⁸ kom í ljós að leiðir sem voru bæði árangursríkar og fjárhagslega hagkvæmar fólu í sér:

- Að vinnustaður hafði fljótt samband við starfsmanninn
- Boð um vinnuaðlögun
- Samvinnu vinnustaðar og heilbrigðiskerfis (meðferðaraðila/læknis)
- Vinnuvistfræðilegt mat á vinnustað starfsmanns
- Samræmingu á raunhæfri áætlun um endurkomu til vinnu.

Vinnustaðir þurfa því að leggja áherslu á þjálfun stjórnenda svo þeir hafi öryggi og þekkingu á fjarvistastjórnun. Traust og velvilji eru taldir grundvallarþættir í árangursríkri endurkomu til vinnu auk þess að vinna gegn félagslegum og samskiptalegum hindrunum.

Að lokum er mikilvægt að ítreka að fjarvistastefnu fyrirtækis og vinnuferla þarf að móta í samstarfi við alla hagsmunaaðila, hún þarf að vera í samræmi við lög og reglur og allir starfsmenn þurfa að þekkja hana. Víða erlendis hafa verið stofnaðir þverfaglegir vinnuhópar eða nefndir til að móta stefnu fyrirtækisins í fjarvistastjórnun og til að styðja þann starfsmann eða þá stjórnendur sem eiga að fylgja henni eftir.

UM HÖFUNDINN

Ingibjörg Þórhallsdóttir er sérfræðingur hjá Starfsendurhæfingarsjóði. Hún er kennari og hjúkrunarfræðingur frá Háskóla Íslands, með meistaragráðu í notkun upplýsingatækni við gerð kennsluefnis frá Háskólanum í Iowa og framhaldsnám í stjórnun heilbrigðisstofnana frá sama skóla. Hún er ennfremur með meistaragráðu í Rannsóknnum á heilbrigðisþjónustu og heilsuhagfræði frá Erasmusháskólanum í Hollandi. Hún hefur starfað sem stjórnandi, sérfræðingur og verkefnastjóri hjá fyrirtækjum og opinberum stofnunum og verið lektor við heilbrigðis-, hjúkrunarfræði- og lýðheilsudeildir háskólanna í Reykjavík og á Akureyri og stundakennari við Endurmenntunarstofnun.

HEIMILDIR:

¹ John Selander, Economic Incentives for return to work in Sweden. In theory and in Practice, International Journal of Disability Management and Research. 2006, Vol 1, #1, 107-113.

² Bultmann, U; Sherson, D; Olsen, J; Lysbeck-Hansen, C; Lund, T; Kilsgaard, J. Coordinated and Tailored Work Rehabilitation: A Randomized Controlled Trial with Economic Evaluation Undertaken with Workers on Sick Leave due to Musculoskeletal Disorders. J. Occup. Rehabil (2009) 19:81-93.

³ Waddell and Burton. Is Work Good for Your Health and Well-being? Sept 2006. London:TSO

⁴ Johnson, C.J; Croghan, E; Crawford, J; JOANNE. The problem and management of sickness absence in the NHS: considerations for nurse managers. Journal of Nursing Management, 2003, 11, 336–342.

⁵ Dudley Lusted stjórnandi Corporate Healthcare Development at AXA PPP Healthcare í *CIPD Absence Survey 2009*. Sem tekin er saman af Paton, Nic, Occupational Health, 00297917, Sep2009, Vol. 61, Issue 9.

⁶ Confederation of British Industry (CBI) 2001, Dibben et al. 2001, HM Treasury 2001

⁷ Shaw ofl. 2006, A controlled case study of supervisor training to optimize response to injury in the food processing industry (Work; 26(2) 102- 14.

⁸ Veerman og fleiri í The role of organisational culture in sickness absence by Femke A. Reijenga, Astri Netherlands (IJDMR) 2006.

⁹ D. Mc Ananey. Stress, absence, an reintegration: Perceptions and Practice of Professionals in Six European Jurisdictions. IJDMR Vol1, no 1 2006, pp 31-34).

¹⁰ Confederation of British Industry (CBI) 2001, Dibben et al. 2001, HM Treasury 2001.

¹¹ CIPD. Absence Management 2007. 8th annual survey report. July 2007. Sótt af vef: <http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/absence/absmngt07.htm?IsSrchRes=1> 24. Janúar 2010

¹² The Role of organisational culture in sickness absence, Femke A. Reijenga, ASTri IJDMR).

¹³ Lødemel, T; Wörn, R; Eyjólfsdóttir G.S; Ekenger, K; Simonsen, E. (2007) A Larger labour Force in the Nordic Countries, Confederations of Employers in the Nordic Countries.

¹⁴ Liberty Mutual (2009) 2009 Leadership Series, Incidental Absence. Best Practices in Tracking and Managing Incidental Absence. Liberty Mutual and Disability Management Employer Coalition.

¹⁵ Lødemel, T; Wörn, R; Eyjólfsdóttir G.S; Ekenger, K; Simonsen, E. (2007) A Larger labour Force in the Nordic Countries, Confederations of Employers in the Nordic Countries.

¹⁶ Black, C; Working for a healthier tomorrow. London: TSO, mars 2008. Sótt af vef: <http://www.workingforhealth.gov.uk/documents/working-for-a-healthier-tomorrow-tagged.pdf> 26. mars 2009

¹⁷ Fjárlög 2008. Sótt af vef: <http://www.fjarmalaraduneyti.is/helstu-vidfangsefni/fjarlog/> 20. mars 2010

¹⁸ E. Tompa og fleiri systematic review of disability management interventions with economic evaluations í J. Occupational Rehabilitation 2008 , 18, 16-26.