

A watercolor illustration of a mountain range with two peaks, one larger than the other, and a body of water in the foreground. The colors are soft blues, greys, and oranges. The title 'Viðverustjórnun' is written in a large, orange, serif font across the middle of the image.

# Viðverustjórnun

Leið fyrir stjórnendur til þess  
að vinna með fjarvistir, auka  
viðveru og vellíðan starfsfólks

---

Ásgeir Jóhannes Gunnarsson  
Jóhann Pétur Fleckenstein

# Læknisvottorð

Flensa og umgangspestir er óhjákvæmilegur hluti af starfsemi vinnustaða. Mikið hefur verið rætt og ritað um kröfu vinnuveitenda að einstaklingar skili inn læknisvottorðum vegna veikinda. Samkvæmt tölum frá heilsugæslum landsins eru útgefin læknisvottorð frá árinu 2018 að nálgast fimmhundruð þúsund. Svo mikið er álagið að heilsugæslan virðist vera komin að þolmörkum með útgáfu læknisvottorða og þá sérstaklega í tengslum við flensu og magapestir. Nýverið skipaði heilbrigðisráðherra starfshóp sem leggur m.a. til að ekki verði gefin út læknisvottorð til vinnuveitenda fyrir veikindi sem krefjast ekki heilbrigðisþjónustu, þ.e. ekki verði gefin út læknisvottorð fyrir færri en sjö daga veikindi.

---

# Hvað er til ráða fyrir stjórnendur?



Áfram verður hægt að fá veikindavottorð ef um er að ræða langtímaveikindi og má færa rök fyrir því að þar nýtist veikindavottorð í raun fyrir atvinnurekendur við að fá staðfestingu á forsendum fjarvista starfsmanns.

Þegar um er að ræða skammtímaveikindi þarf að leita annarra lausna sem talsvert hafa verið rannsakaðar og eru víða notaðar með góðum árangri.

Viðverustjórnun er leið sem stjórnendur geta nýtt sér, en í því felst að á vinnustaðnum sé til stefna eða yfirlýsing um viðveru og vellíðan. Þar kemur líka fram hvernig vinnustaðurinn ætlar að vinna með fjarvistir með því að auka viðveru starfsmanna og vellíðan á vinnustað. Viðverustefna getur stutt við markmið mannauðsstefnu fyrirtækisins.

Með viðverustefnu nær fyrirtækið að tryggja það að allt starfsfólkið sé meðvitað um hvernig tímaskráningu skal hagað, hvernig skal tilkynna fjarvistir eða orlof svo dæmi séu nefnd.

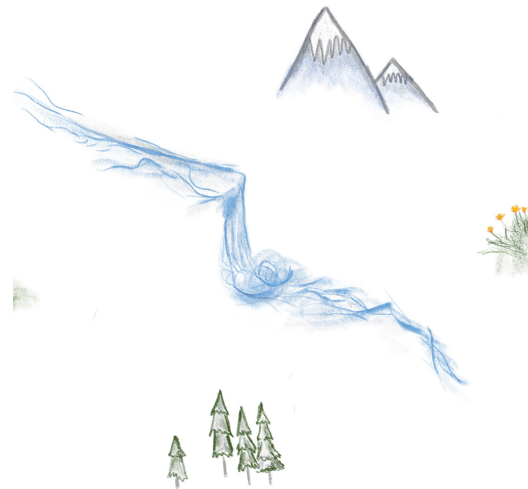
# VIÐVERUSTJÓRNUN

## Fjarverusamtöl

Með viðverustefnu er gjarnan umfjöllun um meðferð veikindafjarvista og lagt til að stjórnendur taki fjarverusamtöl þegar ákveðnum fjölda veikindadaga er náð.

Með fjarverusamtali fá bæði stjórnendur og starfsfólk tækifæri til að fara yfir stöðu fjarvista vegna veikinda og ræða aðstæður á vinnustað sem geta haft áhrif á líðan starfsfólks.

Markmiðið með fjarverusamtölum væri sem dæmi að draga úr fjarvistum vegna veikinda starfsmanns og vera honum til stuðnings við að leita lausna á þeim vanda sem kann að liggja að baki fjarveru og ekki síst að tryggja samræmda meðferð mála.



## Mikilvægur undirbúningur stjórnenda

Áður en stjórnandi boðar starfsmann í samtal er mikilvægt að stjórnandi skilgreini tilgang samtalsins almennt, svo hann hafi skýrar væntingar og markmið um samtalið. Ekki síður er mikilvægt að muna að samtalið á ekki að vera almennt frammistöðusamtal, heldur fyrst og fremst verið að ræða fjarvistir starfsmanns vegna veikinda eða af öðrum ástæðum, áhrif á vinnustaðinn og mögulegar lausnir.

Þá ber að hafa í huga að starfsfólki ber ekki skylda til þess að gefa upplýsingar um persónuleg eða heilsutengd málefni og stjórnandi þarf að gæta að því að spyrja ekki um hver veikindi starfsmanns eru. Starfsmenn kjósa hins vegar oft að segja frá veikindum eða persónulegum málefnum sem eru orsök fjarvista til skýringar og slíkt getur gefið vinnustaðnum tækifæri til að aðstoða með úrræðum sem í boði eru þar t.d. aðstoð við að fá sálfræðiviðtöl sem er algengt úrræði sem vinnustaðir aðstoða með. Sjúkdómar eru einkamál, en fjarvistir hafa áhrif á vinnustaðinn og eru ræddar í því samhengi.



# Mælitæki

Þar sem viðverustjórnun er samræmt vinnuferli við fjarvistum starfsmanna, þar sem notað er ákveðið viðmið vegna fjölda fjarvista, t.d. hversu oft starfsmaðurinn er fjarverandi þurfa ákvarðanir stjórnenda að byggja á gögnum/mælingum. Ekki er nóg að byggja á huglægu mati þegar kemur að því hvenær samtals er þörf vegna fjarvista.

Bradford skalinn er dæmi um slíkt mælitæki. Með því að nota Bradford reikniformúluna er hægt að umbreyta fjölda veikindadaga yfir í stig og í viðverustefnu er búið að skilgreina til hvaða ráðstafana á að grípa miðað við stigafjölda. Þannig verður ferlið gagnsætt fyrir alla og auðveldar stjórnendum að taka ákvörðun um til hvaða aðgerða verður gripið til hverju sinni.



Gott er að hafa í huga að heildar fjarvistatölur eru ekki feimnismál heldur rekstartölur. Upplýsingar um fjarvistir einstakra starfsmanna vegna veikinda eru þó persónulegar upplýsingar sem ekki eru veittar öðrum en viðkomandi starfsmanni og yfirmanni hans

## Aðgerðir

Til þess að samtalið sé markvisst og sameiginleg niðurstaða fáist getur stjórnandi nýtt sér virkniáætlun. Með virkniáætlun er markmiðið að efla starfshæfni einstaklingsins og draga þannig úr líkum að hann hverfi af vinnumarkaði. Stjórnandi og starfsfólk vinna með þau verkefni sem koma upp í samtalinu og finna mögulegar lausnir í sameiningu. Beina þarf athyglinni annars vegar að breytingum á vinnustaðnum og hins vegar því sem starfsmaðurinn getur sjálfur unnið með.

Vel heppnuð innleiðing viðverustefnu getur leitt til margvíslegs ávinnings:

1. Aukin vellíðan starfsfólks og starfsánægja
  2. Aukið traust starfsmanna til meðhöndlun fjarverumála
  3. Aukið öryggi stjórnenda að vinna með fjarveru starfsmanna
  4. Minni veikindafjarvera starfsmanna
  5. Aukin framleiðni og betri samkeppnisstaða
  6. Bætir ímynd vinnustaðarins
  7. Virkur mannauður þar sem þekking starfsfólks helst innan vinnustaðarins
-

## Heimildir

<https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2023/01/24/Leggja-til-breytingar-a-vottordagerd-/>

<https://www.virk.is/static/files/virkurvinnustadur/skyrsla-attentus-fjarvistastjornun-virk-loka-2.pdf>

