



Hoitovapaan jälkeinen perehdytys

Jarmo Hartikainen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2022
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK)

Hartikainen, Jarmo

Hoitovapaan jälkeinen perehdytys

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2022, 31 sivua.

Liiketalouden ala. Johtamisen ja esimiestyön tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Perehdytyksen merkitys kasvaa työelämässä jatkuvasti ja siihen liittyvien menetelmien tärkeyteen on alettu panostaa yrityksissä. Perehdytyksen laadukkuuden on todettu lisäävän työntekijän sitoutumista ja nopeut-tavan työtehtävien omaksumista. Perehdytyksen tärkeys on tunnistettava ylimmältä johtoportaalta asti, sillä se koskee koko organisaatiota sekä yrityksen kulttuuria.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa hoitovapaalla olleiden henkilöiden työhön paluun onnistumista siihen liittyvien kokemusten kautta. Tutkimuksessa kerättiin tietoa henkilöiden perehdyttämisestä hoitova-paan jälkeen, hoitovapaan aikaisista kokemuksista ja paluuseen liittyvistä haasteista. Lisäksi tutkimuksessa etsittiin haastateltavien näkökulmia siitä, miten hoitovapaalta palaavan työntekijän työhön paluuta voisi helpottaa.

Teoriapohja keskittyi perehdytykseen ja työhön paluuseen, työhön palaamiseen liittyviin kokemuksiin ja mahdollisiin haasteisiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja laadullisen aineiston keruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut. Haastateltaviksi valittiin kolme henkilöä, jotka ovat olleet hoitovapaalla ja pa-lanneet työelämään hoitovapaan jälkeen. Haastattelun aineisto litteroitiin ja se jaettiin sisällöltään valittu-jen teemojen osiin analysointia varten.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hoitovapaan jälkeinen perehdyttäminen nähdään tär-keänä osana työtehtäviin ja työyhteisöön palaamisen kannalta. Työnantajan tarjoama tuki työhön paluussa helpottaa työ- ja perhe-elämän yhdistämistä. Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää perehdytyksen kehittämi-ssä ja esimiestyön tukena erilaisissa organisaatioissa.

Avainsanat (asiasanat)

Perehdytys, hoitovapaa, henkilöstöjohtaminen, työhön paluu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Haastattelujen muistiinpanot ja haastateltavien henkilötiedot.

Hartikainen, Jarmo

Re-onboarding after nursing leave

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2022, 31 pages.

Business administration. Degree programme in business management. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The significance of the re-onboarding process to working environment is constantly growing and companies have started to put effort on the onboarding procedures. The quality of the onboarding process has been noticed to increase the employees' commitment and speed up the learning curve. The importance of onboarding should be acknowledged all the way from the board of directors as the whole organization's and the company's culture is affected.

The objective of the thesis was to find out how easy the comeback to working environment was after a nursing leave based on the person's experiences. The study was conducted by collecting information about the onboarding process after a nursing leave, experiences during the leave and challenges related to the return. The interviewees were also asked which procedures could ease the comeback after the nursing leave.

The theory was based on the onboarding process and comeback to work environment and on the experiences and possible challenges related to the comeback. The study was qualitative, and the collection method was theme interview. Three persons were selected to the interviews, and they all have been in a nursing leave and have returned to work after the leave. The material of the interviews was transcribed and divided into selected theme slots for further analysis.

Based on the study results, the onboarding process after the comeback is considered to act in an important role when the employee is returning to work assignments and community. The support offered by the employer after the comeback eases up the mixing of the family and work life. The study results can be utilized in the organizations to develop the onboarding processes and as support material to the supervisors.

Keywords/tags (subjects)

Onboarding, nursing leave, human resources, return to work

Miscellaneous (Confidential information)

Interview notes & interviewees personnel data

Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma	3
2.2	Tutkimusmenetelmien kuvaus.....	4
2.3	Aineiston kerääminen.....	4
2.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	7
3	Perehdytys työhön palaavalle henkilölle.....	9
3.1	Perehdytyksen suunnittelu	10
3.2	Perehdytys ja lainsäädäntö.....	12
3.3	Perehdytyksen hyödyt	12
4	Hoitovapaa	16
5	Tutkimustulokset.....	17
5.1	Kokemukset hoitovapaasta.....	17
5.2	Hoitovapaalta paluun kehittäminen	19
5.3	Perehdytys	20
5.4	Työyhteisön tuen merkitys	21
6	Pohdinta.....	22
	Lähteet.....	26
	Liitteet	28
	Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	28

Kuviot

Kuvio 1	Opinnäytetyön tutkimusprosessi ja työn vaiheet	3
Kuvio 2	Haastateltavien tehtävänkuvat ja järjestys.....	8
Kuvio 3	Optimaalinen perehdytysprosessi	9
Kuvio 4	Eklundin malli perehdytys suunnitelman asioista	10
Kuvio 5	Eklundin yleisiä perehdytyksen tavoitteita	13
Kuvio 6	Perhepoliittiset toimenpiteet	16

1 Johdanto

Perehdytys on tärkeä asia yrityksissä ja sen tarkoitus on saada työntekijä suoriutumaan työtehtävistään suunnitellulla tavalla sekä tuottamaan lisäarvoa työnantajalle. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä saadaan integroitua nopeammin organisaatioon ja sitoutettua paremmin työyhteisöön. Työnantajalla on myös juridinen vastuu työntekijän ohjeistuksesta ja tarvittavien resurssien järjestämisessä työpaikalla perehdytyksen tueksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan perehdytystä hoitovapaalta palaavan työntekijän näkökulmasta sekä hänen kokemuksiansa hoitovapaalta palaamisesta työelämään. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus kuvata perehdytysprosessin eri vaiheita sekä selvittää, mitkä ovat onnistuneen perehdytyksen edellytykset sekä hyödyt niin työnantajalle kuin työntekijälle.

Hoitovapaa on yleinen poissaolon syy työpaikoilla ja se voi kestää vuosia riippuen eri tekijöistä. Vuonna 2018 naisista samaan työpaikkaan hoitovapaan jälkeen oli palannut 77 % ja miehistä 93 % hoitovapaalla olijoista (TEM 2021, 38). Hoitovapaa on yleistymässä myös miesten keskuudessa, joten hoitovapaa ilmiönä koskee hyvin isoa joukkoa ihmisiä. Hoitovapaalta palaavalle työntekijälle voi olla vaikeuksia tottua uudelleen työhönsä ja samoin työn sisältö on voinut muuttua poissaolon aikana. Hoitovapaan jälkeisestä perehdyttämisestä ja työhön paluusta ei löytynyt perusteellista tutkimustietoa, joten kokonaisuuden hahmottaminen aiheesta jäi vajaaksi. Tässä opinnäytetyössä on koottu yhteen kirjallisuuden teoriaa ja työelämän puolelta tietoa hoitovapaalla olleiden työntekijöiden kokemuksista.

Yhteenvedossa on koottu teoriasta löydetty tieto ja haastatteluiden antaman aineisto yhteen. Perehdytys on aiheena nouseva trendi modernissa rekrytoinnissa useissa organisaatioissa. Yritykset joutuvat kilpailemaan parhaista tekijöistä ja pitämään kiinni osaavasta henkilöstöstään hyvin suunnitellun henkilöstöjohtamisen ja laadukkaan työnantajakokemuksen avulla. Usein perehdytys ymmärretään uusien työntekijöiden integroimiseen työpaikkaan ja työyhteisöön, mutta harvemmin sitä koetaan tärkeäksi työtehtävien vaihtuessa tai pidemmän poissaolon jälkeisessä töihin paluussa. Perehdytys on aiheena hyvin tärkeä nykyaikaisessa työelämässä ja aihe valikoitui useasta eri vaihtoehdosta ainutlaatuisuuden ja mielenkiintoisen näkökulman kautta. Tämän tutkimuksen avulla on mahdollista saada tietoa suomalaisesta työelämästä ja siitä, miten hoitovapaiden jälkeinen työhön paluu onnistuu käytännössä työntekijän näkökulmasta hoitovapaalta palatessa.

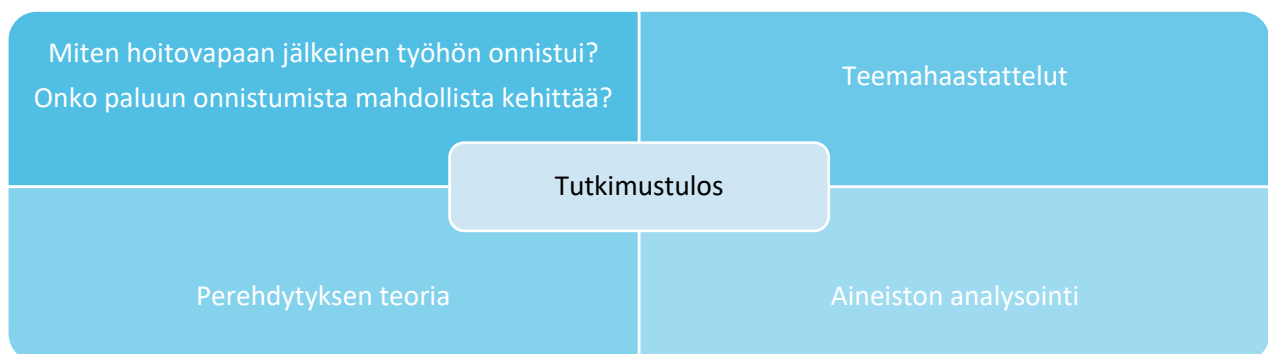
2 Tutkimusasetelma

Tämä luku kuvastaa tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä, joiden avulla kerätään tietoa tutkittavasta ongelmasta. Luvussa käydään läpi tutkimuksen valitut aineistonkeruumenetelmät ja miten niitä hyödynnetään vastausten antamien tietojen kokoamisessa.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma muutetaan yleensä Kanasen (2014, 35) mukaan kysymykseksi tai joukoksi kysymyksiä, jotka helpottavat tutkimuksen toteutusta. Hirsijärvi ja muut (2018, 126) mieltävät tutkimusongelman enemmän tutkimustehtäväksi, joita lukeutuu tutkimukseen yksi tai useampi. Perehdytyksestä ja siihen liittyvistä aiheista löytyy paljon erilaisia tutkimuksia. Työhön paluusta hoitovapaan tai muun pidemmän poissaolon jälkeen sekä sen onnistumisesta työpaikoilla ei löytynyt kattavia tutkimuksia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia perehdytyksen toimivuuteen ja työntekijöiden työhön paluun onnistumiseen perhevapaiden jälkeen.

Monet työpaikat toimivat nykyään monimuotoisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Työtehtävät ja työskentelytavat voivat vaihtua nopeallakin aikataululla osana digitaalista kehitystä. Työpaikalta pitempään poissa olleet työntekijät voivat joutua totuttelemaan moniin uusiin asioihin työelämäänsä palaamisen jälkeen. Tutkimuksessa on päätetty keskittyä perehdytyksen teoriaan ja perehdytyksen käytännön toteutukseen hoitovapaalla olleiden työntekijöiden kokemuksiin pohjautuen. Tutkimusongelmana on etsiä vastauksia hoitovapaan jälkeisen työhön paluun käytännön toteutuksesta ja siitä, millä tavalla työntekijät ovat siihen liittyneen perehdytyksen kokeneet (kts. Kuvio 1.)



Kuvio 1 Opinnäytetyön tutkimusprosessi ja työn vaiheet

Hirsijärven ja muiden (2018, 125) mukaan laadullisessa tutkimuksessa eri vaiheet tapahtuvat monimuotoisesti eivätkä noudata tarkkaan määritettyä järjestystä. Tässä tutkimuksessa kuvion 1 tarkoitus on kuvata tutkimustuloksen muodostavia tutkimuksen eri vaiheita suhteessa lopputulokseen. Tutkimustulos koostuu teemahaastattelujen vastauksista sekä niiden analysoimisen tuottamasta aineistosta. Haastattelujen vastausten aiheet jaetaan teemoittain hoitovapaan, perehdytyksen ja työyhteisön kesken. Perehdytyksen teoreettisesta osasta saadaan tutkittavalle aiheelle taustaa ja uutta näkökantaa. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten perehdytys onnistui hoitovapaalta palattaessa?
- Miten työntekijän työhön paluuta hoitovapaalta voisi kehittää?

2.2 Tutkimusmenetelmien kuvaus

Tutkimus on kvalitatiivinen, koska sen tarkoitus on kerätä tietoa luonnollisesta tilanteesta. Tutkimuksessa kerätään tietoa ihmisiltä ja aineistoa analysoidaan induktiivisesti. Kyseiset elementit ovat laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ja ne tekevät tutkimuksesta ainutlaatuisen johtuen hoitovapaan näkökulmasta. Tutkimus muuntautuu tutkimuksen edetessä ja sitä on mahdollista muokata tarpeen vaatiessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 164.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuvata modernia perehdytystä yritysten toiminnassa sekä työntekijöiden koulutusta eri organisaatioissa. Tutkimuksessa on tarkoitus kerätä uutta tietoa hoitovapaan jälkeisestä työhön paluusta ja perehdytyksen nykyaikaista tilaa peilattuna teoreettiseen tietoon. Haastattelujen tuloksista laaditaan sisältöanalyysi teemoittelun avulla ja vastausten perusteella laaditaan tutkimustulosten yhteenveto. Tutkimuksessa keskitytään perehdytyksen toteutumiseen yrityksissä ja käytännön kokemuksiin perehdytysprosessissa työhön paluussa.

2.3 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun menetelminä toimivat erilaiset haastattelut (Puusa & Juuti 2020, 103). Haastattelun etuina Puusa ja Juuti (2020, 106) näkevät mahdollisuuden koota erilaisten asiantuntijoiden joukon, joilla tiedetään olevan tutkimuksen onnistumisen kannalta tietoa

sekä kokemusta määritetyn aihepiirin ympäriltä. Haastattelutyyppejä on useita ja niiden erot muodostuvat yleensä kysymysten strukturointimäärän perusteella, joka tarkoittaa kysymysten asetelun tarkkuutta ja sitä onko valmiita vastauksia asetettu vai ei (Puusa & Juuti 2020, 111). Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia teemahaastattelulla, joka on yksi haastattelumetodien aineistonkeruutavoista (Kananen 2014, 47).

Aineisto muodostuu eri dokumenteista tekstimuodossa, joita analysoidaan muokaten niistä sanallinen tulkinta tutkimuksen ilmiöstä. Kananen (2014, 49) mukaan laadullisen aineiston dokumenteista etsitään selityksiä ilmiöille sisältöanalyysin tai mallintamisen avulla. Haastattelujen vastaukset kootaan yhteen, analysoidaan ja niitä vertaillaan yhteneväisyyksien sekä eroavaisuuksien tarkastelussa. Laadullinen aineisto analysoidaan jakamalla haastattelun tulokset teemoihin, jotta ymmärtäminen ja vertaileminen olisi johdonmukaista. Laadullisen aineiston analysoimisessa pyritään ymmärtämään vastausten antamia tietoja ja tekemään päätelmiä niiden avulla (Hirsijärvi ym. 2018, 224).

Tässä tutkimuksessa kerätään tietoa työelämästä ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista, jonka vuoksi teemahaastattelu on valittu haastattelumuodoksi kartoittamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelussa käydään haastateltavien kanssa aiheita läpi eri teemojen ympäriltä. Ensimmäisenä teemana on perehdytys ja siitä pyritään hakemaan tietoa haastateltavien kokemuksista. Toinen valittu teema on hoitovapaa ja henkilö pääsee itse kertomaan kokemuksestaan, miten on kokenut kokonaisuudessaan hoitovapaalle jäämisen, vapaalla olemisen ja työhön palaamisen. Kolmantena teemana on työyhteisö, jota avataan työtehtävien ja työpaikan yhteisöllisyyden kautta osana perehdytystä ja hoitovapaata. Aluksi käydään teoriassa perehdytystä ja sen vaikutusta työntekijäkokemukseen. Toiseksi käsitellään hoitovapaata ja sen vaikutusta perehdytykseen sekä työelämään käsitteen kautta. Teemahaastattelut käydään teoriaosuuden jälkeen läpi koostetusti ja ydinasiat esitellään vertaillen olemassa olevan teorian kanssa. Lopussa kootaan yhteenveto ja laaditaan mahdolliset kehityskohteet ja tieto, joiden avulla työhön paluuta voisi kehittää niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta.

Tiedonkeruunstrumentti kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkija itse, joka määrittää tutkimuksen joukon, kysymykset ja niiden sisällöt (Kananen 2014, 55). Aineistoa tässä tutkimuksessa kerätään teemahaastattelujen avulla ja sitä verrataan teoriasta löydettyyn tietoon. Tulokset kootaan

yhteen, litteroidaan sekä jaotellaan eri teemojen avulla, joista muodostetaan vastauksia tutkimuksen kysymyksiin. Litterointi on Hirsijärven ja muiden (2018, 222) mukaan tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa ja litterointia suositellaan tehtäväksi mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen.

Teemahaastattelut ovat kootuista aihepiireistä yhdeksi kokonaisuudeksi nivottu joukko asioita, jotka muodostavat kokonaiskuvan hahmotettavasta aiheesta. Ennalta valikoidut teemat ovat myös osa tutkimuksen metodiikkaa ja ne ovat ennalta hahmotettu. Hahmotettujen aihepiirien oletetaan olevan tuttuja tutkimukseen valittujen haastateltavien keskuudessa. Teemojen valikointi suunnitteluvaiheessa on kriittinen osa onnistunutta tutkimusprosessia. Teemahaastattelun kuuluu tuottaa riittävän laadukasta dataa, jota voidaan tarkastella sekä analysoida olemassa olevan teorian kanssa jälkeen päin. Haastattelijalla tulee myös olla kirjallisuuden sekä ilmiöiden puolesta riittävä tietämys aihealueesta, jotta hän osaa kriittisesti analysoida tuloksia ja johtaa haastattelua vapaa-muotoisella tavalla laadukkaiden vastausten saamiseksi. (Puusa & Juuti 2020, 112–113.)

Teemat antavat hyvän kokonaiskuvan jo ennen haastattelua ja niiden valikoinnissa käytettyä harjainta pystytään hyödyntämään haastattelun aikana sekä tulosten analysoinnissa. Teemahaastattelussa haastattelija pystyy ennalta suunniteltujen aihepiirien pohjalta ohjaamaan keskustelua sekä keräämään tärkeitä asioita vastausten pohjalta. Teemahaastattelun onnistumista tukevat myös haastattelijan perehtyneisyys aiheiden teoreettiseen puoleen sekä niiden prosesseihin, jotka auttavat kokonaisuuden hahmottamista tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 112.)

Teemahaastattelut suoritetaan kasvotusten sovitus haastateltavan kanssa. Valitut teemat on jaettu perehdytykseen, hoitovapaalta paluuseen ja yleisiin kokemuksiin aiheen ympäriltä. Vastaukset laaditaan yhteenvedossa mahdollisimman alkuperäistä vastaavaksi ja tarkoitus on olla muuttamatta vastausten sisältöä tutkijan toimesta. Haastateltavalle on ilmoitettu tutkimuksen noudattavan eettisyyttä ja kerrottu haastattelun vapaaehtoisuudesta. Henkilötiedot suojataan pseudonymisointia käyttäen, joka tarkoittaa, että haastateltavien nimet ja toimenkuvat muokataan niin ettei niistä pysty henkilöä tunnistamaan. Tutkimuksen ratkaisuun pyritään saamaan erilaisia näkökulmien tuottamaa tietoa haastatteluiden avulla. Tutkimukseen valitut haastateltavat ovat eri taustoista, jotta vastausten laatu olisi monipuolisempaa eikä perustuisi vain yhden toimialan toimintamalleihin. Tutkimuksen vastausten avulla on mahdollista kehittää työhön paluun

onnistumista ja antaa tietoa siitä, miten työyhteisöön paluuta voisi parantaa sekä työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa teoriapuolen tiedonkeruu tapahtui Helmet ja Janet tietokantoja hyödyntäen käyttämällä hakusanoja; perehdytys, hoitovapaa, henkilöstöjohtaminen ja työhön paluu.

2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen toteutuksen vaiheiden tarkka selostus ja niiden dokumentaatio. Haastattelututkimuksessa tarkasti kuvatut haastattelujen olosuhteet ja aineiston keräämisen yksityiskohdat parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Tulkintojen perustelut ja viittaukset teoriaan vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistämisellä saadaan tutkimuksen validiutta parannettua ja täsmennettyä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2018, 232–233.) Tutkimuksessa tärkeä asia on objektiivisuus, joka pitää tutkimuksen tekijän omat mielipiteet ja oletukset tutkimuksen tuloksista erillään (Puusa & Juuti 2020, 189).

Tutkimuksen luotettavuus on haastavaa, koska se perustuu yhteen tulkintaan ja kerättyjen aineistojen sekä teoriasta löydetyn tiedon kokonaisvaltaiseen analyysiin. Tutkimusta ei voi verrata keskenään muuhun tutkimukseen, sillä tutkimusongelma ja tutkijan oma vaikutus tuloksien analysoinnissa perustuvat yksilölliseen näkemykseen. Haastattelujen avulla kerätty aineisto voidaan jakaa kunkin haastateltavan kesken yhteenvedon mukaisesti, joka mahdollistaa haastateltavan näkökulmien oikeanlaisen tulkinnan tarkan vastauksen mahdollistamiseksi. (Puusa & Juuti 2020, 192.)

Tämän tutkimuksen aineiston kokoaminen perustuu kolmeen eri haastatteluun. Haastateltavat muodostavat kokonaisuudessaan tutkimuksen otannan ja vastaukset voivat poiketa sisällöltään johtuen haastateltavien eri näkemyksistä, persoonasta sekä kokemuksista. Haastateltavilla on kokemusta hoitovapaasta ja he tekevät haastavaa asiantuntijatyötä, johon kuuluu myös esihenkilötehtäviä. Vaativammassa työtehtävissä perehdytyksellä ja sen laadulla on keskeinen merkitys tehtävässä menestymiselle. Kuviossa 2. on valittujen haastateltavien tehtävänkuvat ja haastattelujen järjestys kuvattuna. Haastateltavien valinnassa on myös huomioitu työtehtävien sisältö, jotta tutkimukseen saataisiin luotettavampaa tietoa perehdytyksen monipuolisuudesta.



Kuvio 2 Haastateltavien tehtävänkuvat ja järjestys

Tutkimuksessa on tarkoitus pyrkiä virheettömyyteen ja varmistaa tutkimuksen pätevyys. Tutkimuksessa reliabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistuvuutta eri ajankohdissa mitattuna. Toistuvuus voi tapahtua usealla eri tavalla. Tutkimuksen toistamisen jälkeen saman tuloksen saaminen tai kahden tutkijan saama yhteneväinen vastaus samasta tutkimuksesta vahvistaa tutkimuksen reliabeliutta. Tutkimuksessa on tarkoitus mitata eri asioita ennalta suunniteltujen mittarien avulla. Mittarien kyky tuottaa tutkimukselle hyödyllistä tietoa, ja toimia suunnitellulla tavalla tarkoittavat tulosten validiutta. Tutkimuksen validiteetti voi jäädä vajaaksi, jos mittari tai kysymys antaa tietoa mikä ei ole tutkimuskysymysten kannalta hyödyllistä. Näin voi käydä, jos haastattelussa tai tutkimuksen kyselylomakkeessa on kysymys, minkä vastaajat ymmärtävät väärin. (Hirsijärvi ym. 2018, 231–232.)

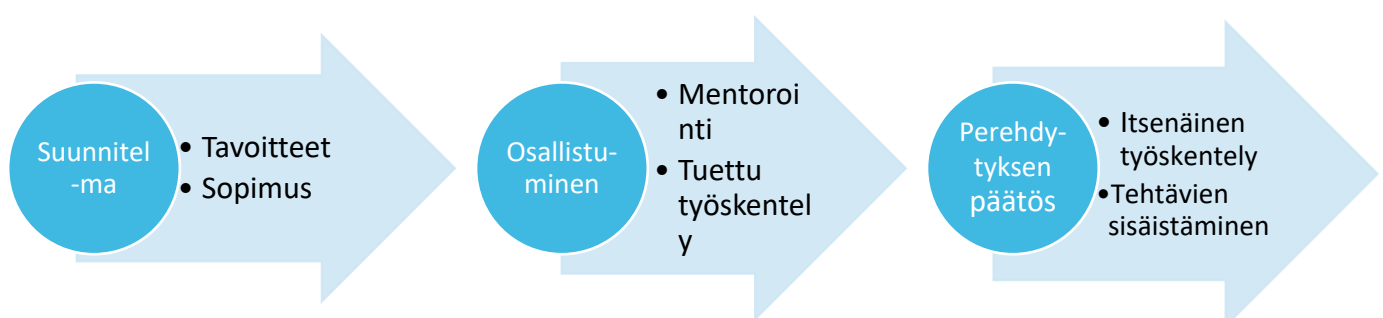
Tutkimuksen eettisyys on varmistettava useasta näkökulmasta tarkasti ennen tutkimuksen suorittamista. Tutkimuksessa on noudatettava tieteen teon hyvää ja asiallista toimintatapaa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä ja ihmisarvoa on kunnioitettava kaikissa tutkimuksen vaiheissa eikä tutkimuksella saa aiheuttaa muille osapuolille haittaa. Tutkimuksen tulee tuottaa yhteiskunnallista tietoa ja olla hyödyllinen tiedeyhteisölle tiedon hyödyntämisen mahdollisuudesta. Tutkimuksessa on noudatettava asianmukaista toimintamallia, joka koskee muiden teosten plagiointia. Tutkimus ei myöskään saa plagioida itseään vaan sen on tuotettava uutta tietoa tiedeyhteisölle. Tutkimuksen raportoinnissa sekä tulosten analysoinnissa on meneteltävä kriittisesti ja tarkasti, jotta vältetään tutkimustuloksen virheellisyys. Tutkimuksessa on myös kunnioitettava siihen liittyviä muita henkilöitä, tutkijoita ja tutkimukseen osallistuvia tahoja. Eettisten seikkojen

varmistaminen ja läpikäyminen on suositeltavaa tehdä jokaisen tutkimuksen alussa sekä varmistua niiden huomioonottamisessa. (Hirsijärvi ym. 2018, 26–27.)

3 Perehdytys työhönpalaavalle henkilölle

Tässä luvussa käydään läpi perehdytykseen liittyviä lainsäädännöllisiä ominaisuuksia ja kuvaillaan laadukkaan perehdytysprosessin sisältöä. Lisäksi käydään läpi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, miten vastuualueet perehdytyksessä jakautuvat organisaatiotasolla eri sidosryhmille. Perehdytys tarkoittaa tässä opinnäytetyössä työntekijän integroimista työyhteisöön ja mahdollisen nopeaa koulutusta työtehtävien hoitamista varten. Sama periaate koskee sekä uusia organisaation ulkopuolelta tulevia työntekijöitä kuin toiseen työtehtävään organisaation sisällä liikkuvia työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti hoitovapaalla olleiden henkilöiden työhön paluuseen ja heidän kokemuksiinsa työhön paluun toteutumisesta.

Onnistunut perehdytys vaatii aina suunnitelmallisuutta ja reilusti aikaa. Perehdytyksen onnistuminen on kaikkien etu ja se mahdollistaa työntekijän itsenäisen työskentelemisen, joka vähentää ohjaustarvetta sekä kustannuksia. Kuviossa 3 kuvataan optimaalista perehdytystä ja sitä, miten perehdytyksen vaiheet etenevät. Perehdytyksen on hyvä olla tarkka ja yksityiskohtainen, jotta uusi työntekijä ei tekisi virheitä, joiden korjaamiseen kuluu useiden työntekijöiden aikaa. (Joki 2021, 85.)

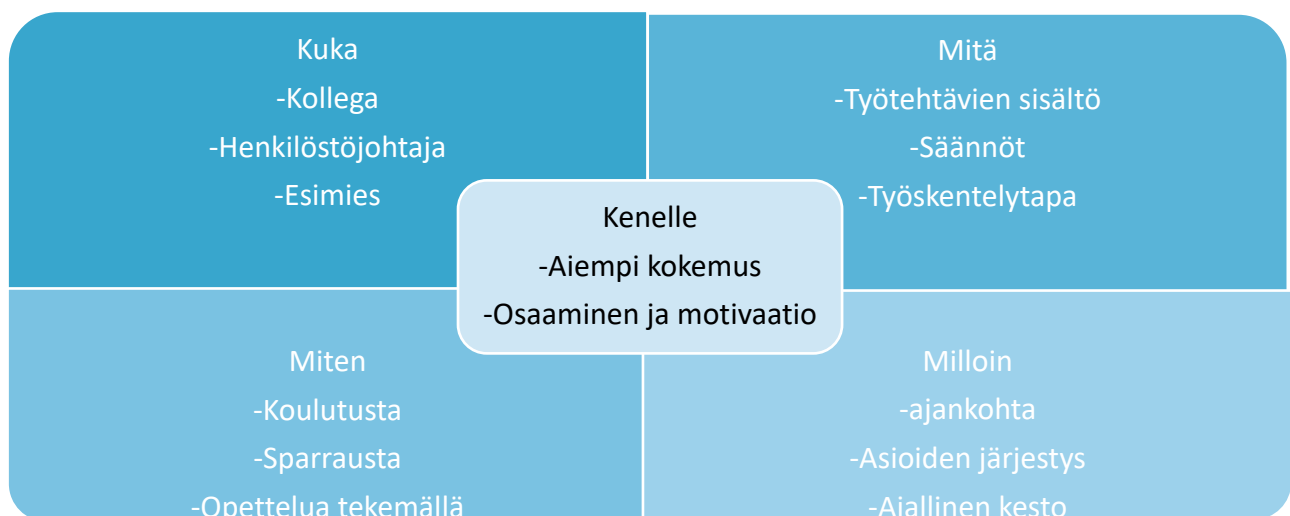


Kuvio 3 Optimaalinen perehdytysprosessi Ketolan (2010) ja Joen (2021) mukaan (muokattu)

Perehdytyksessä on otettava huomioon suunnitelmallisuus ja siihen on käytettävä riittävästi aikaa. Onnistuneessa perehdytyksessä on suunnitelma ja tarkoitus. Perehdytyksessä on mukana mentori tai muu tukihenkilö koko perehdytysprosessin ajan, joka huolehtii määritettyjen asioiden perehdyttämisestä. Perehdytyksen seurannassa on hyvä antaa palautetta, jotta perehdytys suunnitelman etenemistä voidaan seurata reaaliajassa. Perehdytyksen alkuvaiheessa luodaan sopimus, jolloin osapuolet ovat tietoisia sen sisällöstä, kestosta sekä tavoitteista. Perehdytykselle sovitaan myös loppu, jonka ajankohta on kaikkien osapuolien tiedossa ja siihen liittyvät tavoitteet ovat saavutettu suunnitellusti (Ketola 2010, 118; Joki 2021, 86.)

3.1 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytyksen laajuus riippuu työtehtävien monipuolisuudesta ja työtehtävien haastavuudesta. Perehdytysprosessi tulee määrittää tarvittavien taitojen omaksumisen mukaan ja se vaikuttaa myös perehdytyksen kattavuuteen. Perehdytyksessä on huomioitava myös perehdytettävän aiempi osaaminen, ikä ja muut taidot. Työntekijä, joka siirtyy toiseen tehtävään saman organisaation sisällä ei tarvitse niin laajaa perehdytystä kuin organisaation ulkopuolelta tuleva työntekijä. Esimiesasemaan ulkopuolelta tuleva perehdytettävä työntekijä tarvitsee laajemman perehdyttämisen verrattuna muihin organisaation tasoihin tulevat työntekijät, koska sidosryhmien ja työtehtävien lisäksi työntekijä on perehdytettävä esimiesrooliin ja siihen liittyviin ominaispiirteisiin. (Joki 2021, 87.) Kuviossa 4 on Eklundin (2018, 76) malli perehdytys suunnitelman keskeisemmistä asioista.



Kuvio 4 Eklundin (2018, 76) malli perehdytys suunnitelman asioista (muokattu)

Perehdytyksessä lähdetään liikkeelle siitä, kenelle perehdytys on suunnattu ja minkälaiset hänen ominaisuutensa sekä taidot ovat. Perehdytykseen määritetään siihen osallistuvat muut kollegat ja tahot, joiden rooli on tärkeä perehdytyksen onnistumisessa. Perehdytystä voidaan antaa kouluttamalla työtehtäviä ja antamalla vaihtoehtoja perehdytettävälle päättää itse tehtävien suorittamisen yksityiskohdista. Perehdytyksessä käydään läpi myös työpaikan säännöt ja sovitut toimintamallit, jotka ovat tärkeä osa tutustumista organisaatioon. Perehdytystä varten laaditun suunnitelman tulee sisältää myös toteutusajan sekä perehdytyksen eri vaiheiden suunnitellun ajankohdan. Perehdytyksen eri vaiheiden ajankohdalla voidaan vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä perehdytystä lähdetään toteuttamaan. Perehdytyksen aloituksessa voidaan lähteä etenemään tutustumalla organisaation toimintoihin sekä työyhteisön jäseniin. Työtehtävään ja sen suorittamiseen liittyviin yksityiskohtiin on luontevaa perehdyttää tutustumisvaiheen jälkeen, jolloin perehdytettävällä on perustiedot organisaatiosta sekä työyhteisöstä. Perehdytettävän on kuunneltava tarkasti perehdytyksen aikana esitettyjä asioita, jotta niiden omaksuminen olisi mahdollisimman tehokasta (Sathe 2016, 87).

Henkilöstösuunnitelma on pakollinen osa yritysten toimintaa ja siihen kuuluu henkilöstöressurssien kohdentaminen osaksi yrityksen toimintoja. Sen tarkoituksena on kehittää suunnitelma henkilöstön ammatillisesta kehittämisestä ja tukea sitä kautta organisaation kokonaisvaltaista kehittymistä ja sen prosesseja. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen kuuluu osaksi modernia henkilöstösuunnittelua ja lisää vuoropuhelun avulla henkilöstön sitoutumista työnantajaan. Iso kokonaisuus henkilöstösuunnittelua jakautuu lopulta organisaatiossa eri tiimien keskuuteen ja sitä kautta yksittäisten työtehtävien suorittamisen muotoutumiseen. (Viitala 2007, 76.)

Perehdytyksessä ja sen suunnittelussa huomioitava on yksilökeskeinen lähestymistapa. Suorituksen johtamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeä tiedostaa työntekijän tausta ja ominaisuudet. Uusi organisaation ulkopuolelta tullut työntekijä tarvitsee neuvoja jatkuvasti. Suorituksen puutteellisuuden tai virheellisyyden takia työntekijälle on annettava työtä ohjaavaa opastusta. Isompien päätösten tueksi ja oman työn valinnoissa on hyvä käyttää sparraavaa otetta työntekijän oman näkökulman kirkastamiseksi. Suorituksen johtamisella vahvistetaan työntekijän jatkuvaa oppimista omassa työssään sekä lisätään työhyvinvointia perustehtävän kautta toiminnan tukemisella. (Aro 2018, 151.)

3.2 Perehdytys ja lainsäädäntö

Suomalainen työelämä sisältää paljon lainsäädäntöä ja erilaisia työsuhteeseen liittyviä säännöksiä. Niiden tulkitseminen ja soveltaminen käytännössä voi olla joskus haasteellista. Tyypillisimmät työelämän lainsäädännön tulkinnat sekä ristiriidat liittyvät työsopimukseen työntekijän ja työnantajan välillä. Rötkinin (2015, 198) mukaan jokainen esimies ei voi olla työsopimuslain syvällinen asiantuntija, mutta korostaa kuitenkin oikeudellisen osaamisen tietyllä tasolla tärkeäksi esimiehille. Perehdytys kuuluu työntekijä oikeuksiin ja on osa työnantajan velvollisuuksia. Nykyään perehdytys katsotaan enemmän molempia osapuolia sitovaksi yhteiseksi asiaksi, mihin kumpikin osapuolista voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Työtehtävien omaksuminen ja nopeampi itsenäinen työskentely takaa työntekijälle sekä työnantajalle selkeää etua.

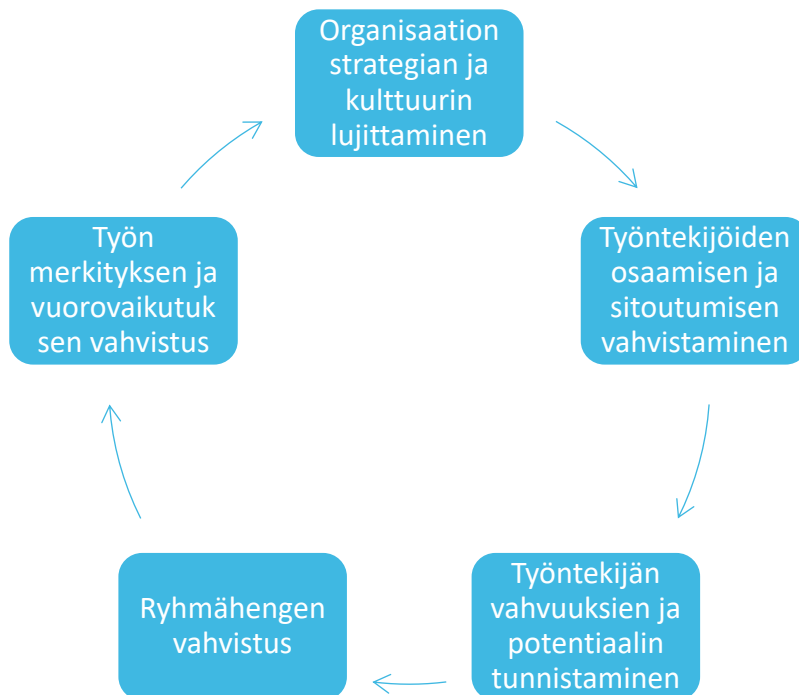
Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) on määritetty yhteistoiminnan periaatteet, joihin kuuluu työntekijän perehdytys ja vaikuttamismahdollisuus työoloihin. Työnantajalla on lakisääteinen velvoite mahdollistaa työntekijän kyky hoitaa työtehtävänsä myös muutosten ja erilaisten kehityshankkeiden jälkeen (Työsopimuslaki 26.1.2001/55 2:1). Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738 2:12) määrittää työnantajan velvollisuudeksi ohjeistaa tarvittaessa ja järjestää turvalliset olosuhteet työn tekemiseksi. Työnantajan on huolehdittava tarpeellisesta ohjeistuksesta työn suorittamista varten ja annettava riittävän tarkat tiedot työmenetelmistä ja -olosuhteista työntekijälle (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 2:14.1.)

3.3 Perehdytyksen hyödyt

Perehdytys on henkilöstöjohtamisen tärkeä osa-alue ja siihen panostaminen on haastavaa. Yritysten tavoitteena on hankkia palvelukseensa kyvykkäitä työntekijöitä ja mahdollisesti myös pitää laadukkaista työntekijöistä kiinni. Työntekijät osaavat vaatia nykyaikana laadukkuutta työnantajalta ja siihen kuuluvat myös toiveet ammattitaidon kehittämisestä sekä erilaisista palkitsemisista. Usein haasteita henkilöstöjohtamiselle organisaation tasolla asettaa työntekijöiden näkeminen pelkkänä kustannusyksikkönä tai henkilöstön strategisen painoarvon vähäinen ymmärrys yrityksen johdon näkökulmasta. Työnantajabrändiä rakennetaan usein henkilöstön etua ajatellen ja se tunnustetaan usein merkittävimpänä kilpailuetuna myös julkisessa tarkastelussa. Joskus työnantajabrändin kehittämisen lisäksi henkilöstön tärkeyttä ei osata tunnustaa yrityksissä, vaikka usein yritysten toiminta toteutuu henkilöstön panoksesta. (Kauhanen 2010, 16.)

Perehdytys on yksi kalleimpia yrityksen prosesseja ja sen tärkeys on yrityksen kilpailukyvyn sekä työnantajamielikuvan puolesta kiistatonta. Työntekijälle perehdytyksellä tavoitellaan työtehtävien omaksumista ja integroitumisesta muuhun työyhteisöön, jotta työntekijä osaa toimia organisaatiossa toivotulla tavalla. Työntekijälle on iso muutos aloittaa uudessa organisaatiossa, mutta samalla tavoin työnantaja joutuu miettimään toimintatapojaan sekä oppimaan työntekijän mukana tulevista näkökulmista. Perehdytystä voidaan pitää molempia osapuolia sitouttavana asiana, johon molemmat sitoutuvat parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Eklund 2018, 27.)

Perehdytys on yksi johtamisen osa-alue yrityksissä ja sen sisältö vaihtelee suuresti organisaation tavoitteista ja toimialasta riippuen. Laki vaatii tietyt toimintamallit, jotka sitovat työnantajaa sekä työntekijää, mutta nykyään organisaatiot haluavat perehdytyksien sisältävän heidän tavoitteisiinsa kohdennettua suunnitelmallisuutta perehdytyksen osalta. Kuviossa 5 kuvataan Eklundin (2018, 30) mukaan tyypillisimpiä perehdytyksen tavoitteita. Perehdytyksessä voidaan korostaa tiimin toimivuutta, nopeaa itseohjautuvuutta tai työtehtävien yksityiskohtaista opettelemista riippuen organisaation tavoitteista. (Eklund 2018, 28, 31.)



Kuvio 5 Eklundin yleisiä perehdytyksen tavoitteita (muokattu)

Nykyään nopea ja orgaaninen toimintaympäristö aiheuttaa kovia paineita yrityksille kehittää toimintamallejaan ja henkilöstöään kiristyneessä kilpailussa. Yksi suurimpia menestystekijöitä on työntekijöiden motivoiminen ja työtehtävien organisointiin. Työntekijöille tulee antaa tekemälleen työlleen merkitystä sekä henkistä pääomaa. Aiemmin työpanos suhteessa tuottoon laskettiin käytettyjen työtuntien ja tuotoksen mukaan. Nykyaikaisessa työelämässä työntekijöitä on koulutettava säännöllisesti sekä vaalittava kokonaisvaltaisempaa kehitystä yritystasolla. (Kauhanen 2010, 49.)

Perehdytysprosessi on tärkeä olla olemassa ja laadittava yksilöllisesti kunkin organisaation tavoitteita huomioiden. Perehdytysprosessi vaatii jatkuvaa kehitystä siitä saatujen palautteiden ja muutoksen vaikutuksesta. Organisaatiot voivat oppia perehdyttämiensä työntekijöiden kokemuksista ja tuottamaan laadukkaampaa perehdytystä jatkossa. Aikaisemmin laaditut perehdytysprosessit ja listat toimivat lyhyellä aikajänteellä. Uusia menetelmiä ja sisältöjä perehdytykseen on jatkuvasti kehitettävä. Lähtökohtaisesti perehdytysprosessi on jaettava organisaation toiveiden ja vaatimusten mukaan osa-alueisiin. Osa-alueet määritellään tavoitteiden, toimialan sekä yksittäisten tehtävien mukaan. Jaettu prosessi auttaa sisäistämään ja kuvaamaan paremmin perehdytyksen suunnittelua ja kulkua. Tarkoin jaoteltu perehdytysprosessi edesauttaa myös sen osien kehittämistä ja havainnollistaa siihen liittyviä toimintoja. (Eklund 2018, 92–93.)

Asiantuntijan työssä perehdyttäminen ja työtehtäviin opastaminen voi olla haasteellista etenkin, jos kyse on uudesta positiosta. Uusien toimenkuvien suunnittelussa keskitytään organisaatiossa kasvuun ja tavoitteisiin, joihin uudella tehtävällä sekä sen tekijällä pyritään. Asiantuntijan työhön opastaminen lähtee tehokkaimmin liikkeelle määritetyistä tavoitteista ja niihin liittyvistä asioista. Tehtävien tarkkaa määrää ja laatua voi olla hyvin mahdoton määrittää etukäteen, koska usein asiantuntijatyössä työn tekemisen tapoja voi olla useita. Perehdyttäminen tulee tässäkin tapauksessa olla suunniteltua ja siihen on oltava valiodut henkilöt olemassa. Perehdytys keskittyy tavoitteiden ja vastualueiden määrittämiseen. Työtehtävään perehdytettävän asiantuntijan tulee olla tietoinen vastuista, jotka kuuluvat hänelle sekä myös hänelle kuulumattomista tehtävistä. Usein haasteet liittyvät myös organisaation oletukseen pitää tiettyjä asioita itsestään selvyytinä, joiden perehdytys voi jäädä vakaaksi. Oletus asioista nostaa perehdytyksen riskiä epäonnistua oleellisesti. Työtehtävien läpikäymisessä muistiinpanot auttavat sekä ohjaajaa kuin perehdytettävää. Kyse on

molemmin puolisesta tapahtumasta, jossa kummankin kontribuutio nousee perehdytyksen onnistumisen takia tärkeäksi. (Eklund 2015, 97–98.)

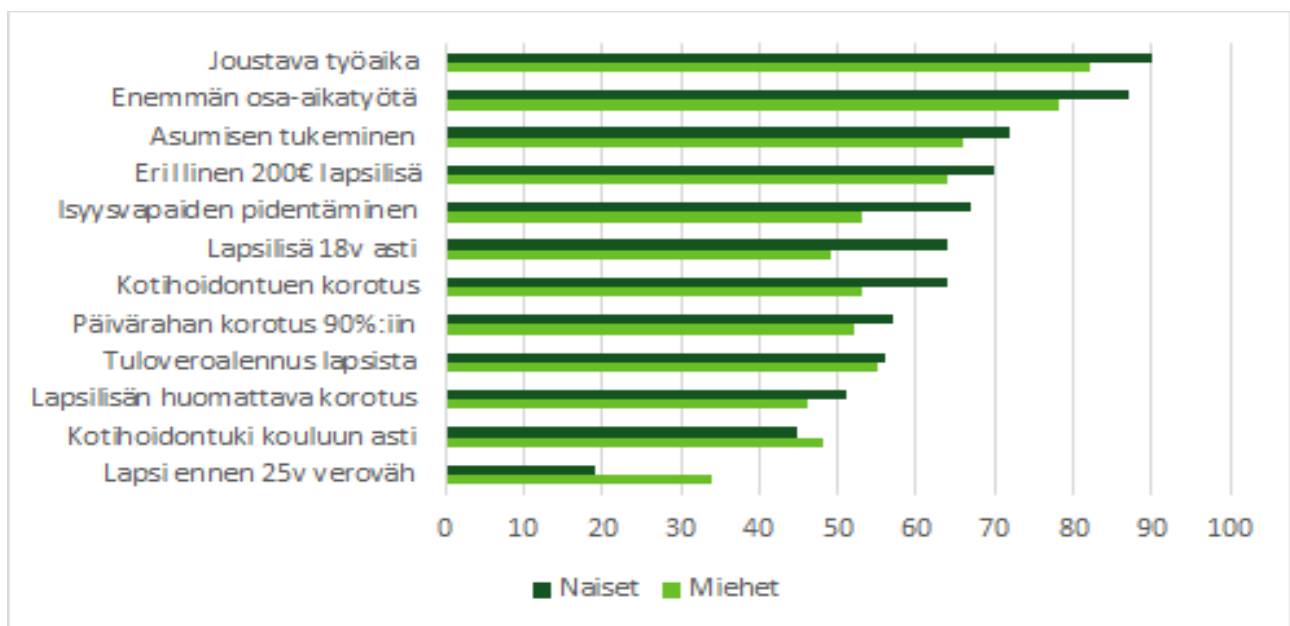
Varsinaisen perehdytysvaiheen jälkeen perehdytetyn työntekijän toimintaa ja pärjäämistä työyhteisössä seurataan säännöllisillä keskusteluilla. Seurannassa kehityskeskustelut ja erilaiset säännöllisesti toistuvat vuorovaikutukset mahdollistavat molemmin puolisen mahdollisuuden käydä läpi tavoitteita ja kartoittaa työntekijän tilannetta. Keskusteluissa on myös mahdollista saada molemmin puolista palautetta, joka on tärkeää myös työpaikan kehittämisen kannalta. Keskusteluissa tulee olla henkilökohtainen näkökulma, jonka avulla työntekijä pystyy seuraamaan omaa toimintaa työyhteisössä ja menestymistä työpaikassa. Kehityskeskusteluissa voidaan käsitellä työn sisältöön liittyviä parannusehdotuksia sekä pidemmän työntekijän urakehityksen suunnittelua. Vuoropuhelu työntekijän ja työnantajan välillä antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden pitää yllä yhteistä agenda, josta molemmille on hyötyä. Keskusteluiden lähtökohtana on oltava pidemmän aikavälin tavoitteet ja organisaation vastuu onnistuneiden keskusteluiden edellytyksistä. (Eklund 2015, 110–111.)

Henkilöstön ja koko organisaation on jaettava yhteinen tavoite työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Jokaisella työntekijällä on vastuu ammatillisesta kehittämisestä, työpaikan olosuhteiden laadukkuudesta sekä tasapuolisesta kohtelusta. Työhyvinvointi koostuu työpaikalla järjestelmällisyydestä ja johtamisesta. Jokaisen osa-alueen samanaikainen kehittäminen takaa parhaimman lopputuloksen parantaen työssä viihtymistä. Ylimmässä johdossa seurataan taloudellisia tekijöitä numeroinnin perusteella ja henkilökuntaan käytetyt resurssit koetaan investointeina. Tavoite on lähtökohtaisesti sama ja sillä pyritään parantamaan viihtyisyyttä ja työpaikan toimintaa investoimalla työntekijöihin. Investoimalla työntekijöihin ja parantamaan työnteon edellytyksiä saadaan pidennettyä työuria ja ihmiset työskentelemään turvallisemmin. Nykyään pelkkä yrityksen johto ei kykene itsenäisesti kantamaan vastuuta työhyvinvoinnista, vaan siihen tarvitaan yhteistyötä eri sidosryhmien keskuudessa. Yhteistyötä ja työhyvinvointia edistetään yhdessä työterveyshuollon, työsuojelun ja muun organisaation kesken. (Kauhanen 2010, 199–200.)

4 Hoitovapaa

Työelämässä hoitovapaa ja raskaus asettavat etenkin naispuoliset työntekijät ison muutoksen eteen ja vaikutukset voivat olla isoja myös työyhteisön kannalta. Hoitovapaan vaikutukset kohdistuvat työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin sekä esimies alainen välisiin tekijöihin. Hoitovapaan tuoman muutoksen työyhteisössä on nähty tapahtuvan luonnollisemmin sekä positiivisemmin, jos henkilökohtaiset suhteet ovat olleet laadukkaita. Naisilla etenkin on taipumus joutua epäluuloisen tai sivuuttavan toiminnan kohteeksi johtuen raskauden aikaisesta työssäolosta. Muutos työntekijälle itselleen on suuri ja samoin vaikutukset työpaikalla tapahtuvat usean tekijän vaikutuksesta. (Mäkelä 2009, 3.)

Kuviossa 6 Nähdään Väestöliiton sivulla julkaistu yhteiskunnallinen perhebarometri 2018, johon kerätty vastauksia tärkeinä pidettyjä poliittisia toimia lapsiperheitä varten.



Kuvio 6 Perhepoliittiset toimenpiteet (Kontula 2018, 23)

Kontulan (2018, 23) mukaan merkittävin tekijä poliittisessa mielessä koskien lapsiperheiden arkea on joustava työaika. Hoitovapaa käsittää laajan yhteiskunnallisen merkityksen ja sen huomioiminen työelämässä on merkittävä asia. Hoitovapaa yleistyy suomalaisessa työelämässä ja samalle työpaikalle palaaminen vapaajakson jälkeen voi tuntua kaukaiselta. Joki (2021, 86) sekä Takala ja Kalimo (2011, 55) korostavat perehdytyksen tärkeyttä myös työhön palaamiseen liittyen pitkien

poissaolojen, kuten perhevapaiden, ulkomaan komennuksen tai opintovapaan jälkeen. Joen (2021, 86) mukaan vuoden aikana tehtävien sisällöt, teknisten ratkaisujen päivitykset sekä toimintaympäristön muutokset luovat kokonaisuuden, josta työntekijä ei poissaolon jälkeen ole tietoinen. Hoitovapaaseen liittyy myös paljon muutoksia yksityiselämässä ja se on siksi monelle suuri asia elämässä. Työpaikka on myös iso asia monelle ja useammat ihmiset viettävät työpaikalla suuren osan ajastaan. Hoitovapaa ja työelämä ovat erillisiä asioita ja niiden yhteensovittaminen voi olla haasteellista. Nykyään useat yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan työ- ja vapaa-ajan yhdistämistä. Työelämään paluu on aina merkittävä haaste ja muutos riippumatta palaavan henkilön työtehtävistä tai tittelistä (Rötkin 2015, 149).

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset kerättiin kolmen teemahaastattelun avulla. Tutkimukseen osallistuivat henkilöt, jotka ovat olleet hoitovapaalla ja palanneet vapaan jälkeen työelämään. Haastattelut järjestettiin joulukuussa 2021 yksi kappale ja tammikuussa 2022 kaksi kappaletta. Haastattelujen vastaukset kirjoitettiin muistiin haastattelujen aikana. Haastateltavien henkilötiedot on suojattu ja heistä käytetään nimikkeitä H1, H2 ja H3.

5.1 Kokemukset hoitovapaasta

Tutkimuksessa keskityttiin työssäkäyviin palkansaajavanhempiin ja heidän kokemuksiinsa. Lähes kaikilla haastateltavilla liittyi hoitovapaalle jäämiseen oman tuuraajan järjestäminen ja kouluttaminen. Tuuraajan järjestämiseen liittyi rekrytointeihin osallistumista ja ohjeistuksen laatimista hyvissä ajoin ennen vapaajakson alkua. Suuri työ oli myös omien työtehtävien kartoittaminen ja keskeneneräisten asioiden järjestely seuraajaa varten. Työtehtävien laajuus tuli ilmi ohjeistuksen laadinnan yhteydessä ja tehtävänkuvia piti esimiehen kanssa käydä läpi; mitä tuuraajan tulisi hallita hoitovapaan aikana. Työtehtävien läpikäynti esihenkilön kanssa auttoi hahmottamaan paremmin omaa työnkuvaa sekä konkretisoimaan omien työtehtävien monipuolisuutta työntekijän näkökulmasta.

Pelkät tehtävän tai position mukaiset työtehtävät sisälsivät paljon laajemmin erilaisia asioita, joissa työpaikalla oli mukana. Pidemmälle vapaalle jäämiseen kuuluu myös sisäisten sidosryhmien lisäksi asiakkaat ja muut tahot, joille hoitovapaan kommunikointi tulee suunnitella.

Sitten töiden läpikäyntiä ja mulla tuli sijainen ja hänen perehdytystänsä teimme lähes kokonaan minun vastuullani. Toki minun esimieheni hoiti oman osansa. Ja sitten asiakkaiden ja sidosryhmien tiedotusta rumbaa ja aika semmoisia perusjuttuja. Ja sitten sovittiin koneiden ja puhelimien luovutukset. Tuntui isolta asialta ja samalla korona pärähti ja me ehdimme olla pois toimistolta ja oli helpompi jäädä kotiin. (H3)

Uusien henkilöiden ja tuuraajien perehdyttäminen laajaan ympäristöön täytyy suunnitella tarkasti. Osa vastaajista oli jäänyt hoitovapaalle, kun ensimmäinen Koronan aiheuttama työelämän muutos oli käynnistynyt ja useassa työpaikassa suosittiin etätyömahdollisuutta työtehtävien tekemiselle. Etätyöskentelyn lisääntyminen helpotti osalla hoitovapaalle jäämistä, koska kotona oli tullut jo oltua ennen vapaan alkua ja fyysinen etäisyys työpaikkaan tuntui normaalilta. Haastateltavat olivat myös keventäneet työtehtävien sisältöä ja raskaampia työtehtäviä hyvissä ajoin ennen äitiysloman alkamista. Työpaikoilla näytti hyvin vallitsevan positiivinen asenne perhe-elämää kohtaan ja tukea järjestettiin keventämällä työkuormaa ennen vapaiden alkua.

Sitten töiden läpikäyntiä ja mulla tuli sijainen ja hänen perehdytystänsä teimme lähes kokonaan minun vastuullani. Toki minun esimieheni hoiti oman osansa. Ja sitten asiakkaiden ja sidosryhmien tiedotusta rumbaa ja aika semmoisia perusjuttuja. Ja sitten sovittiin koneiden ja puhelimien luovutukset. Tuntui isolta asialta ja samalla korona pärähti ja me ehdimme olla pois toimistolta ja oli helpompi jäädä kotiin. (H1)

Hoitovapaan aikana jokainen haastateltava piti yhteyttä työpaikkaan ja työkavereihin. Hoitovapaa ja sen tuoma elämänmuutos otettiin positiivisesti vastaan työyhteisössä. Monet haastateltavat olivat käyneet lapsensa kanssa työpaikalla ja jakaneet uutta muutosta työyhteisön kanssa. Yhteydenpito keskittyi enemmän henkilöiden väliseen kanssakäymiseen eikä niihin liittynyt suuresti työtehtävien läpikäyntiä. Hoitovapaan päättymisen jälkeen työhön paluu onnistui useilla varsin hyvin. Työpaikalla olivat työyhteisön jäsenet vastassa ja työhön paluu tuntui mukavalta positiivisen vastaanoton takia. Osa aloitti hyvän vastaanoton takia työnteon täyspäiväisenä ja osa puolestaan tekemällä lyhennettyä työaikaa.

Joo ei ehkä virallista ollut, mutta paljon vaihdettiin kuulumisia ja heitä kiinnosti paljon vauva asiat ja olen käynyt vauvaa näyttää työpaikalla. Ja sitten kun tuli paluun ilmoittautumisen aika niin sovin aloituksesta roolista esimiehen kanssa ja käytiin tehtäväkuvaa läpi. (H2)

Työnteko pienissä määrin hoitovapaan aikana ja osallistuminen tulevaisuutta koskeviin päätöksiin työpaikalla oli osalla vastaajista järjestetty työn vaatimusten mukaan ja sen koettiin helpottavan

töihin paluuta. Täyspäiväisesti aloittaneet pääsivät mukaan uusiin projekteihin ja heillä oli mahdollisuus käydä positiotaan läpi esihenkilön kanssa. Palaamiseen helpottivat osalla se, että työtehtävä pysyi samana, joten jatkaminen koettiin helpompana hoitovapaan jälkeen. Perheet joissa toinen osapuoli on jatkanut hoitovapaata, koetaan helpommaksi työnpaluun kannalta, kun päivähoitopaikkojen selvittäminen sekä niihin liittyvät haasteet puuttuvat.

5.2 Hoitovapaalta paluun kehittäminen

Haastateltavat kertoivat, että hoitovapaalta paluu työpaikkaan olisi helpompaa, jos työtehtäviä ja muuttuneita asioita olisi dokumentoitu jälkeensä tarkasteltavaan muotoon. Myös poissaolon aikana tehdyt päätökset olisi mahdollista käydä läpi tarkemmin, jotta tapahtuneisiin muutoksiin pystyisi perehtyä tehokkaammin.

Esihenkilön ja tiimiläisten tulisi esitellä poissaoloajan tapahtumat tiiviisti yhteen. Tuuraajan olisi hyvä pitää jonkinlaista "päiväkirjaa" suurimmista tapahtumista, jotta tilanteen tasalle pääseminen olisi helpompaa ja pystyisi katsomaan myös ajassa taaksepäin esim. mitä on päätetty ja miksi. (H1)

Työnantajan tarjoama tuki ja mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan helpottaisi paljon jaksamista sekä vähentäisi stressiä työelämässä.

No siis mulla oli helppo, kun mies jäi kotiin ei alkanut päiväkotirumba ja se helpotti omaa työhön paluuta. Oli hyvä mieli mennä töihin ja isi hoiti hyvin ilman stressiä. Olin toivonut muutoksia rooliini työpaikalla ja niitä kuunneltiin mielestäni hyvin ja sain uuden toimenkuvan ja oli todella kiva palata aikuisten maailmaan. Puhumaan aikuisten asioita. (H3)

Hoitovapaan jälkeen uusien työtehtävien saaminen ja position muokkaaminen parantaa motivaatiota sekä vahvistaa sitoutumista työnantajaa kohtaan. Etätömahdollisuus helpottaa työelämään paluuta ja madaltaa aikatauluista muodostuvaa painetta. Työntekijän ilmoitus työhön paluusta antaa esihenkilölle mahdollisuuden kartoittaa paluuseen liittyviä tuntemuksia ja työtehtäväänliittyviä toiveita työntekijän kanssa. Työhön paluuilmoitus valmistaa myös työyhteisöä vastaanottamaan työhön palaavan henkilön takaisin ja jokainen työntekijä voi tilanteessa edesauttaa tiimin jäsenen perehdyttämisessä. Työn aloittamiseen liittyvät kalustot ja ohjelmistot tulisi olla heti käytettävissä ja pääsy erilaisiin ohjelmistoihin tukisi haastateltavien mielestä töiden aloitusta. Myös uusitut IT-järjestelmät tulisi kouluttaa heti aloituksessa, jotta työtehtävien jatkaminen olisi helpompaa.

Jotenkin esimiehestä riippuu, miten työhön paluu onnistuu, mutta meillä on ymmärtäväinen ilmapiiri ja esimies ehdotti lyhennettyä työaikaa ja otettiin hyvin huomioon tilanne perheessä. Palasin kuitenkin täyspainoisesti, kun asenne oli hyvä ja leppoisa työyhteisö. Nyt etänä suosituksen mukaisesti ja osittain ollaan kotona tälläkin hetkellä. (H3)

5.3 Perehdytys

Haastateltavien mielestä perehdytys olisi hyvä aloittaa heti ensimmäisestä päivästä alkaen töihin paluun yhteydessä. Uusien työtehtävien opettelu olisi helpompaa, jos mukana olisi toinen työntekijä mentorina tukemassa alkuun pääsemisessä. Nykyään vallitseva etätöiden malli on koettu osin haasteelliseksi tiimin tuen sekä avun pyytämisen kannalta. Hoitovapaan jälkeen työntekijöillä on paljon kysymyksiä uusista asioista ja työtehtävien sisällöistä, joihin kaivataan säännöllistä apua. Työyhteisöön perehdyttäminen tulisi resursoida hyvin ja valmiiksi suunniteltu runko perehdyttämisestä varten koettiin hyödylliseksi. Töihin palaavalla henkilöllä on koettu usein olevan uusia ideoita, joita tulisi kuunnella työpaikalla tarkasti johtuen fyysisestä etäisyydestä työpaikkaan. Kokonaisuudessaan myös tiimi olisi hyvä huomioida valmiiksi vastaanottamaan palaavan henkilön takaisin yhteisöön, jotta ryhmän synergiat toimisivat jatkossakin moitteettomasti.

Oli mielekästä päästä tekemään jotain uutta projektia ja kehittämään opetustoimintaa hoitovapaan jälkeen. (H2)

Haastateltavat kokivat myös uusien strategioiden ja mahdollisten asiakkaiden muutoksien kommunikoinnin tärkeäksi osaksi perehdytystä. Perehdytyksen seuranta ja jatkuva kommunikointi koettiin keskeiseksi tekijäksi perehdytyksessä, jotta turvallisuuden tunne työhön paluussa säilyisi. Yhdellä haastateltavista oli kokemusta myös huonosti suunnitellusta perehdytyksestä. Työelämäkokemuksen mukaan perehdytys on kehittynyt vuosikymmenessä paljon eikä sille nähty suurta merkitystä hänen työpaikassaan.

Olen osallistunut perehdytyskansiota tekemään ja meillä on jaettu tehtävät perehdytyksen laatimiselle eri työntekijöiden keskuudessa. Ja jokaisella uudella opettajalla ketä aloittaa on oma tutor opettaja, joka kulkee vuoden matkassa koko lukuvuoden ajan. Idea mikä kuuluu esimiehen osioon ja mikä tutor opettajan osioon ja mikä yleinen perehdytys kaikille. Siihen kuuluu päivitettyt tiedot ja asiat käydään joka lukuvuoden alussa läpi kaikkien kesken. (H2)

Työyhteisössä on koettu myös jaettua johtamista, jossa jokainen tiimin jäsen sekä esihenkilö osallistuvat hoitovapaan jälkeen työntekijän perehdyttämiseen ja vastaanottamiseen. Sen on koettu myös lisäävän motivaatiota ja yhteishenkeä työpaikalla. Perehdytyksen resursoinnissa on huomattava, että perehdytys vaatii jokaiselta siihen osallistuvalla työntekijältä ylimääräistä panosta omien työtehtävien lisäksi. Kaikkea ei esihenkilökään voi yksin tehdä, koska heille kuuluu myös paljon hallinnollisia tehtäviä.

5.4 Työyhteisön tuen merkitys

Työntekijän perehdytyksen suunnittelu tulisi olla selkeää ja siihen olisi hyvä laatia yleinen prosessi. Perehdytyksen tehokkuus nopeuttaa työtehtävien omaksumista ja helpottaa muutoksessa. Pitkällä aikavälillä säästää työaika ja resursseja muiden perehdytykseen osallistuvien henkilöiden osalta. Toimiva perehdytys koettiin lisäävän sitoutumista ja työhön paluun mielekkyyttä. Johtamisessa on hyvä huomioida ihmisen elämänmuutos laajempaan asiana ja sitä kautta mieltä proaktiivisesti, miten työelämään paluu hoituisi tapauskohtaisesti mahdollisimman hyvin. Hoitovapaa on suurempi asia kuin tavallinen loma ja siihen liittyy paljon henkilökohtaisia asioita, joita koettiin tärkeäksi pystyä työpaikalla huomioimaan.

Oli tosi kiva, kun palasin ja vaikka suurin osa oli kotona niin oma tiimi oli tullut, takaisin paikalle takiani ja kiva vastaanotto eleenä. Myös edellä mainittu kevennetty paluu ehdottomasti hyvä asia. Minun paluuni oli hoidettu kivasti. Tietokone oli valmiina ja aiemman paluun jälkeen odotin 2vk ennen kuin pääsin aloittamaan työt aiemmassa työpaikassa. (H3)

Kotona on paljon asioita, jotka vaativat työpäivän lisäksi energiaa ja siitä johtuen haastateltavat kokivat kevyemmän työtehon hyväksi aloitusvaiheessa. Henkinen etäisyys töihin saa pidemmällä ajanjaksolla aikaan monenlaisia ajatuksia eikä kaikissa tapauksissa ole halukkuutta palata enää samaan työpaikkaan. Perehdytys nähtiin myös parantavan työnantajamielikuvaa sekä vastaamaan nykyaikana työntekijöiden laatuvaatimukseen työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Haastatteluissa nousi esiin yritysten kilpailukyky, joka on ymmärretty myös perehdytyksen osa-alueella tärkeäksi.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hoitovapaalta työhön palaavan henkilön kokemuksia hoitovapaalta paluusta ja mahdollisesta perehdyttämisestä. Tarkoitus oli tutkia teoriasta perehdytyksen tärkeitä ominaisuuksia ja periaatteita, jotka helpottavat työntekijän integroitumista työpaikkaan ja yhteisöön. Teoriasta esiin nousseita asioita oli tarkoitus verrata haastattelun tuottamaan laadulliseen aineistoon ja nähdä miten käytännössä ihmiset ovat työhön paluun ja perehdytyksen kokeneet. Ihmisten toiveet ja kokemuksesta esiin nousseet ehdotukset antoivat hyvän kuvan työelämän kehitystarpeista ja perehdytykseen liittyvistä yksityiskohdista, joiden tiedostaminen helpottaisi työntekijän vastaanottoa takaisin työelämään. Työhön paluussa merkittävämpinä tekijöinä ovat organisaation kulttuuri ja työyhteisön esimiestyön nykyaikaisuus. Ymmärrys ihmisten henkilökohtaisesta elämästä ja positiivinen suhtautuminen työntekijän perheeseen nähtiin selkeästi työhön paluussa helpottavana tekijänä.

Laadukas esimiestyö ja onnistunut vuorovaikutus työyhteisöissä lisää työntekijän sitoutumista työnantajaan. Haastatteluissa ei pyritty kokonaisvaltaiseen esimiestyön ja johtamisen kartoitukseen, vaan keskiössä olivat hoitovapaan ympärillä olevat tapahtumat sekä niiden muistin varaiset kokemukset. Helpompaa oli lähestyä haastatteluiden teemoja haasteiden ja kehittämisideoiden kautta, koska vastauksissa oli eroavaisuuksia yksityiskohdissa. Yksityiskohdat ja niiden eroavaisuudet vastauksissa johtuivat haastateltavien erilaisista taustoista sekä työkokemuksista. Haastatteluissa lähdettiin etenemään samassa järjestyksessä jokaisen haastateltavan kanssa ja he pääsivät kuvailemaan hoitovapaalle jäämistä ja siihen liittyviä vaiheita työpaikalla. Haastatteluissa aiheiden eteneminen vaihteli haastatteluiden välillä johtuen haastateltavien persoonallisista eroista sekä keskustelun luonteesta. Saatuja tuloksia yhdistettiin lopulta yhteneväisyyksien ja parannusehdotuksien osalta, koska niiden jaottelu oli helpompaa johtuen litteroinnin suuresta määrästä sekä laadullisen aineiston analysoimisen työläisyydestä. Haastatteluiden lopussa kerrattiin aiheet ja muistiinpanoihin kirjatut kommentit, jotta pystyttiin varmistumaan vastausten oikeasta ymmärtämisestä. Varsinainen saturaatio haastattelujen tuloksista jäi vajaaksi johtuen erilaisista näkemyksistä ja persoonista. Vastausten täydellinen kylläntymien vaatisi enemmän haastatteluja ja analysoitavaa aineistoa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät suorat lainaukset haastateltavien vastauksista haastattelutilanteesta ja todentavat aineiston dokumentaatiota.

Tutkimukseen valitut haastattelut saatiin kuitenkin suoritettua ja riittävä määrä laadullista materiaalia kerättyä. Vastauksissa oli paljon yhteneväisyyksiä eri näkökulmista, joten suunnitellun aineiston keräämistä voidaan pitää onnistuneena. Tutkimusongelmana ajateltuna haastatteluiden suorittamista voi ajatella enemmän tutkimustehtävänä joita Hirsijärvi ja muut (2018, 126) kuvasivat alussa ongelman sijaan. Vertaisarviota on saatu tutkimuksessa käytettävästä lähdeluettelosta sekä käytetyistä lähteistä. Haasteena haastatteluiden järjestämiselle oli etätyösuositukset ja vallitseva Korona-ohjeistus, jossa täytyi erikseen ottaa huomioon kunkin haastateltavan yksilökohtaiset näkemykset. Haastatteluiden ajankohtaa jouduttiin siirtämään kahteen otteeseen johtuen myös aikatauluista ja toteutukseen tarvittavasta ajasta. Toisena haasteena sisällön rajaamisessa oli hoitovapaan määritys, jotta tutkimus pysyisi johtamisen aihealueella eikä keskittyisi liikaa rakenteeltaan sosiaalialan puolelle. Hoitovapaa on tärkeä aihe ja se oli tutkimuksen näkökulmana osana perehdytystä. Hoitovapaasta ei löytynyt yksiselitteistä vertailukelpoista aineistoa perehdytykseen liittyen. Tuloksissa nähdään selkeää tarvetta parantaa ylipäätään perehdytystä työpaikoilla ja ottaa johtamisessa huomioon yksilökeskeinen suhtautuminen perhevapaisiin. Keskeisimpänä tuloksena tutkimuksessa voidaan pitää hoitovapaan jälkeistä perehdytystä ja sen tärkeyttä työpaikoilla.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työpaikalle on helpompi palata, kun muu työyhteisö on valmistautunut myös palaavan työntekijän paluuseen ja tarvittavat fasilitetit ovat kunnossa. Työhön paluussa nousi esiin myös esimiestyön rooli ja johtaminen, joiden avulla saadaan tarvittava tuki työntekijälle sekä mahdollisuus vaikuttaa tehtävään työaikaan tarpeen vaatiessa. Haastateltavat kokivat paluun mielekkääksi ja monet olivat olleet työkavereihin yhteydessä koko hoitovapaan ajan. Työyhteisössä tiedettiin usein palaavan työntekijän taustoista ja työkavereiden sosiaalinen tuki nähtiin työhön paluun kannalta tärkeäksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajasti eri organisaatioissa ja siten tukea työntekijää isossa muutoksessa. Perehdytysprosesseja on useissa työpaikoissa käytössä, mutta niiden käytännön toteutuksissa ja sisällöissä on paljon eroja. Hoitovapaita varten olisi hyvä laatia perehdytysprosessi, johon liittyy tarvittavat organisaation ja kyseistä alaa vastaavat kohdat, jotka käydään läpi jokaisen hoitovapaalta palaavan työntekijän kanssa. Organisaatioiden tulee itse määrittää tarpeensa työtehtäviin liittyen ja ottaa oman alansa realiteetit huomioon kuten Eklund (2018, 92–93) mainitsi koskien perehdytysprosessien yksilöllisyyttä. Perehdytysprosessiin tulisi sisältää hoitovapaaseen liittyvät vaatimukset, kuten tarve työajan joustolle, position mahdollinen uudelleen määrittäminen sekä mahdolliset muut henkilökohtaisten asioiden vaatimat toiveet liittyen työhön paluuseen.

Haastateltavat olivat kokeneet perehdytyksiä eri lailla työelämässä. Osa vastaajista eivät olleet saaneet lainkaan perehdytystä ja toisilla perehdytys toimi joustavasti. Sosiaalinen puoli näytti olevan myös tärkeäksi koettu asia, joka pysyi yllä yhteyden pidon avulla työkavereihin. Vallitseva Korona-ajan etätyösuositus oli useissa yrityksissä muuttanut työntekojä niin, että kotona oleminen oli tuttua ja hoitovapaalle jääminen tapahtui senkin takia helpommin. Työelämään paluu koettiin myös helpommaksi niillä, joiden töihin paluu tapahtui etätyösuosituksen aikana. Jokaisen haastateltavan työpaikalla oli huomioitu hoitovapaata edeltävä menettely äitiyslomaa kohtaan, joka koski naisia. Työtehtävissä huomioitiin tuleva poissaolo ja siihen liittyvät toimenpiteet olivat selkeästi johdettu. Usein hoitovapaalle jäävät työntekijät osallistuivat tuuraajiensa rekrytointeihin sekä ohjeistuksen laatimiseen.

Työtehtävissä oli huomioitu kuormittavuustekijät ja pidempiaikaiset tehtäväkokonaisuudet kuten esimerkiksi projektit oli siirretty muille työntekijöille. Työntekijällä on iso vastuu huolehtia siitä, että hänen tehtävänsä pysyvät ajan tasalla ja uusi työntekijä pystyy suoriutumaan tuuraamisesta mahdollisimman hyvin. Tulosten perusteella yllättävästi alkanut hoitovapaa heikensi tuuraajan perehdytystä ja tarvittavan ohjeistuksen laadintaa muuttuneen aikataulun takia. Huolimatta monimuotoisista perheistä ja erilaisista vanhemmuuksista, hoitovapaaseen liittyvät raskausajan tilanteet ja haasteet liittyvät kiistatta naispuolisiin työntekijöihin. Hoitovapaassa on kuitenkin kyse myös terveyteen liittyvistä yksityiskohdista, jotka julkisesta tietoisuudesta huolimatta ovat henkilökohtaisia asioita ja tärkeää ottaa huomioon johtamisessa. Haastatteluiden perusteella suuremmassa osassa työpaikkoja on toimintamallit valmiina hoitovapaata ennen kuin sen jälkeen. Perehdytyksen näkökulmasta olisi hyödyllistä jakaa painopistettä hoitovapaata edeltävistä toimenpiteistä hoitovapaalta palaamisen ajankohdalle.

Tutkimuksen tekijä sai kokemusta haastattelujen laadinnasta, kertausta itsensä johtamisesta ja oppia projektinhallinnasta. Tutkimus antoi myös valmiuksia kohdata esimiestyön haasteita nykyaikaisessa toimintaympäristössä ja ottaa huomioon työntekijöiden erot yksilöinä sekä lisätä empatiaa esimiestyössä. Yritysten liiketoiminta sisältää paljon erilaisia tekijöitä, jotka mahdollistavat sen onnistumisen. Tutkimuksessa työntekijöiden vaikutus organisaatioiden tuotantoon pidettiin Eklundin (2018, 92–93) mallin mukaisesti lähtökohtana. Laajemmassa merkityksessä tutkimus antaa hyvän suunnan yleiselle perehdytysprosessien kehittämiseksi suomalaisessa työelämässä. Yritykset ja or-

ganisaatiot, jotka toteuttavat olemassa olevaa perehdyttämistä ja osaavat hyödyntää erilaisia ohjauskeskusteluja työntekijöidensä kanssa hyötyvät eniten tutkimuksen tuloksista. Perehdytyksen ja henkilöstöjohtamisen kehittämisessä voidaan jatkossa huomioida paremmin hoitovapaalla olevia työntekijöitä. Nykyään yritykset ja työntekijät oppivat toisiltaan ja kehittäminen ylipäätään nähdään yhteisen toiminnan tuloksena. Joki (2021, 87) korosti esimiesten perehdyttämisen omaan rooliinsa tärkeäksi, joka mahdollistaisi laadukkaamman tiedonkulun ja uusien menetelmien omaksumisen myös perehdytysasioissa. Esimiehillä on työnantajan edustajina eettinen vastuu toimia yrityksen normien mukaisesti, ja he ovat useassa tilanteessa työelämässä ensimmäinen taho, joka yrityksen puolelta kohtaa työyhteisön arkisia haasteita. Esimiehet tarvitsevat myös tukea ja koulutusta oman roolinsa toteuttamiseen.

Ylimmän johdon vastuu korostuu perehdytyksessä ja siinä, miten koko henkilöstön kehityssuunnitelma on toteutettu organisaatiossa. Työntekijöiden perehdyttäminen ja kehittäminen on hyvä tapahtua jokaisella organisaation tasolla riippumatta työtehtävistä. Perehdytyksen hyödyt molemmille osapuolille ovat kiistattomat, ja niistä on useita erilaisia malleja olemassa.

Perehdytysprosessi on kehitettävä jokaisessa organisaatiossa tarpeiden mukaan ja siihen on kohdistettava resursseja yhtä lailla kuin muihinkin yrityksen toimintoihin. Eklundin (2018, 27) mukaan perehdyttäminen on yksi arvokkaimmista prosesseista yrityksissä ja siksi se saattaa jäädä budjetoinnissa muiden tärkeämmäksi koettujen prosessien varjoon. Perehdytys on monipuolinen työkalu, jos siihen liittyvä prosessi on resursoitu sekä suunniteltu laadukkaasti. Suppeat perehdyttämiset ja vähäinen energian käyttö ohjeistuksien laatimiseen näkyvät myös työntekijöiden opastuksen käytännön ongelmissa ja vajaassa integroitumisessa työyhteisöön.

Lähteet

Aro, A., 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Eklund, A., 2018. Tervetuloa meille: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2018. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Joki, M., 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J., 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä: Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J., 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Ketola, H., 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu: 13.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. N.d. Finlexin internetsivu. Viitattu 29.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.

Mäkelä, L., 2009. Women´s leader-member relationships during pregnancy and the return to work. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu: 13.10.2021. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018061325837>

Kontula, O., 2018. 2020-luvun perhepolitiikkaa. Perhebarometri 2018. Helsinki: Väestöliitto. Viitattu 8.1.2022. https://www.vaestoliitto.fi/uploads/2020/11/d62c37b5-2020-luvun-perhepolitiikka_baro2018.pdf

Puusa, A., Juuti, P., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

Sathe, V., 2016. Manage your career: 10 Keys to Survival and Success When interviewing and on the Job, Second Edition. New York: Business Expert Press.

Rötkin, L., 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Takala, H., Kalimo, R., 2011. Polkuja työniloon. Lahti: Meditak.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Työelämän tasapaino – työryhmän muistio. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työelämä 2021:63. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu: 9.1.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163692/TEM_2021_63.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työsopimuslaki 55/2001. N.d. Finlexin internetsivu. Viitattu 29.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. N.d. Finlexin internetsivu. Viitattu 29.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. N.d. Finlexin internetsivu. Viitattu 29.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Viitala, R., 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun runko	
Haastattelija	Jarmo Hartikainen
Teemat	
Teema 1: Hoitovapaa	Hoitovapaalle jääminen
	Hoitovapaalla oleminen
	Paluu töihin
	Mahdolliset haasteet
Teema 2: Perehdytys	Onnistunut perehdytys
	Perehdytyksen tärkeimmät osat
	Haasteiden olemassaolo
	Perehdytys työhön paluussa
	Perehdytyksen kehittäminen
Teema 3: Työn sisältö	Perehdytyksen tärkeys työyhteisölle
	Oman työn kuvaus