

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mirjam Roasto

**LAPSEHOOLDUSPUHKUSELT NAASJATE
SISSEELAMISE KOGEMUS TAASKOHANEMISEL**

MAGISTRITÖÖ

Õppekava HAPM, personalijuhtimine

Juhendaja: Karin Reinhold, Ph.D

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 21 438 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mirjam Roasto

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 178057HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: mirjam.roasto@gmail.com

Juhendaja: Karin Reinhold, Ph.D

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

SISUKORD	3
LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TAUST	8
1.1. ÜLEMINEKUTEGA KOHANEMINE	8
1.2. KOHANEMISEGA SEOTUD KONFLIKTID.....	10
1.2.1. <i>Sotsiaalne identiteet</i>	11
1.2.2. <i>Inimene-organisatsioon sobivus ning psühholoogiline lepe</i>	12
1.3. ORGANISATSIOONILINE KOHANEMINE	13
1.3.1. <i>Taaskohanemine</i>	15
1.3.2. <i>Sisseelamist toetavate tegevuste disainimine</i>	16
1.4. LAPSEHOOLDUSPUHKUS JA TÖÖLE NAASMINE.....	18
1.5. EMADE TÖÖLE NAASMISE KOGEMUSED VARASEMATES UURINGUTES	20
1.5.1. <i>Peamised takistused taaskohanemisel</i>	21
1.5.2. <i>Isiklikud ja organisatsioonilised strateegiad taaskohanemise toetamiseks</i>	22
1.6. KOKKUVÕTE TEOREETILISEST TAUSTAST	24
2. UURIMISMETOODIKA	25
2.1. METOODIKA.....	25
2.2. VALIM	25
2.3. ANDMEKOGUMISE MEETOD.....	27
2.4. ANDMETE ANALÜÜS	28
3. TULEMUSED	29
3.1. ISIKLIKUD HOIAKUD TÖÖLE NAASMISEGA SEoses	31
3.2. PEAMISED TAKISTUSED TAASKOHANEMISEL.....	36
3.3. TEGEVUSED VÕI STRATEEGIAD, MIS TOETAVAD SUJUVAMAT TAASKOHANEMIST	42
3.3.1. <i>Isiklikud strateegiad sujuvamaks taaskohanemiseks</i>	42
3.3.2. <i>Tööandjapoolne toetus sujuvamaks taaskohanemiseks</i>	45
4. ARUTELU, JÄRELDUSED	53
4.1. ÜLEMINEKUTEGA KOHANEMINE	54
4.2. KONFLIKTID, SH IDENTITEEDIKONFLIKTID	56
4.3. ASPEKTID, MIS TOETAVAD SUJUVAMAT TAASKOHANEMIST	60
4.3.1. <i>Isiklikud toimetulekustrateegiad</i>	60
4.3.2. <i>Organisatsiooni toetus</i>	62
4.4. SOOVITUSED TÖÖANDJATELE SUJUVAMA TAASKOHANEMISE TOETAMISEKS	66
KOKKUVÕTE	69
SUMMARY	71
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	74
LISAD	81
LISA 1. POOLSTRUKTUREERITUD INTERVJUU PLAAN.....	81
LISA 2. LIHTLITSENTS	82

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk oli kirjeldada lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate sisseelamise kogemust ja võimalikke takistusi ning sellest tulenevalt välja töötada ettepanekuid lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate sujuvamaks taasliitmiseks organisatsiooniga.

Käesoleva uurimustöö käigus teostati kvalitatiivuuring indiviidi tasandil, et kaardistada inimeste lugude põhjal nende kogemus, keskendudes küsimustele, kas ja milliseid konflikte või takistusi inimesed kogevad lapsehoolduspuhkuselt tööle naastes ning millised toimetulekustrateegiad on toetanud sujuvamat taaskohanemist. Ettekavatsetud valimisse kaasati 8 naist, kes on viimase ühe aasta jooksul tulnud tagasi lapsehoolduspuhkuselt sama tööandja juurde, kus nad varem töötasid, kusjuures lapsehoolduspuhkuse pikkuseks oli vähemalt üks aasta. Ettekavatsetud valim koostati erinevate ettevõtete ja erineva erialataustaga inimeste hulgas. Poolstruktureeritud intervjuu käigus uuriti tööle tagasi tulnud inimeste kogemust, takistusi, muresid seoses organisatsioonilise taaskohanemisega.

Uurimistöö tulemusena võib välja tuua, et taaskohanemise kogemust mõjutab kõige tugevamalt tagasioodatuse tunne (või vastupidi, unustatuna tundmine). Vahepeal aegunud oskused või teadmised on õpitavad, infot saab jagada, kuid inimene tahab tunda end väärtustatuna ja oodatuna. Lahendusena võiks lapsehoolduspuhkusel olijaid rohkem kaasata ühisüritustele, meeskonnakoolitustele või üksikutesse tööprojektidesse. Teine oluline aspekt on sotsiaalsed tugivõrgustikud, esiteks isiklik lähedaste ring, kes aitaks nii lapsehoiu korraldamisel kui pakuks emotsionaalset ja sotsiaalset tuge; ning teiseks on oluline ka tööalane tugivõrgustik, kolleegid, kes mõistavad üleminekuga seotud takistusi ning toetavad lahenduste leidmisel. Kolmas taaskohanemist toetav oluline aspekt on paindlikud töövormid, mis aitaks tööga kohaneda, ootamatute plaanimuutustega hakkama saada ning uusi rutiine sujuvamalt juurutada.

Võtmesõnad: taaskohanemine, sisseelamine, lapsehoolduspuhkus.

SISSEJUHATUS

Tööelukaare jooksul kogevad inimesed erinevaid identiteedimuutusi ja üleminekuetappe. Paljud neist muutustest on seotud samaaegselt nii töö kui ka isikliku eluga. Emaks saamine on suur elumuutus ja selle uue rolliga kohanemise ajal muutub nii naine ise kui ka tema identiteet, minapilt. Töötava naise ellu tuleb lapse saamisega oluline karjääripaus. Nii töötaja kui ka tööandja seisukohast on oluline mõista seda identiteedimuutust ja proaktiivselt toetada lapse saamise järgset tööellu resotsialiseerumist. Varasemate uuringute põhjal saab välja tuua, et uue töötaja kohanemine organisatsiooniga on oluliselt erinev endise töötaja lapsehoolduspuhkuselt naasmise kogemusest (Ladge, Greenberg, 2015; Becker, Bish, 2021), kuna eelnev kogemus samas rollis või samas organisatsioonis töötamisest loovad eeldused, mis ei vasta enam muutunud elurollidega töötaja minapildile. Samuti on organisatsioon töötaja eemaloleku ajal suuremal või vähemal määral arenenud nii kultuuriliselt kui ka struktuuriliselt. Taaskohanemine võtab aega ja selleks on oluline nii ühiskondlik ja organisatsiooniline toetus kui ka isiklikud toimetulekustrateegiad.

Lapsehoolduspuhkus on Eestis kolm aastat, sealjuures vanemahüvitist makstakse 18 kuud (alates 1.04.2022 on vanemahüvituse maksmise aeg paindlik). Enamasti ollakse lapsehoolduspuhkusel poolteist kuni kaks aastat ja siirdutakse seejärel tagasi tööle (Eesti Statistika, 2021). Lapsehoolduspuhkuse ajal muutub inimene ise, kuid muutub ka organisatsioon. Peale pikka puhkust on tööle tagasi tulijal oma ootused ja ideaalid, kuid need ei pruugi enam sobituda organisatsiooni muutunud kultuuriga.

Heade töötajate hoidmine on oluline, kuna lahkuva töötaja asendamisega kaasneb mitme kuupalga suurune rahaline kulu, lisaks kaotatud organisatsioonilised teadmised ja kultuurilised tegurid. Seega on mõistlik, et tööandjad soovivad hoida tõhusaid töötajaid ka pärast lapsehoolduspuhkust. Kui lapsehoolduspuhkuselt tulija ei kohane kiiresti, siis on tööga rahulolu madal ja töötaja võib töölt lahkuda. Kuna töötaja asendamine on kallis ja aeganõudev, siis oleks tööandja jaoks parim, kui pikalt puhkuselt tuleb tööle tagasi motiveeritud ja rahulolev inimene. Lisaks tuleb arvestada, et töötajad, eriti lapsevanematest töötajad, hindavad tööandja juures laiemat hoolimist ja peresõbralikkust, mitte ainult tööülesannete efektiivsust ja optimaalsust.

Ühiskondlikult on lapsehoolduspuhkuselt tagasi tööle naasmise teema oluline, kuna lapsehoolduspuhkused langevad kokku inimese elukaarel kõige efektiivsema tööeaga. Naiste pikem karjääripaus tekitab palgalõhe ja soolise ebavõrdsuse (Hofman *et al*, 2020). Ühiskonna jaoks on koorem ja kaotus, kui tööturul on palju mitteaktiivseid parimas tööeas inimesi, kes on segaduses oma karjääri osas. Samuti on oluline, et emaks saanud naised ei jääks tööturult kõrvale,

vaid nende erialased teadmised ja väljaõpe saaksid luua ühiskonnale edasi sama suurt väärtust kui enne emaks saamist. Üle-euroopaline uuring kinnitas, et väikeste laste emad on endiselt üks haavatavamaid sihtgrupe tööturul, kuna töö- ja pereelu ühitamine on keeruline (Hofman *et al*, 2020). Seetõttu on oluline naiste karjääriripausi ja tagasi tööle siirdumisega seotud ebakindlust ja võimalikke vaimse tervise probleeme uurida. Probleemi tausta teades saavad nii ühiskond kui ka organisatsioonid vastavat abi ja toetust pakkuda.

Palju on uuritud sisseelamisprogramme ja organisatsioonilist sotsialiseerumist uute töötajate näitel (Cable, Parsons, 2001; Hart *et al*, 2003; Klein *et al*, 2015; Korte, Lin, 2013; Shufutinsky, Cox, 2019). USA-s ja Lääne-Euroopas on uuritud ka lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate kultuurilist kohanemist ja resotsialiseerumist (nt Grether *et al*, 2018; Ladge, Greenberg, 2015; Millward, 2006; Spiteri, Xuereb, 2012; jt). Teistes riikides tehtud uuringute tulemused lapsehoolduspuhkuselt tagasi tööle tulijate organisatsioonilise kohanemise kohta ei ole enamasti otse ülekantavad Eesti konteksti, kuna mujal on lapsehoolduspuhkus oluliselt lühem. Riigiti varieerub Euroopas rasedus- ja sünnituspuhkus oluliselt, jäädes vahemikku 14-st 58 nädalani (Hofman *et al*, 2020; Soolõime teemaleht, 2014). Eesti rasedus- ja sünnituspuhkus kestab 20 nädalat (140 päeva), millele järgneb kuni kolmeaastane (36 kuud) lapsehoolduspuhkus, millest 18 kuud on tasustatud vanemahüvitisega. Karjääriripaus võib pikeneda veelgi juhul, kui naine saab mitu last järjest. Sel juhul on tööle tagasi siirdumine seotud suure ebakindlusega ning emarolli ja töörolli ühildamine on suur väljakutse.

Eestis on seni uuritud lapsehoolduspuhkuselt tulnud või väikeste lastega töötajate töö- ja pereelu tasakaalu probleematikat ja lapsevanemate paindlikku töökorraldust (nt Karu, 2009; Mäetaga, 2017; Prangel, 2015; Rebas, 2013; Saarmets, 2015; TNS Emor, 2014; Vilipus, 2018), tööle naasmise motiive (Pajumets, 2007) ning lapsehoolduspuhkusega seotud karjäärikatkestuste mõju karjääriedule (Vapper, 2022), kuid varem ei ole autorile teadaolevalt uuritud lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate taaskohanemist (*resocialization*), eriti just kultuurilisest vaatenurgast. Käesolev uurimistöö püüab seda lünka täita.

Eeltoodust lähtuvalt on käesoleva magistr töö läbiviimiseks püstitatud uurimisprobleem – kas ja milliseid probleeme tajuvad lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulnud töötajad organisatsiooni ja tööga taaskohanemisel?

Magistr töö eesmärk on kirjeldada lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate sisseelamise kogemust ja võimalikke takistusi ning sellest tulenevalt välja töötada ettepanekud lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate sujuvamaks taasliitmiseks organisatsiooniga.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on lapsehoolduspuhkuselt tulevate töötajate hoiakud ja hirmud tööle naasmisega seoses?
2. Kas ja millised takistused või konfliktid on lapsehoolduspuhkuselt tagasi tööle tulijatel organisatsiooni ja tööga taaskohanemisel?
3. Millised tegevused või strateegiad toetavad sujuvamat sisseelamist pärast lapsehoolduspuhkust?

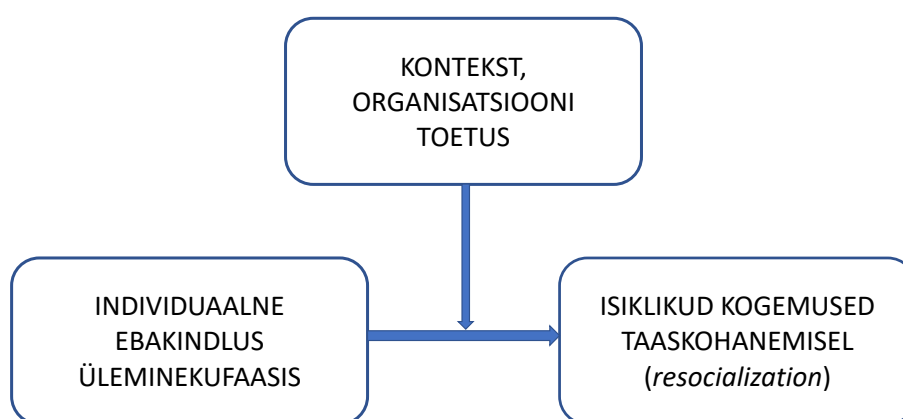
Käesolev uurimistöö viidi kvalitatiivuuringuna läbi Eesti naiste hulgas, kes on viimase ühe aasta jooksul tulnud tagasi lapsehoolduspuhkuselt. Valim koostati erinevate ettevõtete ja erineva erialataustaga inimeste hulgast (n=8). Poolstruktureeritud intervjuu käigus uuritakse tagasi tööle tulnud inimeste kogemust, takistusi, muresid seoses organisatsioonilise taaskohanemisega.

Magistritöö koosneb neljast osast. Töö esimeses osas (peatükk 1) antakse ülevaade peamistest teoreetilistest alustest teema uurimisel – üleminekutega kohanemine, identiteeti- ja rollikonfliktid, organisatsiooniline kohanemine ja taaskohanemine. Lisaks analüüsitakse varasemaid teemakohaseid uuringuid lapsehoolduspuhkuselt naasjate taaskohanemise kogemusest. Töö empiiriline osa (peatükk 2) kirjeldab uurimismetoodikat, valimi moodustamist ning andmekogumist. Lõputöö kolmas peatükk annab ülevaate kvalitatiivuuringu tulemustest, mis on struktureeritud vastavalt uurimisküsimustele: millised on olnud intervjuueeritavate individuaalsed hoiakud ja ebakindlused lapsehoolduspuhkuselt naasmisega seoses; kas ja millised olid takistused taaskohanemisel; ning millised tegevused või strateegiad toetavad sujuvamat sisseelamist. Tulemuste osa sisaldab ka tsitaate intervjuudest, mis illustreerivad autori analüüsi. Lõputöö neljas osa on tulemuste arutelu, kus töö autor seob tulemused teoreetiliste lähtekohtadega, kirjeldab tulemuste praktilisi rakendusvõimalusi ning kokkuvõtteks pakub välja soovitusi, mida saaksid ettevõtted teha selleks, et lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajaid paremini siduda ja hoida ettevõttes. Arutelu osa on üles ehitatud vastavalt teoreetilise tausta ülesehitusele.

Töö autor tänab oma juhendajat põhjaliku süvenemise eest ning kõiki intervjuudes osalenuid, kes oma isiklikku kogemust jagasid.

1. TEOREETILINE TAUST

Tuginedes varasematele uuringutele (nt Ladge, Greenberg, 2015) ja teoreetilistele alustele - üleminekuteooriad, konfliktiteooriad - on autor välja töötanud kontseptuaalse mudeli uuringu disainimiseks (joonis 1). Mudel näitab, et peamine uurimisobjekt on isiklikud kogemused taaskohanemisel (sõltuv muutuja), need isiklikud kogemused aga on mõjutatud peamiselt inimese individuaalsest ebakindlusest või psühhosotsiaalsetest kompetentsidest üleminekufaasis (sõltumatu muutuja). Mudel eeldab, et organisatsiooni poolt pakutav toetus (mediaator) saab ebakindlust vähendada ja taaskohanemise kogemust parandada.



Joonis 1. Uurimustöö kontseptuaalne mudel (autori koostatud)

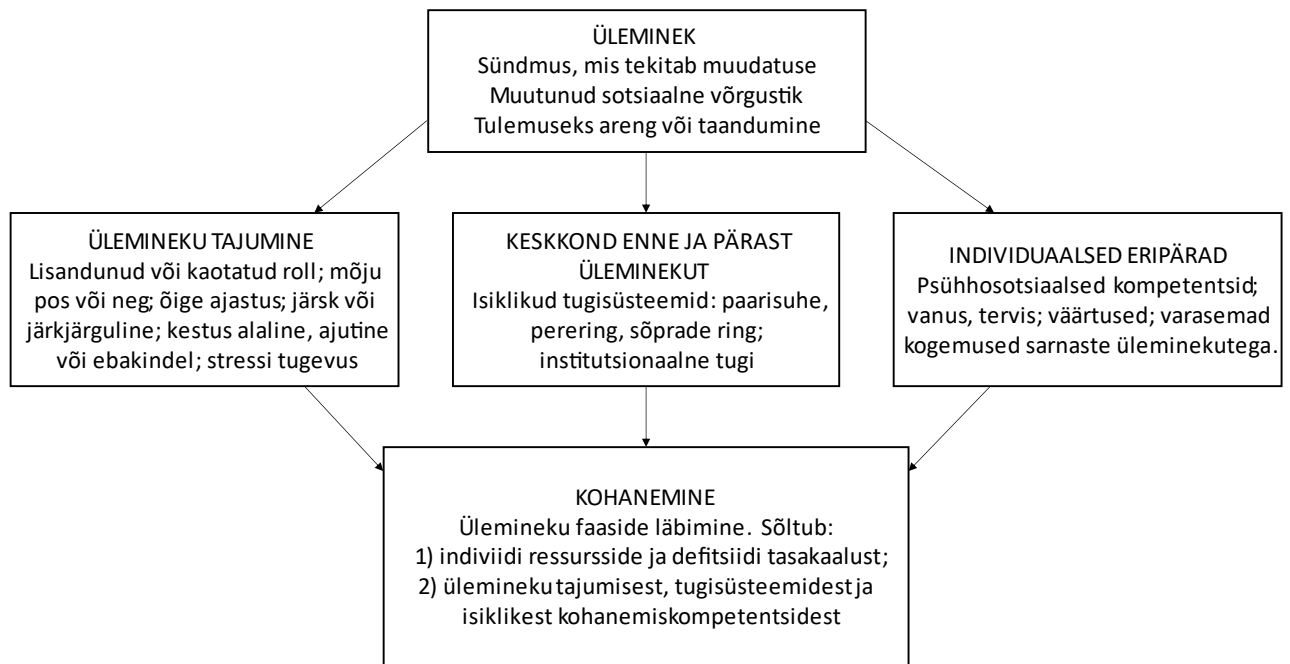
1.1. Üleminekutega kohanemine

Arengupsühholoogia kirjeldab inimese elukaart kui rida omavahel seotud üleminekuid. Mineviku üleminekute kogemused mõjutavad hilisemaid kohanemise kogemusi. Üleminekud hõlmavad individuaalseid muutusi ja kohanemist kogu eluea jooksul ning aitavad kaasa psühhosotsiaalsele arengule. Üleminekud on elutee etapid, mil rollid muudetakse, defineeritakse ümber või jäetakse maha, et teha ruumi uutele rollidele. Normatiivsete üleminekute hulka kuuluvad ka lapsesaamine ning töökohavahetus. Kusjuures naiste puhul on lapsesaamine oluliselt suurem elumuutus ja üleminek kui meeste puhul, tuues kaasa muudatusi ka teistes elurollides, nshtööelus ja karjääris. (Perrig-Chiello, Perren, 2005)

Schlossbergi (1981) üleminekufaasidega kohanemise teooria (vt üleminekutega kohanemise mudel, joonis 2) selgitab, miks inimesed tajuvad ja kogevad muutusi ja elulisi üleminekufaase erinevalt. Täiskasvanueas kogeb inimene pidevalt erinevaid üleminekuid, kuid neid tajutakse erinevalt. Samuti on kohanemisstrateegiad erinevad. Schlossbergi (1981) definitsiooni järgi on üleminek (*transition*) see, kui mingi elusündmus muudab ettekujutust endast ja maailmast ning seeläbi nõuab vastavat muudatust ka inimese oletustes, käitumises ja suhetes. Schlossberg näeb üleminekutega kohanemiste hulgas ka selliseid sündmusi, mis ei ole juhtunud, kuid mida on väga oodatud, seega ka oodatust ilmajäämisega kohanemine. Van Maanen ja Schein (1979) ütlevad, et iga tööalane üleminek toob endaga kaasa ärevust ning järgneva sotsialiseerumisprotsessi.

Schlossbergi üleminekutega kohanemise mudel (joonis 2) kirjeldab, et üleminekutega kohanemine sõltub nii välistest tingimustest kui ka indiviidi isiklikest omadustest. Esiteks, ülemineku tajumine sõltub sellest, kas on lisandunud uus roll (nt emadus) või on ilma jäänud mõnest varasemast rollist (nt hobide või vabatahtliku tööga seoses); kas ülemineku ajastatus on olnud õige indiviidi jaoks; kas üleminek on olnud järsk või järk-järguline; kas üleminekuga seotud muudatus on alaline, ajutine või ebakindel; või kui suurt stressi tajutakse üleminekuga seoses. Teiseks, üleminekuga kohanemine on mõjutatud ümbritsevast keskkonnast – millised on isiklikud tugisüsteemid, kuivõrd saadakse tuge oma lähedastelt ja ka töökollektiivilt või ühiskonnalt. Kolmandaks mõjutavad kohanemist individuaalsed omadused ja isiklikud ressursid – sotsiaalsed oskused, stressijuhtimise oskused, isiklikud väärtused ning varasemad kogemused sarnaste üleminekutega hakkama saamisel.

Schlossbergi (1981) järgi kohanemine on ülemineku protsess, mille jooksul inimene integreerib muutunud olukorra oma ellu. Schlossberg eristab kohanemisprotsessi kahte faasi – akuutne faas, mil energia on suunatud stressi vähendamisele, ning reorganiseerimise faas, mil aktsepteeritakse muutus ja kohanetakse uue reaalsusega. Üleminekutega kohanemise kergus sõltub üleminekuga seotud ressursside ja puudujääkide tajutavast tasakaalust, sh keskkond, heaolu ja kompetentsuse tunne (vt joonis 2). Lõputöö autor leiab, et üleminekutega kohanemise teooria on asjakohane indiviidi tasandil käesoleva uurimustöö tulemuste tõlgendamiseks, kuna aitab teoreetiliselt analüüsida üleminekuga kohanemise kogemust lapsehoolduspuhkuselt naasjate näitel.



Joonis 2: Üleminekutega kohanemise mudel (Schlossberg, 1981) (Lõputöö autori tõlgitud)

Spiteri ja Xuereb (2012) kirjeldavad rasedus- ja sünnituspuhkusel olevate emade üleminekufaasi kui eraldumisfaasi. Nad on eraldatud oma harjumuspärasest elust, töökohast ja varasematest suhetest abikaasaga. Emaks saamine on elu muutev sündmus, mis võib tuua kaasa identiteedi muutuse. Identiteet muutub, kui naised määratlevad uuesti oma minapilti vastavalt sotsio- kultuurilistele ootustele emaduse ja professionaalse töö kontekstis. Tööle naasmine on pöördepunkt, kus naised kogevad töökeskkonda seoses oma uue minapildiga, mis omakorda on mõjutatud lisandunud emarollist (Hennekam *et al*, 2019). Van Maanen ja Schein (1979) selgitavad, et sujuvaks üleminekuga kohanemiseks on vajalikud tunnetuslikud sidemed, mis tekitavad eduka sotsialiseerumisprotsessi. Ladge *et al* (2012) on selgitanud mitmetahulisi identiteedimuudatusi, mis toimuvad inimesega lapsehoolduspuhkuse ajal ning kuidas organisatsiooniline toetus ja isiklikud toimetulekustrategiad aitavad üleminekuetappides kohaneda. Samuti selgitab nende teooria, kuidas üleminek ühes eluvaldkonnas (nt emaks saamine) tekitab rea identiteedimuutusi ka teistes eluvaldkonades (oma töörollide ja karjääriplaanide ümber mõtestamine).

1.2. Kohanemisega seotud konfliktid

Konfliktid tekivad vältimatult sotsiaalsete rühmade sees ja sotsiaalsete rühmade vahel. Lisaks sotsiaalsetele konfliktidele on ka individuaalsed konfliktid, sh rollikonfliktid. Töoga seotud

identiteedid on erinevat tüüpi, sh karjääriidentiteedid, meeskonnaidentiteedid, ametialased ja organisatsioonilised identiteedid. Identiteedikonflikt võib tekkida üksikisiku ja grupi identiteedile omaste väärtuste, uskumuste, normide ja nõuete vahel (Horton *et al*, 2014). Töoga seotud identiteet ning identiteedi-konfliktid mõjutavad töötulemusi, sealhulgas motivatsiooni, hoiakuid, käitumist ja tulemuslikkust. Seetõttu on käesolev uurimisteema personalijuhtidele ja organisatsioonikäitumise uurijatele oluline ja huvitav.

Horton *et al* (2014) eristavad kahte tüüpi identiteedikonflikte: sisemised (*intra-unit*) identiteedikonfliktid (mis esinevad üksikisiku või kollektiivi sees) ja üksikisikute või kollektiivide vahelised identiteedikonfliktid. Sisemised identiteedikonfliktid on konfliktid väärtuste, uskumuste, normide ja ootuste vahel, mida üksikisik või kollektiiv tunnetab selle kohta, kes "meie oleme" rühmana või kes "mina olen" üksikisikuna. Lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajal võib samuti esineda individuaalne identiteedikonflikt, mis tuleneb muutunud elurollide omavahelisest seosest. Sellele lisandub sageli üksuse-sisene identiteedikonflikt töömeeskonnas, kuna ka tööüksus on järjekordses muudatuses, seoses ühe liikme tagasitulemisega, kusjuures see liige ise on vahepeal mõnevõrra muutunud.

Eraldi uurimisvaldkond on töö- ja pereelu konflikt, millele käesolev uurimustöö otseselt ei keskendu, kuid oluline on ära märkida, et selline konflikt on stressiallikas, mida paljud inimesed kogevad. Töö- ja pereelu konflikti käsitus (Greenhouse, Beutell, 1985) põhineb rollistressi ja rollidevahelise konflikti teooriatel. Selle järgi töö- ja pereelu konflikt esineb kui: 1) ühe rolli täitmiseks panustatud aeg teeb keeruliseks teise rolli täitmise; 2) ühest rollist tulenev stress ja koormus teeb keeruliseks teise rolli täitmise; 3) ühe rolli jaoks vajalikud käitumised teevad keeruliseks teise rolli täitmise. Töö- ja pereelu konflikti puhul on töörollidest ja pererollidest tulenev rollisurve vastastikku teatud määral kokkusobimatu (Carlson *et al*, 2000). Käesoleva uurimistöö raames tuuakse töö- ja pereelu konflikti teemaga paralleele, kuid pigem keskendutakse just lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajate isiklikule taaskohanemise kogemusele, mitte üleüldisele töö- ja pereelu konfliktile.

1.2.1. Sotsiaalne identiteet

Üksustevahelist identiteedikonflikti selgitab ka **sotsiaalse identiteedi teooria** (Tajfel, Turner, 1979), mis kirjeldab gruppidevahelist identiteedi dünaamikat laiemas töökeskkonnas. Indiviidid määratlevad oma identiteedi lähtuvalt sotsiaalsetest gruppidest, kuhu nad kuuluvad ja sellised samastused aitavad kaitsta ja tugevdada eneseidentiteeti. Grupikuuluvusega seondub positiivsem taju oma grupist, meie vs nemad (Tajfel, Turner, 1979; Turner, 1985). Käesoleva magistritöö

kontekstis võib eeldada, et grupikuuluvus kolleegidega (*in-group* tunne) võib soodustada kiiremat sisseelamist ja taaskohanemist pärast pikka puhkust.

Inimesel on mitmed samaaegselt kehtivad sotsiaalsed identiteedid, milles ta elab, ja psühholoogilised oskused neid identiteete organiseerida (Brewer, Gardner, 1996). Horton *et al* (2014) annavad identiteedikonfliktile dünaamilise vaatenurga, rõhutades olulist seost konflikti ning töökoha arengu ja kohanemise vahel. Iga konflikt toob endaga kaasa arengu, see viib uute muudatusteni ning iga muudatus toob kaasa konflikti. Horton *et al* (2014) jõuavad järeldusele, et identiteedikonflikt ise on töökoha arengu ja muutuste kriitiline tõekehjõud, luues konfliktide, arengu ja muutuste pideva ringi. Lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulija tekitab väiksema või suurema struktuurilise muudatuse, mis on omakorda potentsiaalselt uue üksuse-sisese või üksuste-vahelise konflikti mõjutaja.

Ladge *et al* (2012) toovad välja asjaolu, et identiteedimuutused on mitmetasandilised ja identiteedikonfliktidega toimetulemine on süsteemne protsess, milles erinevate rollide ja identiteedi tasandite vahel luuakse uusi seoseid. Nt tööle naasev värske ema kujundab oma uue rollijaotuse ka vastavalt sellele, milline on kodune rollijaotus partneriga. St kui partnerilt on rohkem tuge kodustes rollides, siis saab värske ema oma isiklikke rolle rohkem tööga seostada, ning vastupidi. Identiteedikonfliktidega toime tulemiseks soovitatakse ka identiteedi olemuse või väärtuse ümbertõlgendamist, identiteedi tähtsuse või tähenduse suhtelist ümberstruktureerimist (Horton *et al* 2014). Näiteks võib naine ühildada konflikte töö- ja emaidentiteedi vahel, rõhutades ema rolli oma pere rahalises toetamises ja aktiivse töötaja eeskujuga.

1.2.2. Inimene-organisatsioon sobivus ning psühholoogiline lepe

Inimene-organisatsiooni sobivuse (*P-O fit*) teooria on kontseptsioon, mis kirjeldab inimeste ja organisatsioonide ühilduvust. Inimesi köidavad organisatsioonid, millel on temaga sarnased väärtused ja eesmärgid. Inimene-organisatsioon sobivus ennustab tööga rahulolu ja organisatsioonilist pühendumust (Kristof-Brown *et al*, 2005). Bretz ja Judge (1994) toovad välja neli erinevat põhimõtet inimene-organisatsioon sobivuses: individuaalsete teadmiste, oskuste ja võimete vastavus ametikoha ootustele; individuaalsete vajaduste ja organisatsiooni struktuuri sobivus; indiviidi väärtuste vastavus organisatsiooni kultuuri ja väärtustega; ning indiviidi isiksus ja organisatsiooni tajutav kuvand. Inimesed ise hindavad oma subjektiivset sobivust organisatsiooniga vastavalt mina-pildile, motivatsioonile, isiksusele ja enesehinnangule (Piasentin, Chapman, 2006). Inimene-organisatsioon sobivus on seotud ka sotsiaalse identiteedi

ning identiteedimuutustega, kuna inimesed arendavad enda sotsiaalset identiteeti, otsides tähenduslikkust ja kuuluvust (O'Reilly *et al*, 1991).

Inimene-organisatsioon sobivuse tunnetus uute töötajate puhul on seotud eelkõige väärtuspõhise sobivusega ning see sobivus ennustab ka hilisemat organisatsiooniga seotust. Inimene-organisatsioon sobivus tõstab tööga rahulolu (Cable, Judge, 1996) ning kui tööga rahulolu kasvab, siis väheneb inimeste kavatsus lahkuda või töökohta muuta (Morley, 2007). Cable ja Parsons (2001) leidsid, et need uued töötajad, kes said rohkem sisulist ning sotsiaalset tuge sisseelamisel, tajusid suuremat sobivust organisatsiooniga kui need, kes said pigem kontekstilist tuge ehk rõhuasetusega organisatsiooni tundmaõppimisele. Lapsehoolduspuhkuselt naastes on oluline taastada töötaja subjektiivne sobivus organisatsiooniga, see tõstab tema pühendumust ja sooritust.

Sotsiaalse identiteedi teooria ning inimene-organisatsioon sobivus teooria on seotud ka psühholoogilise leppe teooria. Psühholoogiline lepe (Rousseau, 1989) viitab töötaja ja tema tööandja vahelisele kirjutamata immateriaalsele kokkuleppele, mis kirjeldab nende suhte moodustavaid mitteametlikke kohustusi, ootusi ja arusaamu. Lapsehoolduspuhkuse ajal võib psühholoogiline lepe mõlemalt poolt mõjutatud saada, kuna reaalne olukord nii tööandja juures kui töötaja poolt on muutunud ning üksteisele suunatud ootused võivad olla muutunud. Muutunud reaalsused ja muutunud ootused võivad aga omakorda konflikte tekitada.

1.3. Organisatsiooniline kohanemine

Organisatsiooniline kohanemine (*organizational socialization*) on protsess, mille käigus individid õpib tundma ja võtab omaks organisatsioonikultuuri, omandab sotsiaalsed teadmised ja oskused, mis on vajalikud organisatsioonilise rolli täitmiseks. Seda protsessi käsitletakse kõige sagedamini hetkel, mil uus töötaja organisatsiooniga liitub, kuid see võib olla ka pidev protsess, mis avaldub iga kord, kui töötaja vahetab samas organisatsioonis ülesandeid või töökohti ehk üleminekuetappides. Õppimisteooriatest ja elukestva õppimise põhimõttest lähtuvalt on kogu inimese tööalane karjäär justkui pidev sotsialiseerumisprotsess, kuna inimene õpib ja areneb iga päev (Van Maanen, Schein, 1979).

Uurijad teevad vahet kohanemisel (*socialization*) ja sisseelamisel (*onboarding*). Kohanemine viitab tavaliselt protsessidele, mis toimuvad inimeses endas, kui nad sisenevad organisatsiooni ja kohanevad oma uue keskkonnaga. *Onboarding* keskendub kohanemise hõlbustamiseks sihitud organisatsioonilistele toimingutele (Klein *et al*, 2015). Sisseelamine (*onboarding*) toimub siis, kui

liige esimest korda organisatsiooniga liitub, samas kui kohanemine (e sotsialiseerumine) on pidev protsess, mis ulatub läbi kogu indiviidi ametiaja organisatsioonis ja organisatsioonide vahel kogu tema karjääri jooksul. Sotsialiseerumisel saab inimene olla proaktiivne ja ise juhtida oma üleminekutega kohanemist, kuid *onboarding* on pigem juhitud organisatsiooni ja kollektiivi poolt (Klein *et al*, 2015).

Becker ja Bish (2021) kirjeldavad sisseelamist kui protsessi, mis aitab uutel töötajatel kiiresti ja sujuvalt kohaneda uue töökoha sotsiaalsete aspektide ning täpsemate rolliootustega ning tagab, et uued töötajad täidaksid oma potentsiaali täielikult. Kui uue töötaja sisseelamisel keskendutakse organisatsioonikultuuri ja seniste praktikate pealesurumisele, võib see vähendada uue töötaja identiteeti, innovatsiooni ja tööga rahulolu. Selle vältimiseks peavad juhid töötajaid kaasama, alates juba esimestest kontaktidest, julgustades eneseidentiteeti, perspektiive ja individuaalseid tugevusi (Cable *et al*, 2013). Lisaks rõhutavad Korte ja Lin (2013), et sisseelamist ja kohanemist mõjutab kõige enam nende suhete kvaliteet, mida uus töötaja loob oma kolleegide ja juhiga.

Bauer (2010) kirjeldab sisseelamist neljal tasandil (4C teooria):

- Vastavus (*compliance*) sisaldab uutele töötajatele põhiliste juriidiliste ja poliitikaga seotud reeglite ja määruste õpetamist.
- Selgitamine (*clarification*) viitab sellele, et töötajad mõistavad oma uut töörolli ja kõiki sellega seotud ootusi.
- Kultuur (*culture*) on lai valdkond, mis hõlmab töötajatele organisatsiooniliste normide selgitamist – nii formaalseid kui ka mitteformaalseid.
- Ühendus (*connection*) viitab olulistele inimestevahelistele suhetele ja infovõrgustikele, mida uued töötajad peavad looma.

Sisseelamine on personalijuhtimise valdkonnas oluline teema, millele tähelepanu pöörata, et vähendada värbamise ja väljaõppe kulusid. Sisseelamisprotsessi kaudsed väljundid on seotud tulemuslikkuse, tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse, organisatsioonilise identiteediga ning kavatsusega jääda või lahkuda. Pärast parimate ja säravamate töötajate värbamist ei ole ettevõtetel võimalik lasta oma töötajatel lihtsalt rahulikult sisse elada ja asjadest aru saada. Ka töötajad ise tahavad olla aktiivsed, produktiivsed ja kaasatud (Shufutinsky, Cox, 2019). Uued töötajad, kes on läbinud vabatahtliku sisseelamisprogrammi, on kõrgema

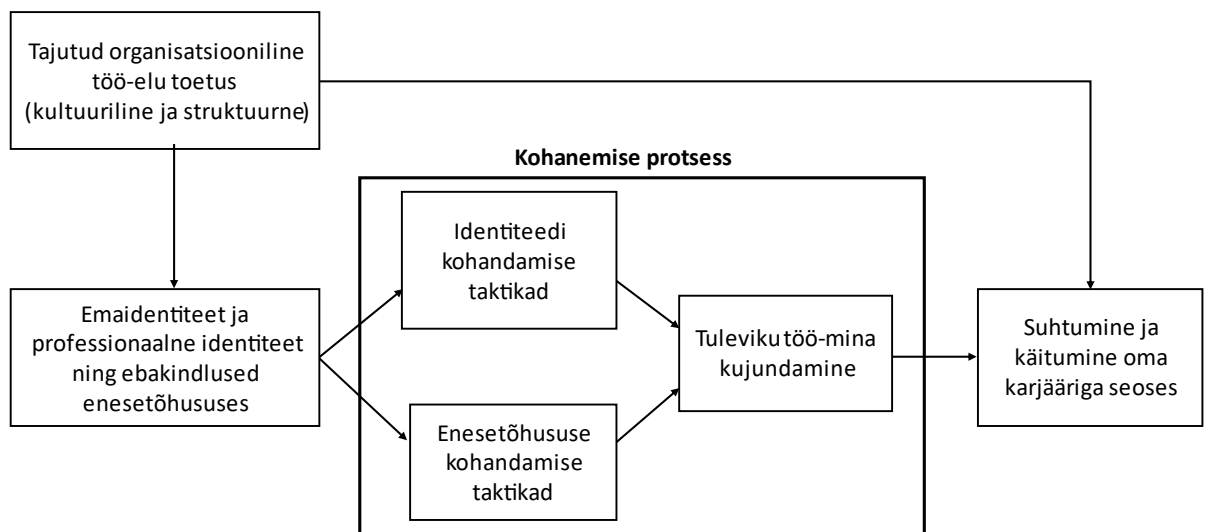
organisatsioonilise pühendumusega kui töötajad, kes pole sisseelamisprogrammi läbinud (Klein, Heuser, 2008).

Psühholoogia rõhutab individuaalseid erinevusi, mis võivad mõjutada sotsialiseerumist, nagu loovus, enesetõhusus, oskused ja võimed. Becker ja Bish (2021) seevastu vaatlevad sisseelamisprotsessi ennekõike õppeprotsessina ning ütlevad, et olenemata uue töötaja võimetest ja kogemustest tuleb organisatsiooni ja uustulnuka jaoks õppimise ja kohanemise periood, mis eeldab mõlemalt poolelt proaktiivsust. See vaatenurk rõhutab ka organisatsiooni ja juhtide aktiivset panustamist, mitte ainult üksikisiku kohanemist.

1.3.1. Taaskohanemine

Varasemates uuringutes on toodud välja erisusi uue töötaja esmakordse sisseelamise ning pikalt puhkuselt tagasi tööle tulnud töötaja sisseelamise protsessi vahel (nt Becker, Bish, 2021; Ladge, Greenberg, 2015). Taaskohanemine (*resocialization*) on protsess, mille käigus inimesed liituvad uuesti organisatsiooniga, mille liikmed nad on varem olnud. See võib tähendada organisatsiooni restruktureerimisega kohanemist, organisatsiooni-sisest liikumist või ka pikemalt puhkuselt naasmist. Taaskohanemisel on töötajal varasemad teadmised oma rollist, oma kohast organisatsioonis ning seetõttu võib töötaja osutada või tunnetada mõningast vastupanu varasemate normide muutumisele (Hart *et al*, 2003).

Ladge ja Greenbergi (2015) mudel (joonis 3) kujutab naiste taaskohanemise kogemusi pärast vanemapuhkust ja kuidas tajutav organisatsiooniline toetus mõjutab naise ema- ning professionaalset identiteeti ja enesetõhusust taaskohanemise perioodil. Organisatsioonilise taaskohanemise käigus inimene kujundab ümber oma tööalase identiteedi, lähtudes muutunud isiklikust elukorraldusest, isiklikest elulistest muutustest või ka organisatsioonilistest muutustest. Taaskohanemise kogemust mõjutavad mitmed organisatsioonilised tegurid, otsesed ja kaudsed kontaktid töökaaslaste ja juhtidega, organisatsiooni struktuur, kultuur ja normid. Taaskohanemise käigus inimene uurib, kuidas ta ise on muutunud ja kuidas see võib mõjutada tema professionaalset identiteeti. (Ladge, Greenberg, 2015)



Joonis 3: Ladge ja Greenberg (2015) välja töötatud mudel, mis näitab organisatsioonilise toetuse mõju identiteedi (sh professionaalne ja emaroll) ja enesetõhususega seotud ebakindlusele (Lõputöö autori tõlgitud)

Taaskohanemine ja identiteedimuutused on seotud ka õppimisteooriatega. Uue rolli omandamisel õppimine ei ole lihtsalt uute teadmiste omandamise protsess, vaid nõuab sageli ka mineviku teadmistest, käitumisest või mõtteviisidest loobumist; see on kognitiivsete struktuuride ja mõtlemisviiside muutmine (kognitiivne lähenemine) või rutiinide ja harjumuste muutmine (käitumuslik lähenemine) (Becker, Bish, 2021). Täiskasvanud õppija või ka uus töötaja tuleb oma varasemate kinnistunud teadmiste ja harjumustega, mis võivad keeruliseks teha uue õppimist. Seda enam, kui uus töötaja on varasemate kogemustega samast organisatsioonist, kuid kontekst on muutunud vahepealse aja jooksul.

1.3.2. Sisseelamist toetavate tegevuste disainimine

Sisseelamist toetavatel tegevustel on kolm peamist eesmärki: informeerimine, tervitamine ja juhendamine (*Inform-Welcome-Guide* e IWG raamistik) (Klein, Heuser, 2008). Eelnevalt kirjeldatud sotsialiseerumise ja taaskohanemise ideedest lähtuvalt on organisatsioonidel vajalik välja töötada erinevaid sisseelamist toetavaid tegevusi erinevatele sihtgruppidele, sh lapsehoolduspuhkusest naasnud töötajatele.

Samuti tuleks arvestada, et eri generatsioonidel on sisseelamisprogrammide erinevad ootused. Noor algaja töötaja, kes on oma karjääri alguses, on kui puhas leht ja tema sisseelamisprotsess toimub kiiremini, kuna ta ammutab innuga kogu infot, mida ettevõtte pakub. Seevastu vanemad ja kogenumad töötajad tulevad koos oma varasema pagasi ja varasemast kogemusest tulnud ootuste ja eeldustega ning nende sisseelamisprotsessi kujundamisel tuleb lähtuda hoopis teistsugustest põhimõtetest (Klein, Heuser, 2008). Ka Shufutinsky ja Cox (2019) rõhutavad, et noored on agiilse õppimisstiiliga ning kiire infootsingu oskusega, seetõttu nad ei muretse teadmiste puudujäägi pärast. Pigem ootavad nad sotsiaalse võrgustiku kiiremat tekkimist ning tööandjapoolset *pre-onboarding*'ut ehk siduvaid tegevusi enne tööleasumist. Käesoleva lõputöö autor toob välja sarnase põhimõttelise erinevuse ka lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulnud töötaja uuesti sisseelamisel, võrreldes sama inimese esmakordse sisseelamisega organisatsiooni, pakkudes ka lapsehoolduspuhkuselt naasjatele mitmekülgseid ja spetsiifilisi sisseelamistegevusi, kuna inimestel on erinevad õpistiilid.

Becker ja Bish (2021) soovivad talendi-segmentide põhise lähenemist, et sisseelamisprogramme luues leida tasakaal universaalse ja individuaalse lähenemisviisi vahel. Iga uue töötaja vajaduste arvestamiseks on oluline analüüsida tema tausta, kogemusi, teadmisi ning organisatsioonilist konteksti ja kultuure, milles ta on varem töötanud. Igale talendisegmendile tuleb kujundada unikaalne sisseelamisprogramm, kuna vastavalt tema varasemale kogemusele ja karjäärimuutuse suurusele on vaja erinevaid lähenemisi, et uut töötajat toetada töökohavahetusel ja uude rolli sisseelamisel (Becker, Bish, 2021). Sarnase taustaga on ka lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajad, kes pärast puhkust asuvad uude rolli, see eeldab varasemast kogemusest lahtilaskmist, et olla avatum uuele rollile. Samuti Philpot ja Aguilar (2021) soovivad lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajatele personaliseeritud sisseelamisprogrammi, sh koolitused erialateadmiste värskendamiseks ning ka pehmete oskuste koolitused, näiteks enesejuhtimine, ajajuhtimine jmt, mis võib olla väga kasulik sõltuvalt töötaja muutunud vajadustest pärast tööle naasmist.

Uued töötajad tajuvad sisseelamistegevusi vähemana, kui organisatsioon seda on pakkunud (Klein *et al*, 2015). Seega tasub pakkuda pigem rohkem sisseelamist toetavaid tegevusi, sest uuel või puhkuselt naasnud töötajal on oma isikliku üleminekuetapiga kohanemisega tegemist ja kogu info ning toetus ei jõua temani. Ka Cable *et al* (2013) järeldavad oma uurimistöö tulemusena, et sisseelamisprotsess tuleb kujundada individuaalsete vajaduste järgi, mitte selle järgi, kuidas inimesi kujundada vastavalt organisatsiooni kultuurile. Lisaks rõhutavad nad, et tuleb ära kasutada uute töötajate potentsiaali ja julgustada uusi töötajaid leidma viise, kuidas oma tugevaid külgi oma töös kasutada. Sisseelamise toetamiseks soovitatakse kasutada ka mentori tuge. Näiteks

Suurbritannias ja Hollandis pakutakse lapsehoolduspuhkuselt naasjatele taaskohanemise hõlbustamiseks spetsiaalselt välja töötatud *coaching*-programmi, mis toetab planeerimisfaasis, läbirääkimistel ning aitab töö- ja pereelu tasakaalu uuesti tekitada (Moffett, 2018).

Suhteliselt väikesed, kuid targad investeeringud ettevõtte sisseelamisprogrammi võivad kaasa aidata töötajate hoidmisele ja pühendumuse kasvule. Sujuvamat taaskohanemist toetab ka see, kui juht oma puhkusel oleva töötajaga sidet hoiab või regulaarselt suhtleb. Shufutinsky ja Cox (2019) ning Philpot, Aguilar (2021) rõhutavad tööle asumisele eelneva suhtluse olulisust. Ehkki võib olla keeruline leida õiget suhtlustasakaalu, andes samal ajal töötajatele pereliikme eest hoolitsemiseks või uue elukorraldusega harjumiseks vajalikku aega, võib regulaarsete sõnumite edastamine aidata leevendada nende töölt eemalolekuga seotud stressi ning kujundada sujuvama taaskohanemine tööle naastes. Puhkusel olevate töötajatega suhtlemine toetab positiivset tööle naasmise kogemust. Samuti võib see aidata vähendada tööle naasmisest tulenevat stressi, eriti kui töötaja töölt lahkumise ajal on toimunud organisatsioonilisi muudatusi. Avatud ja läbipaistev suhtlus kõigis puhkusele jäämise ja tööle naasmise etappides aitab töötajatel tunda end väärtustatuna. (Philpot, Aguilar, 2021).

Kokkuvõtteks – traditsiooniliste organisatsioonist lähtuvate sisseelamisprogrammide asemel tuleb välja töötada individuaalseid vajadusi arvestavad sisseelamisprogrammid, mis rõhutavad ja võimustavad töötajate individuaalseid tugevusi, väärtusi ja ideid, sest see toetab innovatsiooni ja tõstab töötajate rahulolu ja pühendumust. Ettevõtte või kontserni tasandil võib selleks kasutada segmentide-põhist lähenemist ehk lähtuda erinevate gruppide vajadustest, sisseelamisprogramme kujundades. Osakonna tasandil tasub aga individuaalseid eripärasid, tugevusi ja vajadusi arvesse võtta, et luua parim sisseelamise ja taaskohanemise kogemus.

1.4. Lapsehoolduspuhkus ja tööle naasmine

Eesti vanemapuhkuste süsteem koosneb hulgast erinevate seaduste alusel võimaldatavatest ning erineva regulatsiooniga puhkustest: rasedus- ja sünnituspuhkus, lapsendaja puhkus, lapsehoolduspuhkus, isapuhkus, lapsepuhkus ja tasustamata lapsepuhkus (Perehüvitiste lühiülevaade, 2022). Käesolev uurimistöö keskendub lapsehoolduspuhkusele kui kõige pikemale puhkusele, mil lapsevanem on laste eest hoolitsemisega seoses töölt eemal. Lapsehoolduspuhkust on võimalik saada emal või isal kuni lapse kolmeaastaseks saamiseni. Vanemahüvitist makstakse ühele vanemale, kuni lapse 18-kuuseks saamiseni. Enamasti on lapsehoolduspuhkusel emad,

seetõttu on just emadel sagedamini pikemad karjääripausid. Kui peresse sünnib mitu last väikese vanusevahega, pikeneb lapsehoolduspuhkusest tulenev karjääripaus veelgi.

2020. aastal oli vanemahüvitise saajaid 34 570 inimest (Eesti Statistika, 2021). Statistikaameti andmetel kestab lapsehoolduspuhkus Eestis enamasti ligikaudu kaks aastat, paljudel juhtudel ka kauem, kuid vähestel juhtudel alla ühe aasta. Eestis on võrreldes teiste Euroopa riikidega naiste tööhõive määr kõrge ja töötamine on naiste ja meeste vahel suhteliselt võrdselt jaotunud. Kuid laste eest hoolitsemine on traditsiooniliselt peamiselt emade roll, igast 20 lapsehoolduspuhkuse võtjast on vaid üks mees (Biin *et al*, 2013; Krusell, 2011). Podder ja Kirch (2013) tõid välja, et nii Soome kui Eesti naiste jaoks on problemaatiline pärast mõningast eemalolekut tööjõuturule tagasi naasta ja Eesti naised ei tunneta, et nende vanemlikke rolle väärtustatakse. Seadustest tulenevad küll naiste ja meeste võrdsed võimalused, kuid siiski on Eestis juurdunud ühiskondlikud hoiakud, mis eeldavad, et just emad peaksid alla kolmeaastaste lastega kodus olema ning naise emarolli peetakse tähtsamaks kui tema töörolli (Karu 2009; Krusell, 2011).

Kuigi tööandjal on kohustus pakkuda lapsehoolduspuhkuselt naasjatele samaväärseid tingimusi kui enne lapsehoolduspuhkust, on suur osa töövaidlusi just lapsehoolduspuhkuselt naasjatega seoses (Biin *et al*, 2013). Lapsehoolduspuhkuselt naastes tekib sageli palgalõhe võrreldes teiste töötajatega (Kallaste *et al*, 2010). Pikem lapsehoolduspuhkus on sageli seotud ka hilisema madalama ametipositsiooniga (Vapper, 2022). Vanemal peab olema võimalus kujundada oma elu selliselt, et vanem saaks soovi korral kombineerida väikelapse eest hoolitsemist töötamisega, eesmärgiga teostada end lapse kasvatamise kõrvalt tööalaselt ning tagada endale võimalikult suur soovitud sissetulek (Soolõime teemaleht, 2014). Pajumets (2007) kirjeldab, et peamine motivatsioon tööle naasmiseks on sissetuleku suurendamine, oma raha tõstab naiste enesehinnangut, kuid lapsevanemad tunnistavad, et materiaalse heaolu eest tasutakse pereajas ehk tundides, mille oleks saanud veeta perega.

Lapsehoolduspuhkuselt tagasi tööle naasmisel on vajalik sisseelamise protsess. Sageli vajab lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötaja ka uuesti väljaõpet või muud koolitust, mis tema kvalifikatsiooni taastaks. Näiteks Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse kohaselt peab tööohutusalase väljaõppe tegema uuesti, kui töötaja on pikka aega töölt eemal viibinud (TTOS §13³). Uuesti koolitamine on küll tööandjale lisakulu, kuid töötajate hoidmiseks ja nende tulemuslikkuse taastamiseks on vajalik organisatsioonipoolne usaldus ja toetus. Koolitused on eriti olulised, kui puhkuse ajal on kasutusele võetud uued protsessid või tehnoloogiad või kui on toimunud olulised muutused organisatsiooni struktuuris ning puhkuselt naasja asub teisele

ametikohtadele. Lisaks teadmiste ja oskuste värskendamisele on vajalik ka sotsiaalne taasliitmine, kultuuriline taaskohanemine.

Vapper (2022) uuris lapsehoolduspuhkusega seotud karjäärikatkestuste mõju karjääriedule ning muuhulgas leidis, et 4% tööandjatest on loonud spetsiaalse sisseelamisprogrammi lapsehoolduspuhkusele naasvale töötajale, eesmärgiga toetada töötaja kohanemist muutunud tööelu nõudmistega. Üksnes 14% samas uuringus osalenutest ütles, et tööandja ei paku mingisugust toetust, mis näitab, et üldiselt on tööandjad valmis leidma lahendusi, et töö saaks sujuvalt tehtud. Krusell (2011) väidab, et umbes ühe aasta pikkuse lapsepuhkuse järel on tööturule naasmine sujuvam. Pikema lapsepuhkuse puhul on oht, et naistel on raske taas tööellu lülituda, eriti olukorras, kus uued tehnoloogiad ja kiired muutused eeldavad pidevat enesetäiendamist. Rahvusvaheliste uuringute järgi (Hofman *et al*, 2020) on lapsehoolduspuhkuse pikkuse mõju karjäärile U-kujuline, st väga lühikese puhkuse puhul on töö- ja pereelu ühitamine keeruline, kuid väga pika puhkuse järel on keerukam tööellu naasta ning see mõjub karjääriedule negatiivselt (Vapper, 2022). Kuna Statistikaameti andmed kinnitavad, et enamasti kestab lapsehoolduspuhkus Eestis ligikaudu kaks aastat, siis on edukas sisseelamine ja tööga taaskohanemine olulised teemad, millele keskenduda.

1.5. Emade tööle naasmise kogemused varasemates uuringutes

Lapsehoolduspuhkusele tööle naasmisega seotud rahvusvahelised uurimused on jagunenud peamiselt kolme gruppi: tööle naasmise kogemused peale esimest last (nt Millward, 2006; Ladge, Greenberg, 2015), lapsehoolduspuhkuse negatiivne mõju karjäärile (nt Houston, Marks, 2003) ning töö- ja pereelu tasakaal (nt Maurer, 2019).

Millward (2006) uuris lapsehoolduspuhkusele jäävaid ja puhkusele naasnud emasid ning leidis kaks põhiteemat: identiteedi muutused ja psühholoogiliste lepete muutused (sh vastastikused ootused ja nende täitmise võimalused on muutunud). Identiteedimuutusega seoses kerkis esile nähtamatuse tunne enne sünnituspuhkusele jäämist, tööle naasmise dilemma seoses lisandunud emaintegreerimisega ning suured jõupingutused, et korrata täita emarolli ning väärtusliku töötaja rolli. Naised võitlevad oma õiguste, vajaduste ja muredega emana, samal ajal säilitades oma identiteedi väärtustatud organisatsiooniliikmena. Sarnaselt on taaskohanemisega seotud probleeme struktureerinud Alstveit *et al* (2011), kes leidsid, et lapsehoolduspuhkuse järgselt tööle naasmisega seotud pinged ja üleminekuga taaskohanemine on vaadeldav kolmes alateemas: 1) ratsionaalne tasand – püüed töökoormusega hakkama saada ning vastutus lapse huvide eest; 2) emotsionaalne

tasand – võitlus tunnetega, et ei ole piisavalt hea ema; ning 3) eksistentsiaalne tasand – tasakaalu saavutamine tundlikkuse ja enesekindluse vahel.

1.5.1. Peamised takistused taaskohanemisel

Lapsehoolduspuhkus on väga spetsiifiline puhkuseliik ja sageli on sellega seotud uued väljakutsed nii töötajale kui ka tööandjale. Termin "tööle naasmise sündroom" kirjeldab emotsionaalset, vaimset ja füüsilist pinget, mis on seotud rasedus- ja sünnituspuhkuselt tööle naasmisega. Üks levinumaid probleeme, mida värsked emad töökohale naasmisel kogevad, on süütunne seoses lapse kojujätmisega ning töö- ja pereelu tasakaalustamisega (Maurer, 2019).

Tööle tagasi siirduvad emad puutuvad sageli kokku sotsiaalsete eelarvamustega – näiteks, et ta on halb ema, kuna ei pühendu oma lastele, või on halb töötaja, sest ei suuda oma töörollile piisavalt keskenduda ja pühenduda, kuna tal on väike laps. Kuna värske ema mina-pilt on sel eluperioodil muutumas, on ta ka haavatavam teiste kommentaaride, arvamuste, nõudmiste ja ootuste poolt (Ladge, Greenberg, 2015). Naised võivad selliseid kultuurilisi ettekirjutusi isiklikult võtta ja kogeda seetõttu süütunnet ja segadust, kui nad ei vasta sotsiaalsetele normidele (Burt, Stein, 2002). Ladge ja Little (2019) nimetavad seda töö- ja pereelu tasakaalu kuvandiks, mida tööle naasvad emad peavad ise endale looma, et mitte välistest hoiakutest end heidutada. Kusjuures Ladge ja Little (2019) rõhutavad, et ka töötavatele isadele on ühiskondlikult kõrged ootused töö- ja pereelu tasakaalu kuvandi osas – neilt oodatakse peamise leivateeniija vastutust ja tööle pühendumist, kuid samas ka hooliva lapsevanema rollieeskujuks olemist. Töö- ja pereelu tasakaalu loomisel on võimatu vastu tulla kõigile ühiskondlikele ootustele samaaegselt, seetõttu loob see töö- ja pereelu tasakaalu kuvandi mittevastavuse (*work-family image discrepancy*) (Ladge, Little, 2019).

TNS Emori (2014) töö- ja pereelu ühitamise uuringust selgus, et Eesti lapsevanematel tekitab töö- ja pereelu ühitamisel kõige rohkem stressi tasakaalu leidmine töötamise ja laste kasvatamise vahel, ning seda peamiselt töökorralduse tõttu: tööaeg, tööpäevade pikkus, töökoormus ning töökoha kaugus kodust. Rahvusvahelistes uuringutes (nt Dagher *et al*, 2014; Philpot, Aguilar, 2021) on tähelepanu juhtinud erinevatele stressiteguritele, mis võivad esineda lapsehoolduspuhkuselt tööle naasmisel, nt sünnitusjärgne depressioon, lahusoleku ärevus, lastehoiuga seotud rahaline koormus, unepuudus jm. Galinsky, Bond ja Friedman (1996) laiaulatusliku (ligi 3000 osalejat) uuringu tulemused näitasid, et töötavad lapsevanemad kannatavad rohkem tööstressi all kui ilma lasteta töötajad, kusjuures stress on peamiselt seotud töö- ja pereelu tasakaaluga ning lapsevanemate toimetulekustrateegiad on vähem kohanemisvõimelised (Feldman *et al*, 2004). Ka sünnitusjärgne depressioon (*maternal depression*) on laiaulatuslik probleem, Sotsiaalministeeriumi (2022)

andmetel vaevab see Eestis ligikaudu 10-20% emadest lapse esimese eluaasta jooksul. On leitud, et eelkõige mõjutab sünnitusjärgse depressiooni ohtu naise suhtumine tema töösse ja pereelusse. Dagher *et al* (2014) leidsid USA emasid uurides, et depressioonis naised läksid kiiremini tagasi tööle. Võib järeldada, et depressioonis emad võivad tunda, et beebiga kodus olemine on vähem rahuldust pakkuv kui nad lootsid ning tasustatud töö tundub atraktiivsem valik, seetõttu lähevad varem beebi kõrvalt tööle ja võtavad töökäimist kui omamoodi teraapiat. On ka arvatud, et tööl käimine annab suurema kontrollitunde kui beebi eest hoolitsemine ning kontrollitunde puudumine tekitab omakorda depressiooni (Dagher *et al*, 2014). Tööandjapoolne võimalike probleemide teadvustamine ja töötajaga avatud suhtlemine aitab leevendada stressi, taastada usaldust ning luua edukat tööle naasmist toetava keskkonna.

Emarolli ja -identiteedi kujunemine võtab vähemalt neli kuud (Mercer, 1989). Eestis ollakse lapsehoolduspuhkusel enamasti ligikaudu kaks aastat, kuid see tähendab jällegi tugevamat samastumist emarolliga ning keerulisemat taaskohanemist tööeluga. Kui värske ema siirdub tagasi tööle, muutub tema varasemalt kujundatud professionaalne identiteet ebakindlaks (Hennekam *et al*, 2019; Ladge *et al*, 2012). Värskel emal kerkivad küsimused, kuidas ta saab olla jätkuvalt sama edukas tööl ning samal ajal täita emarolli. Ka võib värskest tööle siirdunud emal tekkida ülekoormus tööülesannetest ja suurest vastutusest.

1.5.2. Isiklikud ja organisatsioonilised strateegiad taaskohanemise toetamiseks

Üleminek emarollist tagasi töörolli on mõjutatud väga mitmel tasandil, sh individuaalsed tegurid (nt partneri tugi ja enda karjääripüüdlused), organisatsioonilised tegurid (nt peresõbralik tööandja ja rollieeskujud) ning ühiskondlikud tegurid (sotsiaalsed normid ja hoiakud emade suhtes) (Hennekam *et al*, 2019).

Houston, Marks (2003), Podder, Kirch (2013) ning Seiger, Wiese (2011) rõhutavad sotsiaalse võrgustiku olulisust ja erinevaid sotsiaalse toetuse aspekte, mis soodustavad tööle naasmist. Esiteks lähedaste ja sõprade poolt toetus tööle naasmisel – tugevam lähedaste toetus (nii praktiline kui emotsionaalne toetus) aitab paremini tööga taaskohaneda. Teiseks sotsiaalne toetus töökohal – naised, kes tajuvad positiivset suhtumist kolleegide ja juhi poolt, taaskohanevad kergemini tööga. Houston ja Marks (2003) selgitavad ka planeerimise olulisust – kui naised lahkuvad töökohalt ilma selge ettekujutuseta, kuidas nad tööle naasevad, võib sünnituspuhkuse periood vähendada nende motivatsiooni ja/või võimalusi tööle naasta. Sama tõestasid ka Ladge *et al* (2012), et raseduse ajal, enne lapsehoolduspuhkusele jäämist, algab planeerimise faas, mil tulevane ema mõtestab ringi

oma tööalased rollid ja isiklike ning tööalaste rollide tasakaalu. Selles planeerimise faasis, eelmise ja tulevase elukorralduse vahepeal, on naine ebakindel ja tajub oma tuleviku osas ebaselgust.

Mõned autorid ja allikad soovivad tööle siirduvatel emadel kergendada oma kohustusi sellega, et töötada osa-ajaga. Kuid Wiese ja Heidemeier (2012) toovad välja hoopis vastupidise riski, et osa-ajaga töötavad emad jäävad eemale osast tööga seotud infost ja ühisüritustest, mis omakorda vähendab seotuse tunnet ja töömotivatsiooni ning võivad jääda veel pikalt autsaideriks. Eesti emade seas 2021. aastal läbiviidud uuringust (Vapper, 2022) tuli samuti välja, et värsked emad tunnevad töö- ja pereelu tasakaalu leidmisel abi osakoormusega tööst, kuid lisaks ka paindlikest töötingimustest ning kolleegide toetavast suhtumisest, sh ühisüritused lapsega. Puudust tunti sisseelamisprogrammist või mentorist.

Suurbritannias ja Saksamaal on spetsiaalselt emadele väljatöötatud *coaching*-programmid koos neutraalsete, organisatsiooni-väliste *coachidega*, kes aitavad emadel paremini taaskohaneda pärast lapsehoolduspuhkust, suurendades eneseteadlikkust, toetades üleminekul ja tööga taaskohanemisel. Ühe aasta pikkune programm pakub individuaalset tuge tööle naasvatele emadele, platvormi kogemuste vahetamiseks ning juhendamist enesekindluse, süütunde, ametialase mainekujunduse, karjääriplaneerimise, isiklike piiride haldamise, võrgustike loomise ning töö- ja eraelu tasakaalu küsimuste lahendamiseks (Hofman *et al*, 2020). Peamised tulemused, mida *coachingut* saanud emad kirjeldasid, oli perspektiivi muutus, teatud käitumuslikud muutused, parem selgus olukorrast ja suurenenud enesekindlus (Moffett, 2018).

Enesetõhususe uskumused ja enesejuhtimise oskused (nt valikute tegemine, optimeerimine, kompenseerimine) on üleminekufaasides kohanemisel väga olulised ning ennustavad aja jooksul paremat tööga kohanemist (Wiese, Heidemeier, 2012). Feldman *et al* (2004) leidsid, et emad ja isad, kes on enam karjäärile orienteeritud (st püüdlus ametialaste saavutuste poole, konkurentsivõime tööl, töö on enesemääratluses keskse tähtsusega ja rahulolu karjääriteel tehtud edusammudega), taaskohanesid pärast sünnituspuhkust tööga paremini. Oluline on toetada töötava ema enesetõhususe tunnetust nii tööalaselt kui emarollis, kuna see mõjutab tema uuenenud identiteedi kujunemist, rollikonflikti tajumist ja karjäärieesmärke (Ladge, Greenberg, 2015). Enesetõhusus viitab indiviidi usule oma võimesse saavutada tulemusi ja olukorda kontrollida. Kõrge enesetõhusus soodustab inimeste saavutusi ja isiklikku heaolu. Kõrge enesetõhususega inimesed suudavad ebaõnnestumisest kiiremini taastuda ja peavad ebaõnnestumise põhjuseks väiksemat pingutust (Grether *et al*, 2018), nad on madalama stressitasemega ja väiksema haavatavusega depressiooni suhtes (Bandura, 1977). Tims *et al* (2014) leidsid, et tajutud enesetõhusus on muutuv päevade lõikes ning kõrgema enesetõhususe tunnetusega päevadel on ka

töötulemused paremad ja tööga rahulolu kõrgem. Elulistes üleminekufaasides toimib pigem ülalt alla efekt enesetõhususe uskumustele, see tähendab, et üldine eluga rahulolu ja üldine enesekindlus mõjutab seda, kuivõrd enesekindlalt inimene tunneb end tööl ja oma uues lapsevanema rollis. Samas toimib ka alt üles efekt ehk tööalane enesekindlus mõjutab üldist enesekindlust. Seega kui ema saab tööst meeldivaid kogemusi ja emotsioone, mõjutab see teda üldiselt ning ta võib tunda end seeläbi ka teistes eluvaldkondades enesekindlamalt (Grether *et al*, 2018).

Inimese minapilt on pidevas muutumises läbi elukaare ja tööalase karjääri. Minapildi ja identiteedi arengu käsitlused toetuvad Tajfel ning Turner (1979) sotsiaalse identiteedi teooriale, mille järgi inimesed ise näevad oma identiteeti seoses grupiliikmeks olemise ja rollidega. Ladge ja Greenberg (2015) selgitavad sotsiaalse identiteedi teooriale toetudes, kuidas organisatsiooniline toetus mõjutab naiste rahulolu ja enesekindlust pärast sünnituspuhkust. Sama mõju uurib ka käesolev magistr töö Eesti näitel.

1.6. Kokkuvõtte teoreetilisest taustast

Teiste riikide näitel on uuritud lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulnud töötajate kogemusi (nt Dagher *et al*, 2014; Grether *et al*, 2018; Ladge, Greenberg, 2015; Millward, 2006; Spiteri, Xuereb, 2012). Lisaks on uurimustes välja toodud, kuidas taaskohanemine erineb esmakordselt töökohaga kohanemisest (Becker, Bish, 2021; Klein *et al*, 2015). Kuid teistes riikides tehtud uuringute puhul on oluline silmas pidada, et sünnituspuhkus kestab ligikaudu 3 kuud, kusjuures Eesti emadel on tasustatud vanemapuhkus 1,5 aastat ning võimalus olla lapsehoolduspuhkusel suisa 3 aastat, seega karjääripaus on oluliselt pikem ja töökohaga taaskohanemine võib olla erinev võrreldes teistes riikides tehtud uuringutega.

Käesolev magistr töö tugineb peamiselt Schlossbergi üleminekutega kohanemise teooriale (1981) ning Ladge ja Greenbergi (2015) taaskohanemise mudelile. Lisaks uurib käesolev lõputöö identiteedikonflikte lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötaja vaatenurgast. Lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötaja on oma muutunud identiteedi ja muutunud elurollidega mõneks ajaks identiteedikonfliktis ning käesolev uurimustöö püüab leida vastuseid, mil määral selline konflikt esineb, milliseid strateegiaid inimesed ise selle lahendamiseks kasutavad ning millised organisatsioonipoolsed sisseelamist toetavad tegevused aitavad kaasa sujuvamale taaskohanemisele.

2. UURIMISMETOODIKA

2.1. Metoodika

Uuringu läbiviimiseks teostati kvalitatiivuuring indiviidi tasandil, et kaardistada inimeste lugude põhjal nende kogemus, sealhulgas kas ja milliseid konflikte või takistusi inimesed kogevad lapsehoolduspuhkuselt tööle naastes ning millised toimetulekustrateegiad on toetanud sujuvamat taaskohanemist.

Kvalitatiivse uurimuse üldine funktsioon on ilmutada tegelikkuse varjatud tahke ja anda neile tähendus, lisaks aitab selline uurimus mõista või tõlgendada inimeste kogemusi ja vaateid (Õunapuu, 2014). Lapsehoolduspuhkuselt tagasi tööle tulnud töötajate kogemused on avalikkuse eest varjatud ning nende kogemuste uurimiseks on vajalik koguda inimeste enda sõnalisi kirjeldusi. Larkin *et al* (2019), Millward (2006) ja Smith *et al* (2009) soovitusel sobib selliseks kogemuslugude analüüsimiseks interpretatiivne fenomenoloogiline analüüs (IPA), kuna uuringus osaleja interpreteerib oma kogemus mingi elusündmuse osas ning uurija omakorda interpreteerib nende kogemuste kirjeldusi, lähtudes intervjuu tulemustest, kusjuures andmeanalüüs ja järelduste tegemine põhineb kogutud andmetel, mitte aluseks võetud teooriatel. IPA metoodika on välja töötatud selleks, et uurida, kuidas inimesed ise oma kogemusi mõtestavad. Käesolevas uurimistöös ongi põhirõhk intervjueritud inimeste kogemusel nende enda vaatenurgast.

Kvalitatiivse uurimistöö protsess võib olla spiraalne, st teooria enne uurimist ja uurimine enne teooriat (Õunapuu, 2014). Nii ka käesolevas uurimistöös on teoreetilise tausta selgitused enne empiirilise uurimuse kirjeldust, kuid arutelu osas jõuab autor jälle teooriani tagasi, et luua saadud uurimistulemuste põhjal uued seosed uurimustöö alusteooriatega.

2.2. Valim

Valimisse kaasati kaheksa naist (n=8), kes on viimase aasta jooksul lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulnud sama tööandja juurde, kus nad enne lapsehoolduspuhkust töötasid. Selleks, et uurimus annaks kaalukamat teavet, võeti valimisse vaid need emad, kes on olnud lapsehoolduspuhkusel järjest vähemalt üks aasta, sest USA ja Lääne-Euroopa naiste näitel tehtud uuringutes on uuritavad olnud lapsehoolduspuhkusel vaid 14 nädalat, kuid Eesti pikema lapsehoolduspuhkuse puhul saab sel juhul erisusi välja tuua ning uurida, kas pikem puhkus avaldab ka suuremat mõju teistkordsele sisseelamisele ning resotsialiseerumisele.

Teoreetiliselt kulub sisseelamisperioodiks kuni üks aasta (Bauer, 2010) ja kuna magistritöö autor soovis saada sisseelamise kogemuse vahetuid kirjeldusi ja tundeid, valiti valimisse need emad, kes on alles sisseelamisperioodis ehk intervjuud on tehtud esimese aasta jooksul pärast lapsehoolduspuhkuselt naasmist. Käesoleva uurimustöö raames informantide valiku teine kriteerium on, et informant on töötanud sama tööandja juures ka enne lapsehoolduspuhkust vähemalt ühe aasta, kuna sel juhul on naine eelnevalt vähemalt ühel korral samasse organisatsiooni sisseelamisprotsessi juba läbi teinud ning saab ka oma isiklikust kogemusest erisusi võrrelda.

Valimi koostamisel kasutatakse ettekavatsetud valimit (*purposive sample*), sobivad informandid leiti soovitude järgi (personalijuhid jm isiklikud kontaktid). Õunapuu (2014) soovitab, et selline valimi koostamise meetod on üks sobilikumaid varjatud populatsioonide uurimiseks, nii nagu ka käesolevas uurimuses informandid peavad vastama uurija poolt etteantud kriteeriumitele (lapsehoolduspuhkuse pikkus vähemalt üks aasta, tagasi tulemine varasema tööandja juurde, staaž pärast lapsehoolduspuhkust kuni üks aasta). Valimi suurus on võrreldav teiste sarnaste uurimuste valimitega. Nt Millward (2006) intervjueris 8 inimest; Spiteri ja Xuereb (2012) intervjuerisid 10 inimest; Lucas (2012) intervjueris 7 inimest; Ladge, Greenberg (2012 ja 2015) teooriat loovates uurimistöödes tehti intervjuud vastavalt 30 ja 40 naisega.

Käesoleva uurimistöö valimisse kuulunud informandid ja nende taust on lühidalt kirjeldatud tabelis 1. Tabelis on välja toodud informantide vanus, erialataust, laste arv ja laste vanused, (viimase) lapsehoolduspuhkuse (LHP) pikkus, tööl olnud aeg ja töökoormus pärast lapsehoolduspuhkuselt naasmist, töölaad (paindlik või kindel) ning kas informandil on uus tööroll või sama, mis enne lapsehoolduspuhkust.

Tabel 1. Informantide loetelu koos demograafiliste näitajatega

Nr	Vanus	Eriala	Laste arv ja vanused	LHP* pikkus	Staaž pärast LHP	Paindlik või kindel töölaad?	Koormus pärast LHP	Sama või uus tööroll?	Intervjuu pikkus
1	28	IT, spetsialist	1 laps: 2a	1a 8k	3k	Paindlik	0,5	Uus	37m
2	39	Turundus, spetsialist	3 last: 9a, 5a, 3a	4a 6k	11k	Osaliselt paindlik	0,5 ja hiljem 1	Uus	44m
3	27	IT, spetsialist	1 laps: 2,5a	1a 2k	1a	Kohapaindlik, kindel tööaeg	0,5 ja hiljem 1	Uus	45m
4	29	Meedia, spetsialist	2 last: 4,5a, 1a	6k	6k	Paindlik	1	Uus	48m
5	36	HR, spetsialist	2 last: 4,5a, 2,5a	3a 7k	1a	Kohapaindlik, osaliselt ajapaindlik	0,5 ja hiljem 1	Osaliselt sama	44m
6	38	Analüütik, spetsialist	1 laps: 2,5a	1a 6k	1a	Paindlik	0,2 ... 0,8	Sama	54m
7	41	Sotsiaalvaldkond, spetsialist	3 last: 22a, 7a, 2,5a	2a 3k	4k	Osaliselt paindlik	0,8	Osaliselt sama	33m
8	36	Kliendi-teenindus	3 last: 12a, 4a, 2a	3a 6k	8k	Kohapaindlik, kindel tööaeg	0,5 ja hiljem 1	Osaliselt sama	43m

*lapsehoolduspuhkus, lühend

2.3. Andmekogumise meetod

Andmekogumise meetodina kasutati käesolevas uurimuses **poolstruktureeritud intervjuud**. Intervjuu võimaldab jõuda varjatumatesse valdkondadesse, uurida tundlikke ja delikaatseid teemasid, mis pole kättesaadavad ei vaatluse ega küsimustikega (Õunapuu, 2014). Poolstruktureeritud intervjuu puhul uurija vaid suunab vestlust uurimisalusele teemale ja intervjuueeritav on oma kogemuse ekspert, kes räägib oma lugu sellisena nagu tema on seda kogenud (Smith *et al*, 2009).

Uurija võttis telefoni teel iga valimisse valitud inimesega ühendust ning küsis nõusolekut intervjuuks, selgitades uurimistöö tausta ja eesmärki. Telefonivestlusel sai ka kriteeriume täpsustada ning mitmel juhul selgus, et esialgu valituks osutunud inimene ei sobinudki valimisse, kuna ei vastanud uurija ettemääratud kriteeriumitele, näiteks ei olnud lapsehoolduspuhkus olnud vähemalt üks aasta.

Uurija viis läbi individuaalsed intervjuud (á 45-60 min) silmast-silma kohtumisel või virtuaalsel kohtumisel (MS Teamsi teel). Uurija koostas eelnevalt mõned küsimused intervjuu sissejuhatuseks ning põhiküsimused, millele soovis vastuseid saada ja millega hoida intervjuu ajal fookust. Ladge

ja Greenberg (2015) sarnase uurimuse intervjuude küsimused jagunesid 4 kategooriasse: esiteks küsimused vastanute professionaalse karjääri kohta; teiseks emaduse, raseduse ja sünnituspuhkuse kogemuste kohta; kolmandaks küsimused tööle naasmise kogemuste kohta ja neljandaks üldised mõtted tagasi tööl olemise kohta. Käesolevas magistritöös plaaniti intervjuud sarnase põhimõtte järgi, lähtudes uurimisküsimustest. Poolstruktureeritud intervjuu plaan on lisas 1.

Intervjuud salvestati helifailidena, kasutades eraldi helisalvestit. Hiljem helifailid transkribeeriti, kasutades veebipõhist kõnetuvastuse tarkvara (<http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>) (Alumäe *et al*, 2018). Vastajatele on tagatud täielik anonüümsus. Uurimistöös kasutatakse tsitaate intervjuudest ilma vastanute nimedeta ega muu identifitseerimist võimaldava tunnusega (nt amet ja töökoht). Helifailid kustutatakse peale uurimistöö läbiviimist ja magistritöö kaitsmist.

2.4. Andmete analüüs

Kvalitatiivuuringu andmeanalüüs on tehtud kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil (Kalmus *et al*, 2015). Teksti töötlusel leiti sarnased näitajad või kirjeldused erinevate informantide kogemustest, tulemusena saadi analüüsiühikute grupid ehk kategooriad. Andmete alusel toimus tähenduste kaardistamine - millised on inimeste kogemused ja erinevad arusaamised.

Uuriija otsis intervjuudest välja märksõnad, mis olid iga intervjuueeritava jaoks olulised teemad taaskohanemise käigus. Seejärel uurija struktureeris olulised teemad ja märksõnad vastavalt uurimisküsimustele. Tulemused on kirjeldatud koos informantide tsitaatidega allolevas peatükis.

3. TULEMUSED

Uurimustöö tulemusena on kirjeldatud kaheksa erineva töötava ema kogemusi, kuidas sujus nende taaskohanemine töö ja organisatsiooniga pärast lapsehoolduspuhkust. Uuring toob välja, mille poolest erineb esmakordne uue töötaja sisseelamise kogemus taaskohanemisest pärast pikka eemalolekut ning millist toetust saavad tööandjad pakkuda sujuvamaks taaskohanemiseks.

Intervjueeritud emad olid vanuses 27 – 41 aastat. Uuringu tulemusena võib väita, et üleminekutega seotud stress ning emarollist töölenaasmisega seotud kohanemiskeskkonnad ei ole seotud vanuse ega elukogemusega. Küll võib öelda, et esmakordselt emaks saanute jaoks on see muutus ja üleminek suurem kui teise või järgnevatel laste sünni järel tööle naasmine.

Kolmel emal oli intervjuu ajaks üks laps; kahel emal kaks last, kusjuures üks neist emadest oli vahepeal tööl käinud, kuid teine oli kahe lapsega järjest kodune; kolmel emal oli kolm last, kusjuures üks neist oli pärast iga lapse sünni märkimisväärse aja tööl olnud, kuid teised kaks oli kahe väiksema lapsega järjest kodus olnud.

Lapsehoolduspuhkuse pikkus oli uuringus osalenud informantidel väga erinev. Kõige lühem lapsehoolduspuhkus oli olnud üks aasta ja kaks kuud. Kõige pikem lapsehoolduspuhkus informantide hulgas oli olnud neli ja pool aastat. Kahe lapsega järjest lapsehoolduspuhkusel viibitud aeg ulatus 3,5 – 4,5 aastani.

Vastavalt uuringuplaanile olid informandid pärast lapsehoolduspuhkust tööl olnud kuni üks aasta. Informantide staaž pärast lapsehoolduspuhkust varieerus vahemikus 3 kuud kuni 12 kuud. Kaheksast seitse intervjueeritavat tuli tööle tagasi kui laps oli rohkem kui ühe aasta vanune. Üks ema asus juba kuuekuuse lapse kõrvalt kaugtööd tegema, kuid teised seitse informanti olid lapsega kodus rohkem kui üks aasta, mõni ka rohkem kui kaks aastat. Mõni ütles, et lapse pärast oleks tahtnud kauem kodune olla, aga iseenda eneseteostus- ja suhtlusvajaduste rahuldamiseks läks tööle tagasi.

Intervjueeritud emadel on üldiselt paindliku loomuga töö, kuigi enne lapsehoolduspuhkust olid kõik nad teinud oma tööd kindlal ajal ja kohas. Pandeemia tõttu oli võetud kaugtöö võimalused kasutusele ka nende tööandjate juures, kus varem seda ei kasutatud. Intervjueeritud emad mainisid, et ei kujuta ette, kuidas üldse oleks võimalik väikeste laste kõrvalt tööl käia, kui ei oleks paindlik töökorraldus.

Lapsehoolduspuhkuselt tööle naastes alustatakse sageli väikese töökoormusega. See võimaldab olla paindlikum, tulla paremini toime nt lastehaigustest tingitud ootamatustega või ka lihtsalt pehmemaks kohanemiseks uue elukorraldusega. Osalise koormusega töö aga kipub kiiresti kasvama, kuni ei mahu enam kokkulepitud ajapiiridesse ära ja nii tõstavad emad järjest oma töökoormust töökohal. Mõni ema on jäänud osalise töökoormuse juurde, kuna lisaks tööle ja lastele on ka muud rollid ja kohustused, nt vabatahtlik töö või ettevõtlus.

Kaheksast viiel intervjuueeritaval on pärast lapsehoolduspuhkuselt naasmist sama tööandja juures uus tööroll ja nad on selle võimalusega rahul. Enamus neist ütles, et ta ei olekski tahtnud tagasi varasemale tööle naasta, aga kuna oli võimalus või kutsuti uut rolli täitma, siis see sobis hästi. Pikem eemalolek annab võimaluse oma tööalasele karjäärile eemalt vaadata ja värskeid valikuid teha.

Alljärgnevalt kirjeldatakse intervjuude tulemusi struktureeritult, vastavalt uurimisküsimustele ning uurimistöö kontseptuaalsele plaanile: 1) isiklikud hoiakud tööle naasmisega seoses; 2) takistused, mida emad kogesid tööle naasmisega seoses; 3) organisatsioonilised ja isiklikud strateegiad, mis toetavad sujuvat sisseelamist. Autor kirjeldab süstematiseeritud kujul tööle naasmise kogemusi, nii isiklikust seisukohast kui töökultuuriga kohanemise vaates ja kirjeldab, millised isiklikud või organisatsioonilised tegevused või suhtumised on olnud toetavad, et taaskohanemine sujuvamalt läheks. Kokkuvõtlikult on uurimistöö tulemused välja toodud tabelis 2.

Tabel 2. Kokkuvõtte empiirilise uurimuse tulemustest (lõputöö autori koostatud)

<p>Isiklikud hoiakud tööle naasmisega seoses:</p> <p>Töömotivatsioon, eneseteostus; Tööle naasmise ajastus; Ootused ja valikud karjääriga seoses; Elurollide tasakaalu otsimine; Üleminekuga kohanemine; Süütunne.</p>	<p>Strateegiad, mis toetavad sujuvat taaskohanemist:</p> <p>Isiklikud strateegiad: Sotsiaalsed oskused; Sotsiaalne võrgustik lastehoiu korraldamiseks ja isiklikuks suhtluseks</p>
<p>Takistused, konfliktid (sisemised ja välised):</p> <p>Lapsest tulenevad ootamatused; Suur töökoormus eri rollides; Rollijaotus häguste piiridega, sh kodukontor lastega; Väsimus ja läbipõlemine; Muutunud töökeskkond, uus tööroll; Ebakindlus oma kompetentside piisavuse pärast; Aegunud palgatase; Puuduv riiklik tugi emadele; Tajutud konflikt ühiskondlike hoiakute vahel.</p>	<p>Tööandja tugi: Paindlik töökorraldus, Osaline koormus, Organisatsiooni info jagamine, Juhendamine, koolitamine Teretulnud, oodatud, hoolivus, Kaasamine puhkuse ajal, Psühholoogiline nõustamine</p>

3.1. Isiklikud hoiakud tööle naasmisega seoses

Esimene osa tulemustest lähtub esimesest uurimisküsimusest ehk millised on lapsehoolduspuhkuselt tulevate töötajate hoiakud ja hirmud tööle naasmisega seoses? Käesolevas peatükis on intervjuude tulemused struktureeritud temade kaupa, mis intervjuudest esile kerkisid, näitlikustatult tsitaatidega intervjuudest (viidatud intervjuueeritavatele vastavalt i1, i2, i3 jne).

Töömotivatsioon, eneseteostuse vajadus. Enamasti kasutavad emad võimalust olla vähemalt 18 kuud tasustatud vanemapuhkusel. Pärast vanemapalga lõppemist eelistaks suurem osa emasid jätkata lapsehoolduspuhkust, kuid paljudel juhtudel on finantsiline vajadus tööle naasta. Kaheksast intervjuueeritavast kaks nimetas peamise põhjusena finantsilist vajadust tööle naasmisel. Samas kui kaheksast viis nimetas olulisemana intellektuaalset eneseteostusvajadust, sotsiaalset suhtlust teiste täiskasvanutega ning vaheldust kodustele rollidele. Üks ema kirjeldas, kuidas tal jäi laste kõrvalt energiat üle ning oli soov panustada erialaselt. Juhuslikult tuli talle ka ideaalselt sobilik pakkumine uueks töörolliks ning tundis, et tööd tehes on ta paremas kontaktis oma mina-pildiga:

„Igav on võib-olla vale sõna, kui sul on väiksed lapsed, aga ma tundsin, et saan oma energiat veel kuskil kasutada ja miks siis mitte raha teenida ja samas rahuldada ka oma

suhtlus- ja eneseteostusvajadust. ... Mul tekkis tunne, et ma tahan olla midagi muud kui emme, tahan olla mina ise jälle.“ (i4)

Ka teine ema kirjeldab, kuidas kodune elu jääb liiga ühekülgseks ning rahulolematust seetõttu süvenes. Intellektuaalsed väljakutsed väljaspool kodu ning teenitud töötasu kasvatavad enesekindlust, toovad elurõõmu, ja nii tundis ta ka lapsega koosolemise rohkem rõõmu:

„Ma tundsin kodus ennast kuidagi kõrvalejäetuna, see full-time-Mom roll, et see väsitab mind lõpuks ära. Ma teadsin, et ma pean seda tegema, aga ma ei olnud selles rollis enam õnnelik, mulle tundus, et see on nagu liiga vähe minu jaoks.“ (i6)

Tööle naasmise ajastus. Millward (2006) kirjeldab, et tööle naasmise otsust mõjutavad isiklikud eelistused (nt karjäärile orienteeritud stiil) ning ka välised tegurid (sotsiaalsed ja majanduslikud võimalused või piirangud, organisatsiooniline tugi). Käesoleva uurimuse intervjuudest nähtus, et emad tunnevad väljakutset selles, kuidas ajastada tööle naasmine, et see oleks nii emale kui lapsele ja kogu perele võimalikult sujuv. Võib öelda, et tööle naasmise ajastus on esimene sisemine konflikt, mis tööle naasmisega kaasneb, kuna emad eelistaks lastega kauem kodus olla, kuid samas on isiklikud vajadused, mida saab rahuldada tööle naastes. Kaheksast kaks ema ütles, et oleks varemgi tööle naasnud, kuid ei saanud lastehoiu kohta. Kaheksast neli ema aga rääkis, et oleks lapsega kauemgi kodus olnud, aga siis tuli töölt hea pakkumine:

„Pooleteiseaastase lapse kõrvalt, kui sul lasteaiakohta veel ei ole või laps ei ole veel valmis lasteaeda minema, see tundus nagu võimatu ettevõtmine. Aga kui tuli see kutse mulle töölt, siis leiad ka need vahendid ja siis leiad nagu selle tee ka, kuidas seda ära korraldada.“ (i6)

Üks ema rääkis, et asus juba 6-kuuse lapse kõrvalt tööd tegema, kuna sai teada uuest töörollist oma endise tööandja juures nii see oli justkui täpselt temale loodud, tema hobi ja töö üheskoos, ta ei tahtnud seda võimalust käest lasta: „see oli nagu märguanne minu jaoks.“. Töö oli esialgu väga väikese koormusega, täiesti kohapaindlik ning ajapaindlik ning värske ema sai seda töörolli täita kodus lapse kõrvalt.

Teine ema aga tundis, et ka kaheaastane on liiga väike, et teda lasteaeda panna, ja ise tööle minna. Lisaks kaasnevad lasteaias käimisega lastehaigused ja -viirused, mis ema tööd väga oluliselt takistavad. Esimeste lastega saadud kogemuse pealt oli ema juba ettevaatlikum ootamatuste ja ülekoormusest tingitud stressi suhtes, seetõttu oskas neid pidevaid plaanimuutusi ette näha. Siiski oli ta laste haigustest tingitud plaanimuutustest ja enda töölt puudumistest niivõrd häiritud, et

kaalus lausa tagasi lapsehoolduspuhkusele jäämist (see õigus on lapsevanemal kuni lapse kolmeaastaseks saamiseni):

„Kõik mu lapsed on olnud suhteliselt palju haiged väiksena. Ma kartsin seda, et mis tulema hakkab. Ja no ütleme nii, et see tuligi - ma esimesed kuud olin lapsega kodus rohkem kui tööl. Ja see, kohusetundlikule inimesele, oli see väga raske. ... Väga-väga keeruline ja raske aeg oli. Ma juba mõtlesingi, et ma teen nüüd uue avalduse uuesti, et mind lapsepuhkusele tagasi määrata. Sest ise ei saanud üldse tööd teha, selline tööl käimine oligi mõttetu.“ (i7)

Kõikidel juhtudel on tööle naasmise otsus peamiselt seotud lasteaiakohaga ja isikliku tugivõrgustikuga, kes vajadusel aitavad last hoida. Kui väga head tugivõrgustikku pole, siis jääb lapsehoolduspuhkuse aeg pikemaks.

Otsused ja valikud oma karjääri osas. Kodus olemise ajal saavad naise isiklikud prioriteedid selgemaks, mõni plaanib ka oma karjääri osas suuremaid või väiksemaid muudatusi ette võtta. Paljud valivadki pärast lapsehoolduspuhkust hoopis uue karjääri või uue tööandja, kuid sageli eelistavad emad siiski varasema tööandja kasuks, kuna see pakub turvatunnet. Varasema tööandja juurde naastes on kindlustunne ka organisatsiooni üldise kultuuri ja väärtuste mõttes ning töötavale emale on rahustav mõte, kui tööandja teab ja usaldab teda, seetõttu on ka suurem paindlikkus oma tööd korraldada:

„Tundus hirmuäratav mõte minna kuskile mujale organisatsiooni tööle, sest... mugav on võib-olla vale sõna, aga mu tööandja teadis mind, teadis mu elukorraldust, teadis seda, et mul on laps, et ma pean varem töölt ära minema, aga ma teen ikkagi oma töö ära. Uues kohas su tööandja ei tunne sind ja ei tea milline on su tööeetika, sul on ebamugav hakata, et täna laps on haige, kuidas me lahendame selle, ma tahaks tööd ikkagi teha, aga kuidas teil seal poliitika on, kas kodus võib edasi teha. Mulle tundus ebamugav minna mingisse teise ettevõttesse.“ (i4)

Eriti kerkib töökoha vahetamise küsimus, kui ka varasematest kolleegidest paljud on vahetunud, kollektiiv on muutunud, pole enam sama meeskond. Samas, ettevõtte ise on sama ja peamised töösuunad on samad, seega ettevõtte tundmaõppimise arvelt on varasema tööandjaga kohanemine lihtsam. Intervjuudest nähtus, et ülemineku ajal inimesed hindavad teatud turvatunnet ja eelistavad tööturule naastes sageli oma eelmist tööandjat, kuigi vaatavad ka teisi töövõimalusi.

Elurollide tasakaalu otsimine. Elurollide, siinkohal peamiselt töö- ja kodurollide tasakaalustamisega seoses tuleb välja nii positiivseid kui negatiivseid aspekte, kusjuures negatiivseid rohkem, kuna uues elukorralduses ei jaksa igas rollis enam nii hästi panustada kui sooviks. Mitmed emad mainisid, et tööle naastes oli hirmutav mõte, et kuidas ta suudab pühenduda kodus sada protsenti ning ka tööl sada protsenti. Positiivsena saab aga välja tuua, et vaheldusrikkus kodu- ja töörollide vahel liikudes teeb rõõmsamaks ja annab võimaluse teisest rollist välja puhata. Sellest võib järeldada, et töö- ja pereelu võib olla tasakaalust väljas ka siis, kui ema vaid pereelule pühendub, sest nii jääb tema eneseteostus ja võibolla ka sotsiaalse suhtluse vajadused tahaplaanile. Seega tööle naasmine võib aidata töö- ja pereelu tasakaalu taasleidmisele kaasa:

„Peatselt ma nägin, et need päevad, kus ma olin kodust ära, tööl olnud, et see võimaldas mul ka lapsega koos oleku aega palju rohkem nautida. Jah, see tööalane väljakutse andis mulle palju juurde, siis kodus olemist oli nagu lihtsam taluda, sest ma teadsin, et mul on ka mingid muud asjad veel tulemas. Ma täitsa ootasin neid päevi, kui ma sain linna tööle sõita.“ (i6)

Mõni ema on rohkem karjäärile orienteeritud, teine rohkem perele orienteeritud. Sellest tulenevalt on emadel väga erinevad kogemused nende kahe rolli ühitamisel ning oma panuse ja aja jaotamisel. Üks intervjuueeritud ema väljendas rahulolutunnet, et emarolliga kaasnevad kohustused ei ole tööalaselt takistuseks saanud, kuid seda öeldes tekkis vastupidi kahtlus, kas on ehk tööga liiga kohusetundlik ja peaks ehk rohkem lastele panustama ise:

„Ma olen ise suht tööinimene. Kohati mul on endal piinlik, et see töö võib-olla sööb ära liiga palju pereaega, võiks nagu võtta vabamalt. ... Ma arvan, et emaroll on tahaplaanile jäänud. ... No ma arvan, et võiks paremini, just seda kodu poolt. Tööalaselt ei ole emaroll otseselt seganud. Mul on veidi süüimekad sellepärast.“ (i2)

Mõni ema leiab, et laps vajab lähedust emaga ja seetõttu ema hoiab lapsi rohkem kodus, ise samas kaugtööd tehes, teine ema jällegi leiab, et kodukontoris töötava ema kõrval ei ole lapsele hea keskkond ja seetõttu kasutab rohkem lasteaia või hoidjate teenust. Rollidevahelist tasakaalu otsides on keeruline ümber lülituda ühest rollist teise, nt vabal päeval või lapsega olemise ajal vaatab ikka ühe silmaga töömeili või vastab kõnedele:

„Mina selles mõttes olen natuke kehv näide, et ma ei suuda ennast päris välja lülitada, isegi siis, kui ma peaksin, ja tean, et mul võiks täna olla vaba päev, siis ikka meeldib ennast

jube vajalikuna tunda. Ikka meeldib vastata, meeldib meile lugeda ja telefonist teen kogu aeg.“ (i6)

Väikeste laste kõrvalt tööle naasmisega seoses on vaja ka muud kohustused ja hobid ümber mõelda ning otsustada, mille jaoks jääb aega ning mille jaoks mitte. Üks ema kirjeldas, et alustas vanemapuhkuse ajal õpinguid, kuid nüüd, tööle naastes, ei jätku aega õpingute lõpetamiseks. Teine intervjuueritud ema kirjeldas, et on pidanud oma muudes rollides, nt vabatahtlik töö ja ettevõtlus, järeleandmisi tegema ja tagasi tõmbuma, kuna väikeste laste ja palgatöö kõrvalt ei jää selleks mahti, ka eluväärtused on muutunud:

„Varem olin ma ühiskondlikult aktiivne, ainult teiste jaoks. Nüüd on kaks väikest last, siis lihtsalt kuidagi olen ise ka muutunud. Lõpuks ometi, elu sundis. Kahe lapsega ongi see, et terve su energia läheb nende peale.“ (i7)

Üks ema tõi oma intervjuus välja veel ühe olulise rolli – naiseroll. Väikeste laste emana ja tööle naasmisega seoses on töö- ja kodused ülesanded nii kaasahaaravad, et naisel ei jää iseenda jaoks aega ega tähelepanu ja nii kipub kontakt oma naiserolliga kõige esimesena kaduma:

„See süütunne ongi kõige kõige raskem, mis närib sind seest mõlemalt poolt nii lapse poolt kui ka töö poolt ja tegelikult on ka kolmas pool, sa oled ju naine, naine oma mehele, ja sa oled lihtsalt inimesena naine. ... Väga keeruline on olla üleüldiselt naine, ema, naine oma mehele ja tööl inimene. Kui ma olin lapsehoolduspuhkusel ja võtsin selle töö, siis ma tundsin ennast... loomana. Sellepärast loomana, et ma ei ole nagu isiksus, vaid ma olen keegi, miski, mis nagu teeb need asjad ära. Ja tegelikult on ju unetud ööd ja tegusad päevad ja kõik tahavad sult midagi ja sa üritad kõike endast anda, aga lõpuks sul ei ole enam midagi anda ka, et sellepärast see loomatunne tuleb peale. Aga mingi hetk läheb kergemaks ja kergemaks läheb siis, kui hakkad aduma seda süütunnet, hakkad endale vastuseid andma.“ (i8)

Tasakaalu leidmine võtab aega. Intervjuude põhjal võib järeldada, et oma elurollide uude tasakaalu seadmisega läheb kuni üks aasta. Üleminek ja uute rollide ühitamine, paikaloostamine on piisavalt keeruline, et mitmed emad ei julge seda uuesti ette võtta, seetõttu on otsustanud kahe lapsega järjest kodus olla või hoopiski loobunud teise lapse soovist.

Süütunne. Kõigi intervjuudes osalenute ühine mure on olnud see, et mõlemas rollis - nii töö- kui emarollis tunneb, et tahaks panustada paremini, aga ei jaksa, tuleb teha valikuid ja see tekitab süütunnet. Isegi kui töö on huvitav ja rahuldustpakkuv, ikkagi süda valutab ja on kahju oma väike

laps lastehoidu viia, lapsega koosolemise ajast loobuda. Töötav ema tahab tööl olla tubli ja pingutab kõvasti, et häid tulemusi näidata, niisamuti ka emana pingutab ja tahab olla „tubli ema“. Kuid kahes rollis ei jaksaks täiuslik olla ning mitmed emad kurtsid intervjuu jooksul, et tunneb end poolikuna mõlemas rollis, olenemata sellest, kas töötab täisajaga või osalise koormusega. Süütunne tekib nii tööandja ees kui oma lapse ees. Tööl on tunne, et ei saa asjadega hakkama või et peab koguaeg kiirustama. Samuti laste suhtes on pidev süü ja mure, et ei anna lapsele piisavalt tähelepanu. Tööajast lapsega tegelemine viib selleni, et oma pereajast või öötundidest üritab ema kaotatud tööaega tasa teha:

„Hästi raske oli see, et ma tundsin ennast kogu aeg süüdi. Süüdi oma tööandja ees, kui oli vaja iga päev küsida, kas ma võin neljast ära minna, et lapsele lasteaeda järele jõuda, et ma kodus õhtul teen uuesti arvuti lahti. ... Ja süütunne lapse ees, kui ta kauemaks lasteaeda jääb. Mul on tänaseni hästi raske minna lapsele järgi hiljem kui kell neli. ... Õhtul kodus kirjutan tööasja, ja samal ajal pooleteise aastane ripub jala küljes emme, emme, mängi minuga või emme, ma tahan sinuga täna magama minna... Süütunne nii tööandja ees kui lapse ees, see oli kõige hullem.“ (i4)

Üks ema rääkis süütundest seoses sellega, et peab lapsele mitte kõige paremaid asendustegevusi pakkuma, et saaks ise samal ajal tööle keskenduda. Näiteks, et laps on ära õppinud, et saab siis multikaid vaadata, kui kodukontoris töötaval emal on koosolek ning nõuab, et emme võiks koosolekule minna. See tekitab emale süütunde, et oleks pidanud ikka tööle naasmist edasi lükkama ja oma lapse arendamisega tegelema. Süütundega hakkamasaamiseks tuleb seda kogeda ning selle tundega leppida. Intervjueeritud emad rääkisid, kuidas nad on õppinud leppima sellega, et enam ei saagi olla kõiges suurepärane:

„Kõik emad on sellised, see süütunne ongi meiega kogu aeg. Mulle ka tundub, et ma ei tegele lapsega piisavalt palju, et ma võib-olla ei õpeta talle piisavalt palju uusi oskusi. Ma tunnen seda iga päev. Aga siis ma lihtsalt leian aega, kus ma olen ainult temaga ja paar tundi mängime, tegeleme ja siis mul läheb paremaks. Või ma mõnikord lihtsalt ütlen ausalt endale, et polegi midagi teha.“ (i1)

3.2. Peamised takistused taaskohanemisel

Teisest uurimisküsimusest lähtuvalt on alljärgnevalt koondatud intervjuude tulemused, mis kirjeldavad peamisi takistusi, mida emad kohtavad lapsehoolduspuhkuselt tööellu

taaskohanemisel. Need takistused võivad olla tingitud välistest tingimustest (nt ootamatud plaanimuutused seoses laste haigustega; ebapiisav sotsiaalne võrgustik; muutunud töörollist tulenev enesetäiendamise vajadus) kui ka isiklikud (nt ebakindlus, väsimus, rollikonfliktid, süütunne).

Lapsest tulenevad ootamatused ja plaanimuutused. Kaheksast intervjuueeritust kolm töötab lapsega koos kodukontoris, kusjuures laps lasteaias ei käi. On proovinud küll lasteaiaga harjutada, aga see on tekitanud igal katsel palju ootamatusi ja probleeme. Intervjuueeritavad rääkisid, et sellega ei osanud arvestada, et neid haigusi on nii palju ja nii sageli ning et see võib plaanid igal hetkel sassi lüüa. Seega on mõnigi ema otsustanud, et lihtsam on olla koos lapsega kodukontoris ja püüda hakkama saada kahes rollis korraga, sest siis on vähem ootamatuid ümberkorraldusi. Kaheksast intervjuueeritust kaks ema oli tõsiselt kaalunud lapsehoolduspuhkusele naasmist, kuna lasteaiaga harjutamisega kaasnesid sagedased viirushaigused.

Ka siis, kui laps käib lasteaias ja ema kontoris tööl, on sageli ootamatud plaanimuutused, mis lõövad sassi päevaplaanid emal, tugivõrgustikul kui lähematel kolleegidel. Lisaks murele lapse tervise pärast tunneb ema süüd ja muret selle pärast, kui peab töölt puuduma, asendaja leidma ning oma tööülesanded kolleegide vahel jagama. Isegi kui kolleegid on mõistvad ja vastutulelikud, tunneb hoolduslehel olev töötaja süüd, justkui poleks ta täisväärtuslik töötaja:

„Alguses oli väga raske see ajaplaneerimine ja mure lapse pärast ka. ... Vahepeal olin ahastuses nende lastehaiguste pärast, sest ma nagu tunnen süümeikaid hästi kergesti siis, et see teine kolleeg pidi nagu suurema mahu enda peale võtma ja siis pidid nad seal ümber korraldama, kui ma jälle ei saanud. ... Minu jaoks ei olnud lihtne mõelda, et las leiavad ise lahenduse, ma ikkagi ise ei tundnud ennast täisväärtusliku töötajana.“ (i7)

Töö- ja pereelu tasakaalu otsimine. Enamus intervjuueeritavaid tõid ühe raskusena üleminekufaasis välja selle, et kodused ja töörollid kokku moodustavad väga suure töökoormuse ja kummaski rollis ei taha ka järeleandmisi teha, kõiges tuleb hästi hakkama saada. Ühine kogemus kõigist intervjuudest tuli, et emadel pole aega iseenda vajaduste jaoks. Laste eest hoolitsemises ei ole ema asendatav. Iseenda vajaduste tahaplaanile jätmine väsitab ja kurnab. Kõige raskem on siis, kui ema ise haigeks jääb – töölt saab haiguslehe võtta, kuid emarollis tuleb edasi hakkama saada. Soorollid ja koduste tööde jagamine on tänapäeval küll ühtlasemaks muutunud, seda toetavad ka uuendused vanemapuhkuste süsteemis, kuid lastekasvatamisega seoses on soorollid ikkagi üsna traditsioonilised, jättes emadele suurema koormuse ja suurema vastutuse.

„Ehkki me oleme teel sinna, et on normaalne, et mehed on lastega kodus rohkem ka ja et naine saab tööturule naaseda, aga siis ikkagi, isegi kõige paremad mehed lõpuks kuidagi panevad ikkagi oma elukaaslased mõnes mõttes natuke ebavõrdsemasse seisukorda, et millegipärast on ikkagi veel loomulikum, et naine jääb koju haige lapsega, näiteks.“ (i6)

Üks ema kirjeldas seda kui üleminekuperioodi, kus kogu pere peab oma uute ülesannetega harjuma ja hakkama saama. Näiteks ühes peres on nii emal kui isal graafikuga töö ja lapsehoidmine on jagatud kordamööda kahe vanema vahel, nii ei ole kogu koormus ema õlul, vaid ema peab suutma kontrollitundest lahti lasta ja vastutust jagama, samas kui isa saab harjutada lapse eest hoolitsemist:

„Ainukene mure oligi see, et kas laps on terve või haige, kuidas abikaasa lapsega üksinda hakkama saab. Tavaliselt ju mees ei tegele lapsega nii igapäevaselt järjest, et hommikust õhtuni. Aga seda ei saa takistuseks nimetada, pigem see on selline üleminekuperiood.“ (i8)

Kodukontoris koos lapsega. Mõnes peres on tehtud teadlik valik, et laps on pikemalt kodune ja ei lähe veel lastehoidu. Sel juhul on enamasti korraldatud nii, et lapsevanemad on kordamööda lapsega. Kuid mõnes peres teeb üks lapsevanem (enamasti ema) kodukontoris osalise ajaga kaugtööd, olles samal ajal kodus koos lapsega. Intervjuudest selgus, et see võib osutuda keerulisemaks kui alguses plaaniti, sest tööle keskendumine ja lapsega tegelemine samaaegselt ei ole nii lihtne:

„Ma ei tea, kuidas ma mõnikord funktsioneerin üldse - arvutis on koosolek, ... siis laps karjub teisest toast ja siis mingi toit keeb üle veel. Paar nädalat tagasi oligi selline hetk, ma jäin korraks seisma ja mõtlesin, et mis siin toimub? Kes nüüd tahab mind? Kas ma jooksen selle pliidi suunas või lapse suunas või mis ma teen ja siis ma lõpuks otsustasin, ma panin arvuti kinni lihtsalt, ja siis hakkasin harutama kuskilt otsast seda hullumaja siin.“ (i3)

Kuni lasteaiakohta veel pole või kui viiruste vm tõttu peab laps kodus olema, siis enamasti jätkavad emad töötegemist kodukontorist, lastega koos olles. Suuremat hoolitsust vajavate haiguste puhuks võetakse ka hoolduslehte. Mõnes rollis kuhjuvad aga ootamatu eemaloleku, nt hoolduslehe ajal ülesanded veelgi ja seetõttu jätkab ema haige lapse kõrvalt tööülesannete täitmist, kasvõi osaliselt. Üks ema kirjeldas, kuidas proovis algul kõigea korruga hakkama saada: *„mul kõrvaklapid peas, arvuti ühes käes, laps süles, laulan talle unelaule“*, kuid peagi taipas, et kahes rollis samaaegselt olla on väga keeruline ja parem on keskenduda ühele ülesandele korruga, seega õppis

tööülesandeid edasi lükkama ja oma tegevusi paremini sättima, et ei peaks kahes rollis samaaegselt tegutsema.

Kodukontor koos lapsega on eriti keeruline just siis, kui tööaeg ei ole paindlik, vaid on mingid aegkriitilised ülesanded, mis tuleb koheselt ära lahendada. Lapsega koos kodukontoris olles sellist tööd tehes on pidevalt vaja valikuid teha ja prioriteete sättida, see väsitab ja tekitab stressi. Sama keerukas on kodukontorist klienditeenidaja ülesandeid täita ja klientidega pikki telefonikõnesid teha:

„See kodukontorist pisikese lasteaialapse kõrvalt töötamine ei ole üldse mingi töötamine. Sest, kui tal on halb, siis ta oli minu küljes ja klienditeenindust ma teha ei saanud. Telefoniga mõned korrad proovisin, aga kui ta ikka sel ajal tuleb, siis jälle pidin seal kliendile vabandama. No loomulikult kõik olid väga mõistvad, aga enda jaoks oli see stress ikka päris kõrge.“ (i7)

Väsimus ja läbipõlemine. Peaaegu kõik intervjueeritud emad nimetasid suurt väsimust, mis kestab juba mitu kuud: *„Ja see väsimus, tohutu väsimus, mis ma teadsin, et tuleb ja nüüd ongi.“ (i7)* Emal pole ka võimalik tööpäeva lõppedes end välja lülitada, puhkerežiimile minna, vaid jätkab hoolitsejarollis. Üks ema oli pärast kaheksat kuud kahe rolli vahel laveerimist läbipõlemise äärel, kuid siis leidis abi psühholoogist, keda tööandja kaudu soovitati:

„Lõpuks isegi käisin psühholoogi juures. Otsisin abi, sest tundus, et midagi nagu läks peast natuke paigast ära või see stressitase tõusis kuidagi eriti eriti kõrgele ja ma tundsin, et ma ei ole nagu milleski hea enam, et ma ei saa oma tööga hakkama, ja kodus ei tule toime. Selline raske moment oli. ... Jah, see on see hind.“ (i6)

Ka Galinsky *et al* (1996) laiaulatusliku uuringu tulemused kinnitavad, et töötavad lapsevanemad kannatavad rohkem tööstressi all kui ilma lasteta töötajad, kusjuures stress on peamiselt seotud töö- ja pereelu tasakaaluga ning lapsevanemate toimetulekustrateegiad on vähem kohanemisvõimelised. Seetõttu võib psühholoogiline tugi olla eriti vajalik.

Muutunud töökeskkond, uued töörollid. Kodus oldud aja jooksul on muutunud nii mõndagi, isegi kui töötaja tuleb sarnasesse rolli kui ta varem oli. Muutunud võib olla keskkond, ettevõtte strateegilised fookused, töötegemise viisid (nt virtuaalne töö ja vastavad tehnilised abivahendid). Enamasti on muutunud eelkõige meeskond ja kontaktivõrgustik. Mitu ema kirjeldas, kuidas pikema äraoleku järel ei saanud erilist juhendamist ega sissejuhatust, vaid eeldati, et vana olijana võib kohe oma tööga jätkata, kuigi vahepeal on aastaid möödunud:

„Kui sa tuled tagasi, sult eeldatakse, et istud laua taha, kohe hakkad tegema. Aga tegelikult mul oli neli ja pool aastat auku. Algul mulle tundus, et mega palju on muutunud. ... Inimesed meie osakonnas praktiliselt kõik on vahetunud. Aga tegelikult süsteemid ei ole muutunud, kliendid ei ole muutunud, võib-olla mingid asjad on fancymaks läinud või teistmoodi tehakse, aga muidu süsteem ja kõik on nagu ikkagi sama. Aga sa istud sinna laua taha, kõik ootavad, et sa oled ju vana olija, kuidas sa ei tea seda.“ (i2)

Kaheksast intervjueeritud emast viis olid pärast lapsehoolduspuhkust asunud tööle uues töörollis ja pidid seetõttu palju juurde ja ümber õppima. Ka need, kes asusid tööle samas rollis, pidid kohanema uute töövõtete ja tööviisidega, uue tehnoloogiaga. Õppimine võtab aega ja nõuab ka iseseisvalt õppimist, lisaks juhendamisele:

„Ma olen uues rollis ja ma praktiliselt iga päev õpin. Kõik need uued tooted, terminid, keerulised lahendused, see kõik on uus minu jaoks. Ma pean praegu ka väga palju iseseisvalt lugema ja õppima, et paremini aru saada, millest nad kõik räägivad.“ (i1)

Keeruline õppida ja uut ametit omandada, kui lähimad kolleegid on pandeemia tõttu kaugtööle suunatud ja pole kedagi kõrval, kes juhendaks. Üksi õppimine ja uute töövõtete omandamine võtab aga rohkem aega ja energiat. Lisaks jääb sel juhul puudu sisseelamiseks vajalik tiimitunne. Ettevõttega liitunud uue töötaja puhul panustatakse rohkem koostöö, juhendamise ja toetusega, kuid taasliitujalt eeldatakse rohkem iseseisvat sisseelamist.

Ebakindlus oma kompetentside piisavuse pärast. Uues töörollis on õppimine ja kohanemiseks vajaminev aeg tavapärane. Kuid isegi sarnasesse töörolli tagasi tülles võib rohkem kui aastase eemalolekuga kaduda enesekindlus oma tööalaste kompetentside osas. Lapsehoolduspuhkuse ajal üldjuhul inimene ei loe erialast kirjandust vaid harib ennast hoopis teistel teemadel, kuna ka uus emaroll vajab õppimist ja uusi teadmisi. Seetõttu ka sõbralikku töökollektiivi naastes võib tekkida ebakindlus oma tööoskuste ning -motivatsiooni osas:

„Tagasi tülles oli küll selline tunne, et kas ma ikka tean midagi, kas ma saan hakkama. Hästi, hästi keeruline oli. Ja siamaani tegelikult on keeruline.“ (i3)

Üks mure taaskohanemisel võib olla see, et asendajaks tulnud inimene jääb samuti edasi seda tööd tegema ja lapsehoolduspuhkuselt tulija tunneb konkurentsi, eriti kui asendaja on väga kompetentne oma töös. Lapsehoolduspuhkuselt tulijad on sageli ebakindlad ja vähimigi konkurents tekitab ebakindlust juurde. Kaks intervjueeritavat mainis, et tunneb end tööle naastes kehvema spetsialistina kui tema asendaja, isegi kui asendajal on summaarselt lühem tööstaaž. Samas, kui

esialgselt ebakindlusest üle saadi, oli asendajaga paralleelselt tandemis töötamine kergendav ja lohutav, kuna alati on olemas kolleeg, kellega tööalaseid küsimusi arutada või keda ajutiseks asendajaks määrata näiteks hoolduslehe ajaks:

„Alguses oli võib-olla natukene see tunne, et äkki ta on parem kui mina, et nüüd saavad kõik aru, et ta on kindlasti parem.“ (i6)

Intervjuudest kõlab, kui palju pingutavad ja annavad endast emad, kes väikeste laste kõrvalt on tööle naasnud. Kuid samal ajal ei suuda nad olla uhked oma saavutuste üle, vaid pigem tunnevad muret, kas on piisavad teiste silmis. Ühine näitaja on ebakindlus kolleegide, pere ning ühiskonna ootustele vastavuse osas:

„Kuidagi endal on niisugune tunne, et äkki kõik on kurjad või midagi sellist. Mitte et keegi niimodi mind vaataks, aga ma ise arvasin seda küll, et nad äkki mõtlevad, et näed, et tuli tööle, aga tegelikult polegi nagu töö.“ (i7)

Positiivselt mõjub aga see, kui lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötaja saab kohe rakendama hakata oma varasemaid kompetentse. Üks ema mainis intervjuus, et teda teeb rõõmsaks iga kord, kui mõni kolleeg tema poole pöördub ja nõu küsib neis asjus, mis oli tema ekspertvaldkond enne lapsehoolduspuhkusele jäämist. Kokkuvõtteks võib öelda, et mõningane ebakindlus oma kompetentside piisavuse pärast on normaalne, kuid tööle naasjate töörõõmu saab tõsta nende eriteadmisi rakendades, näiteks konsultatsiooni vormis.

Aegunud palgatase. Mitu ema mainis intervjuus, et oli tagasi tööle minnes häiritud sellest, et pakuti sama palka, millelt koju jäi, kuigi aeg oli edasi läinud, elukallidus on tõusnud, üldine palgatase tõusnud ja mitu ema oli vahepealsel ajal ka erialaseid oskusi juurde õppinud. Tööle naasnuna on palgaläbirääkimiste osas emadel üsnagi suur ebakindlus. Oma tööpanuse rahaline hindamine on eriti raske just esimest korda emaks saanud naistele, sest nad mõtlevad, et „kas ma ikka olen väärt? Miks ta peaks mulle rohkem maksma kui ma olen kogu aeg haiguslehel?“. Teisest küljest mõtleb sellele, et „aga miks ma peaksin nii palju kodust ära olema ja meest ja last traumeerima selle töö pärast kui selle eest isegi ei maksta mulle piisavalt?“.

Puuduv riiklik tugi/hoolekanne emadele. Mitmest intervjuust jäi kõlama, et emad tunnevad end üsna üksi ja hüljatud, eriti võrreldes selle hoolitsusega, mida naine rasedana, enne sünnitust, on kogenud. Internetist infot otsides võib jõuda väga vastakate infomaterjalide peale ning koolkondi, kuidas on kõige õigem lapse arengu ja ja iseenda tervise eest hoolitseda, on väga erinevaid. Värske ema tahab oma lapsele parimat ja on seetõttu segaduses, kuna otsuste tegemiseks vajalikku infot

on palju ja erinevat. Seetõttu on emad ka ühiskondlike hoiakute poolt rohkem mõjutatavad ja tunnevad end üksi jäetuna:

„Kui naine jääb lapseootele, siis teda jälgitakse ja toetatakse ja kõik on olemas, riigi poolt. Aga kui laps sünnib ära, siis selle naise uppumast päästmine on tema enda asi. Siis lõpeb kõik toetus ära ja sa pead kodus ise hakkama saama.“ (i4)

Tajutud konflikt ühiskondlike hoiakute vahel. Emad tajuvad vastakat suhtumist ka ühiskonna poolt. Ühelt poolt oodatakse justkui, et emad peaksid lastele pühenduma ja lastega kauem kodus olema. Seda toetab ka riiklik vanemapuhkuste süsteem, mis võimaldab vanemapuhkusel olla kuni lapse kolmeaastaseks saamiseni. Teiselt poolt on tajutud hoiakuid, et kaua kodus olev ema on laisk, kui ei viitsi lapse kõrvalt kodus tööd teha või õpinguid jätkata. Selliselt vastakate ühiskondlike hoiakute tajumine tekitab värsketes emades omakorda lisapinget, segadust ja süütunnet.

„Ühiskonnas nagu mõistetakse hukka, et mis mõttes sa lähed tööle, kui sul on nii väike laps või et kuidas sa suudad üldse lasteaeda teda viia. Samamoodi on neid vastakaid arvamusi ka, et issand nii laisk, et sa ei viitsi üldse lapse kõrvalt tööd teha. Mitte kunagi keegi pole rahul ja kõik niikuinii räägivad taga ja kritiseerivad.“ (i3)

3.3. Tegevused või strateegiad, mis toetavad sujuvamat taaskohanemist

Kolmandale uurimisküsimusele vastust otsides on alljärgnevalt kirjeldatud, millised tööandjapoolsed toetavad tegevused ning töötaja enda isiklikud toimetulekustrateegiad aitavad kaasa sujuvamaks taaskohanemiseks, lähtuvalt informantide kogemusest.

3.3.1. Isiklikud strateegiad sujuvamaks taaskohanemiseks

Intervjuude tulemusena võib välja tuua nii mõnegi strateegia, mida töötav ema ise saaks teha, et ennast taaskohanemisel toetada. Need toimetulekustrateegiad on nii psühholoogilised, käitumuslikud kui kognitiivsed.

Uued sotsiaalsed oskused. Uurimuse käigus küsiti emadelt, mida nad ise teevad hästi või mida on õppinud teisiti tegema, et oma mitme rolliga hästi hakkama saada. Mõni ema ütleb, et lapsevanemaks olemine on teda õpetanud olema kannatlikum, julgem ja tähelepanelikum. Samas, keskendumine on lapse kõrval keerukam:

„Paratamatult ma mõnikord ei saagi kauem olla süvenenud arvutisse kui pool tundi järjest, siis kuskilt jälle poole pealt alustada on suhteliselt raske. Just nendel päevadel, kui laps kodus on, siis on raske selle tähelepanu ja keskendumisega.“ (i3)

Nimetati ka paranenud organiseerimisoskust, kuna mitmes rollis korraga toimetades peab oma tegevused hästi ette ära planeerima ja ei ole võimalik kohustusi viimasele hetkele jätta. Väiksemate laste emad on oma päeva planeerimisel rohkem lapsest lähtuvad, kuid üks ema, kellel on hästi korraldatud lastehoiusüsteem ja ise saab keskenduda tööajal vaid oma tööle, nimetas oma toimetuleku trumbiks enda otsusekindlust ja kindlameelsust:

„Mind on aidanud see enda kindlameelsus ka, et lapsed ei jää niisama jonni pärast koju, vaid ikkagi lähevad sinna, kus on vaja. Selgroog lastekorraldusel on see, mis aitab, siis ei olegi tekkinud ühest rollist teise rolli üleminekuga seoses konflikte.“ (i2)

Ajaplaneerimise tehnikate kasutamine, prioritseerimine on kindlasti üks oluline teema, mis vajab ülevaatamist, uusi oskusi ja tehnikaid, läbirääkimisi pereliikmetega. Üks ema kirjeldas erinevaid ajaplaneerimise taktikaid, mida on proovinud, et oma erinevate rollidega sujuvamalt hakkama saada:

„Tööalaselt ma nüüd juba oskan veidi paremini aega planeerida ja prioriteete sättida. Ma proovin erinevaid variante, kuidas mulle kõige rohkem meeldib ja mis on kõige efektiivsem, et kas ma kirjutan oma tegevused lahti, panen kalendrisse või vihikusse, ühesõnaga erinevaid meetmeid olen siin katsetanud. No ma ei ütle, et see on ideaalne, aga parem kui varem. Et vähemalt mu sisetunne oleks rahul tehtud tööga. Varem kui mingid tegevused mul venisid, siis ma tundsin ennast halvasti lihtsalt.“ (i1)

Samas väga väikeste lastega ei ole mõtet liiga kindlaid plaane teha, kuna lapsega seoses tulevad ootamatud plaanimuutused ning emal on mõistlik oma plaanidega paindlik olla: *„läheb nii, kuidas läheb, jooksvalt päeva jooksul.“* Osalise koormusega kodukontoris koduse lapse kõrvalt tööd tehes suhtub ema oma kalendrisse väga paindlikult ja teeb oma tööülesandeid nendel hetkedel, kui laps toimetab omaette või siis õhtuti, kui abikaasa on kodus ja tegeleb lapsega. Ajaplaneerimise oskusena toodi välja ka oskust lahti lasta oma plaanidest, minnalaskmine, perfektsionismist loobumine. Näiteks üks ema rääkis, kuidas on emarollis aja jooksul õppinud prioriteete sättima ja ebavajalikust loobuma või edasi lükkama, et mitte oma eesmärgid ja kohustusi liiga südamesse võtta:

„Aga võib olla see oli ka sellepärast raske, et mina olen selline, et ma liiga tõsiselt võtan asju, liiga südamesse. Mul on enda suhtes kõrged nõudmised, mul peab olema kõik väga hästi tehtud nii kodus kui ka tööl. Ja ma pean jõudma kõik ära teha. Aja planeerimine läks oluliseks ja oma tegevuste planeerimine, et ma tahan kõik ära teha. Aja jooksul ma sain aru, et see ilmselt nii ei tööta. Enam. Ma pidin kuidagi õigesti prioriteete seadma, et need pean kõigepealt kindlasti ära tegema ja ülejäänud asjad võivad oodata. ... Ma olen alati olnud inimene, kelle jaoks on oluline plaan - mul on päevaplaan ja mul on kõik kirja pandud, koostan igasugused listid ja to do plaanid. Kui ma planeerin päevaks midagi ja laps teeb mu plaanid katki, see enne väga ajas mind närvi ja siis ma sain aru, et lihtsalt, ei ole mõtet teha plaane. Mina lähen närvi ja ei ole sellest mingit kasu.“ (i1)

Aktiivne olek ja küsimine, kui ei tea. Mõni lapsevanem ootaks kolleegidelt rohkem juhendamist ja kaasamist, nad tunnevad ennast eemalejätuna, kui suurem osa kolleege on kaugtööl ja kontakt meeskonnaga vähene. Kuid kaheksast intervjuueeritust kaks rõhutasid oma isikliku tugevusena julgust küsida, nii saab end tööasjadega kiiremini kurssi viia, tekivad uued tööalased kontaktid ja suhtlusvõrgustik, kellelt vajalikke teadmisi või vahepeal toimunud uuendusi õppida:

„Kui ma ei tea, siis ma küsin, ma julgen küsida, ka rumalaid küsimusi küsida, ja ei muretse, et mis ta must mõtleb. Ma arvan, et see, kes vaikselt nokitseb, ja ei julge tunnistada või küsida, et sellel on raskem sisse elada.“ (i2)

Mõttemustrite muutmine, **keskendumine positiivsele**. Kui enesetunne on kehv ja enesega rahulolu madal, siis võib turgutust leida sellest, kui kõrvalseisjad, nt kolleeg või otsene juht tunnustab heade tulemuste eest, kiire sisseelamise eest. See annab jõudu ka ise oma mõttemustrit muuta ja keerulises olukorras positiivsele tähelepanu pöörata, ise ennast tunnustada, oma saavutuste üle rõõmu tunda:

„Ma sain kinnitust, et isegi kui ma ise kahtlen, kas ma olen hästi hakkama saanud või mitte, siis teistel ei ole mulle etteheiteid, ainult minu peas on need etteheited, et ma ei ole kõikides rollides nii tugev olnud. Aga kui teised minus ei kahtle, siis ma keskendusin sellele, et tuleb ennast kuidagi teisiti toetada. Et mitte keskenduda sellele, mis tegemata on, vaid keskendun sellele, mis sai tehtud ja näha seda, ennast kiita ja ise ennast tunnustada.“ (i6)

Positiivsele keskendumist õpetavad ja tuletavad meelde ka lapsed, kes peegeldavad ema tundeid ja näitavad seda hästi välja, kui laps liiga pikaks ajaks ilma tähelepanuta jääb.

Sotsiaalne võrgustik. Kõik lapsevanemad rääkisid, et lisaks lasteaiale vm igapäevasele lastehoiu korraldusele on neil välja töötatud hea lastehoiu süsteem, sest igal hommikul võib tulla ootamatuid plaanimuutusi, ka väiksemaid haigusnähtusid, millega ei saa lasteaeda viia, kuid siis on abiks isa, vanaemad või lapsehoidjad. Ka pandeemiaga seotud piirangud nõudsid efektiivset lastehoiu korraldust, et distantsõppe ja väiksemate laste kõrvalt vanemad oma tööd saaks jätkata:

„Kui oli distantsõppe koolist ja veel kaks lasteaialast kodus, siis see ei ole kõige lihtsam variant. Siis kas vanavanemad või keegi on aidanud lapsi hoida. Sest kui tööd on vaja teha, siis ikkagi peab süvenema.“ (i2)

Ka suhtlusvõrgustik, kellega oma igapäeva teemasid jagada, on väga oluline tugi tööle naasmise ajal. Rollieeskujudelt õppimine on üks hea strateegia oma üleminekuetapiga kohanemisel. Mitu ema tundis intervjuu ajal kergendust oma muredest ja takistustest rääkimisel, sest neil puudub endal sarnase elukogemusega suhtlusvõrgustik, kellega oma kogemusi jagada:

„See on hea kuulda, et ma ei ole ainuke, sest ega mul ei ole tegelikult väga palju tuttavaid, kes oleks samas olukorras kui mina.“ (i3)

Üks ema nimetas, et kolleeg, kes umbes samal ajal on ka lapsehoolduspuhkuselt tagasi tööle tulnud, on tema kõige olulisem tugisik, kes mõistab ja kellega saab muresid jagada. Mitu ema mainis intervjuu lõpus, et intervjuu käigus oma kogemustest rääkimine kergendas koormat „justkui oleks psühholoogi juures käinud“.

3.3.2. Tööandjapoolne toetus sujuvamaks taaskohanemiseks

Tööandjapoolset toetust tuntakse väga erinevalt. Ilmselt ka isiklikud ootused sellele on erinevad. Peamiselt jaguneb oodatav tööandjapoolne toetus kolmeks: korralduslik (paindlikud töövõimalused, osaline koormus vmt); info ja juhendamine; ning teretulemast tunde loomine.

Paindlik töökorraldus - osaline koormus, ajapaindlik ja kohapaindlik - on kindlasti toetav, et värske ema saaks oma koduste ja tööülesannetega toime tulla ning üleminekufaasiga sujuvamalt kohaneks. **Ajaline paindlikkus** võimaldab sättida oma aega ja ülesandeid, kuid samas tekitab see mõnes psühholoogilist pinget, kuna peab pidevalt ajaplaneerimisega tegelema ning igal võimalusel tööülesanneteks aega leidma:

„Ma töötan poole koormusega ja see ei ole kindlatel aegadel, vaid siis, kui lapse kõrvalt aega saan, näiteks kui ta magab või kui mees on õhtul kodus.“ (i1)

Ühel intervjuueeritud emal on tööloomust tulenev valveaeg, mille tõttu peab aeg-ajalt hilistel õhtutundidel või ka öösel paar tundi arvutitööd tegema. See lööb aga päevaplaanid sassi emarollis ning järgmisel päeval on väsimus suurem. Seetõttu võib järeldada, et õhtu- ja öötundidel valveaeg ei ole väikeste lastega töötajale sobilik töökorraldus.

Kohapaindlikkus. Paindlik töökorraldus hõlmab endas ka kaugtöö võimalust. Värskele emale on see rahustav, kui ei pea igal hommikul kiirustades lapsi lasteaeda viima ja ise kontoris tööle jõudma. Mõni lapsevanem (kaheksast kolm) eelistab töötada kontoris, sest seal on ta oma töökeskkonnas ja saab paremini keskenduda. Kaheksast intervjuueeritust viis eelistavad aga kaugtööd, töötades peamiselt kodukontoris, sest sellega maandab ta ohtu, et peab hommikul ootamatult oma päeva ümber korraldama:

„Mina olen väga rahul, et mul on võimalik kodust tööd teha. Novembris oli laps neli päeva lasteaia, detsembris oli neli päeva. Tegelikult see ju ei päästa. Ma ei kujuta ette, kuidas on võimalik üldse nii väikse lapse kõrvalt tööd teha juhul kui sa ei saa kodus teha? See lihtsalt ei ole võimalik.“ (i3)

Kohapaindlikkus võib aga sisseelamisele ka takistavalt mõjuda. Covid-pandeemia tõi endaga kaasa selle, et ka enamus kolleege on kaugtööl. Nii jääb kolleegidega kontakt väikseks ja mõni tunneb, et see pidurdab sisseelamist ja taaskohanemist, kui ei saa kolleegidega ühises kontoris möödaminnes paar sõna vahetada ja nii ei teki tiimitunnet:

„Seetõttu võib-olla see tagasitulek on ka toimunud nagu natuke aeglasemalt lihtsalt, et ei ole mina olnud kontoris, ei ole teised inimesed olnud kontoris ja see on ka seda tagasitulekut ja kohanemist kindlasti võib-olla nagu mõnevõrra pidurdanud.“ (i6)

Üks informant aga rääkis, et ilma kaugtöö võimaluseta ta ei olekski saanud sama tööandja juurde naasta, kuna ta kolis vahepeal teise linna ja kui lapsed olid lasteaia-ealiseks kasvanud, asus ema uusi töövõimalusi vaatama kodu lähedal. Seejärel sai aga telefonikõne endise tööandja juurest, kes lahkelt pakkus võimalust täiesti kaugtööl olla ning värske ema võttis selle võimaluse rõõmuga vastu, eelistades tuttavat tööandjat ja tuttavaid tööprotsesse.

Osaline koormus. Mõned lapsevanemad eelistavad (vähemalt esialgu) töötada osalise koormusega, sest siis on ajavaru oma erinevate ülesannete täitmiseks, jääb piisavalt aega väikeste laste ja kodu eest hoolitsemiseks, ise kohaned sammhaaval tööga ja pere harjub uue elukorraldusega. Heal juhul jääb ka aega iseenda eest hoolitsemiseks. Samas võib see tekitada omakorda probleeme sisseelamisel, sest siis on raskem meeskonda sulanduda, kolleegid lähevad

edasi oma teemadega, tööalased projektid arenevad vahepealsel ajal edasi ja töötaja võib vabade päevade ajal ka olulisest infost ilma jääda. Lisaks on keeruline osalise koormuse raamesse jääda, kui üldine töötempo on väga kiire.

„Tegelikult ma tegin ikka rohkem. Ametlikult olin poole kohaga, aga tegelikult tegin umbes kolmveerand koormusega. Vaid palka sain pool. Ma vist ei ole väga hea „ei“ ütlemises. ... Võib-olla ma nagu võtsin lõdvemalt, et ma ei teinud peale tööaega tööd ja ma ei olnud niimoodi pinges, et see asi on nüüd see nädal vaja ära teha, sest ma tegelikult teadsin, et ma tundide mõttes olen ammu koormuse ületanud.“ (i2)

Enamasti alustatakse osalise koormusega (näiteks üks kuni kolm tööpäeva nädalas) ning seejärel sammhaaval tõstetakse koormust, sest tööülesandeid tuleb järjest juurde ja nii on keeruline päriselt osalise töötaja sisse mahtuda. Intervjuude tulemusena võib öelda, et selline vähehaaval koormuse tõstmine on paljudele sobilik.

Organisatsiooni info jagamine. Need, kes on kauem eemal olnud, osalevad hea meelega päris uutele töötajatele mõeldud sisseelamisprogrammis, et saada uuesti õige infovälja sisse, kohaneda uuenenud oludega ja tutvuda uute võtmeisikutega. Lisaks üldisele kogu ettevõtte tervikpildi jagamisele vajavad aga uued ja ka tagasitulnud töötajad lisaks konkreetsemalt oma töörolli-spetsiifilist juhendamist, tööprotsesside osas ning ka kontaktivõrgustiku tutvustamist. Vanemapuhkuselt naasjad vajaksid sujuvamaks taaskohanemiseks ka lühiülevaadet äraoldud perioodist, kuidas ettevõttel on vahepeal läinud, mis on vahepealsed arengud, strateegilised otsused ja muud suuremad muudatused:

„Oleks võinud olla natuke seda rohkem, et mitte kohe krahh hakkame tööga pihta, esimesest koosolekust peale, et siin need ülesanded on, et võib-olla mingisugune sisseelamine, et mis vahepeal toimunud on, kuidas on mingid protsessid muutunud. ... Oma üksuse juht või keegi, kes näitab seda laiemat pilti, et mis siin vahepeal on arengud olnud. Mina hakkasin kohe krahh, tööga pihta, aga laiemat tausta mul ei olnud, et mis need uued suunad on.“ (i6)

Üks ema, kes oli kaks korda sama tööandja juurest lapsehoolduspuhkusel käinud ja naastes iga kord uue rolli saanud ning iseseisvalt enda sisseelamisega tegelenud, ütles, et mitte mingit onboardingut ei toimu, kui lapsehoolduspuhkuselt tööle tagasi tuled. Eriti keeruline on siis, kui vahepealsel ajal ka kolleegid on vahetunud. Teine jällegi tundis end samamoodi nagu täiesti uus

töötaja (tal oli ka uus tiim ja uus tööroll) ning osales hea meelega kõigil uute töötajate sisseelamist toetavatel üritustel ja koolitustel:

„Tunne oli siuke nagu ma olekski olnud täiesti uus töötaja, uue töötaja päeval käisin ja kõik need tutvustavad koolitused, see oli küll väga tore.“ (i3)

Kolmas ema rääkis, et ta suunati pärast lapsehoolduspuhkust kohe uutele töötajatele mõeldud koolitusprogrammi, kuid see oli tema jaoks siiski liiga algtase ja pidi harjutama koolitööna samu tegevusi, mida ta ka samal ajal tööülesannetena tegi. Parem, kui lapsehoolduspuhkuselt naasjad saaksid läbida lühema või kohandatud programmi, mitte kogu väljaõppe algusest lõpuni.

Juhendamine ja mentorlus. Intervjuude tulemustest saab välja tuua, et juhendamine on vajalik, eriti kui on uus roll või kui on olnud pikem lapsehoolduspuhkus. Enamus tööle naasvatest emadest on maininud, et vahepeal on midagi ikka muutunud (tööülesanded, kolleegid, kontaktivõrgustik, töövahendid vmt), siis on juhendamine ja õppimine väga oluline. Selleks, et õiged kontaktid kätte näidata, uuenenud töövahendeid kasutama õppida, käimasolevatest projektidest parem ülevaade saada, on hea saada juhilt või kolleegidelt juhendamist:

„Ma olen uues rollis ja ma praktiliselt iga päev õpin, aga esimestel tööpäevadel kolleegid tegid mulle väga hea ja põhjaliku sissejuhatus, et mida nad üldse teevad, millised projektid on juba tehtud, mis meid ees ootab. Kõik need uued tooted, terminid, keerulised lahendused, see kõik on uus minu jaoks... Aga nad on väga abivalmid, nad toetavad ja aitavad infoga ja oma kogemusega.“ (i1)

Mõnes ettevõttes kasutatakse uute töötajate (sh lapsehoolduspuhkuselt tulnute) sisseelamiseks juhendaja või mentori tuge. Samas, mentorluse olemus ja korraldus tuleks mõlema poolega väga selgeks rääkida, sest kui kokkuleppeid mentorlusprotsessi osas ei ole, siis mentorlus ei hakka toimima:

„Juht ütles mulle, et võta X omale mentoriks. Aga ta otseselt ei leppinud meiega kokku, et kuidas see mentorlus peaks olema korraldatud. Ka sellel mentoril oli väga kiire koguaeg ja väga suur töömaht. ... See süsteem peaks olema kuidagi konkreetsem. Kui sulle lihtsalt öeldakse, et see on su mentor – mis see siis tähendab, kuidas mentordamine käib?“ (i2)

Tunne, et oled teretulnud ja oodatud. On väga suur vahe, kas inimene tunneb end oodatuna või ei tunne. Kolleegid ja juhid saavad selleks palju ära teha nii lapsehoolduspuhkuse ajal kui tööle naasmise etapis. Üks hoolimise ja oodatud tunde tekitamise näide on see, kui juht ise helistab ja

küsis, kuidas on tööle tagasitulemise mõtted, pakub võimalust haarata mõni huvitav tööroll ning ühtlasi on valmis ka paindlikkuse osas kompromisse tegema:

„Kui ma olin veel kodus, siis juht ise võttis minuga ühendust, sest neil tekkis uus roll ja neile tundus, et see võiks just mulle sobida. Juht helistas mulle ja uuris, kas see võiks mulle huvi pakkuda ja millal ma plaaniks tööle tagasi tulla. Jaa, see oligi just see roll, mida ma ise mõtlesin ja oleks oodanud. Ma rääkisin talle ausalt, mis seis meil kodus on, et ma ei ole kindel, kuidas ma saan tööle tulla. Juht tegi mulle pakkumise, rääkisime läbi. Nad olid valmis kompromissi tegema, et poole koormusega esialgu ja et ma saan kodus tööd teha. Meile mõlemale sobis nii.“ (i1)

Samas teine intervjueritav tõi välja just vastupidise kogemuse, kus tööandjaga kontakt oli kaugeks jäänud, ta tundis, et on unustatud oma tööandja poolt ja tagasi tulles oli väga kummaline end uuesti tutvustada, justkui poleks varem koostööd teinud:

„Kui ma tulin tagasi, siis mulle öeldi umbes nii, et vaatame, mis puust sa üldse oled, mida sa üldse oskad... Mina imestasin, et vaadake mu profiil üle, teil on ju minu info. Aga nüüd oli nii, et saada mulle oma CV, et ma vaatan, mis profiil on, kui sa tagasi tuled. Töötajana kehtasin õlgu, saatsin selle CV, aga tegelikult nagu naljakas on see, et olen ettevõttes kümme aastat töötanud, aga nad ei tea mu tausta, kõik need koolitused, mis ma töötamise ajal olen läbinud jne.“ (i2)

Mõnel on jäänud tööle naasmisega seoses mulje, et inimesed ise ei ole olulised, vaid ülesanded on vaja täita. Aktiivsem suhtlemine tööandja poolt ja aeg-ajalt helistamine, et uurida, millal töötaja kavatses tagasi tulla, looks soojema ja oodatuma atmosfääri:

„Tead, ma täitsa tajusin seda, et lihtsalt see töö oli täitmata. Et sellist emotsionaalselt, et oi, nii tore, et sa tagasi oled - seda ma ei tajunud. Ma tajusin lihtsalt seda, et kuna inimest ei olnud, siis oligi töö tegemata ja et seetõttu ma olin vajalik. ... Teine kolleeg, kellega me koos läksime samaaegselt lapsehoolduspuhkusele samast osakonnast, tema poole ei pöördunud mitte keegi. Ja tema kõrval ma nägin, kuidas tema elas seda raskelt üle, et minuga võeti ühendust, aga tema, kes oli teises rollis, temaga pole võetud ühendust. See pani mind küll mõtlema, et kas me inimestena siis ikkagi oleme nii olulised - mina oma rolli tõttu lihtsalt olin ettevõttele vajalikum ja seetõttu võeti ühendust. Aga teine, kellega me samaaegselt läksime lapsehoolduspuhkusele, miks tema sai teistsuguse kohtlemise osaliseks. ... Ma nägin jah, et võib mitut moodi minna.“ (i6)

Mõnel juhul oli töötaja tööle tagasitulemise plaan juhile justkui ootamatu: „*oi oi, mul on juba komplekteeritud meeskond*“. Tuli ka välja, et kui juht oleks varem helistanud ja tööle kutsunud, oleks töötaja juba varem tagasi tulnud. Kui juht hoiab sidet kodusolevate töötajatega, siis on olemas info ka selle kohta, millal keegi tahaks tagasi tulla. Sel juhul saab õigeaegselt pakkuda oma kodusolevatele tiimiliikmetele tööd, kui mingi ametikoht vabaneb.

Kaasamine lapsehoolduspuhkuse ajal. Töölt lapsehoolduspuhkusel olijatel on erinevad ootused kolleegidega kontaktihoidmise osas. Mõni lapsevanem on öelnud, et ta tundis ennast väga eemalejätetuna, kuna töölt ei hoitud temaga kontakti puhkuse ajal, ei saanud ligi ettevõtte siseuudistele ega olnud mingit muud kontakti kolleegidega. Tööandjale on kasulik hoida kontakti, edastada sise-uudiseid, kutsuda ühisüritustele, et tekitada tiimitunnet. Ka koolitustele tasub kodus olevaid töötajaid kutsuda (kui neil endal on huvi osaleda), sest sellega hoiab nii kodus oleva töötaja pühendumust, meeskonnatunnet kui ka tema erialast taset. Kaasamine lapsehoolduspuhkuse ajal tekitab sujuvama sisseelamise tööle naastes. Erinevates ettevõtetes on erinevad kokkulepped lapsehoolduspuhkusel olijate kaasamise osas. Suuremates ettevõtetes pigem ei kaasata puhkusel olijaid ühistegevustesse. Sageli see oleneb otsesest juhust ja meeskonnaliikmetest, kuid kui need vahetuvad, siis kaob side lapsehoolduspuhkusel olijaga. Üks ema kirjeldas, et pikema lapsehoolduspuhkuse puhul kasvõi kord aastas ühisüritus oleks aidanud tal meeskonnaga sidet hoida, kuid teda jäeti rohkem kui neljaks aastaks täiesti eemale:

„Kui ma oleks käinud iga aasta kasvõi korra nendega meeskonnäiritusel, siis oleks võib-olla läinud sujuvamalt inimeste vahetumine ja see meeskonna hing, ühtesulamine. ... Kui oled kodus ja kui teised kolleegid vahepeal vahetuvad, siis sind nagu unustatakse ära. Siis sa pead ühel hetkel võtma ühendust, et kuulge, ma nüüd tahaks tööle tagasi tulla. Ja siis on suhtumine umbes selline, et ahsoo, kes sa oled. Niisugune tunne jääb endale, pead hakkama ennast uuesti tutvustama, et kes sa oled ja mis sa teha tahad. Mis sa üldse teha oskad ja vaatame, kas sa üldse hakkama saad. See ühenduse hoidmine looks kindlasti väärtust ka ettevõttele, mitte ainult endale.“ (i2)

Üks ema rääkis, et kui oli korra juba seda eemalejätuse tunnet tundnud, siis teise lapsega koju jäädes tegi ise paar tundi kuus mõne töotsa, et teda ei unustataks ja et jääks inforingi sisse:

„Esimese lapsega ma jäin päris kõrvale tööst. Mind ei kutsutud ka üritustele kaasa. Mulle jäi mulje, et ma pole ettevõtte jaoks väärtuslik, et ma pole oluline. Aga teisel korral ma ise tegin mingeid töotsi, paar tundi kuus ja ma nagu alateadlikult ei lasknud ennast unustada. Ma ei tahtnud uuesti sellesse seisuga sattuda, kus mind jälle täiesti kõrvale jäetakse.“ (i4)

Samas üks ema rääkis, et lapsehoolduspuhkusel olles ta ei tahagi teada tööasjadest ja ettevõtte siseuudistest, puhkus on selleks, et puhata. Kuid siiski tahaks hoida sidet oma lähemate kolleegidega, see aitaks tal ennast ka taastada ja kodusele elule vaheldust leida:

„Kui ma olen kodus lastepuhkusel, siis ei olegi vaja töösju teada. Ongi hea kui on vaikus. Aga kui on hea kontakt kolleegidega, siis on väga meeldiv, kui kolleegid võtavad ühendust, et me saame kokku, tule ka teeme midagi koos või tööalaselt, sõidame välja, tule ka, see oleks väga armas. Aga üks esimestest gruppidest, ... nendega me kohtusimegi aeg-ajalt ja siinamaani kohtume. See on väga tore, kui sul on tööalane tutvusringkond tekkinud, kellega suhelda.“ (i8)

Tõsiasi on see, et paljud töötajad valivad pärast lapsehoolduspuhkuse lõppu uue tööandja või lausa uue karjääri. Käesoleva töö autoril puudub kahjuks sellekohane statistika, kui paljud valivad oma endise tööandja ja kui paljud valivad uue karjääri, kuid intervjueeritavaid otsides ja valides selgus, et üsnagi suur osa lapsehoolduspuhkuselt naasjatest on vahetanud pärast lapsehoolduspuhkust oma karjääri või tööandjat. Inimesed kasvavad oma tööst ja organisatsioonist lahku, kui on pikalt tööst ja meeskonnast eemal olnud. Puudub kontakt ja kolleegid vahepeal muutuvad. Kui töö kaudu tekkinud sõbrad ka töökohta vahetavad, siis seda enam kasvab kodus olev töötaja eemale oma tööandjast. Kodus olijate kaasamine tööprojektidesse või koolitustele võib tekitada lisakulu, kuid sellega hoiab ja tõstab töötaja taset ja pühendumust, lisaks võib see ettevõttele kasulik olla, et värske pilguga uusi ideid saada. Töötajate hoidmiseks oleks kasulik sidet hoida.

Üks ema aga rääkis, et teda kaasati nii sageli lapsehoolduspuhkuse ajal meeskonnaüritustele, et tagasi tulles oli hea ja tuttav tunne, kõik tuttavad inimesed ees, kuigi oli kaks aastat eemal olnud:

„No tegelikult hästi palju sõltub juhust, meil on kogu aeg olnud hea klapp ja suhtlemine, isegi siis, kui ma olin lapsepuhkusel, siis ta alati kutsus mind, kui olid sünnipäevade tähistamised või siis mingid meeskonnaüritused. Ka mingil meeskondlikul koolitusel ma käisin nendega koos, ja discgolfi mängimas. Sünnipäevade tähistamisele ja jõuluistungile mind kaasati kogu aeg. Ja siis oligi see, kui ma läksin tööle tagasi, siis enamus ütlesid, et me oleme kogu aeg näinud, nagu poleks ära olnudki.“ (i7)

Inimlik hoolimine. Üks olulisemaid toetusi, mida saab lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajale pakkuda, on positiivne suhtumine ja toetus otsese juhi ja lähemate kolleegide poolt. Mõndagi on vahepealsel ajal muutunud ja juhendamine, käehoidmine juhi ja kolleegide poolt ning tiimitundes panustamine on väga positiivse mõjuga:

„Ma olen täiesti uues tiimis. Nad võitsid mind väga soojalt vastu. Väga-väga hea toetus nii juhilt kui kolleegidelt. Mulle tõesti meeldib meie meeskond. Juht alati leiab aega, kui on muresid või küsimusi ja leiab õiged sõnad, toetab ja aitab hästi. Võin igal ajal pöörduda kolleegide poole ja kõik aitavad infoga ja toetusega. ... Nemad on minu jaoks praegu eeskujud ja mina olen nagu väike laps, null teadmisi ja pusin õppida.“ (i1)

Informandid tõid ka välja, et väga armas ja soe tunne jääb sellest, kui kõrgema astme juht (kellega otseselt kokkupuudet pole) tuleb möödaminnes küsima, kuidas läheb, just sisseelamise vaates ja uue rollide tasakaalu seisukohast. Sisseelamisel on oluline, kui on toetav juht ja toetav tiim ja et juht märkab ja küsib päriselt, kuidas sul läheb. Hea juht jälgib ka seda, et osakoormusega töötaja töökohustustega üle ei pingutaks:

„Tiimijuhiga on mul väga vedanud, meil ikkagi juht just selle töökoormuse koha pealt ka uurib, et kuidas läheb ja kuidas ma jaksan. Sellest ei ole kasu, kui inimene ennast läbi põletab. Kui võib-olla seda kontrolli ei oleks, siis ikka mõtled, et ah, ma just tulin tagasi ja tahan ennast tõestada, ja nii tõmbadki ennast võib-olla siin üle.“ (i5)

Psühholoogilise nõustamise teenus tööandja kulul. Tööandjatel tasub pakkuda või vahendada psühholoogilise nõustamise võimalust oma töötajatele. Mitmed emad on kasutanud psühholoogi abi, et ennast vahel maha laadida ja oma koormat vähendada. (i3, i6, i8). Mõni mainis, et ka intervjuus osalemine oli sarnane kogemus kui psühholoogi juures käia:

„Kui teisele niimoodi rääkida kõike välja, see paneb ennast ka läbi mõtlema kõikide nende olukordade üle ja õpetab.“ (i3)

Psühholoogiline abi õpetab mitme rolliga toime tulemist, aitab ärevust kontrolli alla saada, õpetab eneseabi võtteid ja vajadusel määratakse ka antidepressandid.

„Mind toetas kindlasti see teraapias käimine, aga antidepressandid ka, et kuidagi saavutada mingisugust tasakaalu ja ärevust alla tõmmata. Jah, võib-olla see niimoodi mitme asjaga žongleerimine, see põhjustab seda ärevust lõpuks. ... Sest tööaega jäi lõpuks väga vähe ja seda aega veel vähem, et iseennast esile seada ja puhata ja aega maha võtta.“ (i6)

4. ARUTELU, JÄRELDUSED

Lõputöö järelduste osa annab ülevaate tulemustest seoses teoreetilise põhjaga, nende praktilisest rakendusvõimalusest ning kokkuvõtteks pakub välja soovitusi, mida saaksid ettevõtted teha selleks, et lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajaid paremini siduda ja hoida ettevõttes.

Uuringus osalenud emad olid lapsehoolduspuhkusel olnud vähemalt üks aasta. Kõige pikem lapsehoolduspuhkus informantide hulgas oli olnud 4,5 aastat. Mida kauem on ema lapsehoolduspuhkusel olnud, seda rohkem on ta tööst võõrdunud. Intervjuude põhjal võib öelda, et umbes ühe aasta pikkuse lapsehoolduspuhkuse puhul on tööl üsnagi vähe muutunud, protsessid, kollektiiv, projektid on üsna sarnased kui enne lapsehoolduspuhkust. Pikema kui 2,5 aastase lapsehoolduspuhkuse puhul on toimunud muutused kollektiivis, see toob endaga kaasa, et puhkuselolija on töölolijatele võõras ja halvematel juhtudel tundub puhkuselolijale, nagu ta oleks unustatud, peab hakkama ennast uuesti tutvustama, enda oskusi ja kogemusi tööandjale justkui tõestama.

Uuringus osalenud emad osalesid intervjuul esimese aasta jooksul pärast lapsehoolduspuhkuse lõppu. Informantide hulgas kõige lühem taaskohanemise periood oli olnud intervjuu ajaks vaid 3 kuud. Selle aja jooksul on taaskohaneja ikka veel õppimise faasis, eriti kui on uus tööroll. Intervjuude tulemustena ning varasemate uuringute põhjal (nt Bauer, 2010) võib järeldada, et taaskohanemine võtab aega ligikaudu üks aasta ja selle aja jooksul kohaneb töötav ema ka oma uue rollijaotusega ning emarollist töörolli üleminekuga, on õppinud toimetulekustrateegiaid ning loonud uued rutiinid, mis teda rollide ühitamisel toetavad.

Ühiseks näitajaks vastanute hulgas oli ebakindlus enesetõhususe ja oma kompetentside piisavuse osas. Hästi palju oleneb ettevõttest, kultuurist, üldisest töötempo, aga eelkõige otsesest juhust. Kui juht on toetav ja annab aega uue elukorraldusega harjuda, siis leiab värskelt tööle naasnud ema ka ise oma enesekindluse uuesti üles ja loob uued rutiinid, et jälle edukalt toimetada. Samuti aitab ebakindlust vähendada piisav juhendamine ja täiendkoolitamine.

Intervjuude tulemusena võib öelda, et taaskohanemine hõlmab nii isiklike kui organisatsioonilisi aspekte: tutvumist/taastutvumist uute kolleegidega, organisatsiooni süsteemide ja uute protsesside õppimist, uute tööülesannete jaoks uute teadmiste omandamist; aga ka oma isiklike ja töörollide ühildamist, sh ajaplaanide ja rutiinide korraldamist, lapsehoiu korraldamist, tugivõrgustiku loomist, et ootamatuteks plaanimuutusteks valmis olla. Seda kinnitab Ladge ja Greenbergi (2015) taaskohanemise mudel (joonis 3), mille kohaselt värsked emad kujundavad endast uue mina-pildi

ning loovad oma identiteedi prioriteedid, õppides rollieeskujudelt ning iseenda varasematest kogemustest. Värsked emad õpivad iseennast uuesti tundma ja seeläbi vähendavad ebakindlust oma organisatsiooni kontekstis, seeläbi loovad naised endast tuleviku tööalase minapildi. Tuleviku töö-mina mõjutab otseselt inimese karjääri-alaseid tundeid, arusaamisi ja käitumisi. Seetõttu on tuleviku tööalase minapildi loomine taaskohanemise oluline väljund.

4.1. Üleminekutega kohanemine

Schlossbergi (1981) järgi mõjutavad üleminekutega kohanemist kolm peamist faktorit – ülemineku omadused (rollimuutus, positiivne või negatiivne mõju, ajastatus, stressitase), sotsiaalne tugi ülemineku ajal ning individuaalsed psühhosotsiaalsed kompetentsid, sh kogemus varasemate kohanemistega.

Käesoleva uurimuse tulemusena saab luua paralleele Schlossbergi üleminekutega kohanemise teooriaga. Lapsehoolduspuhkuselt tööle naasmine on üleminek, millega kaasneb oluline **rollimuutus**, kusjuures eelnev roll ehk emaroll ei kao, vaid selle kõrvale tuleb varem kogetud roll ehk tööroll. Kõik intervjueritud emad olid ise otsustanud tagasi tööle tulemise kasuks, enamasti oli peamiseks motiiviks eneseteostusvajadus ning vaheldus kodustele rollidele. Seega võib öelda, et kuigi laste kõrvalt tööle siirdunud emad on stressis ja väsinud, on tegu siiski ka positiivse üleminekuga, kuna nad saavad ennast intellektuaalselt teostada ja oma ambitsioone ellu viia. Lapsehoolduspuhkuselt tööle naasmiseks pole ühte parimat aega, mis sobiks kõigile, sobivas ajastuses võib olla väga suuri erisusi. Tööle naasmise parima ajastusega seoses tajuvad emad ka lahknevasi ühiskondlikes hoiakutes ja ootustes – motiveeritud ja andekas töötaja justkui peaks võimalikult vara tööle tagasi siirduma, kuid hooliv ja pühendunud ema peaks nt vähemalt kolm aastat lapsega kodus olema. Tööle siirduvad emad on üsnagi haavatavas hingeseisundis ja on seetõttu mõjutatavad neist ühiskondlikest hoiakutest.

Järk-järguliste muudatustega kohanemine on kergem kui järskude muudatustega kohanemine (Schlossberg, 1981). Seetõttu võib olla soovituslik ka lapsehoolduspuhkuselt järk-järguliselt tagasi tööle naasta, alustades väiksema töökoormusega, mitte koheselt täiskoormusega tööle tulla. Käesoleva uurimistöö tulemused näitasid samuti, et enamasti alustavad emad pärast lapsehoolduspuhkust tööle naasmist osakoormusega, seejärel järk-järgult oma koormust tõstes. See aitab kohaneda kõigil osapooltel – perel, lapsel, töökollektiivil ning eelkõige töötaval emal endal.

Sotsiaalne tugi lapsehoolduspuhkuselt tööellu ülemineku ajal on üks olulisematest kriteeriumitest, mis toetab taaskohanemist. Võimalus jagada oma emotsioone oluliste inimestega teeb kohanemise kergemaks. Ka tööstressi tajutakse vähem ja kergemana, kui on head ja toetavad suhted kolleegide, sõprade ning pereliikmetega. Esiteks kõik uurimuses osalenud emad tõid välja, et tugivõrgustik, kellega lapsehoiu ülesannet jagada, on esmatähtis selleks, et tööle naasmine üleüldse kõne alla tuleks. Teiseks oluline on sotsiaalne tugi töökaaslastelt – taaskohanemiseks on oluline, et töötaja tunneks end oodatuna ja teretulnud. Seda saab tekitada näiteks lapsehoolduspuhkuse ajal töötaja kaasamisega ühisüritustele. Lisaks leiavad enamused emad tuge sarnases eluetapis kolleegide või sõpradega kogemuste jagamisest. Ka Podder ja Kirch (2013) nimetavad, et nii Soome kui Eesti emadel on töö- ja pere tasakaalu tekitamise jaoks vajalik sotsiaalne võrgustik. Ühiskondlikus mõttes tunnevad enamused emad üleminekul emarolli tööellu end pigem hüljatuna ja ühiskondlikust sotsiaalsest toest tuntakse puudust. Ühisüritused, koolitused ja koostöö kolleegidega annab turvatunde ja toetab meeskonnatunde taastekkimist. Sama kinnitavad ka Houston ja Marks (2003) ning Seiger ja Wiese (2011), et erinevad sotsiaalse toetuse aspektid soodustavad tööle naasmist. Esiteks lähedaste ja sõprade poolt toetus tööle naasmisel – tugevam lähedaste toetus (nii praktiline kui emotsionaalne toetus) aitab paremini tööga taaskohaneda. Teiseks sotsiaalne toetus töökohal – naised, kes tajuvad positiivset suhtumist kolleegide ja juhi poolt, taaskohanevad kergemini tööga. Samasugust sotsiaalse toe vajadust kinnitasid ka käesoleva uurimistöö tulemused, et puudujäägid ükskõik millises sotsiaalse toetuse vormis tekitavad üleminekufaasis ja taaskohanemisel suurt stressi ja rahulolematust.

Intervjuude tulemusena võib välja tuua, et just tunne, et oled oodatud (või vastupidi, et oled unustatud), on see, mis mõjutab taaskohanemise kogemust kõige tugevamalt. Vahepeal aegunud oskused või teadmised on õpitavad, infot saab jagada, kuid väga muserdav on tunne, et sina inimesena pole väärtuslik ja tööandjal on vaja ainult seadusest tuleneva kohustuse tõttu sulle rakendus leida. Lahendusena võiks kasutada rohkem lapsehoolduspuhkusel olijate kaasamist, näiteks kasvõi üksikutesse tööprojektidesse või meeskonnakoolitustele ja ühisüritustele kaasamist üks kord aastas. Uuringus osalenud informandid, kes jätkasid lapse kõrvalt väga väikese koormusega üksikute tööülesannete täitmist, olid infoväljas ja tundsid end meeskonnaliikmena. Ühel sellisel juhul sai puhkusel olev ema ka õigeaegselt siseinfot uuest projektist ja uuest töörollist, mis talle ideaalselt sobis ja millele ta end koheselt tööle pakkus. Kui kodus olev ema ei ole infoväljas, siis ta jääb meeskonnale võõraks ja võib ilma jääda ka olulistest uudistest ja karjääriarengu võimalustest.

Schlossbergi üleminekutega kohanemise kolmas faktor – **individuaalsed psühhosotsiaalsed kompetentsid** ja kogemus varasemate kohanemistega tuli samuti olulisena käesolevas uurimuses välja. Mitmed uurimuses osalejad õppisid uusi sotsiaalseid oskusi, hindasid ümber oma senised tõekspidamised korra ja rutiinide osas. Schlossbergi (1981) järgi kohanevad inimesed järgmiste üleminekufaasidega kergemini, kui neil on varasemast elust sarnane kogemus üleminekuga kohanemisest. Varasema kogemuse eduelamus annab konstruktiivsed hoiakud ning ka käitumuslikud kompetentsid. Ning vastupidi – kui inimesel on olnud minevikus halvad kogemused sarnasest üleminekufaasist, siis tal on vastav eelhoiak ning ka järgnevad sarnased kogemused võivad olla negatiivsed. Ka käesoleva uurimuse tulemused kinnitavad, et varasemad kogemused on õpetanud taaskohanemist. Emad, kes olid varem kogenud üleminekut emarollist töörolli, olid õppinud ise üleminekuga paremini toime tulema. Üks uurimuses osaleja oli näiteks kogenud, et eelmise ülemineku ajal tundis ta end ettevõtte poolt unustatuna, seetõttu teise lapsega lapsehoolduspuhkusel olles võttis ta endale väga väikese koormusega tööülesandeid juba lapsehoolduspuhkuse ajal, et saaks iseennast tööga kursis hoida ja kolleegid teda ei unustaks.

Feldman *et al* (2004) on öelnud, et karjäärile orienteeritud emad taaskohanevad pärast sünnituspuhkust tööga paremini. Nii ka käesolevas uurimuses osalenute põhjal võib järeldada, et karjäärile orienteeritud stiil aitab töö- ja pereelu tasakaalu kiiremini leida, kuigi see ei pruugi kergendada teisi võimalikke takistusi taaskohanemisel, näiteks kultuuriline või struktuuriline taaskohanemine.

Hennekam *et al* (2019) töid välja lapsehoolduspuhkuselt tulijate taaskohanemisel kolm tasandit: 1) ühiskondlik tasand – sotsiaalsed normid emaduse ja osaajaga töötamise suhtes; 2) organisatsiooniline tasand – peresõbralik töökeskkond ja rollieeskujud; 3) individuaalne tasand – partneri tugi ja karjääriootused. Nagu eelpool öeldud, on mõnes riigis (nt Holland) osaajaga töötamine tavapärane, kuid käesolev uurimus kinnitas, et Eestis, kus osaajaga töötamine ei ole veel nii levinud, oodatakse emadelt kiiremat taaskohanemist, et siis taas jätkata täiskoormusega töötamist. Osakoormusega töötamine kipub ületama kokkulepitud piire ja tekitab seetõttu stressi.

4.2. Konfliktid, sh identiteedikonfliktid

Lapsehoolduspuhkuselt tööle naasmisega seoses ilmnasid uurimuse tulemusena ka mõningad **identiteedikonfliktid**, sh rollikonfliktid. Horton *et al* (2014) raamistiku järgi esinevad identiteedikonfliktid inimese väärtuste, uskumuste, normide ja ootuste vahel, mida üksikisik või kollektiiv tunnetab mina- või meie-tundena.

Lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajal võib samuti esineda individuaalne identiteedikonflikt, mis tuleneb muutunud elurollide omavahelisest seosest. Elurollide baasil individuaalset identiteedikonflikti nimetavad Ladge ja Little (2019) kuvandi mittevastavuseks. Sellele lisandub sageli üksuse-sisene identiteedikonflikt töömeeskonnas, kuna ka tööüksus on järjekordses muudatuses seoses ühe liikme tagasitulemisega, kusjuures see liige ise on vahepeal mõnevõrra muutunud. Kogemus nende muudatuste ja konfliktide suhtes võib olla erinev – mõnele hirmutav, teisele rikastav (Horton *et al*, 2014). Käesoleva uurimustöö tulemused kinnitavad, et peale paariaastast emarollile pühendumist tekib sisemine vajadus intellektuaalse töö ja eneseteostuse järele. Täiskohaga emaroll ei rahulda sageli nende naiste eneseteostusvajadusi, kes on varem tegelenud intellektuaalse tööga. Seega tekib identiteedikonflikt, kuna kõik olulised rollid ei ole rakendatud. Seda kinnitab ka Pajumets (2007) uurimus, et kuigi esimene põhjus tööle naasmiseks on sissetuleku suurendamine, on samavõrd oluline ka pääseda lapsehoolduspuhkusega kaasnenud sotsiaalsest isolatsioonist – paljud väikelaste emad vajavad rollide ja identiteetide paljusust, et tunda end täisväärtuslikuna.

Millward (2006) sarnase uurimuse tulemused näitavad lapsehoolduspuhkuse ja identiteedimuutusega seoses probleeme kolmes valdkonnas: peatselt sünnituspuhkusele jääv ema tunneb, et on töökollektiivis muutunud nähtamatuks ja tunneb, et teda ei väärtustata töötajana; suur süütunne seoses lapse kojujätmisega; tööle naastes nõuab suuri pingutusi, et näha end hea ema ja väärtusliku töötajana. Neist kolmest aspektist esimest küsimust käesolev uurimus ei hõlmanud, kuid kahe viimase osas kinnitab tulemusi ka käesolev uurimustöö.

Sotsiaalse identiteedi teoriast lähtuvalt (Tajfel, Turner, 1979) võib järeldada, et kui pikalt puhkuselt tagasi tulnud töötajal tekib või taastub kuuluvustunne oma töökollektiivis, siis see aitab kaasa kiiremale kohanemisele ja sisseelamisele. Vastandina, kui kollektiiviga kuuluvustunnet ei teki, siis jääb grupitunnetus vaid kodustesse rollidesse ja tööga kohanemine on aeganõudvam. Millward (2006) rõhutab, et sotsiaalse võrdluse protsess ja teiste grupikaaslaste sarnased varasemad kogemused aitavad kiiremini grupikuuluvust taastada.

Rollikonfliktid esinesid eelkõige oma aja ja ressursside jaotamise vaates. Kes hoiab lapsi, kui ema on töö! Kuidas jagunevad peres kodused tööd? Emadele langeb väga suur koormus nii kodu- kui ka töörollide täitmisel ning selle tasakaalu leidmine võtab mõnevõrra aega. Uurimuses osalesid emad esimese aasta jooksul pärast lapsehoolduspuhkuselt naasmist ja uurimuse tulemusena võib järeldada, et kodu- ja töörollide konflikti sisemine lahendamine ja sobilike rutiinide tekitamine võtab aega umbes aasta.

Kõigi uuringus osalenute ühine mure on olnud, et mõlemas rollis – nii töö- kui emarollis tunneb naine, et tahaks panustada paremini, aga ei jaks. Keeruline on olla korraga hea ema ja hea töötaja. Ka Millward (2006) uurimuses kaheksast seitse ema kirjeldasid tööle naasmisega seotud dilemmat, eelkõige kaheldes, kas on siis ikka piisavalt hea ema. Samas Millwardi uurimuses ilmnis ka see, et reaalselt tööle naasmise järel pidid naised põhjendamatult enda väärtust tööandja ees tõestama. Selline konflikt ilmnis käesolevas uurimuses vaid kaheksast ühel juhul, teiste puhul oli enese tööalane tõestamise vajadus pigem naise enda sisemine rollikonflikt.

Kõik käesolevas uurimuses osalenud emad väljendasid, et kuigi on keeruline oma töö- ja emarolli tasakaalu saada ja tunneb end mõlemas rollis pidevalt võlglasena, on tööle naasmine siiski õige otsus, kuna see tuletab meelde, et ta on lisaks emarollile veel keegi ning töö annab talle teistsugust energiat ja elujõudu juurde. Sama kinnitavad ka Alstveit *et al* (2011) uurimuse tulemused, et tööle naasmine andis naistele parema kontakti oma mina-pildiga, tagasi tööl olles tunnevad nad, et nad on ka paremad emad, kuigi samas väljendasid nad soovi olla rohkem koos oma lastega ja kartsid, et jäävad oma lapse arengus liiga paljust ilma.

Uuringus osalejad tõid välja, et tunnustus ja head suhted nii tööl kui pereliikmetega innustavad rollidevahelist tasakaalu edasi otsima, samas kui ebaedu või kriitilised kommentaarid kummaski rollis vähendavad enesekindlust. Sama kirjeldavad ka Greenhause ja Beutell (1985), et ebaedu kummaski rollis suurendab töö- ja pereelu konflikti. Kusjuures see ebaedu või kriitika ei pruugi olla ainult väliskeskkonnast tulenev, see võib olla ka isiklik tunnetus, nt süütunne.

Tööle naasmisega seoses tajuvad emad konfliktset suhtumist **ühiskondlike hoiakute** vahel. Ühelt poolt oodatakse justkui, et emad peaksid lastele pühenduma ja lastega kauem kodus olema. Teiselt poolt on tajutud hoiakuid, et kaua kodus olev ema on laisk, kui ei viitsi lapse kõrvalt kodus tööd teha. Selliselt vastakate ühiskondlike hoiakute tajumine tekitab värsketes emades omakorda lisapinget, segadust ja süütunnet. Sama väidavad ka Houston ja Marks (2003), et emadus on Lääne kultuuris samaaegselt nii avalik kui privaatne roll, paljude vastuoluliste kultuuriliste ettekirjutustega, kuidas olla hea ema – ühelt poolt oodatakse naasmist tagasi tööle, teisalt heidetakse ette, kui seda teeb. Pajumets (2007) järeldab, et perega seotud identiteeti peetakse üldiselt palju nõrgemaks sotsiaalse staatuse ja positiivse minapildi andjaks kui ametialast identiteeti. Ka Ladge ja Greenberg (2015) uurimuses toodi välja konflikte seoses sotsiaalsete eelarvamustega ning nad hoiatavad, et kuna värske ema mina-pilt on sel eluperioodil muutumas, on ta ka haavatavam teiste kommentaaride, arvamuste, nõudmiste ja ootuste poolt. Ladge ja Little (2019) kirjeldavad, kuidas teatud isiklikud otsused aitavad oma tasakaalus rollide kuvandit uuesti üles ehitada. Ka käesolevas uuringus osalenute põhjal võib järeldada, et esimestel kuudel pärast

tööle naasmist on rollide tasakaal pigem emaduse poole kaldu, kuid seejärel vastavalt isiklikele väärtustele ja vajadustele kujundatakse uus individuaalne rollidevahelise tasakaalu kuvand.

Just **süütunne** on kõige tugevam ühine näitaja ja sisemine konflikt, mis ilmnes kõikidest intervjuudest. Kõik emad on tundnud tööle naasmisega seoses tugevalt süüd nii tööandja ees, sest kahtleb, kas panustab ikka oodatud mahus ja mäletab enda sooritusvõimekust ajast enne lapsehoolduspuhkust, kui ka lapse ees, sest ei saa lapsega piisavalt palju koos olla ja temale piisavalt tähelepanu pöörata. Ka Maurer (2019) ning Millward (2006) kinnitavad, et üks levinumaid probleeme, mida värsked emad tööle naasmisel kogevad, on süütunne seoses lapse kojujätmisega ning töö- ja pereelu tasakaalustamisega. Süütunnet tugevdavad ka rollieeskujud, mis on sageli varasematest põlvkondadest ja traditsioonilisemad. Emad tunnevad oma lapse ees süüd, otsides iseendale õigustusi, näiteks vajadus oma erialast karjääri jätkata.

Konflikte töökultuuri, **organisatsioonikultuuri** või meeskonnaga ei tajunud ükski uuringus osalenu. Ainsa konfliktina võib nimetada seda, et need emad, kes olid pikemalt töölt eemal olnud ja keda tööandja ei olnud kaasanud vahepealsel ajal meeskondlikele kohtumistele, tundsid end juskui unustatud ja mittevajalikuna. Lapsehoolduspuhkuselt naasmisega seoses on piisavalt palju sisemisi konflikte ja kahtlusi, et tööle naasmisega seoses vajaks ema rohkem positiivset suhtumist ja tunnet, et ta on väärtuslik ja oodatud töötaja. Seda tunnet loob ka see, kui tööandja hoiab ühendust, helistab aeg-ajalt ja on kursis, kas ja millal töötaja sooviks tagasi tööle tulla. Emad, kes ise pidid end tööandjale meelde tuletama või end naasmise eel lausa tutvustama (ühel juhul paluti lausa CV saata, et varasemat kogemust hinnata), ei tundnud end väga oodatuna. Sarnaseid tulemusi näitas Millward (2006) uurimus, et mitmel juhul kogesid tööle naasvad emad üleolevat suhtumist ja eeldusi, et värskel emal pole huvi, energiat ega aega tööle pühenduda. Seetõttu tundsid need emad veelgi suuremat töökoormust, kuna soovisid end kiiresti tööle tõestada, et saavad oma tööga hakkama sama hästi kui varem. Rousseau (1989) psühholoogilise leppe raamistiku järgi võib raseduse ajal tekkivat tõrjutuse tunnet ja enese tööalane tõestamise vajadust tööle naasmisel käsitada psühholoogilise leppe rikkumisena.

Grether *et al* (2018) näitasid, et tööalane enesekindlus mõjutab üldist enesekindlust. Seega, kui depressioonis ema saab tööst meeldivaid kogemusi ja emotsioone, mõjutab see teda üldiselt ning ta võib tunda end seeläbi ka teistes eluvaldkondades enesekindlamalt. Nii ka käesolevas uurimuses mõnigi ema nimetas, et üleminekuga seotud pingest, kahtlustest ja ka depressioonist hakkas ta üle saama siis, kui tundis tööalaselt tunnustust ja kolleegide toetust või lausa imetlust. See mõjutab ka sisemist enesekindlust ning töötav ema jaksab seejärel olla rõõmsam ka koduroollides.

Käesoleva uurimuse kaheksast intervjuueeritud emast kaks olid kasutanud taaskohanemise perioodil psühholoogi abi, et oma üleminekuga paremini hakkama saada. Lisaks mainis mitu ema, et oleks pidanud kasutama psühholoogi abi, kuid kahjuks ei tundnud seda vajadust õigel hetkel ära. Mitmed autorid (nt Burt, Stein, 2002; Dagher *et al*, 2014; Philpot, Aguilar, 2021) kinnitavad, et lapsehoolduspühkusele tööle naasmisel on üsna sagedased erinevad stressitegurid, nt sünnitusjärgne depressioon, lahusoleku ärevus, rahaline koormus, unepuudus jm ning nende leevendamiseks saab ka tööandja omapoolset tuge pakkuda, nii kultuurilise toetuse võtmes kui ka psühholoogilise abi korraldamisel.

4.3. Aspektid, mis toetavad sujuvat taaskohanemist

Intervjuud kinnitasid varasemaid teooriaid, et taaskohanemisel on vajalik nii organisatsiooni kui ka inimese enda panus. Organisatsiooni toetusena peeti kõige olulisemaks paindlikku töökorraldust (aja- ja kohapaindlik) ning sotsiaalne toetus (kolleegide toetav suhtumine, tööalane juhendamine, grupiliikmeks võtmine). Inimese enda panusena peeti oluliseks positiivset suhtumist, ajaplaneerimise oskust, prioriteetide seadmist, vahel ka minnalaskmist või perfektsionismist loobumist.

4.3.1. Isiklikud toimetulekustrateegiad

Uurimistöö tulemused näitasid, et inimene ise saab väga palju mõjutada oma taaskohanemise kogemust, arendades oma enesejuhtimise oskusi, sh stressijuhtimine, ajaplaneerimine jmt. Seda kinnitavad ka Wiese ja Heidemeier (2012), et enesejuhtimise strateegiad on üleminekufaasides kohanemisel väga olulised. Enesetõhususe uskumused ja eneseregulatsiooni strateegiad (valikute tegemine, optimeerimine, kompenseerimine) kindlustavad aja jooksul parema tööga kohanemise. Sealjuures sõltub eneseregulatsioon ka kontekstist ja organisatsiooni toetusest. Wiese ja Heidemeieri (2012) järgi on enesejuhtimise strateegiate rakendamine eriti vajalik neil emadel, kes töötavad väga väikese koormusega, kellel on palju perekondlikke kohustusi ja kellel on kõrge tööstress.

Head sotsiaalsed oskused, eriti just empaatia aitab ennast ja teisi paremini mõista, oma vajadusi mõista ning aitab paremini otsuseid langetada. Seda nimetasid ka uuringus osalenud emad, et niipea kui hakkad oma taaskohanemisel tekkinuid probleeme teadvustama, siis oskad ka ise endale paremaid toimetulekustrateegiaid luua, näiteks aja maha võtmine, otsusekindlus, oma tunnete teadvustamine. Seda kinnitavad ka Alstveit *et al* (2011), et empaatia ja teiste parem mõistmine

tekitab enesekindlama tunde nii professionaalina kui naisena ja see enesekindlus annab julguse tööl rohkem oma soove välja öelda, seeläbi kogevad suuremat meelerahu ega tunne end enam üksildasena. Samas võib taaskohanemisel ja rollitasakaalu tekitamisel tuge saada ka sellest, kui töötav ema päriselt märkab, et mõni emarollis arenenud oskus on talle ka tööks kasulik. Ladge ja Little (2019) nimetavad seda positiivseks eristusvõimeks, kui inimene suudab ühe rolli tugevused rakendada ka teise rolli, näiteks emarollis harjutatud motiveerimine, organiseerimine ja märkamine aitavad tööl juhirollis paremaid tulemusi saavutada.

Uurimistöö tulemused näitasid, et proaktiivsus ja hea pealehakkamine nii õppimisel kui vajalike uute töökontaktide loomisel aitab kiiremini kohaneda, saada tiimiliikmeks ning oma töösse efektiivselt sisse elada. Kõrgema enesetõhususega inimesed on proaktiivsemad ning see soodustab kiiremat kohanemist (Klein, Heuser, 2008). Samas võib olla madalam töösuunaline proaktiivsus neil emadel, kes on pigem perele orienteeritud ning see võib aeglustada organisatsiooni sisseelamist, sotsiaalset integratsiooni ja tööga rahulolu.

Käesoleva uurimistöö tulemused kinnitavad ka Ladge ja Greenbergi (2015) taaskohanemise mudelit, mille kohaselt värsked emad kujundavad endast uue mina-pildi ning loovad oma identiteedi prioriteedid, õpivad rollieeskujudelt ning iseenda varasematest kogemustest. Intervjuudest nähtus, et varasemad taaskohanemise kogemused on abiks enesejuhtimisel, ajajuhtimisel ja organiseerimisvõimel, kuigi iga kogemus on erinev ja sõltub mitte ainult isiklikest oskustest, vaid ka välistest teguritest ja organisatsiooni toetusest. Samas iga kogemus on uus ja kui ema saab kolmanda lapse, on siiski iga tööle naasmise kogemus unikaalne ja erinev, sõltudes väga paljudest detailidest.

Sarnase kogemuse jagamine ning rollieeskujudelt õppimine annab kindlustunde, et selle keerulise üleminekuperioodiga on võimalik hakkama saada. Seda kinnitab ka Hennekam *et al* (2019), et kui samas organisatsioonis on teisi emasid, kes on hiljuti sama läbi teinud ja nendega saab kogemusi jagada, see rahustab ja annab kinnitab, et rollide vahelise tasakaalu leidmine on võimalik. Ning vastupidi, rollieeskujude puudumine tekitab stressi ja suurendab ebakindlust. Käesoleva uurimuse üks intervjuueeritav rääkis, et tal ei ole lähemas tutvusringkonnas ega töökollektiivis teisi väikeste laste emasid ja ta ei kujuta ette, kuidas teised selle üleminekuperioodi on suutnud üle elada.

Ladge ja Greenbergi (2015) taaskohanemise mudel ning ka käesolev uurimustöö kinnitab, et tööle naasnud emad püüavad aktiivselt leida ja harjutada uusi sotsiaalseid oskusi nagu ajaplaneerimine, prioriteetide seadmine, otsusekindlus, kuid ka perfektsionismist loobumine. Ebakindlust vähendab ka see, kui püüad näha olukorda perspektiivis, ehk see keeruline aeg, kus laps on väike ja vajab

palju hoolt ning samal ajal üritad ka tööga sama hästi kui varem hakkama saada, on lühike ja mööduv. Intervjuudes osalenud emad ütlesid, et algus oli väga raske, kuid need, kellel tööle naasmisest juba peaaegu aasta on möödunud, on uue tasakaalu leidnud ning oskavad juba mõlemast rollist rõõmu tunda.

Feldman *et al* (2004) leidsid, et emade karjäärikeskne stiil on seotud kiirema taaskohanemisega tööl ning emade traditsiooniline suhtumine soorollidesse on seotud kehvema taaskohanemisega tööl. Ka käesolevas uurimuses leidis sellekohaseid kinnitusi, et karjäärile orienteeritud emad on otsusekindlad, hea tugisüsteemi korraldanud lastehoiuks ning ei lase enda päevaplaane nii kergelt kõigutada. Samas kui perele orienteeritud või alles tasakaalu otsivad emad on stressis ja häiritud pidevast plaanimuutusest või ülimast paindlikkusest. Traditsioonilised soorollid peres takistavad emade sujuvat taaskohanemist tööga, st kui abikaasa ei toeta kodustes rollides ega lapsehoiu korraldamisel, on emal keerulisem tööle naasta ning uut töö- ja pereelu tasakaalu leida.

4.3.2. Organisatsiooni toetus

Ladge, Greenberg (2015) kirjeldavad resotsialiseerumist soodustavat organisatsioonipoolset toetust kahes aspektis – töökorralduslik toetus ja kultuuriline toetus. Töökorralduslik toetus on nt paindlik tööaeg, abi lastehoiu korraldamisel jne. See aitab töö ja pereelu ühildamisel vähendada ka isiklikku ebakindlust uue elurolli (emadus) kohandamisel oma varasemate töörollidega. Kultuuriline mõju, nt kolleegide ja juhtide märkused või kommentaarid võivad mõjutada vastavalt nii kindlustunnet suurendavalt kui ka ebakindlust suurendavalt. Nt kui värske ema läheb täisajaga tööle ja kolleegid kommenteerivad, kas ikka tasub täisajaga tööle tulla, siis tekib töötaval emal kahtepidi ebakindlus – kas kolleegid arvavad, et ma ei saa tööga enam hakkama või kas ma ikka olen piisavalt hea ema – tekib süütunne oma lapse ees. Erinevad organisatsioonilise toetuse vormid (kultuuriline ja struktuuriline toetus) ei pruugi olla alati samasuunalised. Ladge ja Greenberg (2015) uurimuses olid naised mitmel juhul kogunud samal ajal positiivset struktuurilist toetust ja negatiivset kultuurilist toetust või vastupidi. Sealjuures, kui naised kogesid resotsialiseerumise käigus erisuunalist organisatsioonilist toetust, siis negatiivne kogemus varjutas positiivse kogemuse ja ikkagi suurendas isiklikku ja tööalast ebakindlust.

Seetõttu soovivad mitmed autorid ja seda kinnitab ka käesolev uurimustöö, et meeskonnaliikmete **kaasamine** lapsehoolduspuhkuse ajal on oluline kultuurilise toetuse aspekt, mida tööandja saaks omalt poolt pakkuda ja mida töötajad väga kõrgelt hindavad. Philpot, Aguilar (2021) kinnitavad, et puhkusel olevate töötajatega suhtlemine toetab positiivset tööle naasmise kogemust. Samuti võib see aidata vähendada tööle naasmisest tulenevat stressi, eriti kui töötaja

töölt lahkumise ajal on toimunud organisatsioonilisi muudatusi. Avatud ja läbipaistev suhtlus kõigis puhkusele jäämise ja tööle naasmise etappides aitab töötajatel tunda end väärtustatuna. Hofman *et al* (2020) üle-Euroopaline uuring kinnitab, et pidev kontakt lapsehoolduspuhkusel olevate töötajatega võimaldab töötajatel olla kursis ettevõtte arenguga, toetab nende enesekindlust ja maandab stressi tööle naastes.

Organisatsioonikultuuriga kohanemisega seoses on TNS Emori (2014) uuringu tulemusena soovitatud paremaks töö- ja pereelu ühitamiseks tööandja poolt pakkuda **paindlikku** töökorraldust ning töötajate perede kaasamist (ühisüritused peredega jne). Ka käesoleva uurimistöö tulemused kinnitavad, et paindlike töövormide pakkumine, osaline koormus ja selle koormuse järk-järguline tõstmine soodustavad sujuvamat taaskohanemist. Kõik uuringus osalenud töötavad emad mainisid, et ei kujutakski ette, kuidas saaks väikeste laste kõrvalt tööl käia, kui puuduks paindlik võimalus valida tööaega ja -kohta. Varasemad sarnased magistritööd (nt Mäetaga, 2017; Vapper, 2022; Vilipus, 2018) kinnitavad, et lapsehoolduspuhkuselt tööle naasmisel ja muutustega kohanemist soodustab paindlike töötingimuste rakendamine (ajapaindlikkus, kohapaindlikkus) ning lisaks tunnetavad värsked emad ka vajadust karjäärinõustamise ning erialaste või lisaoskusi andvate koolituste järele. Paindlik töökorraldus aitab vähendada ka töö- ja pereelu vahelist konflikti (Krusell, 2011). Paindlik tööaeg, suurem autonoomia ja tööandjate aktsepteeriv suhtumine on seostatud väiksema tööstressi ja parema tulemuslikkusega, rõhutades toetava töökultuuri ja paindlike töötingimuste tähtsust lapsevanemate tööga kohanemisel (Feldman *et al*, 2004). Hennekam *et al* (2019) nimetavad paindlikke töötingimusi üheks oluliseks peresõbralikku tööandjat iseloomustavaks teguriks, mis soodustab taaskohanemist pärast lapsehoolduspuhkust.

Osakoormusega töö osas tuli uuringu tulemustest välja vastakaid arvamusi ja soovitusi, kuna osalise ajaga töö võimaldab küll jätta rohkem aega iseendale ja perele, kuid samas on keeruline jääda kokkulepitud osalise koormuse piiridesse. Koormus võib kiiresti ja märkamatult tõusta suuremaks, kuid töötasu on kokku lepitud väiksema koormuse eest. Samuti tõid uurimuses osalenud välja, et osalise koormuse ja täielikult ajapaindliku töö puhul on töötav ema pidevalt hõivatud töömõtetega, kuna püüab igal võimalikul hetkel, ka hilistel õhtutundidel, leida aega töötegemiseks ning ka lapsega koosmängimise ajal vaatab nõ teise silmaga oma tööasju. Lisaks toovad Wiese ja Heidemeier (2012) välja riski, et osa-ajaga töötavad emad jäävad eemale osast tööga seotud infost ja ühisüritustest, mis omakorda vähendab seotuse tunnet ja töömotivatsiooni ning nad võivad jääda seetõttu veel pikalt autsaideriks. Sarnast negatiivset mõju osalise koormusega töötamise kohta mainis ka kaks ema käesoleva uurimuse raames.

Greenhouse, Beutell (1985) on nimetanud, et osakoormusega tööl käimine võib ohustada töö- ja pererollide tasakaalu, kuna osakoormusega emadele langeb väga suur koduste kohustuste koormus ning isegi on leitud, et osakoormusega töötavatel emadel võib olla suurem töö- ja pere tasakaalu probleem kui täiskoormusega töötavatel emadel. Kuna tänapäeval on kodutööde jaotus sooliselt võrdsemalt jaotunud, siis sellist paralleeli käesolevast uurimusest välja ei joonistunud, kuid siiski võib järeldada, et osakoormusega töökäimine ei pruugi olla pikas perspektiivis parim lahendus, kui üldine töökultuur on töötada täiskoormusega.

Osalise koormusega töötamise raskustest väikese lapse kõrvalt kirjutas väga värvikalt ka Michelle Obama oma elulooraamatus: „*Poole kohaga töö, kui tegu on lihtversiooniga su eelnevast täiskohaga tööst, on pisut justkui lõks. ... Osalise ajaga töö pidi mulle enam vabadust pakkuma, kuid see tekitas hoopis tunde, justkui teeksin kõike poolikult ning kõik mu elus seatud piirid olid hägused*“ (Obama, 2018). Sel juhul võib juhtuda, et töötaja täidab samu ülesandeid ja üritab sama koormuse vähemate tundide sisse mahutada, tehes kõike kiirustades. See tekitab omakorda süütunde nii kodus kui ka tööl.

Osalise koormusega töötamine võib olla hea lahendus, kui seda toetavad ühiskondlikud hoiakud ja normid. Näiteks Hollandis on osakoormusega töötamine üldine normaalsus (seal töötab osakoormusega ligikaudu 50% töötajatest) ning lapsehoolduspuhkuselt naasnud emade jaoks on igati normaalne töötada osakoormusega, see vähendab nende süütunnet lapse ees ning vähendab hirne karjääripausi negatiivse mõju ees (Hennekam, 2019). Saksamaal on tavapärane, et ema töötab osakoormusega mõni aeg pärast lapsehoolduspuhkuselt naasmist ning seejärel asub tööle täiskoormusega (Hofman *et al*, 2020).

Klein ja Heuseri (2008) kirjeldatud sisseelamise IWG raamistiku järgi (informeerimine, tervitamine, juhendamine) eelkõige just **tervitamise** kategooria ehk teretulemast tunde loomine annab võimaluse töötajat emotsionaalselt siduda, tekitada sotsiaalsed toetavad suhted kolleegide vahel, mis soodustavad sujuvat taaskohanemist. Lõputöö autor leiab, et kuna värskel lapsevanemal on käesolevas eluperioodis oluline emotsionaalse sideme loomine lapsega, siis väärtustab ta ka töötajana sarnaselt sotsiaalse kapitali olemasolu. Käesolevas uurimustöös kaheksast neli intervjueeritavat nimetasid, et hooliv ja toetav juht on tema jaoks kõige suurem tugi taaskohanemisel. Ka Hart *et al* (2003) kinnitavad, et avatud suhtlemine juhi ja uue töötaja vahel mõjutab tugevalt tööga rahulolu, kommunikatsioon on oluline nii esmakordse sisseelamise kui taaskohanemise puhul. Ka Korte ja Lin (2013) nimetavad, et sotsiaalne kapital (sh suhted, võrgustikud, usaldus grupis) on sisseelamise ja kohanemise üks olulisemaid mõjutajaid. Klein *et al* (2015) kinnitavad käesoleva uurimistöö tulemusi, et just tervitamine ja sotsiaalsete sidemete

loomine on sageli kõige nõrgem koht sisseelamisperioodis, ehk just seda tunnevad uued töötajad kõikidest *onboarding*-tegevustest kõige vähem ja kõige nõrgemana, isegi kui infojagamine, koolitused ja muu organisatsiooniline toetus on olnud piisav. Käesoleva uurimistöö tulemusena võib öelda, et üks olulisemaid taaskohanemist soodustavaid faktoreid on otsese juhi ja kolleegide suhtumine, oodatud tunde loomine ning inimlik hoolimine eluloos nii olulise üleminekuga kohanemisel. Otsese juhi toetus mõjutab oluliselt töötajate tööle naasmise kogemusi. Empaatilised juhid mõjutavad positiivselt töötajate heaolu ning töö- ja eraelu tasakaalu (Hofman *et al*, 2020). Ka Greenhause ja Beutell (1985) rõhutavad, et otsese juhi toetus või toetuse puudumine mõjutab töö- ja pereelu konflikti võimalust, eelkõige just koormuse jaotamise aspektis. Ladge ja Greenberg (2015) nimetavad seda kultuuriliseks toetuseks, mis on tugeva mõjuga taaskohanemisele ja enesekindluse tekkimisele.

Organisatsioonidel või sisseelamist toetavatel otsestel juhtidel võib olla abi juhistest, kuidas lapsehoolduspuhkuselt naasjaid sujuvamalt ja kiiremini organisatsiooniga taasliita. Üks soovitus on määrata töötajale **mentor**, kes oleks ka eeskujuks, parimal juhul ka ise sarnase eluetapi läbi teinud. See isik võib olla kontaktisikuks töötaja lapsehoolduspuhkuse ajal ning pakkuda tuge tema tööle naasmisel. Esimene kuu pärast tööle naasmist on tõenäoliselt kõige raskem, et leida tasakaal töötaja ja ema rolli vahel. Mentor või tugiisik võib sellel teekonnal abistada, lohutada, aidata enesekindlust tõsta. Samas tuleb mentorlusprotsess lihtsaks ja selgeks teha, et mõlemad pooled mentorlust ühtmoodi mõistaksid ja sellest maksimaalselt kasu saaksid. Klein ja Heuser (2008) nimetavad sisseelamisel toetavat mentorit sotsiaalseks agendiks – see on tiimijuht või tiimiliige, kes aitab leida tee vajaliku info, kontaktide ja ressursside juurde, annab eeskuju ja vahetut tagasisidet. Mitmes riigis (nt Suurbritannia, Saksamaa) kasutatakse lapsehoolduspuhkuselt naasjate paremaks sisseelamiseks spetsiaalset karjäärinõustamist või *coachingut*. Hofman *et al* (2020) kinnitavad, et tööandja poolne karjäärinõustamine ja *coaching* võivad toetada naisi, kes seisavad silmitsi väljakutsetega pärast puhkust tööle naasmisel (nt enesekindlus, oskuste arendamine, karjääriplaneerimine ning töö- ja eraelu tasakaal), võimaldades sellega suurendada töötunde kui ka ennetada naistöötajate lahkumist.

Käesolevas uuringus osalenutest kaheksast kaks suunati uutele töötajatele mõeldud erialasesse väljaõppeprogrammi, kolmele toimus erialane juhendamine kolleegide poolt, kuid ülejäänud kolmele ei pakutud mitte mingit koolitust. Vahepealsel ajal aegunud teadmiste, oskuste või uute ülesannete täitmiseks vajalike lisateadmiste osas võiks lapsehoolduspuhkuselt naasjatele pakkuda koolitusi. Kuid lisaks tasub toetada ka pehmete oskuste arendamist, mis aitaks kaasa sujuvamale taaskohanemisele. Ka Philpot ja Aguilar (2021) soovivad lapsehoolduspuhkuselt naasnud

töötajatele personaliseeritud sisseelamisprogrammi, sh koolitused erialateadmiste värskendamiseks ning ka pehmete oskuste koolitused, näiteks enesejuhtimine, ajajuhtimine jmt, mis võib olla väga kasulik sõltuvalt töötaja muutuvatest vajadustest pärast tööle naasmist.

Kokkuvõtteks, kultuurilise ega struktuurilise toetusega liialdamist ei maksa karta, kuna lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajad on mitmes mõttes ebakindlad ja väärtustavad kõrgelt neile pakutavat toetust taaskohanemisel. Ka Klein *et al* (2015) järgi tajuvad uued töötajad alati sisseelamis-tegevusi vähemana, kui organisatsioon on neid pakkunud. Seega tasub alati pakkuda pigem rohkem sisseelamist toetavaid tegevusi, sest uuel töötajal on oma isikliku üleminekuetapiga kohanemisega tegemist ja kogu info ning toetus ei pruugi kohe temani jõuda.

4.4. Soovitused tööandjatele sujuvama taaskohanemise toetamiseks

Lähtuvalt läbitöötatud teoreetilistest allikatest ja läbiviidud uurimistööst, teeb töö autor mõned ettepanekud, mis võivad toetada lapsehoolduspuhkuselt naasjate sujuvamat taasliitmist tööga ja organisatsiooniga. Kõik uued töötajad, sh lapsehoolduspuhkuselt tulijad, vajavad spetsiifilisemat lähenemist, et toetada nende sisseelamist organisatsiooni. Lähtuvalt erinevatest vajadustest soovitatakse kujundada spetsiifilised sihtgrupi-põhised sisseelamisprogrammid, mis annaks infot ettevõttes toimunud muutustest, värskendaks erialaseid teadmisi, kuid toetaks ka sotsiaalsete oskuste arendamist.

Lapsehoolduspuhkusel olijaid tasub **kaasata ühisüritustesse ja hoida siseinfo kursis**. Näiteks kutsuda aeg-ajalt mitteformaalsetele meeskonnaüritustele ja kokkusaamistele. See võimaldab tööandjal olla teadlik ka puhkusel olija plaanidest, kas ja millal peaks temaga arvestama tööde ja meeskonna planeerimisel. Puhkusel olijaid võiks kutsuda vahel ka meeskonnakoolitustele, see aitab hoida ja tõsta tema kvalifikatsiooni ja hoida uuemate tööalaste arengutega kursis. Osalemine peaks olema kindlasti vabatahtlik, sest kõik kodus olijad ei soovigi tööandjaga kontaktis olla ja oma tööalase arenguga tegeleda. Kuid see võimalus võiks olla neil, kes seda soovivad, sest kui lapsehoolduspuhkuse ajal inimene iseseisvalt ja oma kuludega otsib täiendkoolituse võimalusi, võib ta seda enam vaadata järgnevaid töövõimalusi ettevõtetest väljapoole. Ka töötajate laste jõulupeod jmt peresõbralikud ühisüritused tööandja poolt on väga tore viis väikeste lastega töötajatel ühist keelt leida ning üksteisele üldisemas mõttes toeks olla.

Samamoodi võiks pakkuda lapsehoolduspuhkusel olijale võimalust teha väga väikese koormusega kaastööd tööalastes projektides, omale sobivas mahus ja ajagraafikus. Seda võimalust toetab ka

uus lapsehoolduspuhkuse korraldus, mis hakkas kehtima 1. aprillist 2022 ega vähenda samal ajal vanemapalka (Sotsiaalkindlustusamet, 2022).

Väga oluline lapsehoolduspuhkuselt naasjate sujuvamaks taasliitmiseks on **paindlike töötingimuste pakkumine**. See hõlmab nii ajapaindlikkust kui ka kohapaindlikkust. Kui töö eripära seda võimaldab, võiks pakkuda kaugtöö tegemise võimalust, sest väikese lapse kõrvalt tööle tulnud ema peab olema valmis ootamatuteks plaanimuutusteks ning isiklik tugisüsteem lapsehoiu korralduseks ei pruugi igal hetkel olemas olla. Paindlik töökorraldus vähendab tööandja jaoks seda ohtu, et värskelt tööle naasnud ema on sageli hoolduslehel.

Soovituslik on pakkuda lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajale **osalise koormusega töötamise võimalust**, kui ta seda soovib. See võimaldab tal töösse sujuvamalt sisse elada ning oma uut elukorraldust rahulikumas tempos tundma õppida ja uusi rutiine juurutada. Sealjuures tuleks otsesel juhil tähelepanu pöörata, kas osalise koormusega töötav kolleegi töökoormus mahub ikka selle osalise koormuse sisse või on oht töötada kokkuleppest suurema koormusega. Teiseks peab otsene juht silmas pidama, kas osalise koormusega töötaja on vajalikus infoväljas ja ega ta jää vabade päevade jooksul olulisest infost või ühisüritustest kõrvale. Osaline koormus võib olla mõistlik kokkulepe lapsehoolduspuhkuselt naasmise alguskuudel, kuid enamasti on hea seda koormust aja jooksul järk-järgult tõsta täiskoormuseni.

Olenevalt lapsehoolduspuhkuse ajalisest pikkusest ning töö eripärast vajavad lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajad lisaks organisatsiooni info jagamisele ja uute töövahendite tutvustamisele ka **erialast juhendamist**. Sageli tuleb töötaja pärast lapsehoolduspuhkust teisele ametikohale, mitte ei jätkata oma endise tööga. Sel juhul vajab ta põhjalikumat koolitust. Kuid ka samale tööle naastes on töö sisu, korraldus, protsessid sageli piisavalt palju uuenenud, et on vaja juhendamist või täiendkoolitust. Selleks võib olla ka mentor, kes juhendab ja tööviise tutvustab. Mentori kaasamise puhul on oluline mentorluse protsess põhjalikult läbi rääkida, et nii mentor kui ka mentee teavad täpselt, mida üksteiselt oodata ja kuidas koostööd korraldada.

Lisaks tööalasele juhendamisele ja erialasele enesetäiendamisele on soovitatav pakkuda ka võimalust pehmete oskuste arendamiseks, nt ajajuhtimine, enesejuhtimine, stressijuhtimine. Lisaks enesejuhtimisoskuste arendamisele võiks tööandja lapsehoolduspuhkuselt naasjatele soovitada ka psühholoogilise nõustamise võimalust tööandja kulul. Paljud tööandjad seda võimalust toetavad ja vahendavad, kuid mõnikord on info jäänud töötajatele märkamata. Seda tasub lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötajatele tugevamalt kommunikeerida. Parem

enesejuhtimise ja stressijuhtimise oskused aitavad töötajal paremini tööga taaskohaneda, oma üleminekuga kohaneda ning aitavad ennetada kurnatust ja läbipõlemist.

Kokkuvõtteks on nii tööandja kui ka töötaja jaoks oluline sujuvam ja kiirem taaskohanemine. Sellesse tasub panustada aega ja energiat, sest see seob töötajaid rohkem organisatsiooniga ning tõstab pühendumust. Peresõbralikud hoiakud üldises mõttes on väga olulised, et ka väljast uusi töötajaid ligi meelitada. Kuid kindlasti on peresõbralikud hoiakud nii organisatsiooni tasandil kui ka lähema meeskonna ja otsese juhi tasandil üliolulised, et lapsehoolduspuhkuselt naasnud töötaja kiiremini ja sujuvamalt taaskohaneks.

KOKKUVÕTE

Sisseelamine on personalijuhtimise valdkonnas oluline teema, millele tähelepanu pöörata, et vähendada värbamise ja väljaõppe kulusid. Sisseelamisprotsessi kaardid on seotud tulemuslikkuse, tööga rahulolu, organisatsioonilise pühendumuse, organisatsioonilise identiteediga ning kavatsusega jääda või lahkuda.

Lapsevanemaks saamine on väga oluline üleminek, millega kohanemine võtab aega. Eestis ollakse lapsehoolduspuhkusel enamasti poolteist kuni kaks aastat, selle aja jooksul muutub inimene ise, kuid muutub ka organisatsioon. Lapsehoolduspuhkuselt tagasi tulnud töötajate hoiakud, elurütm ja ootused ei pruugi enam sobitada organisatsiooniga sama moodi kui enne puhkust. Taaskohanemisel on abi sisseelamisprogrammidest, kuid klassikalised sisseelamisprogrammid on välja töötatud uute töötajate sisseelamise toetamiseks ning ei pruugi olla vastavuses lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate vajadustega. Mida pikem lapsehoolduspuhkus, seda kaugemaks on töötaja ettevõttest jäänud ja pühendumuse tekkimine on keerulisem.

Magistritöö eesmärk oli kirjeldada lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate sisseelamise kogemust ja võimalikke takistusi ning sellest tulenevalt välja töötada ettepanekuid lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajate sujuvamaks taasliitmiseks organisatsiooniga.

Magistritöös võeti aluseks Schlossbergi (1981) üleminekutega kohanemise teooria ning Ladge ja Greenbergi (2015) mudel, mis selgitab organisatsioonilise toetuse mõju identiteedi (sh professionaalne ja emaroll) ja enesetõhususega seotud ebakindlusele.

Käesoleva uurimustöö käigus teostati kvalitatiivuuring indiviidi tasandil, et kaardistada inimeste lugude põhjal nende kogemus, keskendudes küsimustele, kas ja milliseid konflikte või takistusi inimesed kogevad lapsehoolduspuhkuselt tööle naastes ning millised toimetulekustrateegiad on toetanud sujuvamat taaskohanemist.

Ettekavatsetud valimisse kaasati 8 naist, kes on viimase ühe aasta jooksul tulnud tagasi lapsehoolduspuhkuselt sama tööandja juurde, kus nad varem töötasid, kusjuures lapsehoolduspuhkuse pikkuseks oli vähemalt üks aasta. Ettekavatsetud valim koostati erinevate ettevõtete ja erineva erialataustaga inimeste hulgas. Poolstruktureeritud intervjuu käigus uuriti tagasi tööle tulnud inimeste kogemust, takistusi, muresid seoses organisatsioonilise taaskohanemisega. Uurimistöö tulemused püüavad anda vastuseid küsimusele, mida saaksid

ettevõtted teha selleks, et lapsehoolduspuhkuselt tulnud töötajaid paremini siduda ja hoida ettevõttes.

Intervjuude tulemusena võib välja tuua, et just tunne, et oled oodatud (või vastupidi, oled unustatud) on see, mis mõjutab taaskohanemise kogemust kõige tugevamalt. Vahepeal aegunud oskused või teadmised on õpitavad, infot saab jagada, kuid väga muserdav on tunne, et sina inimesena pole väärtuslik, tööandjal on vaid vaja seadusest tuleneva kohustusega sulle rakendus leida. Lahendusena võiks kasutada rohkem lapsehoolduspuhkusel olijate kaasamist, üksikutesse tööprojektidesse või meeskonnakoolitustele ja ühisüritustele kaasamist, kasvõi üks kord aastas. Need uuringus osalenud informandid, kes jätkasid lapse kõrvalt väga väikese koormusega üksikute tööülesannete täitmist, olid infoväljas ja tundsid end meeskonnaliikmena.

Teine oluline aspekt taaskohanemise tekkimiseks ja töörollidesse üleminekuks on sotsiaalsed tugivõrgustikud, esiteks isiklik lähedaste ring, kes aitaks nii lapsehoiu korraldamisel kui pakuks psühholoogilist tuge; ning teiseks on kindlasti oluline ka tööalane tugivõrgustik, meeskonnaliikmed või kolleegid, kes mõistavad üleminekuga seotud takistusi ning toetavad lahenduste leidmisel. Kolmas taaskohanemist toetav oluline aspekt on paindlikud töövormid, mis aitaks tööga kohaneda, ootamatute plaanimuutustega hakkama saada ning uusi rutiine sujuvamalt juurutada.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kõige rohkem sõltub taaskohanemise kogemus inimlikust hoolimisest, tiimi ja otsese juhi lahkest hoiakust sisseelamise toetamisel. Organisatsioonid võivad välja töötada sisseelamise programme ja protsesse, kuid kõige enam läheb puhkuselt tulijale korda, et ta on oodatud ja tema panust väärtustatakse.

Lõpetuseks soovib autor ära märkida ka käesoleva uurimistöö piirangud ning soovitused edasiseks uurimiseks. Üks piirang, mis takistab uurimistulemuste laiemat üldistamist, on see, et uuring viidi läbi vaid nende naiste peal, kes siirdusid tagasi sama tööandja juurde, kust nad lahkusid lapsehoolduspuhkusele. Rohkem problemaatilisi aspekte ja taaskohanemisega seotud takistusi saaks tuvastada, kui uurida lisaks ka neid naisi, kes ei ole jäänud pärast lapsehoolduspuhkust sama tööandja juurde pidama või kes on lahkunud üsna ruttu pärast tagasitulemist. Teiseks, soovitab autor tulevaste sarnaste uuringute puhul kasutada kombineeritud uurimismeetodeid ning lisaks intervjuudele ja lugude analüüsimisele kasutada ka stressiküsimustikku või enesetõhususe küsimustikke, et saada juurde ka kvantitatiivseid andmeid, millega seoses seejärel individuaalseid taaskohanemise kogemusi analüüsida.

SUMMARY

THE RESOCIALIZATION EXPERIENCE AFTER MATERNITY LEAVE

Mirjam Roasto

People experience different identity changes and transitions during their working life cycle. Many of these changes are related to both work and personal life. Becoming a mother is a big life change, and while adjusting to this new role, both the woman herself and her identity may change. Considerable career break comes with having a child in the life of a working woman. From the point of view of both the employee and the employer, it is important to understand the change of identity, the challenges of the transition and to proactively support the resocialization into the working life after having a child.

In Estonia, the parental leave can be up to three years. The average length is usually 1,5 to 2 years, after which women re-enter the work force. During the parental leave, the identity changes, but so does the organization. The attitudes, rhythms and expectations of employees who have returned from parental leave may no longer fit the organization in the same way as before the leave. Onboarding programs can be helpful, but classical onboarding programs are designed to support the new employees and may not meet the needs of workers re-entering from parental leave. The longer the parental leave, the larger cultural gap can become between the company and the employee, and the more difficult it is to commit again. Therefore, resocialization of the re-entering employees is an important issue to address, in order to avoid recruitment and training costs associated with resignations. Indirect outputs of the induction process relate to performance, job satisfaction, organizational commitment, organizational identity, and intention to stay or leave the organization.

The aim of the master's thesis was to describe the experiences and possible obstacles of the resocialization of employees re-entering from parental leave and, as a result, to develop proposals for a smoother resocialization of these employees with the organization.

In order to achieve this goal, the following research questions have been raised:

1. What are the attitudes and fears of employees while returning to work after parental leave?
2. Are there any obstacles or conflicts for those returning from parental leave to re-adjust to the organization or work?

3. What activities or strategies support smoother integration after parental leave?

The master's thesis was based on Schlossberg's (1981) theory of adaptation to transitions and Ladge and Greenberg's (2015) model, which explains the impact of organizational support on identity (including professional and maternal) and self-efficacy insecurities. The theoretical overview gives the background of the social identity theory (Tajfel, Turner, 1979) and identity conflicts as well as the psychological contract theory (Rousseau, 1989).

In the research, a qualitative study was conducted at the individual level to map people's experiences based on their stories, focusing on whether and what conflicts or barriers people experience when returning from parental leave and which coping strategies have supported a smoother reintegration.

Eight women who have returned from parental leave were included in the sample. They were interviewed during the first year after returning to the same employer where they previously worked, with a length of parental leave of at least one year. The purposive sample was drawn from different companies and people with different professional backgrounds. In the course of the semi-structured interview, the experiences, obstacles and worries of people returning to work regarding organizational re-adjustment were examined. The results of the research seek to provide answers to the question of what companies could do to better resocialize and retain employees after parental leave.

As a result of the interviews, it can be concluded that it is the feeling that returning employees are welcome (or, conversely, are forgotten) which has the strongest effect on the experience of re-adjustment. The outdated skills or knowledge can be learned, information can be shared, but as it appears from the interviews, it is very overwhelming to feel that you as a person are not valuable, and the employer seems to have only legal obligation for you. The solution could be to involve employees during their parental leave, in order to reduce the cultural gap between the employee and the company. This can be done through individual work projects or team training and other joint events at least once a year. Those informants who continued to perform individual tasks with a very light workload during the parental leave were informed and felt like members of the team.

Other important components for re-adjustment and transition to work are social support networks. Firstly, it is important to have a personal network of friends and family who help to organize childcare as well as provide psychological support. And secondly, a support network at work, team

members or colleagues who understand the obstacles concerning the transition and provide needed support and understanding.

A third important component that supports re-adaptation is flexible forms of work, which help to adapt to work, cope with unexpected changes in plans and introduce new routines more smoothly.

In conclusion, the experience of re-adjustment depends most strongly on the kind attitude of the team and the direct leader in supporting the integration. Developing induction programs and processes is useful, but most of all, employees re-entering the worklife need to feel welcomed and valued.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alstveit, M., Severinsson, E., Karlsen, B. (2011). Readjusting one's life in the tension inherent in work and motherhood. *Journal of Advanced Nursing* 67(10), 2151–2160.
- Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. (2018). *Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech*. Baltic HLT.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM foundation's effective practice guideline series*. USA: SHRM Foundation.
- Becker, K., Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review* 31, 100730.
- Biin, H., Karu, M., Masso, M., Veldre, V. (2013). Eesti vanemapuhkuste süsteemi analüüs. Aruanne. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Bretz, R. D., Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44, pp. 43-54.
- Brewer, M., Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83–93.
- Burt, V. K., Stein, K. (2002). Epidemiology of depression throughout the female life-cycle. *Journal of Clinical Psychiatry*, 63 (7), 9–15.
- Cable, D. M., Gino, F., Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54 (3), 23-29.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, 294-311.
- Cable, D. M., Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–23.

- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Dagher, R. K., Hofferth, S. L., Lee, Y. (2014). Maternal Depression, Pregnancy Intention, and Return to Paid Work After Childbirth. *Women's Health Issues* 24-3, e297–e303.
- Eesti Statistika. Statistika andmebaas. (<http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=TKS09> seisuga 6.12.2021)
- Eesti Vabariigi Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. RT I, 22.12.2021, 26.
- Feldman, R., Sussman, A. L., Zigler, E. (2004). Parental leave and work adaptation at the transition to parenthood: Individual, marital, and social correlates. *Applied Developmental Psychology* 25, 459–479.
- Galinsky, E., Bond, J. T., Friedman, D. E. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of Social Issues*, 52, 111–136.
- Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Grether, T., Sowislo, J. F., Wiese, B. S. (2018). Top-down or bottom-up? Prospective relations between general and domain-specific self-efficacy beliefs during a work-family transition. *Personality and Individual Differences*, 12, 131–139.
- Hart, Z., Miller, V., Johnson, J. (2003). Socialization, resocialization, and communication relationships in the context of an organizational change. *Communication Studies*. 54(4), 483-495.
- Hennekam, S., Syed, J., Ali, F., Dumazert, J-P. (2019). A multilevel perspective of the identity transition to motherhood. *Gender, Work and Organization*; 26: 915–933.
- Hofman, J, Nightingale, M., Bruckmayer, M., De Silva, A., Picken, N., Kunertova, L. (2020). After parental leave: Incentives for parents with young children to return to the labour market. *Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies*. European Parliament, Luxembourg.

- Horton, K. E., Bayerl, P. S., Jacobs, G. (2014). Identity conflicts at work: An integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 35, S6–S22.
- Houston, D. M., Marks, G. (2003). The Role of Planning and Workplace Support in Returning to Work after Maternity Leave. *British Journal of Industrial Relations*. 41(2), 197–214.
- Kallaste, E., Karu, M., Kraut, L., Turk, P. (2010). Juhtumite uuringud: Sooline palgalõhe Eestis. Tallinn: Eesti Rakendusuuringu Keskus CENTAR/Poliitikauuringute Keskus PRA-XIS.
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Diskursusanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> (15.04.2022)
- Karu, M. (2009). Töö- ja pereelu konflikt, töökorraldus ja tööandjate toetused töötajatele. Euroopa Sotsiaaluuring 2008 analüüs. Praxis.
- Klein, H. J., Heuser, A. E. (2008). The learning of socialization content: a framework for researching orientating practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 279–336.
- Klein, H. J., Polin, B., Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 263–283.
- Korte, R., Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations* 66(3), 407–428.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, Vol. 58, 281-342.
- Krusell, S. (2011). Töö- ja pereelu ühitamine kui naiste ülesanne? Kogumikus: Pöder, K. (toim.) *Mehe kodu on maailm, naise maailm on kodu?* Tallinn, Eesti Statistikaamet, 59-73.
- Ladge, J. J., Clair, J. A., Greenberg, D. (2012). Cross domain identity transitions during liminal periods: Constructing multiple selves as professional and mother during pregnancy. *Academy of Management Journal*, 55, 1449–1471.

- Ladge, J. J., Greenberg, D. N. (2015). Becoming a working mother: managing identity and efficacy uncertainties during resocialization. *Human Resource Management*, 54 (6), 977–998.
- Ladge, J. J., Little, L. M. (2019). When expectations become reality: work-family image management and identity adaptation. *Academy of Management Review*, 44 (1), 126–149.
- Larkin, M., Shaw, R., Flowers, P. (2019). Multiperspectival designs and processes in interpretative phenomenological analysis research. *Qualitative Research in Psychology*, 16 (2), 182-198.
- Lucas, J. (2012). Return-to-work experiences of female employees following maternity leave: A Qualitative Study. Dissertatsioon. University of Pretoria.
- Maurer, R. (2019). What companies need to know to retain new moms. *Society for Human Resource Management*. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/what-companies-need-to-know-to-retain-new-moms.aspx> 25.03.2022.
- Mercer, R. T., Nichols, E. G., Doyle, G. C. (1989). Transitions in a woman's life. Major life events in developmental context. New York: Springer.
- Millward, L. J. (2006). The transition to motherhood in an organizational context: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 315-333.
- Moffett, J. (2018). Adjusting to that new norm: How and why maternity coaching can help with the transition back to work after maternity leave. *International Coaching Psychology Review*, 13 (2), 62-76.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (2), 109-117.
- Muudatused vanemahüvitise ja lapsepuhkuste süsteemis 2022. Sotsiaalkindlustusamet. Kättesaadav: <https://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/et/lapsed-pered/vanemapuhkuste-ja-huvitiste-susteemi-muudatused> 27.03.2022.

- Mäetag, E. (2017). Lapsega kodus olnud emade tööjõuturule naasmist takistavad ja soodustavad tegurid. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, 487-516.
- Obama, M. (2018). *Michelle Obama. Minu lugu*. Tallinn, Helios kirjastus.
- Pajumets, M. (2007). Miks emme läheb tööle? Naiste subjektiivsed ootused ja tööle antavad tähendused. Kogumikus: Vaher, B., Seeder K. (toim.), *Töö ja pere: paindlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive*. Eesti Töandjate Keskliit, Tallinn, 35–68.
- Perehüvitiste lühiülevaade*. Sotsiaalkindlustusamet. Kättesaadav: <https://sotsiaalkindlustusamet.ee/et/lapsed-ja-pere/perehuvitiste-luhiulevaade> 23.03.2022.
- Perrig-Chiello, P., Perren, S. (2005). Biographical Transitions from a Midlife Perspective. *Journal of Adult Development*, 12 (4), 169-181.
- Philpot, D. R., Aguilar, M. G. (2021). Post-Leave (Return to Work) Training Needs and Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 23(2), 171–184.
- Piasentin, K.A., Chapman, D.S. (2006). Subjective person-organization fit: bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69 No. 2, 202-21.
- Podder, H., Kirch, A. (2013). Combining work and parenthood in Estonia, Sweden and Finland. *European Integration Studies*, No. 7, 60-70.
- Prangel, P. (2015). Töö- ja pereelu konflikt lapsehoolduspuhkuselt naasvate elektroonikatööstuse tootmistööliste hulgas. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Rebas, A. (2013). Lapsehoolduspuhkuselt endisele töökohale naasmine Tallinnas ja Harjumaal 2009-2012. Lõputöö. Pärnu: Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.

- Saarmets, H. (2015). Vastutustundliku töökeskkonna kujundamine läbi töö- ja pereelu ühildamise tootmisettevõttes. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Schlossberg, N. (1981). A model for analyzing human adaptation to transition. *The Counselling Psychologist*, 9(2), 2–18.
- Seiger, C. P., Wiese, B. S. (2011). Social Support, Unfulfilled Expectations, and Affective Well-being on Return to Employment. *Journal of Marriage and Family*, 73(2), 446-458.
- Shufutinsky, A., Cox, R. (2019). Losing Talent on Day One. Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*, 33-51.
- Smith, J.A., Flowers, P., Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. Los Angeles, CA: Sage Publications Ltd.
- Soolõime teemaleht. (2014). Töö ja pereelu ühitamine. Võrdõigusvoliniku kantselei. Tallinn.
- Sotsiaalministeerium. (2022). *Vaimse tervise roheline raamat*. Kättesaadav: https://www.sm.ee/sites/default/files/news-related-files/vaimse_tervise_roheline_raamat_0.pdf 20.04.2022
- Spiteri, G., Xuereb, R. B. (2012). Going back to work after childbirth: women's lived experiences, *Journal of Reproductive and Infant Psychology*, 30(2), 201-216.
- Tajfel, H., Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 483–507). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- TNS Emor. (2014). *Vastutustundlik ettevõtlus ning töö- ja pereelu ühitamine: teadlikkus, hetkeolukord ja ootused*. Uuringuaruanne.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In Lawler, E. J. (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research*, 2, (pp. 77–122). Greenwich, CT: JAI Press.

- Van Maanen, J. E., Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Vapper, T. (2022). Lapsehoolduspuhkusest tuleneva karjäärikatkestuse mõju karjääriedule. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Vilipus, S. (2018). Väikelaste vanemate ning tööandjate vahelise koostöö parandamise võimalused töö- ja pereelu ühildamisel Eestis. Magistritöö. Estonian Business School.
- Wiese, B. S., Heidemeier, H. (2012). Successful Return to Work After Maternity Leave: Self-Regulatory and Contextual Influences. *Research in Human Development*, 9(4), 317-336.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu plaan

Intervjuu plaani koostamisel on aluseks võetud autori väljatöötatud uurimisküsimused ja uuringu mudel, lisaks ka Ladge, Greenberg (2015) intervjuude skeem ning Klein, Heuser (2008) sisseelamise raamistik (*inform, welcome, guide*).

Üldandmed	Vanus Eriala Laste arv ja vanused Tööstaaž ettevõttes enne LHP* LHP pikkus Mitu kuud on tagasi tööl olnud Paindlik või kindel töölaad? Sama või uus tööroll?
Individaalsed aspektid, hoiakud ja hirmud tööle naasmisega seoses:	Kuidas ise ajastasid tagasitulemist? Kuidas oled hakkama saanud (töölalaselt ja erinevate rollide ühitamisel)? Enesetunne tööga seoses: oskused, enesekindlus. Kas ja kuivõrd sa ise muutunud oled, võrreldes enne LHP? Sinu suhtumine töösse enne vs pärast LHP?
Kogemused taaskohanemisel, takistused või konfliktid:	Tuttav vs uus keskkond? Kuivõrd oodatud sa tundsid? Kuidas ise hakkama said/saad? Mis mõtted ja tunded on seoses selle elulise üleminekuga, uut moodi rollid? Erinevused võrreldes esmakordse sisseelamisega? Midagi keerulist, seoses tagasitulemisega, taaskohanemisega?
Organisatsiooni toetus (sh info, tervitamine, juhendamine):	Kas sinuga hoiti ühendust lapsehoolduspuhkuse ajal? Kuidas toimus infojagamine, tervitamine (sh kolleegide hulka võtmine), juhendamine? Kes või mis on sulle kõige suuremaks toeks olnud? Millist tuge sa veel tööandjalt ootaksid, mis aitaks sul paremini sisse elada?

*lapsehoolduspuhkus

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Mirjam Roasto

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Lapsehoolduspuhkuselt naasjate sisseelamise kogemus taaskohanemisel“,

mille juhendaja on Karin Reinhold, Ph.D,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*