Liisa Mäkelä

Teksti Liisa Mäkelä, ChatGPT & ChatPDF, kuvitus Craiyons.
Tutkimuksellinen sisältö Liisa Mäkelä, Jussi Tanskanen,
Aija Siiriäinen, Samu Kemppinen & Laura Urrila.

Kuva Mikael Nybacka

Teknologia työkaverina ja työyksinäisyyden tutkiminen hybridityössä

Artikkelissa käsitellään kokemuksia teknologiasta kirjoituskumppanina sekä esitellään tutkimustuloksia uusien ja kokeneiden työntekijöiden työyksinäisyydestä hybridityössä. Teknologia tarjoaa nopeasti vastauksia sekä apua tekstintuottamiseen, mutta sen rooli työkaverina on monimutkaisempi. Tutkimuksemme osoittaa, että uusien työntekijöiden kokema työyksinäisyys oli korkeampaa kuin kokeneiden työntekijöiden. Uudet työntekijät saivat enemmän tukea esihenkilöiltään kuin kokeneet. Esihenkilön ja kollegoiden alhainen sosiaalinen tuki oli merkittävin työyksinäisyyden riskitekijä. Tulokset viittasivat siihen, että esihenkilöltä saatu tuki oli erityisen tärkeää uusille työntekijöille, kun taas kollegoiden tuki oli merkittävämpää kokeneille. Tiiviimpi epävirallinen vuorovaikutus esihenkilöiden ja kollegoiden kanssa liittyi vähäisempään työyksinäisyyteen. Sisäisen viestinnän kokonaismäärä ei vaikuttanut työyksinäisyyteen, mutta autonomia ja yksintyöskentely lisäsivät työyksinäisyyttä erityisesti uusilla työntekijöillä.

AVAINSANAT: tekoäly, teknologia, hybridityö, uudet työntekijät, työyksinäisyys

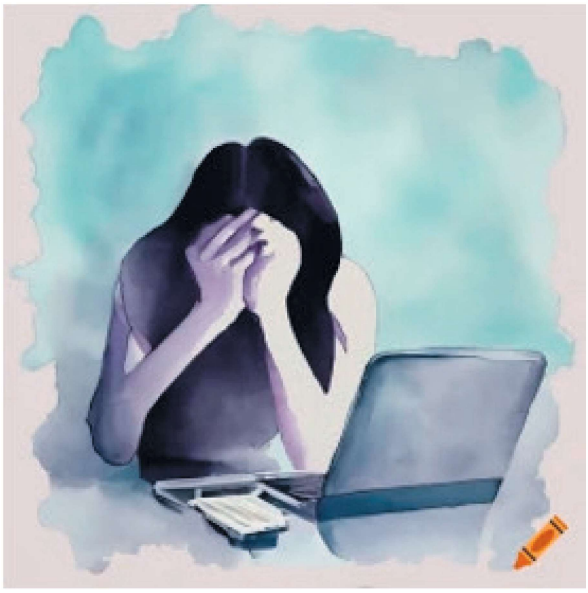
Johdanto

Teknologia on osa työelämäämme, ja yksi sen uusimmista ilmenemismuodoista on tekoäly. Tekoälyn käyttö työkumppanina herättää monia kysymyksiä ja mielenkiintoa siitä, millaista on työskennellä digitaalisen työkaverin kanssa – vai voiko teknologiaa työkaverina edes ajatella. Tässä artikkelissa tarkastelen omakohtaisia käytännön kokemuksia, kun työparina toimivat erilaiset teknologiset ratkaisut, kuten ChatGPT, Chat PDF ja Craiyoins-työkalut. Esittelen vahvasti teknologiaa hyödyntäviin työntekijöihin liittyvän tuoreen tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulokset pureutuvat uusien ja kokeneiden työntekijöiden kokemaan työyksinäisyyteen hybridityön kontekstissa.

Tekstin tuottamisen apuna on hyödynnetty ChatGPT- ja ChatPDF-sovelluksia. Sitä kirjoittaessa on hyödynnetty Google translate -pal-

velua ja käytetty Mendeley-lähdeviittausohjelmistoa. Tekstiä on kirjoitettu MS Word -ohjelmistossa, ja kokonaisuuteen liittyvää viestintää on käyty Teams chat -kanavan ja sähköpostin kautta. Lisäksi Craiyons:n avulla on tuotettu muutama visualisointi artikkelin teemasta. Esitelty tutkimus puolestaan on kirjoitettu yhteistyössä humaaniälykollegoideni Jussi Tanskasen, Aija Siiriäisen, Samu Kemppisen ja Laura Urrilan kanssa. Sen tuottamisessa on hyödynnetty lukuisia teknologisia ratkaisuja, joita en tässä yhteydessä ryhdy erittelemään.

Kun kyselin ChatGPT:n näkemystä teknologiasta työkaverina seuraavalla kehoitteella: ”kirjoitetaan yhdessä avauskappale artikkeliin, jossa pohditaan teknologiaa työkaverina. Artikkelissa hyödynnetään chat gpt ja chat pdf työkaluja, ja tavoitteena on kokeilla, millaista on työskennellä tekoälyn kanssa ja toisaalta kertoa tutkimustuloksista, jotka koskevat uusien ja kokeneiden työntekijöiden eroja työyksinäisyydessä hybridityön kontekstissa. Lukijat ovat HR-ammattilaisia”. ChatGPT ehdotti jotakuinkin seuraavaa (vastausta lyhennetty): ”ChatGPT:n kaltaiset kielimallit pystyvät vastaamaan moniin kysymyksiin ja auttamaan tekstin tuottamisessa. ChatPDF puolestaan mahdollistaa helpomman tiedon hallinnan ja jakamisen monimutkaisten asiakirjojen parissa. Mutta mitä tapahtuu, kun esimerkiksi näitä digitaalisia työkaluja ajattelee työkavereina? Kun astuin ensimmäisen kerran tekoälyn maailmaan näiden nyt käyttämieni työkalujen kautta, mielessä oli epäilystä ja uteliaisuutta. Kuinka hyvin nämä työkalut voivat toimia kumppaneina ja tehdä monimutkaisesta työstä sujuvampaa? Ensitunnelmana oli, että ChatGPT vastasi kysymyksiini nopeasti ja tuotti sujuvaa tekstiä. ChatPDF taas auttoi minua löytämään tarvittavia tietoja dokumentista.” Itse jatkaisin, että ”Pettymyksiltä en voinut välttyä, sillä välillä asiatiedoissa oli selkeitä virheitä tai annetut linkit tai julkaisujen DOI-numerot eivät johtaneet minnekään. Nämä työkaverit myös tekivät yhteistyöstä lopun kylmästi, kun päivää kohti asetettu kysymysten määrä oli saavutettu, eli ilmaisversioiden kanssa ei kovin kummoisesta *työkaveruudesta* voinut puhua.”



Tämä ensimmäinen ’yhteiskirjoittajuusprojekti’ lähti liikkeelle ristipaineesta, jossa kerrottavana oli kiinnostavia tuoreita tutkimustuloksia, mutta oma ja etenkin kollegoiden käytettävissä oleva aika kirjoituksen tuottamiseen oli hyvin rajallinen. Ajattelin kokeilla, voisiko teknologiaa työkaverina käyttäen saada kirjoitusprosessista sujuvan ja tehokkaan. ChatPDF tiivisti tutkimuksellisen osuuden annin seuraavasti: ”Tässä tutkimuksessa tutkimme, koetaanko hybridityön sosiaalinen konteksti eri tavalla uusien ja kokeneiden työntekijöiden keskuudessa, ja toimivatko hybridityön sosiaalisen kontekstin elementit yksinäisyyden kokemuksen edeltäjinä eri tavalla näiden kahden ryhmän keskuudessa.” Artikkeli jatkuu tutkimuksemme esittelyllä ja yhteenvedossa palaan vielä pohtimaan kokemusta teknologian kanssa kirjoittamisesta.

Työyksinäisyys hybridityössä – haaste erityisesti uusille työntekijöille?

Miksi etätyö voi olla riski työyksinäisyydelle?

Yksinäisyys on tunne, joka syntyy, jos tarve sosiaalisille suhteille ei toteudu (Hawkley & Cacioppo, 2010; Peplau & Perlman, 1982). Sosiaalisten suhteiden laatu, ei määrä, on ratkaiseva tekijä yksinäisyydelle ja yksinäisyyttä voi esiintyä myös työn kontekstissa (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright, 2005; Wright & Silard, 2021).

Etätyön lisääntyessä työyhteisöjen tai -tiimien jäsenet eivät jatkuvasti työskentele fyysisesti samassa paikassa, esimerkiksi jaa yhteistä toimistoa, joten viestintä ja yhteistyö tapahtuu pääasiassa tietotekniikan (ICT) välityksellä. ICT-välitteinen viestintä on haastavaa, ja sitä on kuvattu vähemmän tyydyttäväksi ja laadukkaammaksi verrattuna kasvokkaiseen vuorovaikutukseen (Jämsen ym., 2022; Sias, 2005; Šmite ym., 2023; Wang ym., 2021). Esimerkiksi pandemian aikana on havaittu, että etätyöntekijöiden synkroninen viestintä väheni ja asynkroninen viestintä lisääntyi, ja tämä trendi esti sosiaalisen vuorovaikutuksen ylläpitoa työpaikalla (Yang ym., 2022). Intensiivinen etätyö tuo haasteita myös avun pyytämiseen (Wu ym., 2023). Lisäksi kokoukset ovat nykyään enimmäkseen virtuaalisia, ja videoneuvottelujen on raportoitu rajoittavan osallistujien kykyä ymmärtää ryhmän sosiaalista dynamiikkaa (Karl ym., 2022).

Teknologiavälitteisen kommunikaation on todettu johtavan epävirallisen viestinnän vähenemiseen (Jämsen ym., 2022; Mirowska & Bakici, 2023; Standaert ym., 2022), spontaanin palautteen ja vapaamuotoisen vuorovaikutuksen ehtymiseen, ja muiden sosiaalisten tilanteiden, kuten yhteisten saavutusten juhlistamisen vähenemiseen (Mirowska & Bakici, 2023). Epävirallinen kommunikointi organisaation jäsenten välillä näyttää olevan haaste etätyön kontekstissa (Šmite ym., 2023), ja väitetään, että se voisi olla jopa tärkeämpää etätyössä kuin

paikan päällä (Fay, 2011). Organisaatioiden tulisikin tarjota mahdollisuuksia epäviralliselle kommunikaatiolle etätyössä laadukkaampien työsuhteiden edistämiseksi (Knight ym., 2022; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Tämä muutos kommunikointitavoissa saattaa lisätä eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunnetta työntekijöiden keskuudessa (Yang ym., 2022). Vaikka etäviestinnällä onkin haittapuolensa, se voi antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää ja ylläpitää mielekkäitä työsuhteita etätyön kontekstissa. Esimerkiksi usein tapahtuvan digiviestinnän on havaittu liittyvän laadukkaampiin ihmissuhteisiin (Nurmi & Hinds, 2020) ja heikompaan koettuun eristyneisyyden tunteeseen työssä (ts. työyksinäisyyteen) (Van Zoonen & Sivunen, 2022).

Laajamittainen etätyö voi heikentää myös sosiaalista tukea organisaatiossa (George ym., 2022; Wang ym., 2021). Tämä on merkittävää, sillä sosiaalinen tuki on yhdistetty yksinäisyyden tunteiden vähenemiseen (Bentley ym., 2016). Erityisesti esihenkilöltä ja kollegoilta saadulla sosiaalisella tuella on tärkeä rooli etätyöntekijöiden kokemuksissa. Esimerkiksi Men ja hänen kollegansa (2022) tutkivat työntekijöitä pandemian aikana siten, että otos koostui pääasiassa kotoa työskentelevistä ihmisistä. He havaitsivat, että esimiehen myönteinen huomio hyvistä työsaavutuksista ja selkeät ohjeet työtehtävissä ovat välttämättömiä luottamukselle (Men ym., 2022), joka on rakennusaine kaikille ihmissuhteille. Toinen pandemian aikana tehty tutkimus korosti työtovereiden sosiaalisen tuen merkitystä ja osoitti sen olevan tärkeä etätyöntekijöiden hyvinvoinnin ennustaja (Straus ym., 2023). Lisäksi on myös havaittu, että etätyössä organisaation sosiaalinen tuki esihenkilöltä, kollegoilta ja organisaatiolta ylipäätään liittyi alhaiseen sosiaalisen eristäytymisen tunteeseen (Bentley ym., 2016). Lisäksi Wang kollegoineen (2021) osoitti negatiivisen yhteyden sosiaalisen tuen ja yksinäisyyden välillä etätyössä.

Uudet ja kokeneet työntekijät

Etä- ja hybridityömallien haasteet ihmisten väliselle kommunikoinnille ja sosiaalisen tuen saatavuus organisaatioissa voivat erityisesti vaikuttaa uusiin työntekijöihin, jotka ovat tulleet organisaatioon etätyön yleistyessä. Uutena työntekijänä aloittaminen etä- ja hybridityössä on erilaista verrattuna perinteiseen tietyssä paikassa sijaitsevaan työympäristöön, jossa suurin osa aiemmista tutkimuksista on tehty. Uusien työntekijöiden alkutaival virtuaaliympäristössä voi haastaa etenkin uuden sosiaalisen kontekstin oppimisen. Tämä voi heikentää affektiivista sitoutumista ja sosiaalista integraatiota sekä vaikeuttaa uusien tulokkaiden laadukkaiden suhteiden solmimista kokeneiden työntekijöiden kanssa (Gruman & Saks, 2018). Etätyössä uudet työntekijät tuntevat epävarmuutta erityisesti vuorovaikutussuhteiden rakentamisesta ja joutuvat ponnistelemaan sosiaalisten siteiden muodostamisessa (Woo ym., 2022). Esihenkilöiden roolin on havaittu olevan erityisen tärkeä etäkontekstissa uusien työntekijöiden sopeutumisprosessin käynnistämisessä (Ellis ym., 2017; Kim, 2022; Mazzei ym., 2023).

Erityisesti uusille työntekijöille, joilla ei ole työpaikalla vakiintuneita verkostoja, etä- ja hybridityössä voi syntyä voimakas tunne ulkopuolisuudesta (Cooper ym., 2021). Uusien työntekijöiden sosiaalistuminen organisaatioon ja työyhteisöön vaikuttaa heidän kokemuksiinsa (Bauer ym., 2007). Organisaation uusilla työntekijöillä voi olla suurempi riski työyksinäisyyteen, mutta tutkimus tästä aiheesta on vähäistä (Anand & Mishra, 2021; Van Zoonen & Sivunen, 2022). Uusien työntekijöiden ja kokeneiden työntekijöiden välillä voi olla eroja työyksinäisyyden kokemuksissa (Sias, 2005).

Tutkimuksen toteutus ja keskeiset löydökset

Tämän tutkimuksen poikkileikkausaineisto (n=1641) on kerätty Suomessa toimivan suuren teknologiateollisuuden yrityksen hybridityöntekijöistä. Aineisto kerättiin joulukuussa 2022. Lisäksi saimme yrityksen henkilöstörekisteristä demografisia taustatietoja. Vain 4 %:lla vastaajista joitakin taustatietoja puuttui, joten kuvailevissa analyyseissä käytettiin vastaajia, joilta tietoa ei puuttunut (n=1579).

Suurin osa vastaajista (n=1317, 83 %) oli kokeneita työntekijöitä ja lähes viidennes (n=262, 17 %) uusia työntekijöitä, jotka olivat aloittaneet työnsä COVID-19-pandemian aikana. Tarkastelimme työyksinäisyyden mahdollisina ennustajina yrityksen sisäisen viestinnän määrää, laatua (epämuodollinen vuorovaikutuksen määrä esihenkilön kanssa ja epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä kollegoiden kanssa) ja sosiaalista tukea (esihenkilöltä ja kollegoilta). Kontrollimuuttujat olivat sukupuoli, ikä, tiimin koko, etätyön määrä, yksin työskentelyn määrä, työn autonomia ja työn määrälliset vaatimukset. Aineistoa analysoitiin riippumattomien muuttujien t-testeillä sekä lineaarisella regressioanalyysilla, moniryhmävertailua hyödyntäen.

Keskeisimmät tutkimuslöydöksemme ovat:

- Uusien työntekijöiden työyksinäisyys on korkeampaa kuin kokeneilla työntekijöillä
- Uudet työntekijät saavat enemmän tukea esihenkilöltään kuin kokeneet työntekijät
- Uusien ja kokeneiden työntekijöiden kommunikaation määrässä ja laadussa (epämuodollisen vuorovaikutuksen määrä esihenkilön/kollegoiden kanssa) tai kollegoilta saadussa sosiaalisen tuen määrässä ei ole eroja
- Epävirallinen työhön liittymätön vuorovaikutus on melko harvinaista, keskimäärin tätä tapahtui kerran viikossa kollegoiden kanssa ja vieläpä sitä harvemmin esihenkilön kanssa
- Esihenkilön ja työtovereiden alhainen sosiaalinen tuki on tärkeimpiä työyksinäisyyden riskitekijöitä
  - Tulokset antavat viitettä siitä, että esihenkilöltä saatu tuki on työyksinäisyyden kannalta merkittävämpää uusille kuin kokeneille työntekijöille, kun taas kollegoilta saatu tuki on kokeneille työntekijöille huomattavasti merkittävämpää kuin esihenkilön tuki
  - uusille työntekijöille esihenkilöltä ja kollegoilta saatu tuki on yhtä tärkeitä työyksinäisyydeltä suojaavia tekijöitä
- Mitä tiiviimpää epävirallinen työhön liittymätön yhteydenpito esihenkilön ja kollegoiden kanssa on, sitä vähäisempää on työyksinäisyys
- Sisäisen viestinnän kokonaismäärä ei ole yhteydessä työyksinäisyyteen
- Lisäksi havaitsimme, että hyvin autonominen työ ja yksintyöskentely ovat riskitekijöitä työyksinäisyydelle uusilla työntekijöillä

Johtopäätökset ja käytännön ehdotukset

Tutkimuksemme vahvistaa, että uudet työntekijät kokevat usein enemmän työyksinäisyyttä kuin kokeneet työntekijät, joten hybridityötä hyödyntävissä organisaatioissa tulee kiinnittää erityistä huomiota uusien työntekijöiden sosiaaliseen integraatioon ja tukeen. Tulokset osoittavat, että esihenkilön tuki on merkittävä tekijä työyksinäisyyden kannalta, erityisesti uusille työntekijöille. Vaikka kollegoilta saatu sosiaalisen tuen määrä ei vaihdellut merkittävästi uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, sen merkitys työyksinäisyyden vähentäjänä on avainasemassa niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille.

Tutkimus korostaa epävirallisen, työhön liittymättömän vuorovaikutuksen merkitystä työyksinäisyyden vähentämisessä. Pelkkä informaation lisääminen ei myöskään ole ratkaisu työyksinäisyyteen. Tämä on erityisen tärkeää etä- ja hybridityöskentelyssä, jossa kommunikaatio voi olla haastavampaa ja väärinkäsityksiä syntyy helposti. Myös työn autonomia ja yksin työskentely lisäsivät työyksinäisyyttä erityisesti uusilla työntekijöillä, joten myös työn tekemisen tapoihin huomiota kiinnittämällä, voidaan ehkäistä työyksinäisyyttä.

Työpaikat voivat harkita työyksinäisyyden vähentämistä erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla seuraavasti:

1. **Esihenkilön rooli:** Koska esihenkilön tuki on merkittävä tekijä työyksinäisyyden kannalta, organisaatiot voivat kouluttaa esihenkilöitä tukemaan uusia työntekijöitä paremmin, erityisesti heidän sosiaalisessa sopeutumisessaan. Esihenkilöt voivat ottaa aktiivisen roolin uusien työntekijöiden integroinnissa ja tarjota heille tukea.
2. **Kollegiaalisen tuen lisääminen:** Vaikka tuloksissa ei ole eroja kollegoilta saadussa sosiaalisen tuen määrässä uusien ja kokeneiden työntekijöiden välillä, organisaatiot voivat silti edistää kollegiaalista tukea ja vuorovaikutusta. Tämä voi sisältää tiimien rakentamista ja yhteistyömahdollisuuksien tarjoamista.
3. **Epävirallisen vuorovaikutuksen edistäminen:** Ottaen huomioon, että epävirallinen, ei työhön liittyvä vuorovaikutus on harvinaista, organisaatiot voivat kannustaa tällaista vuorovaikutusta esimerkiksi järjestämällä säännöllisiä virtuaalisia kahvitaukoja tai vapaamuotoisia osuuksia sisältäviä tapaamisia, joissa työntekijät voivat keskustella rennosti. Hybridityössä on tärkeää ainakin toisinaan tavata kasvokkain, ja näin edistää luonnollista vuorovaikutusta työyhteisössä.
4. **Sisäisen viestinnän parantaminen:** Vaikka sisäisen viestinnän kokonaismäärä ei ole suoraan yhteydessä työyksinäisyyteen, organisaatiot voivat silti parantaa viestintäänsä selkeyden ja avoimuuden parantamiseksi. Tämä voi auttaa varmistamaan, että kaikki työntekijät, erityisesti etä- ja hybridityöntekijät, tuntevat olonsa osaksi organisaatiota.
5. **Itsenäisen työn tukeminen:** Koska autonomiset ja yksintyöskentelevät työntekijät saattavat kokea enemmän työyksinäisyyttä, organisaatiot voivat harkita erilaisia toimenpiteitä, kuten lisääntynyttä vuorovaikutusta ja verkostoitumismahdollisuuksia näille työntekijöille. Tämä voi auttaa heitä tuntemaan olevansa osa suurempaa kokonaisuutta.

Nämä ehdotukset voivat auttaa organisaatioita luomaan työympäristön, joka tukee kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää työyksinäisyyden riskiä, erityisesti uusien tulokkaiden keskuudessa. On tärkeää, että organisaatiot arvioivat omia tarpeitaan ja resurssejaan ja sovittavat nämä ehdotukset olosuhteisiinsa sopiviksi.

Loppusanat teknologiasta työkaverina

Teknologian kanssa kirjoittaminen herätti lukuisia ajatuksia sekä teknologian mahdollisuuksista että rajoitteista. Useita työkaluja on tarjolla, joten niistä sopivimpien löytäminen ei ole aivan helppoa. Teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen on hauskaa ja välillä turhauttavaa, ja vaatii monipuolista osaamista. Alkuun pääsee pienelläkin vaivalla, mutta kun päämotivaattorina on tehokas ajankäyttö, on helppo turvautua työkaluihin tai sovellusten ominaisuuksiin, joita osaa entuudestaan käyttää tai joiden käyttöönotto on hyvin intuitiivista. Tämän kirjoituksen tuottamisessa teknologiaa ja tekoälyä olisi voinut hyödyntää tehokkaammin, mikäli oma osaaminen olisi ollut laajempaa. Eniten tukeuduin tuttuun käännöstyökaluun, jonka avulla sain valitsemiani osuuksia artikkelistamme nopeasti suomenkieliseksi versioksi. Tiivistin ja työstin käännettyä tekstiä melko paljon. Täysin uusi tuttavuus itselle oli kuvien tuottaminen tekoälyn avulla. Toivotun visualisoinnin kuvailu oli haastavaa, mutta kiinnostavaa. En kuitenkaan ryhtynyt perehtymään Craiyon-ohjelmiston laajempiin mahdollisuuksiin, joten monia visualisoinnin mahdollisuuksia jäi käyttämättä.

Tärkeimmässä roolissa tämän kirjoituksen tuottamisessa toimi artikkelikäsikirjoituksemme ja kirjoitusprosessin aikana kehittynyt ymmärrykseni tutkimuksen sisällöstä. Tekoälytyökalujen yhteenvedot artikkelin eri osioista vaativat huolellista tarkistamista ja lukuisia asiavirheiden korjauksia. Artikkelin rakenteen ideoinnissa ja yhteenvedon ja käytännön ehdotusten tuottamisessa ChatGPT toimi oivallisena apuna, joskaan ihan suoraan niitä ei voinut käyttää. Tämä kokeilun jälkeen suhtaudun entistäkin kriittisemmin siihen, miten ja missä tilanteissa ja tehtävissä tekoälyä voi ja kannattaa hyödyntää. Erilaiset teknologiset ratkaisut ehdottomasti nopeuttivat ja tehostivat kirjoittamista, mutta ilman edeltävää humaaniälykollegoiden kanssa tapahtunutta pitkäjänteistä työskentelyä tutkimuksen parissa tätä kirjoitusta ei olisi syntynyt. ■

LÄHTEET

Anand, P. & Mishra, S. K. (2021). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: does high LMX make the consequence worse? *International Journal of Human Resource Management*, *32*(10), 2124–2149. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1570308

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 707–721. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207–215. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019

Cooper, D., Rockmann, K. W., Moteabbed, S. & Thatcher, S. M. B. (2021). Integrator or gremlin? Identity partnerships and team newcomer socialization. *Academy of Management Review*, *46*(1), 128–146. https://doi.org/10.5465/AMR.2018.0014

Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, *102*(6), 993–1001. https://doi.org/10.1037/apl0000201

Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: A thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *6*(3), 212–229. https://doi.org/10.1108/17465641111188394

George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D. & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, *51*(2), 100869. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869

Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2018). E-socialization: The problems and the promise of socializing newcomers in the digital age. In *The brave new world of eHRM 2.0.* (pp. 111–139). IAP Information Age Publishing.

Hawkley, L. C. & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, *40*(2), 218–227. https://doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8

Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in Human Behavior*, *132*(July 2021), 107240. https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240

Karl, K. A., Peluchette, J. V. & Aghakhani, N. (2022). Virtual work meetings during the COVID-19 Pandemic: The good, bad, and ugly. *Small Group Research*, *53*(3), 343–365. https://doi.org/10.1177/10464964211015286

Kim, K. (2022). Supervisor leadership and subordinates' innovative work behaviors: Creating a relational context for organizational sustainability. *Sustainability*, *14*(6). https://doi.org/10.3390/su14063230

Knight, C., Olaru, D., Lee, J. A. & Parker, S. K. (2022). The loneliness of the hybrid worker. *Sloan Management Review*, *63*(4), 10–12. https://hbr.org.

Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera Alfonsa, Conti Sara & Fisichella Chiara. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976

Men, L. R., Qin, Y. S. & Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 Pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, *59*(2), 193–218. https://doi.org/10.1177/23294884211020491

Mirowska, A. & Bakici, T. (2023). Working in a bubble: techno-isolation as an emerging techno-stressor in teleworkers. *Information Technology and People*. https://doi.org/10.1108/ITP-09-2022-0657

Nurmi, N. & Hinds, P. J. (2020). Work design for global professionals: Connectivity demands, connectivity behaviors, and their effects on psychological and behavioral outcomes. *Organization Studies*, *41*(12), 1697–1724. https://doi.org/10.1177/0170840620937885

Ozcelik, H. & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2343–2366. https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066

Peplau, L. A. & Perlman, D. (1982). Perspectives on loneliness. In L. A. Peplau & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research, and therapy* (ss. Xx-yy). Wiley.

Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, *56*(4), 375–395. https://doi.org/10.1080/10510970500319450

Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E. & Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced working-from-home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, *195*. https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111509

Standaert, W., Muylle, S. & Basu, A. (2022). Business meetings in

a postpandemic world: When and how to meet virtually. *Business Horizons*, *65*(3), 267–275. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.047

Straus, E., Uhlig, L., Kühnel, J. & Korunka, C. (2023). Remote workers' well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study. *International Journal of Human Resource Management*, *34*(15), 2960–2990. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2075235

Van Zoonen, W. & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *31*(4), 610–621. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 Pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Woo, D. J., Endacott, C. G. & Myers, K. K. (2022). Navigating water cooler talks without the water cooler: Uncertainty and information seeking during remote socialization. *Management Communication Quarterly*. https://doi.org/10.1177/08933189221105916

Wright, S. (2005). *Loneliness in the workplace* [University of Canterbury]. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26021/8420

Wright, S. & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, *74*(7), 1060–1081. https://doi.org/10.1177/0018726720906013

Wu, Y. J., Antone, B., DeChurch, L. & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *28*(4). https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, *6*(1), 43–54. https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4

LIISA MÄKELÄ *on henkilöstöjohtamisen professori ja työskentelee henkilöstöjohtamisen tutkimusryhmässä Vaasan yliopistossa. Liisa vetää etä- ja hybridityöhön keskittynyttä LEADIS-tiimiä. Liisan tutkimus suuntautuu ensisijaisesti työhyvinvointiin ja lähijohtajuuteen liittyviin aiheisiin erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi etätyössä ja kansainvälisissä työtehtävissä.*