

DWEL

DIGITAL WELLBEING FOR HIGHER EDUCATION LECTURERS

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

Úvod
Průvodce krok za krokem
Case Studies

digiwellbeing.eu



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Obsah

-
- 01** Úvod
-
- 02** Průvodce krok za krokem
-
- 03** Case Studies
-
- 04** Zdroje
-
-

Název dokumentu
Manuál digi pohody

Datum
Září 2023



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Slovak Academic Association for International Cooperation (SAAIC). Neither the European Union nor SAAIC can be held responsible for them.

Úvod



01

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

I. Úvod

Pandemie COVID-19 vedla k prudkému nárůstu online aktivit a aktivit na dálku. Ukázalo se, že mnoho zaměstnanců je vystaveno vážným případům digitálního přetížení při slabé nebo žádné organizační podpoře ze strany firem. Dopad digitálně náročných činností na pracovní i osobní život zaměstnanců se jeví jako velmi škodlivý, zejména pokud jde o stres z nutnosti být neustále online. Intenzivní využívání digitálních nástrojů pokračuje dodnes a stále se hledají nebo zavádějí nové techniky a přístupy k těmto nástrojům s cílem minimalizovat jejich potenciálně škodlivé účinky. Tento Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště (Manuál) byl vypracován v rámci projektu Digital Wellbeing for Higher Education Lecturers (DWEL), který je financován programem Erasmus+. Projekt "Digital Wellbeing for Higher Education Lecturers" koordinovala Slovenská technická univerzita v Bratislavě a následující partneři: Jihovýchodní finská univerzita aplikovaných věd - Xamk; Evropská síť univerzit pro další vzdělávání - EUCEN; Evropský institut pro e-learning - EUEI; Vysoká škola chemicko-technologická v Praze a Momentum Marketing Services Limited. Manuál koordinovala Vysoká škola chemicko-technologická v Praze v úzké spolupráci s konsorciem projektu a zejména se Slovenskou technickou univerzitou v Bratislavě, kde byly vypracovány případové studie.

Manuál vychází ze zprávy Digital Wellbeing Report, kterou rovněž připravilo projektové konsorcium. Podkladový materiál byl doplněn rešerší dostupných legislativních a dalších relevantních dokumentů týkajících se digitální pohody v partnerských zemích, s důrazem na dokumenty Evropské unie. Kromě toho bylo také provedeno 12 rozhovorů se zástupci vedoucích pracovníků vysokoškolských institucí, pro které jsou pokyny určeny. Tento Manuál představuje stručný přehled problematiky digitální pohody mezi pedagogickými pracovníky, výzkumnými pracovníky a vedoucími pracovníky v sektoru vysokoškolských institucí (podrobnější informace naleznete ve výše zmíněné Zprávě o digitální pohodě), popis současné situace v rámci EU i možných omezení, doporučení a pokyny pro vysokoškolské instituce a soubor 8 případových studií, které poskytují podrobnější vysvětlení dílčích problémů digitální pohody a jejich možných řešení. Na základě průzkumu DWEL lze dospět k závěru, že práce na rozvoji digitální pohody zaměstnanců by měla být v kontextu vysokoškolských institucí zintenzivněna. Pouze 6 % respondentů rozhodně souhlasilo s tím, že digitální pohoda je v jejich vlastní organizaci velmi dobře zohledněna. Kromě toho je na základě získaných zkušeností, osvědčených postupů a rozvoje technik dobré praxe důležité, aby si každá organizace vytvořila vlastní digitální strategii a základní pravidla, ke kterým se její členové zaváží.

Aby bylo možné podporu účinně zacílit, je třeba nejprve určit klíčové kompetence. Výzkum DWEL ukázal, že mezi klíčové kompetence pracovníků vysokých škol patří

- kreativita a otevřenost
- základní technické dovednosti a základní dovednosti pro používání digitálních nástrojů
- schopnost zapojit digitální technologie do výuky
- digitální gramotnost
- řízení času
- celoživotní učení a motivace rozvíjet stávající dovednosti a zároveň získávat nové dovednosti v oblasti IT

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

II. Digitální pohoda a její význam

Digitální pohoda je fenomén, který je součástí celkové pohody jednotlivce. Je to "**termín používaný k popisu dopadu technologií a digitálních služeb na duševní, fyzické, sociální a emocionální zdraví lidí**" (Digital crossroads. Digital wellbeing for enterprises, 2022)). Jedním z klíčových problémů však je, že digitální pohoda zatím není obecně identifikována a uznávána jako samostatná oblast pohody na pracovišti. Koncept digitální pohody je stále nedostatečně pochopen a existuje pro něj mnoho různých definic (Themelis a Sime 2019, 32). Tyto definice však obvykle poukazují na stav rovnováhy mezi online a offline aktivitami a na vědomí dopadu digitálních technologií (pozitivního i negativního) na celkovou pohodu. **Digitální pohoda představuje efektivní využívání digitálních technologií pro výuku a učení, digitální gramotnost, digitální agenturu a všechny oblasti, které nabízejí různé perspektivy** (Passey, 2021). Digitální pohoda se zaměřuje především na začlenění a přizpůsobení osobních technologických návyků pro splnění základních cílů (Choudhari a Gaidhane, 2022).

Digitální pohoda je tedy součástí obecné pohody a je třeba ji zohlednit v případě rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Díky digitálním technologiím a neustálé přítomnosti v online světě může práce snadno proniknout do osobního života. Digitální pohodu navíc neovlivňují pouze pracovní aktivity, na které se zaměříme v těchto pokynech, ale také online aktivity v osobním životě. Proto je vhodné vyzvat všechny zaměstnance, aby provedli "sebehodnocení"* a zjistili, jaká je míra jejich zapojení do digitálních technologií v osobním životě a jak/jestli zasahuje do jejich pozitivní pohody.

V projektu DWEL vychází definice digitální pohody z následujících čtyř klíčových oblastí: Dovednosti a kompetence, pocit sounáležitosti, řízení a pracovní podmínky.

*Existují různé online nástroje pro sebehodnocení, například prostřednictvím služby Google. (<https://wellbeing.google/reflect/>) nebo [zde](#).

Digitální pohoda

Dovednosti a kompetence

Na základě průzkumu DWEL je klíčovým faktorem podpora rozvoje digitálních dovedností a kompetencí na vysokých školách, ale také vyčlenění dostatečných prostředků na vzdělávání v oblasti digitálních dovedností. Digitální pedagogika je již nedílnou součástí výuky na vysokých školách, přesto je zapotřebí podpůrných služeb a školení pro její efektivní využívání, a to nejen při online, ale i hybridní nebo dokonce prezenční výuce. Podle průzkumu DWEL je sice význam technologií a digitálních nástrojů ve výuce dobře znám, ale několik respondentů vyjádřilo potřebu silnější podpory ze strany organizací v souvislosti s využíváním technologií. Někteří z respondentů se dokonce domnívali, že se jim od jejich organizace nedostává podpory pro rozvoj jejich digitálních dovedností a kompetencí, což lze považovat za zvýšení rizika přetížení a technostresu. S rostoucím počtem použitelných digitálních nástrojů, jejich vývojem a změnami se zvyšuje i míra technostresu (Jena, 2015). V průzkumu DWEL sice pouze 11 % respondentů uvedlo, že zažívají technostres, lze však předpokládat, že skutečná zátěž technostresem je mnohem vyšší a že respondenti pravděpodobně považovali za příznaky technostresu pouze závažné obtíže nebo se nevyjádřili, protože nebyli s tímto pojmem dostatečně obeznámeni.

Technostres

Termín *technostres* pochází od Craiga Brooda, klinického psychologa, který jej poprvé použil v roce 1984 (Brood, 1984). V současné době se obecně uznává, že existuje pět příčin technostresu (Tarafdar et al., 2007):

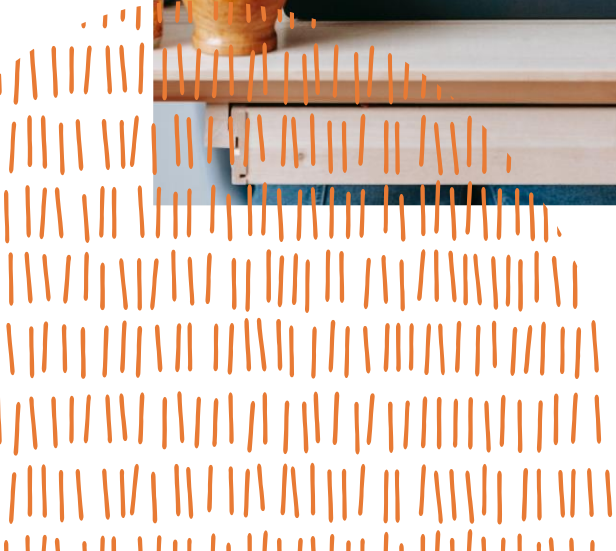
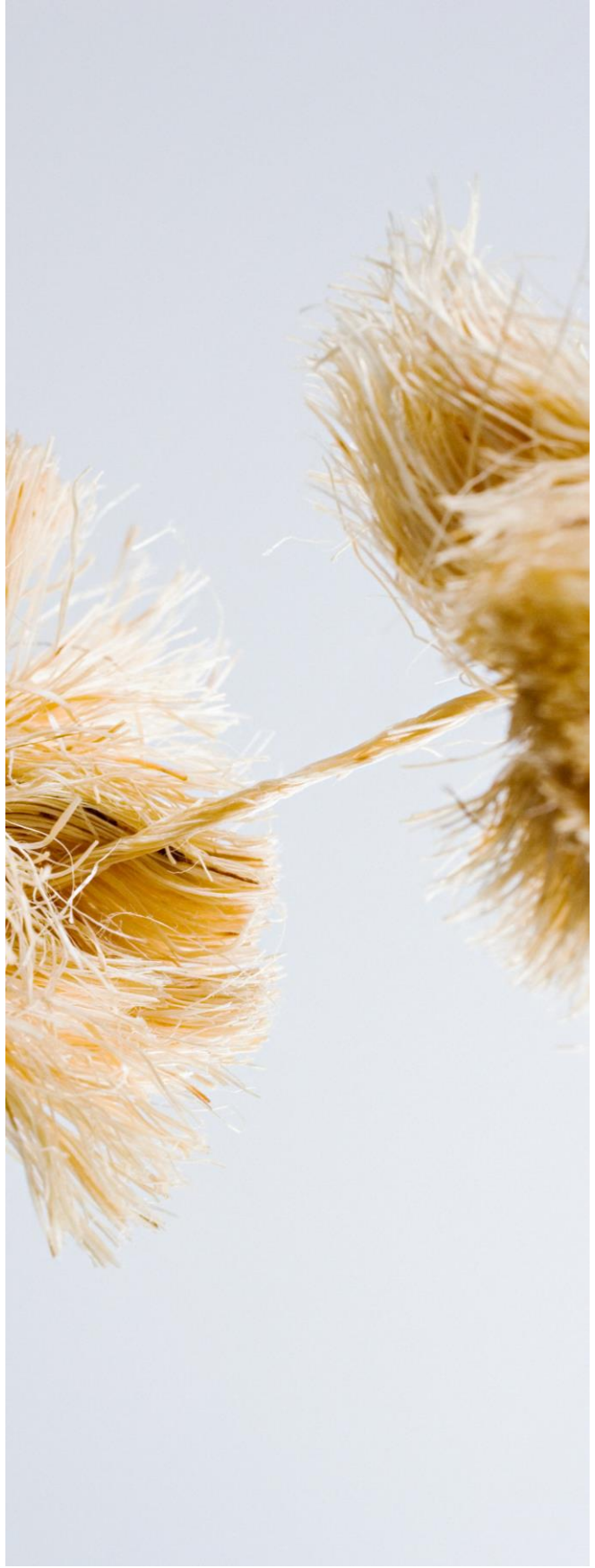
Techno-přetížení - potenciál informačních technologií (IT) nutit zaměstnance pracovat rychleji.

Techno-invaze - potenciál informačních technologií zasahovat do osobního života zaměstnance možnostmi např. plnění pracovních úkolů.

Techno-komplexnost - přirozená vlastnost IT, která v zaměstnancích vyvolává pocit nekompetentnosti.

Techno-nebezpečnost - předpoklad, že podstatou IT je pravidelně se měnit a že to může ohrozit jistotu zaměstnání zaměstnanců.

Techno-nejistota - neustálé změny a aktualizace softwaru a hardwaru mohou pro zaměstnance představovat stres.



Digitální pohoda

Smysl pro komunitu

Tento smysl se vytváří především prostřednictvím osobních interakcí, takže s rozšiřující se prací na dálku slábné. Mezitím jsou funkční vztahy na pracovišti považovány za klíčové pro funkčnost organizace. Pro tento vývoj je zásadní komunikace, protože digitální formáty neumožňují předávat sdělení v celé šíři.

Rozptýl odpovědí na otázku, jak digitalizace ovlivnila pocit sounáležitosti nebo komunity, poukazuje jednak na skutečnost, že ne všechny organizace našly nástroje, které zároveň udržují pocit komunity, jednak na to, že různí respondenti vnímají a potřebují komunitu s různou intenzitou.

Na organizační úrovni je třeba stanovit společná základní pravidla týkající se komunikace a především rozvíjet organizační kulturu, která zohledňuje i digitální interakci a komunikaci. Přílišné spoléhání na digitální komunikaci může velmi často vést k omezení komunikace pouze na informace související s prací a řešením problémů, což může způsobit omezení kreativního řešení problémů a inovací v organizaci. Za další problém lze považovat nedostatek empatie v digitálním prostředí.

Management

Lze doporučit, aby vysokoškolské instituce více podporovaly digitální práci, a tím i digitální pohodu. Je důležité zahájit rozvojové práce průzkumem stavu a potřeb vlastní organizace, aby bylo možné správně rozdělit zdroje. Zaměstnanci nejčastěji uváděli potřebu školení. Přidělování zdrojů vyžaduje, aby vedení dobře rozumělo klíčovými dovednostem, digitálním platformám a prostředím a také účinkům digitálních technologií na vzdělávání. Kromě toho by pro podporu rozvojové práce bylo důležité identifikovat osvědčené postupy, které lze uplatnit ve vlastní organizaci.

Podle výzkumu Finského institutu pracovního zdraví (2022b) patří nižší pohoda na pracovišti a pracovní zátěž mezi nejdůležitější faktory, které zvyšují touhu zaměstnanců pracovat na dálku. Tentýž institut rovněž zjistil, že dobré řídicí postupy a pocit sounáležitosti přitahují zaměstnance na pracovišti (Finnish Institute of Occupational Health, 2022b).

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

Jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení je komunikace. Digitalizace sice omezila komunikaci tváří v tvář, ale zvýšila komunikaci v digitálním prostředí. Tím se jednak omezila možnost neformálního předávání informací, jednak se zvýšila technologická invaze a technologické přetížení. Kromě toho, s výjimkou online schůzek se zapnutou kamerou, chybí neverbální komunikační signály, které jsou běžné pro okamžitou zpětnou vazbu při komunikaci tváří v tvář.

Pracovní podmínky

Je nesporné, že nárůst práce na dálku výrazně ovlivnil pracovní podmínky. Více času stráveného u počítače klade větší nároky na pohybový aparát, ale také na zrakovou zátěž. V EU existují dobře propracovaná pravidla týkající se fyziologického zdraví a bezpečnosti práce. Při práci na dálku však zaměstnavatel nemá přímou a bezprostřední kontrolu nad tím, zda zaměstnanci tato pravidla skutečně dodržují. Vytvoření ergonomického pracoviště s minimálním oslněním a dobrým přístupem světla kromě podepsání dohody, že zaměstnanec bude mít po každých dvou hodinách práce s počítačem alespoň desetiminutovou přestávku, neznamená, že zaměstnanec skutečně nestráví ráno s notebookem v posteli.

V našem projektu se však zaměřujeme na digitální pohodu, která se v tomto případě zabývá pracovními podmínkami, jež umožňují oddělit pracovní a rodinný život, podporují zdravý pracovní rytmus, který zabraňuje přetížení a omezuje nadměrný multitasking. Respondenti nejčastěji uváděli problémy v oblasti informačního přetížení. Mnozí přiznali, že si čtou e-maily po pracovní době a mají pocit, že musí být k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, aby jim nic důležitého neuniklo.

Kromě klasické (fyzické) ergonomie je navíc potřeba zaměřit se na ergonomii kognitivní. Jedná se o **"navrhování práce na míru dané osobě tak, aby její kognitivní požadavky, tj. informační nároky a podmínky, podporovaly hladký průběh práce. Je tedy nutné zmírnit nejčastější problémy: rozptylování, vyrušování a informační přetížení."** Finnish Institute of Occupational Health, 2022a).

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

III. Praktické důvody pro podporu a zavádění digitální pohody na vysokoškolském pracovišti

Již na počátku tohoto století (1999-2007) "téměř 28 % respondentů, což odpovídá přibližně 55,6 milionu evropských pracovníků, uvedlo, že jejich duševní pohoda byla ovlivněna vystavením psychosociálním rizikům" (EU Labour Force Survey, <https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>). V témže článku se uvádí, že finanční důsledky stresu souvisejícího s prací jsou spojeny s vyšší mírou absencí, fluktuací zaměstnanců a snížením ekonomické produktivity. Studie provedená v roce 2002 v zemích EU-15 vyčíslila náklady na stres související s prací na 20 miliard EUR ročně. O něco více než deset let později byly roční náklady na absenci a ztrátu produktivity práce v důsledku stresu a deprese v Evropě odhadnuty na 72 miliard EUR (Van den Broek et al., 2015).

Jedna studie zjistila, že 20 % pracovníků na dálku má problémy se spoluprací a komunikací se členy týmu/kolegy, dalších 20 % se potýká s osamělostí, 18 % s tím, že se nemohou odpojit, a 12 % s rozptýlováním doma. Posledním zajímavým zjištěním z této studie bylo, že lidé pracující na dálku odpracovali v průměru o 28 hodin měsíčně více (Mental Health and the Remote Workplace, Robert Walters Group, 2022).

Potenciální rizika pro zaměstnance v důsledku rychlé transformace na hybridní práci / vzdálenou práci / závislost na digitálních nástrojích při výkonu práce

Existují studie, které prokázaly negativní dopad nových modelů pracovních míst (jako je hybridní práce a práce na dálku) na zaměstnance, a to prostřednictvím zvýšené úrovně stresu a úzkosti (Shaw et al., 2020). Většina respondentů ve studii Mirakyan, Berezka (2021) uvedla následující překážky: omezené pracovní podmínky (např. omezený prostor, software), zhoršení mezilidských vztahů (např. menší angažovanost, porozumění, morální podpora, rozvoj), snížení kvality práce, zvýšení technických investic, emocionální tlak (např. nejistota ohledně budoucnosti, omezená socializace, strach ze ztráty zaměstnání, strach ze ztráty svobody), technologická negramotnost a konflikt mezi prací a domovem. Důležitou skutečností, která snižuje rizika spojená s prací na dálku nebo hybridní prací a zvyšuje spokojenost zaměstnanců či studentů, je uvědomění si nových možností a hrozeb spojených s distančním vzděláváním a prací (Hrablík, Chovanová, Fidlerová a kol, 2022).

Zhoršování mezilidských vztahů může být důsledkem omezené komunikace, špatné stimulace a nedostatečného vedení. Virtuální komunikace je často zaměřená na řešení problémů, bez socializace a nezahrnuje (většinu) neverbálních aspektů komunikace. Vedoucí pracovníci nemohou využívat měkkou neformální kontrolu a zpětnou vazbu, zaměstnanci musí být samostatnější a úkoly jsou složitější (Mirakyan, Berezka 2021). Při takové práci také vzniká více vstupů (např. e-maily se zpětnou vazbou a připomínkami od kolegů, dokumenty k pochopení složitosti problémů apod.) a výstupů (dokumenty, obrázky, tabulky), které lze díky digitálním technologiím často úspěšně zvládnout. Současně se však zvyšuje i počet vstupů, s nimiž je důležité pracovat (Botek, Charvátová a Dvořáková, 2022).

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

Další problémy často souvisejí s řízením času. V této oblasti často dochází k rozdílným názorům na time management ze strany zaměstnavatele a zaměstnance (Kutnohorská, Strachotová 2019). Organizace se snaží řídit čas efektivněji, ale obvykle neberou v úvahu, jak o čase přemýšlejí zaměstnanci (O'Connor, Conboy, Dennehy, 2022). V pracovním prostředí se společenskými konstrukcemi času, které jsou umístěny na jednom místě, se čas zakoření v každodenní rutině, ale při práci na dálku vzniká časová složitost, protože se společenské konstrukce času neuplatňují v pracovním prostředí (O'Connor, Conboy, Dennehy, 2022). K narušení časové rutiny však nemusí dojít (v takové míře), pokud jsou pracovníci v permanentním kontaktu se svými kolegy a de facto pouze mění místo výkonu práce, přičemž struktura, zejména pracovní doby, zůstává zachována (Leonardi, 2021). Mnohá z těchto rizik spadají do oblasti digitální pohody. Mezi jejich klíčové složky patří:

Digitální rovnováha: snaha o zdravou rovnováhu mezi časem stráveným online a offline aktivitami. To zahrnuje stanovení hranic a řízení času stráveného u obrazovky, aby byl zajištěn vyvážený životní styl.

Vědomé používání technologií: Praxe vědomého a záměrného používání digitálních zařízení a platform. To zahrnuje uvědomění si toho, jak s technologiemi pracujeme, například vyhýbání se nadměrnému multitaskingu, správa oznámení a pravidelné přestávky.

Emoční pohoda: Péče o pozitivní emoční zdraví při orientaci v digitálním prostředí. To zahrnuje uvědomění si obsahu, který konzumujeme, udržování zdravých online vztahů a řešení potenciálních negativních dopadů, jako je kyberšikana nebo online obtěžování.

Fyzické zdraví: Upřednostňování fyzické pohody při používání digitálních zařízení. To zahrnuje udržování dobrého držení těla, péči o zrak a podporu zdravého životního stylu, který zahrnuje fyzickou aktivitu a cvičení.

Digitální gramotnost a bezpečnost: Získání potřebných znalostí a dovedností pro bezpečnou a zodpovědnou orientaci v digitálním světě. To zahrnuje porozumění nastavení ochrany soukromí, řízení online bezpečnosti a kritické hodnocení digitálních informací.

IV. Management jako pozitivní příklad

Vedoucí pracovníci podniků by se měli obávat nárůstu technostresu, protože může vést k významným dodatečným nákladům na podnikání (viz výše). Podnikoví analytici navíc zjistili, že technologie a digitální nástroje zaváděné bez zohlednění potřeb zaměstnanců organizace často nepřinášejí zamýšlenou transformaci ("The Future of Work and Digital Wellbeing", The Economist, 2020). Pokud management zaujme v souvislosti s digitální transformací přístup zaměřený především na lidi a nové nástroje jsou spoluvytvářeny s lidmi, kteří je budou používat, lze dosáhnout změny v myšlení, chování a dovednostech.

Vzdělávací systémy mohou k těmto výzvám přistupovat dvěma hlavními způsoby: jako následovníci nebo jako tvůrci změn. Následovníci mají správný soubor dovedností pro reakci na změny v pracovním prostředí, učí se vyrovnat se systémem technologického rozvoje prostřednictvím myšlení a přenositelných dovedností na vysoké úrovni (Porubčinová, Novotná, Fidlerová, 2020). Tvůrci změn označují jedince v rámci vzdělávacího systému nebo jakékoli organizace, kteří se aktivně snaží iniciovat a řídit pozitivní změny, nikoli pouze reagovat na vnější výzvy nebo vývoj. Ujímají se vedení při řešení výzev, které přináší technologický vývoj a změny v pracovním prostředí. Cílem digitální pohody je být připraven být tvůrcem změn a vedení by mělo usilovat o pozitivní změny a upřednostňovat digitální pohodu jako klíčovou součást tohoto poslání.

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

Vedení a firemní kultura mohou navíc jít příkladem v praxi. Například vzhledem k tomu, že stále více národních legislativ přijímá zákony o "právu na odpojení" (viz níže), očekává se, že vedení půjde svým zaměstnancům příkladem. Například společnosti, jako je Daimler, přijaly politiku "pošty na dovolené", která automaticky maže e-maily zaslané zaměstnancům během jejich dovolené (<https://www.bbc.com/news/magazine-28786117>). Jiné mají zavedeny interní systémy, které automaticky zadržují e-maily mimo pracovní dobu.

Dalším příkladem je banka UniCredit, která uzavřela se svými zaměstnanci společnou dohodu o právu na práci na dálku, právu na odpojení a celopodnikové politice kladoucí důraz na duševní pohodu a praktické provádění taktik (https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/EuropeanWorksCouncil/JOINT-DECLARATION_RemoteWork_Eng_DEF.pdf).

Mnohé z těchto postupů z podnikového sektoru lze snadno přizpůsobit a uplatnit ve vysokoškolském sektoru. Přestože je však zavedení interních zásad vznešeným prvním krokem, je nezbytné, aby vedení šlo samo příkladem a dodržovalo své vlastní zásady a vytvořilo kulturu v rámci celého ústavu, která zajistí, že pracovní doba zaměstnanců bude respektována a právo na odpojení bude povoleno a očekáváno.

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

V. EU a národní legislativa týkající se práce na dálku

V současné době neexistují žádné ucelené nadnárodní pokyny nebo zákony týkající se digitální pohody v EU. Práce na dálku navíc není na úrovni EU regulována prostřednictvím mechanismů tvrdého práva. Několik směrnic a nařízení se však zabývá otázkami, které zajišťují dobré pracovní podmínky pro pracovníky pracující na dálku. Patří mezi ně směrnice týkající se ergonomie, vytvoření vhodného domácího pracovního prostoru a pravidla týkající se počtu pracovních hodin a přestávek atd. (viz výše). Je tedy na jednotlivých státech EU, aby vytvořily vnitrostátní právní předpisy zajišťující práva zaměstnanců v souvislosti s možnými škodlivými účinky práce na dálku. Mezi členskými státy však existují velké legislativní rozdíly.

Existují například rozdílné definice toho, co se rozumí "prací na dálku" - v některých vnitrostátních právních předpisech, jako například v České republice, se o používání digitálních technologií vůbec nehovoří, zatímco v jiných jsou specifikace týkající se pravidelné a dočasné práce na dálku, přičemž pro každou z nich platí jiný právní rámec. Obecně však panuje shoda, že pracovníci na dálku mají stejné právní postavení jako pracovníci na pracovišti. To znamená, že zaměstnanci musí mít doma vhodné pracovní stanice/kanceláře podle stejných specifikací jako v prostorách na pracovišti. Současně je povinností zaměstnavatele zajistit, aby tyto standardy byly dodržovány, nicméně z praktického hlediska (a v některých zemích i z hlediska právního, pokud se zohlední vnitrostátní zákony o ochraně osobních údajů) je nesmírně obtížné toto vymáhat nebo dokonce dodržovat. Jedním z nových aspektů práce na dálku, který se v poslední době stal předmětem národního legislativního zájmu, je **technostres**. Ten byl řešen prostřednictvím právních předpisů týkajících se **práva na odpojení**. Očekávání neustálé dostupnosti ze strany společností nebo klientů vedlo některé země k úpravě práva na odpojení, které zahrnuje dohodu o rozvržení pracovní doby, omezení dostupnosti a přestávkách. Ačkoli byla v roce 2021 přijata nedávná legislativní iniciativa Evropského parlamentu, která vyzvala Komisi, aby navrhla zákon zaměřený na uznání práva na odpojení, v současné době je jediným právním mechanismem týkajícím se práva na odpojení legislativa na vnitrostátní úrovni, kde panuje velká rozmanitost.

Některé národní legislativy, které se ujal vedení při zmírňování potenciálních rizik spojených s technostresem, jsou však uvedeny níže:

Itálie – Zaměstnanci jsou povinni dodržovat pravidla týkající se doby odpočinku a přestávek stanovená zákonem. Během těchto dob odpočinku a přestávek musí zaměstnanci vypnout pracovní zařízení.

Holandsko – Právní předpisy vyžadují hodnocení a prevenci psychosociálních rizik spojených s prací na dálku.

Slovinsko – Zaměstnavatel musí zohlednit faktory, jako je stres a duševní pohoda.

Portugalsko – Pracovní právo vyžaduje, aby zaměstnavatel podporoval pravidelný kontakt mezi pracovníkem na dálku, podnikem a ostatními pracovníky, aby se zabránilo izolaci.

Lucembursko – Právní předpisy týkající se práce na dálku stanoví, že zaměstnavatelé by měli zajistit, aby byla přijata opatření, která zabrání izolaci pracovníků pracujících na dálku od jejich kolegů v kanceláři.

Irsko, Slovensko, Belgie, Francie a Španělsko také přijaly právní předpisy, které umožňují pracovníkům pracujícím na dálku odpojit se od internetu.



Průvodce krok za krokem pro implementaci digitální pohody na VŠ pracovišti



02



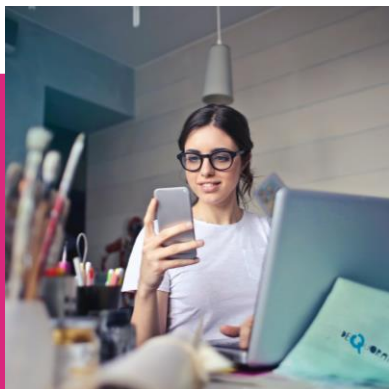
Průvodce krok za krokem

Kodex digitální pohody

Je důležité vynaložit veškeré úsilí na optimalizaci svých osobních návyků a chování, abyste co nejlépe dosáhli optimálního digitálního pracovního prostředí, které přispívá k dobré pohodě.

Využijte následující tipy, které vám pomohou v přístupu k digitální pohodě.





1. Při práci z domova se snažte dodržovat stejný režim jako při osobní práci. Vytvořte si vhodné pracovní místo/domácí kancelář, které bude ergonomicky odpovídat místním normám BOZP (židle, stůl, přirozené světlo a minimální oslnění od obrazovky). Zaměstnavatel je povinen vám tyto informace poskytnout.

2. Při práci z domova důsledně oddělujte pracovní a osobní aktivity a vytvořte si nejen stálé pracoviště, ale také domácí kancelář. Pokud je to možné, oddělte také pracovní a osobní zařízení (počítač, notebook) a e-mailové účty.

3. Pokud zjistíte, že máte problém s vytvořením vhodné pracovní rutiny z domova, snažte se zachovat stejnou rutinu jako při práci v kanceláři (standardní pracovní doba, nošení stejného oblečení atd.).

4. Nepracujte na více zařízeních (počítač, tablet, mobil) a neřešte více problémů současně (např. e-maily během online schůzky).

5. Minimalizujte množství nedůležitých SMS, emailů, chatů a online mítinků.

6. Buďte fyzicky aktivní, jak jen to jde. Nevyužívejte čas navíc získaný tím, že nemusíte dojíždět, ke čtení e-mailů, nekonečnému rolování nebo jiným pracovním činnostem. Ať už doma v kanceláři nebo v kanceláři v práci, existuje řada cviků u stolu, které vám pomohou s běžnými neduhy spojenými s celodenním sezením u stolu (<https://blog.doist.com/15-desk-exercises/>).

7. Nezanedbávejte osobní kontakt s kolegy, udělejte si čas na neformální schůzky, a to i když pracujete z domova.

8. Po skončení pracovních činností neotvírejte pracovní e-mail a vypněte upozornění na příchozí e-maily.

9. Nebojte se požádat pracovníky IT o radu (např. vypnutí upozorňování na e-maily, nastavení e-mailové zprávy "away" atd.). Využívejte nastavitelných funkcí, jako je kontrast obrazovky, velikost textu, nastavení barev a používání asistenčních technologií, jako je software pro převod řeči na text atd.

10. Upřednostněte spánek: Vyhněte se používání digitálních zařízení v ložnici, protože modré světlo z obrazovek může narušovat váš spánkový cyklus. Pokud je to možné, používejte filtr modrého světla. Ten je obvykle k dispozici v nastavení vašeho zařízení.





Průvodce krok za krokem

Kodex komunikace na pracovišti

Každá vysokoškolská instituce by měla zavést soubor pokynů pro digitální komunikaci, které pomohou zmírnit potenciální rizika technického stresu nebo digitálního vyhoření. Aby byly tyto pokyny účinné, musí vedení vynaložit veškeré úsilí na jejich dodržování, aby se vytvořila příslušná pracovní kultura.

Inspiraci naleznete v níže uvedených vzorových pokynech!





1. Hlavním komunikačním nástrojem pro digitální komunikaci je e-mail. Je vhodné požadovat potvrzení o jeho přečtení. E-maily se čtou a odpovídá se na ně pouze v pracovní době. Odpověď, potvrzení o přečtení nebo potvrzení o přijetí je odesláno po otevření e-mailu.

2. Každá vysoká škola, ať už jako organizace nebo prostřednictvím řídicích týmů/oddělení, stanoví jasnou pracovní dobu (například 9:00 - 17:00) NEBO umožní každému zaměstnanci/týmů, aby si stanovili dobu vlastní. Tato pracovní doba musí být jasně zveřejněna a známa v celé organizaci.

3. Mimo pracovní dobu se neočekává odpověď na e-mail a ani se nedoporučuje v tomto období e-maily posílat. Zaměstnanci by měli mít možnost nastavit automatické odpovědi na všechny e-maily přijaté mimo pracovní dobu, zejména o dovolených.

4. Během dovolené, delší služební cesty, pracovní neschopnosti atd. je na všech digitálních účtech nastavena automatická odpověď s uvedením doby nepřítomnosti a případných kontaktních údajů na náhradníka. Během této doby se neočekává žádná odpověď ze strany zaměstnance.

5. Zaměstnanci na částečný úvazek, kteří nepracují každý den, budou mít trvalou automatickou odpověď s uvedením nepracovních dnů.

6. Ve výjimečných případech může být žádost o odpověď e-mailem doplněna SMS zprávou nebo telefonátem. Pokyny pro takové "výjimečné případy" a postup pro jejich sledování by však měly být předem jasně interně stanoveny.

7. Pracovní a osobní aktivity jsou přísně odděleny. Pracovní e-mail se nepoužívá k osobní komunikaci, právě tak, jako se osobní nepoužívá pro e-maily týkající se práce. Stejně tak se osobní účty nepoužívají k přihlašování do aplikací souvisejících s prací (a naopak).

8. Během online schůzek jsou zapnuty kamery, vypnuty mikrofony a k ohlašování otázek se používají piktogramy (symboly zvednutých rukou v Týmech apod.).

9. Pracovní náplň je stanovena/odsouzena tak, aby byla dokončena pouze v pracovní době. Firemní kultura je taková, že se od zaměstnanců neočekává, že budou pracovat/budou online mimo pracovní dobu, a nakonec mají zaměstnanci právo (a očekávání) se odpojit (mimo svou individuální pracovní dobu).

10. Vedoucí pracovníci zohledňují dopad digitální pracovní zátěže v rámci hodnocení zaměstnanců, řízení výkonnosti a aktivit dalšího profesního rozvoje a zároveň jdou příkladem při vytváření firemní pracovní kultury v oblasti digitální komunikace a pohody.





Průvodce krok za krokem

Průvodce manažera pro zajištění digitální pohody na pracovišti

Je důležité, aby vedení šlo příkladem a zaměstnanci byli informováni o zavedených postupech v oblasti digitální pohody.

Následující pokyny mohou pomoci vytvořit pracovní/úřední kulturu příznivou pro digitální pohodu.



1. Vedení by mělo pro zaměstnance vytvořit snadno použitelné příručky a odkazy vysvětlující, jak používat požadované digitální nástroje/aplikace (Moodle, MS Teams, Zoom, Kahoot atd.), které vysvětlují, jak je nainstalovat, používat jejich základní funkce a řešit běžné problémy.

2. Tyto příručky/reference by měly stručně vysvětlit výhody/nevýhody těchto nástrojů/aplikací a uvést relevantní příklady, jak je využít k zefektivnění výuky (praktické aplikace, osvědčené postupy, způsoby hodnocení atd.).

3. IT oddělení (s pomocí vedení) by mělo provádět pravidelné "digitální audity", aby zajistilo, že všechna hardwarová zařízení jsou správně připojena, aktualizována a efektivně fungují. Ty by měly být prováděny tak, aby bylo zajištěno, že všechna zařízení/software jsou správně funkční, když je koncoví uživatelé "zapnou/aktivují" během výuky.

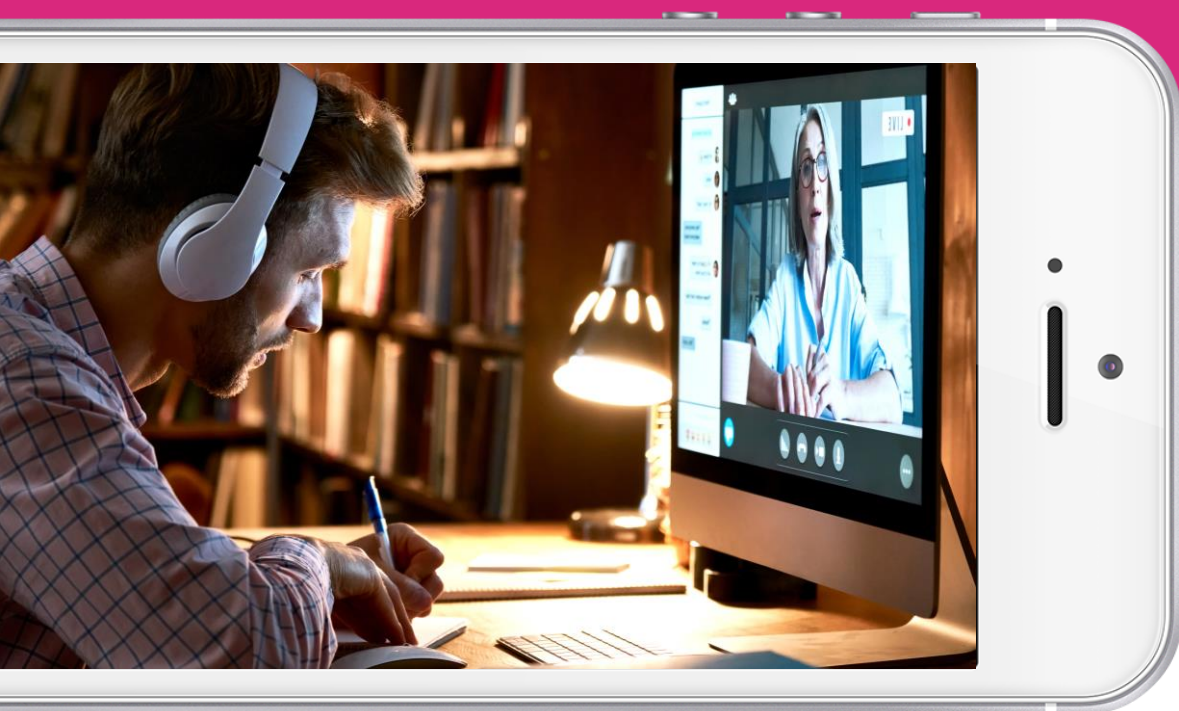
4. Vedení by mělo zajistit, aby všichni zaměstnanci byli řádně proškoleni v používání digitálních nástrojů potřebných pro jejich práci a aby pracovníci IT byli v případě potřeby snadno dostupní a poskytovali pomoc/vysvětlení.

5. Vedení by mělo vytvořit kodex chování v oblasti digitální komunikace a zavést jej za přispění příslušných zaměstnanců.

6. Vedení by mělo v rámci svých možností podporovat smysl pro komunitu ve své organizaci. I když ne všichni zaměstnanci/kolegyně mohou být nakloněni účasti, zaměstnanci by měli vědět, že takové možnosti existují. Může se jednat o neformální osobní a/nebo digitální setkání, jako jsou snídaně, setkání u kávy, návštěvy hospod apod.

7. Vedení by mělo zvážit možný čas navíc, který zaměstnanci potřebují k nastavení nových digitálních forem výuky/hodnocení, a to, že mohou existovat značné rozdíly v rychlosti, s jakou jsou někteří lidé schopni úspěšně pracovat a učit se v digitálním prostředí.

8. Vedení by mělo zvážit potenciální dodatečné náklady, které si vyžádá práce zaměstnance z domova (připojení k internetu, vyšší spotřeba energie, náklady na stravování mimo stravovací zařízení zaměstnavatele atd..).



Případové studie



03



“

Případové studie

Technological University of the Shannon Centre for Pedagogical Innovation and Development (CPID)

I: Intervence

Představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

K řešení potenciálních negativních dopadů na duševní zdraví, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a pedagogickou efektivitu zavedla univerzita intervenční strategii na podporu svých zaměstnanců. Univerzita si uvědomila význam digitálních kompetencí, a proto přepracovala své stávající oddělení pro učení a výuku tak, aby nabízelo komplexní podporu a školení pro zaměstnance univerzity. Zpočátku jednotka poskytovala široce pojatou technologickou pomoc s instalací softwaru a školení pro digitální nástroje, jako je Microsoft Teams, komunikační platformy a výukové technologie, jako je H5P, Moodle atd. Díky úspěchu této jednotky se z ní časem stalo celé oddělení v rámci univerzity, které je nyní známé jako Centrum pro pedagogické inovace a rozvoj (CPID). Jeho zřízení je ukázkou úspěšného úsilí univerzity o podporu digitální pohody v akademickém prostředí. Tento zásah umožňuje akademickým pracovníkům s důvěrou využívat digitální nástroje, což vede k poutavějšímu a inkluzivnějšímu vzdělávání.

Akademičtí pracovníci dostávají prostřednictvím CPID průběžnou podporu a školení přizpůsobené jejich okamžitým výukovým potřebám. Přístup "just-in-time" umožňuje zaměstnancům získávat digitální dovednosti a pedagogické techniky podle potřeby, čímž se snižuje technologické přetížení a zvyšuje efektivita jejich výuky. Díky přístupu "just-in-time" to znamená, že zdroje v rámci CPID nebyly vyčerpány a všichni zaměstnanci mohli využívat zdroje, které potřebovali.

CPID podporuje kulturu inkluzivity a pozitivního řízení změn. Měkký přístup k podpoře inkluzivní pedagogiky umožnil akademickým pracovníkům

postupně přijímat nové výukové metody, které vyhovovaly studentům s různými vzdělávacími potřebami, a podpořil tak příznivější a přístupnější vzdělávací prostředí.

O: Výsledky

Jaké výsledky měla opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres atd?

Byla vyvinuta řada strategií a přístupů, které pomohly zaměstnancům univerzity s důvěrou přijímat digitální nástroje, zlepšit jejich pedagogické dovednosti a podpořit digitální pohodu v akademickém prostředí. Centrum pro pedagogické inovace a rozvoj (CPID) hrálo klíčovou roli při poskytování průběžné podpory a školení a zajišťovalo, aby akademičtí pracovníci měli potřebné zdroje a znalosti pro efektivní začlenění digitálních technologií do své výuky.

Přístup Just-in-Time:

Akademičtí pracovníci byli vyzváni, aby vyhledali pomoc v oddělení pro učení a výuku "just-in-time". Namísto povinného školení přijala univerzita flexibilní přístup, v jehož rámci mohli zaměstnanci získat přístup ke vzdělávacím zdrojům, když je nejvíce potřebovali. Tento přístup umožnil zaměstnancům získat dovednosti přizpůsobené jejich okamžitým výukovým potřebám a preferencím.

Digitální mentoring:

Oddělení hrálo klíčovou roli v nabídce digitálního mentoringu pro akademické pracovníky. Nejednalo se sice o formální a dlouhodobou dohodu, ale zaměstnanci mohli požádat zkušené mentory o radu ohledně konkrétních digitálních dovedností a výukových technik. Tento proces mentoringu pomohl překlenout propast mezi osvojením technologií a pedagogickou zdatností.

Případové studie

Technological University of the Shannon Centre for Pedagogical Innovation and Development (CPID)

Úloha vedení oddělení:

V zájmu další podpory digitální pohody a zlepšení výukových postupů univerzita vyzvala vedoucí kateder, aby se aktivně zapojili. Vedoucí kateder dostali za úkol iniciovat vznik výukových komisí složených ze zainteresovaných zaměstnanců. Tyto výbory se ve spolupráci s oddělením pro učení a výuku zaměřily na zkoumání inovativních pedagogických metod a digitálních nástrojů, které by mohly zlepšit celkovou výuku.

Inkluzivita a využívání jemně-měkkého přístupu:

Univerzita upřednostňovala inkluzivní pedagogiku a uvědomovala si důležitost přizpůsobení se studentům se zdravotním postižením a různými vzdělávacími potřebami. Namísto zavádění přísných pokynů instituce využívala "měkce-měkký" přístup a povzbuzovala zaměstnance k postupnému osvojování inkluzivních výukových postupů. Cílem tohoto přístupu bylo vytvořit pozitivní a podpůrné prostředí, které by umožnilo zaměstnancům cítit se pohodlně při zavádění inkluzivních opatření bez odporu.

Závěr:

Celkově lze říci, že Centrum pedagogických inovací a rozvoje TUS (CPID) sehrálo klíčovou roli při usnadnění hladkého přechodu na dálkovou výuku a pozitivně ovlivnilo celkovou pohodu akademických pracovníků i studentů. Úspěch této intervence slouží jako cenná případová studie pro další vzdělávací instituce, které se snaží podporovat digitální pohodu a pedagogickou excelenci ve svém akademickém prostředí.

Vzhledem k tomu, že jsme se z Covid-19 dostali do digitalizovanějšího akademického světa pro učitele a studenty, zaměřuje se centrum na rozvoj postupů v klíčových oblastech, aby bylo zajištěno, že pracovníci TUS budou lépe vybaveni pro navigaci v digitální transformaci v oblasti poskytování a tvorby online a kombinovaných programů a nových modelů učení, které prokazatelně aktivně zapojují studenty a přinášejí jim prospěch, jako je například týmové učení ([Team-Based Learning](#) (TBL)).

Website: [*TUS Launches Centre for Pedagogical Innovation and Development | Technological University of the Shannon \(ait.ie\)*](#)

Případové studie

A. Nejlepší praxe a zkušenosti od lektora (Irsko)

B. Nejlepší praxe a zkušenosti od managementu (Irsko)

A. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Potřeba aktualizovat perspektivu používání technologií jako učitel.
- Těžší zůstat ve spojení s kolegy.
- Neplná pozornost na online schůzkách a přednáškách.
- Větší únava a stres v online prostředí pro studenty a školitele (pedagogy).
- Příprava na online setkání vyžaduje více času a úsilí.

2. Intervence - Představte, jaké řešení bylo navrženo a kdo byli klíčoví aktéři.

- Pomáhá využívat technologie k interakci s lidmi a vidět jejich tváře.
- Neodpovídat na e-maily nebo textové zprávy okamžitě, užitečné je spravovat protokoly elektronické pošty.
- Sdílení zkušeností a zpětné vazby účastníků.
- Samostudium a učení se praxí ze strany pedagogů
- Změna principů řízení a rychlé učení.
- Pravidelné přestávky, chůze na procházky, krátká meditace ke snížení stresu.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla tato opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres atd.?

- Lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (flexibilita rodiny) pro lidi po intervencích.
- Sebevědomí při výuce na dálku, zvýšené digitální kompetence.
- Vidět pozitiva situace (méně cestování do práce).

B. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Nedostatečný sociální kontakt, žádná zpětná vazba od lidí.
- Těžší spolupráce a kontakt s lidmi v týmu a externími partnery.
- Méně efektivní práce online, protože se zvětšuje velikost skupiny.
- Digitální rozptýlení způsobující menší soustředění.

2. Intervence - představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

- Podpora týmu a vysokých škol.
- Interní příprava před setkáním s partnery.
- Plánování harmonogramu a řízení práce.
- Využití spolupráce týmů na iCloudu.
- Plánování schůzek a přestávek na oběd a fyzické cvičení.
- Mapování činností, určení hlavních a nezbytných činností pro danou roli.
- Sdílení agendy v týmu.
- Nové pravidelné virtuální přestávky na kávu pro setkání s týmem.
- Stanovení priorit v práci.
- Ergonomické židle, dvě obrazovky a jiné vybavení pro optimální domácí pracovní prostředí.
- Fyzické cvičení jako 20minutová jóga pro dobrou pohodu.
- Nahrávání obsahu pro delší využití zdrojů.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres

- Naučila jsem se spoustu nových digitálních platforem a nástrojů.
- Nalezení rovnováhy mezi osobními a online schůzkami.
- E-maily s více podrobnostmi jako úspora času místo schůzek.
- Pokud je to možné, udržujte také pravidelné fyzické schůzky, abyste měli interakci.
- Méně času na cestování na fyzické schůzky jako pozitivní příležitost.
- Kombinovat a vidět pozitiva vzdálených a fyzických schůzek.
- Lepší řízení času.

Případové studie

A. Nejlepší praxe a zkušenosti od lektora (Slovensko)

B. Nejlepší praxe a zkušenosti z managementu fakulty (Slovensko)

A. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Potřeba aktualizovat znalosti v oblasti používání nových (dosud nepoužívaných) technologií jako učitel.
- Najít nový způsob, jak zůstat ve spojení se svými kolegy.
- Výrazně obtížnější udržet pozornost studentů na online přednáškách.
- Větší únava a stres ze začátku pro studenty a také pro zaměstnance.
- Příprava na online setkání vyžaduje mnohem více času a kreativity - ztráta rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

2. Intervence - představte, jaké řešení bylo navrženo a kdo byli klíčoví aktéři.

- Pomáhá využívat technologie k interakci s lidmi a vidět jejich tváře.
- Okamžitá odpověď na e-maily nebo textové zprávy - lepší využití digitálních řešení pro udržení kontaktu s kolegy a přáteli.
- Samostudium a učení se praxí ze strany pedagogů - potřeba hledat netradiční, dosud nepoužívaná řešení.
- Potřeba rychle se přizpůsobovat novým výzvám.
- Přestávky na procházku / do přírody pro snížení digitálního stresu a vyčištění hlavy.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres atd.

- Naučili nás, jak nově najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.
- Zvýšení digitálních kompetencí (a také budování digitálního týmu).
- Zjistit pozitivní situace a reorganizace řízení času v případě práce z domova.

B. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Univerzita nevydala žádné pokyny týkající se digitální pohody, nedostatek digitálních mentorů.
- Obtížnější spolupráce a kontakt s lidmi.
- Učebny byly vybaveny pro online vzdělávání potřebným zařízením průběžně, podle potřeby.

2. Intervence - představte, jaké řešení bylo navrženo a kdo byli klíčoví aktéři.

- Podpora týmu s vysokými školami.
- Potřeba najít způsob, jak plánovat a rozvrhnout pracovní činnosti - naléhavé a důležité.
- Využití cloudové spolupráce s připravenými uživatelskými příručkami - i pro současnost.
- Mapování činností, sdílení agendy v týmu.
- Nové pravidelné virtuální přestávky na kávu - místo fyzických ranních rozhovorů.
- Optimalizace prostředí pro práci z domova.
- Nahraný obsah pro možné využití po delší dobu.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres atd.

- Získané znalosti nových digitálních platform a SW prostředí.
- Možnost najít rovnováhu mezi pracovními a osobními online schůzkami.
- Snadnější komunikace se studenty z pohodlí domova, pokud je to nutné.
- Dopad na kvalitu soukromého života kvůli neustále přicházejícím e-mailům a notifikacím z mobilního telefonu.
- Mimořádný time management

Case Studies

A. Nejlepší praxe a zkušenosti od lektora (Česko)

B. Nejlepší praxe a zkušenosti od manažerů (Česko)

A. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Neznalost práce s programy potřebnými pro distanční vzdělávání.
- Absence zásad digitální komunikace (jak a do kdy je nutné odpovídat na e-maily).
- Snaha zaměstnanců být neustále k dispozici prostřednictvím e-mailu (i během dovolené).
- Absence interakce a osobního kontaktu při distančním vzdělávání.
- Absence ergonomického řešení pro pracovní prostory.
- Nedostatek hardwaru (notebooky a kamery) pro zaměstnance, kteří se vzdělávají doma.
- Nestanovení času (rozvrhu), kdy je vedoucí oddělení zaměstnancům k dispozici.
- Neurčení doby, kdy mají být akademičtí pracovníci na pracovišti.

2. Intervence - představte, jaké řešení bylo navrženo a kdo byli klíčoví aktéři.

- Vytvoření a zveřejnění pokynů a návodů pro práci s programy potřebnými pro distanční vzdělávání na webových stránkách univerzity.
- Instalace aplikace Outlook do osobního mobilního telefonu a neustálá kontrola e-mailové schránky.
- Pořízení notebooků a fotoaparátů.
- Někteří zaměstnanci si pořídili vlastní notebooky.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla tato opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technický stres atd.

- Proti stresově působí snaha nezavádět na pracovišti pravidla pevného času nebo stanovit čas, kdy se zaměstnanci nesmí stýkat.
- Specifikace softwaru a zveřejnění návodu na webových stránkách instituce snižuje stres spojený s výběrem softwaru a hledáním informací.
- Používání informačních technologií nemělo vliv na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

B. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Pro dosažení digitální pohody neexistují žádná pravidla/pokyny.
- Neinformování o školeních zaměřených na práci se softwarem.
- Nízká účast na školeních, nezájem zaměstnanců o školení.
- Nejsou poskytována školení o tom, jak vyučovat digitálně (zaměstnanci nejsou informováni o tom, jak strukturovat výuku nebo využívat technické možnosti).
- Nejsou stanovena pravidla pro digitální komunikaci (kdy a jak komunikovat s vedoucími pracovníky nebo administrativou, kdy psát e-maily apod.).
- Nejsou zajištěny pracovní podmínky/ergonomie (ergonomické židle, možnost práce ve stoje, sezení na míči, ergonomická myš, klávesnice atd.)
- Absence školení pro práci s digitálními nástroji.
- Upřednostňování e-mailové komunikace.
- Problémy se sdílením dokumentů.
- Absence digitálních mentorů.
- Absence pravidel pro potvrzení/ujštění, že e-mail byl přijat.
- Absence neformálních aktivit v online prostoru (online schůzky apod.).
- Absence pravidel o dostupnosti vedoucích oddělení.
- Vedoucí pracovníci nevědí o účasti zaměstnanců na online školeních
- Nenastavení harmonogramu dostupnosti zaměstnanců.
- Neoprávněné používání kamer/mikrofonů.

Případové studie

A. Nejlepší praxe a zkušenosti od lektora (Česko)

B. Nejlepší praxe a zkušenosti od manažera (Česko)

2. Intervence - představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

- Individuální přístup k e-mailové komunikaci.
- Všichni zaměstnanci ústavu se scházejí fyzicky osobně v práci jednou týdně.
- Samostatné, intuitivní učení s platformami prostřednictvím vzájemných chatů, neformálních chatů s kolegy nebo uživatelských příruček.
- IT oddělení připravilo přehledné manuály pro každou aplikaci.
- Zaměstnanci by měli odpovídat na e-maily pouze v pracovní době.
- Poskytnutí ergonomických židlí.
- Zapůjčení notebooků z fakulty/katedry, jeden notebook pro každého zaměstnance.
- Snaha o minimalizaci práce s/u počítače.
- Upřednostňování e-mailové komunikace s jasnými informacemi.
- Vedoucí pracovníci poskytují podporu pro účast zaměstnanců na školeních v oblasti digitálního vzdělávání.

3. Výsledky - Jaké výsledky opatření přinesla a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres apod.

- Návody na webových stránkách a neformální pomoc/komunikace při ovládání softwaru snižují stres z neznámého.
- Pomocí kamer mají zaměstnanci alespoň nějakou formu zpětné vazby a interakce.

Případové studie

A. Nejlepší praxe a zkušenosti od lektora (Dánsko)

B. Nejlepší praxe a zkušenosti od manažera (Dánsko)

A. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Bylo neuvěřitelně obtížné zvládat pracovní zátěž, kterou přinesl COVID (pandemie přinesla velké obtíže).
- Digitální rovnováha mezi pracovním a soukromým životem byla zcela rozhozená a lidé byli psychicky vyčerpaní, samotná výuka se stala náročnější.
- Prostředí online výuky bylo zcela odlišné a bylo velmi náročné udržet zájem studentů.
- Lektorům se nedostávalo stejné pozornosti a školení jako těm, kteří pracovali v podnicích
- Učení se novým dovednostem bylo výrazně náročnější kvůli nedostatku digitálních dovedností
- Bylo obtížnější hodnotit studenty.
- Stále neexistuje žádná oficiální politika nebo soubor pokynů pro snižování technologického stresu nebo zvyšování digitální pohody v práci.

2. Intervence - představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

- Přešli jsme od prezenčních hodin, kde byla interakce jednoduchá, k tomu, že vše probíhalo online.
- Učení se novým digitálním dovednostem.
- Učitelé dobře ovládají digitální platformy, protože jsme byli dostatečně proškoleni, abychom mohli efektivně pracovat hybridně.
- Dělalí jsme si přestávky, chodili na každodenní procházky a přestávali pracovat v 17 hodin, jako kdybychom pracovali osobně.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla tato opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres atd.

- Učení se novými technologiím zvýšilo kvalitu výuky
- učení se technikám snižování stresu zlepšilo duševní zdraví.
- Ke konci pandemie COVID-19 se zlepšilo zvládnání nové situace i metody komunikace a týmové práce.

B. 1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Výrazný přechod na virtuální práci, práci na dálku a v hybridním prostředí.
- Mnoho starších zaměstnanců mělo problémy, protože nepoužívali online nástroje.
- Individuální odpor ke změně.
- Mnoho zaměstnanců žilo samo a pracovalo z domova a jen zřídka se setkávali s jinými lidmi (případně zažívali osamělost uzamčení).
- Ostatní členové týmu neznali rozvrh každého z nich a lidé začali být přetížení prací.
- Náročné řízení a koordinace týmu při práci z domova.

2. Intervence - představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

- Bylo poskytnuto školení o používání nástrojů jako Zoom, Teams a Google Meets.
- Návod krok za krokem, jak nastavit naše domácí počítače, a ke každému novému softwaru nebo online zdroji byl přiložen manuál.
- Každý pátek jsme měli týmovou schůzku, abychom zajistili, že všichni budou mít nějaký kontakt a interakci před odjezdem na víkend.
- Během obědů a přestávek byla zřízena veřejná schůzka na Googlu, ke které se mohl kdokoli připojit, a byl používán portál Monday.com, který nám umožnil sledovat práci a rozvrhy ostatních lidí
- Zaměstnanci byli vždy k dispozici všem, kteří měli technické nebo psychické potíže.
- Vedení rozesílalo krabice s maskami, dezinfekčními prostředky a antigenními testy.

3. Výsledky - Jaké výsledky přinesla opatření a jak se zlepšila pohoda zaměstnanců / snížil se technický stres atd.?

- Změna byla doprovázena významným technologickým pokrokem.
- Nikdo se necítil ve stresu z toho, že nemůže dobře vykonávat svou práci, ani neměl pocit, že by zaostával.
- Ve firmě je vidět zlepšení, protože mnoho zaměstnanců nyní volí hybridní práci, protože oceňují flexibilitu, kterou nabízí.
- Mnoho zaměstnanců vnímá digitální technologie spíše jako příležitost než jako zátěž a nyní lépe sladují pracovní a soukromý život.

Případové studie

Nejlepší praxe a zkušenosti od manažera (Finsko)

1. Problém/Potřeba/Kontext – Představte si problém, který bylo potřeba vyřešit. Jak to zahrnovalo digitální pohodu / pohodu zaměstnanců?

- Práce učitelů/lektorek je poměrně samostatná a může být osamělá i náročná. Často není čas na všechno, i když je vůle.
- Během koruny a po ní mnozí cítí, že hranice mezi pracovním a soukromým časem se stala méně zřetelnou, což představuje výzvu pro odpočinek a relaxaci.
- Učitelé potřebují dovednosti, aby mohli v tomto prostředí bezpečně pracovat a najít své profesní sebevědomí.
- Zdá se, že někteří studenti snadněji předpokládají, že učitelé jsou k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu online, a očekávají rychlé reakce. Tento pocit, že jsou neustále k dispozici, je často stresující.
- Objevily se některé problémy se šikanou. Například pořizování snímků nebo ukládání obrázků a vytváření memů z nich na sociálních sítích. Je třeba jasně říci, že pro e-sezení platí stejná etická pravidla jako pro živé sezení. Etické otázky se týkají také testování (podvádění atd.).

2. Intervence - představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

- Vypracování koučovacího programu (projektu/plánu), který si každý učitel přinese do programu a který souvisí s jeho vlastní prací.
- Vzájemné učení a možnost setkávat se a diskutovat s ostatními učiteli o relevantních záležitostech.
- Čas, který mohou učitelé věnovat svému rozvoji a projektu/plánu.
- Základní myšlenkou programu je, že ne každý se musí naučit všechny zahrnuté nástroje nebo metody, ale každý učitel si může přizpůsobit a vybrat části, které jsou pro něj relevantní.
- Tvorba pedagogického scénáře, projektování výuky, interakce a řízení online. Také uživatelská přívětivost a přístupnost, aby všichni žáci zůstali na "mapě" a byli schopni věci sledovat.
- Doporučení zahrnují přemýšlení o tom, jak vytvořit bezpečnou atmosféru a důvěru mezi účastníky (udržování zapnutých kamer atd.).
- Doporučení mohou zahrnovat také pravidla pro nahrávání, fotografování nebo ukládání materiálů ze zasedání a etické otázky týkající se těchto záležitostí.

3. Výsledky - Jaké výsledky přinesla opatření a jak se zlepšila pohoda zaměstnanců / snížil se technický stres atd.?

- Mnohokrát učitelé poskytli zpětnou vazbu, že z programu získali více, než ve skutečnosti očekávali. Důraz byl kladen na to, aby člověk dobře dělal svou práci, nikoliv na získávání bodů nebo něco jiného.
- Často je úlevou uvědomit si, že člověk nemusí umět všechno, základní znalosti jsou v pořádku. Je to důležité i proto, že od studentů mohou být různá očekávání, takže je třeba si uvědomit, co je skutečně nutné.
- Pokud jde o pohodu uprostřed těchto očekávání apod. je výměna toho, co je dost dobré, s vrstevníky. Uvědomění si, že "nikdo jiný" také neví všechno.
- Metody zpětné vazby, které mohou nahradit chybějící tělesnou komunikaci, a potřeba je aktivně rozvíjet a zapracovat do vlastní rutiny (ankety, využívání možností "reagovat" apod.).
- Jsou také učitelé, kteří cítí, že jim živá setkání dodávají energii a inspiraci, a jsou pro ně opravdu důležitá. I když se někteří učitelé cítí ve virtuálním prostředí opravdu jako doma, stále často pociťují určitý nedostatek okamžité zpětné vazby ve srovnání s živými sezeními. V tomto smyslu je to tedy faktor zvyšující stres, i když se vám virtuální výuka líbí.
- Rovnováha mezi on-line a off-line výukou je v mnoha případech stále hledána. Naším základním doporučením je zvolit to, co je pro dané téma nebo věc nejvhodnější.
- Mít dostatek přestávek - tj. ukazovat na příkladu. Doporučujeme učitelům, aby si například dali šálek kávy, trochu se protáhli nebo si někdy udělali společný strečink, na internetu je mnoho videí zdarma.
- Koučink si skutečně vyhrazuje čas také na to, aby se učitelé podělili o své zkušenosti, vyměnili si osvědčené postupy a měli určitou vzájemnou podporu. A jak už bylo řečeno - do koučování se vnáší dobrá praxe jako taková -> výuka příkladem.
- Existují také programy zaměřené na využití různých zvukových/hudebních prvků, aby si člověk odpočinul od práce.
- Často mohou sezení začínat 15 minut před začátkem samotné výuky nebo sezení s neformálnějším časem, kdy je možné se jen pozdravit a vyměnit si informace o tom, jak se kdo má, neformálnějším způsobem.

Website:

<https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/tuuletus-digipedagogiikalle/>

Případové studie

Nejlepší praxe a zkušenosti z univerzity (Finsko)

1. Problém/potřeba/kontext - představte problém, který je třeba vyřešit. Jakým způsobem zahrnoval digitální pohodu/pohodu zaměstnanců?

- Corona-období vyneslo na povrch otázku pocitu komunity a sounáležitosti v digitálním prostředí a zároveň vyvolalo otázky týkající se soukromí a bezpečnosti.
- Jak si může být člověk jistý, že když se věci dělají anonymně, jsou bezpečné nebo správně uloženy?
- Nezdá se, že by pro digitální nebo distanční práci existoval samostatný zákon.
- Neexistuje žádný specifický systém digitálních mentorů, kteří by vás mohli nasměrovat ke správným zdrojům, kde byste mohli získat pomoc v konkrétních problémech nebo obavách.

2. Intervence - představte, jaký druh řešení byl navržen a kdo byli klíčoví aktéři.

- Často existují pravidla, jak se chovat/jednat, i když se většinou týkají tradičního/živého chování, nikoliv specificky pro digitální prostředí, i když mnohá "běžná" pravidla fungují i digitálně.
- Určitý druh net-quette (zkratka pro síťovou etiketu) existuje, ale stále existují problémy (jak se chovat, když jste bez tváře a/nebo beze jména, anonymní apod.)
- Jinými slovy, existují obecná pravidla, ale "pod" jinými pravidly a ne vždy se uplatňují specificky v digitálním prostředí.
- Pokud jde o monitorování, platí stejná legislativa a právo na soukromí, ať už na dálku, nebo tváří v tvář. Sledování vyžaduje důvod nebo například podezření na trestný čin.
- Co se týče "odpojování" - mohou existovat návrhy a například my máme všem pracovníkům nainstalován (nebo alespoň nabídnut) program "Break Pro", ale je na jednotlivci, zda jej využije, nebo ne.
- Pro pracovníky pracující na dálku HEI nabízí základní vybavení (notebook, telefon), ale Wi-Fi a další vybavení musí mít člověk sám.
- Pracovní doba: Existují pravidla pro označování pracovní doby, například maximální počet hodin, které lze odpracovat, a to v závislosti na konkrétní organizaci.
- Digitální výuka: existují pokyny nebo minimální požadavky na to, co musí být člověk schopen dělat z domova (pokud pracuje z domova), včetně ukazování obrázků, sdílení obrazovky a práce s webkamerou. Ty se neustále vyvíjejí (mění).
- ICT centrum je k dispozici, všichni zaměstnanci jim mohou kdykoli napsat e-mail na konkrétní adresu

a oni vám odpoví, jak to vyřešit.

- ICT centrum pomáhá se všemi základními věcmi, instalací softwaru a programů, základního vybavení a telefonů; k jednotlivým programům jsou nabízeny kurzy/školení.

3. Výsledky - Jaké výsledky měla opatření a jak zlepšila pohodu zaměstnanců / snížila technostres apod.

- Existuje samostatný pedagogický koučink, který zahrnuje používání digitálních nástrojů; dobrovolné a otevřené kurzy probíhají často.
- V manuálu jsou doporučení, jak například odpovídat na e-maily do 3 pracovních dnů, jak vytvářet pozitivní obraz o organizaci apod.
- Všichni mají stejná pravidla a znají možnosti a limity - stejné sdělení pro všechny.
- Flexibilita ze strany vedení, tj. ne každému je příjemné sedět u počítače se zapnutou kamerou na všech schůzkách, např. žádné povinné věci s webkamerou, nebo alespoň respektujeme, že to někdo nemusí chtít, tj. flexibilita v digitálních postupech/nástrojích.
- Je důležité chápat zaměstnance jako jednotlivce, kteří mají svůj vlastní život, a to i na dálku.
- Není tak důležité, odkud kdo svou práci vykonává.
- Pokud existují nástroje definované organizací, jsou určité věci závazné, ale člověk si může najít vlastní nástroje pro svou práci a sám si je vybírat a utvářet podle svých potřeb a preferencí.
- Jasno v tom, že lze používat platformu zvolenou podle něčí volby, ale že by bylo vhodné, aby někdo mohl pro podobné záležitosti využít i vlastní odbornost, samozřejmě s ohledem na bezpečnost dat.

Website: <https://www.xamk.fi/tutkimus-ja-kehitys/etana-ja-livena/>

Zdroje



04

Manuál digitální pohody pro VŠ pracoviště

Zdroje

Digital wellbeing Report and Questionnaire (DWELL)

- ASHBY JS, RICE KG, KIRA IA, DAVARI J. The relationship of COVID-19 traumatic stress, cumulative trauma, and race to posttraumatic stress disorder symptoms. *J Community Psychol.* 2022 Aug; 50(6):2597-2610
- BOTEK M., CHARVÁTOVÁ D. AND DVOŘÁKOVÁ Z.: The accomplishment of the digital well-being in companies In the 8th International Conference on Chemical Technology (ICCT), 25-27. April, 2022 Mikulov, 207-211 (2022) EU-OSHA <https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>, retrieved 26.6.2023
- HRABLIK CHOVANOVÁ, H. FIDLEROVÁ, H., BABČANOVÁ, D. and BANÁŠ, D.: Operations Research in Online Environment Using ICT in Higher Technical Education. In *Acta Polytechnica Hungarica*. Vol. 20, no.7 (2023), s. 117-132. ISSN 1785-8860, DOI: 10.12700/APH.20.7.2023.7.7, Available online at: http://acta.uni-obuda.hu/HrablikChovanova_Fidlerova_Babcanova_Banas_136.pdf
- KUTNOHORSKÁ, O.; STRACHOTOVÁ, D.: Consumer behaviour in the bread market, In the 7th International Conference on Chemical Technology (ICCT), (2019).
- LEONARDI P. M.: COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies* 58, 247–251. (2021).
- MIRAKYAN A., BEREZKA S.: Management and COVID-19: Digital Shift to Remote Work and Remote Management. DTGS 2021, CCIS 1503, 446–460. (2022).
- O'CONNOR M., CONBOY K., DENNEHY D.: COVID-19 affected remote workers: a temporal analysis of information system development during the pandemic, *Journal of Decision Systems*, 31(3), 207-233, (2022).
- PASSEY, D. Digital Technologies-And Teacher Wellbeing? *Education Sciences* 11, 117. (2021). <https://doi.org/10.3390/educsci11030117>
- PORUBČINOVÁ, M., NOVOTNÁ, I., and FIDLEROVÁ, H.: The use of education 4.0 tools in tertiary education system in Slovakia. In *Information technologies and learning tools*. Vol. 80, no. 6 (2020), s. 161-173. ISSN 2076-8184 (2020). DOI: 10.33407/itlt.v80i6.4004 ; WOS: 000605000400010, available online at: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/4004>
- SHAW, W. S., MAIN, C. J., FINDLEY, P. A., COLLIE, A., KRISTMAN, V. L., AND GROSS, D. P.: Opening the workplace after COVID-19: what lessons can be learned from return-to-work research? *Journal of Occupational Rehabilitation*. 30, 299-302. (2020). doi: 10.1007/s10926-020-09908-9.
- The Finnish Institute of Occupational Health (2022a) Brain work. Retrieved from: <https://www.ttl.fi/en/learning-materials/brain-work>
- The Finnish Institute of Occupational Health (2022b) High job demands lead to remote work – servant leadership and organizational identification make the workplace attractive. Retrieved from: <https://www.ttl.fi/en/topical/press-release/high-job-demands-lead-remote-work-servant-leadership-and-organizational-identification-make>
- THOMAS N. M., CHOUDHARI S. G., GAIDHANE A. M., ET AL.: 'Digital Wellbeing': The Need of the Hour in Today's Digitalized and Technology Driven World! *Cureus* 14(8): e27743. (2022) doi: 10.7759/cureus.27743
- VAN DEN BROEK, K., HASSARD, J., Flemming, D., Gründler, R., Dewe, P., Teoh, K., Cosemans, B., Cosmar, M., Cox, T.: *Calculating the Cost of Work-Related Stress and Psychosocial Risks*; European Agency for Safety and Health at Work—Publications Office: Luxembourg, (2015)

DWEL

DIGITAL WELLBEING FOR HIGHER EDUCATION LECTURERS



Follow our journey here



digiwellbeing.eu