

DWEL

DIGITAL WELLBEING FOR HIGHER EDUCATION LECTURERS

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

Úvod
Sprievodca krok-po-kroku
Prípadové štúdie

digiwellbeing.eu



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

OBSAH

01 Úvod

02 Sprievodca krok-po-kroku

03 Prípadové štúdie

04 Zdroje

Meno dokumentu
Sprievodca

Dátum
Máj 2022 (preklad November 2023)



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

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

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

I. Úvod

COVID-19 pandémia viedla k nárastu online/vzdialených aktivít. Mnoho zamestnancov bolo vystavených vážnym prípadom digitálneho preťaženia so slabou alebo žiadnou organizačnou podporou od spoločností. Vplyv intenzívnych digitálnych aktivít na pracovný aj osobný život zamestnancov sa ukázal byť veľmi škodlivý, najmä pokiaľ ide o stres spojený s nutnosťou byť stále online. Intenzívne využívanie digitálnych nástrojov pokračuje dodnes a nové techniky a prístupy k týmto nástrojom sú stále hľadané a predstavované s cieľom minimalizovať ich potenciálne škodlivé účinky. Táto Príručka pre digitálnu pohodu pre vysokoškolských manažérov (HEI Príručky) bola vypracovaná ako súčasť projektu Digitálny wellbeing pre vysokoškolských učiteľov (DWEL), financovaného programom Erasmus+. Projekt " Digitálny wellbeing pre vysokoškolských učiteľov" bol koordinovaný Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave s nasledujúcimi partnermi: the Southeast Finnish University of Applied Sciences – Xamk; the European Universities Continuing Education Network – EUCEN; the European E-learning Institute – EUEI; Vysoká škola chemicko-technologická v Prahe; and Momentum Marketing Services Limited. Príručky pre manažérov vo vysokoškolskom pracovisku boli koordinované Vysokou školou chemicko-technologickou v Prahe v blízkej spolupráci s konzorciom projektu a predovšetkým so Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave, kde boli vypracované prípadové štúdie.

Príručky HEI sú založené na Digital Wellbeing Report (Správa o digitálnej pohode), ktorá bola taktiež vypracovaná konzorciom projektu. Podkladový materiál bol doplnený vyhľadávaním v dostupných legislatívnych a iných relevantných dokumentoch o digitálnej pohode v partnerských krajinách s hlavným zameraním sa na dokumenty Európskej únie. Navyše sa ešte uskutočnilo aj 12 rozhovorov s predstaviteľmi inštitúcií vysokých škôl, pre ktoré sú príručky určené. Táto príručka pre zamestnancov vysokých škôl poskytuje stručný prehľad o probléme digitálnej pohody medzi učiteľmi, výskumníkmi a manažérmi vo vysokoškolskom sektore (pre podrobnejšie informácie pozri vyššie uvedenú Digital Wellbeing Report (Správa o digitálnej pohode)), popis súčasnej situácie v rámci Európskej únie ako aj potenciálnych obmedzení, odporúčaní a príručiek pre vysokoškolské inštitúcie a súbor 8 prípadových štúdií, ktoré poskytujú detailnejšie vysvetlenie podproblémov digitálnej pohody a ich možných riešení. Na základe prieskumu DWEL môžeme povedať, že práca na rozvoji digitálnej pohody medzi zamestnancami by mala byť intenzívnejšia v kontexte vysokoškolských inštitúcií. Len 6% respondentov silne súhlasí, že digitálna pohoda je veľmi dobre zohľadnená v ich organizácii. Okrem toho, na základe naučených lekcií, dobrých praktík a rozvoja techník dobrých praktík je dôležité, aby každá organizácia rozvíjala svoju vlastnú digitálnu stratégiu a zásady, ktorým sa členovia zaväzujú.

Aby bolo možné podporu účinne zacieliť, je potrebné najprv určiť kľúčové kompetencie. Výskum DWEL ukázal, že medzi kľúčové kompetencie pracovníkov vysokých škôl patrí:

- kreativita a otvorenosť mysle
- základné technické zručnosti a základné zručnosti používania digitálnych nástrojov
- schopnosť priniesť digitálnu angažovanosť do triedy
- digitálna gramotnosť
- časový manažment
- celoživotné učenie sa a motivácia rozvíjať existujúce zručnosti pri získavaní nových IT zručností

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

II. Digitálna pohoda a jej dôležitosť

Digitálna pohoda je fenomén, ktorý je súčasťou celkovej pohody jednotlivca. Je to „**termín používaný na popis vplyvu technológií a digitálnych služieb na duševné, fyzické, sociálne a emocionálne zdravie ľudí**“ (*Digital crossroads. Digital wellbeing for enterprises, 2022*). Avšak jeden z kľúčových problémov je, že digitálna pohoda stále nie je všeobecne identifikovaná a uznaná ako samostatná oblasť pracovnej pohody. Koncept digitálnej pohody je stále slabo pochopený a existuje preňho mnoho rôznych definícií (Themelis and Sime 2019, 32). Avšak tieto definície obvykle smerujú k stavu rovnováhy medzi online a offline aktivitami a k povedomiu o vplyve digitálnych technológií (pozitívneho aj negatívneho) na celkovú pohodu. **Digitálna pohoda je efektívne využívanie digitálnych technológií pre výučbu a učenie, digitálnu gramotnosť, digitálnu agentúru a všetky oblasti, ktoré ponúkajú rôzne perspektívy** (Passey 2021). **Digitálna pohoda sa zameriava predovšetkým na začlenenie a prispôsobenie osobných digitálnych návykov na dosiahnutie základných cieľov** (Choudhari a Gaidhane 2022).

Digitálna pohoda je preto súčasťou všeobecnej pohody a musí byť zohľadnená v prípade rovnováhy medzi pracovným a osobným životom. Prostredníctvom digitálnych technológií a konštantnej prítomnosti online sveta môže práca ľahko prenikať do osobného života jednotlivca. Navyše digitálna pohoda nie je ovplyvnená len pracovnými aktivitami, ktoré budú zameraním tejto príručky, ale aj online aktivitami v osobnom živote. Preto je vhodné povzbudiť všetkých zamestnancov, aby si urobili „sebahodnotenie“ * a zistili úroveň svojho zapojenia do digitálnej technológie v osobnom živote a ako/či vôbec narušuje ich pozitívnu pohodu.

V projekte DWEL je definícia digitálnej pohody založená na nasledujúcich štyroch kľúčových oblastiach: zručnosti a kompetencie, pocit príslušnosti, manažment a pracovné podmienky.

*Existujú rôzne nástroje na sebahodnotenie ako napríklad prostredníctvom google (<https://wellbeing.google/reflect/>) alebo [tu](#).

Digitálna pohoda

Zručnosti a kompetencie

Na základe prieskumu DWEL je kľúčovým faktorom podpora rozvoja digitálnych zručností a kompetencií na univerzitách, ale aj alokácia dostatočných zdrojov na školenie digitálnych zručností. Digitálna pedagogika je už neoddeliteľnou súčasťou vysokoškolského vyučovania, avšak potrebujú sa poskytnúť podporné služby a školenie pre efektívne využívanie nielen v online, ale aj hybridnom alebo dokonca prezenčnom vyučovaní. Podľa prieskumu DWEL, hoci je známa dôležitosť technológie a digitálnych nástrojov vo výučbe, niekoľko respondentov vyjadrilo potrebu silnejšej podpory zo strany organizácií v súvislosti s využívaním technológie. Niektorí z respondentov dokonca cítili, že nedostávajú podporu od svojej organizácie na rozvoj svojich digitálnych zručností a kompetencií, čo by sa mohlo vnímať ako zvýšenie rizika preťaženia a technostresu. S nárastom, vývojom a zmenami počtu použiteľných digitálnych nástrojov stúpa úroveň technostresu (Jena, 2015). Z prieskumu DWEL vyplýva, že aj keď len 11% respondentov uviedlo, že zažívajú technostres, dá sa predpokladať, že skutočné zaťaženie technostresom je oveľa vyššie a respondenti pravdepodobne považovali za príznaky technostresu len vážne problémy alebo sa nevyjadrili, pretože s konceptom neboli dostatočne oboznámení.

Technostres

Termín *technostres* pochádza od klinického psychológa Craiga Brooda, ktorý ho prvýkrát použil v roku 1984 (Brood, 1984). V súčasnosti je všeobecne akceptované, že existuje päť príčin technostresu (Tarafdar et al., 2007):

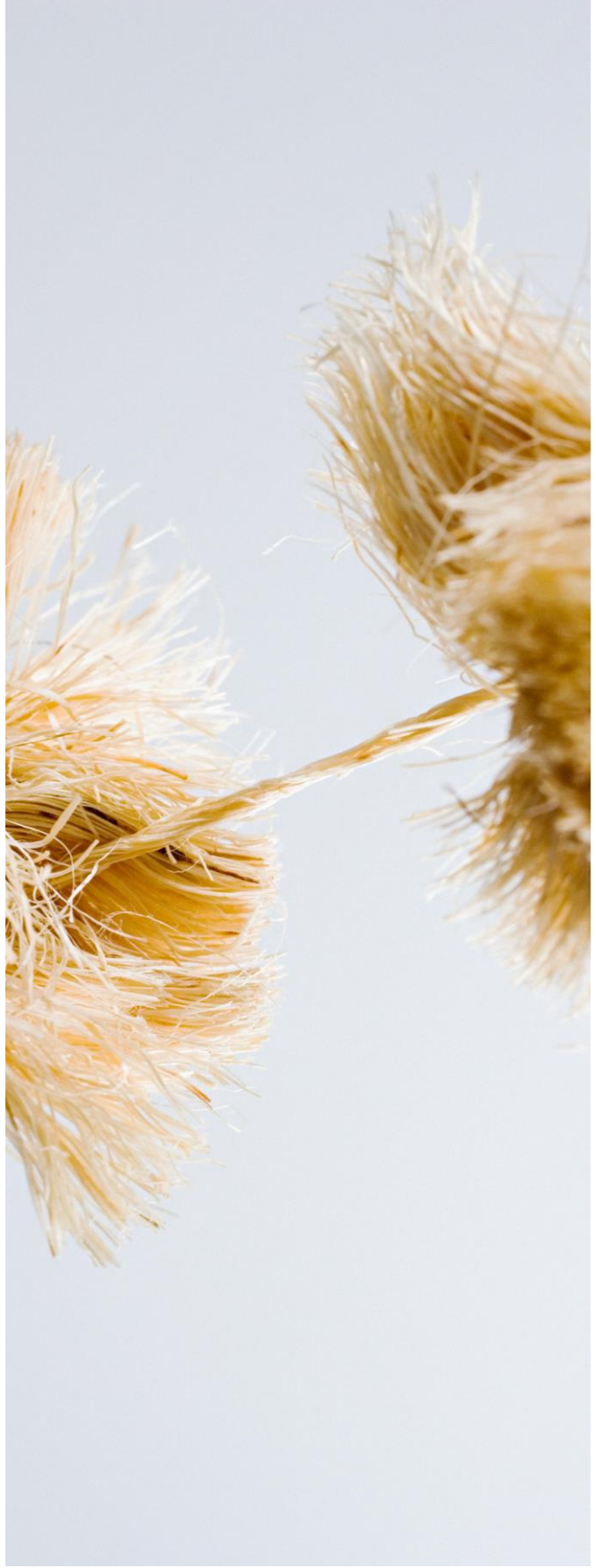
Techno-preťaženie - potenciál informačných technológií (IT) popohnať zamestnanca pracovať rýchlejšie.

Techno-invázia - potenciál IT vniknúť do osobného života zamestnanca s možnosťou napríklad vykonávať pracovné úlohy.

Techno-zložitosť - inherentná vlastnosť IT, ktorá robí zamestnancov nekompetentnými.

Techno-nespolahlivosť - predpoklad, že povaha IT sa pravidelne mení a vyvíja, čo môže ohroziť istotu práce pre zamestnanca.

Techno-neistota - neustále zmeny a aktualizácie softvéru a hardvéru môžu spôsobovať stres u zamestnancov.



Digitálna pohoda

Pocit príslušnosti

Tento pocit sa vytvára hlavne prostredníctvom osobných interakcií, a preto sa oslabuje, keď sa práca na diaľku stáva bežnejšou. Zároveň sa pre správne fungovanie organizácie považujú za kľúčové funkčné vzťahy v pracovnom prostredí. Komunikácia je pre tento vývoj nevyhnutná, pretože digitálne formáty nedovoľujú prenos celého rozsahu správ.

Rozptyl odpovedí na otázku ako digitalizácia ovplyvnila pocit príslušnosti alebo komunity ukazuje, že nie všetky organizácie našli nástroje, ktoré udržiavajú aj pocit komunity, a že respondenti vnímajú a potrebujú komunitu v rôznej intenzite.

Na organizačnej úrovni je potrebné stanoviť spoločné zásady týkajúce sa komunikácie, a najmä vyvinúť organizačnú kultúru, ktorá zohľadňuje aj digitálnu interakciu a komunikáciu. Nadmerná závislosť od digitálnej komunikácie môže často viesť k obmedzeniu komunikácie len na informácie súvisiace s prácou a riešením problémov, čo môže spôsobiť zníženie kreatívneho riešenia problémov a inovácií v rámci organizácie. Nedostatok empatie v digitálnom prostredí sa môže považovať za ďalší problém.

Manažment

Je možné odporučiť, aby vysokoškolské inštitúcie viac podporovali digitálnu prácu a tým aj digitálnu pohodu. Dôležité je začať vývojovú prácu prieskumom stavu a potrieb vlastnej organizácie, aby bolo možné zdroje správne prerozdeľovať. Zamestnanci najčastejšie uviedli potrebu školení. Pre prerozdeľovanie zdrojov je potrebné, aby vedenie dobre poznalo kľúčové zručnosti, digitálne platformy a prostredie, ako aj vplyv digitálnych technológií na vzdelávanie. Okrem toho by bolo dôležité identifikovať osvedčené postupy, ktoré by sa mohli aplikovať v rámci vlastnej organizácie na podporu vývojovej práce.

Podľa výskumu Fínskeho inštitútu pracovného zdravia (2022b) patria medzi najdôležitejšie faktory zvyšujúce túžbu zamestnancov po telepráci slabšia pracovná pohoda a pracovné zaťaženie. Inštitút tiež zistil, že dobré manažérske postupy a pocit príslušnosti priťahujú zamestnancov do pracovného prostredia (Finnish Institute of Occupational Health, 2022b).

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

Jedným z najdôležitejších manažérskych nástrojov je komunikácia. Zatiaľ čo digitalizácia zredukovala osobnú komunikáciu tvárou v tvár, zvýšila komunikáciu v digitálnom prostredí. To obmedzilo možnosť prenosu neformálnych informácií a zvýšilo techno-inváziu a techno-preťaženie. Navyše s výnimkou online stretnutí so zapnutou kamerou chýba neverbálna komunikácia bežná pri spätnej väzbe v osobnej komunikácii.

Pracovné podmienky

Je nepochybné, že pracovné podmienky boli ovplyvnené prácou na diaľku. Viac času stráveného pri počítači kladie väčšie nároky na pohybový aparát, ale aj na vizuálny stres. V EÚ existujú dobre vypracované pravidlá o fyziologickej ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci*. Avšak pri práci na diaľku nemá zamestnávateľ priamy a okamžitý dohľad nad tým, či zamestnanci tieto pravidlá skutočne dodržiavajú. Vytvorenie ergonomického pracoviska s minimálnym oslnením, dobrým prístupom k svetlu a podpísanie dohody, že zamestnanec si po každých dvoch hodinách práce na počítači vezme aspoň 10-minútovú prestávku automaticky neznamená, že zamestnanec nebude skutočne tráviť ráno s notebookom v posteli.

V našom projekte sa však sústreďujeme na digitálnu pohodu, ktorá sa v tomto prípade zaoberá pracovnými podmienkami umožňujúcimi oddelenie pracovného a rodinného života, podporujúcimi zdravý pracovný rytmus, ktorý predchádza preťaženiu a obmedzuje nadmerný multitasking. Respondenti najčastejšie uvádzali problémy preťažením informáciami. Mnohí priznali, že čítajú e-maily aj po pracovnej dobe a majú pocit, že musia byť k dispozícii 24/7, aby nič dôležité nezmeškali.

Naviac okrem klasickej (fyzickej) ergonómie je potrebné venovať pozornosť aj kognitívnej ergonómii. Ide o **"navrhovanie práce prispôbené osobe tak, aby jej kognitívne požiadavky, teda informačné požiadavky a podmienky, podporovali plynulý priebeh práce. [Je tak potrebné zmierniť] najčastejšie problémy: rušenia, prerušenia a preťaženia informáciami,, ;Finnish Institute of Occupational Health, 2022a).**

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

III. Praktické dôvody pre podporu a implementáciu digitálnej pohody na vysokoškolskom pracovisku

Už na začiatku tohto storočia (1999–2007) „takmer 28 % respondentov, čo zodpovedá približne 55,6 milióna európskych pracovníkov, uviedlo, že ich duševné blaho bolo ovplyvnené expozíciou psychosociálnym rizikám“ (the EU Labour Force Survey, <https://osha.europa.eu/en/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>). Ten istý článok poznamenáva, že finančné dôsledky pracovného stresu sú spojené so zvýšenými absenciami, fluktuáciou zamestnancov a znížením ekonomickej produktivity. Štúdia EÚ-15 z roku 2002 odhadla náklady na pracovný stres na 20 miliárd eur ročne. O vyše desať rokov neskôr sa ročné náklady na absencie a stratu produktivity práce v dôsledku stresu a depresie v Európe odhadli na 72 miliárd eur (Van den Broek et al., 2015).

Pandemické obdobie zvýšilo množstvo práce na diaľku s všetkými jej výhodami aj nevýhodami. Boli zistené účinky na duševné zdravie, ako napríklad úzkosť a stres (Ashby et al., 2022). Aj v období po Covid-19 zostávajú niektoré negatívne aspekty, ako je osamelosť, slabá komunikácia a nadmerná závislosť od technológií. Jedna štúdia zistila, že 20 % na diaľku pracujúcich ľudí malo problémy so spoluprácou a komunikáciou s členmi tímu/kolegami, ďalších 20 % trpelo osamelosťou, 18 % malo problémy s odpojením sa a 12 % malo problémy s rušivými faktormi doma. Zaujímavým zistením z tejto štúdie bolo aj to, že ľudia pracovali priemerne o 28 hodín viac mesačne, keď pracovali na diaľku (*Mental Health and the Remote Workplace*, Robert Walters Group, 2022).

Potenciálne riziká pre zamestnancov v dôsledku rýchlej transformácie na hybridnú prácu/prácu na diaľku/závislosť od digitálnych nástrojov na vykonávanie práce

Existujú štúdie, ktoré ukázali negatívny vplyv nových pracovných modelov (ako je hybridná práca a práca na diaľku) na zamestnancov prostredníctvom zvýšených úrovní stresu a úzkosti (Shaw et al., 2020). Väčšina respondentov v štúdiu uskutočnenej Mirakyanom, Berezkou (2021) uviedla nasledujúce problémy: obmedzené pracovné podmienky (napr. obmedzený priestor, softvér), zhoršenie medziľudských vzťahov (napr. menší záujem, porozumenie, morálna podpora, rozvoj), zníženie kvality práce, zvýšenie technických investícií, emočný tlak (napr. neistota o budúcnosti, obmedzená socializácia, strach o stratu práce, strach o stratu slobody), technologická negramotnosť a konflikt medzi prácou a domovom. Dôležitým faktom, ktorý znižuje riziká spojené s prácou na diaľku alebo hybridnou prácou a zvyšuje spokojnosť zamestnancov alebo študentov, je povedomie o nových možnostiach a hrozbách súvisiacich s dištančným vzdelávaním a prácou (Hrablík Chovanová, Fidlerová et al, 2022).

Zhoršenie medziľudských vzťahov môže vyplývať z obmedzenej komunikácie, slabého podnecovania a nedostatku vedenia. Virtuálna komunikácia je často orientovaná na problémy, bez socializácie a nezahŕňa (väčšinu) neverbálnych aspektov komunikácie. Vedúci nemôžu využívať mäkkú neformálnu kontrolu a spätnú väzbu, zamestnanci musia byť viac nezávislí a úlohy sú zložitejšie (Mirakyan, Berezka 2021). Takáto práca tiež produkuje viac vstupov (napr. e-maily s pripomienkami a komentármi od kolegov, dokumenty na pochopenie komplexnosti problémov atď.) a výstupov (dokumenty, obrázky, tabuľky), ktoré vďaka digitálnym technológiám možno často úspešne riadiť. Zároveň však rastie aj počet vstupov, ktoré sú dôležité pre prácu (Botek, Charvátová and Dvořáková, 2022).

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

Ďalšie problémy často súvisia s riadením času. V tejto oblasti často dochádza k rozdielnym názorom na time management zo strany zamestnávateľa a zamestnanca (Kutnohorská, Strachotová 2019). Organizácia sa snaží riadiť čas efektívnejšie, ale obvykle neberú do úvahy, ako o čase premýšľajú zamestnanci (O'Connor, Conboy, Dennehy, 2022). V pracovnom prostredí so spoločenskými konštrukciami času, ktoré sú umiestnené na jednom mieste, sa čas zakorení v každodennej rutine, ale pri práci na diaľku vzniká časová zložitnosť, pretože sa spoločenské konštrukcie času neuplatňujú v pracovnom prostredí (O'Connor, Conboy, Dennehy, 2022). K narušeniu časovej rutiny však nemusí dôjsť (v takej miere), pokiaľ sú pracovníci v permanentnom kontakte so svojimi kolegami a de facto iba menia miesto výkonu práce, pričom štruktúra, najmä pracovného času, zostáva zachovaná (Leonardi, 2021). Mnohé z týchto rizík spadajú do oblasti digitálnej pohody.

Medzi ich kľúčové zložky patria:

Digitálny balans: snaha o vyvážený čas strávený online a offline aktivitami. Zahŕňa to nastavenie si hraníc a manažovanie času za obrazovkou, aby sme zabezpečili vyvážený životný štýl.

Vedomé využívanie technológií: Prax vedomého a úmyselného používania digitálnych zariadení a platforiem. To zahŕňa povedomie o tom, ako využívame technológie, ako napríklad: vyhýbanie sa nadmernému multitaskingu, manažovanie notifikácií a pravidelné prestávky.

Emočná pohoda: Udržiavanie pozitívneho emocionálneho zdravia pri pohybe digitálnym svetom. To zahŕňa povedomie o obsahu, ktorý prijímame, udržiavanie zdravých online vzťahov a riešenie potenciálnych negatívnych účinkov, ako sú kyberšikana alebo online obťažovanie.

Fyzické zdravie: Uprednostnenie fyzického blaha pri používaní digitálnych zariadení. To zahŕňa dobré držanie tela, starostlivosť o oči a podporu zdravého životného štýlu, ktorý zahŕňa fyzickú aktivitu a cvičenie.

Digitálna gramotnosť a bezpečnosť: Získavanie potrebných vedomostí a zručností na bezpečné a zodpovedné pohybovanie sa digitálnym svetom. To zahŕňa porozumenie nastavení súkromia, manažovanie online bezpečnosti a kritické hodnotenie digitálnych informácií.

IV. Manažment ako pozitívny príklad

Vedúci pracovníci by mali mať obavy z nárastu technostresu, pretože môže viesť k významným dodatočným nákladom pre spoločnosť (viď vyššie). Okrem toho analytici v oblasti podnikania zistili, že technológie a digitálne nástroje, ktoré sú zavedené bez zohľadnenia konkrétnych potrieb zamestnancov organizácie, často nespôsobujú očakávanú transformáciu ("The Future of Work and Digital Wellbeing", *The Economist*, 2020). Keď vedenie organizácie zvolí prístup zameraný primárne na ľudí v súvislosti s digitálnou transformáciou a nové nástroje sú spoluvytvárané s ľuďmi, ktorí ich budú používať, môže dôjsť k zmenám vo vnímaní, správaní a zručnostiach.

Vzdelávacie systémy môžu k týmto výzvam pristupovať dvoma hlavnými spôsobmi: ako nasledovníci alebo ako tvorcovia zmien. Nasledovníci majú správny súbor zručností pre reakciu na zmeny v pracovnom prostredí, učia sa vyrovnávať so systémom technologického rozvoja prostredníctvom myslenia a prenositeľných zručností na vysokej úrovni (Porubčinová, Novotná, Fidlerová, 2020). Tvorcovia zmien označujú jedincov v rámci vzdelávacieho systému alebo akejkolvek organizácie, ktorí sa aktívne snažia iniciovať a riadiť pozitívne zmeny, nie iba reagovať na vonkajšie výzvy alebo vývoj. Ujímajú sa vedenia pri riešení výziev, ktoré prináša technologický vývoj a zmeny v pracovnom prostredí. Cieľom digitálnej pohody je byť pripravený byť tvorcom zmien a vedenie by sa malo usilovať o pozitívne zmeny a uprednostňovať digitálnu pohodu ako kľúčovú súčasť tohto poslania.

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

Okrem toho môže vedenie a podniková kultúra vydláždíť cestu tým, že stanovia praktický príklad. Napríklad, keď čoraz viac národných zákonodarcov prijíma zákony o "Práva na odpojenie" (viď nižšie), očakáva sa, že vedenie stanoví príklad, ktorý budú zamestnanci nasledovať. Príkladom môže byť spoločnosť Daimler, ktorá zaviedla politiku "mail na dovolenke", ktorá automaticky mazala e-maily odoslané zamestnancom počas ich dovolenky (<https://www.bbc.com/news/magazine-28786117>). Iné spoločnosti majú interné systémy na automatické uchovávanie e-mailov mimo pracovných hodín, ktoré sa zobrazia, až v pracovných hodinách.

Ďalším príkladom je Unicredit banka, ktorá má dohodu so svojimi zamestnancami týkajúcu sa práva na prácu na diaľku, práva na odpojenie a politik spoločnosti zdôrazňujúcich duševnú pohodu a taktiky praktickej implementácie (https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/EuropeanWorksCouncil/JOINT-DECLARATION_RemoteWork_Eng_DEF.pdf).

Mnoho týchto postupov z korporátneho sektora sa s ľahkosťou môže prispôbiť a uplatňovať aj v sektore vysokých škôl. Avšak, hoci mať interné politiky je užľachtilý prvý krok, je nevyhnutné, aby vedenie samé stanovilo príklad tým, že bude nasledovať vlastné politiky a vytvárať kultúru celého inštitútu, ktorá zabezpečí, že pracovné hodiny zamestnancov sú rešpektované a právo na odpojenie je nielen povolené, ale aj očakávané.

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

V. EU a Národná legislatíva týkajúca sa práce na diaľku

V súčasnosti neexistujú žiadne súvislé, nadnárodné usmernenia alebo zákony týkajúce sa digitálnej pohody v rámci EÚ. Okrem toho práca na diaľku nie je na úrovni EÚ regulovaná prostredníctvom tvrdých právnych mechanizmov. Avšak, niekoľko smerníc a nariadení sa zaoberá otázkami, ktoré zabezpečujú dobré pracovné podmienky pre pracovníkov na diaľku. Patria sem smernice týkajúce sa ergonómie, vytvárania vhodného domáceho pracovného prostredia a pravidiel týkajúcich sa počtu pracovných hodín a prestávok atď. (viď vyššie). Je teda na jednotlivých štátoch EÚ, aby vytvorili národnú legislatívu, ktorá zabezpečí práva zamestnancov v súvislosti s potenciálnymi škodlivými účinkami práce na diaľku. Medzi členskými štátmi však existujú veľké legislatívne rozdiely.

Napríklad existujú rozdielne definície toho, čo predstavuje "prácu na diaľku" - niektoré národné legislatívy, ako napríklad v Českej republike, sa vôbec nezmieňujú o používaní digitálnych technológií, zatiaľ čo iné špecifikujú pravidelnú a dočasnú prácu na diaľku s rôznymi právnymi rámcami pre každý prípad. Všeobecným konsenzom je však, že pracovníci na diaľku majú rovnaký právny status ako pracovníci na pracovisku. To znamená, že zamestnanci musia mať vhodné pracovné stanice/kancelárie doma v rovnakých špecifikáciách ako pracovné priestory na pracovisku. Zároveň je v zodpovednosti zamestnávateľa zaistiť, že tieto normy sú splnené v praxi (čo je v niektorých krajinách zložité s prihliadnutím na zákony o ochrane súkromia) je ťažké vynútiť alebo dokonca kontrolovať.

Jedným novým aspektom práce na diaľku, ktorý nedávno vzbudil národnú legislatívnu pozornosť, je **Technostres**. Tento problém bol adresovaný legislatívou týkajúcou sa **Práva na odpojenie**. Očakávaná neustálej dostupnosti zo strany podnikov (spoločností) alebo klientov viedli niektoré krajiny k regulácii práva na odpojenie, čo zahŕňa dohodu o rozdelení pracovných hodín, obmedzenie dostupnosti a prestávky. Hoci nedávna legislatívna iniciatíva Európskeho parlamentu v roku 2021 vyzvala Komisiu, aby navrhla zákon s cieľom uznať právo na odpojenie, v súčasnej dobe jediný právny mechanizmus týkajúci sa práva na odpojenie existuje len na národnej úrovni legislatívy, kde existuje medzi krajinami veľká variabilita.

Niektoré národné legislatívy, ktoré prevzali vedenie pri zmiernovaní potenciálnych rizík spojených s technostresom, sú uvedené nižšie:

Taliansko – Zamestnanci sú povinní dodržiavať pravidlá týkajúce sa odpočinkových období a prestávok stanovené zákonom. Počas týchto odpočinkových období a prestávok musia zamestnanci vypnúť svoje pracovné vybavenie.

Holandsko – Legislatíva vyžaduje posúdenie a prevenciu psychosociálnych rizík spojených s prácou na diaľku.

Slovinsko – Zamestnávateľ musí zohľadniť faktory, ako sú stres a duševná pohoda.

Portugalsko – Pracovné právo vyžaduje, aby zamestnávateľ podporoval pravidelný kontakt medzi pracovníkom na diaľku, spoločnosťou a inými zamestnancami na zabránenie izolácie.

Luxembursko – Právne predpisy týkajúce sa práce na diaľku stanovujú, že zamestnávateľia by mali zabezpečiť, aby boli prijaté opatrenia, ktoré zabránia izolácii pracovníkov pracujúcich na diaľku od ich kolegov v kancelárii.

Írsko, Slovensko, Belgicko, Francúzsko a Španielsko taktiež prijali legislatívu umožňujúcu telepracovníkom právo na odpojenie.



Sprievodca krok po kroku pre implementáciu digitálnej pohody vo vysokoškolskom pracovisku



02



Sprievodca krok po kroku

Kódex osobného digitálnej pohody

Je dôležité vynaložiť úsilie na optimalizáciu osobných návykov a správania, na dosiahnutie najlepšieho možného digitálneho pracovného prostredia, ktoré prispieva k pohode.

Na zlepšenie prístupu k vašej osobnej digitálnej pohode použite nasledovné tipy!





1. Snažte sa udržiavať rovnakú rutinu pri práci z domu, ako pri práci v kancelárii. Vytvorte si vhodné pracovné prostredie/domácu kanceláriu, ktorá ergonomicky zodpovedá miestnym štandardom BOZP (stolička, stôl, prírodné svetlo a minimálny odlesk z obrazovky). Váš zamestnávateľ je povinný poskytnúť vám túto informáciu.

2. Pri práci z domu dôsledne oddeľujte pracovné a osobné aktivity a vytvárajte nielen stále pracovné miesto, ale aj rutinu práce z domu. Ak je to možné, oddeľte aj pracovné a osobné zariadenia (počítač, notebook) a e-mailové účty.

3. Ak sa vám nedarí vytvoriť vhodnú pracovnú rutinu pri práci z domu, snažte sa udržiavať rovnaký harmonogram ako pri práci v kancelárii (štandardné pracovné hodiny, noste rovnaké oblečenie, atď.).

4. Nepracujte na viacerých zariadeniach (počítač, tablet, mobil) alebo neriešte viacero problémov súčasne (napríklad e-maily počas online stretnutia).

5. Minimalizujte nepotrebné SMS, e-maily, chaty a online stretnutia.

6. Na online stretnutia sa pripravujte tak, ako by ste sa pripravovali aj na fyzické stretnutia.

7. Buďte fyzicky aktívny najviac ako môžete. Nevyužívajte extra čas získaný tým, že nemusíte cestovať, na čítanie e-mailov, nekonečné skrolovanie alebo iné pracovné aktivity. Či ste doma alebo v kancelárii, existuje niekoľko cvičení, ktoré viete spraviť priamo pri stole a ktoré pomôžu pri bežných problémoch spojených s celodenným sedením (<https://blog.doist.com/15-desk-exercises/>).

8. Nezanedbávajte osobný kontakt s kolegami, venujte čas neformálnym stretnutiam, aj keď pracujete z domu.

9. Keď ukončíte svoje pracovné aktivity, neotvárajte pracovný e-mail a vypnite upozornenia na prichádzajúce e-maily.

10. Nebojte sa požiadať IT personál o radu (napríklad vypnutie upozornení na e-maily, nastavenie stavu "preč", atď.). Využite nastaviteľné funkcie, ako sú kontrast obrazovky, veľkosť textu, farebné úpravy a použitie asistenčných technológií, ako napríklad softvér na prevod reči na text.

11. Dávajte prednosť spánku: Vyhnite sa používaniu digitálnych zariadení v spálni, pretože modré svetlo z obrazoviek môže ovplyvniť váš spánkový cyklus. Ak je to možné, použite filter modrého svetla. Táto možnosť je obvykle k dispozícii v nastaveniach vášho zariadenia.





Sprievodca krok po kroku

Pracovný kódex digitálnej komunikácie

Každá vysoká škola by mala vytvoriť súbor smerníc digitálnej komunikácie s cieľom pomôcť zmierniť potenciálne riziká spojené s technostresom alebo digitálnym vyhorením. Aby tieto smernice boli účinné, vedenie musí vynaložiť všetko úsilie na ich dodržiavanie a vytvorenie relevantnej pracovnej kultúry.

Inšpirujte sa vzorovými pokynmi uvedenými nižšie!





1. Hlavným nástrojom digitálnej komunikácie je e-mail. Je vhodné požiadať o potvrdenie o prečítaní e-mailov. E-maily sú čítané a odpovedané len počas pracovných hodín. Odpoveď, potvrdenie o prečítaní alebo potvrdenie o prijatí sa odošle po otvorení e-mailu.

2. Každá vysoká škola, buď ako organizácia, alebo prostredníctvom vedenia tímov/oddelení, stanovuje jasné pracovné hodiny (napríklad od 9:00 do 17:00) ALEBO umožňuje každému zamestnancovi/tímu stanoviť si vlastné. Tieto hodiny musia byť jasne zverejnené a známe v celej organizácii alebo ľahko prístupné.

3. Mimo pracovných hodín nie je očakávaná odpoveď na e-mail a nie je odporúčané posilať e-maily počas tohto obdobia. Zamestnanci by mali mať možnosť nastaviť automatické odpovede na všetky e-maily prijaté počas tohto obdobia. Neočakáva sa, že v tomto čase zamestnanec bude odpovedať.

4. Počas dovolenky, dlhších pracovných ciest, práceneschopnosti atď. je na všetkých digitálnych účtoch nastavená automatická odpoveď uvádzajúca dobu neprítomnosti a ak je to relevantné, kontaktné údaje na náhradu. Neočakáva sa, že v tomto čase zamestnanec bude odpovedať.

5. Zamestnanci na čiastočný úväzok, ktorí nepracujú každý deň, budú mať trvalú automatickú odpoveď, ktorá bude oznamovať ich pracovné dni.

6. Výnimočne môže výzva na odpoveď na e-mail nasledovať SMS správou alebo telefonickým hovorom. Smernice pre takzvané "výnimočné prípady" a postup pri ich nasledovaní by mali byť vopred jasne stanovené interným spôsobom.

7. Pracovné a osobné aktivity sú striktné oddelené. Pracovný e-mail sa nepoužíva na osobnú komunikáciu a naopak, osobný e-mail sa nepoužíva na pracovné e-maily. Podobne aj osobné účty nie sú používané na prihlasovanie sa do pracovne súvisiacich aplikácií (a naopak).

8. Počas online stretnutí sa kamery zapínajú, mikrofóny vypínajú a na oznámenie otázok sa používajú piktogramy (symboly zdvihnutých rúk v aplikáciách ako Teams atď.).

9. Pracovná záťaž je stanovená/rozdelená tak, aby sa vykonávala len počas pracovných hodín. Podniková kultúra od zamestnancov neočakáva, aby pracovali/boli online mimo pracovných hodín a zamestnancom sa poskytuje právo (a očakávanie) na odpojenie (mimo ich individuálnych pracovných hodín).

10. Manažéri zvažujú vplyv digitálnej pracovnej záťaže pri hodnotení zamestnancov, riadení výkonu a aktivitách súvisiacich s neustálym profesionálnym rozvojom, pričom sú príkladom pri formovaní podnikovej pracovnej kultúry v súvislosti s digitálnou komunikáciou a pohodou.





Sprievodca krok po kroku

Smernice pre vedenie týkajúce sa digitálnej pohody zamestnancov a personálu

Je dôležité, aby vedenie stanovilo príklad hodný nasledovania a aby zamestnanci boli informovaní o zavedených postupoch digitálnej pohody.

Nasledujúce pokyny môžu pomôcť pri formovaní pracovnej kultúry, ktorá podporuje digitálnu pohodu.



1. Vedenie by malo vytvoriť jednoduché manuály a odkazy pre zamestnancov, vysvetľujúce, ako používať požadované digitálne nástroje/aplikácie (Moodle, MS Teams, Zoom, Kahoot atď.), ktoré vysvetľujú, ako ich nainštalovať, používať ich základné funkcie a riešiť bežné problémy.

2. Tieto manuály/odkazy by mali stručne vysvetľovať výhody/tipy týchto nástrojov/aplikácií a uvádzať relevantné príklady ako ich používať na efektívnejšie vyučovanie (praktické aplikácie, osvedčené postupy, ako hodnotiť atď.).

3. IT oddelenie (s pomocou vedenia) by malo pravidelne vykonávať "digitálne audity", aby sa zabezpečilo, že všetky hardvérové zariadenia sú správne pripojené, aktualizované a efektívne fungujú. Tieto audity by sa mali vykonávať tak, aby bolo zabezpečené, že všetky zariadenia/softvér správne fungujú, keď sú "zapnuté/aktivované" počas vyučovania koncovými používateľmi.

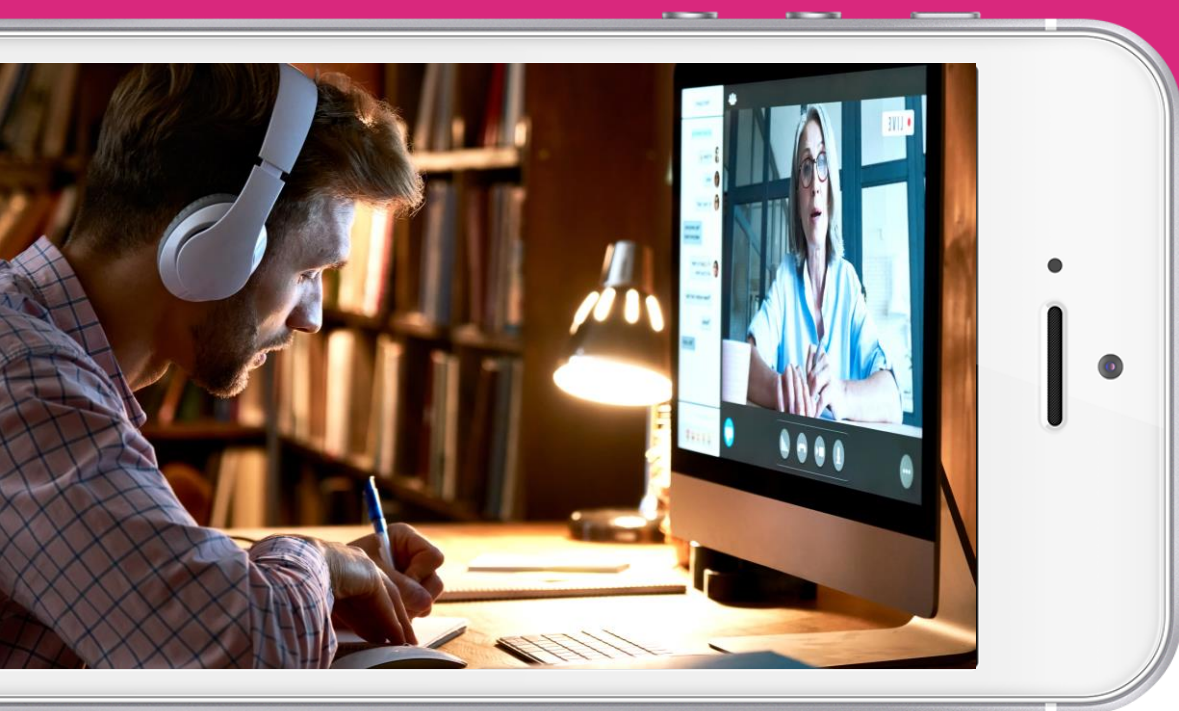
4. Vedenie by malo zabezpečiť, aby všetci zamestnanci boli riadne školení v používaní digitálnych nástrojov potrebných pre ich prácu a aby IT personál bol k dispozícii na pomoc/vysvetlenie, keď je to potrebné.

5. Vedenie by malo vytvoriť digitálny kódex správania a implementovať ho so relevantným príspevkom zamestnancov.

6. Vedenie by malo, najlepšie ako dokáže, podporovať pocit komunity vo svojej organizácii. Nie všetci zamestnanci/kolegovia sa možno budú chcieť zúčastniť, zamestnanci by ale mali vedieť, že takéto príležitosti existujú. Mohli by to byť neformálne stretnutia osobne alebo digitálne, ako napríklad raňajky, kávové stretnutia, návštevy hostincov atď.

7. Vedenie by malo zvážiť potenciálny dodatočný čas, ktorý bude vyžadovaný od zamestnancov pri nastavovaní nových digitálnych foriem výučby/evaluácie a ako môže byť významný rozdiel v rýchlosti s akou niektorí ľudia dokážu úspešne pracovať a učiť sa v digitálnom prostredí.

8. Vedenie by malo zvážiť potenciálne dodatočné náklady, ktoré budú vyžadované od zamestnanca pri práci z domu (pripojenie na internet, vyššia spotreba energie, náklady na jedlo mimo stravovacích zariadení zamestnávateľa atď.).



Prípadové štúdie



03



“



Prípadové štúdie

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

I: Intervencia

Predstavte, aký bol navrhnutý druh riešenia a kto sú kľúčoví aktéri

Na riešenie potenciálnych negatívnych vplyvov na duševné zdravie, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a pedagogickú efektívnosť zaviedla univerzita intervenčnú stratégiu na podporu svojich zamestnancov. Univerzita si uvedomila význam digitálnych kompetencií, a preto prepracovala svoje existujúce oddelenie pre učenie a výučbu tak, aby ponúkalo komplexnú podporu a školenia pre zamestnancov univerzity. Spočiatku jednotka poskytovala široko pojatú technologickú pomoc s inštaláciou softvéru a školenia pre digitálne nástroje, ako je Microsoft Teams, komunikačné platformy a výukové technológie, ako je H5P, Moodle atď. Vďaka úspechu tejto jednotky sa z nej časom stalo celé oddelenie v rámci univerzity, ktoré je teraz známe ako Centrum pre pedagogické inovácie a rozvoj (CPID). Jeho zriadenie je ukážkou úspešného úsilia univerzity o podporu digitálnej pohody v akademickom prostredí. Tento zásah umožňuje akademickým pracovníkom s dôverou využívať digitálne nástroje, čo vedie k pútavejšiemu a inkluzívnejšiemu vzdelávaniu.

Prostredníctvom CPID dostávajú akademickí pracovníci neustálu podporu a školenie prispôbené ich okamžitým vyučovacím potrebám. Prístup "práve včas" (Just-in-Time) umožňuje zamestnancom získavať digitálne zručnosti a pedagogické techniky podľa potreby, znižujúc technologickú preťaženosť a zvyšujúc efektívnosť výučby. Vďaka prístupu "práve včas" nebol CPID zahľtený a všetci zamestnanci mohli využiť potrebné zdroje.

CPID podporuje kultúru inkluzivity a pozitívneho riadenia zmien. Ľahký prístup k podpore inkluzívnej pedagogiky umožnil akademickému personálu postupne prijímať nové vyučovacie metódy, ktoré zohľadňovali študentov s rôznymi učebnými

potrebami, vytvárajúc tak podporujúce a dostupné prostredie pre vzdelávanie.

O: Výsledky

Aké výsledky mali tieto opatrenia a ako sa zlepšila pohoda zamestnancov/znížil sa technostres atď.?

Vytvorilo sa niekoľko stratégií a prístupov na pomoc zamestnancom univerzity pri prijímaní digitálnych nástrojov, zdokonaľovaní ich pedagogických zručností a podpore digitálnej pohody v akademickom prostredí. Centrum pre pedagogickú inováciu a rozvoj (CPID) zohrávalo kľúčovú úlohu v poskytovaní neustálej podpory a školenia, zabezpečujúc, že akademický personál mal potrebné zdroje a znalosti na efektívne začlenenie digitálnych technológií do svojej vyučovacej praxi.

Prístup práve v čas (Just-in-Time):

Akademickí zamestnanci boli vyzvaní, aby vyhľadali pomoc na oddelení vzdelávania a vyučovania Just-in-Time. Namiesto povinného školenia prijala univerzita flexibilný prístup, v rámci ktorého mohli zamestnanci získať prístup k vzdelávacím zdrojom, keď ich najviac potrebovali. Tento prístup umožnil zamestnancom získať zručnosti prispôbené ich okamžitým vzdelávacím potrebám a preferenciám.

Digitálny mentoring:

Oddelenie zohrávalo kľúčovú úlohu v ponuke digitálneho mentoringu pre akademických pracovníkov. Nejednalo sa síce o formálnu a dlhodobú dohodu, ale zamestnanci mohli požiadať skúsených mentorov o radu ohľadom konkrétnych digitálnych zručností a výukových techník. Tento proces mentoringu pomohol preklenúť priepasť medzi osvojením technológií a pedagogickou zdatnosťou.

Prípadové štúdie

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

Rola vedenia oddelenia:

Na ďalšie prezentovanie digitálnej pohody a zdokonaľovanie vyučovacích praktík vyzvala univerzita vedúcich oddelení, aby zohrali aktívnu úlohu. Vedúcim oddelení bolo uložené zahájiť vyučovacie výbory, ktoré zahŕňali zainteresovaných zamestnancov. Tieto výbory sa v spolupráci s oddelením vzdelávania a vyučovania Just-in-Time zamerali na skúmanie inovatívnych pedagogických metód a digitálnych nástrojov, ktoré by mohli zlepšiť celkový výučbový zážitok.

Inkluzivita a použitie jemného prístupu:

Univerzita dávala prednosť inkluzívnym pedagogikám, uznávajúc dôležitosť prispôsobenia sa študentom so zdravotným postihnutím a rôznymi učebnými potrebami. Namiesto ukladania prísnych smerníc inštitúcia uplatňovala "jemný prístup", podporujúc postupné prijímanie inkluzívnych vyučovacích prístupov zo strany zamestnancov. Tento prístup mal vytvoriť pozitívne a podporujúce prostredie, umožňujúc zamestnancom pohodlne implementovať inkluzívne opatrenia bez ťažkostí.

Záver:

Celkovo hralo Centrum pre pedagogickú inováciu a rozvoj (CPID) Technickej univerzity Shannon (TUS) kľúčovú úlohu pri uľahčovaní plynulého prechodu na dištančné vyučovanie a pozitívne ovplyvnilo celkovú pohodu akademického personálu aj študentov. Úspech tejto intervencie slúži ako cenná štúdia pre ďalšie vzdelávacie inštitúcie, ktoré sa snažia podporovať digitálnu pohodu a pedagogickú excelenciu vo svojich akademických prostrediach.

Z obdobia Covid-19 sme prešli do viac digitálneho akademického sveta pre učiteľov a študentov, centrum sa sústreďuje na vyvíjanie postupov v

klúčových oblastiach, aby zabezpečilo, že zamestnanci TUS budú lepšie vybavení na orientáciu digitálnou transformáciou v online a kombinovaných programoch a na návrh nových modelov vzdelávania, ktoré sa aktívne zapájajú a prinášajú úžitok študentom, ako napríklad tímové učenie (Team-Based Learning - TBL).

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

Prípadové štúdie

A. Najlepšie postupy a skúsenosti od prednášateľa (Írsko)

B. Najlepšie postupy a skúsenosti od vedenia (Írsko)

A. 1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý potreboval byť vyriešený. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu/pohodu zamestnancov?

- Potreba aktualizácie perspektívy používania technológií ako učiteľ.
- Ťažšie udržiavanie spojenia s kolegami.
- Neúplná pozornosť na online stretnutiach a prednáškach.
- Viac únavy a stresu v online priestore pre študentov a prednášajúcich (vzdelávateľov).
- Príprava na online stretnutie vyžaduje viac času a úsilia.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Pomáhať pri používaní technológií na interakciu s ľuďmi a vidieť ich tváre.
- Neodpovedať na e-mail a správy okamžite, riadenie e-mail protokolov je užitočné.
- Zdieľanie spätnej väzby a skúseností účastníkov.
- Samoštúdium a praktické učenie od vzdelávateľov.
- Meniace sa zásady manažmentu a rýchle učenie sa.
- Pravidelné prestávky, prechádzky, krátka meditácia na zmiernenie stresu.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/znížilo technostres atď.?

- Lepšia rovnováha medzi osobným a pracovným životom pre ľudí po intervencii.
- Sebavedomie pri výučbe na diaľku, vyššie digitálne kompetencie.
- Uvedomenie si pozitívnych stránok situácie (menej cestovania do práce).

B. 1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý potreboval byť vyriešený. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu/pohodu zamestnancov?

- Nedostatok sociálneho kontaktu a žiadna spätná väzba od ľudí.

- Ťažšia spolupráca a kontakt s ľuďmi v tíme a externými partnermi.
- S rastúcim počtom ľudí menej efektívna práca online.
- Digitálne rušivé vplyvy spôsobujúce nižšiu koncentráciu.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Podpora tímu a kolegov.
- Interná príprava pred stretnutím s partnermi.
- Plánovanie rozvrhu a riadenie práce.
- Využívanie spolupráce cez iCloud pre tímy.
- Plánovanie stretnutí a prestávok na obed a fyzickú aktivitu.
- Mapovanie aktivít, identifikácia hlavných a podstatných činností pre danú úlohu.
- Zdieľanie programu v tíme.
- Nové pravidelné virtuálne prestávky na kávu na stretnutie s tímom.
- Nastavovanie priorít v práci.
- Ergonomické stoličky, dva monitory alebo iné vybavenie pre optimálne domáce pracovné prostredie.
- Fyzická aktivita, ako 20 minútová jóga pre pohodu.
- Nahrávanie obsahu na využitie zdrojov na dlhšiu dobu.

3. Výsledky - Aké druhy výsledkov mali tieto opatrenia a ako sa zlepšil pohodu zamestnancov/znížil sa technostres atď.?

- Vedomosti v nových digitálnych platformách a nástrojoch.
- Nájdenie rovnováhy medzi osobnými a online stretnutiami.
- E-maily s viac informáciami ako úspora času namiesto stretnutí.
- Pravidelné osobné stretnutia, ak je to možné, na udržanie interakcie.
- Menej času stráveného cestovaním na osobné stretnutia ako pozitívna príležitosť.
- Kombinovanie a vnímanie pozitív strán vzdialených a osobných stretnutí.
- Lepšie riadenie času.

Prípadové štúdie

A. Najlepšie postupy a skúsenosti od prednášateľa (Slovensko)

B. Najlepšie postupy a skúsenosti od vedenia fakulty (Slovensko)

A. 1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Potreba aktualizovať vedomosti v oblasti používania nových (zatiaľ nepoužívaných) technológií ako pedagóg.
- Nájsť nový spôsob, ako zostať v kontakte so svojimi kolegami.
- Výrazne ťažšie udržať pozornosť študentov na online prednáškach.
- Väčšia únava a stres zo začiatku aj pre študentov a zamestnancov.
- Príprava na online stretnutia si vyžaduje oveľa viac času a kreativity - strata rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Pomáha používať technológie na interakciu s ľuďmi a vidieť ich tváre.
- Okamžité odpovedanie na e-maily alebo textové správy - lepšie využívanie digitálnych riešení na udržiavanie kontaktu s kolegami a priateľmi.
- Samoštúdium a učenie sa praxou zo strany pedagógov - potreba nájsť netradičné, doteraz nepoužívané riešenia.
- Potreba rýchlo sa prispôbiť novým výzvam.
- Prestávky na prechádzku / do prírody na zmiernenie stresu z digitálnych technológií a prečistenie hlavy.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Naučili nás, ako nájsť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.
- Zvýšenie digitálnych kompetencií (a tiež budovanie digitálneho tímu).
- Zistenie pozitívnych stránok danej situácie a prehodnotenie time manažmentu v prípade práce z domu.

B. 1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Univerzita nevydala žiadne usmernenia o pohode, chýbajú digitálni mentori.
- Ťažšia spolupráca a kontakt s ľuďmi.
- Učebne boli vybavené na online vzdelávanie potrebným vybavením priebežne, podľa potreby.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Tímová podpora s vysokými školami.
- Je potrebné nájsť spôsob, ako plánovať a rozvrhnúť pracovné činnosti - naliehavé a dôležité.
- Využívanie cloudovej spolupráce s pripravenými používateľskými príručkami - aj pre súčasnosť.
- Mapovanie činností, tímové zdieľanie agendy.
- Nové pravidelné virtuálne prestávky na kávu - namiesto fyzických ranných rozhovorov.
- Optimalizácia pracovného prostredia z domu.
- Nahrávanie obsahu pre prípadné využitie na dlhšiu dobu.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Získanie znalostí o nových digitálnych platformách a nástrojoch.
- Možnosť nájsť rovnováhu medzi pracovnými a osobnými online stretnutiami.
- Jednoduchšia komunikácia so študentmi z pohodlia domova, ak je to potrebné.
- Vplyv na kvalitu súkromného života kvôli neustále prichádzajúcim e-mailom a notifikáciám z mobilného telefónu.
- Mimoriadny time manažment.

Prípadové štúdie

A. Najlepšie postupy a skúsenosti od prednášateľa (Česká republika)

B. Najlepšie postupy a skúsenosti od vedenia (Česká republika)

A. 1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Neznalosť práce s programami potrebnými pre dištančné vzdelávanie.
- Absencia politiky digitálnej komunikácie (ako a dokedy je potrebné odpovedať na e-mailly).
- Snaha zamestnancov byť neustále k dispozícii prostredníctvom e-mailu (aj počas dovolenky).
- Absencia interakcie a osobného kontaktu pri dištančnom vzdelávaní.
- Absencia ergonomického riešenia pracovných priestorov.
- Nedostatok hardvéru (notebookov a kamier) pre zamestnancov, ktorí sa vzdelávajú doma.
- Neurčenie času (harmonogramu), kedy je vedúci oddelenia zamestnancom k dispozícii.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Vytvorenie a zverejnenie príručiek a návodov na prácu s programami potrebnými pre dištančné vzdelávanie na webovej stránke univerzity.
- Inštalácia programu Outlook do súkromného mobilného telefónu a neustála kontrola e-mailovej schránky.
- Obstaranie prenosných počítačov a fotoaparátov.
- Niektorí zamestnanci si zakúpili vlastné notebooky.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Snaha nestanovovať pravidlá pevného pracovného času alebo určenie času, kedy sa zamestnanci nesmú kontaktovať, má antistresový účinok.
- Špecifikácia softvéru a zverejnenie návodu na webovej stránke inštitúcie znižuje stres z výberu softvéru a hľadania informácií.
- Používanie informačných technológií nemalo vplyv na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.

B. 1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Neexistujú žiadne pravidlá/návody na dosiahnutie digitálnej pohody.
- Neinformovanie o školeniach zameraných na prácu so softvérom.
- Nízka účasť na školeniach, nezáujem zamestnancov o školenia.
- Neuskutočňujú sa školenia o tom, ako učiť digitálne (zamestnanci nie sú informovaní o tom, ako členiť vyučovaciu hodinu alebo využívať technické možnosti).
- Nie sú stanovené pravidlá digitálnej komunikácie (kedy a ako komunikovať s manažérmi alebo administratívou, kedy písať e-mailly atď.).
- Nie sú zabezpečené pracovné podmienky/ergonómia (ergonomické stoličky, možnosť pracovať v stoju, sedieť na lopte, ergonomická myš, klávesnica atď.).
- Chýbajúce školenia na prácu s digitálnymi nástrojmi.
- Uprednostňovanie e-mailovej komunikácie.
- Problémy so zdieľaním dokumentov.
- Absencia digitálnych mentorov.
- Absencia pravidiel potvrdzovania/uistovania, že e-mail bol prijatý.
- Absencia neformálnych aktivít v online priestore (online stretnutia atď.).
- Absencia pravidiel o dostupnosti vedúcich oddelení.
- Vedúci pracovníci nevedia o účasti zamestnancov na online školeniach.
- Nestanovenie časového harmonogramu dostupnosti zamestnancov.
- Neoprávnené používanie kamier/mikrofónov.

Prípadové štúdie

A. Najlepšie postupy a skúsenosti od prednášateľa (Česká republika)

B. Najlepšie postupy a skúsenosti od vedenia (Česká republika)

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Individuálny prístup k e-mailovej komunikácii.
- Všetci zamestnanci ústavu sa raz týždenne stretávajú osobne na pracovisku.
- Samostatné, intuitívne učenie s platformami prostredníctvom vzájomných rozhovorov, neformálnych rozhovorov s kolegami alebo používateľských príručiek.
- IT oddelenie pripravilo prehľadné príručky pre každú aplikáciu.
- Zamestnanci by mali odpovedať na e-maily len počas pracovnej doby.
- Poskytnutie ergonomických stoličiek.
- Zapožičanie notebookov z fakulty/katedry, jeden notebook pre každého zamestnanca.
- Snaha o minimalizáciu práce s počítačom/pri počítači.
- Uprednostňovanie e-mailovej komunikácie s jasnými informáciami.
- Vedúci pracovníci poskytujú podporu pre účasť zamestnancov na školeniach v oblasti digitálneho vzdelávania.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Návody na webovej stránke a neformálna pomoc/komunikácia pri ovládaní softvéru znižujú stres z neznáma.
- Používaním kamier majú zamestnanci aspoň nejakú formu spätnej väzby a interakcie.

Prípadové štúdie

A. Najlepšie postupy a skúsenosti od prednášateľa (Dánsko)

B. Najlepšie postupy a skúsenosti od vedenia (Dánsko)

A. 1. Problém/Potreba/Kontext -

Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť.

Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Bolo nesmierne náročné zvládnuť pracovné zaťaženie spôsobené COVID (pandémia spôsobila veľké ťažkosti).
- Digitálna rovnováha medzi pracovným a súkromným životom bola úplne narušená a ľudia boli psychicky vyčerpaní, samotné vyučovanie sa stalo náročnejším.
- Prostredie online vyučovania bolo úplne iné a bolo veľmi náročné udržať záujem študentov.
- Lektorom sa nevenovala rovnaká pozornosť a odborná príprava ako tým, ktorí pracovali v podnikoch.
- Učenie sa novým zručnostiam bolo výrazne náročnejšie kvôli nedostatku digitálnych zručností.
- Bolo ťažšie hodnotiť študentov.
- Stále neexistuje oficiálna politika alebo súbor usmernení na zníženie technologického stresu alebo zvýšenie digitálnej pohody v práci.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Prešli sme od osobných stretnutí, kde bola interakcia jednoduchá, k tomu, že všetko prebiehalo online.
- Učenie sa novým digitálnym zručnostiam.
- Učitelia dobre ovládajú digitálne platformy, keďže sme boli dostatočne vyškolení na to, aby sme mohli efektívne pracovať hybridne.
- Robili sme si prestávky, chodili sme na každodenné prechádzky a prestali sme pracovať o 17.00, ako keby sme pracovali prezenčne.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Učenie sa novým technológiám zvýšilo kvalitu vyučovania.
- Osvojenie si techník na zníženie stresu zlepšilo duševné zdravie.
- Ku koncu pandémie COVID-19 sa zlepšilo zvládanie novej situácie, ako aj metódy komunikácie a tímovej práce.

Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Výrazný prechod na virtuálnu prácu, prácu na diaľku a v hybridnom prostredí.
- Mnohí starší zamestnanci mali problémy, pretože nepoužívali online nástroje.
- Individuálny odmietavý postoj k zmenám.
- Mnohí zamestnanci žili sami a pracovali z domu a len zriedka sa stretávali s inými ľuďmi (prípadne počítali osamelosť).
- Ostatní členovia tímu nemali prehľad o rozvrhu každého z nich a ľudia začali byť preťažení prácou.
- Náročné riadenie a koordinácia tímu pri práci z domu.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Boli poskytnuté školenia o používaní nástrojov ako Zoom, Teams a Google Meets.
- Návod krok za krokom, ako nastaviť naše domáce počítače, a ku každému novému softvéru alebo online zdroju bola priložená príručka.
- Každý piatok sme mali tímové stretnutie, aby sme sa uistili, že každý má nejaký kontakt a interakciu pred odchodom na víkend.
- Počas obeda a prestávok bola zriadená verejná schôdzka Google Meet, ku ktorej sa mohol pripojiť ktokoľvek, a používal sa portál Monday.com, ktorý nám umožnil sledovať prácu a rozvrhy ostatných ľudí.
- Zamestnanci boli vždy k dispozícii každému, kto mal technické alebo psychické problémy.
- Vedenie rozposlalo škatule s maskami, dezinfekčnými prostriedkami a antigénnymi testami.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Zmeny sprevádzal významný technologický pokrok.
- Nikto sa necítil vystresovaný z toho, že nemôže dobre vykonávať svoju prácu, ani nemal pocit, že zaostáva.
- V spoločnosti je vidieť zlepšenie, pretože mnohí zamestnanci si teraz vyberajú hybridnú prácu, pretože oceňujú flexibilitu, ktorú ponúka.
- Mnohí zamestnanci vnímajú digitálne technológie ako príležitosť, a nie ako záťaž, a teraz majú lepšiu

Prípadové štúdie

Najlepšie postupy a skúsenosti od vedenia (Fínsko)

1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Práca učiteľa/lektorov je pomerne nezávislá a môže byť osamelá aj náročná. Často nie je čas na všetko, aj keď je vôľa.
- Počas korony a po nej majú mnohí pocit, že hranica medzi pracovným a súkromným časom sa stala menej zreteľnou, čo predstavuje výzvu pre odpočinok a relaxáciu.
- Učitelia potrebujú zručnosti, aby dokázali bezpečne pracovať v tomto prostredí a aby našli svoje profesionálne sebavedomie.
- Zdá sa, že niektorí študenti ľahšie predpokladajú, že učitelia sú k dispozícii 24 hodín denne, 7 dní v týždni online a očakávajú okamžité odpovede. Tento pocit, že sú neustále k dispozícii, je často stresujúci.
- Vyskytli sa určité problémy so šikanovaním. Napríklad robenie snímok alebo ukladanie obrázkov a vytváranie meme obrázkov z nich na sociálnych sieťach. Je potrebné objasniť, že na online stretnutia sa vzťahujú rovnaké etické pravidlá ako na priame stretnutia. Etické otázky sa týkajú aj testovania (podvádzanie atď.).

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčovi aktéri.

- Vypracovanie koučovacieho programu (projektu/plánu), ktorý každý učiteľ prinesie do programu a ktorý súvisí s jeho vlastnou prácou.
- Vzájomné učenie a možnosť stretávať sa a diskutovať s ostatnými učiteľmi o relevantných otázkach.
- Čas pre učiteľov, ktorý sa môžu venovať svojmu rozvoju a projektu/plánu.
- Hlavnou myšlienkou programu je, že nie každý sa musí naučiť všetky zahrnuté nástroje alebo metódy, ale každý učiteľ si môže prispôbiť a vybrať časti, ktoré sú pre neho relevantné.
- Tvorba pedagogického scenára, projektovanie výučby, interakcie a usmerňovanie online. Taktiež používateľská prívetivosť a prístupnosť, aby všetci žiaci zostali na "mape" a mohli veci sledovať.
- Odporúčania zahŕňajú premýšľanie o tom, ako vytvoriť bezpečnú atmosféru a dôveru medzi účastníkmi (udržiavanie zapnutých kamier atď.).
- Odporúčania môžu zahŕňať aj pravidlá nahrávania, fotografovania alebo ukladania materiálov zo zasadnutí, ako aj etické otázky týkajúce sa tejto problematiky.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Učitelia sa mnohokrát vyjadrili, že z programu získali viac, než očakávali. Dôraz sa kládol na dobré vykonávanie práce, nie na získavanie bodov alebo niečo iné.
- Často je úľavou uvedomiť si, že človek nemusí vedieť všetko, základné vedomosti sú v poriadku. Je to dôležité aj preto, že od študentov môžu byť rôzne očakávania, takže človek musí pochopiť, čo je naozaj potrebné.
- Pokiaľ ide o pohodu uprostred týchto očakávaní a pod. je výmena toho, čo je dosť dobré s rovesníkmi. Uvedomenie si, že "niekto iný" tiež nevie všetko.
- Metódy spätnej väzby, ktoré môžu nahradiť chýbajúcu telesnú komunikáciu, a potreba aktívne ich rozvíjať a zapracovať ich do vlastnej rutiny (ankety, využívanie možností "reagovať" atď.).
- Sú aj učitelia, ktorí naozaj cítia, že zo osobných stretnutí čerpajú energiu a inšpiráciu, a sú pre nich naozaj dôležité. Aj keď sa niektorí učitelia cítia vo virtuálnom prostredí naozaj ako doma, stále často pociťujú istý nedostatok okamžitej spätnej väzby v porovnaní s osobnými stretnutiami. Takže v tomto zmysle je to faktor zvyšujúci stres, aj keď sa vám virtuálne vyučovanie páči.
- V mnohých prípadoch sa stále hľadá rovnováha medzi on-line a off-line vyučovaním. Naším základným odporúčaním je vybrať si to, čo je pre danú tému alebo vec najlepšie.
- Mať dostatok prestávok - t. j. byť príkladom. Odporúčame učiteľom, aby si napríklad dali šálku kávy, trochu sa ponaťahovali alebo si niekedy urobili spoločný strečing, na internete je veľa videí zadarmo.
- Koučing si naozaj vyhradzuje čas aj na to, aby sa učitelia podelili o svoje skúsenosti, vymenili si osvedčené postupy a mali určitú vzájomnú podporu. A ako už bolo povedané - do koučovania sa vnášajú osvedčené postupy ako také -> učenie príkladom.
- Existujú aj niektoré programy zamerané na využívanie rôznych zvukových/hudobných prvkov, na odreagovanie sa od práce.
- Často sa stretnutia môžu začať 15 minút pred začiatkom samotného vyučovania alebo relácie s neformálnejším časom na to, aby ste sa len pozdravili a vymenili si informácie o tom, ako sa kto má, neformálnejším spôsobom.

Webstránka:

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

Prípadové štúdie

Najlepšie postupy a skúsenosti z univerzity (Fínsko)

1. Problém/Potreba/Kontext - Predstavte problém, ktorý je potrebné vyriešiť. Akým spôsobom zahŕňal digitálnu pohodu / pohodu zamestnancov?

- Obdobie korony vynieslo na povrch otázku pocitu solidarity a spolupatričnosti v digitálnom prostredí a zároveň nastolilo otázky týkajúce sa súkromia a bezpečnosti.
- Ako si môže byť človek istý, že keď sa veci robia anonymne, sú bezpečné alebo správne uložené?
- Zdá sa, že neexistuje osobitný zákon pre digitálnu alebo dištančnú prácu.
- Neexistuje žiadny osobitný systém digitálnych mentorov, ktorí by vám pomohli nasmerovať vás k správnym zdrojom, aby ste získali pomoc vo vašich konkrétnych problémoch alebo obavách.

2. Intervencia - Predstavte, aký druh riešenia bol navrhnutý a kto boli kľúčoví aktéri.

- Často existujú pravidlá, ako sa správať/jednať, hoci väčšinou sa týkajú tradičného/živého správania, nie konkrétne digitálneho prostredia, hoci mnohé "bežné" pravidlá fungujú aj v digitálnom prostredí.
- Istý druh net-quette (skratka pro sieťovú etiketu) existuje, ale stále existujú problémy (ako sa správať, keď nemáme tvár a/alebo meno, sme anonymní atď.).
- Inými slovami, existujú všeobecné pravidlá, ale "pod" inými pravidlami a nie vždy sa uplatňujú konkrétne v digitálnom prostredí.
- Pokiaľ ide o monitorovanie, platí rovnaká legislatíva a právo na súkromie, či už na diaľku alebo tvárou v tvár. Monitorovanie si vyžaduje dôvod ako napríklad podozrenie z trestného činu.
- Pokiaľ ide o "odpojenie" - môžu existovať návrhy a napríklad máme všetkým pracovníkom nainštalovaný (alebo aspoň ponúknutý) program "Break Pro", ale je na jednotlivcov, či ho bude používať, alebo nie.
- Pre zamestnancov pracujúcich na diaľku HEI ponúka základné vybavenie (notebook, telefón), ale wi-fi a ďalšie vybavenie musí mať človek sám.
- Pracovný čas: existujú pravidlá označovania pracovného času, napríklad maximálny počet nadčasových hodín, ktoré závisia od konkrétnej organizácie.
- Digitálne vyučovanie: existujú usmernenia alebo minimálne požiadavky na to, čo musí byť človek schopný robiť z domu (ak pracuje z domu), vrátane ukazovania obrázkov, zdieľania obrazovky a práce s webovou kamerou. Tie sa neustále

vyvíjajú (menia).

- Centrum ICT je k dispozícii, všetci zamestnanci im môžu kedykoľvek poslať e-mail na konkrétnu adresu a oni vám odpovedia, ako to vyriešiť.
- Centrum ICT pomáha so všetkými základnými vecami, inštaláciou softvéru a programov, základného vybavenia a telefónov; na jednotlivé programy sa ponúkajú kurzy/školenia.

3. Výsledky - Aký druh výsledkov mali tieto kroky a ako to zlepšilo pohodu zamestnanca/ zmiernilo stres z technológií atď.?

- Existuje samostatný pedagogický tréning, ktorý zahŕňa používanie digitálnych nástrojov; často sa konajú dobrovoľné a otvorené kurzy.
- V príručke Manu sú odporúčania, ako napríklad odpovedať na e-maily do 3 pracovných dní a ako vytvárať pozitívny obraz o organizácii atď.
- Každý má rovnaké pravidlá a pozná možnosti a limity - rovnaké informácie pre všetkých.
- Flexibilita zo strany vedenia, t. j. nie každému je príjemné sedieť pred počítačom so zapnutou kamerou na všetkých stretnutiach, napr. žiadne povinné veci s webovou kamerou, alebo aspoň rešpektujeme, že niekto to nemusí chcieť, t. j. flexibilita v digitálnych postupoch/nástrojoch.
- Je dôležité chápať zamestnancov ako jednotlivcov, ktorí majú svoj vlastný život, aj na diaľku.
- Nie je až také dôležité, odkiaľ kto vykonáva svoju prácu.
- Ak existujú nástroje definované organizáciou, určité veci sú záväzné, ale môžete si nájsť vlastné nástroje pre vlastnú prácu a sami si vybrať a formovať nástroje podľa svojich potrieb a preferencií.
- Jasné vyjadrenie toho, že môžete používať platformu zvolenú podľa niekoho výberu, ale že by bolo vhodné, aby niekto mohol na podobné záležitosti použiť aj svoje vlastné odborné znalosti, samozrejme, s ohľadom na bezpečnosť údajov.

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

Zdroje



04

Príručka pre vysokoškolské pracovisko

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