

DWEL

DIGITAL WELLBEING FOR HIGHER EDUCATION LECTURERS

DIGITAL WELLBEING REPORT DWEL

Správa o digitálnej pohode v
inštitúciách vyššieho vzdelávania

www.digiwellbeing.eu

OBSAH

| | | |
|-----------|---|----|
| 01 | Úvod | 3 |
| 02 | Digitálna pohoda | 5 |
| 03 | Zručnosti a kompetencie | 8 |
| 04 | Zmysel pre komunitu | 16 |
| 05 | Manažment | 22 |
| 06 | Pracovné podmienky | 28 |
| 07 | Záver z výsledkov a vyhliadky do budúcnosti | 34 |
| 08 | Zhrnutie výsledkov a návrhov | 36 |
| 09 | Zdroje | 39 |
| 10 | Originálne znenie otázok z prieskumu | 41 |



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.

DWEL Digital Wellbeing Report © 2022/24
by DWEL Partnership is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



01 | ÚVOD

“Digitálne nástroje možno chápať ako kľúče od triedy. Ak nemáte prístup k digitálnym nástrojom, je to ako stáť pred triedou bez kľúčov.”

-neznámy lektor-

Takýmto spôsobom popísal jeden z lektorov dôležitosť digitálnych zručností a digitálnych nástrojov ako súčasť moderných zručností pracovného života v organizácii VŠ. Citát je skvelou metaforou toho, aké dôležité sú dnes digitálne nástroje vo vysokoškolskom vzdelávaní. Zamestnanci vysokých škôl musia využívať čoraz viac digitálnych nástrojov a metód nie len vo výučbe, ale napríklad aj vo vzájomnej pracovnej komunikácii. Digitalizácia má nepochybne svoje výhody, no čoraz viac si uvedomujeme aj jej škodlivé účinky na pohodu zamestnancov. V tejto správe o digitálnej pohode je skúmaný fenomén digitálnej pohody v kontexte inštitúcií vyššieho vzdelávania (Vysoké školy/Univerzity).

Predkladaná správa o digitálnej pohode je súčasťou projektu Digital wellbeing for Higher Education Lecturers (DWEL), ktorý je financovaný z programu Erasmus+. Projekt "Digital wellbeing for Higher Education Lecturers" koordinuje Slovenská technická univerzita v Bratislave v spolupráci s Juhovýchodnou fínskou univerzitou aplikovaných vied - Xamk, Európskou sieťou univerzít pre ďalšie vzdelávanie - eucen, Európskym inštitútom pre e-learning - EUEI, Vysokou školou chemicko-technologickou v Prahe a spoločnosťou Momentum Marketing Services Limited. Správu o digitálnej pohode koordinovala South-Eastern Finland University of Applied Science (Juhovýchodná fínska univerzita aplikovaných vied- Xamk) v úzkej spolupráci s projektovým konzorciom.

Výskumný materiál bol získaný na základe prieskumu Digital wellbeing (digitálnej pohody), pološtruktúrovaných rozhovorov a teoretického výskumu počas jari, leta a jesene 2022. Spracovaných (jún 2022) bolo celkovo 81 odpovedí. Anglická verzia prieskumu bola distribuovaná prostredníctvom bulletinu eucen a prostredníctvom vlastných sietí partnerov projektu. Okrem toho v Českej republike a na Slovensku prebiehal prieskum v materinskom jazyku. V rámci prieskumu bol spracovaný nasledujúci počet odpovedí:

Česká republika 39

Slovensko 25

Fínsko 13

Iné krajiny 4

V rámci výskumu digitálnej pohody bolo realizovaných 30 pološtruktúrovaných rozhovorov, ktorých sa zúčastnili lektori vysokých škôl, učitelia, manažéri, vedúci oddelení, výskumníci a odborníci na digitálne vzdelávanie. Pološtruktúrované rozhovory pozostávali zo štyroch tém: 1) zručnosti a kompetencie 2) zmysel pre komunitu 3) manažment (riadenie) 4) pracovné podmienky. Sekundárny výskum pozostával z rovnakých tém.

Správa o digitálnej pohode (DWEL) je zhodnotením štúdie, ktorá predstavuje a analyzuje výzvy digitálnej pohody z pohľadu lektorov a manažérov vysokých škôl v rámci súčasnej digitálnej transformácie. Správa DWEL popisuje význam, rozsah a spôsob implementácie digitálnej pohody na vysokých školách, s cieľom zvýšiť povedomie a základné vedomosti o digitálnej pohode medzi vysokoškolskými lektormi. Presnejšie povedané, cieľom je zvýšiť povedomie o dôležitosti rovnováhy medzi digitálnym vyučovaním a fyzickou a duševnou pohodou lektorov, ktorí doteraz neboli vystavení rizikám, ktoré so sebou digitálne vyučovanie prináša.

Správa DWEL ponúka aktuálne informácie o digitálnej pohode z perspektívy učiteľov, výskumníkov a riadiacich pracovníkov v sektore vysokoškolského vzdelávania. Skúma skúsenosti a vnímanie ľudí pracujúcich v sektore vyššieho vzdelávania na témy digitálnej pohody. Výsledky tejto správy poslúžia okrem iného aj ako základ pre plánovanie budúcich akcií v danej oblasti. Správa ponúka aj stručný prehľad osvedčených postupov z iných oblastí, ktoré možno aplikovať aj na sektor vysokoškolského vzdelávania a navrhuje opatrenia a nástroje, ktoré možno použiť na posilnenie digitálnej pohody na vysokých školách.

Bol vytvorený nový koncept digitálnej pohody, ktorý je postavený na dôkladnej analýze vplyvu digitalizácie a technológií na pracovný život a pracovnú pohodu zamestnanca. Hoci technológie a digitalizácia zmenili spôsob vzdelávania a zaužívané praktiky na vzdelávacích organizáciách, v súčasnosti existuje len málo informácií o tom, ako dosiahnuť digitálnu pohodu v rámci vzdelávania na vysokých školách.

Kľúčové slová: digitálna pohoda, pracovná pohoda, vysokoškolské prednášky, digitálna pedagogika, manažment

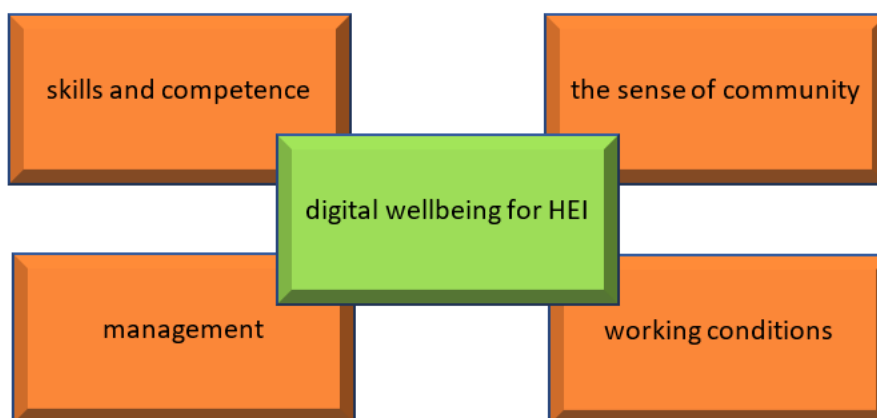
02 | DIGITÁLNA POHODA

Rozvoj digitalizácie a technológií so sebou priniesol rapidnú zmenu charakteru práce takmer vo všetkých odvetviach. Meniace sa pracovné prostredie je súčasťou väčších spoločenských zmien. Význam zmeny vyvolanej digitalizáciou a technologickým rozvojom ilustruje fakt, že ide o fenomén označovaný ako Štvrtá priemyselná revolúcia (Industry 4.0). Zamestnanci a organizácie sa museli prispôsobiť bezprecedentným zmenám v pracovnom živote, ktoré ešte urýchlila pandémia COVID 19. Najmä rozšírenie práce na diaľku otestovalo digitálne schopnosti organizácií. Digitálna pohoda však nie je len súčasťou práce na diaľku. Digitálna pohoda je fenomén, ktorý je súčasťou celkovej pohody jednotlivca – alebo jeho pracovnej pohody, čo je obsahom aj tejto správy.

Pojem digitálnej pohody nie je správne pochopený a existujú naň rôzne definície (Themelis a Sime 2019, 32). Podľa jednej z nich je digitálna pohoda stav, v ktorom má osoba alebo zamestnanec schopnosť udržiavať si subjektívnu pohodu v digitálnom prostredí. Človek alebo zamestnanec dokáže zvládať negatívne vplyvy digitalizácie (preťaženie informáciami a pod.), no zároveň dokáže využiť digitálne prostredie na dosiahnutie napr. profesionálnych cieľov (Gui & Carradore 2017). Definícia zvyčajne zohľadňuje mentálne, fyzické, emocionálne a sociálne aspekty. Digitálna pohoda bola okrem iného opísaná takto:

“Digitálna pohoda je termín používaný na opis vplyvu technológií a digitálnych služieb na duševné, fyzické, sociálne a emocionálne zdravie ľudí” (Digital crossroads. Digital wellbeing for enterprises, 2022)

V projekte DWEL je definícia digitálnej pohody založená na štyroch kľúčových oblastiach (obrázok 1), ktoré ovplyvňujú celkovú pohodu zamestnancov vysokých škôl. Oblasti digitálnej pohody sú: zručnosti a kompetencie, zmysel pre komunitu, manažment a pracovné podmienky.



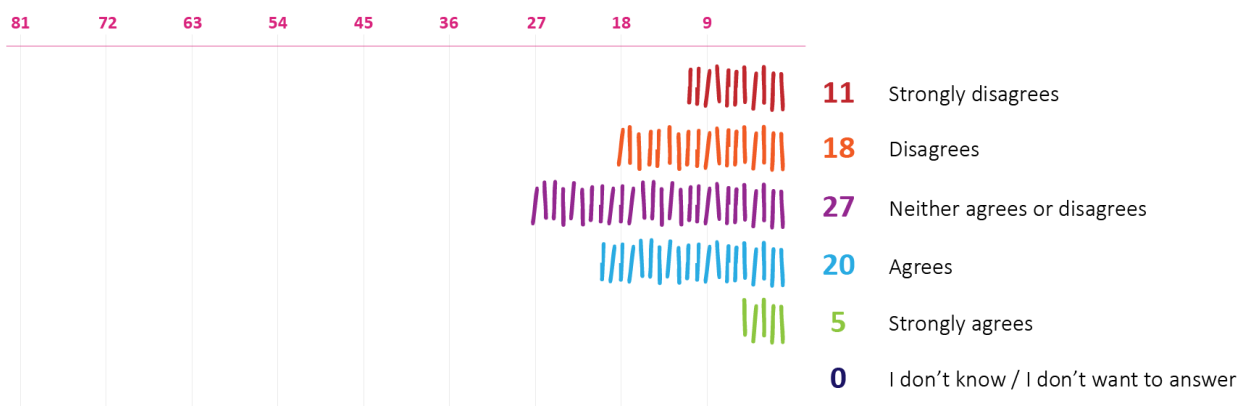
OBRÁZOK 1 predstavuje štyri oblasti digitálneho pohody projektu DWEL: zručnosti a kompetencie, zmysel pre komunitu, manažment a pracovné podmienky

Správa o digitálnej pohode v časti “Zručnosti a kompetencie” zahŕňa napríklad kompetencie v oblasti digitálnej pedagogiky, školenia a podporu pri výučbe na vysokých školách, ako aj postoje k digitálnym metódam a nástrojom. Druhá časť zahŕňa udržiavanie zmyslu pre komunitu, ale aj digitálnu interakciu a komunikáciu. Oblasť riadenia sa

zaoberá otázkami, ktoré sa týkajú digitálneho manažmentu, organizačných postupov a pracovnými podmienkami z hľadiska ergonómie. V predkladanej správe sa tím projektu DWEL zaoberal digitálnou pohodou najmä z pohľadu sektora vysokoškolského vzdelávania. Základné perspektívy sú 1) fenomén a jeho pozadie v sektore vysokoškolského vzdelávania 2) hlavné hnacie sily a bariéry digitálnej pohody 3) efektívne a osvedčené postupy v organizácii vyššieho vzdelávania.

Na základe prieskumu DWEL možno skonštatovať, že na rozvoji digitálnej pohody by sa v kontexte inštitúcií vysokoškolského vzdelávania malo viac popracovať. V prieskume DWEL boli respondenti požiadaní, aby zhodnotili, do akej miery sa v ich vlastnej organizácii berie do úvahy otázka digitálnej pohody. Iba 6 % respondentov rozhodne súhlasilo s tým, že sa v organizácii v ktorej pracujú kladie dôraz na digitálnu pohodu zamestnancov.

23 In my opinion digital wellbeing is very well taken into account in my organization (for example in the areas in this survey).



Digital wellbeing generally

Hoci sa v odpovediach vyskytli určité rozdiely, celkovo možno zhodnotiť, že je potrebné rozvíjať povedomie a postupy na posilnenie digitálnej pohody v sektore vysokoškolského vzdelávania. S rastúcim využívaním digitálnej práce a technológií by sa mala v organizáciách venovať väčšia pozornosť digitálnej pohode, ktorá tvorí značnú časť pracovnej pohody. Jednou z kľúčových výziev je, že digitálna pohoda nie je identifikovaná a uznávaná ako vlastná oblasť pracovnej pohody. Navyše, digitálna pohoda ešte nie je dostatočne známa ako pojem alebo fenomén.

Technológie, digitálne metódy a digitálne nástroje sa v sektore vysokoškolského vzdelávania používajú už dlho. COVID-19 však prinútil vysokoškolský sektor prispôsobiť sa novým prístupom a praktikám bezprecedentnou rýchlosťou. Za posledných pár rokov boli vyvinuté nové metódy, postupy a inovatívne prístupy. Správa o digitálnej pohode ukazuje, že v sektore vyššieho vzdelávania sa objavilo niekoľko výziev, ktoré je potrebné riešiť. Zároveň sa však v oblasti digitálnej pohody dosiahli aj prvé úspechy, ktoré priniesli potrebné skúsenosti pre jej ďalší rozvoj. V nasledujúcich častiach správa DWEL popisuje existujúce praktiky digitálnej pohody, výzvy a príležitosti z pohľadu inštitúcií vyššieho vzdelávania, s cieľom zvýšenia povedomia o tejto problematike.

OBLASTI DIGITÁLNEJ POHODY



03 | ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE

Vysoké školy vychovávajú študentov pre budúci pracovný život, no môžeme len hádať, ako bude vyzeráť pracovný život napríklad o 10 rokov. Vieme však, že používanie digitálnych nástrojov a technológií je a bude súčasťou vzdelávania v budúcnosti. V najlepšom prípade môžu technológie a digitálne metódy vytvárať skvelé príležitosti na vyučovanie, ale môžu tiež spôsobiť dodatočnú záťaž, technostres a neistotu. Sekcia zručností a kompetencií otvára čitateľom perspektívy, ktoré ovplyvňujú implementáciu kvalitnej digitálnej pedagogiky.

Digitálna pedagogika

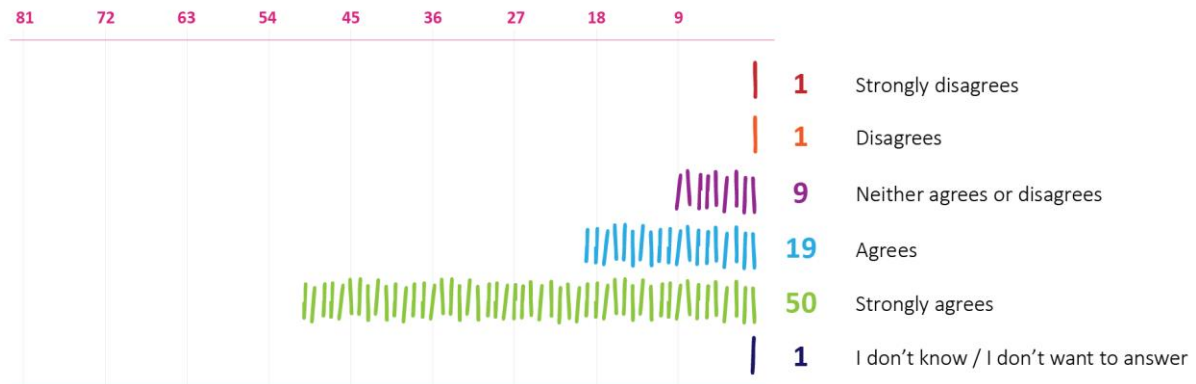
Okrem obsahových znalostí musia vysokoškolskí učitelia čoraz viac ovládať aj digitálne metódy a nástroje. Podstatou je spojiť chápanie učenia sa prednášajúcich, ich vlastnú odbornú oblasť a možnosti, ktoré ponúka digitálna pedagogika. Vysokoškolskí učitelia musia okrem obsahových znalostí čoraz viac ovládať aj digitálne metódy a nástroje. Podstatou je spojiť chápanie učenia sa prednášajúcich, ich vlastnú odbornú oblasť a možnosti, ktoré ponúka digitálna pedagogika. Kombinácia vyučovania a učenia sa s digitálnymi metódami, nástrojmi, prostrediami a učebnými materiálmi sa označuje ako digitálna pedagogika. Tento koncept zahŕňa rôzne formy výučby, od dištančného vzdelávania až po kontaktné vyučovanie a využíva rôzne digitálne metódy a prostredia (Tampere University a Tampere University of Applied Sciences 2021). Podľa Tampere University a Tampere University of Applied Sciences je TPACK -model, ktorý vytvorili Mirsha a Koehler (2006), široko používaný. Model TPACK kombinuje technologické, pedagogické a obsahové znalosti. Myšlienka spočíva v tom, že kombinácia technologických, pedagogických a obsahových znalostí zlepšuje kvalitu digitálneho vzdelávania (Tampere University and Tampere University of Applied Sciences 2021.) Tampere University and Tampere University of Applied Sciences (2021) uvádza nasledujúcu definíciu digitálnej pedagogiky:

"O digitálnej pedagogike sa hovorí vtedy, keď sa berú do úvahy špecifické vlastnosti/charakteristiky digitálnych prostredí a ich vplyv na plánovanie vyučovania a proces učenia (vyučovací proces)".

Podľa prieskumu DWEL je všeobecne uznávaná dôležitosť digitálnych nástrojov a technológií ako súčasť vysokoškolského vzdelávania. Výrazná väčšina, t. j. 85 % respondentov, súhlasila alebo rozhodne súhlasila s tým, že pri vyučovaní je dôležité používať technológie a digitálne nástroje. Digitálne nástroje sú vnímané ako dôležitá súčasť práce, hoci digitálnu pedagogiku a digitálne metódy nie je ľahké aplikovať na všetky oblasti alebo všetky štúdiá rovnako dobre. Napríklad pri práci zdravotnej sestry je potrebná aj praktická výučba, pre ktorú nie sú digitálne metódy vždy tým najlepším riešením.

07

I think it is important to use technology and digital tools in teaching.



Skills and competence

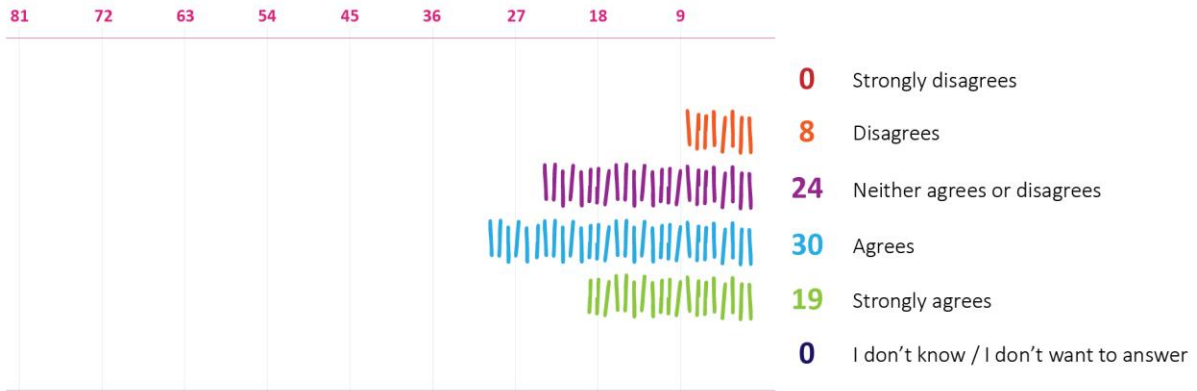
Hoci podľa prieskumu DWEL je význam technológií a digitálnych nástrojov vo vyučovaní dobre známy, viacerí respondenti sa vyjadrili, že v súvislosti s využívaním technológií je potrebná silnejšia podpora zo strany organizácií. Niektorí z opýtaných sa dokonca domnievali, že od organizácie nedostávajú podporu na rozvoj svojich digitálnych zručností a kompetencií, čím sa zvyšuje riziko preťaženia a technostresu.

Podpora a tréning (odborná príprava) na vysokých inštitúciách

Digitálna pedagogika je už neoddeliteľnou súčasťou vysokoškolskej výučby a vzdelávania orientovaného na budúcnosť, preto je dôležité, aby organizácie dostatočne podporovali prácu zamestnancov VŠ. Na rozvoj digitálnej pedagogiky sú potrebné rôzne podporné služby. Okrem toho musia inštitúcie vysokoškolského vzdelávania poskytovať dostatočnú podporu a odbornú prípravu, aby sa kvalitná digitálna pedagogika uplatňovala nielen v online prostredí, ale aj v kontaktnom a hybridnom vyučovaní. V niektorých rozhovoroch zazneli obavy, že úroveň riadenia potrebuje široké pochopenie toho, čo od učiteľov vyžaduje implementácia digitálnej pedagogiky. V prieskume DWEL viac ako polovica respondentov súhlasila alebo rozhodne súhlasila s tvrdením, že „Podľa môjho názoru moja organizácia rozumie digitálnym pedagogickým riešeniam a prostrediam digitálneho vzdelávania“.

04

In my opinion my organization has an understanding of digital pedagogical solutions and digital learning environments.

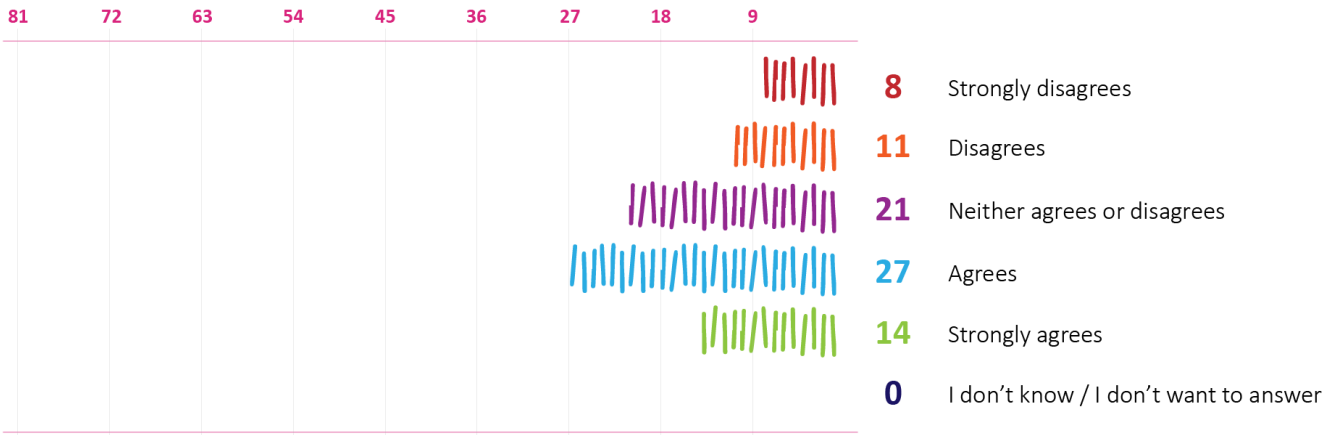


Skills and competence

Je však dôležité si uvedomiť, že digitálna pedagogika zahŕňa viac ako len premenu materiálov do elektronickej podoby alebo používanie prezentácií v programe PowerPoint. Aj keď sa malo za to, že inštitúcie vysokoškolského vzdelávania (vysoké školy) dobre chápu účinky digitalizácie na praktickú prácu, rozhovory odhalili niekoľko pretrvávajúcich problémov. Podľa niekoľkých respondentov manažéri (vedúci pracovníci) dostatočne nerozumejú požiadavkám digitálneho vyučovania. Najmä dištančné vzdelávanie bolo opísané ako pomalšie ako prezenčná výučba a tiež sa považovalo za náročnejšie na plánovanie ako prezenčné vyučovanie. Niektorí pedagogickí pracovníci VŠ v rozhovoroch tiež uviedli, že zmeny a aktualizácie rôznych platforiem a softvéru sú zaťažujúce, pretože orientácia nemusí byť k dispozícii. Okrem toho sa digitálne platformy a digitálne nástroje niekedy zavádzajú bez dostatočného oboznámenia. Samostatné učenie bolo vnímané ako príliš časovo náročné a ťažké. Otázky 8 a 9, v prieskume DWEL, sa týkali možnosti absolvovať školenie o používaní digitálnych nástrojov a posilňovaní vlastných zručností a kompetencií. V prieskume sa vyskytli určité rozdiely v odpovediach na otázky týkajúce sa tejto témy.

08

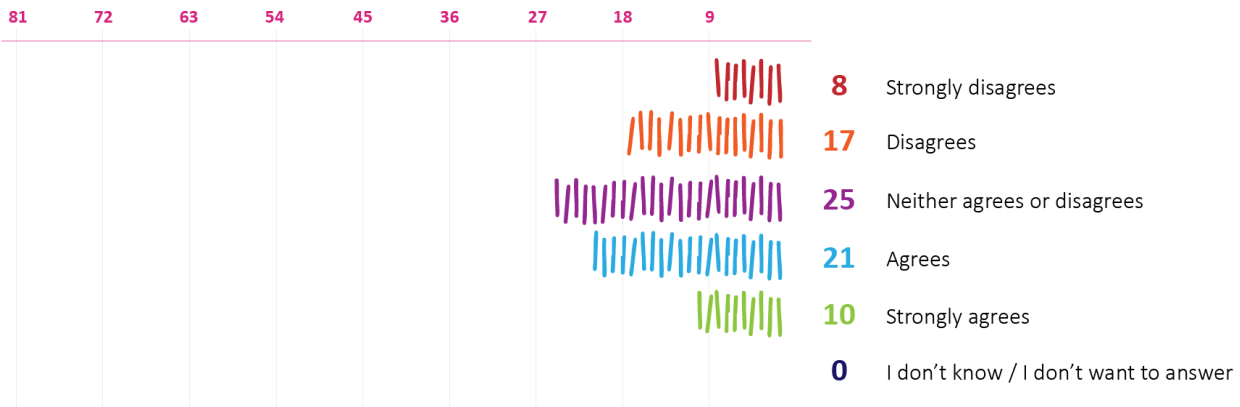
There are enough opportunities to attend courses or other training in teaching technology (digital tools and platforms).



Skills and competence

09

I get enough individual skills development training or peer to peer training from my organization to use digital tools and teaching technology effectively.



Skills and competence

Na základe celkových výsledkov prieskumu a rozhovorov sa od vysokých škôl očakáva, že budú poskytovať viac príležitostí na odbornú prípravu/školenia a rozvoj digitálnych zručností. S cieľom rozvíjať vlastné zručnosti a kompetencií zamestnancov boli využité rôzne metódy, ako napríklad školenia, vzájomné učenie sa, webináre, mentoring a školenia na mieru. Okrem toho bol pre nových zamestnancov navrhnutý súbor nástrojov pre začiatočníkov, ktorý im umožňuje oboznámiť sa s používanými platformami a digitálnymi prostrediami aj samostatne. V budúcnosti pri vývojovej práci by bolo vhodné zvýšiť počet učebných/vzdelávacích situácií, v ktorých je možné spoločné učenie so vzájomnou interakciou. Interakcia sa považuje za prostriedok, ktorý zlepšuje učenie, pretože umožňuje napríklad zdieľanie informácií a nápadov (Dochy & Segers 2022, 24).

Vzájomné učenie sa bolo v rozhovoroch zdôraznené ako jedna z metód podporujúcich rozvoj vlastných zručností a

kompetencií. Výhody vzájomného učenia sa sú aspoň čiastočne porovnateľné s výhodami koučovania. Koučovanie bolo označené za metódu, ktorá nielen povzbudzuje, ale predovšetkým podporuje uplatňovanie naučeného v praxi. Zároveň v rovnakom čase vytvára spätnú väzbu a možnosť zhodnotiť vlastný pokrok. (Dochy & Segers 2022, 26.) Rovnaké výhody by sa dali dosiahnuť aj podporou vzájomného učenia sa. V niektorých rozhovoroch bol digitálny mentoring uvedený ako jedna z možností podpory, pričom v tomto prípade by mohli profesionálni a schopní kolegovia poskytovať vzájomné rady a usmernenie/poradenstvo. Digitálny mentoring bol tiež považovaný za ľahko dostupný.

V rozhovoroch sa objavil aj ďalší model založený na vzájomnej podpore, ktorý sa ukázal ako odporúčaná metóda učenia sa. Jeden z respondentov v rozhovore uviedol, že v ich organizáciách sa organizujú kurzy pre zamestnancov VŠ, na ktoré si každý účastník prinesie svoj vlastný prípad z reálneho života. Vyučovacie problémy sa preto riešia prácou s reálnymi problémami, využívaním spolupráce, mentorstva a vzájomného učenia sa. S podobnými metódami sú dobré skúsenosti aj v iných odvetviach, keď sa spoločne hľadali riešenia skutočných výziev a prípadov. Táto metóda umožňuje nájsť nové perspektívy, získať spätnú väzbu, ale aj poučiť sa z chýb. (Dochy & Segers 2022, 26.)

Aby však inštitúcie vysokoškolského vzdelávania mohli ponúknuť správne metódy na rozvoj digitálnych zručností a kompetencií, je mimoriadne dôležité identifikovať kľúčové zručnosti.

*"Na začiatku je dôležité identifikovať kľúčové zručnosti a kompetencie"
- neznáme vedenie oddelenia -*

V rozhovoroch uskutočnených pre správu DWEL sa ukázalo niekoľko zručností a schopností. Na základe rozhovorov DWEL sú kľúčové nasledujúce digitálne zručnosti:

Kreativita a otvorené myslenie

Základné technické zručnosti a základné zručnosti pri používaní digitálnych nástrojov

Schopnosť vniesť digitálnu angažovanosť do vyučovania

Digitálna gramotnosť

Riadenie času

Celoživotné vzdelávanie, motivácia rozvíjať existujúce a získavať nové IT zručnosti

Inými slovami, nie všetky digitálne zručnosti a kompetencie súvisia s tvrdými technickými kompetenciami, ale za dôležité sa považujú aj mäkké zručnosti, ako je kreativita a celoživotné vzdelávanie, na základe ktorých možno budovať vlastné zručnosti a kompetencie.

Hoci je zrejmé, že inštitúcie vysokoškolského vzdelávania by mali viac investovať do vzdelávania, v rozhovoroch sa objavila jedna kľúčová bariéra. Kľúčovou bariérou sú zdroje a najmä čas ako zdroj. Lektori/vyučujúci a ostatní zamestnanci VŠ by mali mať viac pracovného času na rozvoj vlastných digitálnych zručností a kompetencií, ale aj čas na aktualizáciu existujúcich. Implementácia programu digitálneho mentoringu si vyžaduje aj ďalšie zdroje. Niekoľko respondentov však uviedlo, že podporné služby existujú, ale nie sú vždy plne využívané. Na jednej strane sú podporné služby preťažené, ale ďalšou prekážkou je postoj "mal by som vedieť, ako to urobiť sám". Niekedy zamestnanci nechcú narúšať služby digitálnej podpory organizácie "príliš malými vecami". Odborník na digitálnu pedagogiku, ktorý sa rozhovorov zúčastnil však pripomenul, že zamestnancov VŠ by sme mali povzbudzovať, aby kládli aj tzv. hlúpe otázky. Okrem toho respondent zdôraznil:

"Musíte si tiež uvedomiť, že neexistuje len jeden správny spôsob, ako robiť veci. Vždy by ste mali brať do

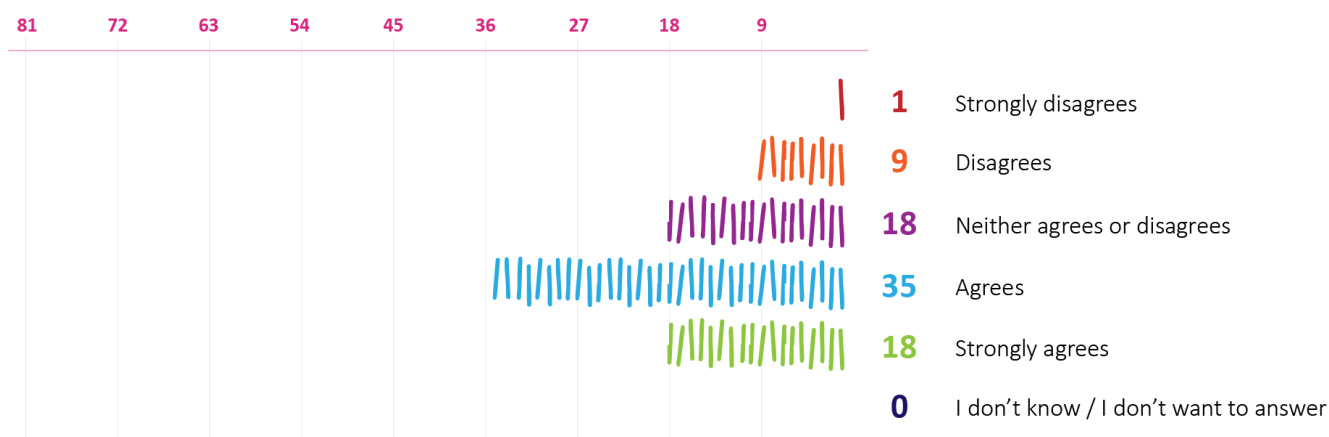
úvahy východiská a rozvíjať digitálne vyučovanie na základe vlastných východísk. Je dôležité, aby učitelia poznali sami seba a premýšľali o tom, aký som lektor a akým lektorom chcem byť."
- neznámy odborník na digitálnu pedagogiku -

Digitálne nástroje

V prieskume DWEL mali respondenti zhodnotiť aj kvalitu digitálnych nástrojov, ktoré majú k dispozícii. Respondenti prieskumu boli väčšinou spokojní s tým, aké bezpečné a aktuálne digitálne nástroje majú k dispozícii. Približne dve tretiny respondentov súhlasili alebo rozhodne súhlasili s týmito tvrdeniami: Mám zabezpečené alebo mám k dispozícii moderné digitálne nástroje (otázky 5 a 6). Toto zistenie potvrdzujú aj rozhovory. Respondenti diskutovali o rôznych používaných digitálnych nástrojoch a platformách, ale z hľadiska dostupnosti sa neobjavili žiadne významné problémy. Na základe výsledkov možno konštatovať, že problémom nie je ani tak kvalita digitálnych nástrojov alebo ich absencia. Naopak, prekážkou sú na jednej strane nedostatočné zručnosti na plné využívanie digitálnych nástrojov a na druhej strane nedostatok času na ich praktické používanie.

05

In my work, I have up-to-date digital tools at my disposal.

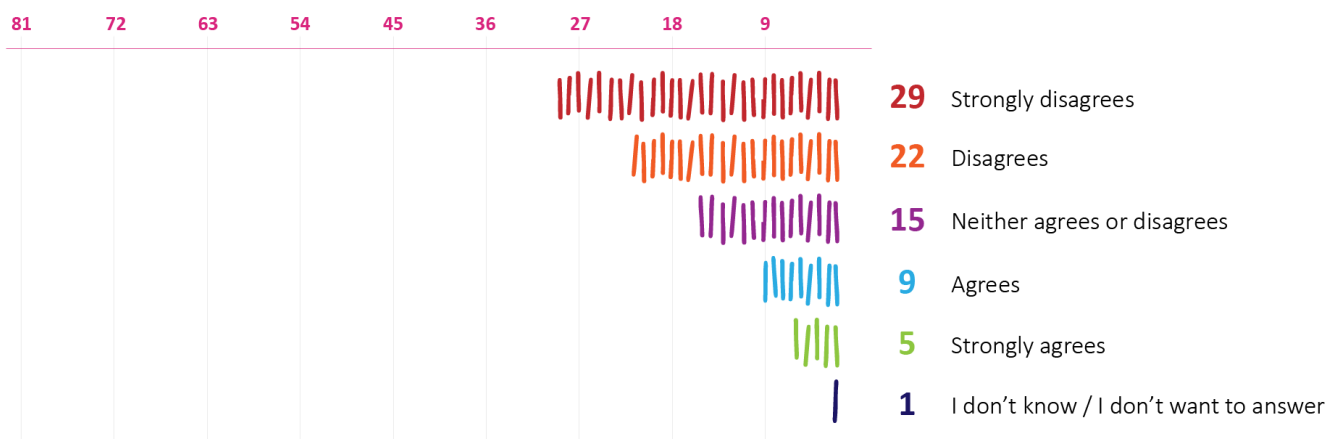


Skills and competence

Využitie technológií a digitálnych metód môže byť inšpiratívne a môže podporiť kvalitu realizácie samotnej práce. Nevýhodou je stres, ktorý spôsobujú, ak zamestnanec zažíva používanie technológie ako záťažový faktor. Tento jav sa nazýva technostres. V prieskume DWEL (otázka 10) nebol zdôraznený význam technostresu, keďže iba 11 % respondentov uviedlo, že zažíva technostres. Výsledok možno považovať za prekvapivý v porovnaní s ostatnými výsledkami správy, hoci zmieňovaný výsledok koreluje s otázkou 7, ktorá hodnotila význam digitálnych technológií vo vlastnej práci. V otázke 7, 85 % respondentov súhlasilo alebo rozhodne súhlasilo s tým, že využívanie technológií a digitálnych nástrojov vo vyučovaní je dôležité.

10

The use of technology in teaching makes me feel technostress.



Skills and competence

Technostres je stav, keď používateľ zažíva stres súvisiaci s používaním technológie (Salo etc. 2022)

Digitalizácia a výuka

Predovšetkým prechod na dištančnú formu vzdelávania počas výnimočných okolností, spôsobil revolúciu v interakcii so študentmi, keď sa používané vyučovacie metódy museli rýchlo meniť a rozvíjať. Nie všetci učители a lektori mali predchádzajúce skúsenosti, napr. s dištančným vzdelávaním, inak by metódy digitálnej pedagogiky boli bežne používané. Jednou z kľúčových otázok, ktorá sa objavila aj vo vysokoškolskom vzdelávaní, bola interakcia medzi učiteľmi a študentmi počas dištančných prednášok. V rozhovoroch boli identifikované určité problémy dištančného vzdelávania, ako napríklad:

„Potrebujete aj komunikačné schopnosti, veľa trpezlivosti, schopnosť vziať každého študenta do diania.“
-neznámy lektor-

” Musíte sa uistiť, že všetko je naplánované. Nemôžete len tak improvizovať ako pri výuke tvárou v tvár.“
-neznámy učiteľ-

“Majú všetci študenti rovnaké možnosti využívať technológie a digitálne prostredie? Rovnako tak príliš ľahko predpokladáme, že všetci študenti sú digitálne zruční?”
-neznámy lektor a výskumník-

Inkluzívne a participatívne metódy boli a sú potrebné najmä v dištančnom vzdelávaní. Digitálne prostredie však môže byť pre študentov aj náročným prostredím na štúdium a samotné učenie, ak vlastné digitálne zručnosti študentov nie sú postačujúce. Niektorí študenti potrebujú aj podporu digitálnych platforiem a prostredí, ale čas učiteľa a ich vlastné znalosti nie sú vždy pre podporu študentov postačujúce. Jednou z otázok, ktoré je potrebné vyriešiť na vysokých školách, je identifikácia osoby zodpovednej za digitálnu podporu študentov a rovnako tak ponuka podpory študentom, ktorí ju potrebujú. Okrem toho je dôležité poznamenať, že nie všetci študenti majú prístup k digitálnym nástrojom, ako sú počítače alebo smartfóny.

Etiketa a pokyny súvisiace s dištančným vzdelávaním vyvolali aj otázky, typu či by mali byť kamery študentov zapnuté a ako prebieha samotná komunikácia v digitálnom prostredí. Jeden z pedagógov v rozhovore povedal, že on/ona spolu so študentmi si na začiatku kurzu vypracovali spoločné základné pravidlá, ku ktorým sa všetci zaviazali. Takto spoločne definované základné pravidlá potom uľahčujú spoluprácu v digitálnom prostredí, pretože každý vie, čo sa od neho očakáva.

Závery týkajúce sa zručností a kompetencií

Význam digitálnych metód a digitálnej pedagogiky je dnes dobre známy ako súčasť modernej profesionality. Kompetencia v oblasti digitálnej pedagogiky zahŕňa porozumenie pedagóga učeniu, vlastnej odbornosti, ale aj využívaní digitálnych nástrojov a prostredia pri vyučovaní. Na základe prieskumu DWEL a rozhovorov je v tomto smere kľúčovou hnacou silou podpora rozvoja digitálnych zručností a kompetencií na VŠ, ale aj vyčlenenie dostatočných zdrojov na školenia digitálnych zručností.

Spolu s podporou a zdrojmi je dôležité posilniť motiváciu zamestnancov VŠ k zvyšovaniu ich digitálnych zručností. Celoživotné vzdelávanie a sebamotivácia sú zručnosti pracovného života, ktoré musí manažment a organizácia podporovať. Na záver treba pripomenúť, že používanie digitálnych technológií sa nesmie stať samoučelným. Technológie a digitálne nástroje sú len nástroje, kľúčový je kvalitný obsah výučby.

Sumarizácia motivačných faktorov a prekážok pre zručnosti a kompetencie

TOP MOTIVAČNÉ FAKTORY

Identifikácia kľúčových zručností a kompetencií
Organizačná úroveň pochopenia požiadaviek digitálnej pedagogiky
Na potrebách založená efektívna podpora, vedenie a poradenstvo v oblasti digitálnej pedagogiky
Vhodné a bezpečné digitálne nástroje
Celoživotné vzdelávanie a vlastná motivácia učiť sa novým digitálnym nástrojom a metódam

TOP PREKÁŽKY

Zdroje
Technostres
Nový softvér a platformy ako aj zmeny v existujúcich
Prístup = "Mal by som vedieť, ako to urobiť sám"
Študenti nedisponujú vhodnými digitálnymi nástrojmi (počítače, internetové pripojenie atď.)
Je potrebné rozvíjať digitálne zručnosti študentov

SPRÁVNE POSTUPY

Podujatia v oblasti spoločného rozvoja a vzdelávania, týkajúceho sa digitálneho vzdelávania zamerané na pedagogických zamestnancov VŠ
Rôzne možnosti školenia, ako napríklad: mentorstvo, riadené školenia, webináre, vzájomné učenie sa a materiály na samoštúdium (napríklad príručka pre digitálnu prácu)
Zváženie vplyvov digitalizácie na zdroje a plánovanie pracovného času

04 | ZMYSEL PRE KOMUNITU

Vyučovanie na vysokých školách bolo tradične interaktívne a založené na výuke v triedach. Práca na akademickej pôde navyše umožnila dôležité stretnutia s kolegami v reálnom prostredí. Zmysel pre komunitu bol primárne budovaný prostredníctvom interakcie tvárou v tvár. Izolácia domácich kancelárií počas pandémie však spôsobila revolúciu v interakcii v rámci vysokých škôl a vyvolala otázky o možnosti zachovania zmyslu pre spoločnosť prostredníctvom vzdialených pripojení a digitálnych prostredí. Aj keď sa zamestnanci vysokých škôl aspoň čiastočne vrátili do posluchární, digitálne prostredie zostane aj v budúcnosti dôležitou súčasťou pracovných zručností, interakcie a sociálneho kontaktu.

Digitalizácia a zmysel pre komunitu vo vysokoškolských inštitúciách

Funkčné vzťahy na pracovisku sa považujú za ústredné pre funkčnosť organizácie. Na druhej strane, efektívna komunikácia je jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré podporujú vzťahy na pracovisku. (Sias & Shin 2020, 187.) Efektívna komunikácia je tiež kľúčovým faktorom, na ktorom sa stavia zmysel pre komunitu medzi členmi organizácie. V digitálnom veku výrazne vzrástol význam rôznych digitálnych prostredí ako súčasti komunikácie a zdieľania informácií. Tým sa výrazne zmenilo aj prostredie, v ktorom pracovníci vysokých škôl pracujú.

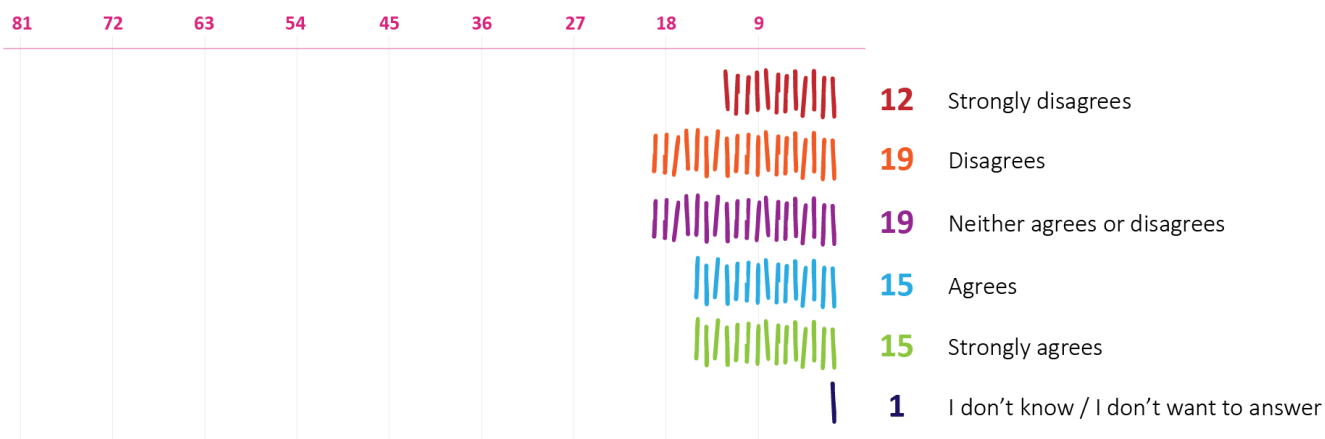
”Digitálne komunikačné prostredia sú rôzne typy integrovaných platforiem pre komunikáciu a spoluprácu na pracovisku, ktoré umožňujú prenos informácií a sociálnu interakciu medzi zamestnancami prostredníctvom textu, zvuku, videa a grafiky” (Sivunen & Laitinen 2020, 41).

Výhody digitálnych prostredí v komunikácii sú neodškriepiteľné, no nie úplne bezproblémové. Na komunikáciu medzi zamestnancami sa vo veľkej miere využívajú rôzne digitálne nástroje, ako sú e-maily a zdieľané kalendáre. Na druhej strane sa objavili výzvy, napríklad výber správneho komunikačného prostriedku v závislosti od situácie a komunikácie medzi kolegami. Okrem toho sa zistilo, že postoje a skúsenosti používateľov výrazne ovplyvňujú používanie komunikačných technológií. (Sivunen & Laitinen 2020, 43–44.) Udržanie zmyslu pre komunitu pomocou digitálnych nástrojov tiež vyvolalo diskusiu, najmä v posledných niekoľkých rokoch.

Stojí za zmienku, že otázka vplyvu digitalizácie na zmysel pre komunitu v prieskume DWEL výrazne rozdelila názory. Rozptyl odpovedí naznačuje, že nie všetky tímy a organizácie ešte našli nástroje na udržanie zmyslu pre komunitu. Na druhej strane za jeden vysvetľujúci faktor možno považovať aj individuálne charakteristiky respondentov a celkový postoj k práci na diaľku a digitalizácii. Rozhovory tiež odhalili, že na jednej strane sa želania a potreby zamestnancov pri udržiavaní zmyslu pre komunitu značne líšia, ale že existujú aj významné rozdiely v tom, ako si organizácie zachovávajú zmysel pre komunitu. Namiesto toho 13,5 % respondentov súhlasilo alebo rozhodne súhlasilo s tým, že vďaka digitalizácii sa cítia izolovaní. Podobne ani rozhovory nenaznačujú, že by digitalizácia vyvolávala pocit izolácie.

12

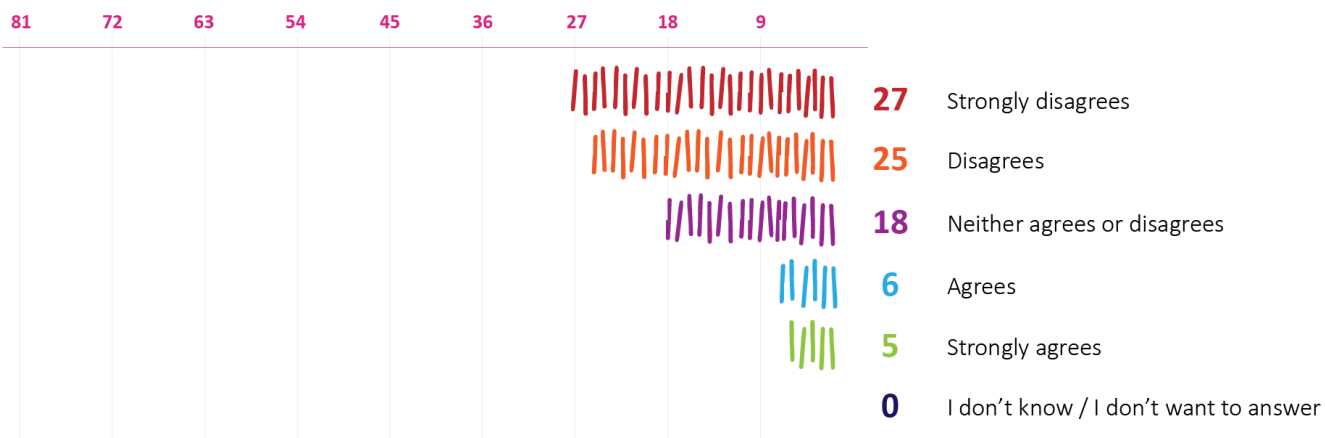
Increased digitalization has reduced the sense of community in my HEI organization.



Sense of community and distant work

13

Digitalization in my work has made me feel isolated.



Sense of community and distant work

V prieskume boli respondenti tiež požiadaní, aby zhodnotili (otázka 15) kľúčové výzvy vysokých škôl, ktoré sa týkajú digitalizácie a zmyslu pre komunitu. Na základe otvorených odpovedí žiadna odpoveď jasne nevyčnievala nad ostatnými, ale tieto faktory sa považovali za faktory, ktoré majú osobitný vplyv na zmysel pre komunitu:

- nedostatok školení v oblasti digitálnych nástrojov
- zmena prezenčnej výučby na dištančnú
- kybernetické šikanovanie

potreba najnovšej technológie a efektívnych podporných služieb
nedostatky v komunikácii

Problémy digitálnej komunikácie neboli v odpovediach prieskumu významne zdôraznené, ale vo viacerých rozhovoroch boli zdôraznené výzvy digitálnej komunikácie. Účastníci rozhovorov okrem iného očakávajú, že organizácie budú viac investovať do plánovania a účelného plánovaného využívania digitálnych komunikačných kanálov. Samotné digitálne komunikačné kanály neboli vnímané ako problematické, pretože väčšinou existoval dostatočný počet platforiem a boli považované za dostatočné. V porovnaní s tým bolo za nedostatok považované starostlivo plánované využívanie digitálnych kanálov. Celkovo možno na základe rozhovorov dospieť k záveru, že v oblasti digitálnej komunikácie je potrebné vyvinúť väčšie úsilie na vytvorenie spoločných základných pravidiel. Nedostatok spoločných základných pravidiel v digitálnych komunikačných kanáloch môže napríklad spôsobiť zmätok alebo dokonca frustráciu. Jeden z opýtaných respondentov uviedol zaujímavý postreh, ktorý dobre popisuje rozdiely medzi off-line a online stretnutiami:

*„Keď kolega kráča po chodbe smerom k vám a pozdraví Vás, Vy odzdravíte. Ako reagujete, keď si všimnete správu v digitálnom prostredí?
Odpovedáte, klikáte alebo len ignorujete správu?“
-neznámy lektor-*

Na úrovni organizácie sú potrebné spoločné základné pravidlá, ale predovšetkým rozvoj organizačnej kultúry, ktorá zohľadňuje aj digitálnu interakciu a komunikáciu. Výzvy digitálnej komunikácie sa netýkajú len organizácií vysokoškolského vzdelávania, ale aj iných odvetví, ktoré možno hľadajú riešenia a osvedčené postupy založené na skúsenostiach z posledných rokov. Je veľmi dôležité rozpoznať vplyvy digitálneho prostredia na interakciu a komunikáciu. Po identifikácii vplyvov je možné začať s rozvojom správne cielených opatrení na zlepšenie digitálnej komunikácie a tým aj zmyslu pre komunitu.

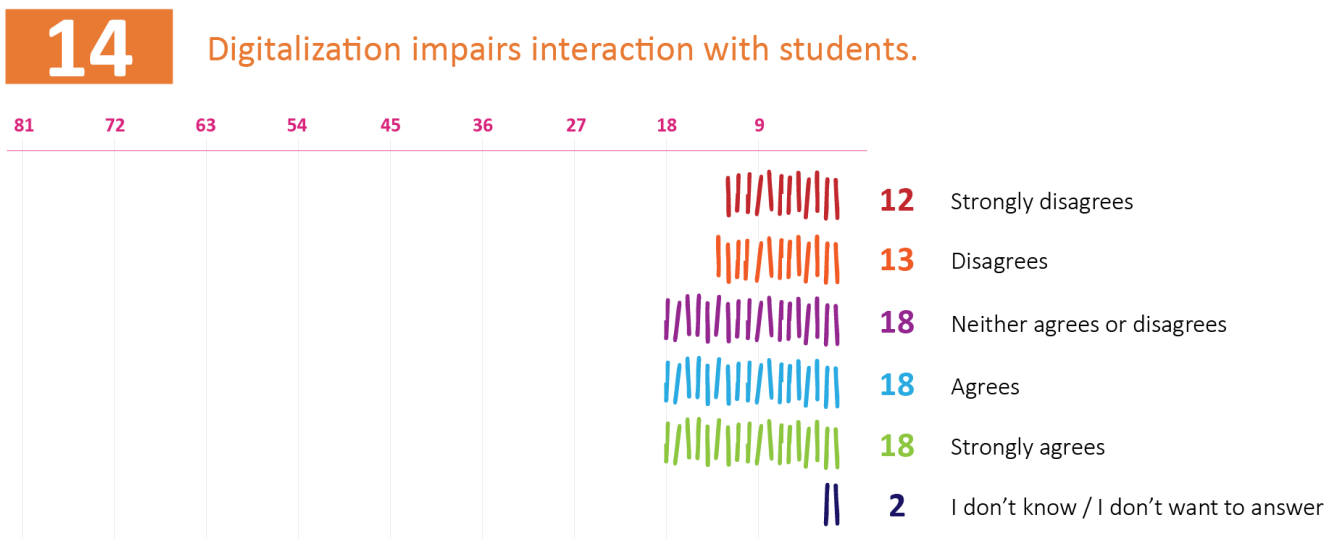
Empatia alebo nedostatok empatie v digitálnom prostredí bol identifikovaný ako jeden z kľúčových faktorov, ktorý ovplyvňuje skúsenosti ľudí v digitálnom prostredí. Napríklad kognitívna neurovedkyňa Katri Saarikivi (2016) tvrdila, že najdôležitejšou ľudskou schopnosťou digitálneho veku je empatia, ktorej význam bude v budúcnosti ďalej narastať. Podľa Saarikiviovej digitálne prostredie nie je navrhnuté tak, aby zohľadňovalo ľudské emócie. Inými slovami, emócie, ktoré sú ústredným prvkom ľudskej interakcie, sa neprenášajú. (Saarikivi 2016.) Empatia v online prostredí bola tiež identifikovaná ako jedna z dôležitých nových schopností v pracovnom živote. V niektorých rozhovoroch boli zaznamenané porovnateľné postrehy (pozorovania) a boli uvedené tvrdenia, že emócie sú v pracovnom živote ústredné, napríklad pri budovaní vzájomnej dôvery.

Hoci práca na diaľku nie je podľa prieskumu a rozhovorov DWEL jednoznačne považovaná za problematickú, viacerí respondenti (účastníci rozhovorov) uviedli, že im chýbajú osobné stretnutia s kolegami, a hlavne osobné stretnutia so študentmi považujú za ešte dôležitejšie. Príležitosť budovať a udržiavať vzťahy s kolegami a medziľudská komunikácia so študentmi vo fyzickom prostredí je považovaná za dôležitú súčasť práce a pocitu komunity na inštitúciách poskytujúcich vysokoškolské vzdelanie. Vyskytli sa snahy vyvinúť rôzne metódy na udržanie zmyslu pre komunitu aj v digitálnom prostredí, no väčšinou sa považovali za náhradu, v prípadoch keď nie sú príležitosti na osobné stretnutia. Niektorí z opýtaných (respondentov) zažili napríklad aj virtuálne pitie kávy na diaľku ako umelé momenty, kde je rovnocenná komunikácia náročná. Opýtaní (respondenti), ktorí mali pocit, že ich vlastnej organizácii sa podarilo vytvoriť dobré postupy a dostatočné platformy pre digitálnu komunikáciu, boli spokojnejší s prácou na diaľku. Celkovo možno na základe rozhovorov zovšeobecniť, že hybridný pracovný model je považovaný za najlepšie riešenie z hľadiska budovania zmyslu pre komunitu. Ak sa práca vykonáva hlavne na diaľku, osobné stretnutia by mali byť aspoň starostlivo naplánované a organizované.

Digitálna komunikácia a študenti

Najmä v dôsledku rýchleho prechodu na dištančné vzdelávanie spôsobené pandemiou COVID-19 sa na celom svete objavilo veľa otázok súvisiacich s digitálnym vzdelávaním. Rôzne komunikačné problémy so študentmi boli pre mnohých učiteľov a lektorov samozrejmosťou. Vplyv pandémie COVID-19 na dištančné vyučovanie bol opísaný pomocou konceptu núdzového diaľkového vyučovania. (Oittinen, Háhn & Räisänen 2022, 16–17; 25.) Toto slovné spojenie popisuje, aká významná bola nakoniec zmena, aj keď digitálna pedagogika sa už nejaký čas používa. Hoci sme sa vrátili do takzvaného normálneho stavu, dištančné vzdelávanie a hybridné vzdelávanie tu zostane. Preto je dôležité pozeráť sa na vplyvy digitalizácie a dištančného vzdelávania z hľadiska výučby.

Okrem pracovnej komunity je jednou z kľúčových otázok vo vysokoškolských organizáciách interakcia a komunikácia medzi učiteľmi a študentmi. Keď prieskum DWEL zvažoval vplyv digitálnych technológií na interakciu so študentmi (otázka 14), odpovede boli jasne rozdelené. Na základe prieskumu len tretina z respondentov nesúhlasila s tým, že digitalizácia zhoršuje interakciu so študentmi.



Sense of community and distant work

Dištančné vzdelávania alebo hybridné vzdelávania sa uplatňujú v posledných rokoch. Zistilo sa, že pedagogické riešenia a participatívne metódy (ako sú ankety a digitálne tabule) sú dôležité pre dištančné vzdelávanie, pretože okrem iného pomáhajú študentom sústrediť sa na vyučovanie. Inými slovami, našiel sa jasný vzťah medzi všestranným plánovaním úloh a angažovanosťou. (Oittinen, Háhl & Räisänen 2022, 22; 28.) Participatívne metódy v digitálnom prostredí teda zvyšujú zapojenie a je dôležité investovať do ich plánovania a rozvoja aj v budúcnosti.

Rozhovory odhalili rôzne skúsenosti s používaním digitálnych nástrojov a technológií, ako aj skúsenosti súvisiace s dištančným vzdelávaním. Niektorí z respondentov obhajovali výhody digitálnych technológií (napríklad flexibilitu) a uviedli, že komunikáciu so študentmi v digitálnych kanáloch vnímajú ako prirodzenú. Na druhej strane sa objavili aj rôzne obavy a negatívne vplyvy. Jeden respondent zhrnul obavy takto:

„...ako som už uviedol, zvyšuje sa riziko straty interakcie so študentmi a ich záujmu“

-neznámy opýtaný/manažment-

Celkovo sa však v rozhovoroch DWEL ukázalo, že interakcia, komunikácia a vyučovanie si vyžadujú viac úsilia v digitálnom prostredí ako v triede. Okrem iného bola komunikácia považovaná za pomalšiu a schopnosť vnímať dôležité neverbálne správy bola tiež považovaná za slabú. Tieto problémy výrazne ovplyvňujú prácu lektorov, ktorá je založená práve na interakcii a komunikácii so študentmi. Inštitúcie poskytujúce vysokoškolské vzdelanie majú v budúcnosti ešte veľa nevyriešených otázok ohľadom výučby v digitálnom prostredí.

Zhrnutie zistení týkajúcich sa zmyslu pre komunitu

Počas pandémie COVID 19 boli digitálne pedagogiky aplikované na zvládnutie náhleho a bezprecedentného prechodu k online vzdelávaniu, ale v súčasnosti je čas pozrieť sa dopredu a preskúmať výzvy a úspechy, ktoré sa objavili. Inštitúcie poskytujúce vysokoškolské vzdelávanie sú v štádiu zmien a sú vyvíjané sa nové metódy fungovania a spôsoby práce. Práca na rozvoji je však náročná kvôli rôznym potrebám a prianiam, ktoré sa v organizáciách vyskytujú. V post-covidovej ére stojí za zváženie, aké dobré skúsenosti sa získali z práce na diaľku, hybridnej práce a digitálneho prostredia a pozrieť sa na ne vo vzťahu k tradičným spôsobom práce. Na základe pozorovaní a skúseností možno organizačnú kultúru obnoviť tak, aby sa digitálne prostredie zohľadňovalo lepšie ako predtým. Okrem toho možno na základe skúseností vypracovať spoločné základné pravidlá, napríklad týkajúcich sa digitálnej komunikácie.

Zmysel pre komunitu je jednou z najdôležitejších otázok, ktoré vyvolali diskusiu na vysokých školách, najmä z pohľadu práce na diaľku. Je to pochopiteľné, pretože skúsenosť s príslušnosťou k pracovnej komunite je dôležitá z hľadiska pohody v práci. Pocit byť spolu a robiť veci spolu. V najlepšom prípade zmysel pre komunitu podporuje pozitívne pracovné prostredie, ako bolo vyjadrené v jednom rozhovore:

„Všetci sme boli na jednej lodi a snažili sme sa navzájom podporovať. Niektorí kolegovia, ktorí boli oboznámení s technológiou, boli skvelí: ponúkli pomoc a mentoring ostatným kolegom a vyriešili veľa problémov.“

-neznámy lektor-

Zhrnutie hnacích síl a prekážok v téme zmyslu pre komunitu

NAJVÝZNAMNEJŠIE HYBNÉ SILY

Hybridná práca
Pravidelné a plánované offline stretnutia popri práci na diaľku
Dohodnuté základné pravidlá a záväzok voči nim
Empatia v digitálnom prostredí
Dobre naplánované komunikačné kanály a jasné pokyny na použitie

NAJVÝZNAMNEJŠIE PREKÁŽKY

Nedostatok spoločných základných pravidiel
Nedostatok empatie v digitálnom prostredí
Rôzne želania a potreby v organizáciách
Vplyv digitálnych prostredí na výučbu a nedostatočné riešenia
Zhoršenie interakcie medzi študentmi a vyučujúcimi

PRÍKLADY DOBREJ PRAXE (GOOD PRACTICES)

Pedagogické riešenia a participatívne metódy
Pravidelne organizované neformálne stretnutia pre zamestnancov alebo tím VŠ, či už osobne alebo v digitálnom prostredí
Dohodnuté základné pravidlá (digitálne) pre komunikáciu a interakciu so zamestnancami, študentmi a zainteresovanými stranami organizácie VŠ

05 | MANAŽMENT

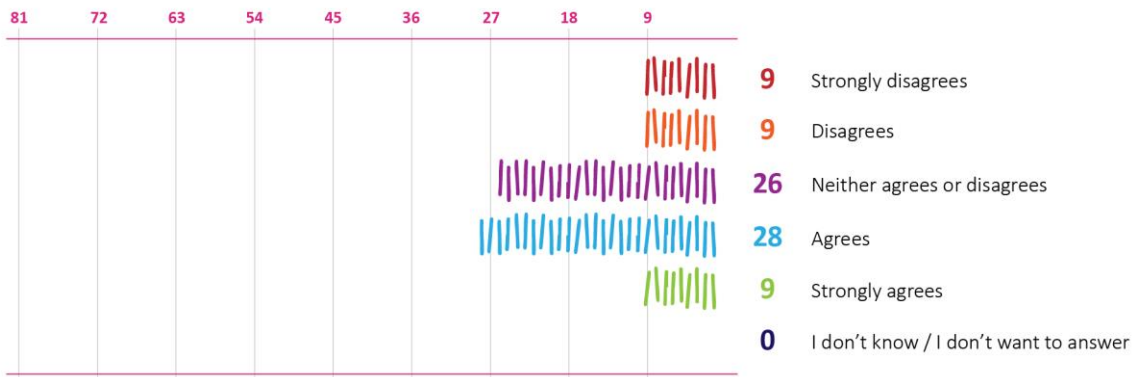
Zmena v práci spôsobená digitalizáciou a nárast práce na diaľku výrazne ovplyvnili aj postupy riadenia vysokých škôl. Táto časť stručne skúma postupy riadenia v digitálnej transformácii, ale aj skúsenosti súvisiace so zmenami vo vysokoškolskej inštitúcii. Celkovo možno povedať, že aj na manažérskej úrovni prebiehal proces učenia. Organizácie a manažérske tímy sa pokúsili vybudovať nové postupy a podporiť zamestnancov v digitálnej práci, no v budúcnosti je stále na čom pracovať.

Každodenná podpora zamestnancov

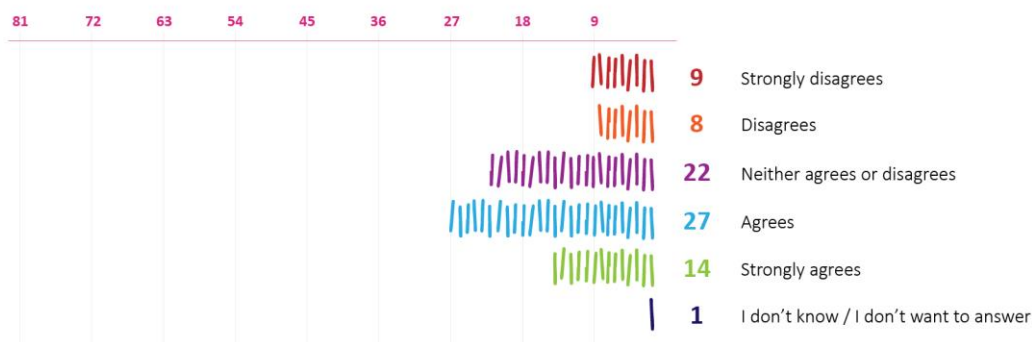
Jednou z tém rozhovorov DWEL bolo pochopenie požiadaviek na digitálnu prácu medzi manažérskymi tímami vysokých škôl a alokácia zdrojov na podporu digitálnej práce. Ukázalo sa, že dodatočná práca spôsobená digitalizáciou a technológiami nie je vždy pochopená na úrovni organizácie a manažmentu.

„Digitálna výučba však predĺžila množstvo času stráveného prípravou na prednášku. Myslím si, že množstvo práce potrebnej na prípravu digitálnej prednášky je väčšie ako pri osobnej prednáške. Je dôležité, aby náš manažérsky tím zahrnul túto potrebu do našich rozvrhov.“
-neznámy lektor prednášajúci-

Problémy (výzvy), o ktorých bolo v správe písané skôr, napríklad súvisiace s plánovaním digitálneho vzdelávania a potrebou odbornej prípravy, boli spomenuté aj v súvislosti s manažérskymi postupmi. Vychádzajúc z uvedených výziev spôsobených digitalizáciou, adekvátna odborná príprava personálu na používanie digitálnych nástrojov, zohľadnenie vplyvov digitalizácie na plánovanie pracovného času učiteľov, neboli zatiaľ dostatočne implementované vo všetkých organizáciách vysokoškolského vzdelávania. Tieto zistenia podporuje aj prieskum DWEL. Otázky číslo 16 a 17 sa týkali organizačnej podpory a identifikácie dopadov digitalizácie. Na základe odpovedí v prieskume možno konštatovať, že stále existuje priestor na zlepšenie v identifikácii vplyvu digitalizácie, ako aj v podpore digitalizácie na úrovni manažmentu. Len približne polovica opýtaných odpovedala, že dôsledky digitalizácie sú rozpoznané a organizácia podporuje snahu o vyrovnanie sa s digitalizáciou.

16**I think that the impact of digitalization on my work is recognized in the organization.**

Skills and competence

17**In my opinion, my HEI organization supports my efforts to cope with digitalization.**

Management

Vysoké školy si uvedomujú vplyv digitalizácie a snažia sa poskytovať zamestnancom podporu, ale stále existujú určité medzery. Na základe výsledkov prieskumu DWEL možno preto odporučiť, aby inštitúcie poskytujúce vysokoškolské vzdelávanie v budúcnosti viac pracovali na podpore digitálnej práce a súčasne na podpore digitálnej pohody. Rastúci význam rozvojovej práce a vzdelávania v organizáciách podporujú aj výskumy z iných odvetví. Atmosféra v organizáciách by mala podľa výskumov podporovať rôzne formy školení a učenia sa, čo sa prejavuje napríklad aj časovým zaistením zdrojov. Je známe, že tréningová a rozvojová práca okrem iného zvyšuje oddanosť organizácii, efektivitu práce a spokojnosť s prácou (Dochy & Segers 2022, 15 & 26.) Príležitosti vzdelávania sú preto tiež jedným zo spôsobov, ako VŠ môžu investovať v budúcnosti.

Rozvojové práce je dôležité začať prieskumom súčasného stavu a potrieb vlastnej organizácie, aby boli zdroje správne alokované. Pridelovanie zdrojov si vyžaduje, aby manažment dobre porozumel kľúčovým zručnostiam, digitálnym platformám a prostrediam, ale aj vplyvom digitálnych technológií na vyučovanie. Okrem toho na podporu rozvojovej práce by bolo dôležité identifikovať osvedčené postupy, ktoré možno uplatniť vo vlastnej organizácii. Komplexné porozumenie si vyžaduje aj otvorenú komunikáciu naprieč VŠ. Na strane druhej je podpora digitálnej práce komplexnou výzvou pre manažérske tímy, ktoré ovplyvňuje mnoho faktorov. Napríklad manažérske tímy musia brať

do úvahy náklady a mať na pamäti, že niekedy nové technológie rýchlo prichádzajú a zanikajú (Thomas 2011, 2–3). Rozhovory DWEL odhalili, že digitálna práca zaťažila aj úroveň manažmentu. Jeden z opýtaných uviedol:

*"Stále sa učím, ako by sa dali veci zlepšiť. Vzájomná podpora je zásadnou oblasťou"
-neznámy vedúci tímu-*

Okrem vzájomnej podpory je dôležité poskytovať aj rôzne možnosti školení na manažérskej úrovni, aby mali aj dostatočné základné zručnosti na porozumenie digitálnym nástrojom a prostrediam. Táto požiadavka bola spomenutá aj v niektorých rozhovoroch. Od manažmentu sa očakávalo, že bude vedieť používať digitálne nástroje, najmä pokiaľ ide o digitálnu komunikáciu.

Fínsky inštitút ochrany zdravia pri práci (2022b) urobil vo svojom vlastnom výskume zaujímavé pozorovania, ktoré poskytujú dobrý základ pre rozvojovú prácu organizácie. Podľa výskumu je nižšia pohoda v práci a pracovná záťaž jedným z najvýznamnejších faktorov, ktoré zvyšujú chuť zamestnancov pracovať na diaľku. Rovnaký výskum tiež odhalil, že dobré manažérske postupy a zmysel pre komunitu priťahujú zamestnancov na pracovisko. (Fínsky inštitút ochrany zdravia pri práci 2021.) Pri rozvojových prácach je preto dôležité investovať aj do tých faktorov, ktoré zvyšujú atraktivitu práce na akademickej pôde.

Manažment a komunikácia v organizácii

Ak vedenie nedokáže podporovať a udržiavať dobrú komunikáciu (najmä pri práci na diaľku), môže to spôsobiť viacero problémov. V rozhovoroch DWEL napríklad vystúpila do popredia skúsenosť, že ľudia sú zanedbávaní, a s tým, že je ťažké sa skontaktovať s nadriadeným. Okrem toho sa môže sťažiť prenos tichých znalostí a osvedčených postupov, čo negatívne ovplyvňuje fungovanie celej pracovnej komunity. Pred rozsiahlym nárastom práce na diaľku bola dobrá interná komunikácia v organizácii podporovaná okrem iného aj neformálnymi stretnutiami na akademickej pôde. Napríklad jeden opýtaný opísal neformálne stretnutia takto:

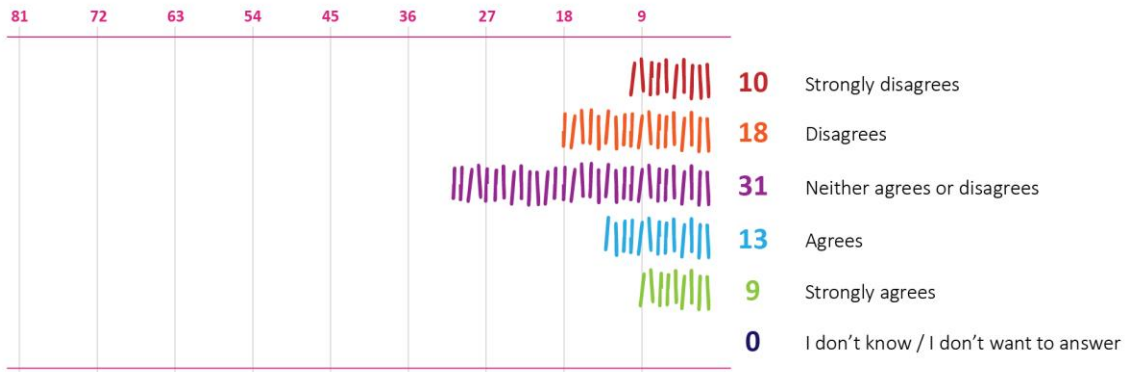
*„Na akademickej pôde je možnosť zaklopať na dvere alebo naraziť na nadriadeného na chodbe.
V online prostredí to nie je možné.“
-neznámy výskumník a prednášajúci-*

Podľa tohto respondenta bolo predtým možné nezáväzne prebrať drobné záležitosti na akademickej pôde, ale pri práci na diaľku vyžadujú schôdzky s nadriadeným plánovanie. Na druhú stranu je otvorená agenda jedným zo spôsobov, ako podporiť dobrú internú komunikáciu, ako upozornil jeden z opýtaných. Otvorená agenda umožňuje komunikovať tým, že ponúka možnosti kontaktu bez oficiálnej dohodnutej schôdzky. Je však zrejmé, že pre efektívnu riadiacu prácu sú kľúčové aj digitálne komunikačné pokyny urobené na úrovni organizácie, ako bolo uvedené skôr v správe.

Aby manažment mohol podporovať úspešnú digitálnu komunikáciu, je dôležité zistiť možnosti, účely a obmedzenia digitálneho komunikačného prostredia. Je napríklad nevyhnutné, aby sa súčasná potreba a digitálne prostredie správne stretli. (Sivunen & Laitinen 2020, 43.) V niekoľkých rozhovoroch bolo spomenuté, že organizácie majú k dispozícii predovšetkým dobré digitálne komunikačné kanály. Na druhej strane, keď sa v prieskume zisťoval dopad digitalizácie na komunikáciu útvaru (otázka 19), iba tretina si myslela, že sa komunikácia vďaka digitalizácii zlepšila. To je dôležité zistenie, pretože jedným z najdôležitejších problémov, ktoré v rozhovoroch odzneli, bola dobrá a efektívna komunikácia. Na druhú stranu je hodnotenie celku náročné. Zatiaľ čo digitalizácia obmedzila komunikáciu tvárou v tvár, zvýšila komunikáciu v digitálnom prostredí.

19

Digitalization has generally improved communications in my unit.

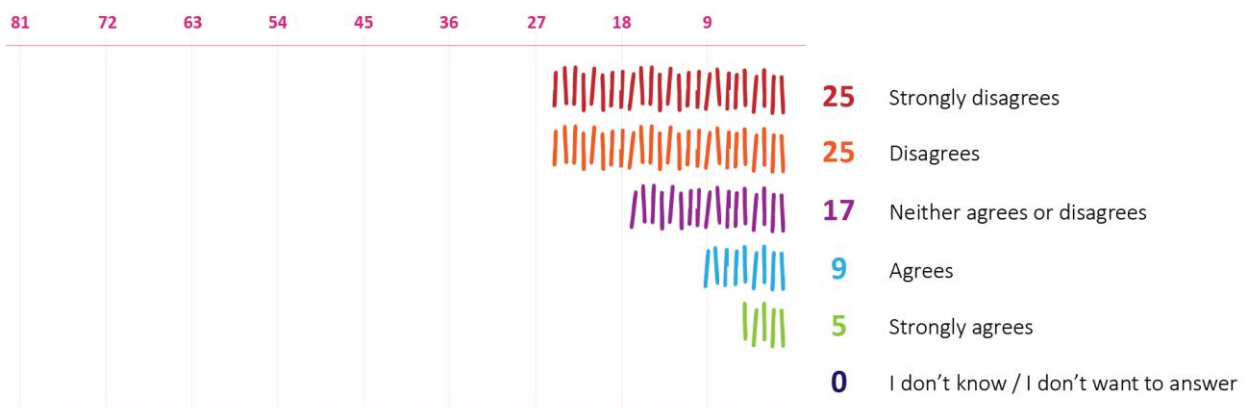


Management

Hoci výsledky prieskumu u respondentov naznačili, že existuje priestor na zlepšenie digitálnych pracovných postupov vysokých škôl, je povzbudzujúce poznamenať, že digitalizácia nespôsobila u respondentov pocit, že ich prácu nie je vidieť. Na základe prieskumu (otázka 18) len 15 % opýtaných malo pocit, že digitalizácia robí ich vlastnú prácu neviditeľnou. Rovnaké zistenie možno urobiť aj na základe rozhovorov. Až pri individuálnych rozhovoroch sa objavila skúsenosť, že napríklad pri práci na diaľku musí zamestnanec vynaložiť ďalšie úsilie, aby mal pocit, že je jeho práca pre organizáciu viditeľná. Skúsenosť, že práca je viditeľná, a preto má zmysel, je dôležitá aj pre pohodu zamestnanca.

18

I think because of digitalization, my work is invisible.



Management

Anu Sivunen a Kaisa Laitinen (2020, 50–51) zostavili faktory, ktoré by mali pracoviská brať do úvahy vo vzťahu k prostrediam digitálnej komunikácie. Tieto faktory by sa mali brať do úvahy aj na vysokých školách, keď manažment plánuje a rozvíja digitálne komunikačné prostredia. Podľa Sivunena a Laitinena sú dôležité tieto faktory:

1. Ako a kde je možný prístup do prostredia digitálnej komunikácie?
2. Príležitosti na spoluprácu v prostredí digitálnej komunikácie.
3. Kontrola a riadenie digitálneho komunikačného prostredia, ktoré zahŕňa dohodnuté postupy.

4. Existuje aj možnosť externej spolupráce?
5. Rozpoznanie rôznych postojov a očakávaní týkajúcich sa prostredia digitálnej komunikácie.
6. (Bezpečná) možnosť zdieľania a uchovávanía informácií a údajov.
7. Všeobecný návrh digitálneho komunikačného prostredia.
8. Viditeľnosť.

Výzvy manažmentu v digitálnej ére

Otvorená otázka 20 z prieskumu sa pýtala respondentov: „Ako digitalizácia ovplyvnila každodenné postupy riadenia vašej organizácie?“ Odpovede okrem iného zdôraznili rastúci význam digitálnych nástrojov, efektívnosti a flexibility. Zaujímavým zistením je, že hoci potreba zlepšiť komunikáciu a interakciu bola zdôraznená inde v prieskume DWEL, v kontexte manažérskych praktík sa uznala rýchla distribúcia informácií. Aby sme to zhrnuli, možno opatrne konštatovať, že digitálne kanály zlepšujú zdieľanie informácií, ale spochybňujú vnútornú interakciu organizácií.

Hoci rozhovory a prieskum DWEL požadovali efektívnejšie riadenie a podporu v súvislosti s digitalizáciou, opýtaní mali pochopenie aj pre manažment. Najmä zmeny spôsobené COVID-19 priniesli krízu väčšine vysokých škôl, pretože neexistovali žiadne hotové modely fungovania, ktoré by reagovali na revolúciu práce na diaľku. V dôsledku toho bolo potrebné prehodnotiť aj postupy riadenia. Na druhej strane sa má za to, že manažment trpí aj mnohými nevýhodami digitalizácie, ako je informačná preťaženosť digitálneho veku. Po zvážení všetkých vecí je potrebná komplexná vývojová práca, ktorá zohľadňuje všetky úrovne organizácie.

Tvárou v tvár novému je dôležité pamätať na to, že každý člen organizácie je súčasťou zmeny. Manažment riadi veľkú loď, ale ako tvrdí Joanna Keyton (2005), manažment nemôže zmeniť organizačnú kultúru sám. Manažment musí vystupovať ako vzor a viesť zmenu, ale ako súčasť zmeny organizačnej kultúry a v tomto prípade zmeny kultúry práce je potrebný príspevok každého (Keyton 2005, 144–145). V období po pandémie je dôležité, aby manažment vytváral štruktúry a rozvíjal praktiky súvisiace s digitálnym prostredím, v ktorom sú účinky digitalizácie posudzované komplexne, ale je tiež mimoriadne dôležité, aby členovia organizácie sa zaviazali k rozvoju práce.

Zhrnutie časti o manažmente

Dôležitosť digitálnej pohody ako súčasť celkovej pohody v práci sa bude na vysokých školách určite zdôrazňovať aj v budúcnosti. Správa DWEL ukázala, že pre manažment je dôležité vybudovať celkovú stratégiu okolo digitálnej práce a práce na diaľku, ktorá tiež podporuje digitálnu pohodu jednotlivca a organizácie. Za týmto účelom je dôležité zistiť aktuálny stav a potreby vlastnej organizácie a dostatočne sa venovať vlastným špeciálnym potrebám. Celkovo možno konštatovať, že na mnohých vysokých školách celkový vývoj procesov stále prebieha.

Zhrnutie hybných síl a prekážok v téme manažmentu

TOP HNACIE SILY

Identifikácia potrieb vlastnej organizácie
Komplexné porozumenie manažmentu dopadu digitálnych technológií a prostredia na prácu
Informačná podpora každodennej práce
Vytvorenie celkovej stratégie na podporu digitálnej pohody
Školenia a vzájomné učenie na úrovni vedenia spoločnosti

TOP PREKÁŽKY

Nedostatočné porozumenie alebo know-how v oblasti digitalizácie a digitálnych nástrojov a prostredia
Vlastné zaťaženie manažmentu a záplava informácií
Výzvy spojené s podporou a udržiavaním dobrej digitálnej komunikácie
Nedostatočné zdroje
Personál sa nezaväzuje k digitálnym postupom

PRÍKLADY DOBREJ PRAXE (GOOD PRACTICES)

Príručka digitálnej pohody
Vytvorenie celkovej stratégie a rozvoj digitálnej kultúry práce a práce na diaľku
Vedúci pracovníci sa školia v oblasti digitalizácie a využívajú vzájomnú podporu

06 | PRACOVNÉ PODMIENKY

Digitalizácia má veľký vplyv na pracovné metódy, ale aj na pracovné podmienky. Čoraz viac zamestnancov trávi pracovné dni pasívnym sedením pred obrazovkou a ďalší stres spôsobuje napríklad neustály príval informácií. Prechod na prácu na diaľku počas COVID-19 mnohým situáciu ešte viac sťažil. Nie všetci zamestnanci mali k dispozícii ergonomickú domácu kanceláriu a navyše sa museli nanovo naučiť mnohé pracovné metódy, pretože hotové modely pre prácu na diaľku nemuseli nevyhnutne existovať. V tejto časti skúmame pracovné podmienky zamestnancov vysokých škôl z hľadiska digitálnej pohody. Podľa definície digitálnej pohody projektu DWEL sa "pracovné podmienky" týkajú fyzickej ergonómie a kognitívnej ergonómie.

Výzvy spojené s pracovnými podmienkami boli spomenuté aj vo viacerých rozhovoroch. Hoci podľa väčšiny rozhovorov sa na individuálnej a organizačnej úrovni postupne osvojili nové spôsoby práce, na základe rozhovorov a prieskumu možno odhadnúť, že stále existujú nevyužitú možnosti na zlepšenie pracovných podmienok z hľadiska fyzickej ergonómie a kognitívnej ergonómie. Rovnaké konštatovanie potvrdzuje aj otázka prieskumu (otázka 22), v ktorej sa žiadalo zhodnotiť: Ako je vo vašej organizácii (VŠ) zohľadnená digitalizácia z hľadiska pracovných podmienok?

Fyzická ergonómia

Väčšina pracovísk už zohľadňuje fyzickú ergonómiu, ale prechod na prácu na diaľku v roku 2020 bol rýchlou a neočakávanou zmenou. Počet zamestnancov pracujúcich na diaľku v domáciach kanceláriách sa zvýšil, ale nie každý mal vo svojej domácej kancelárii ergonomické pracovné prostredie. Podpora zamestnávateľov pre prácu na diaľku sa zároveň veľmi líšila. Táto zmena oslabilu ergonómiu práce mnohých zamestnancov, a tým aj ich pracovnú pohodu. Podľa viacerých respondentov sa od zamestnávateľov očakávala silnejšia podpora lepších pracovných podmienok aj pri práci na diaľku. Mnohí sa domnievali, že za pracovné podmienky pri práci na diaľku je príliš zodpovedný zamestnanec. Treba však poznamenať, že v rozhovoroch boli prezentované aj opačné názory, podľa ktorých sa zamestnávateľ považoval za toho, kto prácu na diaľku dobre podporuje. Celkovo možno na základe rozhovorov a prieskumu konštatovať, že by bolo dôležité dosiahnuť na organizačnej úrovni pochopenie požiadaviek práce na diaľku, očakávanej podpory, ale z pohľadu zamestnávateľa aj možností skutočnej poskytovanej podpory.

Okrem pracovného prostredia sa v rozhovoroch hovorilo aj o vplyve práce na diaľku na organizáciu vlastnej práce, najmä v počiatočných fázach práce na diaľku. Niektorí z respondentov uviedli, že sa napríklad museli naučiť reorganizovať svoju prácu a rozvrhnúť si vlastnú prácu. V počiatočných fázach fázy práce na diaľku sa napríklad nerobili dostatočné prestávky. Prestávky, ktoré by prirodzene prichádzali na akademickej pôde medzi osobnými stretnutiami a prednáškami. Okrem toho sa vyučovanie v čisto virtuálnom prostredí považovalo za zaťažujúce. Dôsledky boli okrem iného opísané takto:

*"Dôležité je robiť dostatok prestávok, aby sa práca pri počítači nestala prílišnou záťažou."
-neznámy autor-*

*"Pri vyučovaní výlučne vo virtuálnom prostredí sme dostali spätnú väzbu, že účastníci mali pocit, že ich energia je vyčerpaná v porovnaní s učením v prezenčnej triede. Virtuálne prostredie výučby rozhodne nie je rovnaké ako offline prostredie a u nás ako lektorov to viedlo k dodatočnému stresu."
- neznámy autor-*

Je známe, že práca pred obrazovkou je pasívna, preto by si zamestnanci mali dávať pozor na dostatok prestávok od vlastnej práce. Je známe, že primerané prestávky zvyšujú koncentráciu a produktivitu, no zároveň vám pomôžu zvládnuť prácu. Okrem toho je vedecky dokázané, že nadmerné sedenie predstavuje zdravotné riziko, preto je dôležité

obmedziť nečinnosť (Pesola 2016). Najmä pri organizácii práce na diaľku treba dbať na pracovný rytmus a začlenenie dostatočných prestávok. Rutiny sú jedným zo spôsobov, ako si udržať dobrý pracovný rytmus. Okrem toho existujú rôzne digitálne metódy, ktorými možno podporiť napríklad pravidelné prestávky na cvičenie u zamestnancov so sedavým zamestnaním.

Kognitívna ergonómia

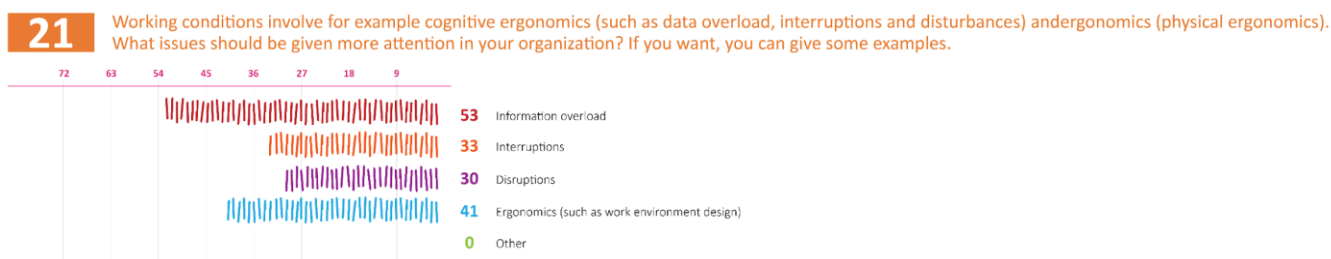
Zmena v pracovnom živote ovplyvnila fyzickú povahu práce, no táto zmena vyvolala aj diskusiu o kognitívnej ergonómii. Fyzická ergonómia práce je už dlho študovaná a organizácie už venujú pozornosť fyzickej funkčnosti kancelárií. Kognitívna ergonómia je stále pomerne málo známy pojem, no vďaka digitálnej práci jej význam vzrástol. Jedným z kľúčových faktorov bola transformácia práce na takzvanú prácu mozgu, ktorá zaťažuje mozog mnohými spôsobmi. Zbytočné vyrušovanie, multitasking a záplava informácií sú pre mnohých zamestnancov samozrejmosťou. (Fínsky inštitút ochrany zdravia pri práci 2022.) Vidno to aj v sektore vysokoškolského vzdelávania. Výsledkom je, že popri (fyzickej) ergonómii aj pochopenie toho, že kognitívna ergonómia je potrebná.

Podľa Fínskeho inštitútu zdravia pri práci (2022a):

„Kognitívna ergonómia znamená navrhnuť prácu tak, aby vyhovovala človeku tak, aby jeho kognitívne požiadavky, teda nároky na prácu s informáciami a podmienkami, podporovali hladký priebeh práce.

Najbežnejšie problémy: rozptyľovanie, prerušenia a preťaženie informáciami“

Keď sme v rámci prieskumu DWEL zisťovali, ktorému aspektu ergonómie by sa mala venovať najväčšia pozornosť, väčšina odpovedí sa týkala preťaženia informáciami. Riadenie informačného preťaženia je dôležité, pretože je známe, že zvyšuje stres zamestnancov, ale môže sa prejaviť napríklad aj vnímaním pochybení pamäte (Fínsky inštitút zdravia pri práci 2022).



Working conditions

Čo sa týka ďalších výziev, ktorým v práci čelia, opýtaní hovorili aj o oddelení práce a voľného času. Digitálne nástroje a práca v digitálnych prostrediach uľahčujú prácu mimo pracovného času. Hranica medzi prácou a voľným časom sa

stiera a práca sa môže ľahko stať zdrvivou. Fenomén nemožno považovať za nový, no digitálne prostredie ho ešte viac umocnilo. Niektorí opýtaní napríklad uviedli, že čítajú e-maily mimo pracovného času a dokonca aj počas dovolenky. Niektorí opýtaní sa tiež domnievali, že sa od nich očakáva, že budú študentom digitálne dostupní 24 hodín denne, 7 dní v týždni.

Pojmy FOMO (fear of missing out - strach z premeškania) a JOMO (joy of missing out - radosť z vymeškania) sa zvyčajne spájajú s kultúrou mládeže, ale dajú sa aplikovať aj na pracovný život. Z pohľadu zamestnanca možno FOMO spájať napríklad so skúsenosťou, že niečo podstatné, čo súvisí s prácou, uniká. Organizácie to majú možnosť ovplyvniť jasnými pokynmi napríklad o dodržiavaní pracovného času.

FOMO = fear of missing out - strach z premeškania. V kontexte pracovného života FOMO znamená, že bude chýbať niečo podstatné z hľadiska práce alebo pracovnej komunikácie. Pre zamestnanca je ťažké obmedziť používanie digitálnych kanálov súvisiacich s prácou na pracovný čas (Pirkkalainen, Tarafdar, Salo & Markkonen 2022).

Technológia bola označená za jeden z hlavných dôvodov, prečo sa stierajú hranice medzi prácou a voľným časom. Napríklad vďaka aplikáciám a upozorneniam pre smartfóny, ale aj pracovné siete a sociálne médiá môžu lákať aj na kontrolu počas voľného času. (Sivunen & Laitinen 2020, 49.) Radosť z vymeškania (Joy of miss out - JOMO) možno v kontexte pracovného života interpretovať ako stav, kedy je zamestnanec schopný obmedziť používanie napr. pracovných komunikačných kanálov vo svojom voľnom čase. V konečnom dôsledku je to o schopnosti a túžbe jasne odlíšiť prácu a voľný čas. Výzvy spojené s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom nie sú nové. Vedci však zistili, že zlé oddelenie práce a voľného času ovplyvňuje okrem iného zotavenie, ktoré je dôležité z hľadiska pohody a zdravia (napr. Kinnunen et al. 2016). Voľný čas je dôležitý pre psychickú a fyzickú regeneráciu jedinca a ovplyvňuje aj výkonnosť jedinca v práci. V organizáciách by sa malo vážne diskutovať o oddelení práce a voľného času a možnostiach jeho ovplyvňovania.

Pri hodnotení celkovej témy pracovných podmienok z pohľadu digitálneho pohodlia sa opäť objavuje potreba informácií a školení. Vysoké školy musia ponúknuť väčšiu podporu, školenia a pokyny, ktoré podporujú a posilňujú digitálnu pohodu zamestnancov. Jeden opýtaný odôvodnil potrebu školenia okrem iného takto:

„Nedá sa predpokladať, že na všetky tieto veci si zamestnanci popri vlastnej práci prídu sami. Zamestnanec ani vždy nevie, čo má zistiť. Preto je potrebné viac školení pre zamestnancov, pretože sú dostupné riešenia.“

-neznámy lektor-

Digitálna pohoda je stále relatívne novým pojmom, takže jej celkový vplyv na vlastnú prácu ešte nie je dostatočne pochopený. Zamestnanci vysokých škôl by sa mali najprv oboznámiť s digitálnou pohodou a jej významom z hľadiska celkovej pohody v práci. Keď sa zvýši porozumenie a vedomosti, dá sa predpokladať, že sa zvýši aj oddanosť inštrukciám a školeniam. V pokynoch by bolo obzvlášť dôležité zväziť napríklad náročnosť vyučovacej práce vykonávanej v digitálnom prostredí v porovnaní s vyučovaním v triede. Jeden opýtaný opísal situáciu nasledovne:

"Po hodine alebo dvoch vyučovaní online sa cítim oveľa unavenejší ako po vyučovaní osobne."

-neznámy učiteľ-

Z hľadiska zachovania zmyslu pre komunitu sa hybridná práca ukázala ako dobrá prax. Na druhej strane, pokiaľ ide o pracovné podmienky, práca na diaľku bola pri pohovoroch považovaná za dobrú možnosť, aj keď sa vyskytli problémy.

V niekoľkých rozhovoroch sa uvádzalo, že práca na diaľku dokonca zvýšila pohodu v práci. Práca sa stala flexibilnejšou, čo umožňuje napríklad lepšie skĺbiť pracovný a rodinný život ako doteraz. Okrem toho bola ocenená možnosť sústrediť sa nerušene na svoju prácu. Celkovo medzi zamestnancami existuje veľa individuálnych variácií, najmä pokiaľ ide o prácu na diaľku a súvisiace skúsenosti, na ktoré by sa malo pamätať aj v budúcnosti pri rozvoji digitálnej pohody. Jednou z kľúčových otázok je, do akej miery sú organizácie schopné a ochotné rozpoznať individuálne rozdiely.

Zhrnutie časti o pracovných podmienkach

Jedným z kľúčových zistení správy DWEL je, že organizácie zatiaľ nevenujú dostatočnú pozornosť kognitívnej ergonómii a ergonómii z pohľadu digitálnej práce a práce na diaľku. Existujú nástroje na uplatňovanie ergonómie a kognitívnej ergonómie, ale nie sú dobre známe, prípadne si ich zavedenie vyžaduje silnejšiu podporu. Podporou udržiavania kognitívnej ergonómie a vhodnej ergonómie práce možno posilniť digitálnu pohodu v organizáciách.

Fyzická ergonómia aj kognitívna ergonómia sú dôležitou súčasťou celkovej pohody človeka pri práci. Správne riešenia posilňujú schopnosť človeka pracovať, jeho zdravie a celkovú pohodu. Prechod práce do digitálneho prostredia a domácich kancelárií nastal rýchlo a nebolo možné vopred zvážiť všetky vplyvy na pracovné podmienky. Na druhej strane sa za posledných pár rokov nazbierali skúsenosti s digitálnou prácou z domácnosti aj na univerzitách, čo je dobrý základ pre navrhovanie riešení, ktoré podporujú fyzickú aj kognitívnu ergonómiu. Zistenia výskumu, odporúčania založené na dôkazoch a technické riešenia existujú, ale musia sa efektívne implementovať na pracoviskách. To si vyžaduje školenie a podporu zo strany organizácií, ale aj vlastnú angažovanosť a motiváciu zamestnancov.

Sumarizácia časti o pracovných podmienkach

TOP PODPORA

Jasné oddelenie práce a voľného času (JOMO)

Dostatočné prestávky a individuálny pracovný rytmus

Viac informácií a školení o význame ergonómie a kognitívnej ergonómie pre pracovnú pohodu

Organizácia so silnejšou podporou vzdialenej práce a pracovných metód z domácnosti (napr. pracovné vybavenie a funkčné a pohodlné pracovné prostredie)

Vlastná motivácia zamestnanca a záväzok voči nariadeniam zamestnávateľa

TOP PREKÁŽKY

Nedostatočná podpora zo strany organizácie pre prácu na diaľku

Vhodnosť práce na diaľku sa líši podľa pracovných úloh a individuálnych vlastností

Neadekvátne alebo málo známe riešenia na podporu kognitívnej ergonómie.

FOMO

Nečinnosť

PRÍKLADY DOBREJ PRAXE (GOOD PRACTICES)

Organizácia si uvedomuje potrebu podpory a podporuje prácu na diaľku, napríklad s ohľadom na pracovné vybavenie

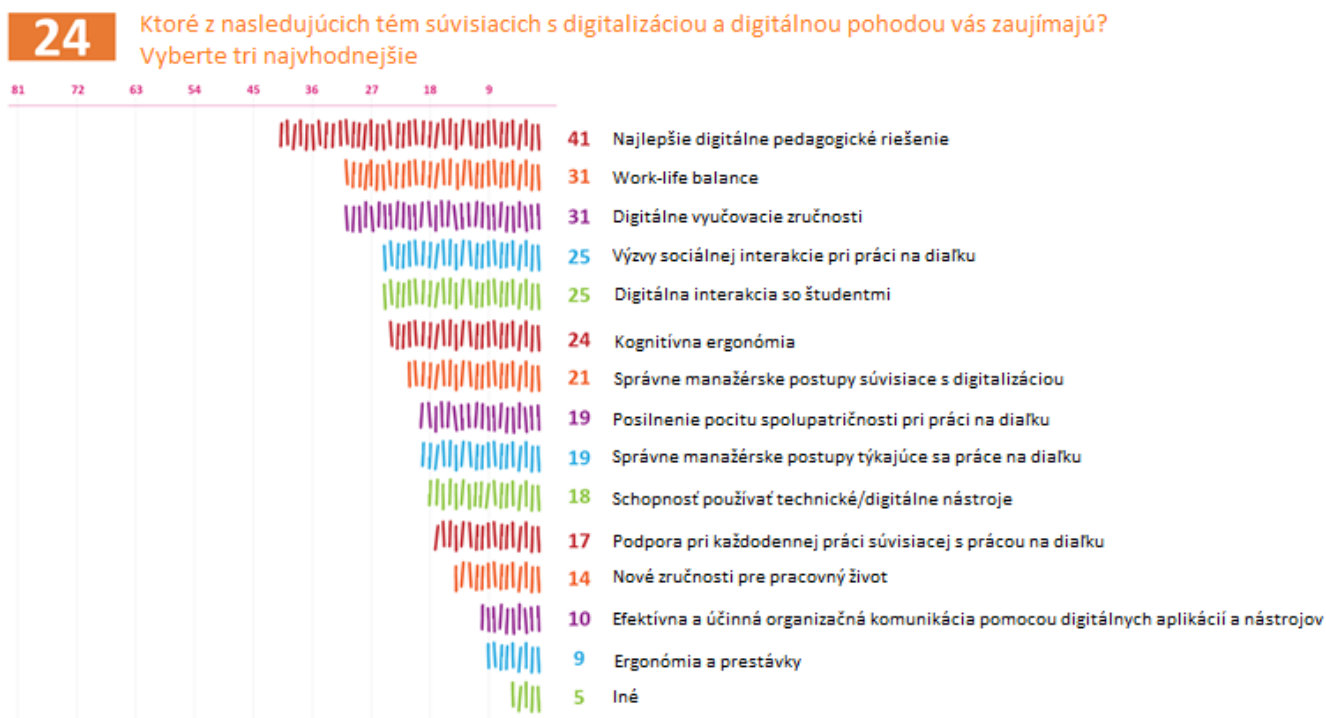
Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom (napríklad obmedzený prístup do internej siete mimo pracovného času alebo jasné pokyny týkajúce sa pracovného času)

Silnejšie využitie rôznych digitálnych nástrojov a funkcií, ktoré môžu podporovať ergonómiu a kognitívnu ergonómiu (úprava upozornení atď.)

07 | ZÁVER O VÝSLEDKOH A VYHLIADKY DO BUDÚCNOSTI

Pandémia COVID-19 spôsobila revolúciu v každodennom živote vysokoškolských inštitúcií a mnohé nové organizačné postupy sa museli zaviesť bez komplexného základu. V najťažších chvíľach pandémie išlo v pracovnom živote najmä o zachovanie pracovného života napriek výnimočným okolnostiam. Nastal čas sa čo najskôr zamyslieť nad skúsenosťami a začať formovať celkovú stratégiu a spoločné pravidlá, v ktorých sa dôkladnejšie preskúma digitalizácia a posilnenie digitálnej pohody ako súčasť každodenného pracovného života. Digitálna pohoda si vyžaduje komplexné riešenia, odporúčania na mieru, ale aj cieľavedomú, plánovanú a dôslednú rozvojovú prácu. Okrem toho sa v správe DWEL výrazne a vo všetkých témach zdôrazňovala odborná príprava a na ňu vyčlenené zdroje.

Čo sa však v konečnom dôsledku očakáva od manažmentu a organizácie v súvislosti s rozvojom digitálnej pohody? V otázke 24 sú zhrnuté oblasti na zlepšenie a rozvoj, ktoré respondenti prieskumu DWEL považujú za najdôležitejšie. Na základe prieskumu DWEL možno konštatovať, že podpora digitálnych zručností a kompetencií súvisiacich s prácou je oblasť, ktorá jednoznačne potrebuje najviac investícií. Respondenti sa zaujímali najmä o najlepšie digitálne riešenia a zlepšenie digitálnych výučbových zručností, t. j. o vlastný odborný rast a rozvoj. Okrem toho sa zdôrazňovala rovnováha medzi pracovným a voľným časom ako aj otázky súvisiace s interakciou.



Digitálna pohoda vo všeobecnosti

Počas týchto výnimočných okolností sme sa o digitálnej práci veľa naučili a vo vysokoškolskom sektore vzniklo mnoho skvelých riešení. Na druhej strane zostáva mnoho otázok. Pracovný život sa po pandémii postupne vracia do normálu, preto je dôležité, aby organizácie analyzovali svoje vlastné úspechy a neúspechy.

Na základe výsledkov správy DWEL možno zhrnúť, že je potrebných viac informácií, návodov a školení, najmä z hľadiska digitálnych zručností a kompetencií, ale aj z hľadiska všetkých aspektov digitálnej pohody. Okrem toho je na základe

získaných poznatkov, dobrých skúseností a rozvoja praxe dôležité, aby organizácia vypracovala vlastnú digitálnu stratégiu a základné pravidlá, ku ktorým sa členovia organizácie zaviazu. Komplexný rozvoj digitálnej pohody však vyžaduje viac zdrojov a investícií zo strany vysokoškolskej inštitúcie. Niekoľko posledných rokov prinieslo dobré praktické informácie ako základ pre rozvoj digitálnej pohody v sektore vysokoškolského vzdelávania. Celkovo bola pandémia COVID-19 v mnohých súvislostiach popísaná ako proces učenia, z ktorého síce tiež vyplynulo poučenie, ale do budúcnosti je potrebné ešte pracovať. Ako východiskový bod je dobré vziať do úvahy zhrnutie digitálnej pohody, ktoré vykonal jeden z respondentov:

“Stručne povedané, aby sme mohli hovoriť o digitálnej pohode učiteľov, je potrebné, aby zamestnanci boli motivovaní používaním digitálnych technológií, cítili podporu, pozitívnu kultúru, ale najmä pociťovali osobné a profesionálne uspokojenie zo svojej práce”.

- neznámy respondent / manažment -

Na základe správy o digitálnej pohode možno konštatovať, že kľúčové príležitosti a výzvy sektora VŠ sú rozdelené takto:


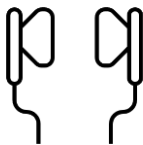

TOP 5 FAKTOROV TÝKAJÚCICH SA DIGITÁLNEJ POHODY


Celková stratégia pre digitálnu prácu, prácu na diaľku a digitálnu pohodu
Dohodnuté základné pravidlá v organizácii, ktoré sa vzťahujú na zamestnancov aj študentov
Podporované školenia, vzájomné vzdelávanie, usmerňovanie a poradenstvo
Pochopenie požiadaviek digitálnej pedagogiky na úrovni organizácie
Hybridná práca alebo pravidelné a plánované offline stretnutia popri práci na diaľku

TOP 5 PREKÁŽKY TÝKAJÚCE SA DIGITÁLNEJ POHODY

Digitálna pohoda nie je dostatočne známa ako súčasť celkovej pracovnej pohody
Zdroje
Udržiavanie zmyslu pre komunitu
Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom
Pracovná záťaž zamestnancov aj manažmentu

08 | ZHRNUTIE VÝSLEDKOV A NÁVRHOV

| | HYBNÉ SILY | PREKÁŽKY |
|--|--|--|
| <p>ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE</p>  | <p>Identifikácia kľúčových zručností a kompetencií</p> <p>Pochopenie požiadaviek digitálnej pedagogiky na organizačnej úrovni</p> <p>Účinná podpora, usmerňovanie a poradenstvo v oblasti digitálnej pedagogiky na základe potrieb</p> <p>Vhodné a bezpečné digitálne nástroje</p> <p>Celoživotné vzdelávanie a vlastná motivácia učiť sa nové digitálne nástroje a metódy</p> | <p>Zdroje</p> <p>Technostres</p> <p>Nový softvér a platformy a zmeny v existujúcich</p> <p>Prístup "mal by som vedieť, ako to urobiť sám"</p> <p>Nedostatočné digitálne zručnosti študentov</p> |
| <p>ZMYSEL PRE KOMUNITU</p>  | <p>Hybridná práca</p> <p>Pravidelné a plánované offline stretnutia popri práci na diaľku</p> <p>Dohodnuté základné pravidlá a záväzkov ich dodržiavať</p> <p>Empatia v digitálnom prostredí</p> <p>Dobre naplánované komunikačné kanály a jasné pokyny na ich používanie</p> | <p>Nedostatok spoločných základných pravidiel</p> <p>Nedostatok empatie v digitálnom prostredí</p> <p>Rozdielne prania a potreby v organizáciách</p> <p>Vplyv digitálnych prostredí na vyučovanie a nedostatočné riešenia</p> <p>Zhoršenie interakcie medzi študentmi a prednášajúcimi</p> |
| <p>MANAŽMENT</p>  | <p>Identifikácia potrieb vlastnej organizácie</p> <p>Komplexné manažérske pochopenie vplyvu digitálnych technológií a prostredí na prácu</p> <p>Informačná podpora každodennej práce</p> | <p>Nedostatočné pochopenie alebo know-how digitalizácie a digitálnych nástrojov a prostredia</p> <p>Vlastné zaťaženie manažmentu a záplava informácií</p> <p>Výzvy spojené s podporou a udržiavaním dobrej digitálnej komunikácie</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>Vytvorenie celkovej stratégie na podporu digitálnej pohody</p> <p>Školenia a vzájomné vzdelávanie na úrovni manažmentu</p> | <p>Nedostatočné zdroje</p> <p>Zamestnanci sa nevenujú digitálnym postupom</p> |
| <p>PRACOVNÉ PODMIENKY</p>  | <p>Jasné oddelenie pracovného a voľného času (JOMO)</p> <p>Dostatočné prestávky a vlastný pracovný rytmus</p> <p>Viac informácií a školení o význame ergonómie a kognitívnej ergonómie pre pracovnú pohodu</p> <p>Organizácia so silnejšou podporou práce na diaľku a metód práce doma (napr. pracovné vybavenie a funkčné a pohodlné pracovné prostredie)</p> <p>Vlastná motivácia a angažovanosť zamestnanca pri plnení pokynov</p> | <p>Nedostatočná podpora organizácie pre prácu na diaľku</p> <p>Vhodnosť práce na diaľku sa líši v závislosti od pracovných úloh a individuálnych charakteristík</p> <p>Nedostatočné alebo slabo pochopené riešenia na podporu kognitívnej ergonómie</p> <p>FOMO</p> <p>Nečinnosť</p> |

| | <h2 style="text-align: center;">NÁVRHY NA ZLEPŠENIE DIGITÁLNEJ POHODY V SEKTORE ZDRAVOTNÍCTVA</h2> |
|--|--|
| <p>ZRUČNOSTI A KOMPETENCIE</p>  | <p>Silnejšia podpora zo strany organizácií, ako napríklad: mentoring, odborné školenia, webové semináre, vzájomné vzdelávanie a materiály na samoštúdium (napríklad príručka pre digitálnu prácu).</p> <p>Zabezpečenie dostatočných zdrojov (vrátane napr. plánovania pracovného času)</p> <p>Spoločný vývoj a spoločné vzdelávacie podujatia týkajúce sa digitálneho vzdelávania zamerané na pedagogických pracovníkov VŠ</p> |
| <p>ZMYSEL PRE KOMUNITU</p>  | <p>Hybridná práca alebo práca na diaľku, ktorá zahŕňa možnosť spontánnych a organizovaných osobných stretnutí</p> <p>Plánované využívanie digitálnych komunikačných kanálov a jasné pokyny na ich používanie</p> <p>Dohodnuté základné pravidlá (digitálne) pre komunikáciu a interakciu so zamestnancami VŠ, študentmi a zainteresovanými stranami</p> |
| <p>MANAŽMENT</p>  | <p>Komplexná analýza stavu a potrieb vlastnej organizácie VŠ ako základ pre rozvojovú prácu</p> <p>Vytvorenie celkovej stratégie pre digitálnu prácu, prácu na diaľku a digitálnu pohodu</p> <p>Školenia na úrovni manažmentu týkajúce sa digitálnej práce a možnosti vzájomnej podpory</p> |
| <p>PRACOVNÉ PODMIENKY</p>  | <p>Silnejšia podpora zo strany organizácie s cieľom zabezpečiť kvalitné pracovné prostredie pre prácu na diaľku</p> <p>Silnejšie využívanie rôznych digitálnych nástrojov a funkcií, ktoré môžu podporiť ergonómiu a kognitívnu ergonómiu</p> <p>Odporúčania a školenia v oblasti ergonómie a kognitívnej ergonómie</p> |

| ZDROJE

Digital crossroads. Digital wellbeing for enterprises -Erasmus+ project (2022) What is digital wellbeing. Retrieved from: [Open Educational Resources EN - DIGITAL CROSSROADS](#)

Dochy, F. & Segers, M. (2022) High Impact Learning that Lasts. Future-proof Learning and Development. In Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M. & Van den Bossche, P. (Eds). *Theories of Workplace Learning in Changing Times*. New York: Routledge Psychology in education. (pp. 15–47)

Gui, M., Fasoli, M. & Carradore, R. (2017) “Digital Well-being”. Developing a New Theoretical Tool for Media Literacy Research. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1). 155 – 173 doi: 10.14658/pupj-ijse-2017-1-8 Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/317958620_Digital_Well-Being_Developing_a_New_Theoretical_Tool_For_Media_Literacy_Research

Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture. Key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications cop. 2005.

Kinnunen, U., Rantanen, J., Bloom, J., Mauno, S. Feldt, T and Korpela, K. (2016) The Role of Work-Nonwork Boundary Management in Work Stress Recovery. *American Psychological Association* Retrieved from: <https://doi.org/10.1037/a0039730>

Oittinen, T., Háhn, J. & Räisänen, T. (2022) University students’ (dis)engagement experiences in synchronous sessions during the covid-19 pandemic. In *Digital Culture & Education*. Volume 14: Issue 3.

Pesola, A. (2016). Reduced muscle inactivity, sedentary time and cardio-metabolic benefits: effectiveness of a one-year family-based cluster randomized controlled trial. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Retrieved from: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/52201>

Pirkkalainen, H. , Tarafdar, M., Salo, M. & Makkonen, M. (2022) Proximal and distal antecedents of problematic information technology use in organization. *Internet Research*, 32(7), 139–168. <https://doi.org/10.1108/intr-02-2021-0083> Retrieved from: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/77873>

Saarikivi, K. (2016). Empathy in digital age. Youtube: TEDxYout@kolmikulma. Retrieved from: <https://www.youtube.com/watch?v=gzhkn9BnRmU>

Salo, M., Pirkkalainen, H., Chua, C. & Koskelainen, T. (2022). Formation and Mitigation of Technostress in the Personal Use of IT. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/14950> *MIS Quarterly*, 46(2), 1073-1108. Retrieved from: https://jyu.finna.fi/Record/jyx.123456789_75140

Sias, P.M. & Shin, Y. (2020) Workplace relationship. In Nicotera, M. (eds.) *Origins and traditions of organizational communication: a comprehensive introduction to the field*. New York: Routledge.

Sivunen, A. & Laitinen, K. (2020) Digital Communication environments in the workplace. In Mikkola, L. & Valo, M. (eds.) *Workplace communication*. New York and London: Routledge.

Tampere University and Tampere University of Applied Science (2021). Digital pedagogy. Teaching and Learning Centre. Retrieved from: <https://www.tuni.fi/tlc/en/planning-and-implementation-of-teaching/digital-pedagogics/>

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>

Themelis, C. & Sime, J-A. on behalf of the Digital Wellbeing Educators consortium (2019). Mapping the Field of Digital Wellbeing Education: A Compendium of Innovative Practices and Open Educational Resources. Digital Wellbeing Educators-project co-funded by Erasmus+ Programme of the European Union. Retrieved from: <http://www.digital-wellbeing.eu/learning-portal/compendium-of-innovative-practices/>

Thomas, M. (2011) Digital Education: Opportunities, Challenges, and Responsibilities. In Thomas. M. (eds.) Digital education. Opportunities for social collaboration. New York: Palgrave Macmillan.

| ORIGINALNE ZNENIE OTAZOK Z PRIESKUMU

2. My position in my organization is (you can choose several options)

- Lecturer
- HEI manager
- Head of department or unit
- HEI stakeholder group
- Researcher
- Other
- I don't want to answer

3. Country of response

- Slovakia
- Czech Republic
- Denmark
- Belgium
- Ireland
- Finland
- Other
- I don't want to answer

4. In my opinion my organization has an understanding of digital pedagogical solutions and digital learning environments

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

5. In my work, I have up-to-date digital tools at my disposal

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

6. In my work, I have secure digital tools at my disposal

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

7. I think it is important to use technology and digital tools in teaching

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

8. There are enough opportunities to attend courses or other training in teaching technology (digital tools and platforms)

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

9. I get enough individual skills development training or peer to peer training from my organization to use digital tools and teaching technology effectively

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know, or I don't want to answer)

10. The use of technology in teaching makes me feel technostress

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know, or I don't want to answer)

11. In my work, I have up-to-date and secure digital tools at my disposal
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
12. Increased digitalization has reduced the sense of community in my HEI organization
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
13. Digitalization in my work has made me feel isolated
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
14. Digitalization impairs interaction with students
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

What are the key HEI challenges concerning digitalization and the sense of community in your opinion?

15. What are the key HEI challenges concerning digitalization and the sense of community in your opinion? (open and not mandatory)
16. I think that the impact of digitalization on my work is recognized in the organization
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
17. In my opinion, my HEI organization supports my efforts to cope with digitalization
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
18. I think because of digitalization, my work is invisible
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
19. Digitalization has generally improved communications in my unit
Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)
20. How digitalization has impacted your organization's day-to-day management practices? (open and not mandatory)

21. Working conditions involve for example cognitive ergonomics (such as data overload, interruptions and disturbances) and ergonomics (physical ergonomics).

What issues should be given more attention in your organization? If you want, you can give some examples.

- Information overload
- Interruptions
- Disruptions
- Ergonomics (such as work environment design)
- Other

22. How is digitalization taken into account from the perspective of working conditions in your HEI organization?

23. In my opinion digital wellbeing is very well taken into account in my organization (for example in the areas in this

survey)

Strongly disagree - Strongly agree (I don't know or I don't want to answer)

24. Which of the following topics related to digitalization and digital wellbeing are you interested in learning? Choose the three most appropriate options

- Best digital pedagogical solutions
- Digital teaching skills
- Ability to use technical / digital tools
- Challenges of social interaction in distant work
- Strengthening sense of community in distant work
- Digital interaction with students
- Good management practices related to digitalization
- Good management practices related to distant work
- Support in daily work related to distant work
- Effective and efficient organizational communication with digital applications and tools
- Work-life balance
- New working life skills
- Cognitive ergonomics
- Ergonomics and breaks
- Other