

DWEL

DIGITAL WELLBEING FOR HIGHER EDUCATION LECTURERS

DIGITAL WELLBEING REPORT DWEL

Zpráva o digitální pohodě
v institucích vyššího vzdělávání

www.digiwellbeing.eu



Co-funded by
the European Union

OBSAH

01	Úvod	3
02	Digitální pohoda	5
03	Dovednosti a kompetence	8
04	Smysl pro komunitu	15
05	Management	20
06	Pracovní podmínky	25
07	Závěr o výsledků a výhled do budoucna	30
08	Souhrn výsledků a doporučení	32
09	Zdroje	35
10	Originální dotazníkové šetření	37



Co-funded by
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.

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

“Digitální nástroje jsou dnes jako klíče od učebny. Pokud nemáte přístup k digitálním nástrojům, je to jako stát před třídou bez klíčů.”

-neznámý pedagog-

Takto jeden z respondentů popsal význam digitálních dovedností a digitálních nástrojů jako součást moderních dovedností pro pracovní život v organizaci VŠ. Citát je skvělou metaforou toho, jak důležité jsou digitální nástroje v dnešním vysokoškolském vzdělávání. Pracovníci vysokoškolských institucí mohou a musí využívat stále více digitálních nástrojů a metod ve výuce, ale také například v komunikaci pracovní komunity. Digitalizace má bezesporu své výhody, ale stále více se také uznávají její škodlivé účinky na pohodu zaměstnanců. V této zprávě o digitální pohodě zkoumáme fenomén digitální pohody v kontextu vysokoškolských institucí.

Tato zpráva o digitální pohodě vznikla v rámci projektu Digital wellbeing for Higher Education Lecturers (DWEL), který je financován z programu Erasmus+. Projekt "Digital wellbeing for Higher Education Lecturers" -projekt koordinuje Slovenská technická univerzita v Bratislavě ve spolupráci s Jihovýchodní finskou univerzitou aplikovaných věd - Xamk, Evropskou sítí univerzit pro další vzdělávání - eucen, Evropským institutem pro e-learning - EUEI, Vysokou školou chemicko-technologickou v Praze a společností Momentum Marketing Services Limited. Zprávu o digitální pohodě koordinovala South-Eastern Finland University of Applied Science (Xamk) v úzké spolupráci s projektovým konsorciem

Materiál byl shromážděn prostřednictvím průzkumu Digital wellbeing, polostrukturovaných rozhovorů a desk research během jara, léta a podzimu roku 2022. Celkem bylo do průzkumu (červen 2022) zasláno 81 odpovědí. Anglická verze průzkumu byla distribuována prostřednictvím zpravodaje eucen a ve vlastních sítích projektových partnerů. V České republice a na Slovensku byl navíc průzkum proveden v jejich vlastním jazyce. V rámci průzkumu byl získán následující počet odpovědí:

Česko 39
Slovensko 25
Finsko 13
jiné země 4

Kromě toho bylo v rámci této zprávy provedeno 30 polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovorů se zúčastnili lektoři vysokých škol, učitelé, manažeři, vedoucí oddělení, výzkumní pracovníci a odborníci na digitální vzdělávání. Polostrukturované rozhovory byly založeny na čtyřech tématech: 1) dovednosti a kompetence 2) pocit sounáležitosti 3) řízení 4) pracovní podmínky. Stejná témata mělo I dotazníkové šetření.

Zpráva o digitální pohodě je studií, která představuje a analyzuje výzvy pro digitální pohodu, jak je zažívají lektoři a manažeři vysokých škol v rámci širšího současného přechodu na digitální technologie. Zpráva o digitální pohodě bude úvodem do významu, rozsahu a uplatnění digitální pohody na vysokých školách. Cílem zprávy je zvýšit porozumění a povědomí o digitální pohodě mezi lektory VŠ. Konkrétněji je cílem zvýšit povědomí o důležitosti dosažení rovnováhy mezi digitální výukou a pohodou lektorů, když jsou náhle vystaveni rizikům pro své fyzické a duševní zdraví, kterým dříve nemuseli čelit.

Zpráva DWEL nabízí aktuální informace o digitální pohodě, konkrétně z pohledu pedagogických pracovníků, výzkumných pracovníků a řídicích pracovníků v sektoru vysokoškolského vzdělávání. Zkoumá zkušenosti a vnímání osob pracujících ve vysokoškolském sektoru v souvislosti s tématy digitální pohody. Výsledky zprávy DWEL slouží mimo jiné jako dobrý základ pro plánování budoucích opatření. Zpráva rovněž nabízí stručný přehled osvědčených postupů

z jiných oblastí, které lze aplikovat i na sektor vysokoškolského vzdělávání. Kromě toho navrhuje opatření a nástroje, které lze využít k posílení digitální pohody v sektoru vysokých škol.

Vliv digitalizace a technologií na pracovní život a pohodu byl důkladně prozkoumán, ale koncept digitální pohody je poměrně nový. Technologie a digitalizace změnily vzdělávání a každodenní praxi vzdělávacích organizací, ale dosud existuje jen několik zdrojů informací o digitální pohodě pro VŠ.

Klíčová slova: *digitální pohoda, pohoda v práci, wellbeing; vysokoškolské přednášky, digitální vzdělávání, management*

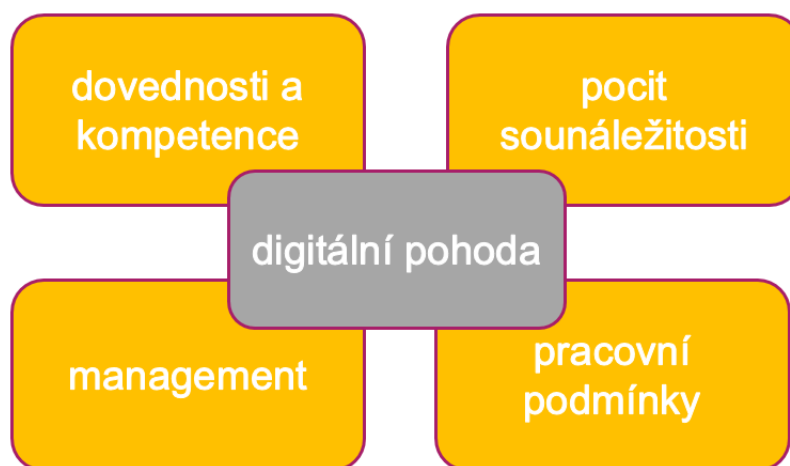
02 | DIGITÁLNÍ POHODA

Digitalizace a technologický rozvoj rychle změnilы povahu práce téměř ve všech odvětvích. Mění se pracovní prostředí je součástí širších společenských změn. Význam změn způsobených digitalizací a technologickým rozvojem ilustruje skutečnost, že tento jev je označován jako čtvrtá průmyslová revoluce. Zaměstnanci a organizace se museli přizpůsobit bezprecedentním změnám v pracovním životě, které ještě urychlila pandemie COVID 19. Zejména rozšíření práce na dálku vystavilo digitální schopnosti organizací zkoušce, ale digitální pohoda není jen součástí práce na dálku. Digitální pohoda je fenomén, který je součástí celkové pohody jednotlivce - neboli pohody v práci, jak je definována v této zprávě.

Koncept digitální pohody je málo známý a existují různé definice (Themelis a Sime 2019, 32). Podle jedné z definic je digitální pohoda stav, kdy má osoba nebo zaměstnanec schopnost udržet si subjektivní pohodu v digitálním prostředí. Osoba nebo zaměstnanec je schopen zvládat negativní dopady digitalizace (informační přetížení apod.), ale zároveň je schopen využívat digitální prostředí k dosažení např. profesních cílů (Gui a Carradore 2017). Definice obvykle zohledňuje duševní, fyzické, emocionální a sociální aspekty. Digitální pohoda byla popsána mj. takto:

“Digitální pohoda je termín používaný k popisu dopadu technologií a digitálních služeb na duševní, fyzické, sociální a emocionální zdraví lidí.” (Digital crossroads. Digital wellbeing for enterprises, 2022)

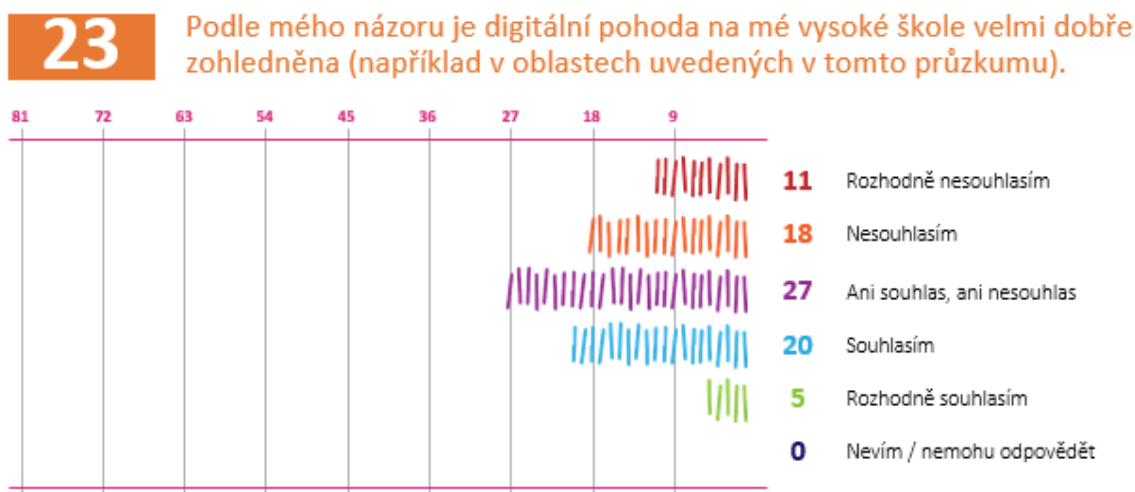
V projektu DWEL je definice digitální pohody založena na čtyřech klíčových oblastech (obrázek 1), které ovlivňují celkovou pohodu zaměstnanců vysokých škol. Oblasti digitální pohody jsou: dovednosti a kompetence, pocit sounáležitosti, řízení a pracovní podmínky.



Obrázek 1 Čtyři oblasti digitální pohody projektu DWEL: dovednosti a kompetence, pocit sounáležitosti, řízení a pracovní podmínky.

Ve zprávě o digitální pohodě zahrnuje oddíl dovedností a kompetencí například kompetence v oblasti digitální pedagogiky, školení a podpory a také postoje k digitálním metodám a nástrojům. Druhá část zahrnuje udržování smyslu pro komunitu, ale také digitální interakci a komunikaci. Oblast řízení se zabývá otázkami souvisejícími s digitálním řízením a organizačními postupy a sekce pracovních podmínek ergonomií a kognitivní ergonomií. Ve zpracované zprávě se tým projektu DWEL zabýval digitální pohodou zejména z pohledu vysokoškolského sektoru. Zásadní perspektivy jsou: 1) fenomén a jeho pozadí v sektoru vysokoškolského vzdělávání 2) hlavní hnací síly a překážky digitální pohody 3) účinné a osvědčené postupy v organizaci vysokých škol.

Na základě průzkumu DWEL lze konstatovat, že práce na rozvoji digitální pohody by se měla v kontextu vysokoškolských institucí zintenzivnit. V průzkumu DWEL byli respondenti požádáni, aby zhodnotili, jak dobře je digitální pohoda zohledněna v jejich vlastní organizaci. Pouze 6 % respondentů rozhodně souhlasilo s tím, že digitální pohoda je ve vlastní organizaci respondenta velmi dobře zohledněna.



Digitální pohoda obecně

Ačkoli se odpovědi do jisté míry lišily, naznačily, že je třeba rozvíjet povědomí a postupy pro posílení digitální pohody v sektoru vysokoškolských institucí. S rostoucím využíváním digitální práce a technologií by se měla digitální pohoda v organizacích věnovat větší pozornost jako součásti celkové pracovní pohody. Jedním z klíčových problémů je, že digitální pohoda není identifikována a uznávána jako samostatná oblast pracovní pohody. Digitální pohoda navíc ještě není dostatečně známá jako pojem nebo fenomén.

Technologie, digitální metody a digitální nástroje se ve vysokoškolském sektoru používají již dlouhou dobu. COVID-19 však donutil vysokoškolský sektor přizpůsobit se novým přístupům a postupům nebývalou rychlostí. V posledních několika letech byly vyvinuty nové metody, postupy a inovativní přístupy. Zpráva o digitální pohodě ukazuje, že se v sektoru vysokoškolského vzdělávání objevilo několik výzev, ale také bylo dosaženo úspěšné rozvojové práce a zkušeností. V následujících částech zpráva DWEL prohlubuje porozumění stávajícím postupům, výzvám a příležitostem v oblasti digitální pohody z pohledu vysokoškolských institucí.

OBLASTI DIGITÁLNÍ POHODY



01

03 | DOVEDNOSTI A KOMPETENCE

Vysokoškolské instituce vychovávají studenty pro budoucí pracovní život, ale můžeme jen odhadovat, jak bude pracovní život vypadat například za 10 let. Víme však, že využívání digitálních nástrojů a technologií je a bude součástí vzdělávání zaměřeného na budoucnost. V nejlepším případě mohou technologie a digitální metody vytvořit skvělé příležitosti pro výuku, ale mohou také způsobit další zátěž, technostres a nejistotu. Dovednosti a kompetence -sekte otevírá čtenáři perspektivy, které ovlivňují realizaci kvalitní digitální pedagogiky.

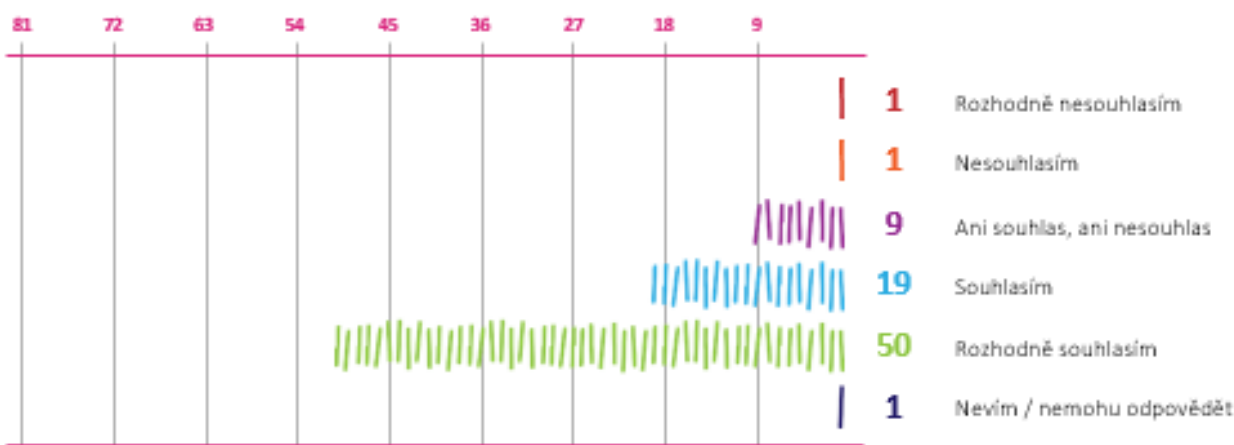
Digitální pedagogika

Kromě znalostí obsahu musí vysokoškolští učitelé stále více ovládat také digitální metody a nástroje. Základem je propojit znalosti přednášejících o učení, jejich vlastní odbornou oblast a možnosti, které nabízí digitální pedagogika. Spojení výuky a učení s digitálními metodami, nástroji, prostředími a výukovými materiály se označuje jako digitální pedagogika. Tento koncept zahrnuje různé formy výuky, od distanční výuky po kontaktní výuku, a využívá různé digitální metody a prostředí (Tampere University a Tampere University of Applied Sciences 2021). Podle Tampere University a Tampere University of Applied Sciences je TPACK -model vytvořený Mirshem a Koehlerem (2006) široce používán. Model TPACK kombinuje technologické, pedagogické a obsahové znalosti. Myšlenka spočívá v tom, že kombinace technologických, pedagogických a obsahových znalostí zvyšuje kvalitu digitálního vzdělávání. (Tampere University and Tampere University of Applied Sciences 2021.) Tampere University and Tampere University of Applied Sciences (2021) uvádí následující definici digitální pedagogiky:

“O digitální pedagogice se hovoří v případě, že jsou zvažovány specifické vlastnosti digitálního prostředí a jejich dopad na plánování výuky a proces učení.”

Podle průzkumu DWEL je význam digitálních nástrojů a technologií jako součásti vysokoškolského vzdělávání všeobecně uznáván. Výrazná většina, tj. 85 % respondentů, souhlasila nebo rozhodně souhlasila s tím, že využívání technologií a digitálních nástrojů ve výuce je důležité. Digitální nástroje jsou vnímány jako důležitá součást práce, ačkoli digitální pedagogiku a digitální metody není snadné aplikovat na všechny obory nebo všechna studia stejně dobře. Například v práci zdravotní sestry je zapotřebí i velmi praktická výuka, pro kterou nejsou digitální metody vždy tím nejlepším řešením.

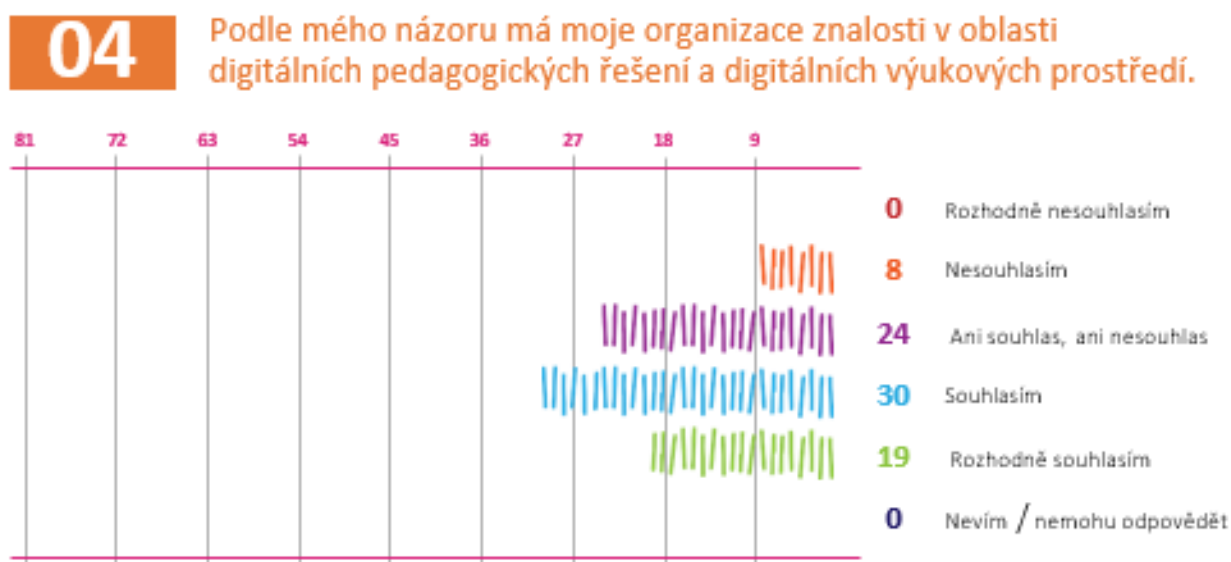
07 Myslím, že používat technologie a digitální nástroje při výuce je důležité.



Ačkoli je podle průzkumu DWEL význam technologií a digitálních nástrojů ve výuce dobře znám, několik respondentů se vyjádřilo, že je zapotřebí silnější podpory ze strany organizací v souvislosti s využíváním technologií. Někteří z dotazovaných se dokonce domnívali, že se jim od organizace nedostává podpory pro rozvoj jejich digitálních dovedností a kompetencí, což lze považovat za zvýšení rizika přetížení a technostresu.

Podpora a trénink ve vysokoškolských institucích

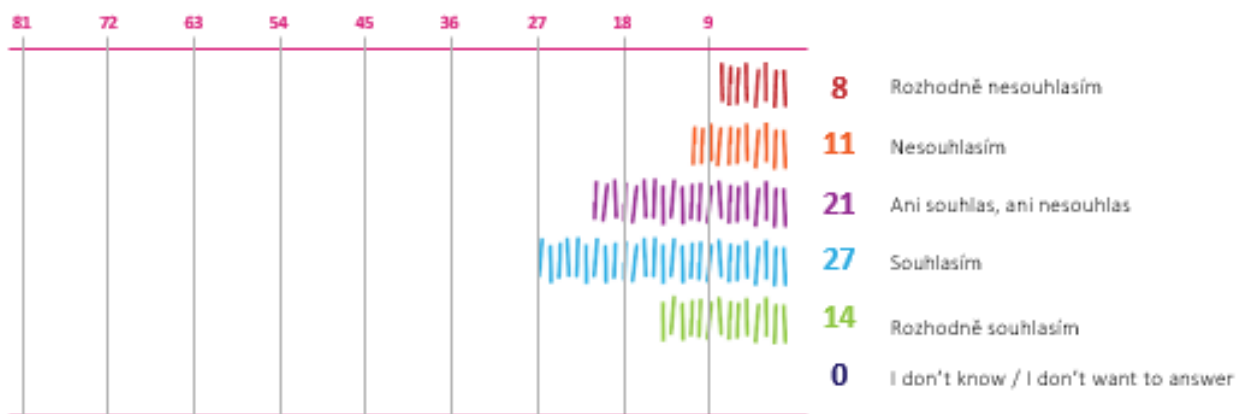
Digitální pedagogika je již nedílnou součástí vysokoškolské výuky a vzdělávání zaměřeného na budoucnost, proto je důležité, aby organizace dostatečně podporovaly práci pracovníků vysokých škol. K rozvoji digitální pedagogiky jsou zapotřebí různé podpůrné služby. Kromě toho musí vysokoškolské instituce nabízet dostatečnou podporu a školení, aby se kvalitní digitální pedagogika uplatňovala nejen v online prostředí, ale také v kontaktní a hybridní výuce. V některých rozhovorech zazněly obavy, že řídicí úroveň potřebuje široké pochopení toho, co implementace digitální pedagogiky od učitelů vyžaduje. V průzkumu DWEL více než polovina respondentů souhlasila nebo rozhodně souhlasila s tvrzením, že "Podle mého názoru má moje organizace pochopení pro digitální pedagogická řešení a digitální výukové prostředí".



Je však důležité si uvědomit, že digitální pedagogika zahrnuje více než jen převod materiálů do elektronické podoby nebo použití prezentací v aplikaci PowerPoint. Ačkoli se mělo za to, že vysoké školy dobře chápou dopady digitalizace na praktickou práci, rozhovory odhalily několik přetrvávajících problémů. Podle několika respondentů nemají vedoucí pracovníci dostatečné pochopení pro požadavky digitální výuky. Zejména distanční výuka byla popisována jako pomalejší než prezenční výuka a také se mělo za to, že vyžaduje více plánování než prezenční výuka. Někteří pedagogičtí pracovníci vysokých škol v rozhovorech také zmínili, že změny a aktualizace různých platforem a softwaru jsou zatěžující, protože nemusí být k dispozici orientace. Digitální platformy a digitální nástroje jsou navíc někdy zaváděny bez dostatečného seznámení. Samostatné učení bylo vnímáno jako příliš časově náročné a obtížné. Otázky 8 a 9 průzkumu DWEL se týkaly možnosti absolvovat školení v používání digitálních nástrojů a posilování vlastních dovedností a kompetencí. V průzkumu se objevily určité rozdíly v odpovědích na otázky týkající se tohoto tématu.

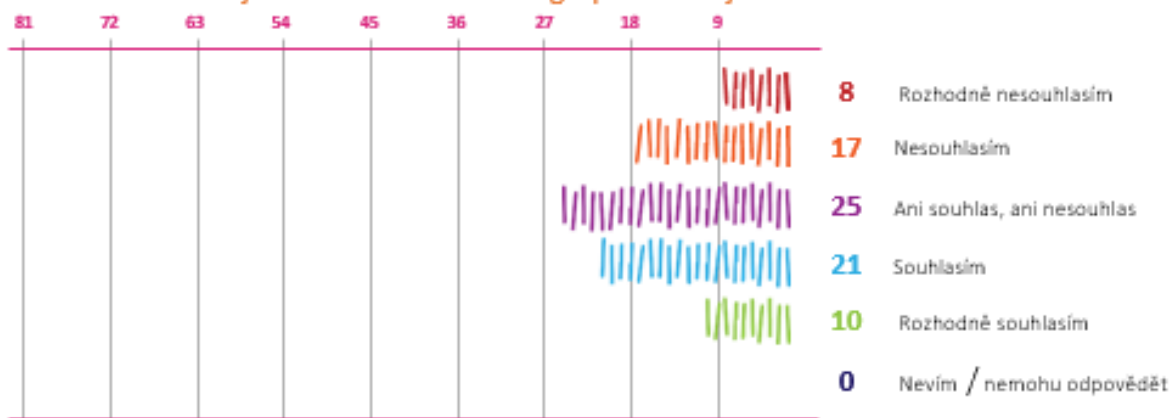
08

Existuje dostatek příležitostí k účasti na kurzech nebo jiných školeních v oblasti výukových technologií (digitální nástroje a platformy).



09

Abych mohl/a efektivně používat digitální nástroje a výukové technologie, dostávám od své organizace dostatek individuálních školení nebo jde o vzájemné školení od kolegů pro rozvoj vlastních dovedností.



Na základě celkových výsledků průzkumu a rozhovorů se očekává, že vysokoškolské instituce budou poskytovat více příležitostí pro vzdělávání a rozvoj digitálních dovedností. Za účelem rozvoje vlastních dovedností a kompetencí byly doufány různé metody, jako jsou školení, vzájemné učení, webináře, mentoring a školení na míru. Kromě toho byla navržena sada nástrojů pro začátečníky pro nové zaměstnance, která jim umožní seznámit se s používanými platformami a digitálními prostředími i samostatně. V budoucích vývojových pracích by bylo vhodné zvýšit počet výukových situací, v nichž je možné společné učení a interakce. Interakce je považována za prostředek ke zlepšení učení, protože umožňuje například sdílení informací a nápadů (Dochy & Segers 2022, 24).

Učení mezi kolegy bylo v rozhovorech zdůrazněno jako jedna z metod podporujících rozvoj vlastních dovedností a kompetencí. Výhody peer-to-peer učení jsou přinejmenším částečně srovnatelné s výhodami koučování. Koučování bylo označeno za metodu, která nejen podněcuje, ale především podporuje uplatnění naučeného v praxi. Současně také vytváří zpětnou vazbu a možnost zhodnotit vlastní pokrok. (Dochy & Segers 2022, 26.) Stejných výhod lze dosáhnout i podporou vzájemného učení. V některých rozhovorech byli jako jedna z možností podpory zmíněni digitální mentoři, v takovém případě by odborní a schopní kolegové mohli nabízet vzájemné rady a vedení. Digitální mentoři byli také považováni za snadno oslovitelné.

V rozhovorech se objevil i další model založený na vzájemné podpoře, který byl shledán jako doporučitelná metoda učení. Jeden z respondentů sdělil, že v jejich organizaci jsou pro pracovníky VŠ pořádány kurzy, na které si každý

účastník přinese svůj vlastní případ z reálného života. Problémy ve výuce se tedy řeší prací s reálnými problémy s využitím spolupráce, mentoringu a vzájemného učení. S podobnými metodami jsou dobré zkušenosti i v jiných odvětvích, kdy se řešení reálných výzev a případů zkoumalo společně. Tato metoda umožňuje nalézt nové perspektivy, získat zpětnou vazbu, ale také se poučit z chyb. (Dochy & Segers 2022, 26.)

Aby však vysokoškolské instituce mohly nabízet správné metody rozvoje digitálních dovedností a kompetencí, je nesmírně důležité identifikovat klíčové dovednosti.

"Na začátku je důležité identifikovat klíčové dovednosti a kompetence"

-Neznámé vedení oddělení-

V rozhovorech vedených pro zprávu DWEL vyniklo několik dovedností a kompetencí. Na základě rozhovorů DWEL jsou klíčovými digitálními dovednostmi:

kreativita a otevřené myšlení
základní technické dovednosti a základní dovednosti pro používání digitálních nástrojů
schopnost vnést digitální zapojení do výuky
digitální gramotnost
řízení času
celoživotní učení, motivace rozvíjet stávající i získávat nové IT dovednosti

Jinými slovy, ne všechny digitální dovednosti a kompetence souvisejí s tvrdými technickými kompetencemi, ale za důležité jsou považovány i měkké dovednosti, jako je kreativita a celoživotní učení, na jejichž základě lze budovat vlastní dovednosti a kompetence.

Ačkoli je zřejmé, že vysokoškolské instituce by měly více investovat do vzdělávání, v rozhovorech se objevila jedna klíčová překážka. Klíčovou bariérou jsou zdroje, a to zejména čas jako zdroj. Lektorům a dalším pracovníkům VŠ by totiž mělo být přiděleno více pracovního času na rozvoj vlastních digitálních dovedností a kompetencí, ale také času na aktualizaci těch stávajících. Zavedení programu digitálního mentoringu vyžaduje také další zdroje. Několik respondentů však uvedlo, že podpůrné služby existují, ale že nejsou vždy plně využívány. Na jedné straně jsou podpůrné služby přetížené, ale další překážkou je myšlení "měl bych to umět sám". Někdy zaměstnanci nechtějí digitální podpůrné služby organizací rušit "příliš malými věcmi". Odborník na digitální pedagogiku, který se účastnil rozhovorů, však připomněl, že by zaměstnanci VŠ měli být povzbuzováni, aby se ptali i na tzv. hloupé otázky. Kromě toho tento respondent upozornil na to, že:

"Musíte si také uvědomit, že neexistuje jen jeden správný způsob, jak věci dělat. Vždy byste měli brát v úvahu východiska a rozvíjet digitální výuku na základě vlastních východisek. Je důležité, aby učitelé znali sami sebe a přemýšleli o tom, jakým lektorem jsem a jakým lektorem chci být"

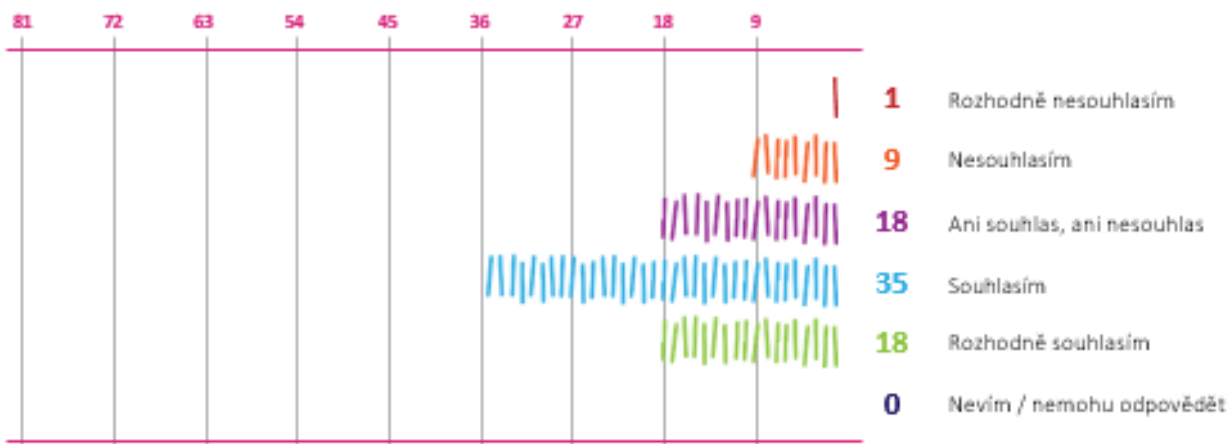
- neznámý expert pro digitální pedagogiku -

Digitální nástroje

V průzkumu DWEL byli respondenti rovněž požádáni, aby zhodnotili kvalitu digitálních nástrojů, které mají k dispozici. Respondenti průzkumu byli většinou spokojeni s tím, jak bezpečné a aktuální digitální nástroje mají k dispozici. Přibližně dvě třetiny respondentů s těmito tvrzeními souhlasily nebo rozhodně souhlasily: Mám k dispozici bezpečné nebo mám k dispozici aktuální digitální nástroje (otázky 5 a 6). Toto zjištění potvrzují i rozhovory. Dotazovaní hovořili o různých používaných digitálních nástrojích a platformách, ale z hlediska dostupnosti se neobjevily žádné významné problémy. Na základě výsledků lze interpretovat, že problémem není ani tak kvalita digitálních nástrojů nebo jejich absence. Překážkou jsou spíše na jedné straně nedostatečné dovednosti k plnému využití digitálních nástrojů a na druhé straně nedostatek času k nácvičku jejich využívání.

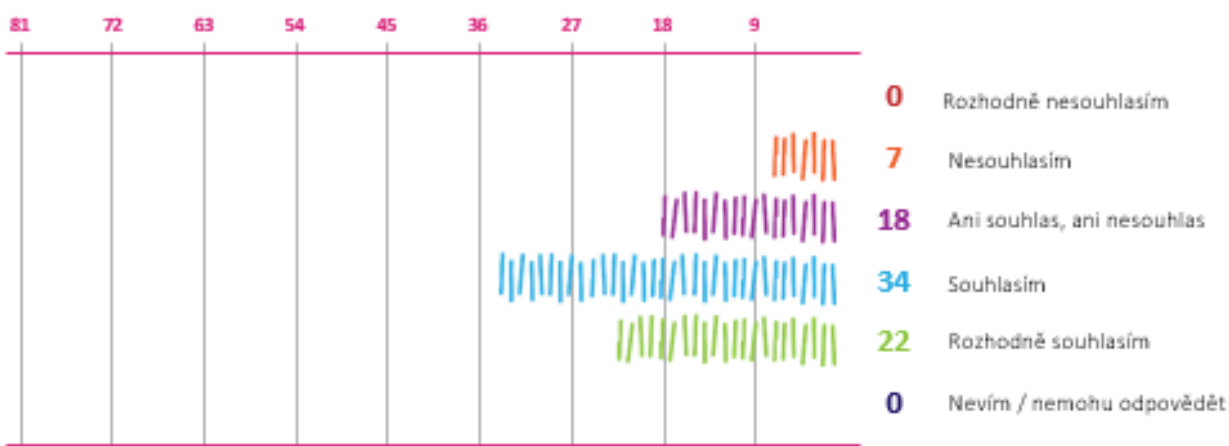
05

Při své práci mám k dispozici nejmodernější digitální nástroje.



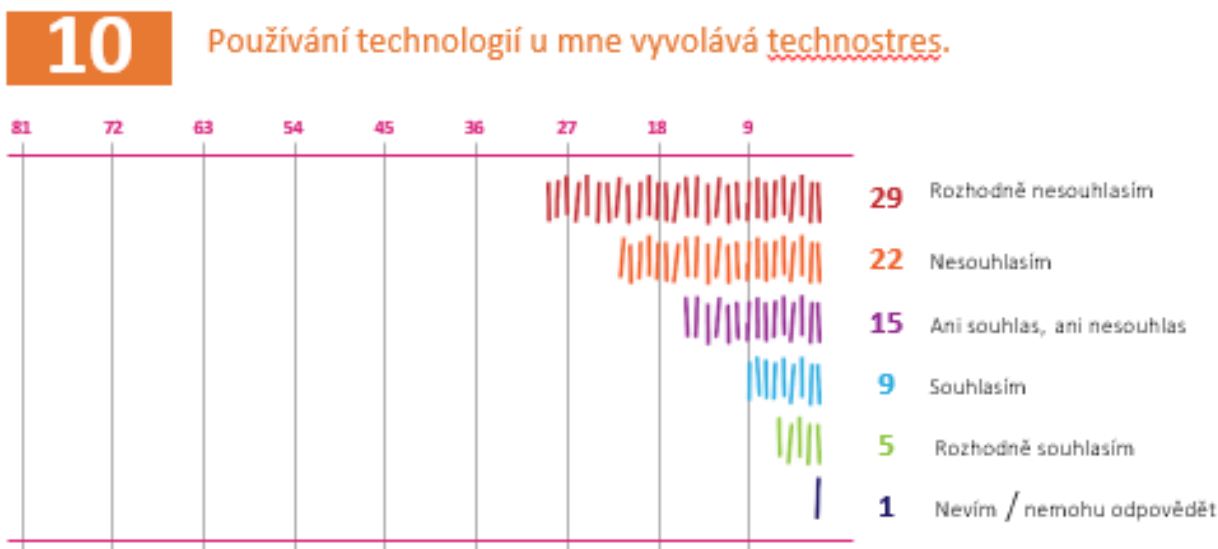
06

V mé práci mám k dispozici bezpečné digitální nástroje.



Využití technologií a digitálních metod může být v nejlepším případě inspirativní a podpořit kvalitní provedení práce. Nevýhodou je stres, který způsobují, pokud zaměstnanec vnímá používání technologií jako zatěžující faktor. Tento jev se nazývá technostres. V průzkumu DWEL (otázka č. 10) nebyl význam technostresu zdůrazněn, neboť pouze 11 % respondentů uvedlo, že zažívá technostres. Tento výsledek lze považovat za překvapivý ve srovnání s ostatními výsledky zprávy, ačkoli výsledek koreluje s otázkou č. 7, která hodnotila význam digitálních technologií ve vlastní práci.

V otázce č. 7 85 % respondentů souhlasilo nebo rozhodně souhlasilo s tím, že využívání technologií a digitálních nástrojů ve výuce je důležité.



Technostres je stav, kdy uživatel zažívá stres spojený s používáním technologií. (Salo etc. 2022)

Digitalizace a výuka

Zejména přechod na distanční vzdělávání během výjimečných okolností způsobil revoluci v interakci se studenty a používané výukové metody musely být rychle změněny a rozvinuty. Ne všichni učitelé a lektori měli předchozí zkušenosti, např. s distančním vzděláváním, i když by jinak metody digitální pedagogiky využili. Jednou z klíčových otázek, která se objevila i ve vysokoškolském vzdělávání, byla interakce mezi učiteli a studenty během distančních přednášek. V rozhovorech byly identifikovány určité problémy distančního vzdělávání, jako např.:

*“Potřebujete také komunikační dovednosti, velkou trpělivost a schopnost přijmout každého”
-neznámý pedagog-*

*“Musíte se ujistit, že je vše naplánováno.
Nemůžete jen tak improvizovat tak, jako při osobním setkání.”
- neznámý pedagog-*

*“Mají všichni studenti stejné možnosti využívat technologie a digitální prostředí? Na druhou stranu, nepředpokládáme příliš snadno, že všichni studenti jsou digitální domorodci?”
-neznámý pedagog a výzkumník-*

Inkluzivní a participativní metody byly a jsou potřebné, zejména v distančním vzdělávání. Digitální prostředí však může být pro studenty náročným prostředím pro studium a učení, pokud vlastní digitální dovednosti studentů nejsou dostatečné. Někteří studenti také potřebují podporu při práci s digitálními platformami a prostředím, ale čas a vlastní znalosti lektora nejsou vždy dostatečné k tomu, aby studenty podpořil. Jednou z otázek, které je třeba na vysokých školách vyřešit, je určení toho, kdo je zodpovědný za digitální podporu studentů a jak by bylo možné nabídnout podporu studentům, kteří ji potřebují. Kromě toho je prvořadé si uvědomit, že ne všichni studenti mají přístup k digitálním nástrojům, jako jsou počítače nebo chytré telefony.

Otázky vyvolala také etiketa a pokyny související s distančním vzděláváním, například zda mají mít studenti zapnuté fotoaparáty a jak probíhá komunikace v digitálním prostředí. Jeden z lektorů v rozhovoru uvedl, že na začátku kurzu společně se studenty vypracovali společná pravidla, k jejichž dodržování se měli všichni zavázat. Společná základní pravidla usnadňují spolupráci v digitálním prostředí, když každý ví, co se od něj očekává.

Shrnutí zjištění o dovednostech a schopnostech

Význam digitálních metod a digitální pedagogiky je dobře znám jako součást moderní profesionality. Kompetence v oblasti digitální pedagogiky zahrnují lektorské porozumění učení a vlastní oblasti působnosti, ale také to, jak lektor využívá digitální nástroje a prostředí ve výuce. Na základě průzkumu DWEL a rozhovorů je klíčovým faktorem podpora rozvoje digitálních dovedností a kompetencí na vysokých školách, ale také vyčlenění dostatečných prostředků na vzdělávání v oblasti digitálních dovedností.

Vedle podpory a zdrojů je důležité posílit motivaci pracovníků VŠ ke zvyšování jejich digitálních dovedností. Celoživotní učení a sebemotivace jsou dovednosti pro pracovní život, které musí vedení a organizace podporovat. Nakonec je třeba mít na paměti, že používání digitálních technologií se nesmí stát samoúčelným. Technologie a digitální nástroje jsou pouze nástroji, zásadní je kvalitní výukový obsah.

Shrnutí hnacích sil a překážek v oblasti dovedností a kompetencí

<p>TOP hnací síly</p> <ul style="list-style-type: none">Identifikace klíčových dovedností a kompetencíPorozumění požadavkům digitální pedagogiky na úrovni organizacePotřebná a účinná podpora, vedení a poradenství v oblasti digitální pedagogiky.Vhodné a bezpečné digitální nástrojeCeloživotní vzdělávání a vlastní motivace k učení se novým digitálními nástroji a metodám
<p>TOP bariéry</p> <ul style="list-style-type: none">ZdrojeTechnostresNový software a platformy a změny stávajícíchPřístup "měl bych to umět sám"Studenti nemají k dispozici vhodné digitální nástroje (počítače, připojení k internetu atd.) nebo je třeba rozvíjet jejich digitální dovednosti
<p>Dobré praktiky</p> <ul style="list-style-type: none">Společný rozvoj a společné vzdělávání týkající se digitálního vzdělávání zaměřené na pedagogické pracovníky vysokých školRůzné možnosti školení, jako jsou: mentoring, řízená školení, webináře, vzájemné učení a materiály pro samostudium (např. příručka pro práci s digitálními technologiemi).Zohlednění dopadů digitalizace na zdroje a plánování pracovní doby

04 | SMYSL PRO KOMUNITU

Výuka na vysokých školách je tradičně interaktivní a probíhá ve třídách. Práce na univerzitní půdě navíc umožnila důležitá setkání s kolegy v offline prostředí. Smysl pro komunitu byl budován především prostřednictvím interakce tváří v tvář. Izolace do domácích kanceláří během pandemie však způsobila revoluci v interakci v rámci vysokoškolských institucí a vyvolala otázky ohledně možnosti udržet smysl pro komunitu prostřednictvím vzdálených spojení a digitálního prostředí. Přestože se zaměstnanci vysokoškolských institucí alespoň částečně vrátili do kampusů, digitální prostředí bude i v budoucnu důležitou součástí pracovních dovedností, interakce a pocitu společenství.

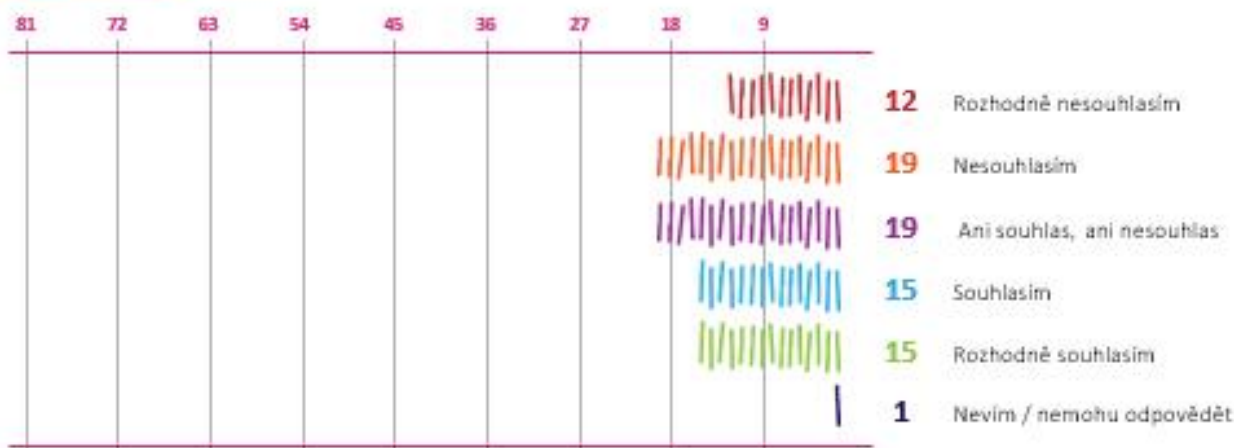
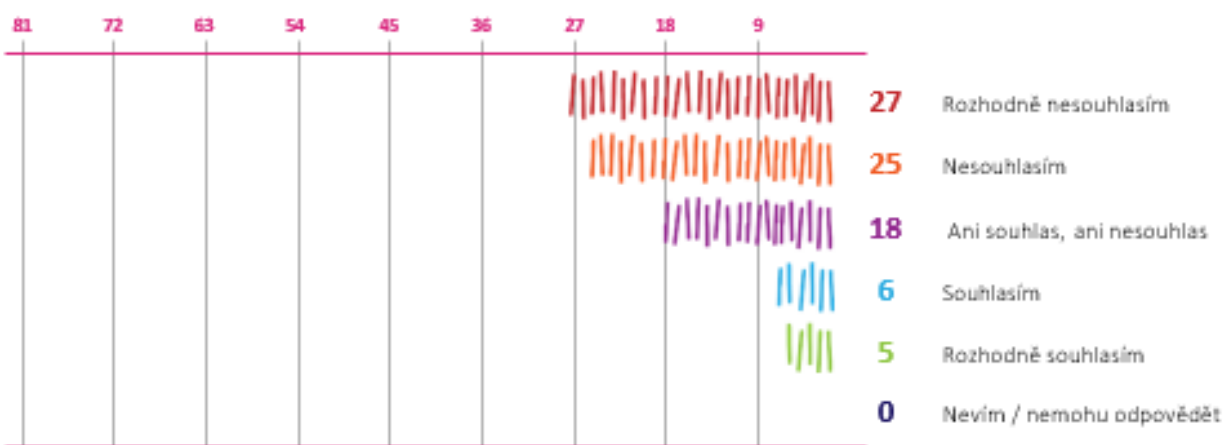
Digitalizace a smysl pro komunitu ve vysokoškolských institucích

Funkční vztahy na pracovišti jsou považovány za klíčové pro funkčnost organizace. Na druhou stranu je efektivní komunikace jedním z nejpodstatnějších faktorů podporujících vztahy na pracovišti. (Sias & Shin 2020, 187.) Efektivní komunikace je také klíčovým faktorem, na němž je postaven pocit sounáležitosti mezi členy organizace. V digitálním věku význam různých digitálních prostředí v rámci komunikace a sdílení informací výrazně vzrostl. Tím se také výrazně změnilo prostředí, ve kterém zaměstnanci VŠ pracují.

“Digitální komunikační prostředí jsou různé typy integrovaných platform pro komunikaci a spolupráci na pracovišti, které umožňují přenos informací a sociální interakci mezi zaměstnanci prostřednictvím textu, zvuku, videa a grafiky.” (Sivunen & Laitinen 2020, 41).

Výhody digitálního prostředí v komunikaci jsou nesporné, ale ne zcela bezproblémové. Pro komunikaci mezi zaměstnanci se hojně využívají různé digitální nástroje, jako jsou e-maily a sdílené kalendáře. Na druhou stranu se objevily výzvy, například výběr správného komunikačního prostředku v závislosti na situaci a komunikaci mezi kolegy. Kromě toho bylo zjištěno, že postoje a zkušenosti uživatelů silně ovlivňují používání komunikačních technologií. (Sivunen & Laitinen 2020, 43-44.) Udržování pocitu sounáležitosti pomocí digitálních nástrojů rovněž vyvolalo diskusi, zejména v posledních několika letech.

Stojí za zmínku, že otázka vlivu digitalizace na pocit sounáležitosti v průzkumu DWEL značně rozdělila názory. Rozptýlí odpovědi naznačuje, že ne všechny týmy a organizace zatím našly nástroje, které by také udržovaly pocit komunity. Na druhou stranu lze za jeden z vysvětlujících faktorů považovat také individuální charakteristiky respondentů a obecný postoj k práci na dálku a digitalizaci. Z rozhovorů také vyplynulo, že se přání a potřeby zaměstnanců udržovat smysl pro komunitu značně liší, a zároveň, že existují také značné rozdíly ve způsobech, jakými organizace smysl pro komunitu udržují. 13,5 % respondentů souhlasilo nebo rozhodně souhlasilo s tím, že se díky digitalizaci cítí izolováni. Nejde o zanedbatelné číslo, ale ani z rozhovorů nevyplývá, že by digitalizace způsobovala pocit izolace.

12**Zvýšená digitalizace snížila smysl pro komunitu na mé vysoké škole.****13****Digitalizace v mé práci způsobila, že se cítím izolovaný.**

V průzkumu byli respondenti také požádáni, aby zhodnotili (otázka č. 15), jaké jsou klíčové výzvy pro vysoké školy v oblasti digitalizace a pocitu sounáležitosti. Na základě otevřených odpovědí žádná jednotlivá odpověď jednoznačně nevyčnívala nad ostatními, ale za faktory, které mají zvláštní vliv na pocit sounáležitosti, byly považovány následující faktory:

- nedostatečné školení v oblasti digitálních nástrojů
- změna prezenční výuky na výuku distanční
- kyberšikana
- potřeba nejnovějších technologií a účinných podpůrných služeb
- nedostatky v komunikaci

Problémy digitální komunikace nebyly v odpovědích na dotazník významně zdůrazněny, ale v několika rozhovorech byly zdůrazněny výzvy digitální komunikace. V rozhovorech zaznělo mimo jiné přání, aby organizace více investovaly do plánování a plánovaného využívání digitálních komunikačních kanálů. Samotné digitální komunikační kanály nebyly vnímány jako problematické, protože většinou existovaly dostatečné platformy, které byly považovány za dobré.

Naopak pečlivě naplánované využívání digitálních kanálů bylo vnímáno jako nedostatečné. Celkově lze na základě rozhovorů konstatovat, že z hlediska digitální komunikace je třeba vyvinout více úsilí k vytvoření společných základních pravidel. Nedostatek společných základních pravidel v digitálních komunikačních kanálech může například způsobit zmatek nebo dokonce frustraci. Jeden z respondentů přinesl zajímavý postřeh, který dobře popisuje rozdíly mezi offline a online setkáními:

"Když jde kolega po chodbě směrem k vám a pozdraví vás, vy mu pozdrav oplatíte. Když vidíte zprávu v digitálním prostředí, jak se zachováte? Odpovíte, kliknete, nebo zprávu prostě ignorujete?"
-neznámý lektor-

Na organizační úrovni jsou zapotřebí společná základní pravidla, ale především rozvoj organizační kultury, která zohledňuje také digitální interakci a komunikaci. Výzvy digitální komunikace se netýkají pouze vysokoškolské organizace, ale i dalších odvětví, která mohou hledat řešení a osvědčené postupy na základě zkušeností z posledních několika let. Je velmi důležité uvědomit si vliv digitálního prostředí na interakci a komunikaci. Jakmile jsou tyto účinky identifikovány, je příležitost začít vyvíjet vhodně cílená opatření ke zlepšení digitální komunikace, a tím i pocitu sounáležitosti.

Empatie nebo její nedostatek v digitálním prostředí byl identifikován jako jeden z klíčových faktorů, který ovlivňuje zkušenosti lidí v digitálním prostředí. Například kognitivní neurovědkyně Katri Saarikivi (2016) tvrdí, že nejdůležitější lidskou dovedností digitálního věku je empatie, jejíž význam v budoucnu dále poroste. Podle Saarikiviové není digitální prostředí navrženo tak, aby zohledňovalo lidské emoce. Jinými slovy, emoce, které jsou pro lidskou interakci klíčové, nejsou přenášeny. (Saarikivi 2016.) Empatie v online prostředí byla také označena za jednu z nových důležitých dovedností v pracovním životě. Srovnatelné postřehy zazněly i v některých rozhovorech a bylo konstatováno, že emoce jsou v pracovním životě stěžejní, například při budování vzájemné důvěry.

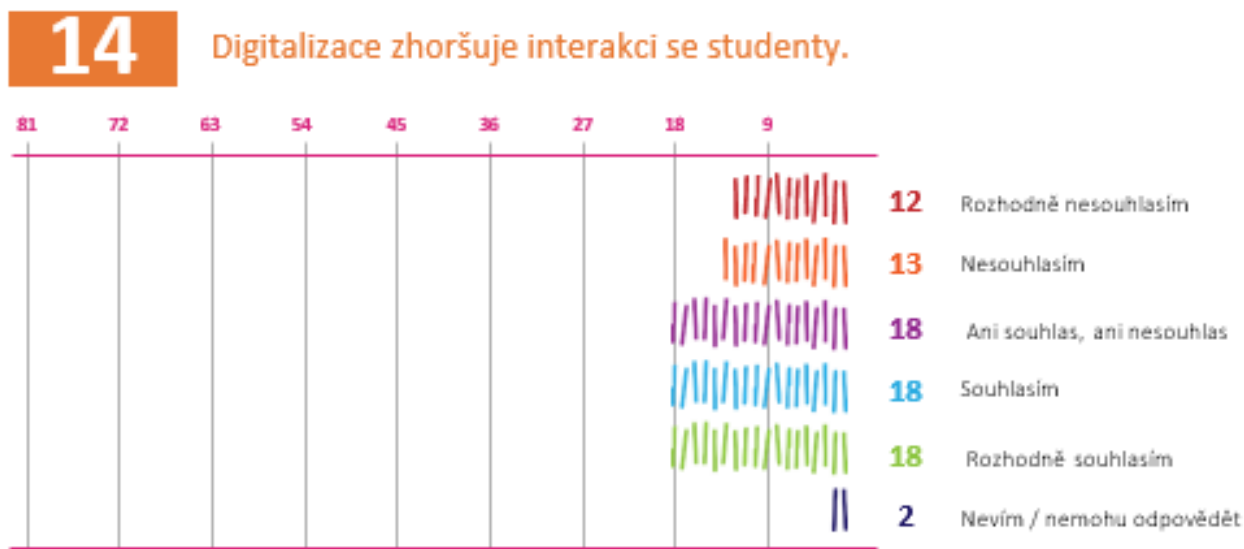
Ačkoli práce na dálku není podle průzkumu DWEL a rozhovorů jednoznačně považována za problematickou, několik respondentů zmínilo, že jim chybí osobní setkání s kolegy a že zejména osobní setkání se studenty považují za ještě důležitější. Možnost budovat a udržovat vztahy s kolegy a mezilidskou komunikaci se studenty ve fyzickém prostředí je považována za důležitou součást práce a pocitu společenství na vysokých školách. Byly vyvíjeny snahy o různé metody udržování pocitu komunity i v digitálním prostředí, ale většinou byly považovány za náhražky v případě, že není příležitost k osobním setkáním. Někteří z dotazovaných také zažili například virtuální vzdálené kávy jako umělé momenty, kdy je rovnocenná komunikace náročná. S prací na dálku však byli spokojenější ti respondenti, kteří měli pocit, že se v jejich vlastní organizaci podařilo vytvořit dobré postupy a dostatečné platformy pro digitální komunikaci. Celkově lze na základě rozhovorů zobecnit, že hybridní model práce je považován za nejlepší řešení z hlediska budování pocitu komunity. Pokud je práce vykonávána převážně na dálku, měla by být osobní setkání alespoň pečlivě plánována a organizována..

Digitální komunikace a studenti

Zejména v souvislosti s rychlým přechodem k distančnímu vzdělávání, který způsobila pandemie COVID-19, se po celém světě objevilo mnoho otázek souvisejících s digitálním vzděláváním. Různé problémy v komunikaci se studenty byly pro mnoho učitelů a lektorů samozřejmostí. Dopad pandemie COVID-19 na distanční výuku byl popsán pomocí konceptu nouzové výuky na dálku. (Oittinen, Háhn & Räisänen 2022, 16-17; 25.) Toto slovní spojení popisuje, jak významná změna to nakonec byla, přestože se digitální pedagogika již nějakou dobu používala. Přestože jsme se vrátili do tzv. normálního stavu, distanční a hybridní vzdělávání zde zůstává. Je proto důležité podívat se na dopady digitalizace a distančního vzdělávání z hlediska výuky.

Kromě pracovní komunity je jednou z klíčových otázek ve vysokoškolských organizacích interakce a komunikace mezi

učiteli a studenty. Když se průzkum DWEL zabýval vlivem digitálních technologií na interakci se studenty (otázka č. 14), odpovědi se jasně rozdělily. Na základě průzkumu pouze třetina respondentů nesouhlasila s tím, že digitalizace zhoršuje interakci se studenty.



Vzdělávání na dálku a hybridní vzdělávání se studuje zejména v posledních letech. Pedagogická řešení a participativní metody (např. ankety a digitální tabule) se ukázaly jako důležité pro distanční vzdělávání, protože mimo jiné pomáhají studentům soustředit se na výuku. Jinými slovy, byl zjištěn jasný vztah mezi všestranným plánováním úkolů a zapojením. (Oittinen, Háhl & Räsänen 2022, 22; 28.) Participativní metody v digitálním prostředí tedy zvyšují zapojení a je důležité investovat do jejich plánování a rozvoje i v budoucnu.

Z rozhovorů vyplynuly různé zkušenosti s využíváním digitálních nástrojů a technologií a také zkušenosti související s distančním vzděláváním. Někteří z dotazovaných obhajovali výhody digitálních technologií (např. flexibilitu) a uváděli, že komunikaci se studenty v digitálních kanálech vnímají jako přirozenou. Na druhou stranu se objevily i různé obavy a negativní dopady. Jeden z dotazovaných shrnul obavy takto:

*“...se zvyšuje riziko ztráty interakce se studenty a jejich zájmu,
jak jsem již uvedl”
-neznámý respondent / manažer-*

Celkově však z rozhovorů DWEL vyplynulo, že interakce, komunikace a výuka vyžadují v digitálním prostředí více úsilí než ve třídě. Mimo jiné byla komunikace považována za pomalejší a také schopnost vnímat důležitá neverbální sdělení byla považována za špatnou. Tyto problémy významně ovlivňují práci lektorů, která je založena právě na interakci a komunikaci se studenty. Do budoucna mají vysokoškolské instituce stále mnoho nevyřešených otázek týkajících se výuky v digitálním prostředí.

Shrnutí zjištění týkajících se pocitu společenství (komunity)

Během pandemie COVID 19 byly digitální pedagogiky použity k řešení náhlého a bezprecedentního přechodu na online výuku, ale nyní je čas podívat se dopředu a prozkoumat výzvy a úspěchy, které se objevily. Vysoké školy se nacházejí ve stavu změn a vyvíjejí se nové metody fungování a způsoby práce. Práce na rozvoji je však náročná kvůli různým potřebám a přáním, které se v organizacích vyskytují. V postkovidové éře stojí za to zvážit, jaké dobré zkušenosti byly získány z práce na dálku, hybridní práce a digitálního prostředí, a podívat se na ně ve vztahu k tradičním způsobům práce. Na základě pozorování a zkušeností lze obnovit organizační kulturu tak, aby se digitální prostředí zohledňovala

lépe než dříve. Kromě toho lze na základě zkušeností vypracovat společná základní pravidla, například pokud jde o digitální komunikaci.

Smysl pro komunitu je jednou z nejdůležitějších otázek, které vyvolaly diskusi ve vysokoškolských institucích, zejména z hlediska práce na dálku. Je to pochopitelné, protože zkušenost příslušnosti k pracovní komunitě je důležitá z hlediska pracovní pohody. Pocit, že jsme spolu a děláme věci společně. V nejlepším případě pocit komunity podporuje pozitivní pracovní prostředí, jak bylo vyjádřeno v jednom rozhovoru:

“Všichni jsme byli na stejné lodi a snažili se navzájem podporovat. Někteří kolegové, kteří se vyznali v technologiích, byli skvělí: nabízeli pomoc a poradenství ostatním kolegům a vyřešili spoustu problémů.”.
-neznámý pedagog-

Shrnutí hnacích sil a překážek v tématu smyslu pro komunitu

TOP hnací síly

- Hybridní práce
- Pravidelné a plánované offline schůzky vedle práce na dálku
- Dohodnutá základní pravidla a závazek k jejich dodržování
- Empatie v digitálním prostředí
- Dobře naplánované komunikační kanály a jasné pokyny k jejich používání

TOP bariéry

- Nedostatek společných základních pravidel
- Nedostatek empatie v digitálním prostředí
- Rozdílná přání a potřeby v organizacích
- Dopad digitálních prostředí na výuku a nedostatečná řešení
- Zhoršení interakce mezi studenty a vyučujícími

GOOD PRACTICES

- Pedagogická řešení a participativní metody
- Pravidelně organizovaná neformální setkání pro zaměstnance nebo tým VŠ, a to buď osobně, nebo v digitálním prostředí.
- Dohodnutá základní pravidla (digitální) pro komunikaci a interakci se zaměstnanci organizace VŠ, studenty a zúčastněnými stranami.

05 | MANAGEMENT

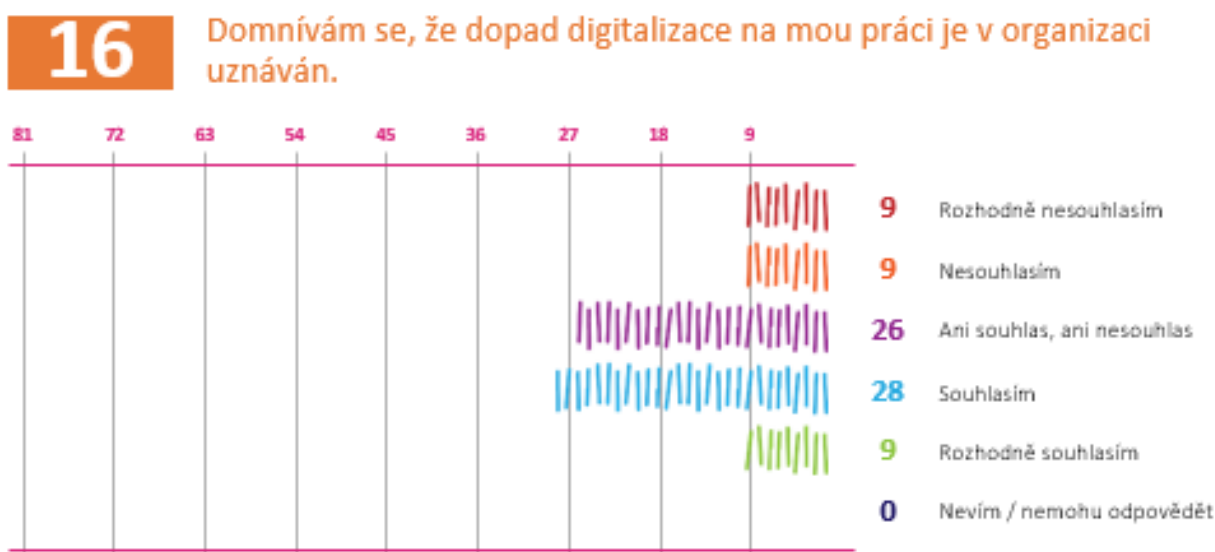
Změny v práci způsobené digitalizací a nárůstem práce na dálku také výrazně ovlivnily postupy řízení vysokoškolských institucí. Tato část se stručně zabývá řídicími postupy při digitální transformaci, ale také zkušenostmi souvisejícími se změnami ve vysokoškolské instituci. Celkově lze říci, že i na úrovni řízení probíhal proces učení. Organizace a manažerské týmy se snažily budovat nové postupy a podporovat zaměstnance v digitální práci, ale do budoucna je stále co zlepšovat.

Každodenní podpora zaměstnanců

Jedním z témat rozhovorů DWEL bylo pochopení požadavků na digitální práci a přidělování zdrojů na podporu digitální práce mezi řídicími týmy vysokých škol. Ukázalo se, že dodatečná práce způsobená digitalizací a technologiemi není na úrovni organizace a vedení vždy pochopena.

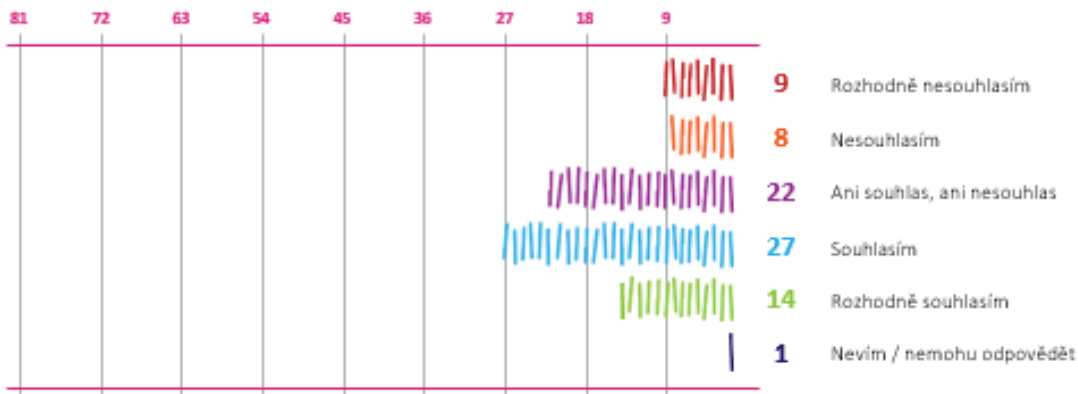
*"Větší digitalizace výuky však zvýšila množství času, který je věnován přípravě na přednášku. Zjistil jsem, že množství práce potřebné k přípravě na digitální přednášku je větší než na osobní přednášku. Je důležité, aby náš manažerský tým zohlednil tuto potřebu v rozvrhu."
-neznámý přednášející-*

Problémy, o nichž se hovořilo dříve v této zprávě, například v souvislosti s plánováním digitálního vzdělávání a potřebou školení, byly zmíněny také v souvislosti s řídicími postupy. Uvědomění si výzev způsobených digitalizací, adekvátní školení personálu pro využívání digitálních nástrojů, zohlednění dopadů digitalizace v plánování pracovní doby učitelů zatím nebylo ve všech vysokoškolských organizacích dostatečně implementováno. Tato zjištění potvrzuje i průzkum DWEL. Otázky číslo 16 a 17 se týkaly organizační podpory a identifikace dopadů digitalizace. Na základě odpovědí v průzkumu lze konstatovat, že v oblasti identifikace i podpory na úrovni vedení je stále co zlepšovat. Pouze přibližně polovina respondentů odpověděla, že dopady digitalizace jsou rozpoznány a organizace podporuje snahy o vyrovnání se s digitalizací.



17

Podle mého názoru podporuje moje vysoká škola mé úsilí vyrovnat se s digitalizací.



Vysoké školy si uvědomují dopady digitalizace a snaží se poskytovat zaměstnancům podporu, ale stále existují určité mezery. Na základě výsledků průzkumu DWEL lze proto doporučit, aby se vysokoškolské instituce v budoucnu více věnovaly podpoře digitální práce, a tím i podpoře digitální pohody. Rostoucí význam rozvojové práce a vzdělávání v organizacích potvrzují i výzkumy z jiných odvětví. Podle výzkumu by atmosféra v organizacích měla podporovat různé formy školení a vzdělávání, což se projevuje například časovým zajištěním zdrojů. Je známo, že vzdělávací a rozvojová práce zvyšuje mimo jiné angažovanost v organizaci, pracovní výkonnost a spokojenost s prací. (Dochy & Segers 2022, 15 a 26.) Možnosti vzdělávání jsou proto také jedním ze způsobů, jak může VŠ investovat do budoucnosti.

Důležité je zahájit rozvojové práce průzkumem stavu a potřeb vlastní organizace, aby byly zdroje správně alokovány. Přidělování zdrojů vyžaduje, aby vedení dobře rozumělo klíčovými dovednostem, digitálními platformám a prostředím, ale také účinkům digitálních technologií na výuku. Kromě toho by pro podporu rozvojové práce bylo důležité identifikovat osvědčené postupy, které lze aplikovat ve vlastní organizaci. Komplexní porozumění vyžaduje také otevřenou komunikaci napříč vysokou školou. Na druhou stranu je podpora práce s digitálními technologiemi pro řídicí týmy složitou výzvou, která je ovlivněna mnoha faktory. Manažerské týmy musí například zvažovat náklady a mít na paměti, že nové technologie někdy rychle přicházejí a odcházejí z módy (Thomas 2011, 2-3). Z rozhovorů DWEL vyplynulo, že digitální práce představuje zátěž i pro úroveň managementu. Jeden z respondentů uvedl: „Je to velmi důležité, protože se jedná o velmi důležitou otázku:

*"Stále se učím, jak by se daly věci zlepšit. Vzájemná podpora je zásadní oblastí"
-neznámý vedoucí týmu-*

Kromě vzájemné podpory je také důležité poskytovat různé možnosti školení na úrovni vedení, aby i oni měli dostatečné základní dovednosti a porozumění digitálním nástrojům a prostředím. Tento požadavek byl rovněž zmíněn v některých rozhovorech. Od vedení se očekávalo, že bude umět používat digitální nástroje, zejména pokud jde o digitální komunikaci.

Finský institut pracovního zdraví (2022b) ve svém vlastním výzkumu dospěl k zajímavým postřehům, které poskytují dobrý základ pro rozvojovou práci organizace. Podle výzkumu je nižší pohoda na pracovišti a pracovní zátěž jedním z nejvýznamnějších faktorů, které zvyšují touhu zaměstnanců pracovat na dálku. Ze stejného výzkumu také vyplynulo, že dobré řídicí postupy a pocit sounáležitosti přitahují zaměstnance na pracoviště. (Finský institut pracovního zdraví 2021.) V rámci rozvojové práce je proto důležité investovat také do těch faktorů, které zvyšují atraktivitu práce v areálu univerzity.

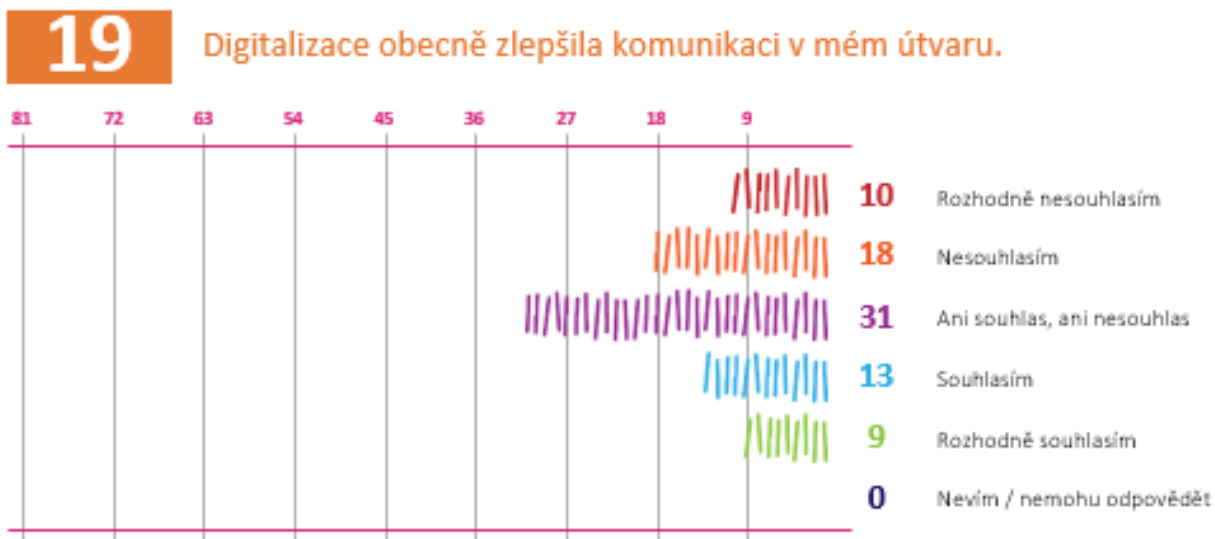
Management a komunikace v organizaci

Pokud vedení nepodporuje a neudrzuje dobrou komunikaci (zejména při práci na dálku), může to způsobit řadu problémů. V rozhovorech s DWEL se například objevily zkušenosti s tím, že je člověk opomíjen, a s tím, že je obtížné se dovolat nadřízeného. Kromě toho se může ztížit předávání tichých znalostí a osvědčených postupů, což negativně ovlivňuje fungování celé pracovní komunity. Před rozsáhlým nárůstem práce na dálku byla dobrá interní komunikace v organizaci podporována mimo jiné neformálními setkáními na půdě organizace. Jeden z respondentů například popsal neformální schůzky následovně:

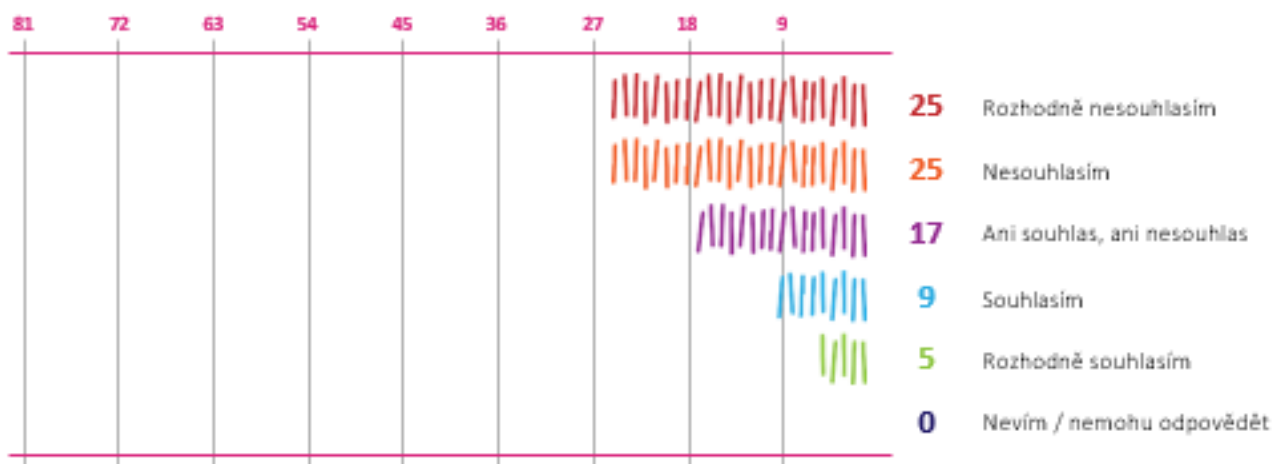
*"V kampusu je možnost zaklepat na dveře nebo narazit na nadřízeného na chodbě. To v online prostředí není možné."
-neznámý výzkumník a přednášející-*

Podle tohoto respondenta bylo dříve možné nezávazně probrat drobné záležitosti na akademické půdě, ale při práci na dálku vyžadují schůzky s nadřízeným plánování. Na druhou stranu je otevřená agenda jedním ze způsobů, jak podpořit dobrou interní komunikaci, jak upozornil jeden z dotazovaných. Otevřená agenda umožňuje komunikovat tím, že nabízí možnosti kontaktu bez oficiálně domluvené schůzky. Je však zřejmé, že pro efektivní řídicí práci jsou klíčové i digitální komunikační pokyny učiněné na úrovni organizace, jak bylo uvedeno dříve ve zprávě.

Aby management mohl podporovat úspěšnou digitální komunikaci, je důležité zjistit možnosti, účely a omezení digitálního komunikačního prostředí. Je například nezbytné, aby se stávající potřeba a digitální prostředí správně potkaly. (Sivunen & Laitinen 2020, 43.) V několika rozhovorech bylo zmíněno, že organizace mají k dispozici především dobré digitální komunikační kanály. Na druhou stranu, když se v průzkumu zjišťoval dopad digitalizace na komunikaci útvaru (otázka č. 19), pouze třetina si myslela, že se komunikace díky digitalizaci zlepšila. To je důležité zjištění, protože jedním z nejdůležitějších problémů, které v rozhovorech zazněly, byla dobrá a efektivní komunikace. Na druhou stranu je hodnocení celku náročné. Zatímco digitalizace omezila komunikaci tváří v tvář, zvýšila komunikaci v digitálním prostředí.



Ačkoli výsledky průzkumu i dotazovaných naznačují, že v digitálních pracovních postupech vysokých škol je co zlepšovat, je povzbudivé, že digitalizace nezpůsobila, že by respondenti měli pocit, že jejich práce je neviditelná. Na základě průzkumu (otázka č. 18) se pouze 15 % respondentů domnívalo, že digitalizace činí jejich vlastní práci neviditelnou. Stejně zjištění lze učinit i na základě rozhovorů. Pouze v individuálních rozhovorech se objevila zkušenost, že například při práci na dálku musí zaměstnanec vynaložit zvýšené úsilí, aby měl pocit, že jeho práce je pro organizaci viditelná. Zkušenost, že práce je viditelná, a tudíž smysluplná, je důležitá i pro pohodu zaměstnance.



Anu Sivunen a Kaisa Laitinen (2020, 50-51) sestavily faktory, které by pracoviště měla zohlednit v souvislosti s digitálním komunikačním prostředím. Tyto faktory by měly být zohledněny také ve vysokých školách, když vedení plánuje a rozvíjí digitální komunikační prostředí. Podle Sivunen a Laitinen jsou důležité následující faktory:

1. Jak a kde je možné získat přístup k digitálnímu komunikačnímu prostředí?
2. Možnosti spolupráce v digitálním komunikačním prostředí.
3. Kontrola a správa digitálního komunikačního prostředí, která zahrnuje dohodnuté postupy
4. Existuje také možnost externí spolupráce?
5. Rozpoznání různých postojů a očekávání týkajících se digitálního komunikačního prostředí.
6. (Bezpečná) možnost sdílení a ukládání informací a dat
7. Obecný návrh digitálního komunikačního prostředí
8. Viditelnost

Výzvy řízení v digitální éře

V otevřené otázce č. 20 průzkumu byli respondenti dotazováni: "Jak digitalizace ovlivnila každodenní postupy řízení vaší organizace?" V odpovědích byl mimo jiné zdůrazněn rostoucí význam digitálních nástrojů, efektivita a flexibilita. Zajímavým zjištěním však je, že ačkoli na jiných místech průzkumu DWEL byla zdůrazněna potřeba posílit komunikaci a interakci, v souvislosti s řídicími postupy bylo uznání věnováno rychlé distribuci informací. Souhrnně lze opatrně konstatovat, že digitální kanály zlepšují sdílení informací, ale zpochybňují vnitřní interakci organizací.

Přestože rozhovory a průzkum DWEL volaly po efektivnějším řízení a podpoře v souvislosti s digitalizací, dotazovaní se k řízení stavěli také chápavě. Zejména změny způsobené COVID-19 přinesly většině vysokých škol krizi, protože neexistovaly připravené provozní modely, které by reagovaly na revoluci v práci na dálku. V důsledku toho musely být přehodnoceny i postupy řízení. Na druhou stranu se má za to, že řízení trpí také mnoha nevýhodami digitalizace, jako je informační přetížení digitálního věku. Při zvážení všech okolností je zapotřebí komplexní rozvojové práce, která zohlední všechny úrovně organizace.

Tváří v tvář novému je důležité mít na paměti, že každý člen organizace je součástí změny. Vedení řídí velkou loď, ale jak tvrdí Joanna Keyton (2005), vedení nemůže změnit organizační kulturu samo. Vedení musí vystupovat jako vzor a vést změnu, ale v rámci změny organizační kultury, v tomto případě kultury práce, je nutný příspěvek každého z nás.

(Keyton 2005, 144-145.) V postpandemickém období je důležité, aby vedení vytvářelo struktury a rozvíjelo postupy související s digitálním prostředím, v nichž se komplexně zohledňují dopady digitalizace, ale také je nesmírně důležité, aby se všichni členové organizace zapojili do rozvojové práce.

Shrnutí oddílu o řízení

Význam digitální pohody jako součásti celkové pracovní pohody bude jistě i v budoucnu ve vysokých školách zdůrazňován. Zpráva DWEL ukázala, že je důležité, aby vedení vytvořilo celkovou strategii týkající se digitální práce a práce na dálku, která by podporovala také digitální pohodu jednotlivce a organizace. Za tímto účelem je důležité zjistit aktuální stav a potřeby vlastní organizace a dostatečně se věnovat vlastním speciálním potřebám. Celkově lze konstatovat, že v mnoha vysokých školách celkový rozvoj procesů stále probíhá.

Shrnutí hnacích sil a překážek v tématu managementu

TOP hnací síly

- Identifikace potřeb vlastní organizace
- Komplexní porozumění managementu dopadu digitálních technologií a prostředí na práci
- Informační podpora každodenní práce
- Vytvoření celkové strategie na podporu digitální pohody
- Školení a vzájemné učení na úrovni vedení společnosti

TOP bariéry

- Nedostatečné porozumění nebo know-how v oblasti digitalizace a digitálních nástrojů a prostředí
- Vlastní zatížení managementu a záplava informací
- Výzvy spojené s podporou a udržováním dobré digitální komunikace
- Nedostatečné zdroje
- Zaměstnanci se nezavazují k používání digitálních postupů

GOOR PRACTICES

- Příručka digitální pohody
- Vytvoření celkové strategie a rozvoj digitální kultury práce a práce na dálku
- Vedoucí pracovníci se školí v oblasti digitalizace a využívají vzájemnou podporu

06 | PRACOVNÍ PODMÍNKY

Digitalizace má velký vliv na pracovní metody, ale také na pracovní podmínky. Stále více zaměstnanců tráví pracovní dny pasivním sezením před obrazovkou a další stres způsobuje například neustálý příval informací. Přejít na práci na dálku během konference COVID-19 situaci pro mnohé ještě více ztížil. Ne všichni zaměstnanci měli k dispozici ergonomickou domácí kancelář a navíc se museli znovu učit mnoha pracovním metodám, protože hotové modely pro práci na dálku nemusely existovat. V této části zkoumáme pracovní podmínky vysokoškolských pracovníků z hlediska digitální pohody. Podle definice digitální pohody projektu DWEL se "pracovní podmínky" týkají fyzické ergonomie a kognitivní ergonomie.

Výzvy spojené s pracovními podmínkami byly zmíněny také v několika rozhovorech. Ačkoli se podle většiny rozhovorů postupně daří osvojovat si nové způsoby práce na individuální i organizační úrovni, na základě rozhovorů a průzkumu lze odhadnout, že stále existují nevyužité možnosti zlepšení pracovních podmínek z hlediska fyzické ergonomie a kognitivní ergonomie. Stejně zjištění potvrzuje i otázka v průzkumu (otázka č. 22), která žádala o zhodnocení: Jak je ve vaší vysokoškolské organizaci zohledňována digitalizace z hlediska pracovních podmínek?

Fyzická ergonomie

Většina pracovišť již fyzickou ergonomii zohledňuje, ale přechod na práci na dálku v roce 2020 byl rychlou a nečekanou změnou. Zvýšil se počet zaměstnanců pracujících na dálku v domácích kancelářích, ale ne všichni měli ve své domácí kanceláři ergonomické pracovní prostředí. Zároveň se velmi lišila podpora zaměstnavatelů pro práci na dálku. Tato změna oslabilu ergonomii práce mnoha zaměstnanců, a tím i jejich pracovní pohodu. Podle několika respondentů se očekávalo, že zaměstnavatelé poskytnou silnější podporu pro lepší pracovní podmínky i při práci na dálku. Mnozí se domnívali, že za pracovní podmínky při práci na dálku je příliš odpovědný zaměstnanec. Je však třeba poznamenat, že v rozhovorech byly prezentovány i opačné názory, podle nichž byl zaměstnavatel považován za toho, kdo práci na dálku dobře podporuje. Celkově lze na základě rozhovorů a průzkumu konstatovat, že by bylo důležité dosáhnout na organizační úrovni pochopení požadavků práce na dálku, očekávané podpory, ale z pohledu zaměstnavatele i možností poskytování podpory ve skutečnosti.

Kromě pracovního prostředí se v rozhovorech hovořilo také o vlivu práce na dálku na organizaci vlastní práce, zejména v počátečních fázích práce na dálku. Někteří z dotazovaných uváděli, že se například museli naučit reorganizovat svou práci a rozvrhnout si vlastní pracovní dobu. V počátečních fázích práce na dálku se například nedělaly dostatečné přestávky. Přestávky, které by přirozeně přicházely na akademické půdě mezi osobními schůzkami a přednáškami. Výuka v čistě virtuálním prostředí byla navíc považována za zatěžující. Důsledky byly popsány mj. Takto:

*"Dostatek přestávek je důležitý, aby se práce u počítače nestala přílišnou zátěží".
-neznámý přednášející-*

*"Při výuce výhradně ve virtuálním prostředí jsme získali zpětnou vazbu, že účastníci měli pocit, že je jejich energie vyčerpává ve srovnání s výukou ve fyzické učebně. Virtuální výukové prostředí rozhodně není stejné jako offline prostředí a u nás jako lektorů to vedlo k dalšímu stresu." - účastník kurzu.
-neznámý lektor-*

Je známo, že práce před obrazovkou je pasivní, proto by zaměstnanci měli dbát na to, aby si dělali dostatečné přestávky od vlastní práce. Je známo, že přiměřené přestávky zvyšují koncentraci a produktivitu, ale také pomáhají zvládat práci. Kromě toho bylo vědecky prokázáno, že nadměrné sezení představuje zdravotní riziko, proto je

důležité omezit nečinnost (Pesola 2016). Zejména při organizaci práce na dálku je třeba věnovat pozornost pracovnímu rytmu a začlenění dostatečných přestávek. Jedním ze způsobů, jak udržet správný pracovní rytmus, jsou rutiny. Kromě toho existují různé digitální metody, které lze využít například k podpoře pravidelných přestávek na cvičení zaměstnanců, kteří vykonávají sedavou práci.

Kognitivní ergonomie

Změna pracovního života ovlivnila fyzickou povahu práce, ale vyvolala také diskusi o kognitivní ergonomii. Fyzická ergonomie práce se studuje již dlouho a organizace již věnují pozornost fyzické funkčnosti kanceláří. Kognitivní ergonomie je zatím poměrně málo známý pojem, ale díky digitální práci její význam vzrostl. Jedním z klíčových faktorů byla transformace práce na tzv. mozkovou práci, která mozek namáhá mnoha způsoby. Zbytečné přerušování, multitasking a záplava informací jsou pro mnoho zaměstnanců samozřejmostí. (Finský institut pracovního zdraví 2022.) To lze pozorovat i v sektoru vysokého školství. V důsledku toho je vedle (fyzické) ergonomie zapotřebí porozumět i ergonomii kognitivní.

Podle Finnish Institute of Occupational Health (2022a):

“Kognitivní ergonomie znamená navrhování práce na míru člověku tak, aby jeho kognitivní požadavky, tj. nároky na práci s informacemi a podmínky, podporovaly hladký průběh práce. Nejčastější problémy: rozptylování, vyrušování a přetížení informacemi.”

Když se průzkum DWEL ptal, kterému aspektu ergonomie by měla být věnována největší pozornost, většina odpovědí se týkala informačního přetížení. Zvládnutí informačního přetížení je důležité, protože je známo, že zvyšuje stres zaměstnanců, ale může se projevit například i ve vnímání jako chyby paměti (Finnish Institute of Occupational Health 2022).



Pokud jde o další výzvy, kterým v práci čelí, respondenti hovořili také o oddělení pracovního a volného času. Digitální nástroje a práce v digitálním prostředí usnadnily práci mimo pracovní dobu. Hranice mezi prací a volným časem se stírá a práce se může snadno stát zahlcující. Tento jev nelze považovat za nový, ale digitální prostředí jej ještě více prohloubilo. Někteří z dotazovaných například uvedli, že si čtou e-maily mimo pracovní dobu, a dokonce i na dovolené. Někteří dotazovaní měli také pocit, že se od nich očekává, že budou studentům digitálně k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Pojmy FOMO (fear of missing out) a JOMO (joy of missing out) jsou obvykle spojovány s kulturou mládeže, ale lze je aplikovat i na pracovní život. Z pohledu zaměstnance může být FOMO spojen například se zkušeností, že mu něco

podstatného souvisejícího s prací uniklo. Organizace mají možnost toto ovlivnit jasnými pokyny týkajícími se např. dodržování pracovní doby.

FOMO = Strach z promeškání. V kontextu pracovního života FOMO znamená, že vám unikne něco zásadního z hlediska práce nebo komunikace související s prací. Pro zaměstnance je obtížné omezit používání digitálních kanálů souvisejících s prací na pracovní dobu. (Pirkkalainen, Tarafdar, Salo & Markkonen 2022).

Technologie jsou označovány za jeden z hlavních důvodů, proč se stírají hranice mezi prací a volným časem. Například díky aplikacím a notifikacím v chytrých telefonech, ale i sociálním sítím souvisejícím s prací může být lákavé kontrolovat je i ve volném čase. (Sivunen & Laitinen 2020, 49.) Radost ze zmeškaného času (Joy of miss out, JOMO) lze v kontextu pracovního života interpretovat jako stav, kdy je zaměstnanec schopen omezit využívání např. komunikačních kanálů souvisejících s prací ve svém volném čase. V konečném důsledku jde o schopnost a touhu jasně rozlišovat mezi pracovním a volným časem. Problémy spojené s rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem nejsou nové. Výzkumníci však zjistili, že špatné oddělení pracovního a volného času ovlivňuje mimo jiné zotavení, které je důležité z hlediska pohody a zdraví (např. Kinnunen et al. 2016). Volný čas je důležitý pro psychickou a fyzickou regeneraci jedince a ovlivňuje také jeho výkonnost v práci. V organizacích by se mělo vážně diskutovat o oddělení pracovního a volného času a o možnostech jeho ovlivnění.

Při hodnocení celkového tématu pracovních podmínek z hlediska digitální pohody se opět objevuje potřeba informací a školení. Vysokoškolské organizace musí nabízet více podpory, školení a pokynů, které podporují a posilují digitální pohodu zaměstnanců. Jeden z respondentů zdůvodnil potřebu školení mimo jiné takto:

"Nelze předpokládat, že zaměstnanci na všechny tyto věci přijdou sami vedle své vlastní práce. Zaměstnanec ani ne vždy ví, co by si měl zjistit. Proto je potřeba více školení pro zaměstnance, protože řešení jsou k dispozici."
-neznámý lektor-

Digitální pohoda je stále relativně novým pojmem, takže její celkový dopad na vlastní práci není ještě dostatečně pochopen. Zaměstnanci vysokých škol by měli být nejprve seznámeni s digitální pohodou a jejím významem z hlediska celkové pracovní pohody. Jakmile se zvýší porozumění a znalosti, lze předpokládat, že se zvýší i odhodlání k instruktážím a školením. Při instruktážích by bylo obzvláště důležité zohlednit například zátěžovou povahu výukové práce vykonávané v digitálním prostředí ve srovnání s výukou ve školním prostředí. Jeden z respondentů popsal situaci následovně

"A po hodině nebo dvou výuky online se cítím mnohem unavenější než při osobní výuce"
-neznámý učitel-

Z hlediska udržení pocitu společenství se hybridní práce osvědčila. Na druhou stranu, pokud jde o pracovní podmínky, byla práce na dálku v rozhovorech považována za dobrou volbu, i když se vyskytly problémy. V několika rozhovorech bylo uvedeno, že práce na dálku dokonce zvýšila pracovní pohodu. Práce se stala flexibilnější, což umožňuje například lépe než dříve skloubit pracovní a rodinný život. Kromě toho byla oceňována možnost soustředit se na svou práci bez vyrušování. Celkově lze říci, že mezi zaměstnanci existují velké individuální rozdíly, zejména pokud jde o práci na dálku a s ní spojené zkušenosti, na což je třeba pamatovat i v budoucnu při rozvoji digitální pohody. Jednou z klíčových otázek je, nakolik jsou organizace schopny a ochotny rozpoznat individuální rozdíly.

Souhrn sekce pracovních podmínek

Jedním z klíčových zjištění zprávy DWEL je, že organizace zatím nevěnují dostatečnou pozornost kognitivní ergonomii a ergonomii z hlediska digitální práce a práce na dálku. Existují nástroje pro udržení ergonomie a kognitivní ergonomie, ale nejsou dostatečně známé nebo jejich zavedení vyžaduje silnější podporu. Podporou udržování kognitivní ergonomie a dobré ergonomie práce lze posílit digitální pohodu v organizacích.

Fyzická ergonomie i kognitivní ergonomie jsou důležitou součástí celkové pracovní pohody člověka. Správná řešení posilují pracovní schopnost člověka, jeho zdraví a celkovou pohodu. Přechod práce do digitálního prostředí a home office proběhl rychle a nebylo možné předem zvážit všechny dopady na pracovní podmínky. Na druhou stranu se během posledních několika let nashromáždily zkušenosti s digitální prací v home office i v kampusech, což je dobrý základ pro navrhování řešení, která podporují fyzickou i kognitivní ergonomii. Výzkumné poznatky, doporučení založená na důkazech a technická řešení existují, ale je třeba je účinně implementovat na pracovištích. K tomu je zapotřebí školení a podpora poskytovaná organizací, ale také vlastní angažovanost a motivace zaměstnanců.

Shrnutí hnacích sil a překážek v tématu pracovní podmínky

TOP HNACÍ SÍLY

Jasně oddělení pracovního a volného času (JOMO)
Dostatečné přestávky a individuální pracovní rytmus
Více informací a školení o významu ergonomie a kognitivní ergonomie pro pracovní pohodu.
Organizace s výraznější podporou práce na dálku a metod práce doma (např. pracovní vybavení a funkční a pohodlné pracovní prostředí)
Vlastní motivace a odhodlání zaměstnance plnit pokyny

TOP BARIÉRY

nedostatečná podpora organizace pro práci na dálku
Vhodnost práce na dálku se liší v závislosti na pracovních úkolech a individuálních charakteristikách.
Nedostatečná nebo nedostatečně známá řešení na podporu kognitivní ergonomie.
FOMO
Neaktivita

GOOD PRACTICES

Organizace uznává potřebu podpory a podporuje práci na dálku, například pokud jde o pracovní vybavení, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem (např. omezený přístup na intr mimo pracovní dobu nebo jasné pokyny ohledně pracovní doby).
Silnější využívání různých digitálních nástrojů a funkcí, které mohou podpořit ergonomii a kognitivní ergonomii (přizpůsobení oznámení atd.).

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ



02

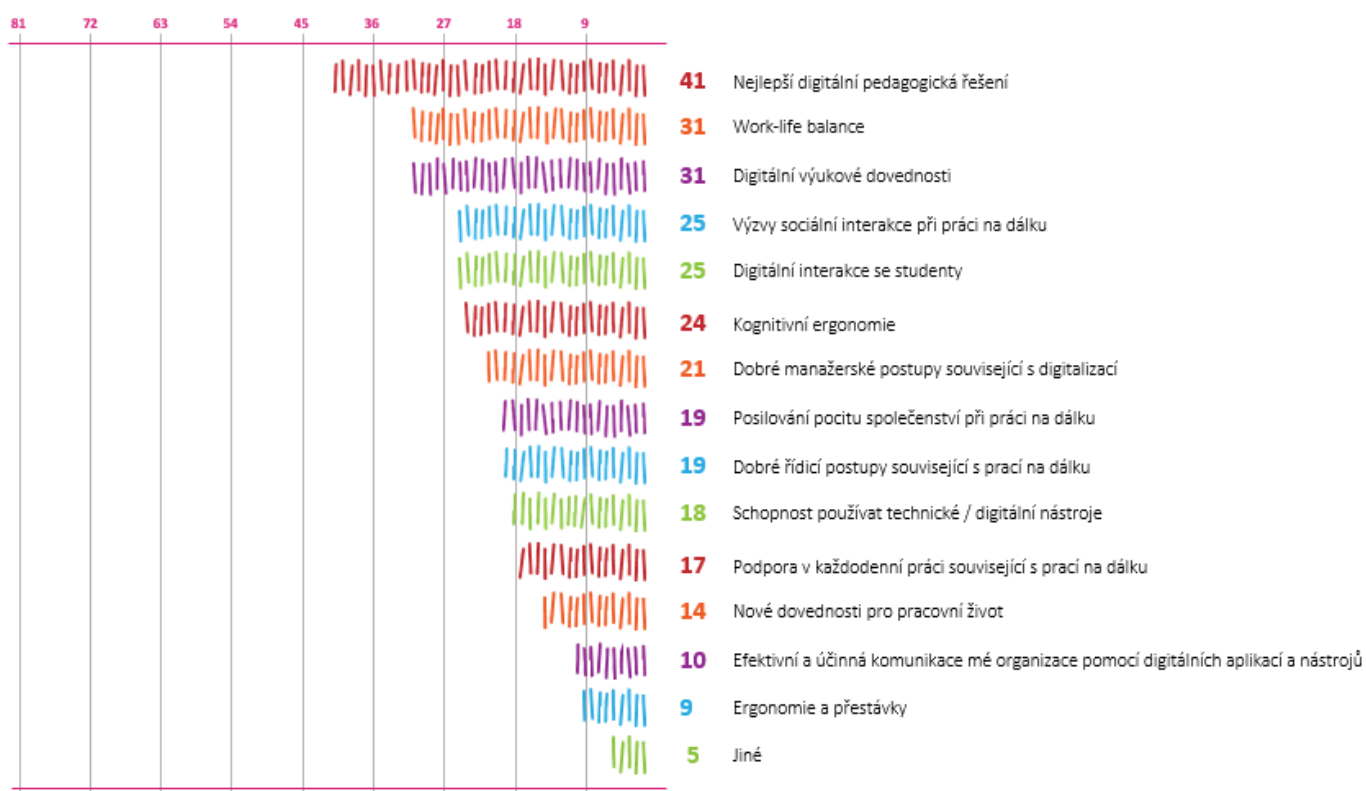
07 | ZÁVĚR VÝSLEDKŮ A VÝHLED DO BUDOUCNA

Pandemie COVID-19 způsobila revoluci v každodenním životě vysokoškolských institucí a mnoho nových organizačních postupů muselo být zavedeno bez komplexního základu. V nejtěžších chvílích pandemie šlo v pracovním životě především o zachování pracovního života navzdory výjimečným okolnostem. Nejpozději nyní nastal čas reflektovat zkušenosti a začít formovat celkovou strategii a společná pravidla, v nichž se důkladněji zkoumá digitalizace a posilování digitální pohody jako součást každodenního pracovního života. Digitální pohoda vyžaduje komplexní řešení, doporučení na míru, ale také cílevědomou, plánovanou a důslednou rozvojovou práci. Kromě toho byl ve všech tématech zprávy DWEL kladen výrazný důraz na vzdělávání a prostředky na něj vyčleněné.

Co se však v konečném důsledku očekává od vedení a organizace, pokud jde o rozvoj digitální pohody? Otázka 24 shrnuje oblasti pro zlepšení a rozvoj, které respondenti průzkumu DWEL považují za nejdůležitější. Na základě průzkumu DWEL lze konstatovat, že podpora digitálních dovedností a kompetencí souvisejících s prací je oblastí, která jednoznačně vyžaduje největší investice. Respondenti se zajímali zejména o nejlepší digitální řešení a digitální výukové dovednosti, tedy o svůj vlastní profesní růst a rozvoj. Kromě toho byla zdůrazňována rovnováha mezi pracovním a volným časem a otázky související s interakcí.

24

Která z následujících témat souvisejících s digitalizací a digitální pohodou byste se rádi dozvěděli? Vyberte tři nevhodnější možnosti.



Digitální pohoda obecně

Během těchto výjimečných okolností jsme se o digitální práci hodně naučili a ve vysokoškolském sektoru vzniklo mnoho skvělých řešení. Na druhou stranu zůstává mnoho otázek. Pracovní život se po pandemii postupně vrací do normálu, proto je důležité, aby organizace analyzovaly své vlastní úspěchy a neúspěchy.

Na základě výsledků zprávy DWEL lze shrnout, že je zapotřebí více informací, návodů a školení, zejména z hlediska digitálních dovedností a kompetencí, ale také z hlediska všech aspektů digitální pohody. Kromě toho je na základě získaných poznatků, dobrých zkušeností a rozvoje praxe důležité, aby organizace vypracovala vlastní digitální strategii a základní pravidla, ke kterým se členové organizace zaváží. Komplexní rozvoj digitální pohody však vyžaduje více zdrojů a investic ze strany vysokoškolské instituce. Několik posledních let přineslo dobré praktické informace jako základ pro rozvoj digitální pohody v sektoru vysokoškolského vzdělávání. Celkově byla pandemie COVID-19 v mnoha souvislostech popsána jako proces učení, z něhož sice také vyplynulo poučení, ale do budoucna je třeba ještě pracovat. Jako výchozí bod je dobré vzít v úvahu shrnutí digitální pohody, které provedl jeden z respondentů:

"Stručně řečeno, abychom mohli hovořit o digitální pohodě učitelů, je nutné, aby zaměstnanci byli motivováni používáním digitálních technologií, cítili podporu, pozitivní kulturu, ale zejména pociťovali osobní a profesní uspokojení ze své práce".

-neznámý respondent / management-

Na základě zprávy o digitální pohodě lze konstatovat, že klíčové příležitosti a výzvy sektoru vysokých škol jsou rozděleny následovně:




TOP 5 HNACÍCH SIL DIGITÁLNÍ POHODY


Celková strategie pro digitální práci, práci na dálku a digitální pohodu
dohodnutá základní pravidla v organizaci, která se vztahují na zaměstnance i studenty
Podporované školení, vzájemné učení, vedení a poradenství
Pochopení požadavků digitální pedagogiky na úrovni organizace
Hybridní práce nebo pravidelné a plánované offline schůzky vedle práce na dálku

TOP 5 BARIÉR DIGITÁLNÍ POHODY

Digitální pohoda není dostatečně známá jako součást celkové pracovní pohody.
Zdroje
Udržování pocitu komunity
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
Pracovní zátěž personálu i management

08 | SOUHRN VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

	Hnací síly	Bariéry
<p>DOVEDNOSTI A KOMPETENCE</p> 	<p>Identifikace klíčových dovedností a schopností</p> <p>Pochopení požadavků digitální pedagogiky na organizační úrovni</p> <p>Potřebná a účinná podpora, vedení a poradenství v oblasti digitální pedagogiky.</p> <p>Vhodné a bezpečné digitální nástroje</p> <p>Celoživotní vzdělávání a vlastní motivace k učení se novým digitálními nástroji a metodám</p>	<p>Zdroje</p> <p>Technostress</p> <p>Nový software a platformy a změny stávajících</p> <p>"Měl bych vědět, jak to udělat sám" - přístup</p> <p>Nedostatečné digitální dovednosti studentů</p>
<p>SMYSL PRO KOMUNITU</p> 	<p>Hybridní práce</p> <p>Pravidelné a plánované offline schůzky souběžně s prací na dálku</p> <p>Dohodnutá základní pravidla a závazek k jejich dodržování</p> <p>Empatie v digitálním prostředí</p> <p>Dobře naplánované komunikační kanály a jasné pokyny k jejich používání</p>	<p>Nedostatek společných základních pravidel</p> <p>Nedostatek empatie v digitálním prostředí</p> <p>Rozdílná přání a potřeby v organizacích</p> <p>Vliv digitálních prostředí na výuku a nedostatečná řešení</p> <p>Zhoršení interakce mezi studenty a vyučujícími</p>
<p>MANAGEMENT</p> 	<p>Identifikace potřeb vlastní organizace</p> <p>Komplexní manažerské porozumění dopadu digitálních technologií a prostředí na práci</p> <p>Informační podpora pro každodenní práci</p> <p>Vytvoření celkové strategie na podporu digitální pohody</p> <p>Školení a vzájemné učení na úrovni vedení společnosti</p>	<p>Nedostatečné pochopení nebo know-how digitalizace a digitálních nástrojů a prostředí</p> <p>Vlastní zatížení managementu a záplava informací</p> <p>Problémy s podporou a udržováním dobré digitální komunikace</p> <p>Nedostatečné zdroje</p> <p>Personál se nezavazuje k digitálním postupům</p>

<p>PRACOVNÍ PODMÍKY</p> 	<p>Jasně oddělení pracovního a volného času (JOMO)</p> <p>Dostatečné přestávky a vlastní pracovní rytmus</p> <p>Více informací a školení o významu ergonomie a kognitivní ergonomie pro pracovní pohodu</p> <p>Organizace s výraznější podporou práce na dálku a metod práce doma (např. pracovní vybavení a funkční a pohodlné pracovní prostředí)</p> <p>Vlastní motivace a odhodlání zaměstnance dodržovat pokyny</p>	<p>Nedostatečná podpora organizace pro práci na dálku</p> <p>Vhodnost práce na dálku se liší podle pracovních úkolů a individuálních charakteristik</p> <p>Nedostatečná nebo špatně pochopená řešení na podporu kognitivní ergonomie.</p> <p>FOMO</p> <p>Neaktivita</p>
---	--	---

NÁVRHY PRO PODPORU DIGITÁLNÍ POHODY VE VŠ SEKTORU

DOVEDNOSTI A KOMPETENCE



Silnější podpora ze strany organizací, jako je mentoring, řízená školení, webináře, vzájemné učení a materiály pro samostudium (např. příručka pro práci s digitálními technologiemi).

Zajištění dostatečných zdrojů (včetně např. plánování pracovní doby).

Společný vývoj a společné vzdělávání v souvislosti s digitálním vzděláváním zaměřené na pedagogické pracovníky vysokých škol.

SMYSL PRO KOMUNITU



Hybridní práce nebo práce na dálku, která zahrnuje možnost spontánních a organizovaných osobních setkání.

Plánované využívání digitálních komunikačních kanálů a jasné pokyny pro jejich používání

Dohodnutá základní pravidla (digitální) pro komunikaci a interakci se zaměstnanci VŠ, studenty a zúčastněnými stranami

MANAGEMENT



Komplexní analýza stavu a potřeb vlastní organizace VŠ jako základ pro rozvojovou práci

Vytvoření celkové strategie pro digitální práci, práci na dálku a digitální pohodu

Školení na úrovni managementu týkající se digitální práce a možnosti vzájemné podpory

PRACOVNÍ PODMÍNKY



Silnější podpora ze strany organizace pro zajištění kvalitního prostředí pro práci na dálku

Silnější využívání různých digitálních nástrojů a funkcí, které mohou podpořit ergonomii a kognitivní ergonomii

Doporučení a školení v oblasti ergonomie a kognitivní ergonomie

| 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.

| ORIGINALNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

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