

## **UTJECAJ PANDEMIJE COVID-19 I ONLINE NASTAVE NA MOTIVACIJU AKADEMSKOG OSOBLJA I STUDENATA**

### **THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND ONLINE LESSONS ON THE MOTIVATION OF ACADEMIC STAFF AND STUDENTS**

Valentina Štrbac\*  
Lejla Tatarević – Ščetić\*\*

#### **SAŽETAK**

Tehnološki razvoj predstavlja odliku 21. stoljeća, te karakterizira sve sfere modernog života. Pandemija Covid-19 doprinjela je bržem procesu digitalizacije u visokom obrazovanju i ostavila veliki trag na istom. Uzimajući u obzir činjenicu da je tehnologija uzela primat u poslovanju i da nije moguće ostvariti konkurentan položaj na tržištu ukoliko ne posjeduju tehnološku infrastrukturu, kompanije konkurentsku poziciju danas najčešće ostvaruju kroz ljudske potencijale. Činjenica jeste da isključivo ljudske potencijale kompanije na tržištu ne mogu kopirati, te da motivacija zaposlenika igra veliku ulogu na poslovanje kompanije i ostvarenu dobit. Kroz ovaj rad je prikazan utjecaj motivacije na akademsko osoblje i studente prije pandemije Covid-19 i online nastave, a fokus je stavljen na motivaciju tokom pandemije i održavanja online nastave. Istraživanje je rađeno u dvije skupine. Prva skupina, akademsko osoblje, obuhvata vanredne profesore, redovne profesore, docente, više asistente i asistente, dok druga skupina obuhvata redovne, vanredne i distance learning studente. Anketni upitnik je sačinjen od devet pitanja, od kojih je osam pitanja sa višestrukim odgovorom i jedno otvoreno pitanje, gdje su ispitanici mogli da iskažu svoje mišljenje. Predstavljene rezultati mogu biti od koristi visokoobrazovnim institucijama prilikom kreiranja poslovne strategije i organizacije i realizacije nastavnog procesa.

**Ključne riječi:** obrazovanje, motivacija, pandemija, online nastava.

---

1

\* Valentina Štrbac, student, Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, email: [valentinastrbac@outlook.com](mailto:valentinastrbac@outlook.com)

\*\* Lejla Tatarević-Ščetić, mr.sc., Sveučilište/Univerzitet „Vitez“, email: [lejlatatarevic@live.com](mailto:lejlatatarevic@live.com)

## ABSTRACT

Technological development is a feature of the 21st century and characterizes all spheres of modern life. The Covid-19 pandemic contributed to a faster digitalization process in higher education and left a big mark on it. Considering that technology has taken precedence in business and that it is impossible to achieve a competitive position on the market if it does not have a technological infrastructure, companies today most often achieve a competitive position through human resources. The fact is that only the human potential of companies cannot be copied on the market, and that employee motivation plays a major role in the company's operations and profitability. Through this paper, the impact of motivation on academic staff and students before the Covid-19 Pandemic and online lessons is presented and the focus is on motivation during the Pandemic and online teaching. The research includes two groups. The first group of academic staff includes associate professors, full-time professors, docents, senior assistants and assistants, while the second group includes full-time, part-time and distance learning students. The questionnaire consisted of nine questions, eight of nine are multiple-choice questions, and one open-ended question where respondents could express their opinions. The presented results can be useful to higher education institutions in creating business strategies and organization and implementation of the teaching process.

**Keywords:** education, motivation, pandemic, online lessons.

## UVOD

Pitanje motivacije danas postaje ključno kako za vlastiti opstanak tako i za opstanak kompanija. Promjene u okruženju zahtjevaju fleksibilnost kompanija u pogledu motivacije, jednostavnije rečeno motivacijski modeli i tehnike koji su do sada bili funkcionalni, više nisu. Motivacija je kroz teoriju definisana kao unutrašnji podsticaj u čovjeku da krene prema ostvarenju ciljeva. Posmatrajući svakog čovjeka kao posebnu jedinku dolazimo do zaključka da svakog od nas motivišu različite stvari. Upravo iz tog razloga motivaciji, njenim teorijama i modelima potrebno je pristupiti studiozno i posvetiti posebnu pažnju. Motivacija predstavlja kompleksnu pojavu. Može se definisati na različite načine, iz različitih perspektiva i vjerovatno svako ima različitu definiciju onoga što ga motiviše. Može se reći da je jedan veliki dio motivacije zasnovan na psihološkoj bazi, jer ne motivišu svakog iste stvari.

U posljednjih nekoliko godina svjedoci smo jako brzog širenja tehnologije na svim područjima ljudskog djelovanja, tako i u nastavi. Danas je teško zamisliti nastavu bez medija, čak šta više nastoji se koristiti sve veći broj medija, stoga se govori o multimedijalnosti kako bi se učenicima i studentima omogućilo bolje i brže shvaćanje i usvajanje sadržaja. Upravo zbog jako brzog širenja, postoje i različiti termini za učenje pomoću mrežnih alata, kao što su e-učenje, on-line učenje, m-learning (učenje pomoću mobilnih uređaja) i slično. Ako se radi o takvom učenju, najčešće je riječ o učenju na daljinu. Učenje na daljinu može se definirati kao potpora učenju primjenom mrežne tehnologije, a posebno web tehnologije. Nadalje se može definirati kao kontinuirana asimilacija znanja i vještina stimulirana sinkronim i asinkronim

aktivnostima učenja koje su kreirane, dostavljane, podržane i upravljane internetskim tehnologijama. (Lovrić, 2021).

Važno je istaknuti da uspješnost usvajanja sadržaja i ostvarenje ciljeva uveliko zavisi i o karakteristikama učenika, primjerice ima li učenik dovoljno potrebnog predznanja kako bi mogao pratiti određenu nastavnu jedinicu? A veliku ulogu u tome ima i motivacija, stoga je važno učenika motivirati i probuditi u njemu dovoljno znatiželje kako bi usvajanje i primjena mrežnih alata bili uspješni. (Marinac, 2019).

Online učenje zahtijeva sudjelovanje studenata u nastavnom procesu na vlastitu odgovornost. Tjera ih da sudjeluju u online nastavi s vlastitom sviješću, da stiču nova znanja i informacije u interakciji s profesorom i drugim studentima. Uspjeh studenta i učenje je povezano s njihovom motivacijom. Istraživanja su pokazala da su na učenike najviše utjecali njihovi unutarnji poticaji a ne vanjska motivacija. Unutarnji čimbenici identificirani su kao stabilne lične karakteristike uspješnih online učenika. Zanimljivo, unutarnja motivacija, izolirani osjećaji, neuspjeh u tehnologiji i loše upravljanje vremenom faktori su koji utječu na neuspješne online učenike. (Gustiani, 2020)

## **1. TEORIJE MOTIVACIJE**

Torington, Hall i Taylor (2004) navode da će pojedinca u procesu motivacije, podstaći na akciju samo stvari koje i sam vrednuje. Neki ljudi imaju manje unutrašnje energije i pokretačke snage od drugih, a i manje potrebe za razvojem. Također, pojedinci koji imaju visok nivo energije i pokretačke snage mogu svoju energiju usmjeriti i van radnog okruženja. Iako možemo pokušati da motivišemo ljude spolja, najveća snaga motivacije dolazi iznutra i pod kontrolom je pojedinca a ne nekog drugog. Dakle, motivacija je proces koji se odvija na psihološkoj bazi, sam dokaz tome jeste činjenica da nekog motiviše novac, nekog edukacija, nekog pak sigurnost posla i slično. Individualne karakteristike su ono što određuje motivaciju zaposlenih. Zadatak svakog menadžera jeste da shvati osobnost i razmišljanje svojih zaposlenika, te da u zavisnosti od toga koristi materijalne ili nematerijalne motivacijske tehnike.

Nakon što su postavljeni ciljevi preduzeća, odabrana strategija za njihovo ostvarivanje, oblikovana adekvatna organizacija te angažirani odgovarajući ljudski resurs, pred menadžment se postavlja zadaća da zaposlenike vodi ka ostvarenju postavljenih ciljeva. Prema Buble (2006) motivacija se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i odražava ciljno ponašanje ljudi. Različiti autori su se bavili motivacijom kao psihološkom naukom i razvili su različite teorije o tome. Lukić Nikolić (2021) navodi da su ključne teorije motivacije hijerarhija potreba Maslow, ERG teorija potreba, teorija dva faktora, McClellandova teorija potreba i teorija X i Y (McGregor).

Teorija potreba Maslow ukazuje na to da zaposlene pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene. Na prvom mjestu su fiziološke potrebe, zatim potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadanjem, poštovanjem i na kraju potrebe za samoaktualizacijom. Tek nakon što su sve potrebe zadovoljene, ili bar većinski dio, zaposlenici osjećaju zadovoljstvo i motivirani su da ozbiljnije krenu ka ostvarenju poslovnih ciljeva. ERG teorija ukazuje da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba: egzistencijalne potrebe, potrebe za povezivanjem i potrebe za razvojem. Teorija dva faktora ističe da motivaciju zaposlenih determinišu higijenski

faktori koji nemaju ulogu motivatora ali ukoliko su dobri nema nezadovoljstva zaposlenih i motivacioni faktori koji utiču na motivaciju kao što su postignuća, priznanja, izazovi itd. McClenadova teorija ukazuje na to da postoje tri vrste potreba a to su: potrebe za dostignućem, potrebe za moći i potrebe za udruživanjem. Teorija X i Y ukazuje na to da postoje dvije različite i suprotstavljene pretpostavke o ljudskoj prirodi:

- Prema teoriji X zaposleni ne vole da rade, trude se da izbjegavaju rad i odgovornost i nemaju ambicije.
- Teorija Y zagovara da su zaposleni posvećeni zadacima i usavršavanju vještina, da su spremni i voljni da rade, da prihvate odgovornost i da donose odluke.

Određen pristup zaposlenika ne zavisi samo od njih samih i njihovih sposobnosti nego i motivacionih faktora koji ih pokreću. Motivisani zaposlenici predstavljaju najvažniji faktor na tržištu, a nemotivisani zaposlenici predstavljaju kočnicu odnosno okidač koji firmu vodi ka dnu.

## **2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

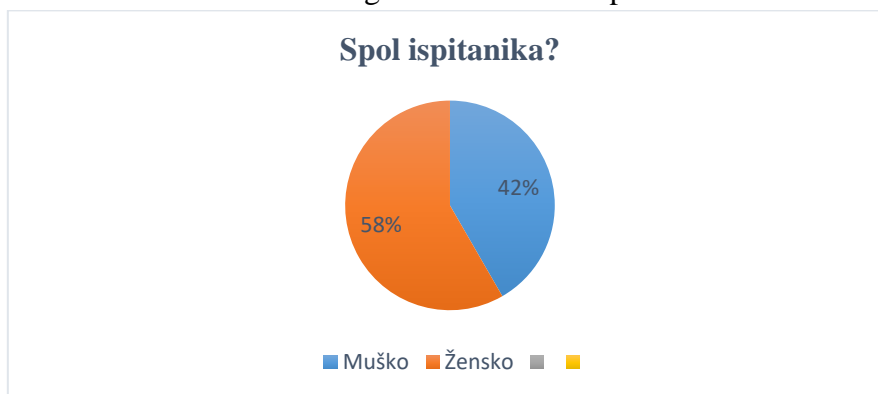
Pandemija Covid-19 pogodila je cijeli svijet i svi sektori od poljoprivrednog do obrazovnog su se morali prilagoditi promjenama i promjeniti sistem poslovanja kako bi opstali na tržištu. Uzimajući u obzir sve navedeno kao i promjene koje su se desile na globalnom nivou u posljednje dvije godine, u ovom radu je predstavljen utjecaj Pandemije Covid-19 na motivaciju akademskog osoblja i studenata, te uticaj motivacije akademskog osoblja na rad sa studentima i prenošenje znanja kao i uticaj motivacije studenata na krajnji ishod njihovog školovanja.

Obrazovni sistem je uspio odgovoriti i prilagoditi se elektronskom sistemu poslovanja odnosno online izvođenju nastave međutim da bi prikazali stvarno stanje, proveden je anketni upitnik. Istraživanje je rađeno u dvije skupine. Prva skupina akademsko osoblje obuhvata ukupno 36 ispitanika (vanredni profesori, redovni profesori, docenti, viši asistenti i asistenti) i druga skupina obuhvata 100 ispitanika a odnosi se na redovne, vanredne i distance learning studente. Anketni upitnik je sačinjen od devet pitanja, od kojih je osam pitanja sa višetrukim odgovorom, i jedno otvoreno pitanje gdje su ispitanici mogli da iskažu svoje mišljenje.

## **3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA**

U nastavku su predstavljeni rezultati empirijskog istraživanja. U anketnom istraživanju akademskog osoblja učestvovalo je ukupno 36 ispitanika. Od toga 15 muškaraca i 21 žena.

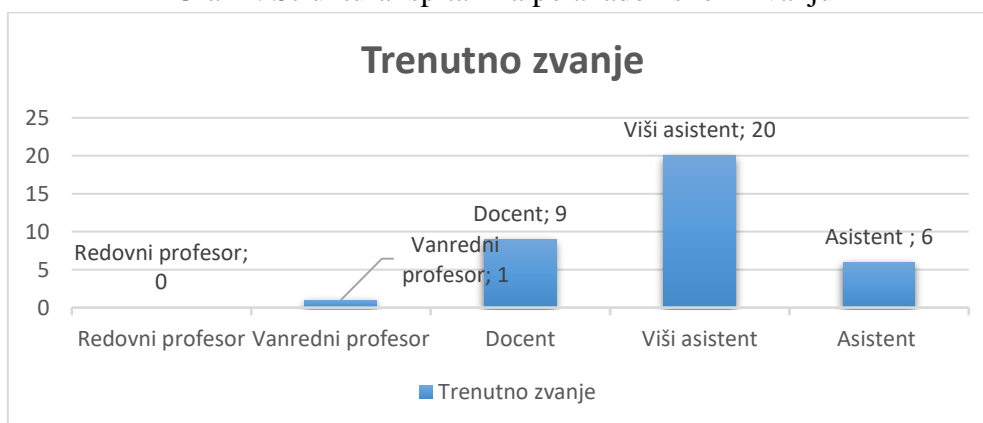
Graf 1: Demografska struktura ispitanika



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Svoj stav po pitanju motivacije prije i za vrijeme održavanja online nastave dao je 1 vanredni profesor, 9 profesora u zvanju docenta, 20 viših asistenata i 6 asistenata.

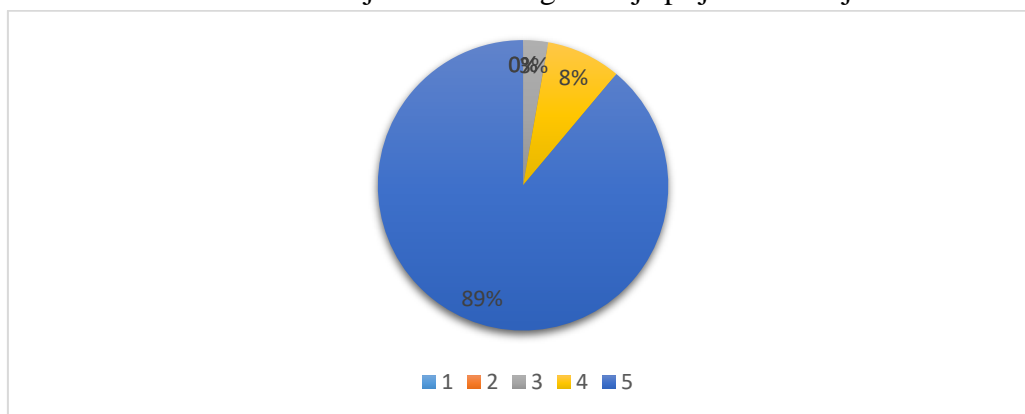
Graf 2: Struktura ispitanika po akademskom zvanju



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Od 35 ispitanika niti jedan ispitanik nije svoju zainteresovanost za nastavni proces prije Pandemije Covid-19 ocjenio ocjenom jedan ili dva, a samo jedan ispitanik je ocjenio ocjenom 3, tri profesora/asistenta su svoju zainteresovanost označili ocjenom 4, a 32 ispitanika ocjenom 5, što u prosjeku znači da su profesori i asistenti prije Pandemije Covid-19 bili zainteresovani i motivisani za nastavni proces i prenošenje znanja.

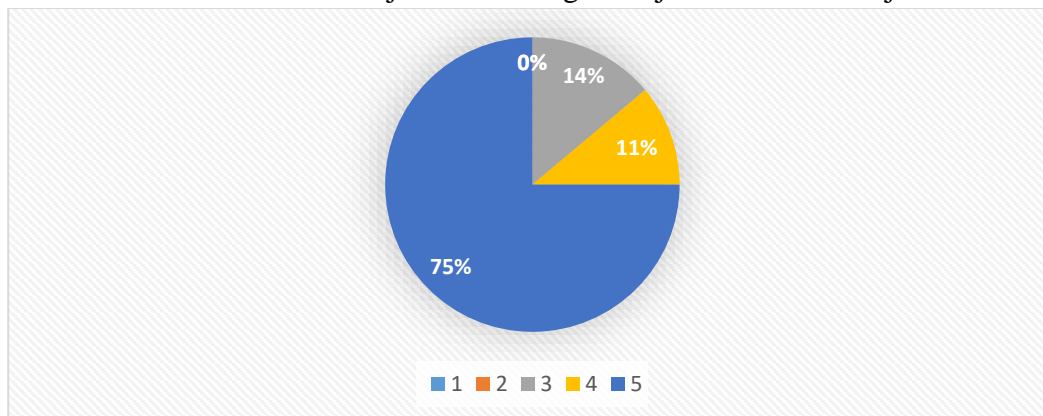
Graf 3: Prikaz motivacije akademskog osoblja prije Pandemije Covid-19



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Ono što je zanimljivo jeste da se kod akademskog osoblja situacija promjenila neznatno, te da nakon Pandemije akademsko osoblje i dalje pokazuje zainteresovanost za nastavni proces ali u malo manjoj mjeri. Jednostavnije rečeno, motivacija zaposlenika polako opada. Još uvijek niti jedan profesor/asistent nije svoju motivaciju označio ocjenom jedan i dva, ali pet njih je označilo ocjenom 3, četvero odnosno 12% ocjenom 4 i 74% odnosno 27 ispitanika ocjenom 5. Ono što je bitno uočiti jeste da se situacija promjenila i da treba uložiti napore u motivaciju, kako bi vratili prvobitno stanje.

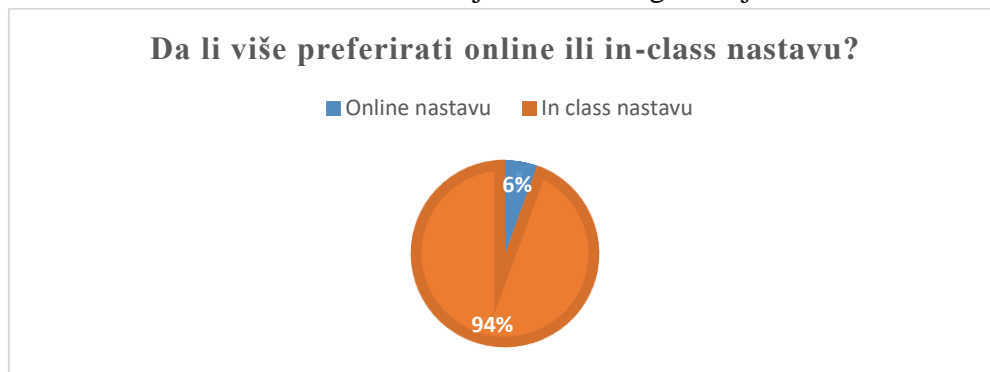
Graf 4: Prikaz motivacije akademskog osoblja nakon Pandemije Covid-19



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Na pitanje da li više preferirate online ili in-class nastavu profesori i asistenti su gotovo jednoglasno odgovorili in-class nastavu. Čak 94% ispitanika je odabralo in-class nastavu kao prvi način izvođenja nastave.

Graf 5: Preferencije akademskog osoblja



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Akademsko osoblje je također bilo složno u tvrdnji da je in-class metod održavanja nastavnog procesa znatno učinkovitiji te da studenti tokom in-class nastave usvoje znatno više znanja, u odnosu na online metod. 92% ispitanika je odabralo in-class metod kao učinkovitiji, što opravdava i činjenicu da akademsko osoblje više preferira in-class način izvođenja nastave.

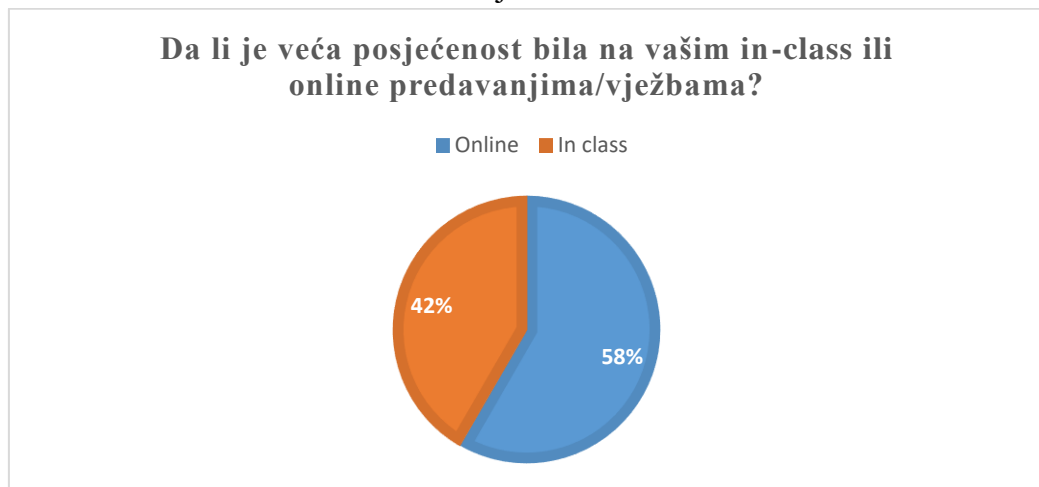
Graf 6: Učinkovitost metoda izvođenja nastavnog procesa



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Na prethodnom grafikonu možemo vidjeti da kod posjećenosti nastavi dolazi do promjena u omjeru, odnosno da studenti više pohađaju online nastavu nego in-class. Bez obzira na to što profesori/asistenti smatraju da je in-class metod učinkovitiji, posjećenost je ipak veća kod online načina izvođenja nastave.

Graf 7: Posjećenost nastavi



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Kroz posljednje pitanje u anketnom upitniku došlo se do zaključaka zašto su rezultati istraživanja ovakvi i zašto je kod online izvođenja nastave posjećenost veća, ako je učinkovitost izvođenja i usvajanja znanja manja kao i motivacija profesora/asistenata niža. Posljednje anketno pitanje za akademsko osoblje je otvoreno pitanje, gdje su ispitanici mogli da navedu prednosti i nedostatke online izvođenja nastave.

Kao glavne prednosti ispitanici su izdvojili sljedeće:

- ✓ Smanjeni troškovi obzirom na to da fizički dolazak nije neophodan
- ✓ Nastavno gradivo mogu da prate i studenti koji su u izolaciji , a isto tako on line nastava je pokazala da možemo i u nepredvidivim situacijama reagovati i održati nastavu
- ✓ Bolja posjećenost studenata
- ✓ Mobilnost praćenja nastavnog procesa
- ✓ Usavršavanje informatičkih odnosno digitalnih kompetencija
- ✓ Dostupnost materijala za učenje 24/7
- ✓ Fleksibilnost održavanja nastavnog procesa
- ✓ Jednostavnije organizacija nastavnog procesa

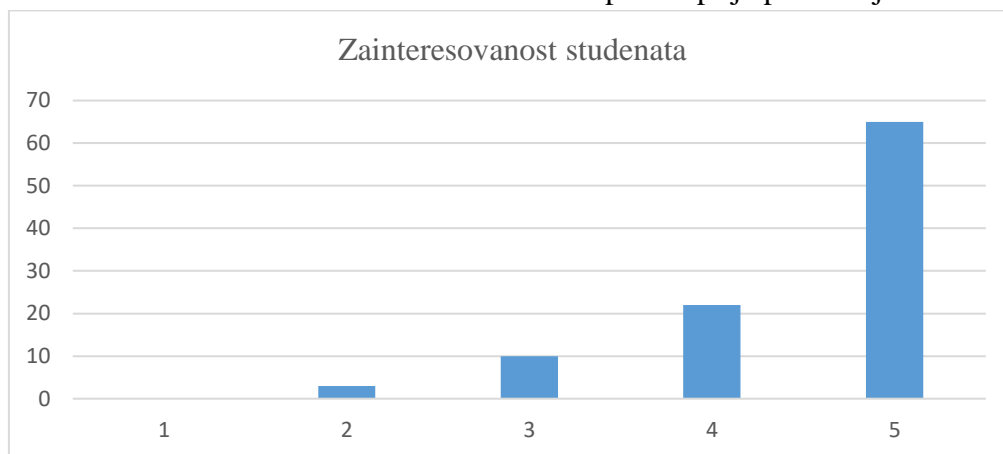
Kao glavne nedostatke ispitanici su naveli:

- ✓ Nedostatak interakcije između nastavnika i studenta
- ✓ Nezainteresovanost studenata
- ✓ Tehnički problemi s opremom, neznanje kako se oprema koristi i kod studenata i kod nastavnika
- ✓ Neposjedovanje adekvatne opreme
- ✓ Nemogućnost izvođenja praktičnih vježbi
- ✓ Nemogućnost izvođenja grupnih zadataka
- ✓ Smanjena želja za učenjem kod studenata
- ✓ Nemogućnost praćenja ponašanja, zainteresovanosti i discipline studenata
- ✓ Nedostatak komunikacije uživo može utjecati na objektivnu procjenu znanja



Kako bi predstavili pravo stanje motivacije, urađen je anketni upitnik i za studente. Na anketni upitnik je odgovorilo ukupno 100 studenata, 35 muškaraca i 65 žena, od toga 36 redovnih studenata, 41 vanredan student i 23 studenta sa distance learning statusom. Ispitanici su dali odgovor na pitanje vezano za motivaciju prije i poslije pandemije kako bi napravili adekvatnu komparaciju.

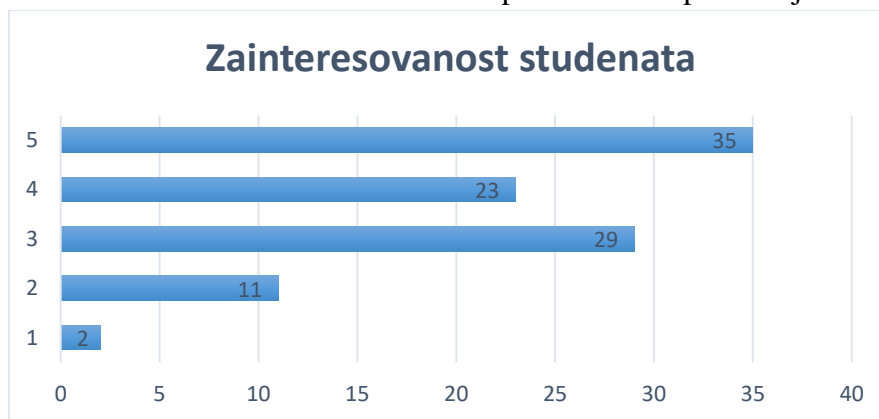
Graf 8: Zainteresovanost studenata za nastavni proces prije pandemije Covid-19



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

65 studenata je svoju zainteresovanost za studij iskazalo ocjenom 5, 22 studenta ocjenom 4 iz čega možemo zaključiti da su studenti bili izrazito zainteresovani za svoj studij prije pandemije.

Graf 9: Zainteresovanost studenata za nastavni proces tokom pandemije Covid-19



Izvor: Primarno istraživanje – anketni upitnik

Ono što primjećujemo jeste da je došlo do drastične promjene u motivaciji studenata za nastavni proces. Naime 65 studenata je izrazilo motivaciju ocjenom pet prije pandemije, a 35 studenata je ocjenom pet izrazilo svoju motivaciju za nastavni proces tokom pandemije, što je gotovo 50% manje. Također, čak 11 studenata je svoju motivaciju izrazilo ocjenom 2, za razliku od perioda prije pandemije kada je samo jedan student dao ocjenu dva. Dakle, možemo zaključiti da je pandemije doprinjela znatnom padu motivacije kod studenata, iako su kod prednosti i nedostataka mišljenja podjeljena. Mišljenja studenata su podjeljena kada je u pitanju način izvođenja nastave, 55 studenata više preferira in-class metod održavanja nastave dok 45

preferira online. Razlog navedenih rezultata proizilazi iz činjenice da su u anketnom istraživanju učestvovali i vanredni i dl studenti, kojima online metod odgovara iz razloga što su u radnom odnosu i ne mogu pohađati in-class nastavu. Međutim, kada govorimo o učinkovitosti metoda 66% studenata smatra da je in-class učinkovitiji metod odnosno da kroz in-class nastavu usvoje više znanja i vještina.

Posljednje anketno pitanje za studente je otvoreno pitanje, gdje su ispitanici mogli da navedu prednosti i nedostatke online izvođenja nastave.

Kao glavne prednosti ispitanici su izdvojili sljedeće:

- ✓ Smanjeni troškovi s obzirom na to da fizički dolazak nije neophodan i ušteda vremena
- ✓ Nastavno gradivo mogu da prate i studenti koji su u izolaciji , a isto tako online nastava je pokazala da možemo i u nepredvidivim situacijama reagovati i održati nastavu
- ✓ Bolja posjećenost nastavi
- ✓ Mobilnost praćenja nastavnog procesa
- ✓ Usavršavanje informatičkih odnosno digitalnih kompetencija
- ✓ Dostupnost materijala za učenje 24/7
- ✓ Fleksibilnost održavanja nastavnog procesa
- ✓ Jednostavnija organizacija nastavnog procesa
- ✓ Mogućnost fokusiranja na nastavu bez ometanja drugih studenata
- ✓ Zdravstvena zaštita studenata

Kao glavne nedostatke online nastavnog procesa studenti navode:

- ✓ Nedostatak interakcije između nastavnika i studenta
- ✓ Nezainteresovanost studenata
- ✓ Tehnički problemi s opremom, neznanje kako se oprema koristi i kod studenata i kod nastavnika
- ✓ Neposjedovanje adekvatne opreme
- ✓ Nemogućnost izvođenja praktičnih vježbi
- ✓ Nemogućnost izvođenja grupnih zadataka
- ✓ Smanjena želja za učenjem kod studenata
- ✓ Nemogućnost praćenja ponašanja, zainteresovanosti i discipline studenata
- ✓ Nedostatak komunikacije uživo može utjecati na objektivnu procjenu znanja
- ✓ Nedostatak komunikacije i socijalizacije s drugim studentima
- ✓ Monotonost i jednoličnost
- ✓ Nedovoljan kvalitet obrade gradiva
- ✓ Pad koncentracije studenata
- ✓ Otežano savladavanje gradiva
- ✓ Oštećenje vida uslijed previše provedenog vremena za računarom

Ono što možemo zaključiti iz navedenog jeste da kod studenata dolazi do pada koncentracije prilikom održavanja online nastave, što automatski dovodi do pada motivacije kod akademskog osoblja. Online nastavni proces ima prividnu prednost, a to je da iz udobnosti doma student stiže akademsko obrazovanje, što se nakon nekog vremena očituje kao veliki nedostatak. Online predavanja i predavanja in-class nemaju jednak kvalitet niti vrijednost,

obzirom da su profesori i asistenti posebno kod izvođenja vježbi ograničeni i iste moraju prilagoditi mogućnostima izvođenja, što često dovodi do toga da vježbe ne budu održane na adekvatan način.

Na osnovu rezultata dobivenih putem primarnog istraživanja donesene su preporuke za unaprjeđenje nastavnog procesa. Oni koji imaju motivaciju raditi i učiti bolje doprinose ostvarivanju ciljeva koje je kompanija postavila. Ne mora tu biti isključivo riječ o ostvarivanju profita, a najbolji pokazatelj za to bio je lockdown tokom 2020. godine. Trebala je izuzetna motivacija zaposlenih da bi se u procese rada uveli novi alati, nastavljao obavljati posao od kuće i uz sve to ostvariti produktivan rad bez grešaka. Istraživanja jasno pokazuju blizak odnos između motivacije i učinka. Motivirani zaposlenik ima mnogo bolje rezultate od nemotiviranog. To je zato što kad god naiđe na zadatak koji je vrlo vrijedan i značajan, radi na njemu s potpunom predanošću da dovrši iznad svojih očekivanja. Zbog toga bi za svaku kompaniju trebalo biti jako važno razumjeti kako motivacija funkcionira.

Na osnovu provedenog istraživanja došli smo do zaključka da je Pandemija Covid-19 u određenoj mjeri utjecala na akademsko osoblje ali i na studente. Menadžment mora izvršiti korektivne mjere i motivirati akademsko osoblje koje će u konačnici djelovati na motivaciju studenata. Motivacija je jedan od najvažnijih psiholoških pojmova u obrazovanju koji potiče studenta na učenje. Kognitivna motivacija (motivacija za svjesno djelovanje) ima veliku ulogu u e-učenju. Radi se o tome da student ne sudjeluje u nastavnom procesu zbog straha da se ne ističe od ostalih ili da bude nagrađen, već kako bi stekao znanja i vještine, proširio lične horizonte i radio na usavršavanju. Motivacija je važan faktor u održavanju zadovoljstva učenika u okruženju e-učenja. Nedostatak motivacije može biti ozbiljna prepreka u održavanju koncentracije učenika u nastavnom procesu. (Berestova, Burdina, Lobuteva, Lobuteva, 2022)

Prijedlozi za poboljšanje motivacije doneseni na osnovu empirijskog istraživanja su:

1. Edukacija akademskog osoblja – veliki postotak profesora/asistenata gubi motivaciju za radom zbog otežanog korištenja tehnologije. Menadžment treba da edukuje profesore koji nisu ranije imali priliku da koriste online platforme za održavanje nastave i da im obezbjedi adekvatnu opremu za održavanje online nastave. Mnoge kompanije su došle do zaključka da ulaganje u ljudski kapital može biti najvažnija investicija koju će ikada imati. Kada je u pitanju ljudski kapital, ulaganje u ljudske resurse i ostvarivanje povrata na uloženo je mnogo više od finansijske dobiti. Ulaganjem u zaposlene, kompanije stiču nova znanja; povećavaju kapital; povećavaju produktivnost zaposlenih i zadovoljstvo. (Jaganjac, Gavrić, Obhođaš, 2020).
2. Održavanje online nastave za vanredne i distance learning studente - kroz anketni upitnik, ispitanici su imali podijeljeno mišljenje po pitanju online nastave. Naime, redovni studenti su istakli da kroz online metod održavanja nastave gube osjećaj za studiranjem a samim tim i motivaciju za učenje, a vanredni i distance learning su istakli da su kroz online nastavu konačno imali priliku da prisustvuju predavanjima i usvoje nova znanja, jer kod klasičnog in-class metoda nisu u mogućnosti da prisustvuju. Preporuka na osnovu empirijskog istraživanja jeste održavanje in-class nastave za redovne studente, ali i zadržavanje online nastave za vanredne i distance learning studente.

3. Fleksibilno održavanje online nastavnog procesa – uzimajući u obzir da su gotovo svi vanredni i distance learning studenti u radnom odnosu, poželjno je nastavni proces organizovati u večernjim satima ili vikendom.

## ZAKLJUČAK

Nakon provedenog istraživanja došli smo do zaključka da je motivacija akademskog osoblja kao i motivacija studenata znatno narušena uslijed pandemije Covid-19. Obrazovne ustanove prije svega moraju raditi na motivaciji akademskog osoblja, jer ukoliko su profesori i asistenti nemotivisani dolazi do monotonosti u radu, padu koncentracije studenata, nezainteresovanosti i nedostatka motiviranosti studenata.

Svjesni smo da situacija iziskuje da zaštitimo kako profesore i asistente tako i studente, međutim svjesni smo i činjenice da online metod nije dugoročno rješenje za nastavni proces jer se kvalitet in-class nastave i online nastave ne može mjeriti. Razlozi za navedeno jeste svakako ograničenost predmetnog profesora i asistenta u održavanju predavanja ili vježbi ukoliko su u pitanju praktični ili grupni zadaci.

Činjenica jeste da online održane vježbe ograničavaju mogućnost praktične nastave i da online nastava umanjuje subjektivni osjećaj studenata za studijem, međutim sa druge strane online metod i pandemija Covid-19 su pozitivno utjecali na motivaciju vanrednih i dl studenata za nastavnim procesom, jer fizički nisu u mogućnosti prisustvovati. Dolazimo do zaključka da kombiniranjem online (za vanredne i distance learning studente) i in-class (za redovne studente) načina organiziranja i održavanja nastavnog procesa dolazimo do idealne kombinacije.

## LITERATURA

1. Buble M. (2006), Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb
2. Berestova A., Burdina G., Lobuteva L., Lobuteva A. (2022), Academic Motivation of University Students and the Factors that Influence it in an E-Learning Environment, The Electronic Journal of e-Learning, 20(2), pp. 201-210, available online at [www.ejel.org](http://www.ejel.org)
3. Gustiani S. (2020), Students' motivation in online learning during Covid-19 Pandemic era: a case study, Holistics journal, Volume 12, Number 2, december 2020
4. Jaganjac, J., Gavrić, T., i Obhodaš, I. (2020). Effects of work stress and job satisfaction on employee retention: a model of retention strategies. International Journal of Sales, Retailing and Marketing. 9(2), str. 39
5. Lukić Nikolić J. (2021), Angažovanost zaposlenih, Visoka škola modernog biznisa
6. Lovrić R. Bjeliš N. (2021), Korištenje Web 2.0 alata u nastavi na daljinu, Časopis za odgojne i obrazovne znanosti Vol.5 No.5, str. 51, <https://hrcak.srce.hr/file/396307>
7. Marinac A.M. (2019), Motivacija i mrežni alati u suvremenoj nastavi, Časopis za odgojne i obrazovne znanosti Vol.3 No3, str 78-79, <https://hrcak.srce.hr/file/350553>
8. Tarrington D., Hall L., Taylor S. (2004), Menadžment ljudskih resursa, peto izdanje, Beograd