

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA DELO V DISTRIBUCIJSKEM
CENTRU IZBRANEGA TRGOVSKEGA PODJETJA**

Ljubljana, februar 2026

ANA ERJAVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ana Erjavec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv pandemije COVID-19 na delo v distribucijskem centru izbranega trgovskega podjetja, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem izr. prof. dr. Markom Jakšičem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljal za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 13. februar 2026

Podpis študentke:



POVZETEK

Magistrsko delo obravnava vpliv pandemije COVID-19 na delo zaposlenih in delovanje distribucijskega centra izbranega podjetja v trgovinski dejavnosti. Namen je analizirati ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki vpliv pandemije na zaposlene. Poseben poudarek je namenjen vlogi človeškega dejavnika pri zagotavljanju nemotenega delovanja oskrbovalnih verig v kriznih razmerah. Raziskava temelji na kombinaciji kvantitativne ankete med zaposlenimi in kvalitativnega polstrukturiranega intervjuja z vodjo. Rezultati kažejo, da pandemija ni bistveno ogrozila delovnih mest in dohodkov, je pa povzročila povečanje obsega dela, večjo psihično obremenitev ter občasne kadrovske primanjkljaje. Zdravstveni vplivi so se kazali predvsem v zmerno povečanem stresu in prezenteizmu. Socialno-psihološki vidiki so razkrili stabilne in ponekod okrepljene medosebne odnose. Kot ključni dejavniki odpornosti so se izkazali: sodelovanje, zaupanje in dobra komunikacija. Rezultati potrjujejo, da uspešno soočanje z izrednimi razmerami v distribucijskih centrih ni odvisno zgolj od organizacijskih in logističnih prilagoditev, temveč tudi od sistematične skrbi za dobrobit zaposlenih.

KLJUČNE BESEDE: pandemija COVID-19, oskrbovalne verige, distribucijski center, človeški dejavnik

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



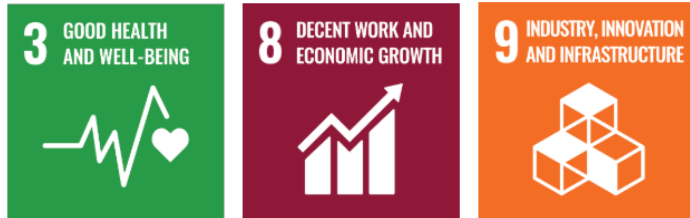
ABSTRACT

The master's thesis examines the impact of the COVID-19 pandemic on employees work and on the operation of a distribution center of a selected company in the retail sector. The purpose is to analyze the economic, health, and socio-psychological impact of the pandemic on employees. Special emphasis is placed on the role of the human factor in ensuring the uninterrupted functioning of supply chains in crisis situations. The research is based on a combination of a quantitative survey among employees and a qualitative semi-structured interview with the manager. The results show that the pandemic did not significantly threaten jobs and incomes, but did cause an increase in workload, greater psychological strain, and occasional staff shortages. Health impacts were reflected mainly in moderately increased stress and presenteeism. Socio-psychological aspects revealed stable and, in some cases, strengthened interpersonal relationships. Cooperation, trust, and good communication proved to be key factors of resilience. The results confirm that successful coping with

extraordinary circumstances in distribution centers depends not only on organizational and logistical adjustments, but also on systematic care for employees' well-being.

KEY WORDS: COVID-19 pandemic, supply chains, distribution center, human factor

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	TRGOVINSKE OSKRBOVALNE VERIGE IN PANDEMIJA COVID-19.....	4
2.1	Trgovinske oskrbovalne verige	4
2.2	Učinki in izzivi COVID-19 na oskrbovalne verige	8
2.2.1	Razvoj pandemije COVID-19	8
2.2.2	Učinki pandemije na oskrbovalne verige	9
2.2.3	Izzivi, povezani z obvladovanjem učinkov	12
3	VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA DELO.....	14
3.1	Razmere na trgu dela pred, med in po pandemiji	14
3.2	Spremembe v načinu dela in v delovnih okoljih	16
3.3	Vpliv pandemije na posameznika	17
3.3.1	Ekonomski vpliv	18
3.3.2	Zdravstveni vpliv	18
3.3.3	Socialno-psihološki vpliv	19
3.4	Novi trendi in prihodnost dela po pandemiji	20
4	EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PANDEMIJE COVID-19 NA DELO V DISTRIBUCIJSKEM CENTRU.....	21
4.1	Predstavitev problematike	21
4.2	Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja	22
4.3	Analiza rezultatov raziskave	24
4.3.1	Opis vzorca anketirancev	24
4.3.2	Procesni vidiki organizacije dela	26
4.3.3	Organizacijski in kadrovski vidiki dela	28
4.3.4	Ekonomski vpliv	31
4.3.5	Zdravstveni vpliv	34
4.3.6	Socialno-psihološki vpliv	37
5	DISKUSIJA REZULTATOV	41
5.1	Glavne ugotovitve in odgovori na raziskovalna vprašanja	41
5.2	Dolgoročne spremembe in spoznanja po pandemiji	44
5.3	Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	45
6	SKLEP.....	46

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	49
LITERATURA IN VIRI.....	49
PRILOGE	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Oskrbovalna veriga	5
Slika 2: Diagram poteka procesov oskrbovalne verige v distribucijskem centru	8
Slika 3: Indeks PMI od januarja 2018 do februarja 2025	10
Slika 4: Globalni indeks pritiska na oskrbovalno verigo od januarja 2019 do aprila 2024	11
Slika 5: Kako je na vaše poslovanje vplival COVID-19?.....	13
Slika 6: Izzivi oskrbovalne verige v letu 2021	14
Slika 7: Spolna struktura anketirancev	24
Slika 8: Starostna struktura anketirancev	25
Slika 9: Razporeditev po delovnih mestih.....	26
Slika 10: Glavne spremembe v logističnih procesih med pandemijo (možnih več odgovorov)	29
Slika 11: Pomanjkanja, opažena med pandemijo (možnih več odgovorov)	29
Slika 12: Ocena vpliva pandemije na vsakodnevno delo	30
Slika 13: Spremembe delovnega časa zaposlenih med pandemijo	31
Slika 14: Spremembe osebnega dohodka med pandemijo	32
Slika 15: Vpliv pandemije na finančno stabilnost zaposlenih.....	32
Slika 16: Delo kljub bolezni.....	34
Slika 17: Samoocena duševnega zdravja	35
Slika 18: Ocena ogroženosti zaradi možnosti okužbe na delovnem mestu.....	36
Slika 19: Uživanje opojnih substanc	36
Slika 20: Vpliv na odnose in komunikacijo s sodelavci.....	37
Slika 21: Doživljanje stresa v času pandemije	38
Slika 22: Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem.....	39
Slika 23: Splošno psihično počutje	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V DISTRIBUCIJSKEM CENTRU.....	1
Priloga 2: RAZISKOVALNI INTERVJU Z VODJO DISTRIBUCIJSKEGA CENTRA	4

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COVID-19 – (angl. Coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

ILO – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

NIJZ – Nacionalni inštitut za javno zdravje

OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PMI – (angl. Purchasing Managers Index); Indeks nabavnih menedžerjev

POS podatki – (angl. Point of Sale data); Podatki s prodajnih mest

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UMAR – Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj

WHO – (angl. World Health Organization); Svetovna zdravstvena organizacija

1 UVOD

Pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. Coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) je leta 2020 pretresla svetovno gospodarstvo. Novi koronavirus se je hitro razširil po celem svetu, ohromil svetovno gospodarstvo in precej vplival na svetovno ekonomijo. V Sloveniji in po svetu so se države začele ukvarjati z vprašanjem: »Kaj storiti, da preprečimo širjenje novega koronavirusa?«. Odreagirale so z zapiranjem (angl. lockdown) sprva z vidika predvsem v očeh ljudi nenujnih dejavnosti (gostinski obrati, nastanitveni obrati, frizerski in kozmetični saloni, fitnes centri, igralnice, bazeni, kinematografi, kulturne ustanove, avtopralnice ...), kasneje pa še z omejevanjem dostopa do nekaterih zdravstvenih storitev. Ustavil se je tudi javni promet in se uvedel pouk na daljavo za osnovnošolce, dijake in študente. Ostale so odprte le tiste nujne dejavnosti (prodajalne, ki v pretežni meri prodajajo živila, lekarne, drogerije, prodajalne s hrano za živali, prodajalne s programom za vrt in kmetijstvo, bencinski servisi, servisne delavnice za motorna vozila in kolesa, banke, zavarovalnice, pošte, dostavne službe ...) (Gregorič in drugi, 2021). Dejstvo je, da je na eni strani veliko ljudi izgubilo delo ali pa so bili napoteni na čakanje. V nekaterih drugih dejavnostih se je pojavil kadrovski primanjkljaj delovne sile. To so bile trgovine, skladišča, dostavne službe in zdravstvo (predvsem v domovih za starejše občane). Zaposleni v teh dejavnostih so postali prekomerno obremenjeni, izčrpani in izgoreli (ZRZS, 2020).

V trgovskem podjetju Mercator, d.d. se je po besedah dr. Marka Cedilnika (izvršnega direktorja logistike) v tednu od 9. do 15. marca leta 2020, ko je celotno Slovenijo zajela t. i. »nakupovalna panika« (najbolj ob koncu tedna, med 13. in 15. marcem), povečalo povpraševanje kupcev predvsem: po kvasu (10x več), testeninah in rižu (5x več), konzervah in omakah (8x več), moki (10x več), olju (5x več), toaletnem papirju (6x več) ... Zaloga v poslovalnicah in skladiščih se je zaradi ogromnega povečanja povpraševanja po določenih živilih v izjemno kratkem času drastično zmanjšala (pri nekaterih proizvodih je bilo mogoče opaziti izpraznjene police). Potrošniki so večinoma povpraševali po osnovnih živilih z dolgim rokom uporabe (tako je od 40.000 proizvodov postalo pomembnih samo tistih nekaj 100) in konstantno dopolnjevanje zalog po poslovalnicah je bilo močno okrnjeno. S tem povečanim povpraševanjem se je začel kazati tudi primanjkljaj v različnih delih oskrbovalne verige. Znotraj distribucijskega centra je nastal primanjkljaj zaposlenih komisionarjev, voznikov in osnovnih sredstev, kot so: viličarji, tovornjaki, transportni vozički ... Velike težave so se kazale pri obnavljanju zalog, katerih ni bilo mogoče dopolnjevati z avtomatiziranim sistemom naročanja (z uporabo ustaljenih algoritmov). Podjetje se je v novonastalih razmerah hitro prilagodilo in praktično čez noč prešlo iz reaktivnega načina obnove zalog (vlečni sistem), ki temelji na dejanskem povpraševanju, na napovedni način obnove zalog (potisni sistem), ki temelji na predvidenem povpraševanju. S tem so omogočili, da so se izvedla naročila le za tiste proizvode, za katere so predvidevali, da bo obstajalo veliko povpraševanje (Kapitanovič, 2020).

Že v prvem valu pandemije se je pokazalo, kako panično lahko reagirajo ljudje ob strahu, da bo nekaterih živil zmanjkalo in jih posledično začnejo nakupovati na debelo. Kot je v intervjuju povedal Andrew Gent, direktor podjetja Gent Visick, se je t. i. kopičenje zalog (angl. stockpiling) v običajnih letih zgodilo pred praznovanjem Božiča, sedaj pa se je dogajalo na tedenski ravni (Farrell, 2020). S tem so se soočili v vseh distribucijskih centrih, ki dobavljajo izdelke široke potrošnje. Raven povpraševanja po nekaterih izdelkih se je v nekaj dneh povečala preveč in to je povzročilo preobremenitev celotne oskrbovalne verige. Prišlo je do povečane variabilnosti naročil nazaj po verigi (nastal je t. i. učinek biča). V kasnejših valovih se je samo povpraševanje po osnovnih živilih na debelo deloma umirilo. Potrošniki so se zavedli, da se živilske trgovine kljub grožnjam ne morejo kar tako čez noč zapreti.

Pandemija je imela zlasti v začetnem obdobju, preden so bili vzpostavljeni ustrezni prilagoditveni ukrepi, izrazit vpliv na delovanje distribucijskih centrov. Ta vpliv se ni odražal zgolj na posamezniku, ki v teh okoljih predstavlja enega od ključnih dejavnikov delovnega procesa, temveč tudi na delovnih procesih kot celoti.

V distribucijskih centrih je prišlo ob razglasitvi pandemije do hitrega uveljavljanja predlaganih ukrepov s strani Nacionalnega inštituta za javno zdravje (v nadaljevanju NIJZ) in države. Ti ukrepi so obsegali obvezno uporabo mask za vse zaposlene, razkuževanje rok pri vstopih in izstopih iz stavb, razdelitev zaposlenih v manjše skupine (različne ure za odmore in malico), dodatna mesta za kadike (prepoved zbiranja več oseb) in zaprtje restavracij. Ti ukrepi naj bi po mnenju strokovnjakov preprečili razširitev same bolezni med zaposlenimi (NIJZ, 2020). Ob vseh uvedenih ukrepih je postalo očitno, da je ohranjanje socialne distance med samimi zaposlenimi težko (npr. ko več komisionarjev hkrati potrebuje artikel na isti komisionarni lokaciji).

Avtorji Kniffin in drugi (2021) so poudarili, da je vpliv bolezni COVID-19 na zaposlene, delo in delovna mesta po vsem svetu dramatičen. Prišlo je do prekinitve običajnih delovnih rutin in vključitev migracije dela v spletna ali virtualna okolja. Pri tem opredelijo, da je delo na daljavo in virtualno timsko delo postalo nekaj običajnega. Poleg neposrednega vpliva obstaja po novem še raznolik ekonomski (brezposelnost, neenakost in politični preobrati), zdravstveni (pogoji dela, izgorelost, stres in prezintizem) ter socialno-psihološki (socialno distanciranje, osamljenost, žalovanje, anksioznost in duševno zdravje) učinek pandemije na posameznike iz različnih skupin (delali od doma, delali naprej, spadali med pomembne zaposlene in še tiste, ki so bili odpuščeni za stalno/začasno). Osebe, katere bom obravnavala v moji raziskavi, spadajo v skupino pomembnih zaposlenih, to je takšnih, brez katerih bi prišlo do motene dobave prehrabnih izdelkov v trgovine (obstal bi del oskrbovalne verige).

Namen je prikazati pomembnost človeškega dejavnika znotraj distribucijskega centra ob morebitnem izbruhu bolezni, podobni COVID-19. Pandemija je imela namreč velik vpliv na človeka, ki predstavlja enega izmed najpomembnejših delovnih sredstev. Zaključki bodo lahko v pomoč zaposlenim kot vodilnim v organizaciji, da se bolje seznani s tremi področji

(ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki), preko katerih se lahko bolje pripravijo na prihodnost in izboljšajo svoj odziv.

Glavni cilj je ob praktičnem primeru iz distribucijskega centra preučiti, kako je potekalo prilagajanje zaposlenih in procesov ob razglašeni pandemiji. Prikazati želim, da je dober odnos med zaposlenimi in organizacijo pomemben ne samo z vidika zagotavljanja nemotenega opravljanja dela, ampak tudi z drugih vidikov. Med njimi je eden izmed ključnih vidik zdravja, kjer se pojavi naslednja dilema: Kako daleč gre lahko organizacija, da ne pride do dodatnega stresa in posledične izgorelosti na delovnem mestu?. Raziskave s tega področja prikazujejo, da je za zaposlene zdravje zelo pomembna vrednota. Za doseg tega cilja in uspeh je nujno potrebno usklajeno delovanje na vseh področjih. Verjamem, da lahko skupaj z organizacijo odkrijemo točke pomanjkljivosti in pregledamo predloge za njihovo izboljšanje.

Z analiziranjem anketnih vprašalnikov in strukturiranega intervjuja je cilj doseči namen in odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje: »Kakšen je bil ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki vpliv pandemije COVID-19 na zaposlene znotraj izbranega distribucijskega centra?«.

Za pomoč pri odgovoru na glavno raziskovalno vprašanje sledijo še podvprašanja, ki bodo dodatno razjasnila vpliv pandemije COVID-19 na delo:

- Kako je pandemija vplivala na procese distribucijske logistike v izbranem podjetju?,
- Kakšne spremembe v naravi dela in odnosih v podjetju je zaznalo vodstvo in kakšna so opažanja zaposlenih?
- Kakšne prilagoditve v procesih in organizacijski kulturi so potrebne, da se v prihodnje zmanjša negativni vpliv podobnih dogodkov na zaposlene?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu uporabljam strokovno in znanstveno literaturo domačih ter tujih avtorjev s področja oskrbovalnih verig, bolezni COVID-19 ter vpliva pandemije na delo. Gradivo zbiram s pomočjo elektronskih baz podatkov, dostopnih preko Centralne ekonomske knjižnice. Uporabljene so bile zbirke EBSCO Business Source Premier, Emerald, ScienceDirect in Taylor & Francis ter e-revija Harvard Business Review. Literaturo iščem z uporabo kombinacij angleških ključnih besed in logičnih operatorjev (AND, OR). Iskalni niz je med drugim vključeval izraze, kot so: (COVID-19 OR SARS-CoV-2) AND (supply chain OR logistics OR distribution center) AND (impact OR workplace OR employees). Pri oblikovanju iskalnih nizov so bili upoštevani tudi sorodni izrazi in sinonimi, da bi zagotovila celovit zajem relevantnih raziskav. Iskanje je bilo časovno omejeno predvsem na obdobje od leta 2020 dalje, ko so se začele objavljati raziskave o vplivu pandemije. V analizo so bili vključeni predvsem recenzirani znanstveni članki ter relevantne strokovne publikacije, ki neposredno obravnavajo vpliv pandemije na oskrbovalne verige, logistične procese in zaposlene. Izključeni so bili viri, ki niso bili vsebinsko povezani z obravnavano tematiko ali

niso izpolnjevali osnovnih strokovnih kriterijev. Za slovenske raziskave s tega področja sem uporabila Google Scholar ter druge odprto dostopne strokovne vire. V drugem, empiričnem delu izvedem sintezo kvalitativne in kvantitativne analize ter ugotovitve primerjam z obstoječimi raziskavami na obravnavanem področju.

Prvi dve poglavji sta teoretične narave in temeljita predvsem na sekundarnih virih. Z uporabo metode kompilacije ob lastnih ugotovitvah združujem spoznanja, sklepe in stališča različnih avtorjev, ki se že ukvarjajo z obravnavano tematiko. Poleg tega s pomočjo metode deskripcije opisujem temeljne pojme in teoretična izhodišča. Prvo poglavje predstavi delovanje in ključne značilnosti oskrbovalnih verig, s poudarkom na oskrbovalnih verigah v trgovinski dejavnosti. Ravno tako obravnava učinke in izzive pandemije COVID-19. Drugo poglavje se osredotoča na vpliv pandemije na delo, kar predstavlja izhodišče za analizo praktičnega primera v empiričnem delu.

V drugem delu sem se zanesla na primarne vire ter uporabila model združevanja metod (sintezo kvalitativnega in kvantitativnega pristopa). S pomočjo standardiziranega anketnega vprašalnika, posredovanega zaposlenim v distribucijskem centru izbranega podjetja sem analizirala vpliv pandemije na njihovo delo in ekonomski, zdravstveni ter socialno-psihološki učinek nanje. Analiza anketnih podatkov je potekala s pretvorbo surovih rezultatov v pregledne tabele in vizualne prikaze, kot so tortni in stolpični diagrami, kar je omogočilo sistematično vsebinsko analizo in oblikovanje ustreznih zaključkov. Za kvalitativno raziskavo je uporabljen polstrukturirani intervju v pisni obliki. Intervju je intervjuvancu omogočil razširjeno in argumentirano odgovarjanje, meni pa poglobljeno analizo ključnih vsebinskih poudarkov. Med seboj so primerjane ugotovitve, pridobljene v okviru kvantitativnega in kvalitativnega dela raziskave, dopolnjene z ugotovitvami avtorjev iz sekundarnih virov. Na podlagi vseh treh primerjav je oblikovano poglavje o diskusiji rezultatov. Ta združuje ključna spoznanja in ponuja odgovore na raziskovalna vprašanja, obenem pa obravnava dolgoročna spoznanja in spremembe po pandemiji, opozori na omejitve raziskave ter nakaže možnosti za nadaljnje raziskovanje.

2 TRGOVINSKE OSKRBOVALNE VERIGE IN PANDEMIJA COVID-19

2.1 Trgovinske oskrbovalne verige

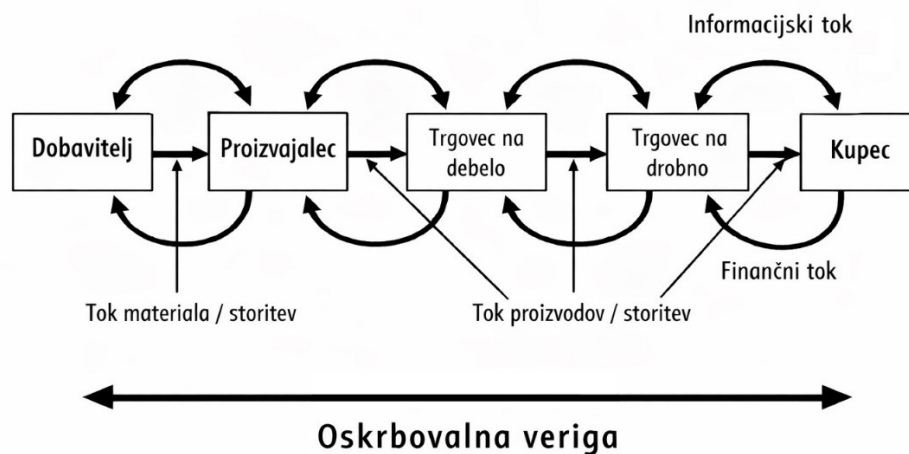
Oskrbovalne verige (angl. supply chains) lahko definiramo na več različnih načinov, katerim je skupno, da je to medsebojno povezan sistem povezav med različnimi podjetji ali posamezniki, kateri sodelujejo pri proizvodnji, predelavi, distribuciji in dostavi izdelkov ali storitev h končnemu potrošniku. Gre za celovit proces, ki vključuje vse korake od pridobivanja surovin do prodaje in uporabe izdelka (Hayes, 2024). Glavni elementi obvladovanja oskrbovalne verige so tako: načrtovanje, izbira virov/nabava, proizvodnja, dostava in ravnanje z vračili (IBM, 2024). Vsak element zahteva skrbno koordinacijo in

optimizacijo, saj neustrezno upravljanje katerega koli od njih lahko povzroči motnje v celotni oskrbovalni verigi.

Sodobna literatura v ospredje postavlja integracijo in sodelovanje med partnerji v verigi. Mentzer in drugi (2011) poudarjajo, da uspešne oskrbovalne verige temeljijo na povezanem načrtovanju, izmenjavi podatkov v realnem času ter dolgoročnih partnerskih odnosih, ki zmanjšujejo negotovost in povečujejo zanesljivost oskrbe. Koncept »end-to-end« preglednosti omogoča organizacijam celovit nadzor nad pretokom materialov, informacij in financ, kar je zaradi globalizacije, digitalizacije in vse večje kompleksnosti verig postalo ključno za ohranjanje konkurenčne prednosti.

Slika 1 prikazuje oskrbovalno verigo kot zaporedje povezav in med seboj prepletenih procesov, ki potekajo med dobavitelji in kupci. Te povezave in procesi obsegajo vse aktivnosti od pridobivanja surovin do prodaje končnih izdelkov končnim potrošnikom. V delovanje oskrbovalne verige je praviloma vključenih več podjetij, pri čemer vsako na svoji stopnji prispeva k ustvarjanju dodatne vrednosti. Med člene se pogosto uvrščajo različni distribucijski kanali, kot so: trgovci na debelo, prevozniki, trgovci na drobno in drugi. Povezave med posameznimi členi verige so dvosmerne. Tok proizvodov/storitev praviloma poteka od dobavitelja h kupcu, medtem ko se finančni tok giblje v nasprotni smeri. Informacijski tok je obojestranski in ima ključno vlogo pri usklajevanju in optimizaciji celotnega procesa (Kovačič in drugi, 2009).

Slika 1: Oskrbovalna veriga



Vir: Kovačič in drugi (2009).

V sodobnih verigah informacijski tok postaja vse pomembnejši, saj podjetja uvajajo IoT senzorje, RFID oznake, napredne ERP sisteme in blockchain, ki omogočajo sledljivost v realnem času. Takšne tehnologije zmanjšujejo izgube, izboljšujejo natančnost podatkov, pospešujejo odločanje ter krepijo odpornost in stabilnost verige.

Oskrbovalna veriga v trgovinski dejavnosti predstavlja celovit in dinamičen sistem medsebojno povezanih procesov, ki vključujejo pridobivanje surovin, njihovo predelavo, pakiranje, skladiščenje, distribucijo in prodajo končnemu kupcu. V njej sodelujejo proizvajalci, dobavitelji, logistični izvajalci, distribucijski centri in trgovci, ki s svojim usklajenim delovanjem omogočajo nemoten pretok blaga, informacij in finančnih sredstev. Učinkovitost teh procesov neposredno vpliva na konkurenčnost podjetja, stroškovno učinkovitost ter zadovoljstvo kupcev. Združuje načrtovanje povpraševanja, naročanje in upravljanje zalog, distribucijo, digitalno sledenje naročilom ter povratno logistiko z vračili (Christopher, 2016, str. 4-6).

Strukturo trgovinske oskrbovalne verige tvorijo dobavitelji surovin, proizvajalci, logistični izvajalci, distribucijski centri ter trgovci, ki izdelke ponujajo potrošnikom v fizičnih in spletnih prodajnih kanalih. Končni kupec predstavlja zadnjo fazo verige in hkrati izvor povpraševanja, ki usmerja celoten sistem. Posebno pozornost zahteva upravljanje svežih živil (sadje in zelenjava), kjer je predelava minimalna, izdelki pa potujejo od kmetije do trgovine skoraj neposredno. V teh primerih je ključno zagotavljanje neprekinjene hladilne verige, ki bistveno vpliva na kakovost in varnost živil. Pakirani izdelki, kot so: slani prigrizki, kosmiči in drugi trajnejši prehrambni artikli, sledijo bolj kompleksni proizvodni in distribucijski poti. Surovine se najprej dobavijo proizvajalcu, ki jih s pomočjo različnih stopenj avtomatizacije predela, kombinira in oblikuje v končne izdelke, ki se nato distribuira v skladišča ali neposredno v maloprodajne enote. Za učinkovito delovanje takšne verige sta ključni natančna koordinacija in pravočasna komunikacija med vsemi udeleženci (Sampson, 2023). Trgovinska dejavnost je zaznamovana z upravljanjem velikega števila izdelkov in dobaviteljev, hitro rotacijo blaga ter integracijo večkanalne prodaje. Ta zahteva natančno usklajevanje zalog med fizičnimi prodajnimi mesti in spletnimi platformami, s čimer se zagotavlja nemoteno poslovanje in zadovoljstvo strank (Kotler in Keller, 2022, str. 56). Glavni cilji učinkovite oskrbovalne verige vključujejo zanesljivo in pravočasno dobavo, optimizacijo stroškov skladiščenja in transporta, fleksibilnost pri odzivanju na sezonska nihanja povpraševanja ter trajnostno delovanje z zmanjševanjem okoljskega vpliva (Lambert, 2008, str. 15).

Sodobni pristopi k upravljanju oskrbovalnih verig v trgovinski dejavnosti temeljijo na treh ključnih usmeritvah: digitalizaciji procesov, avtomatizaciji operacij ter trajnostni in večkanalni integraciji poslovanja.

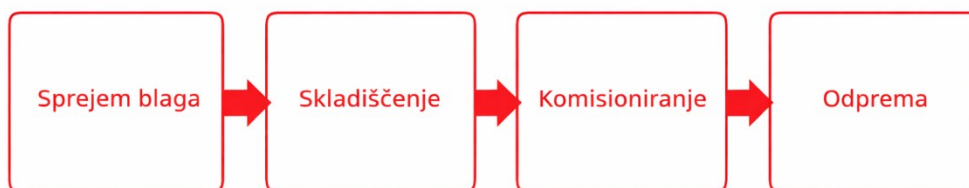
Prvi sklop predstavlja intenzivna digitalizacija z uporabo naprednih informacijskih sistemov, kot sta ERP (angl. Enterprise Resource Planning) in WMS (angl. Warehouse Management System), ki omogočata sprotno sledenje zalogam, optimizacijo naročil ter učinkovito upravljanje skladiščnih kapacitet (Canes, 2024). Digitalno preobrazbo dodatno podpirata umetna inteligenca in analitika velikih podatkov (angl. Big Data), ki omogočata napredno napovedovanje povpraševanja, optimizacijo logističnih poti ter prilagajanje ponudbe v realnem času. Drugi sklop zajema avtomatizacijo skladiščnih in logističnih procesov, vključno z robotiziranimi distribucijskimi linijami in avtomatiziranim komisioniranjem. Te

rešitve povečujejo hitrost, natančnost in učinkovitost obdelave naročil ter zmanjšujejo operativne stroške. Tretji sklop se nanaša na prilagajanje oskrbovalnih verig večkanalnemu (angl. omnichannel) poslovanju ter trajnostnim ciljem. Integracija fizičnih in digitalnih prodajnih kanalov zahteva usklajeno upravljanje zalog, dostav in vračil, medtem ko okoljsko odgovorne prakse vključujejo zmanjševanje embalaže, uporabo električnih dostavnih vozil ter razvoj krožnih modelov povratne logistike (Denizeri, 2024).

Opisane razvojne usmeritve oskrbovalne verige preoblikujejo te iz tradicionalnih, linearnih struktur v dinamične, podatkovno podprte sisteme, ki omogočajo večjo prilagodljivost in odpornost na motnje v okolju. Distribucijski centri kot osrednja vozlišča logističnega sistema so pri tem ključni nosilci teh sprememb. Oskrbovalni procesi v distribucijskem centru izbranega podjetja temeljijo na natančno strukturiranem in tehnološko podprtem sistemu, ki omogoča učinkovit pretok blaga od dobaviteljev do maloprodajnih enot. Distribucijski center v Ljubljani predstavlja osrednje vozlišče za sprejem, skladiščenje, komisioniranje in odpremo širokega nabora izdelkov.

Slika 2 prikazuje potek oskrbe po modelu centralizirane logistike, kjer se blago od lokalnih in mednarodnih dobaviteljev dostavi v centralni logistično-distribucijski center. Postopek se začne s **sprejemom blaga**, pri čemer se preverja kakovost, rok uporabnosti, količina in skladnost z dobavnico. Po vizualni in sistemski kontroli se podatki preko skenerja prenesejo v informacijski sistem. Sledi **razvrščanje po posameznih skladiščnih conah oz. oddelkih**, iz katerih se blago pelje v skladiščenje. V primeru prazne lokacije sistem javi vskladiščenje na lokacijo, sicer se blago skladišči na višino. V nadaljevanju poteka **komisioniranje oz. priprava naročil**. Na podlagi sistema za obnavljanje zalog se posamezna naročila trgovin generirajo avtomatsko, z minimalnim posredovanjem. Komisionarji z uporabo skenerja za skeniranje črtnih kod naročilo pripravijo na paleto ali voziček in v skladu z elektronsko naročilnico dostavijo do tehtnice, kjer se preveri teža in ugotovi morebitna odstopanja. V kolikor tehtnica ne zazna razlike, Zebra tiskalnik natisne samolepljivo nalepko z oznako cone, datumom odpreme in naslovom trgovine. V primeru prevelikih odstopanj kontrolor ročno pregleda komisionirane artikle na podlagi natisnjene dobavnice, kjer se odstopanja identificirajo in odpravijo. Zaključena naročila se razporedijo po določenih conah in tako preidejo v fazo **konsolidacije**, pri čemer se združijo vozički ali palete ter razporedijo glede na optimizirano pot dostavnega vozila. Sledi **odprema**: blago se naloži na vozilo (tovornjak ali kombi), opremljeno s sistemi za nadzor temperature in GPS, kar omogoča sprotno sledenje. Transportna faza vključuje dostavo v trgovine, kjer vodje prevzamejo blago in ga s pomočjo sodelavcev razporedijo na prodajne police. Celoten proces podpira informacijska infrastruktura, ki omogoča stalno komunikacijo med dobavitelji, skladiščem in maloprodajnimi enotami ter zagotavlja natančno koordinacijo zalog. Takšna organizacija oskrbovalne verige omogoča visoko stopnjo operativne učinkovitosti, zmanjšanje stroškov logistike, večjo sledljivost blaga in dokaj hitro odzivnost na spremembe povpraševanja.

Slika 2: Diagram poteka procesov oskrbovalne verige v distribucijskem centru



Vir: lastno delo.

V literaturi je pogosto poudarjeno, da se trgovinska oskrbovalna veriga v ključnih vidikih razlikuje od splošne oskrbovalne verige. Trgovinska oskrbovalna veriga mora učinkovito usklajevati napovedovanje povpraševanja, upravljanje zalog in logistiko do trgovin ter neposredno odzivanje na potrošniške zahteve, kar zahteva višjo stopnjo agilnosti in fleksibilnosti (Randall in drugi, 2011, str. 396). Hkrati je poudarjeno, da se koncept odzivnosti v trgovinskem okolju razlikuje od splošnih modelov. Trgovci nimajo nadzora nad proizvodno kapaciteto, zato mora njihova vloga usmerjati odzivnost celotne verige proti končnim kupcem (Sandberg in Jafari, 2018, str. 1). V trgovinski oskrbovalni verigi so informacije o prodaji (POS podatki), obračanje zalog in natančna distribucija do vsake trgovine bistveni elementi pri merjenju uspešnosti (Andrejić, 2023). Nasprotno splošna oskrbovalna veriga vključuje širši spekter dejavnikov (od pridobivanja surovin, proizvodnje, medfaznega transporta do distribucije). Pri tem je poudarek na optimizaciji notranjih pretokov, zanesljivosti dobave in stroškovni učinkovitosti (Lara in Wassick, 2023). S tem se sklada tudi ugotovitev, da je splošna oskrbovalna veriga v prvi vrsti proizvodno usmerjena, trgovinska oskrbovalna veriga pa izrazito distribucijsko in prodajno usmerjena.

2.2 Učinki in izzivi COVID-19 na oskrbovalne verige

2.2.1 Razvoj pandemije COVID-19

Decembra 2019 so v kitajskem mestu Wuhan zaznali izbruh pljučnice neznanega izvora. Povzročitelj je bil novi koronavirus SARS-CoV-2, ki se je v začetku leta 2020 hitro razširil zunaj meja Kitajske. Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO) je 30. januarja 2020 razglasila izredne razmere na področju javnega zdravja mednarodnega pomena, 11. marca 2020 pa pandemijo (WHO, 2023).

V Evropi so se prvi primeri pojavili konec januarja 2020, v Sloveniji pa 4. marca 2020 (Grom in drugi, 2023). Dne 12. marca 2020 je bila v Sloveniji razglašena epidemija, sledili so omejevalni ukrepi, zaprtje oziroma omejitev številnih dejavnosti ter prilagoditve vsakdanjega in poslovnega življenja z namenom omejitve širjenja okužb. V obdobju 2020–2021 je pandemija potekala v več zaporednih valovih, pri čemer je bil drugi val (jesen 2020–zima 2021) po obsegu okužb in obremenitvi zdravstvenega sistema med najtežjimi (STA,

2025). V odziv na epidemiološke razmere se je 27. decembra 2020 začelo množično cepljenje proti COVID-19, najprej med najbolj ranljivimi skupinami in zdravstvenimi delavci (NIJZ, 2021). Postopoma so bile uvedene tudi druge strategije obvladovanja pandemije, vključno s testiranjem, sledenjem stikom in higienskimi ukrepi.

WHO je 5. maja 2023 razglasila konec izrednih razmer na globalni ravni (WHO, 2023). COVID-19 je postopoma prešel v obvladljivo endemično bolezen (Anderle, 2025), družbeno in gospodarsko življenje pa se je postopoma vrnilo v tako imenovano postpandemično normalo (Carr, 2021).

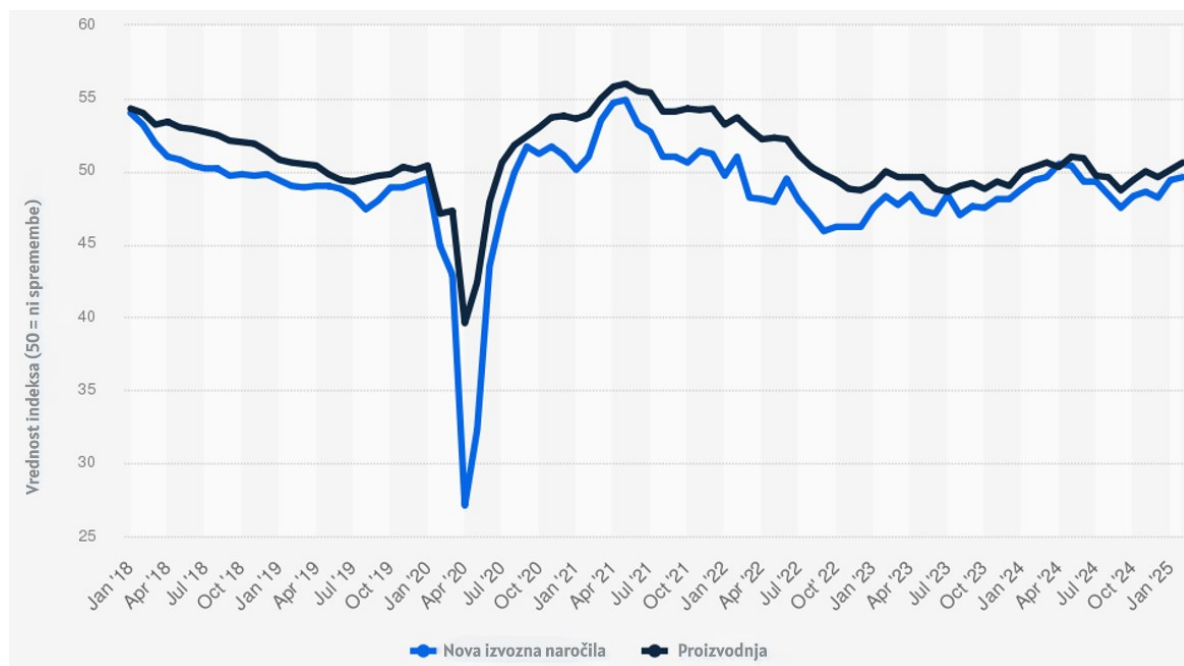
2.2.2 Učinki pandemije na oskrbovalne verige

Pandemija COVID-19 je pomembno vplivala na delovanje globalnih oskrbovalnih verig ter razkrila njihovo ranljivost v času kriz. Kot poudarjata Ivanov in Dolgui (2020), je bil COVID-19 eden od največjih stresnih testov sodobnih oskrbovalnih sistemov, saj je povzročil hkratne motnje tako na strani ponudbe kot na strani povpraševanja. Številne vlade so sprejele stroge ukrepe za zaježitev širjenja virusa, med drugim omejitve gibanja ter začasna zaprtja nenujnih dejavnosti. Posledično so se številna podjetja, kjer je bilo to mogoče, preusmerila v delo na daljavo (angl. Work from Home), medtem ko so potrošniki množično prešli na spletno nakupovanje z dostavo na dom. Tradicionalne trgovine so se soočale z upadom prihodkov, mnoge so bile prisiljene trajno zapreti svoja vrata. Takšni ukrepi so povzročili pomembne motnje v delovanju oskrbovalnih sistemov in v globalnih dobavnih tokovih. Na trgu se je pojavilo pomanjkanje osnovnih izdelkov (osnovna živila, toaletni papir, zaščitna oprema) in surovin (les in polprevodniki) (Supply Chain Management, 2022). Obenem so se pojavili šoki na strani ponudbe in povpraševanja, ki so razkrili ranljivost proizvodnih in logističnih sistemov podjetij (Shih, 2020). Po podatkih revije Fortune je kar 94 % podjetij s seznama Fortune 1000 poročalo o motnjah v svojih oskrbovalnih verigah (Sherman, 2020). Ti začetni vplivi so predstavljali uvod v širše posledice pandemije, ki so se pozneje izrazile tudi v strukturnih spremembah in novih izzivih pri upravljanju oskrbovalnih verig, kot je podrobneje predstavljeno v nadaljevanju tega poglavja.

Eden izmed najpomembnejših učinkov pandemije so bile nenadne prekinitve dobavnih tokov zaradi zapiranja mej, omejitev transporta in začasnih ustavitev proizvodnje (Queiroz in drugi, 2020). Upad proizvodne aktivnosti v začetni fazi pandemije je razviden iz gibanja **indeksa nabavnih menedžerjev** (angl. Purchasing Manager Index, v nadaljevanju PMI), ki je v prvih mesecih leta 2020 občutno padel (Slika 3). Predstavlja enega od ključnih kazalnikov gospodarske aktivnosti, saj vključuje elemente, kot so: proizvodnja, nova naročila, zaposlovanje in dobavni roki. Nenaden padec PMI je neposredno odražal prekinjene dobavne poti, zmanjšano proizvodno aktivnost ter omejen dostop do ključnih surovin in komponent, kar se je izrazito odrazilo v avtomobilski in elektronski industriji (Handfield in drugi, 2020). Po podatkih portala Statista, 2025 se je vrednost indeksa v

začetku leta 2020 strmo znižala, kar potrjuje obseg motenj v oskrbovalnih verigah. V letu 2021 je PMI ponovno začel naraščati, saj so se gospodarstva postopno prilagajala »novi normalnosti« in odpirala, kar je spodbudilo povečano povpraševanje po različnih vrstah blaga (Buchholz, 2021). Nihanja vrednosti indeksa PMI med januarjem 2020 in februarjem 2025 tako jasno ponazarjajo ključne faze krize: začetni šok, obdobje okrevanja in kasnejšo volatilnost, povezano z negotovimi gospodarskimi razmerami.

Slika 3: Indeks PMI od januarja 2018 do februarja 2025



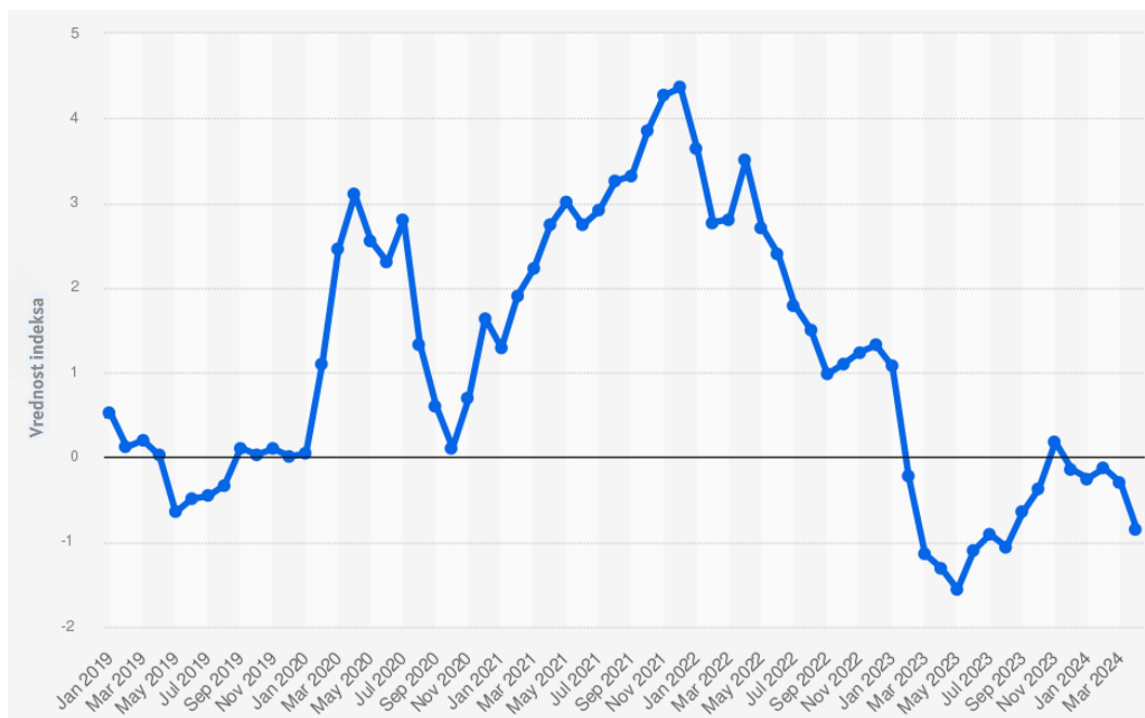
Vir: Statista (2025).

Poleg fizičnih omejitev transporta je pandemija vplivala tudi na povpraševanje. Nekateri segmenti, kot sta farmacevtska industrija in proizvodnja zaščitne opreme, so beležili izjemno rast, medtem ko je povpraševanje v sektorjih, povezanih s turizmom in luksuznimi izdelki skoraj povsem zamrlo (Chowdhury in drugi, 2021). Hkrati je prišlo do močnega porasta transportnih stroškov in podaljšanje dobavnih rokov. Pomanjkanje ladijskih zabojnikov, zastoji v pristaniščih in naraščajoči stroški goriva so logistiko postavili v središče pozornosti (Notteboom in drugi, 2021).

Pritisk na oskrbovalne verige je v tem obdobju močno narasel, kar ponazarja **Globalni indeks pritiska v oskrbovalni verigi** (angl. The Global Supply Chain Pressure Index – GSCPI). Ta sestavljeni kazalnik, ki ga razvija Federal Reserve Bank of New York, združuje podatke iz transportnega in proizvodnega sektorja. Pri tem upošteva različne pokazatelje, kot so: časi dostave, stroški prevoza, stanje zalog in nabavne cene. Na ta način omogoča celovit vpogled v stanje in učinkovitost svetovnih oskrbovalnih sistemov (Federal Reserve Bank of New York, 2025).

Višje vrednosti indeksa nakazujejo povečane pritiske in motnje v oskrbovalnih verigah (npr. zaradi zastojev, pomanjkanja surovin ali višjih logističnih stroškov), medtem ko nižje ali negativne vrednosti pomenijo sproščanje napetosti in stabilizacijo tokov. Aprila 2024 je GSCPI dosegel $-0,85$ točke, kar kaže na postopno normalizacijo razmer po zahtevnem obdobju, ki ga je povzročila pandemija. Kot je prikazano na **Sliki 4**, se indeks od začetka leta 2023 giblje v negativnem območju. To pomeni, da se svetovne oskrbovalne verige postopoma vračajo na raven pred pandemijo (Statista, 2024).

Slika 4: Globalni indeks pritiska na oskrbovalno verigo od januarja 2019 do aprila 2024



Vir: Statista (2024).

Z vidika logističnega sektorja je pandemija še posebej razgalila ranljivost globalnih oskrbovalnih verig. Logistika je imela ključno vlogo pri zagotavljanju neprekinjenega pretoka blaga, hkrati je bila med dejavnostmi, ki jih je kriza najbolj prizadela. Sistematični pregled 85 študij, ki so ga izvedli Li in drugi (2023), ugotavlja, da je pandemija delovala kot pospeševalec digitalne in organizacijske preobrazbe. Podjetja, ki so že pred pandemijo vlagala v digitalne tehnologije in avtomatizacijo, so pokazala večjo odpornost ter hitrejšo sposobnost okrevanja. Med najpogostejšimi odzivi so bili: digitalizacija procesov, diverzifikacija dobavnih poti in regionalizacija logističnih omrežij. Rinaldi in Bottani (2023) sta na primeru izbranih sektorjev italijanskih industrijskih panog opredelili takojšnje, kratkoročne in srednjeročne učinke pandemije. Ugotovili sta, da so podjetja v začetni fazi doživela najizrazitejše motnje zaradi zaprtja mej, pomanjkanja vhodnih surovin in zmanjšanja proizvodnih zmogljivosti. Kasneje so se začela prilagajati s preusmerjanjem k alternativnim dobaviteljem, uvedbo digitalnih rešitev za natančno sledenje logističnim tokovom ter z uvajanjem trajnostnih praks (zmanjševanje odpadkov, učinkovitejša poraba

energije). Študija poudarja, da so podjetja, ki so vlagala v digitalno transformacijo in regionalno diverzifikacijo, izkazala večjo odpornost ter hitrejše okrevanje po krizi. Podobne ugotovitve prinaša empirična raziskava Zenezinija, Cagliana, Mangana in Rafeleja (2024), ki ugotavlja, da so podjetja z uvedbo avtomatiziranega načrtovanja poti in sledenja v realnem času uspela ohraniti kontinuiteto poslovanja kljub pomanjkanju kadrov in višjim stroškom prevoza. Avtorji poudarijo, da je pandemija delovala kot katalizator preobrazbe logističnega sektorja v smeri trajnostnih in digitalno podprtih rešitev. Čeprav se raziskave razlikujejo glede geografskega konteksta in metodološkega pristopa, se medsebojno dopolnjujejo v ugotovitvi, da pandemija ni le razkrila ranljivosti globalnih oskrbovalnih verig, temveč je spodbudila tudi hitrejše uvajanje digitalnih tehnologij, krepitev odpornosti ter večjo trajnostno usmerjenost sektorja.

2.2.3 Izzivi, povezani z obvladovanjem učinkov

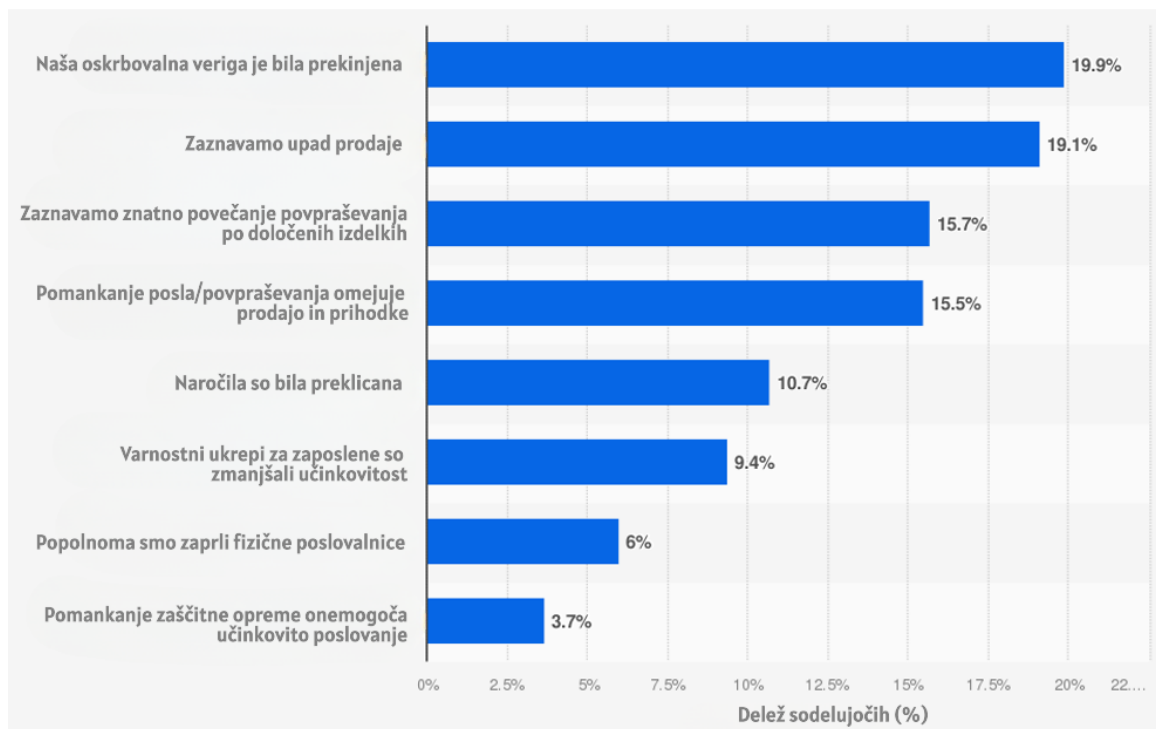
Opisani učinki so razkrili številne izzive pri upravljanju oskrbovalnih verig, ki so jih podjetja pred krizo pogosto spregledala. Najprej je postala očitna prevelika odvisnost od omejenega števila dobaviteljev, pogosto skoncentriranih v eni regiji, kar je povečalo tveganje ob zaprtjih držav (Gereffi, 2020). Nadalje se je med pandemijo pokazala potreba po večji transparentnosti, preglednosti in sledljivosti v celotni oskrbovalni verigi. Mnoga podjetja niso imela popolnega vpogleda v svoje dobavne poti in niso natančno vedela, od kod prihajajo posamezne komponente ter kako so med seboj povezani različni dobavitelji. Zaradi te nepreglednosti so se številna podjetja soočala z ozkimi grli - točke v verigi, kjer pride do zastojev ali pomanjkanja ključnih surovin, kar posledično upočasni ali celo prekine celoten proces dobave. Večja preglednost in deljenje informacij med deležniki bi tako omogočila zgodnejše zaznavanje motenj ter hitrejše odzivanje nanje (Schäfer, 2022).

V literaturi in raziskavah, ki so preučevale vpliv pandemije na oskrbovalne verige, se izpostavlja več ključnih težav, s katerimi so se podjetja soočala v obdobju motenj. Med najpogostejše omenjenimi so bile: zagotovitev varnih delovnih pogojev za zaposlene, diverzifikacija baze dobaviteljev, pomanjkanje surovin, sestavnih delov in delovne sile, optimizacija logistike, izboljšanje napovedovanja povpraševanja, uvedba učinkovitih strategij za upravljanje stroškov ter povečanje digitalizacije in preglednosti oskrbovalnih verig (Placek, 2024; Chowdhury in drugi, 2021).

Dodatni vpogled v vpliv pandemije in z njo povezane izzive ponujata dve obsežni raziskavi. Prva, **Agility Emerging Markets Logistics Index 2021**, ki sta jo izvedla Agility in Transport Intelligence, prikazuje, kako so podjetja ocenila vpliv COVID-19 na svoje poslovanje. Kot prikazuje Slika 5, so podjetja najpogostejše poročala o prekinjenih oskrbovalnih verigah, zmanjšanju prodaje in prihodkov, odpovedanih naročil ter zmanjšani učinkovitosti zaradi uvedenih varnostnih ukrepov. Nekatera so se hkrati soočala z nenadnim porastom povpraševanja po določenih izdelkih, kar je dodatno obremenilo logistične sisteme in zahtevalo prilagoditev proizvodnih procesov. Skoraj 20 %

strokovnjakov v logistični industriji je poročalo, da je pandemija COVID-19 v letu 2020 povzročila prekinitev njihovih oskrbovalnih verig, nekaj več kot 19 % jih je navedlo zmanjšanje prodaje, približno 11 % pa odpoved naročil. Ti podatki potrjujejo, da so bile posledice pandemije široko razširjene in so prizadele vse faze globalnih logističnih sistemov (Placek, 2022).

Slika 5: Kako je na vaše poslovanje vplival COVID-19?

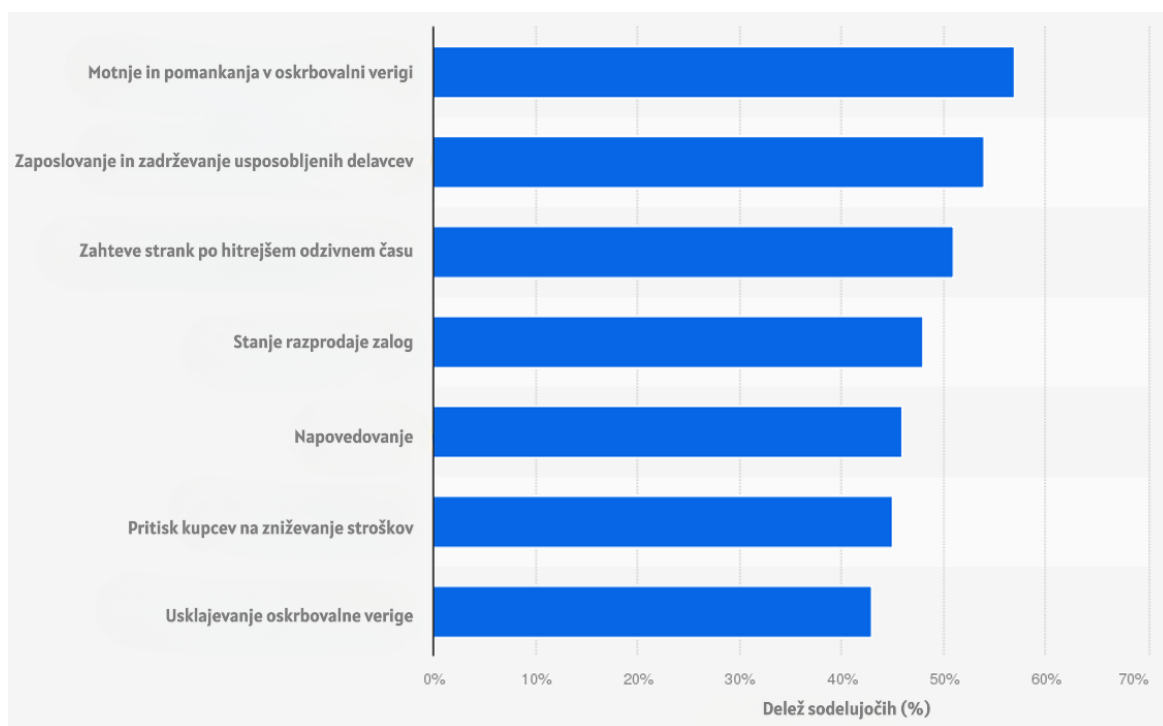


Vir: Placek (2022).

Druga, MHI Annual Industry Report 2021, ki sta jo pripravila MHI in Deloitte, prikazuje ključne izzive, s katerimi so se podjetja soočala med pandemijo. Kot je razvidno iz Slike 6, so med najpomembnejše sodili: motnje in pomanjkanja v oskrbi (65 %), zaposlovanje in zadrževanje kvalificirane delovne sile (60 %), zahteve kupcev po hitrejšem odzivnem času (55 %), pomanjkanje zalog (50 %) ter težave pri napovedovanju povpraševanja, stroškov in v sinhronizaciji procesov (45–48 %) (MHI in Deloitte, 2022, str. 8).

Skupni rezultati obeh raziskav razkrivajo, da so se podjetja soočala z dvojnim pritiskom – na eni strani s prekinjenimi oskrbovalnimi tokovi, padcem prodaje in logističnimi zamudami; na drugi pa z naraščajočimi zahtevami kupcev, pomanjkanjem delovne sile in surovin. Pandemija je tako postala ključna prelomnica, ki je preusmerila strateški poudarek podjetij od stroškovne učinkovitosti k odpornosti, digitalizaciji in trajnostnemu poslovanju.

Slika 6: Izzivi oskrbovalne verige v letu 2021



Vir: Placek (2024).

3 VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA DELO

Pandemija COVID-19 je povzročila obsežne spremembe na svetovnem trgu dela ter vplivala na način, organizacijo in pogoje dela. To poglavje temelji na analizi raziskav in poročil s področja dela, zaposlovanja in vedenjskih sprememb zaposlenih v času pandemije. Namen tega je povezati ugotovitve različnih avtorjev in institucij (raziskovalne ustanove, mednarodne organizacije in statistične agencije) ter ob njihovi analizi prikazati ključne trende, ki so zaznamovali obdobje pandemije. Poglavje tako dopolnjuje razumevanje gospodarskih vplivov pandemije, predstavljenih v prejšnjem poglavju, ter predstavlja izhodišče za analizo praktičnega primera v empiričnem delu.

3.1 Razmere na trgu dela pred, med in po pandemiji

Razmere na trgu dela so se v zadnjem desetletju postopno preoblikovale, pandemija COVID-19 pa je obstoječe procese digitalizacije, fleksibilizacije in avtomatizacije izrazito pospešila. Primerjava obdobja pred, med in po pandemiji omogoča celovitejše razumevanje sprememb v vzorcih zaposlovanja, organizaciji dela ter vlogi zaposlenih.

Pred izbruhom pandemije je svetovni trg dela kazal znake stabilne rasti. Po podatkih OECD (2019) je bila zaposlenost v večini držav članic na najvišji ravni po letu 2008, brezposelnost pa nizka. Rast je bila posebej izrazita v storitvenem sektorju, medtem ko je industrija ostajala

pod vplivom globalizacije in avtomatizacije. Organizacija dela je bila pretežno tradicionalna – delo se je opravljalo na lokaciji delodajalca, delovni čas je bil relativno fiksni, delo na daljavo pa omejeno (redno ga je opravljalo povprečno 5,4 % zaposlenih v državah članicah OECD) (OECD, 2021). Kljub ugodnim kazalnikom rasti je ILO že pred pandemijo opozarjala na naraščajočo neenakost, rast nestandardnih oblik zaposlitve, stagnacijo produktivnosti ter visoko stopnjo neformalnega dela, zlasti v državah v razvoju. Ti dejavniki so vplivali na različno stopnjo odpornosti posameznih držav in njihovo sposobnost soočanja s krizo.

Tudi v Sloveniji je bil trg dela tik pred pandemijo stabilen. Stopnja brezposelnosti je leta 2019 znašala 4,2 % (UMAR, 2020), zaposlenost pa je rasla predvsem v trgovini, logistiki in storitvah – panogah, ki so bile kasneje med najbolj prizadetimi.

Izbruh pandemije leta 2020 je povzročil nenaden globalni šok. ILO jo opredeljuje kot najhujšo krizo v svetu dela po veliki gospodarski krizi tridesetih let (ILO, 2021, str. 20). Ukrepi zaprtja so v prvi četrtini leta 2020 prizadeli približno 2,7 milijarde delavcev oziroma 81 % svetovne delovne sile (ILO, 2020, str. 1), v letu 2020 pa je bilo izgubljenih 8,8 % delovnih ur, kar ustreza približno 255 milijonom delovnih mest s polnim delovnim časom. Najbolj so bili prizadeti sektorji, ki zahtevajo fizično prisotnost, zlasti trgovina, logistika, turizem in gostinstvo. Negativne učinke so številne države ublažile z ukrepi za ohranjanje delovnih mest, med drugim s subvencioniranjem čakanja na delo in skrajševanjem delovnega časa (program SURE), vendar so se ob tem razkrile tudi strukturne neenakosti. Kajzerjeva (2021) ugotavlja, da so se povprečne plače v EU leta 2020 celo zvišale zaradi dviga minimalnih plač in strukturnega učinka zmanjšanja nizko plačanih zaposlitev, ob okrevanju leta 2021 pa se je brezposelnost ponovno znižala pod predkrizno raven.

V Sloveniji so ukrepi prav tako pomembno omejili upad zaposlenosti. Po podatkih UMAR (Bratuž Ferko in drugi, 2022) se je zaposlenost zmanjšala manj od pričakovanj, saj je bila večina prizadetih vključena v sheme subvencioniranja čakanja na delo. Kljub postopnemu okrevanju pa ILO (2023b) opozarja, da globalno stabilizacijo zavirajo inflacija, motnje v oskrbovalnih verigah in vojna v Ukrajini, pri čemer ostajajo izzivi produktivnost, neformalno delo, zaposlovanje mladih ter enakost spolov; po podatkih ILO so ženske leta 2020 za vsak dolar, ki so ga moški zaslužili z delom, v povprečju zaslužile le 51 centov (ILO, 2023b, str. 8).

Pandemija je močno pospešila širjenje dela na daljavo. Med pandemijo je skoraj polovica zaposlenih v EU vsaj delno opravljala delo od doma (Eurofound, 2020), podobno povečanje pa beleži tudi Slovenija (SURS, 2021). Hkrati so se okrepili procesi digitalizacije in reorganizacije dela, kar je odprlo vprašanja digitalne neenakosti, usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter vpliva na organizacijsko kulturo in produktivnost.

Po umiritvi epidemioloških razmer se je trg dela postopoma stabiliziral, vendar se številne spremembe niso vrnile na predkrizno stanje. Leta 2022 se je obseg opravljenih delovnih ur

sicer približal ravnem pred pandemijo (ILO, 2023a), vendar z drugačno porazdelitvijo dela. V dejavnostih, kjer to dopušča narava dela, se je kot trajnejša praksa uveljavilo hibridno delo. McKinsey Global Institute (2023) ocenjuje, da lahko 20–25 % delovne sile v naprednih gospodarstvih tak način dela opravlja brez vpliva na produktivnost. Nasprotno pa so v sektorjih z visoko stopnjo fizične prisotnosti, kot sta trgovina in logistika, podjetja okrepila vlaganja v avtomatizacijo, digitalno sledljivost ter prilagoditev delovnih procesov (UMAR, 2023), kar je povečalo potrebo po digitalnih kompetencah, večji organizacijski prožnosti ter sistematični skrbi za zdravje in varnost zaposlenih.

Pandemija je tako utrdila pomen odpornosti, prilagodljivosti in tehnološke podprtosti delovnih okolij ter trajno zaznamovala razvoj trga dela. Te spremembe predstavljajo ključen kontekst za nadaljnjo obravnavo sprememb v načinu dela in delovnih okoljih.

3.2 Spremembe v načinu dela in v delovnih okoljih

Pandemija COVID-19 je bistveno spremenila način, kako razumemo delo in delovno okolje. Tisto, kar se je sprva kazalo kot začasen odziv na izredne razmere, se je v številnih organizacijah preoblikovalo v trajno spremembo v organizaciji dela, vodenju zaposlenih in zasnovi delovnih prostorov. Delovala je kot katalizator, ki je pospešil procese digitalizacije, avtomatizacije in fleksibilizacije dela, na katere so raziskovalci opozarjali že pred letom 2020 (Lund in drugi, 2021).

Med najopaznejšimi spremembami se je izkazalo uvajanje hibridnih oblik dela, ki združujejo delo na daljavo in prisotnost na delovnem mestu. Ta model je postal stalnica zlasti v storitvenih dejavnostih, javni upravi in izobraževalnih institucijah. Poudarek se je premaknil z nadzora fizične prisotnosti na zaupanje in rezultate dela (Eurofound, 2022, str. 35). Spremembe so zahtevale nov pristop k vodenju, saj je komunikacija na daljavo temeljila na zaupanju, jasnih ciljih in večji samostojnosti zaposlenih. Vodje so morali razviti veščine digitalnega sodelovanja, vključujočega komuniciranja in upravljanja timov v razpršenih delovnih okoljih (Rahmani in Zeng, 2023). Raziskave ILO iz let 2020–2021 potrjujejo, da so organizacije, ki so se hitreje prilagodile virtualnim oblikam dela, lažje ohranjale angažiranost zaposlenih in kontinuiteto delovnih procesov v času pandemije (ILO, 2020; ILO, 2021a).

Na ravni delovnih okolij se je povečala potreba po prostorski fleksibilnosti in tehnični opremljenosti. Tradicionalne pisarne so se preoblikovale v sodelovalne prostore namenjene timskeemu delu, kreativnosti in socialni interakciji. Podjetja so začela zmanjševati površine stalnih delovnih mest ter investirati v tehnološko infrastrukturo, ki omogoča nemoteno povezavo med oddaljenimi sodelavci. Vzporedno so se okrepile zahteve po večji varnosti, higieni, prezračevanju in ergonomiji delovnih prostorov kar je postalo standard trajnostno zasnovanih pisarn (Lund in drugi, 2021).

Spremembe so se zgodile tudi v delovnih okoljih kjer so procesi močno odvisni od natančne koordinacije in pretočnosti dela, kot so: logistika, proizvodnja in skladiščenje. Organizacije so začele intenzivneje uvajati tehnologije v realnem času, avtomatizirane logistične sisteme, digitalno sledenje blaga ter napredne informacijske rešitve za načrtovanje poti. Takšne tehnologije so omogočile ohranjanje kontinuitete poslovanja tudi v obdobjih pomanjkanja kadra, višjih varnostnih zahtev in motenj v oskrbovalnih verigah (Li in drugi, 2023). S tem so se delovna okolja še dodatno spremenila v smeri večje tehnološke podpore zaposlenim.

Čeprav se širši socialno-psihološki vplivi obravnavajo v naslednjem podpoglavju je pomembno omeniti, da je pandemija prispevala k večjemu zavedanju pomena dobrega počutja, duševnega zdravja in socialne povezanosti zaposlenih. Podjetja so zato začela uvajati programe za podporo duševnemu zdravju, fleksibilne urnike in pravico do odklopa. Bolt (2023) poudarja, da so organizacije, ki so vlagale v psihosocialno podporo zaposlenih, zaznale večjo lojalnost in produktivnost. Te spremembe so spodbudile tudi razvoj nove organizacijske kulture, v kateri imajo digitalna orodja in tehnologije pomembno vlogo. Dopolnjujejo jih: večja empatija, vključevanje in odgovornost do zaposlenih. Delo se tako vse bolj razume kot proces sodelovanja med posameznikom in organizacijo, kjer je fleksibilnost ključni element konkurenčnosti in privlačnosti delodajalca. V slovenskem prostoru je raziskava SI-PANDA Nacionalnega inštituta za javno zdravje (Grom in drugi, 2023) ponudila vpogled v spremembe življenjskih in delovnih navad prebivalcev. Ugotovitve kažejo, da so se delodajalci in zaposleni različno prilagajali ukrepom. Zaposleni, ki so delo opravljali od doma, so poročali o večjem občutku varnosti medtem, ko so tisti, ki so ostali na delovnem mestu, izpostavljali stres in utrujenost.

Skupno lahko zaključim, da je pandemija sprožila evolucijo delovnih praks – od rigidnih struktur in hierarhij k prilagodljivim, digitalno podprtim in do človeka prijaznejšim oblikam dela. Pospešena digitalizacija, razvoj hibridnih modelov in višji standardi varnosti ter dobrega počutja zaposlenih so postali osnova sodobnih delovnih okolij. Te spremembe danes predstavljajo temelj za oblikovanje odpornejših in trajnostno naravnanih delovnih okolij, ki se uspešno odzivajo na izzive sodobnega sveta dela.

3.3 Vpliv pandemije na posameznika

Pandemija COVID-19 ni vplivala zgolj na gospodarstvo in delovne procese, temveč tudi globoko zaznamovala posameznike. Poleg zdravstvenih tveganj je prinesla spremembe v družbenih odnosih, načinu dela in osebni doživljanju varnosti. Posledice so se odražale na ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki ravni, pri čemer so bile razlike med posamezniki izrazite glede na njihov poklic, socialni status in dostop do institucionalne podpore (uradne oblike pomoči, ki jih vzpostavljajo organizacije ter države). Analiza teh vplivov predstavlja temelj za razumevanje odzivov zaposlenih znotraj distribucijskega centra.

3.3.1 Ekonomski vpliv

Pandemija COVID-19 je povzročila obsežen pretres na trgu dela, saj so se številne dejavnosti (zlasti turizem, gostinstvo in zabavna industrija) začasno ali trajno zaprle. Posledično je veliko posameznikov izgubilo zaposlitev in s tem občutek varnosti ter stabilnosti. Delo posamezniku zagotavlja ne le dohodek, temveč tudi strukturo dneva, socialne stike in občutek identitete, kar pojasnjuje Jahodin model latentne deprivacije (Jahoda, 1982). Izguba teh elementov pogosto vodi v občutke praznine, depresijo in druge duševne težave.

Prav tako so se tisti, ki so zaposlitev ohranili, soočali s posledicami povečane delovne obremenitve, strahu pred izgubo službe in zmanjšanim občutkom pripadnosti. Pojav t. i. preživelih zaposlenih je prinesel nove izzive. Le-ti so pogosto poročali o izgorelosti, manjši učinkovitosti in nižji motivaciji (Eurofound in European Training Foundation, 2022). Pandemija je obenem poglobila družbeno-ekonomske razlike. Zaposleni z višjo izobrazbo in digitalnimi kompetencami so lažje prešli v delo na daljavo, medtem ko so delavci v fizičnih poklicih pogosteje izgubili zaposlitev ali bili izpostavljeni večjemu tveganju okužbe (Milasi in drugi, 2021). Tisti z več viri lažje ohranijo ali ponovno pridobijo zaposlitev, medtem ko ranljivejši ostajajo na robu trga dela. S tem narašča tudi nevarnost izgorelosti, prisilne prisotnosti na delovnem mestu kljub bolezni in drugih negativnih pojavov, kot so: mobing, absentizem in visoka fluktuacija zaposlenih (Kniffin in drugi, 2021).

3.3.2 Zdravstveni vpliv

Pandemija je pomembno vplivala na telesno in duševno zdravje zaposlenih. Povečane delovne obremenitve, negotovost glede prihodnosti in zmanjšan dostop do virov podpore so prispevali k večji pojavnosti stresa, izgorelosti in psihološke izčrpanosti. Dolgotrajna izpostavljenost stresnim razmeram je pri mnogih zaposlenih povzročila sindrom kronične utrujenosti in občutek odtujenosti od dela (Kniffin in drugi, 2021). Nenehna izpostavljenost kriznim novicam je pri posameznikih sprožila t. i. ruminacijo – ponavljajoče se premlevanje negativnih misli, ki povečuje tveganje za depresijo in anksioznost. Organizacije so zato morale okrepiti psihosocialno podporo, denimo z uvedbo svetovanj, programov za duševno zdravje in redno interno komunikacijo.

Pojav prezenteizma (prisotnosti na delu kljub bolezni) je v številnih okoljih razkril pomanjkljivosti v sistemu bolniških odsotnosti. Tam, kjer nadomestila niso bila ustrezno zagotovljena, so zaposleni nadaljevali z delom kljub simptomom bolezni, kar je povečalo tveganje za nadaljnje okužbe (Kinman in Grant, 2020). Vzporedno se je pojavilo vprašanje razumevanja bolniških odsotnosti pri delu na daljavo – ali bodo zaposleni v prihodnje tudi ob bolezni čutili pritisk, da delo opravljajo na daljavo.

Na zdravstveno stanje je vplival tudi spremenjen življenjski slog: več sedenja, manj gibanja in povečano uživanje alkohola, predvsem zaradi brezposelnosti, izolacije ter pomanjkanja socialne podpore (WHO, 2020). Učinkovite so se izkazale oblike pomoči, ki so združevale

individualno svetovanje, digitalne programe za podporo duševnemu zdravju ter aktivnosti za zmanjševanje stresa.

3.3.3 Socialno-psihološki vpliv

Izguba socialnih stikov in prekinitev vsakodnevnih interakcij na delovnem mestu sta močno vplivali na psihološko počutje zaposlenih. Raziskave potrjujejo, da kakovostni medosebni odnosi, kot so neformalni pogovori in sodelovalni odnosi s sodelavci pomembno prispevajo k duševnemu zdravju ter občutku pripadnosti (Kniffin in drugi, 2021). V obdobju pandemije so bile te oblike socialne povezanosti močno omejene zaradi ukrepov fizične distance in množičnega prehoda na delo na daljavo.

Simbolne oblike socialne interakcije, kot je rokovanje, ki krepí občutek zaupanja in povezanosti, so bile začasno odpravljene, kar je zmanjšalo občutek skupnosti na delovnem mestu. Delo na daljavo je pri številnih zaposlenih povzročilo občutke izoliranosti, zmanjšanje timske dinamike ter pomanjkanje neposredne povratne informacije. Ti dejavniki so povečali tveganje za osamljenost, ki se je izkazala za enega izmed najmočnejših napovednikov nižje čustvene povezanosti z organizacijo in zmanjšane učinkovitosti pri delu (Kniffin in drugi, 2021). Podobne ugotovitve navajata tudi Izdebski in Mazur (2021), ki sta raziskavo izvedla na vzorcu 3.000 Poljakov. Ta je pokazala, da je delo na daljavo brez ustrezne priprave povzročilo daljši delovni čas, konflikte med poklicnim in zasebnim življenjem ter poslabšanje duševnega zdravja.

Psihološke posledice pandemije niso bile enakomerno razporejene. Raziskave potrjujejo, da so bile ženske, zaposleni starši in osebe, ki so morale skrbeti za otroke ali starejše, med najbolj obremenjenimi skupinami. Elhinnawy, Kennedy in Gomes (2023) so v študiji o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem ugotovile, da so se ženske med zaprtjem v Združenem kraljestvu soočale z dodatnimi obremenitvami zaradi varstva otrok in šolanja od doma. Te okoliščine so poudarile pomen uravnoteženosti med poklicnim in zasebnim življenjem ter potrebo po fleksibilnejših in bolj prilagodljivih oblikah dela.

Zaposleni, ki so se soočali z grožnjo izgube službe ali negotovimi zaposlitvenimi razmerami, so pogosteje poročali o simptomih depresije, anksioznosti in občutkih izolacije. Bolt (2023) poudarja, da bodo podjetja, ki bodo sistematično naslavljala vprašanja duševnega zdravja in psihološke varnosti zaposlenih, dolgoročno uspešnejša pri privabljanju, angažiranju ter zadrževanju zaposlenih. Pandemija je tako odprla razpravo o nujnosti celostne skrbi za dobrobit zaposlenih, krepitvi psihološke varnosti v organizacijah ter razvoju podpornih programov, ki zmanjšujejo stres in izgorelost.

Poleg individualnih posledic je COVID-19 vplival tudi na širše organizacijske in družbene vzorce. Kniffin in drugi (2021) ugotavljajo, da lahko pandemija povzroči trajne družbene in organizacijske spremembe vključno z novimi oblikami vodenja, digitalnimi praksami komuniciranja ter prenovljenimi kulturnimi normami na delovnem mestu. Krizne razmere

so tako razkrile tudi pomen empatije, zaupanja in učinkovite komunikacije kot ključnih elementov sodobnega vodenja.

Zaradi vseh teh premikov je postalo jasno, da bo dolgoročna obnova trga dela zahtevala okrepljene programe podpore, med drugim vlaganje v prekvalifikacije, aktivne politike zaposlovanja ter prilagoditev socialno-varstvenih sistemov za zaščito najranljivejših skupin.

3.4 Novi trendi in prihodnost dela po pandemiji

Pandemija COVID-19 je zaznamovala prelomno obdobje v razvoju sodobnega dela. Njeni vplivi niso bili le začasni, temveč so pospešili procese preobrazbe, ki so se začeli že pred letom 2020. Trajno so spremenili razumevanje dela, delovnih okolij in vloge zaposlenih. V ospredje so stopili trendi, ki povezujejo tehnološki napredek, prožnost organizacij in skrb za človeka kot ključno vrednoto sodobnega delovnega okolja. Eden najizrazitejših trendov je digitalizacija in avtomatizacija. Podjetja so zaradi motenj v oskrbovalnih verigah in omejitve fizičnega dela pospešila uvajanje digitalnih orodij, umetne inteligence in avtomatiziranih procesov (Lund in drugi, 2021). Tehnologija je postala pogoj za nemoteno poslovanje, obenem pa je odprla vprašanja o digitalni neenakosti, pomanjkanju digitalnih kompetenc in spremembi poklicnih vlog zaposlenih. Posledično se krepi pomen vseživljenjskega učenja ter vlaganja v razvoj digitalnih spretnosti, ki so postale temelj konkurenčnosti in zaposljivosti.

Drugi pomemben premik predstavlja normalizacija dela na daljavo in razvoj hibridnih modelov. Raziskave OECD (2021) in Eurofound in European Training Foundation (2022) kažejo, da je po pandemiji delež zaposlenih, ki delajo na daljavo, ostal bistveno višji kot pred letom 2020. Organizacije vse pogosteje kombinirajo delo na daljavo z delom v pisarni, pri čemer so ključni izzivi povezani z ohranjanjem timske povezanosti, ustvarjalnosti in organizacijske kulture. Vodje morajo pri tem razvijati nove načine komunikacije in vodenja, ki temeljijo na zaupanju, samostojnosti in jasno postavljenih ciljih.

Poleg tehnoloških in organizacijskih sprememb je pandemija v ospredje postavila tudi dobrobit zaposlenih in duševno zdravje kot prednostno temo kadrovskih strategij (Bolt, 2023). Povečana izolacija, stres in izgorelost so razkrili pomen psihološke varnosti, ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter pravice do odklopa. Številne organizacije so zato začele sistematično uvajati programe psihološke podpore, fleksibilne delovne urnike ter hibridne modele, ki omogočajo večjo avtonomijo pri delu. Pomemben trend predstavlja tudi naraščajoča fleksibilnost in raznolikost oblik zaposlitve. Delo po pogodbah, projektno sodelovanje in samostojno podjetništvo postajajo pogostejši načini vključevanja na trg dela (ILO, 2023a). Čeprav ti modeli omogočajo večjo svobodo in prilagodljivost, prinašajo tudi večjo negotovost in odsotnost socialnih pravic, zato postaja nujna tudi krepitev sistemov socialne zaščite in prilagoditev zakonodaje novim oblikam dela.

Pandemija je okrepila še zavedanje o družbeni odgovornosti in trajnostni usmerjenosti podjetij. Organizacije vse bolj razumejo, da dolgoročna uspešnost ni odvisna le od ekonomskih kazalnikov, temveč tudi od družbene in okoljske odgovornosti. Trajnostne strategije, odpornost oskrbovalnih verig ter skrb za enakost in vključevanje postajajo sestavni del korporativnega upravljanja (WEF, 2023). Skupni imenovalec vseh teh trendov je preoblikovanje kulture dela – iz tradicionalnih, hierarhičnih modelov v bolj sodelovalne, vključujoče in digitalno podprte oblike. Uspešne bodo tiste organizacije, ki bodo znale uravnotežiti tehnološki razvoj s človeškim pristopom, vlagati v kompetence zaposlenih ter graditi organizacijsko odpornost. Prihodnost dela bo tako zaznamovana z iskanjem ravnotežja med učinkovitostjo in človečnostjo, med digitalnim in fizičnim, med prilagodljivostjo in stabilnostjo. Ugotovitve teoretičnega dela potrjujejo, da je pandemija COVID-19 postavila temelje za prihodnje oblike dela, ki bodo bolj prilagodljive, digitalno podprte in osredotočene na človeka.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU PANDEMIJE COVID-19 NA DELO V DISTRIBUCIJSKEM CENTRU

Teoretični del je predstavil ključne vplive pandemije COVID-19 na oskrbovalne verige, delo in zaposlene ter izpostavil izzive in trende, ki so zaznamovali obdobje po njenem izbruhu. Empirični del ta izhodišča nadgrajuje z analizo izbranega distribucijskega centra v trgovinski dejavnosti, v katerem sem bila zaposlena pred pandemijo in v njenem začetnem obdobju. To mi omogoča poglobljen vpogled v dejanske spremembe, odzive zaposlenih in prilagoditve organizacije v praksi. V nadaljevanju tako predstavljam rezultate anketne raziskave in polstrukturiranega intervjuja ter njihovo primerjavo z ugotovitvami drugih avtorjev in institucij, s čimer oblikujem celovito sliko o tem, kako so se opisani vplivi pandemije odrazili v realnem delovnem okolju.

4.1 Predstavitev problematike

Izbrano podjetje je eden izmed vodilnih trgovcev z živili na drobno v Sloveniji in upravlja več distribucijskih centrov, ki so ključni za učinkovito oskrbo njihovih poslovalnic in zagotavljanje svežih izdelkov. Analiza se osredotoča na enega izmed teh centrov, ki ima najbolj pomembno vlogo pri vsakodnevni oskrbi trgovinske mreže po celotni državi. Glavna dejavnost centra je prevzem, skladiščenje, komisioniranje, kompaktiranje, odprema in prevoz živilskih ter neživilskih izdelkov, kar zahteva natančno načrtovanje, koordinacijo in visoko stopnjo organiziranosti logističnih procesov.

Pred izbruhom pandemije COVID-19 je distribucijski center deloval po ustaljenih procesih, z zanesljivimi, vnaprej napovedanimi dobavami in jasno razdeljenimi delovnimi nalogami. Z nastopom pandemije in nakupovalno paniko v trgovinah z živili pa so se razmere bistveno spremenile. Distribucijski center se je soočil z izrazitim povečanjem obsega dela v zelo kratkem času – že prvi dan po razglasitvi pandemije. Povpraševanje po osnovnih življenjskih

izdelkih je močno naraslo, hkrati pa so bile dobavne poti zaradi zaprtja meja in pomanjkanja transportnih kapacitet pogosto zamaknjene ali celo prekinjene. Prvi meseci so bili zame in za takratne zaposlene izjemno fizično naporni. Zaradi pomanjkanja delovnih sredstev, kot so: vozički, palete, viličarji in skenerji, ter uvedbe novih varnostnih zahtev, je bilo delo še dodatno oteženo. Prve zaščitne maske smo prejeli šele približno mesec po začetku pandemije, saj jih na trgu sprva ni bilo mogoče dobiti. V vmesnem času smo se zanašali na improvizirane rešitve. Poseben poudarek smo namenili ohranjanju varnostne razdalje, rednemu razkuževanju ter zračenju skupnih prostorov za malico in odmor.

Delovni urniki so se v prvih tednih bistveno spremenili – številni zaposleni smo delali tudi po deset ur na dan, vključno s sobotami in nedeljami, da bi zagotovili nemoteno oskrbo. Zaradi povečanega obsega dela in pomanjkanja kadra (bolniške odsotnosti) je bilo potrebno prerazporejati zaposlene med oddelki. Tako so prevzemniki, skladiščniki in vodje prevzemali naloge komisioniranja ter tako podprli najbolj obremenjen oddelek. Vodstvo je moralo v kratkem času prilagoditi delovne procese, zagotoviti učinkovito komunikacijo ter ohraniti kontinuiteto poslovanja ob hkratnem varovanju zdravja zaposlenih. Takšna kolektivna prilagoditev, ki je temeljila na solidarnosti, sodelovanju in medsebojni podpori, je pomembno prispevala k ohranjanju delovanja distribucijskega centra v izjemno zahtevnih razmerah.

Vse navedene okoliščine so izbrani distribucijski center postavile v središče zanimanja za analizo, saj predstavlja primer uspešne prilagoditve podjetja na izjemno zahtevne razmere med pandemijo. Razumevanje teh sprememb omogoča poglobljen vpogled v ključne dejavnike odpornosti in prilagodljivosti, ki prispevajo k oblikovanju trajnostnih delovnih praks ter k večji pripravljenosti na morebitne prihodnje krizne situacije.

4.2 Predstavitev izbrane metodologije raziskovanja

Raziskava temelji na kvalitativno-deskriptivnem pristopu, katerega namen je poglobljeno razumeti in opisati vpliv pandemije COVID-19 na delo in zaposlene v distribucijskem centru izbranega podjetja. Takšen pristop ne išče statističnih vzročnih povezav, temveč se osredotoča na razumevanje izkušenj, zaznav in odzivov zaposlenih ter vodstva, ki so se oblikovali v času pandemije.

Osrednji del raziskave predstavlja pisni polstrukturirani intervju z vodjo distribucijskega centra, ki je v izbranem podjetju zaposlen 27 let, od tega 24 let na vodstvenem položaju. Intervju je zasnovan na vnaprej pripravljenem naboru odprtih vprašanj, razdeljenih v več tematskih sklopov, ki izhajajo iz raziskovalnih ciljev in pregleda literature. Vprašanja omogočajo poglobljen vpogled v organizacijske prilagoditve, izzive ter izkušnje vodstva v času pandemije COVID-19. Iz Priloge 2 je razvidno, da so tematski sklopi zajemali področja, kot so: organizacija dela, zdravstveni in varnostni ukrepi, razpoložljivost zaposlenih, vpliv pandemije na zaposlene in delovno vzdušje, operativni izzivi, digitalizacija ter dolgoročne spremembe. Z vodjo distribucijskega centra se nisva uspela uskladiti glede termina za

izvedbo osebnega intervjuja. Odločila sem se za alternativni pristop – vprašanja pripravim v obliki Wordove datoteke in mu jih posredujem preko elektronske pošte. Vodja je vprašalnik izpolnil pisno in mi ga vrnil v dogovorjenem roku enega tedna. Tak način komunikacije mi sicer ni omogočal neposrednega stika in postavljanja dodatnih podvprašanj. Omogoča pa pridobitev strukturiranih in vsebinsko bogatih informacij z vodstvene perspektive. Pisna oblika intervjuja je omogočila sogovorniku več časa za razmislek in formulacijo odgovorov, kar je prispevalo k vsebinski premišljenosti in jasnosti podanih informacij. V primeru nejasnosti se dogovoriva za možnost dodatnega telefonskega pogovora, ki omogoča pojasnila in dodatno poglobitev izbranih tem. Takšen kombiniran pristop prispeva k večji interaktivnosti in verodostojnosti zbranih podatkov ter omogoča temeljitejše razumevanje stališč in izkušenj vodje v času pandemije.

Poleg intervjuja izvedem še anketno raziskavo med zaposlenimi, ki služi kot dopolnilni vir podatkov za ponazoritev in preverjanje ugotovitev, pridobljenih z intervjujem. V anketni raziskavi sodelujejo zaposleni, ki so v času pandemije COVID-19 aktivno vključeni v delo distribucijskega centra izbranega podjetja. Anketni vprašalnik je strukturiran po vsebinskih sklopih in vključuje kombinacijo zaprtih in odprtih vprašanj. Le-ta so oblikovana na podlagi pregleda relevantne literature in prilagojena posebnostim dela v distribucijskem centru. Vsebinski sklopi zajemajo demografske podatke ter vprašanja o vplivu pandemije na delo glede na posamezna delovna mesta, ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki vidik. Izveden je v fizični obliki znotraj izbranega distribucijskega centra in vključuje različne tipe vprašanj – Likertovo lestvico za merjenje stališč in občutkov, dihotomna vprašanja za enostavne izbire (da/ne), odprta vprašanja za pridobivanje vsebinskih odgovorov ter vprašanja z možnostjo izbire več odgovorov. Takšna struktura omogoča pridobitev celovite slike o vplivu pandemije na delovno in osebno izkušnjo zaposlenih. Za izvedbo raziskave preko vodje pridobim seznam zaposlenih, ki so bili v obdobju pandemije dejansko aktivni v distribucijskem centru. Anketni vprašalnik (Priloga 1) je natisnjen na dveh straneh in razdeljen med 40 zaposlenih. V času zbiranja podatkov (od 19. do 23. maja 2025) prejmem 37 izpolnjenih vprašalnikov, trije niso vrnjeni. Ker je nekaj zaposlenih medtem zapustilo podjetje (odpoved ali upokojitev), zanje pripravim identičen spletni vprašalnik v orodju Google Forms, ki ga posredujem preko Facebook Messenger-ja. Od desetih poslanih vprašalnikov jih je izpolnjenih osem. Na ta način preprečim možnost podvajanja izpolnjenih vprašalnikov. Podatke, zbrane z obema metodama konsolidiram v eno Excelovo datoteko, razdeljeno na posamezne vsebinske sklope, kar omogoča preglednejšo in učinkovitejšo analizo. Pri obdelavi uporabim opisno (deskriptivno) analizo, s katero predstavim razporeditev odgovorov ter prepoznam ključne trende in vzorce.

Takšna metodološka zasnova omogoča združitev vpogledov vodje z izkušnjami in zaznavami zaposlenih ter ugotovitvami raziskovalcev in njihov raziskav. To prispeva k bolj celoviti in uravnoteženi obravnavi raziskovalne problematike. Kombinacija treh metod omogoča poglobljeno preučitev ključnih vidikov vpliva pandemije na delo iz različnih zornih kotov ter s tem boljše razumevanje sprememb, izzivov in prilagoditev, ki so jih

zaposleni in vodstvo doživljali v obdobju krize. V nadaljevanju empiričnega dela se ugotovitve iz teh virov analizirajo vsebinsko povezano po tematskih sklopih, kar omogoča celovito in smiselno interpretacijo rezultatov.

Pri izvedbi raziskave so upoštevana temeljna načela raziskovalne etike. Vsi sodelujoči so predhodno seznanjeni z namenom raziskave, načinom obdelave podatkov ter zagotovitvijo o anonimnosti in prostovoljni udeležbi. Zbrani podatki so obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za namen magistrskega dela.

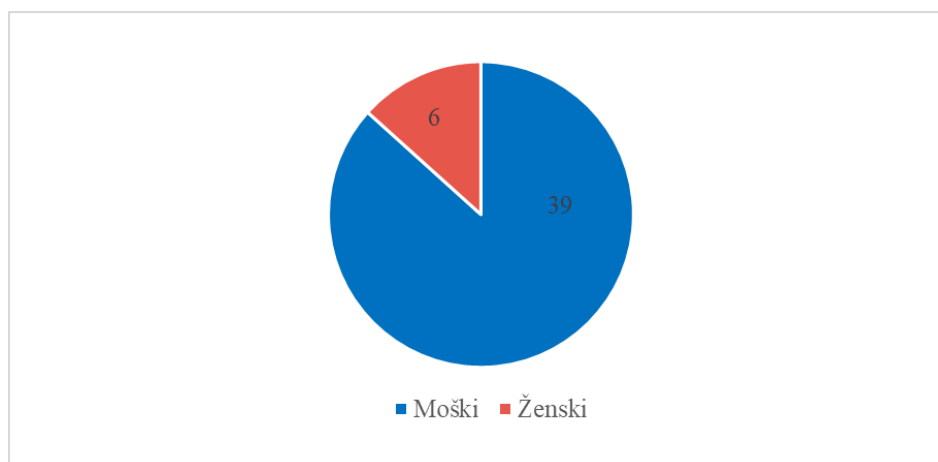
4.3 Analiza rezultatov raziskave

Pandemija COVID-19 je v proučevanem distribucijskem centru sprožila številne organizacijske in procesne spremembe. Podjetje je moralo hkrati obvladovati nenadno povečano povpraševanje ter zagotavljati varno delovno okolje za zaposlene. V tem poglavju je najprej predstavljen opis vzorca anketirancev, v nadaljevanju pa so obravnavani procesni in organizacijski ter kadrovske vidiki dela, pa tudi ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki vplivi pandemije na zaposlene. Ugotovitve so smiselno dopolnjene in primerjane s spoznanji vodje ter avtorjev iz relevantnih sekundarnih virov.

4.3.1 Opis vzorca anketirancev

V anketi je sodelovalo 39 moških (86,7 %) in 6 žensk (13,3 %), kar je pričakovano glede na naravo dela v distribucijskem centru, kjer je fizična zahtevnost dela visoka in so delovna mesta tradicionalno pogostejše zasedena s strani moških zaposlenih (Slika 7). Takšna spolna struktura je značilna tudi za druge logistične in transportne dejavnosti, kjer OECD (2020) navaja nizko zastopanost žensk v delovni sili transportnih panog, kar potrjuje ustreznost in reprezentativnost zbranega vzorca.

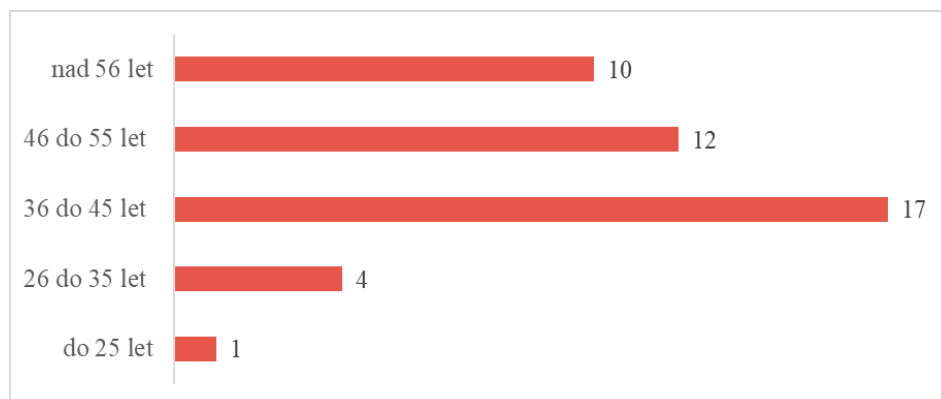
Slika 7: Spolna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Starostna struktura anketirancev (Slika 8) kaže, da največji delež predstavljajo zaposleni v starostni skupini od 36 do 45 let (17 oseb), kar pomeni, da gre za delovno najbolj aktivno in izkušeno skupino. Sledijo jim anketiranci, stari 46 do 55 let (12 oseb) ter nad 56 let (10 oseb). Ti trije segmenti skupaj predstavljajo kar 39 od 44 anketirancev, kar znaša približno 88,6 % vseh sodelujočih. Manj zastopani so mlajši zaposleni: v starostni skupini 26 do 35 let so 4 osebe, medtem ko je v skupini do 25 let le ena oseba. Eden od anketirancev pa svoje starosti ni navedel.

Slika 8: Starostna struktura anketirancev



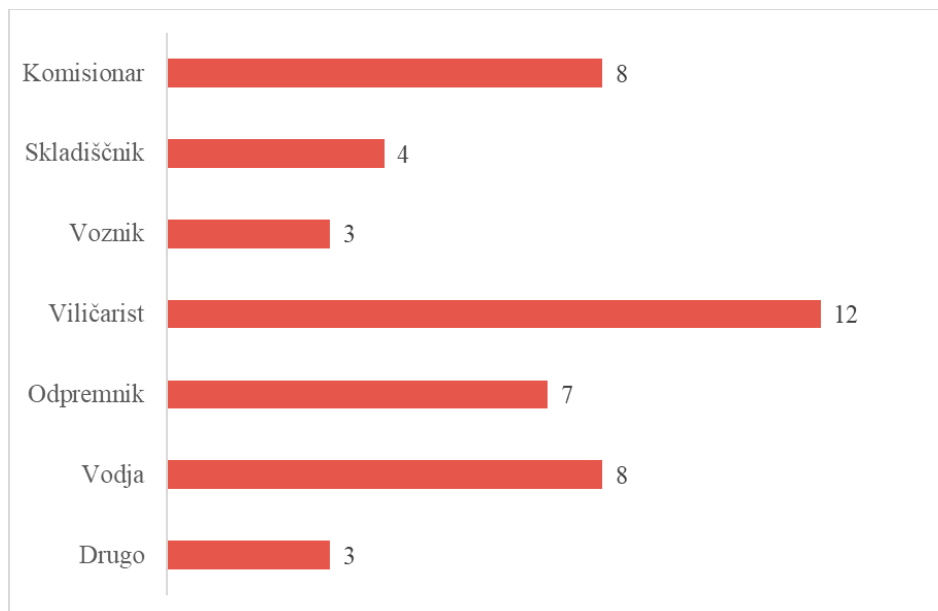
Vir: lastno delo.

Tovrstna starostna porazdelitev je razumljiva glede na naravo dela v distribucijskih centrih, kjer so delovna mesta pogosto fizično zahtevna ter povezana z večjo odgovornostjo in potrebo po zanesljivem izvajanju delovnih procesov. Transportni in logistični sektor je v literaturi pogosto opredeljen kot sektor z izrazito moško in kompetentno delovno silo, saj zahtevne operativne naloge in specialistične kompetence pomembno vplivajo na strukturo zaposlenih (Bureau of Labor Statistics, 2024). Takšne značilnosti delovne sile lahko prispevajo k večji stabilnosti delovnih procesov ter boljši prilagodljivosti organizacije v času kriznih razmer. Kot poudarjajo Lund in drugi (2021), imajo organizacije z bolj stabilno strukturo zaposlenih večjo sposobnost ohranjanja delovne kontinuitete in učinkovitega prilagajanja spremembam. Starostna struktura vzorca tako nakazuje stabilno jedro zaposlenih z relativno nizko fluktuacijo in visoko stopnjo operativne zrelosti, kar predstavlja pomemben dejavnik pri ohranjanju učinkovitosti med kriznimi obdobji, kot je bila pandemija. Rezultati raziskave tako nakazujejo, da je stabilnost kadrovske strukture pomemben dejavnik odpornosti oskrbovalnih verig v izrednih razmerah.

Struktura anketirancev po delovnih mestih je prikazana na Sliki 9. Med njimi so bili najbolj zastopani viličaristi (12 oseb), sledijo vodje in komisionarji (po 8), odpremniki (7), skladiščniki (4), vozniki (3) ter trije zaposleni, ki so označili drugo delovno mesto. Kategorija vodje je zajemala različne vodstvene funkcije, in sicer vodje skladišč, vodje izmen ter vodje voznikov. V kategorijo »drugo delovno mesto« so bili razvrščeni

anketiranci, katerih delovno mesto ni bilo zajeto med vnaprej opredeljenimi skupinami v vprašalniku.

Slika 9: Razporeditev po delovnih mestih



Vir: lastno delo.

4.3.2 Procesni vidiki organizacije dela

Procesni vidiki zajemajo vpliv pandemije na neposredno izvajanje logističnih operacij: komisioniranje, skladiščne postopke, delo voznikov, ravnanje s skupno opremo ter odpremo blaga. Vsak vidik odraža posebnosti posameznega delovnega mesta in pokaže, kako so zaposleni doživljali konkretne spremembe v poteku dela.

a) Komisioniranje in učinkovitost dela

Podatki ankete kažejo, da skoraj 90 % komisionarjev meni, da varnostni ukrepi niso bistveno vplivali na njihovo učinkovitost pri komisioniranju. Prav tako niso zaznali sprememb v komisionirnih poteh ali povečanih pričakovanj glede hitrosti nabiranja. To nakazuje, da je bil proces komisioniranja dovolj robusten, da se je prilagodil novim pogojem dela. Vodja distribucijskega centra je v intervjuju potrdil, da se delovni tok v komisioniranju ni bistveno spreminjal, le nadzor nad izvajanjem ukrepov je bil strožji. OECD (2021) ugotavlja, da so podjetja, ki temeljijo na standardiziranih postopkih med pandemijo uspela ohraniti visoko raven učinkovitosti, kar je skladno tudi z ugotovitvami te raziskave. Ugotovitve, povezane s komisioniranjem, se delno prekrivajo tudi z izzivi, ki so jih doživljali skladiščniki pri pretoku in evidentiranju blaga.

b) Pretok blaga in spremembe v skladiščnih postopkih

Med skladiščniki so bili odgovori bolj raznoliki. Polovica jih je zaznala vpliv omejitev na razpoložljivost in pretok blaga, druga polovica pa ne. Podobno so bila deljena mnenja glede sprememb v postopkih prevzema, štetja in evidentiranja zalog. Vodja je pojasnil, da so bili največji izzivi povezani s prevzemom blaga od dobaviteljev, saj so zaradi varnostnih protokolov morali prilagoditi postopke in stroške nadzorovati vstop zunanjih oseb v objekt. Takšne ugotovitve so skladne z ugotovitvami Ivanova in Dolguija (2020), ki poudarjata, da so se med pandemijo COVID-19 najizrazitejše operativne motnje pojavile predvsem na ravni prepletenih med organizacijskih interakcij, zlasti pri pretokih blaga med dobavitelji, logističnimi partnerji in distribucijskimi centri, medtem ko so notranji procesi v posameznih organizacijah pogosto ostali relativno stabilni.

c) Delo voznikov in stiki z zunanjimi partnerji

Vozniki so poročali o razmeroma majhnem številu težav z dostopom do posameznih destinacij zaradi epidemioloških omejitev. Pri oceni ustreznosti zaščitnih ukrepov pri stikih z zunanjimi strankami so bila mnenja deljena, vendar so vsi zaznali spremembe pri prevzemu in podpisovanju dokumentacije, kar je pogosto potekalo na brezstični način. V intervjuju vodja navaja, da so prevzemi in dostave potekali z zmanjšanim osebnim stikom, dokumentacija se je podpisovala digitalno ali posredovala po pošti. Takšne prilagoditve delovnih postopkov so skladne z ugotovitvami Lunda in drugih (2021), ki poudarjajo, da je pandemija v številnih dejavnostih pospešila uvajanje digitalnih rešitev ter spremembe v organizaciji dela z namenom zagotavljanja kontinuitete poslovanja.

d) Uporaba skupne opreme in prostorske prilagoditve

V skupini viličaristov so rezultati pokazali, da je bila praksa razkuževanja skupne opreme neenotna: polovica jih je potrdila dnevno čiščenje, druga polovica pa je menila, da dodatnega razkuževanja ni bilo. Vsi anketirani so se strinjali, da v postavitvi skladiščnih lokacij ni bilo sprememb, saj prostorski pogoji niso omogočali večjih prilagoditev. Vodja je v intervjuju navedel, da so bolj kot prostorsko reorganizacijo uvedli organizacijsko ločevanje po oddelkih in skupinah, s čimer so omejevali stike med zaposlenimi ob nespremenjeni razporeditvi prostora. Takšen pristop je skladen z ugotovitvami, ki jih izpostavljata Ivanov in Dolgui (2020), da so se organizacije v logistiki v času pandemije pogosteje prilagajale z organizacijskimi in procesnimi ukrepi kot s fizičnimi spremembami infrastrukture.

e) Odpremni postopki in povečan obseg dela

Odpremniki so poročali, da so kljub povečanemu obsegu dela nadaljevali z združevanjem vozičkov (kompaktiranjem). Prav tako so zaznali porast odprem celih palet, zlasti v začetnem obdobju pandemije. Takšne spremembe v strukturi odprem odražajo povečano povpraševanje po osnovnih izdelkih in potrebo po hitrejšem odpošiljanju večjih količin blaga, kar je zahtevalo prilagoditve v organizaciji odpremnih procesov.

4.3.3 Organizacijski in kadrovski vidiki dela

Organizacijski vidiki zajemajo vpliv pandemije na vodenje, razporejanje zaposlenih, komunikacijo in širše spremembe v organizaciji dela. Ti vidiki pomembno dopolnjujejo procesne spremembe, saj odražajo, kako je podjetje zagotavljalo stabilnost in varnost dela v razmerah povečane negotovosti.

a) Organizacijski izzivi in vodenje kadra

Vodje navajajo, da so težave s prisotnostjo zaposlenih vplivale na dnevno načrtovanje dela le zmerno do minimalno, saj so odsotnosti reševali z notranjim prerazporejanjem in pripravljenostjo zaposlenih na delo ob koncih tedna. Poročali so, da so spremembe in navodila komunicirali ustno na dnevnih sestankih (z upoštevanjem varnostne razdalje) ter pisno preko oglasne deske, kar je omogočilo hitro prilagajanje. Vodja je poudaril, daje odprt pretok informacij pripomogel k občutku varnosti in zaupanja. To potrjujejo tudi ugotovitve raziskave Kniffina in drugih (2021), ki poudarjajo pomen stalne, transparentne in empatične komunikacije vodij v kriznih razmerah.

b) Splošne spremembe v organizaciji dela

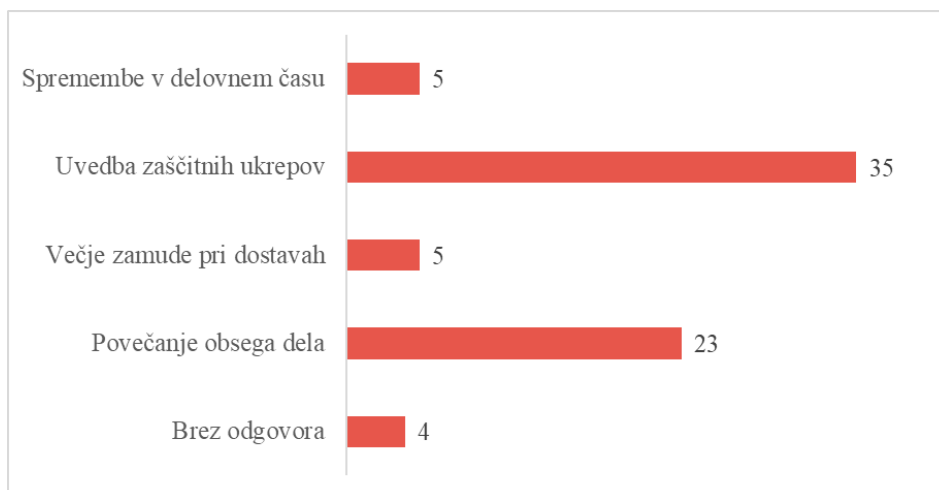
V dodatnem nizu vprašanj so zaposleni ocenjevali splošne spremembe v organizaciji dela. Rezultati kažejo, da nihče izmed anketiranih ni imel možnosti dela na daljavo, kar je skladno z ugotovitvami OECD (2019), da so možnosti dela na daljavo v logističnih in sorodnih dejavnostih zaradi narave dela izrazito omejene.

Najpogostejše zaznana sprememba (Slika 10) je bila uvedba zaščitnih ukrepov (35 odgovorov), sledilo je povečanje obsega dela (23 odgovorov), medtem ko so bile spremembe delovnega časa in zamude pri dostavah redkejšje (po 5 odgovorov). Gre torej za subjektivno dojetje sprememb s strani zaposlenih, ki odraža njihovo neposredno izkušnjo dela v času pandemije. Ta ugotovitev sovпада z izjavami vodje, da so glavne prilagoditve vključevale reorganizacijo odmorov po oddelkih, zmanjšanje medsebojnih stikov ter strožje higienske ukrepe, kar je omogočilo ohranitev nemotenega poteka dela. Podobno ugotavljata tudi Butt in Alghababsheh (2023), ki v raziskavi o vplivu pandemije na delovanje distribucijskih centrov v Združenih arabskih emiratih navajata, da so se organizacijske prilagoditve v času pandemije osredotočale predvsem na zagotavljanje varnosti zaposlenih in stabilnost osnovnih operativnih procesov, medtem ko do večjih temeljnih preoblikovanj procesov praviloma ni prihajalo. To potrjuje tudi opažanja iz proučevanega podjetja, kjer je bil poudarek na varnosti in operativni stabilnosti, ne na reorganizaciji ključnih procesov.

Z vidika pomanjkanja resursov (Slika 11) je 20 zaposlenih izpostavilo pomanjkanje delovne sile, 9 pomanjkanje zaščitne opreme, 7 pomanjkanje artiklov na komisionarnih lokacijah, medtem ko 6 anketirancev ni zaznalo nobenega pomanjkanja. Vodja distribucijskega centra je potrdil, da je največje izzive predstavljalo zagotavljanje prisotnosti zaposlenih in pravočasna dostava blaga. Takšne ugotovitve so skladne z opažanji Lunda in drugih (2021),

ki navajajo, da so sektorji, kjer je delo vezano na fizično prisotnost (npr. logistika, proizvodnja, trgovina), prilagoditve med pandemijo pretežno usmerjali v razporejanje kadra ter zagotavljanje operativne odpornosti, pri čemer do večjih strukturnih sprememb organizacije dela praviloma ni prihajalo.

Slika 10: Glavne spremembe v logističnih procesih med pandemijo (možnih več odgovorov)



Vir: lastno delo.

Slika 11: Pomanjkanja, opažena med pandemijo (možnih več odgovorov)



Vir: lastno delo.

Nekatera podjetja so v času pandemije povečevala zaloge in uvajala avtomatizacijo procesov, medtem ko je proučevani distribucijski center ohranil enako raven avtomatizacije. V raziskavi Butt in Alghababsheh (2023) avtorja ugotavljata, da so se podjetja na pomanjkanje kadra in motnje v oskrbi pogosto odzivala z večjo avtomatizacijo in povečevanjem zalog. V obravnavanem primeru pa se je podjetje odločilo za racionalizacijo

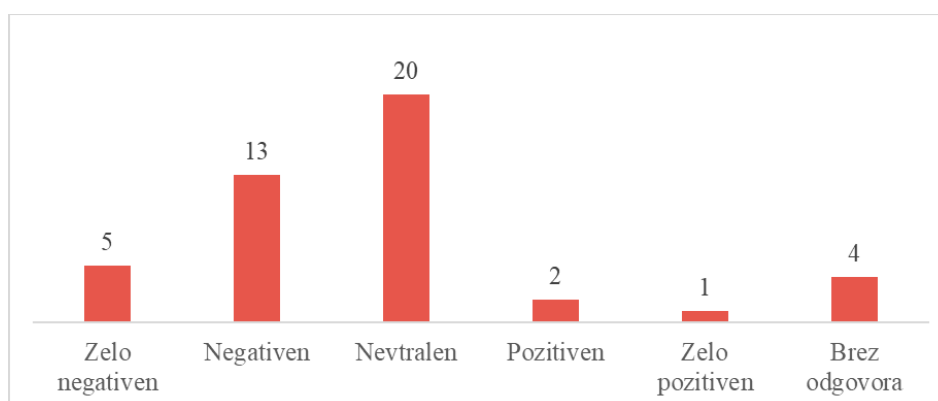
asortimenta in optimizacijo zalog, kar je prispevalo k zmanjšanju tveganja za prekomerne zaloge ter k ohranjanju fleksibilnosti poslovanja. Takšen pristop je skladen tudi z ugotovitvami OECD (2021), ki poudarjajo, da so se številna podjetja v obdobju pandemije v prvi fazi osredotočala predvsem na krepitev odpornosti, prilagodljivosti notranjih procesov ter zagotavljanje operativne kontinuitete, in ne nujno na takojšnjo tehnološko preobrazbo. Tudi v proučevanem primeru je bilo ključno zagotoviti nemoteno delovanje in varnost zaposlenih, ne pa širitev ali digitalno transformacijo procesov.

c) Ocena vpliva pandemije na delo

Analiza odgovora na vprašanje o splošnem vplivu pandemije na delo – Likertova lestvica od 1 do 5 (Slika 13) kaže, da večina zaposlenih (20 oseb) izbere oceno 3 – nevtralen vpliv. Negativen vpliv (ocene 1 in 2) zazna 18 zaposlenih, medtem ko le 3 anketiranci izberejo pozitivno oceno (4 ali 5). Aritmetična sredina ocen (2,54) kaže, da zaposleni pandemijo dojemajo kot rahlo negativno izkušnjo pri čemer se mediana in modus ujemata z vrednostjo 3.

Skupna analiza podatkov iz ankete, intervjuja in teoretičnih izhodišč kaže, da je distribucijski center kljub kriznim razmeram uspel ohraniti operativno stabilnost in učinkovitost. Največje spremembe so bile povezane z varnostnimi protokoli in občasnim pomanjkanjem kadra, ne pa s prestrukturiranjem delovnih procesov. Ključni dejavniki uspešne prilagoditve so bili: fleksibilno razporejanje zaposlenih, medsebojna pomoč, solidarnost ter učinkovita komunikacija. Ti rezultati potrjujejo ugotovitve iz literature (Kniffin in drugi, 2021; Lund in drugi 2021; ILO, 2021a), da je prav človeški dejavnik in zaupanje med zaposlenimi ter vodstvom temelj organizacijske odpornosti v kriznih razmerah.

Slika 12: Ocena vpliva pandemije na vsakodnevno delo



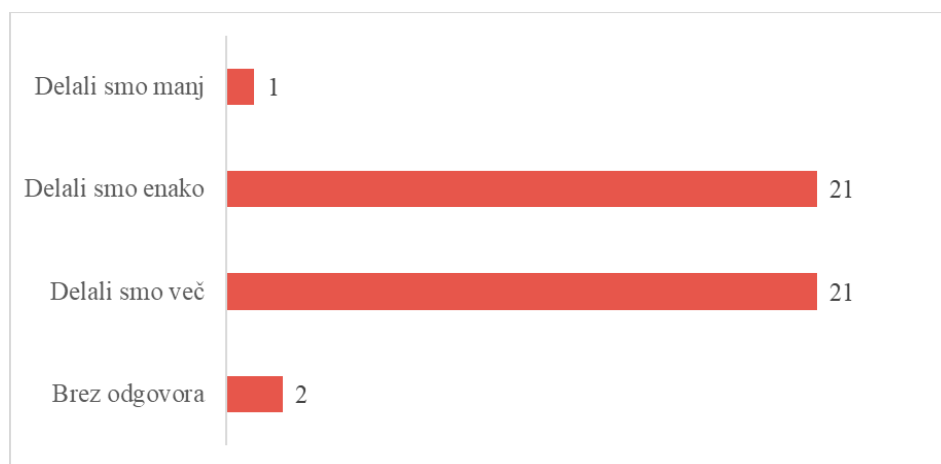
Vir: lastno delo.

4.3.4 Ekonomski vpliv

a) Spremembe v delovnem času

Rezultati ankete (Slika 13) kažejo, kako je 21 anketirancev navedlo, da se njihov delovni čas med pandemijo ni spremenil, prav toliko jih je poročalo, da so delali več kot običajno. Le en zaposleni je navedel, da je delal manj, medtem ko dva na vprašanje nista odgovorila. Takšna porazdelitev kaže, da je večina zaposlenih ohranila enako raven delovne aktivnosti ali celo povečala obseg dela. Ti podatki so skladni z izjavo vodje distribucijskega centra, ki je poudaril, da so zaposleni po potrebi podaljševali delovni čas in bili pripravljeni delati tudi ob koncih tedna, kar je omogočilo ohranjanje neprekinjenega poslovanja.

Slika 13: Spremembe delovnega časa zaposlenih med pandemijo



Vir: lastno delo.

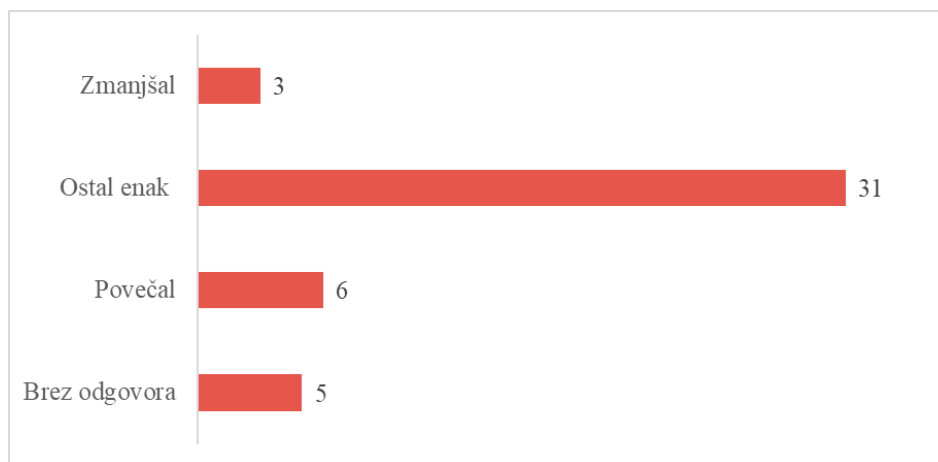
Podobne trende zaznavata tudi OECD (2021) in ILO (2022), ki poročata, da se je v logistični in trgovinski dejavnosti v določenih obdobjih pandemije pri delu zaposlenih povečala delovna obremenitev, vključno s podaljšanim delovnim časom, predvsem zaradi povečanega povpraševanja in nujnosti zagotavljanja nemotenega delovanja oskrbovalnih verig. Takšne ugotovitve so skladne tudi z rezultati raziskave Butt in Alghababsheh (2023), ki poudarjata, da je bil eden od ključnih izzivov v distribucijskih centrih povečana delovna intenzivnost zaradi nadomeščanja odsotnih sodelavcev in večjega pritiska na pravočasnost dobav.

b) Spremembe v osebnem dohodku

Večina anketirancev (31 zaposlenih) navaja, da je njihov dohodek ostal nespremenjen (Slika 14), pri manjšem delu sodelujočih pa so bile zaznane spremembe: šestim se je dohodek povečal, trem zmanjšal, pet jih na vprašanje ni odgovorilo. Rezultati kažejo, da pandemija ni bistveno vplivala na dohodkovno raven večine zaposlenih, kar nakazuje stabilnost plačne politike v podjetju. Vodja distribucijskega centra je pojasnil, da podjetje ni zniževalo plač ali nadur, saj so se vsi trudili ohraniti normalno delovanje distribucije.

Takšna praksa je skladna s priporočili ILO (2021b), ki poudarja pomen ohranjanja delovnih mest in dohodkov kot pomembnega dejavnika družbene in ekonomske stabilnosti. Po podatkih SURS (2021) se plače v dejavnosti skladiščenja in transporta med pandemijo niso bistveno odmaknile od ravni pred krizo, kar dodatno potrjuje ugotovitve raziskave. V primerjavi z ugotovitvami Butt in Alghababsheh (2023), ki v nekaterih okoljih navajata začasna znižanja prejemkov v logističnem sektorju, se slovenski primer razlikuje po večji plačni stabilnosti, kar kaže na relativno robustnost domačih oskrbovalnih verig.

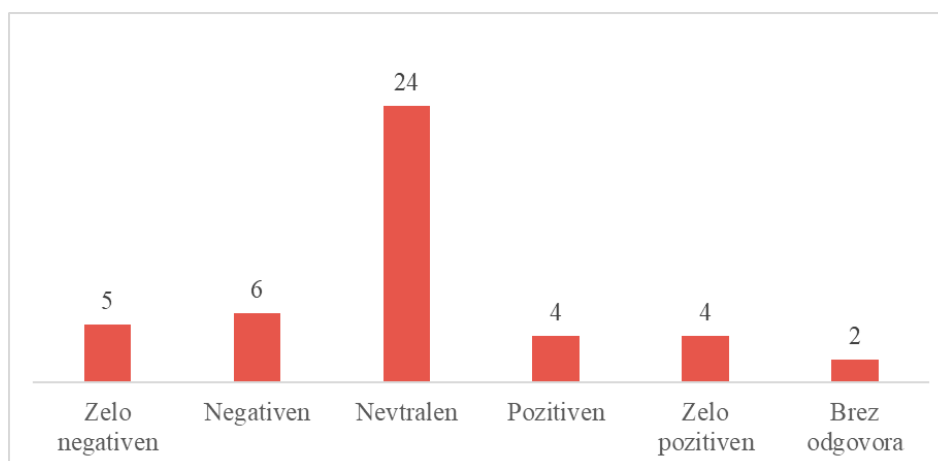
Slika 14: Spremembe osebne dohodka med pandemijo



Vir: lastno delo.

c) Finančna stabilnost zaposlenih

Slika 15: Vpliv pandemije na finančno stabilnost zaposlenih



Vir: lastno delo.

Zaposleni so ocenjevali, kako so doživljali vpliv pandemije na svojo finančno stabilnost (Slika 15). Največ anketirancev (24 oseb) je izbralo oceno 3 – nevtrarno, kar kaže na sredinsko izkušnjo brez izrazito negativnih ali pozitivnih učinkov. Pet jih je izbralo oceno 1

– zelo negativen vpliv, šest oceno 2 – negativen vpliv, medtem ko jih je osem (ocene 4 in 5) poročalo o pozitivnejši izkušnji. Dva anketiranca spet nista odgovorila. Izračunana aritmetična sredina ocen znaša 2,91, kar kaže, da večina zaposlenih pandemije ni občutila kot resno finančno grožnjo, vendar jim tudi ni prinesla izboljšanja.

Podobno navaja tudi UMAR (2022), ki ugotavlja, da je slovenski trg dela med pandemijo ostal razmeroma stabilen, pri čemer so dejavnosti, povezane z oskrbo in distribucijo blaga, pomembno prispevale k ohranjanju delovanja gospodarstva. OECD (2021) prav tako izpostavlja, da je sektor trgovine v primerjavi z drugimi storitvenimi dejavnostmi ohranjal relativno visoko raven zaposlenosti. Tudi Lund in drugi (2021) opozarjajo, da je bil gospodarski vpliv pandemije izrazito različen glede na sektor, pri čemer so dejavnosti z obvezno fizično prisotnostjo, kot je logistika, izkazovale večjo odpornost zaposlenosti in delovne aktivnosti v primerjavi s storitvenimi dejavnostmi, kjer je bilo delo mogoče opravljati na daljavo.

d) Pomoč delodajalca in zaznana podpora

Večina anketirancev (36 oseb) je navedla, da niso prejeli nobene pomoči s strani delodajalca, medtem ko jih je pet potrdilo, da so prejeli neko obliko finančne pomoči. Iz njihovih komentarjev izhaja, da so kot pomoč razumeli državne ukrepe (Turistični BON in BON 21 ter krizni/koronski dodatki), ne pa neposrednih ukrepov s strani podjetja. Tudi vodja distribucijskega centra je potrdil, da je podjetje sledilo predvsem državnim smernicam in ni bilo posebnih notranjih finančnih spodbud, saj se je prednostno vlagalo v varnostne ukrepe in logistično opremo.

Takšna praksa je bila značilna za številna podjetja v panogi, kar potrjuje tudi OECD (2021), ki navaja, da je v številnih primerih večina finančne pomoči v času pandemije prihajala iz državnih subvencij, medtem ko je bila neposredna podpora delodajalcev zaposlenim redkejša, zlasti v večjih podjetjih z razvejano hierarhično strukturo. Butt in Alghababsheh (2023) ugotavljata podobno, saj navajata, da so podjetja razpoložljiva sredstva usmerjala predvsem v zagotavljanje neprekinjenega delovanja in izvajanje zaščitnih ukrepov, manj pa v neposredno finančno pomoč zaposlenim, kar kaže na osredotočenost na operativno učinkovitost.

Analiza ekonomskega vidika kaže, da je izbrani distribucijski center med pandemijo uspešno ohranil stabilnost zaposlitve in dohodkov, pri čemer se je obseg dela ponekod celo povečal. Kljub večjim delovnim obremenitvam se finančna varnost zaposlenih ni bistveno poslabšala, kar potrjuje tudi visoka stopnja lojalnosti in pripravljenosti na sodelovanje, ki jo je vodja poudaril v intervjuju. Rezultati hkrati opozarjajo na omejeno sistemsko podporo s strani delodajalca, saj so zaposleni kot ključno pomoč prepoznali predvsem državne ukrepe. To razkriva širši izziv v trgovinskem sektorju, kjer se podjetja pogosto osredotočajo na operativno učinkovitost, manj pa sistematično na ekonomsko in socialno varnost delavcev (ILO, 2021b). Podobno ugotavljajo tudi Lund in drugi (2021), ki navajajo, da je odpornost

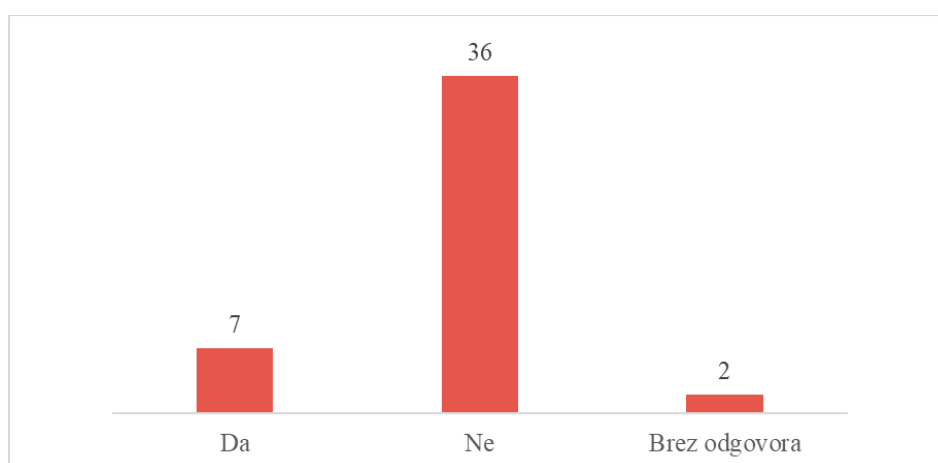
oskrbovalnih verig v veliki meri temeljila na prilagodljivosti zaposlenih in javni podpori, ne pa na celovitih sistemskih ukrepih znotraj podjetij. Ekonomske posledice pandemije za zaposlene so bile zato v tem sektorju manj izrazite kot v številnih drugih dejavnostih, kar potrjuje visoko odpornost oskrbovalnih verig in njihovih zaposlenih v kriznih razmerah.

4.3.5 Zdravstveni vpliv

Zdravstveni vidik je pri delu v trgovini in distribuciji še posebej pomemben, saj so zaposleni zaradi fizične narave dela, izmenskega urnika in pogostih stikov z zunanjimi sodelavci bolj izpostavljeni tveganjem za okužbe, telesno izčrpanost in duševne obremenitve. Pandemija COVID-19 je zato močno vplivala na pogoje dela in dobrobit zaposlenih, kar potrjujejo tudi številne raziskave (Kniffin in drugi, 2021; ILO, 2021a).

a) Prezenteizem in fizično zdravje

Slika 16: Delo kljub bolezni



Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo (Slika 16), da se je v izbranem distribucijskem centru pojavil manjši, a zaznaven pojav prezenteizma. Sedem zaposlenih (16 %) je poročalo, da so kljub bolezni nadaljevali z delom, medtem ko jih je 36 (80 %) v času bolezni ostalo doma, dva pa na vprašanje nista odgovorila. Razlogi za takšno odločitev iz anketnih odgovorov niso neposredno razvidni, vendar je mogoče sklepati, da je ravnanje lahko povezano s kadrovskimi primanjkljaji ali občutkom odgovornosti do ekipe. To posredno potrjuje tudi izjava vodje distribucijskega centra, ki je pojasnil, da so zaposleni zaradi odsotnosti sodelavcev pogosto podaljševali delovni čas in delali ob koncih tedna, da bi zagotovili tekoče delovanje procesa.

Po navedbah ILO (2021b) je prezenteizem v kriznih obdobjih pogost pojav, saj zaposleni kljub bolezni ostajajo na delovnem mestu zaradi strahu pred izgubo zaposlitve ali občutka dolžnosti. Podobne ugotovitve navajata tudi Butt in Alghababsheh (2023), ki v raziskavi

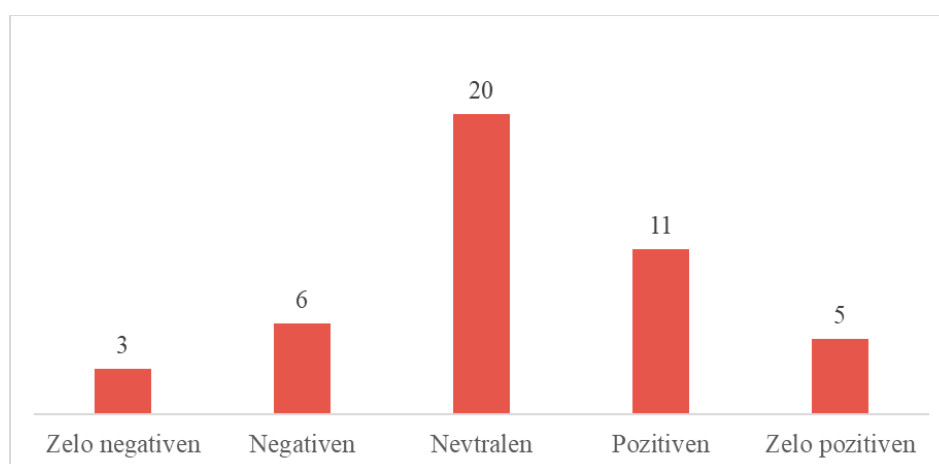
poudarjata, da je omejena razpoložljivost kadra v številnih podjetjih povzročila povečano delovno obremenitev zaposlenih ter večjo izpostavljenost zdravstvenim tveganjem. Obravnavani distribucijski center se ni primarno odzval z avtomatizacijo ali zmanjševanjem fizičnega dela, temveč z notranjim prerazporejanjem nalog in večjo fleksibilnostjo zaposlenih, kar potrjuje prilagodljivost organizacije in solidarnost kolektiva.

b) Duševno zdravje in psihološka stabilnost

Večina anketirancev je svoje duševno zdravje med pandemijo ocenila z nevtralno oceno (Slika 17), kar kaže na zmerno oziroma povprečno počutje. Statistični kazalci to potrjujejo: modus in mediana znašata 3, aritmetična sredina pa 3,2. Skrajne ocene (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro) so bile redkejšje, kar nakazuje, da večina zaposlenih duševnih sprememb ni doživljala izrazito negativno, a tudi ne pozitivno. Vodja je ob tem poudaril, da formalne psihološke podpore niso imeli, vendar so se med sodelavci okrepili solidarnost, kolegialnost in medsebojna pomoč, kar je delno ublažilo stresne učinke pandemije.

Ti rezultati so skladni z ugotovitvami Kniffina in drugih (2021), ki izpostavljajo pomen kolektivne povezanosti kot zaščitnega dejavnika duševnega zdravja v kriznih situacijah. Tudi Rahmani in Zeng (2023) ter Bolt (2023) opozarjajo, da so organizacije, ki so med pandemijo namenjale več pozornosti dobrobiti zaposlenih, pogosteje poročale o višji ravni psihološke stabilnosti in zavzetosti zaposlenih. Obravnavani distribucijski center sicer takšnih ukrepov ni izvajal sistematično, vendar so se v praksi izkazali spontani pozitivni učinki, kot sta okrepljen občutek pripadnosti in večje zavedanje pomena skupnosti v času negotovosti.

Slika 17: Samoocena duševnega zdravja



Vir: lastno delo.

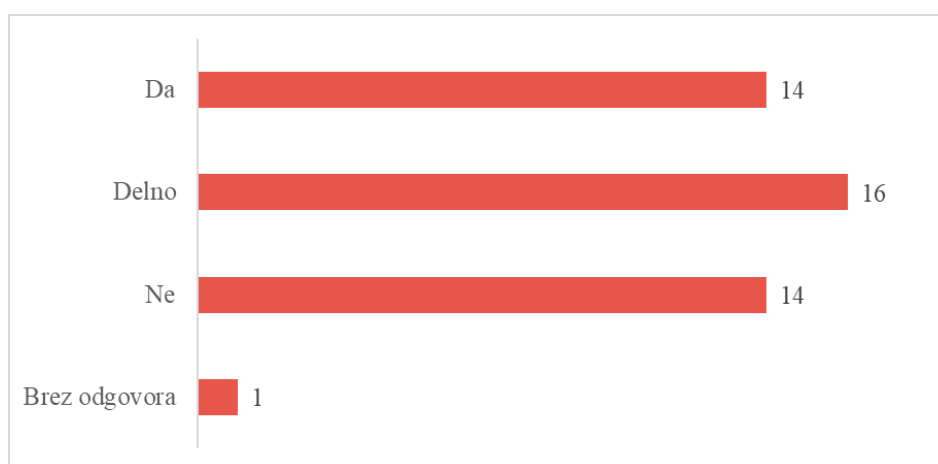
c) Občutek ogroženosti in zaznavanje tveganja

Pri vprašanju o občutku ogroženosti zaradi okužbe (Slika 18) so se odgovori razporedili razmeroma enakomerno. Štirinajst oseb se je počutilo ogroženo, prav toliko jih je menilo,

da niso bili ogroženi, medtem ko jih je šestnajst občutek ogroženosti zaznalo delno. Takšna porazdelitev odraža negotovost in nihanje v njihovem zaznavanju tveganja, ki ju je povzročala neenotnost informacij in stalne spremembe ukrepov v državi.

V skladu z ugotovitvami Lunda in drugih (2021) so bili zaposleni v sektorjih, kjer delo v veliki meri poteka na lokaciji, med bolj izpostavljenimi psihofizičnim tveganjem, kar pa ni nujno vodilo v večje poslabšanje produktivnosti. Ključni dejavnik odpornosti sta bila ustrezna organizacija dela in izvajanje varnostnih protokolov. Vodja je v intervjuju navedel, da so k zmanjšanju zdravstvenih tveganj pomembno prispevali preventivni ukrepi, kot so razkuževanje prostorov, organizacija odmorov v manjših skupinah in redno prezračevanje, kar se je izkazalo za učinkovito strategijo ohranjanja varnosti zaposlenih.

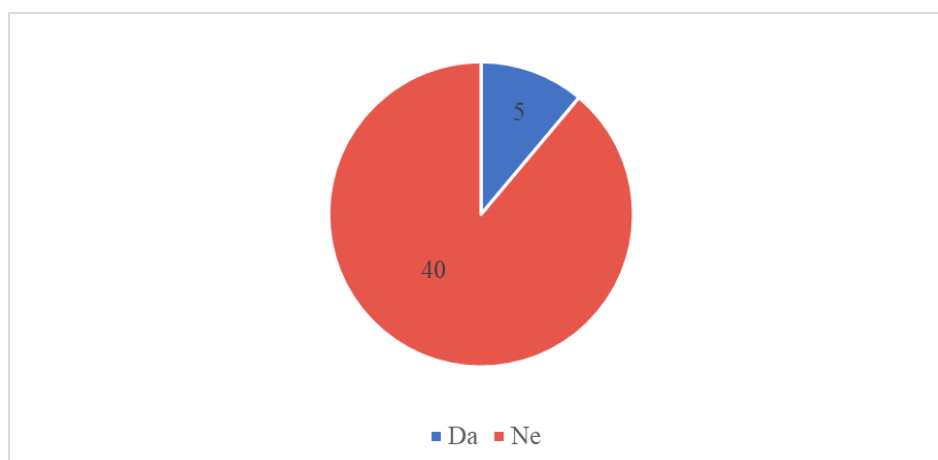
Slika 18: Ocena ogroženosti zaradi možnosti okužbe na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

d) Spoprijemanje z negotovostjo in uporaba opojnih substanc

Slika 19: Uživanje opojnih substanc



Vir: lastno delo.

Pandemija sicer ni povzročila večjih sprememb v vedenju, povezanem z uporabo opojnih substanc. Iz Slike 19 vidimo, da je kar 40 anketirancev (89 %) poročalo, da v tem obdobju niso povečali uživanja alkohola, cigaret ali drugih substanc, le pet zaposlenih (11 %) je navedlo povečano uporabo. Takšni rezultati kažejo, da se je večina zaposlenih z negotovostjo in stresom spopadala na druge načine, kar je pozitivna ugotovitev. OECD (2021) ugotavlja, da so stabilnost zaposlitve in podporno delovno okolje povezani z boljšim psihološkim blagostanjem zaposlenih ter nižjo izpostavljenostjo psihosocialnim tveganjem, kar se odraža tudi v obravnavanem primeru.

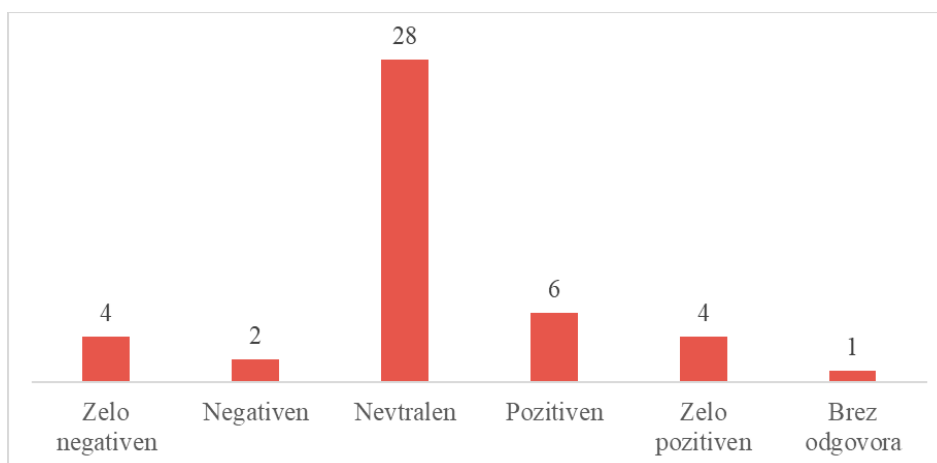
Skupno lahko ugotovimo, da je zdravstveni vpliv pandemije v izbranem distribucijskem centru ostal razmeroma zmeren. Čeprav so bile prisotne posamezne težave, kot so prezenteizem, občutek negotovosti in povečana utrujenost, ni prišlo do izrazitejših poslabšanj fizičnega ali duševnega zdravja zaposlenih. Te ugotovitve so skladne z mednarodnimi raziskavami (Kniffin in drugi, 2021; Rahmani in Zeng, 2023; ILO, 2021a; OECD, 2021), ki poudarjajo, da so v kriznih obdobjih organizacijska podpora, sodelovanje in jasna komunikacija ključni zaščitni dejavniki, saj povečujejo odpornost zaposlenih in zmanjšujejo negativne zdravstvene posledice.

4.3.6 Socialno-psihološki vpliv

Socialno-psihološki vidik raziskave se osredotoča na vpliv pandemije COVID-19 na medosebne odnose, komunikacijo med sodelavci, doživljanje stresa, ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter splošno psihično počutje zaposlenih. Družbeni in psihološki dejavniki so ključni za razumevanje odzivov zaposlenih v kriznih razmerah, saj neposredno vplivajo na delovno klimo, sodelovanje in produktivnost (ILO, 2021a; Kniffin in drugi, 2021).

a) Odnosi in komunikacija med sodelavci

Slika 20: Vpliv na odnose in komunikacijo s sodelavci

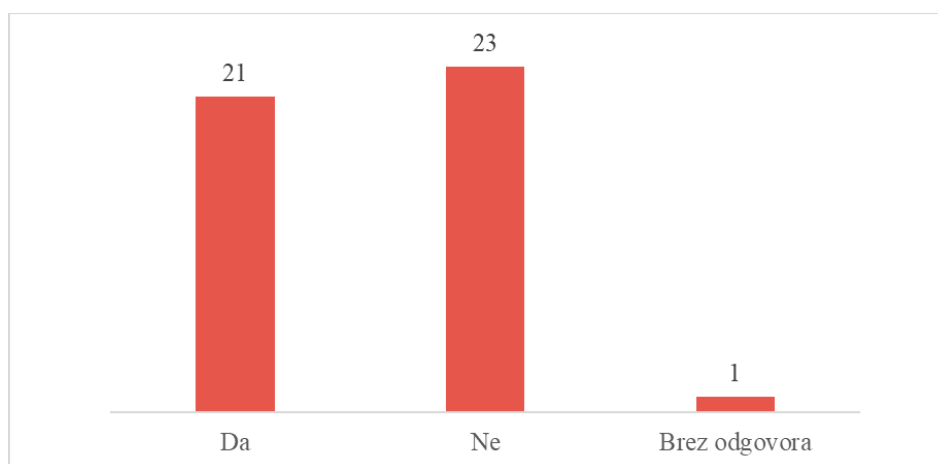


Vir: lastno delo.

Večina anketirancev – 28 oseb (Slika 20) – je vpliv pandemije na odnose s sodelavci ocenila kot nevtralen, kar kaže, da ta ni povzročila večjih sprememb v medosebnih odnosih. Deset zaposlenih je vpliv ocenilo kot pozitiven (oceni 4 ali 5), šest pa kot negativen (oceni 1 ali 2). Aritmetična sredina ocen znaša 3,2, kar potrjuje, da so odnosi v večini primerov ostali stabilni, z manjšimi odstopanji. V intervjuju je vodja distribucijskega centra izpostavil, da so se odnosi med zaposlenimi v določenih obdobjih celo okrepili, saj so se sodelavci v kriznih okoliščinah bolj povezali in si medsebojno nudili podporo. Hkrati je opozoril na povečano polarizacijo v času razprav o cepljenju, ki je občasno vplivala na zaupanje in komunikacijo znotraj kolektiva. Tudi raziskava avtorjev Kniffin in drugi, (2021) ugotavlja, da pandemije pogosto prinašajo dvojen učinek – povečano solidarnost v začetnih fazah krize ter več napetosti ob daljši izpostavljenosti stresu in družbenim delitvam.

b) Stres in viri psihološke obremenitve

Slika 21: Doživljanje stresa v času pandemije



Vir: lastno delo.

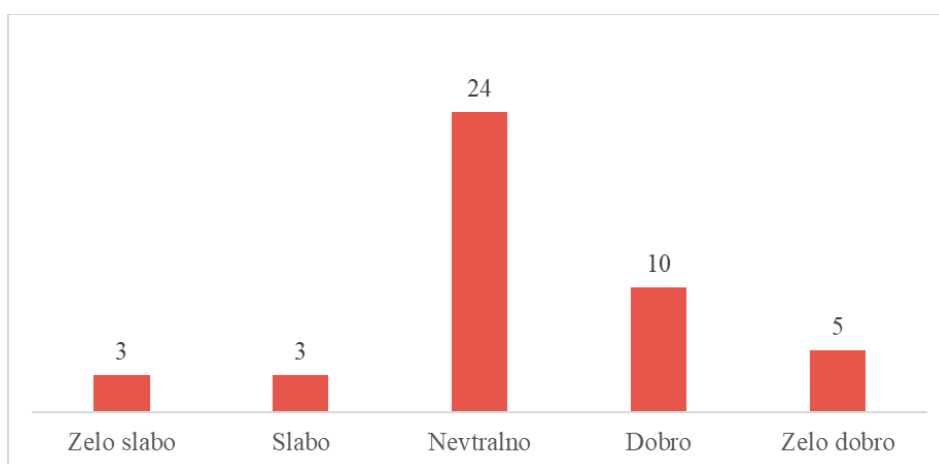
Na vprašanje o zaznani ravni stresa (Slika 21) je 21 zaposlenih odgovorilo, da so med pandemijo doživljali več stresa kot običajno, medtem ko jih je 23 navedlo, da sprememb niso občutili. Tisti, ki so zaznali povečano raven stresa, so kot glavne vire navedli strah pred okužbo, pomanjkanje kadra, negotovost glede ukrepov in nezaupanje v državo. Eden izmed anketirancev je poudaril, da mu je »dobra komunikacija s sodelavci in vodjo dajala občutek varnosti in pripadnosti«. Vodja ni zaznal drastičnega povečanja napetosti, a je potrdil, da so stalne spremembe pravil in ukrepov povzročale zmedo in občasne konflikte med zaposlenimi.

ILO (2021a) in OECD (2021) opozarjata, da so negotovost, pogoste spremembe pravil ter pomanjkanje jasne komunikacije med ključnimi dejavniki psihološke izčrpanosti zaposlenih v kriznih razmerah. Hkrati izpostavljanje pomena neformalnih podpornih mrež, kot so sodelavci in neposredni vodja, sovпада z ugotovitvami Rahmanija in Zenga (2023) o blažilni vlogi skupnostne podpore pri delih, ki zahtevajo stalno fizično prisotnost.

c) Ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem

Večina anketirancev – 24 oseb (Slika 22) je ocenila, da se ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem med pandemijo ni bistveno spremenilo (nevtralna ocena). 6 zaposlenih je poročalo o poslabšanju, 15 pa o izboljšanju ravnoesja. Aritmetična sredina znaša 3,1, kar potrjuje razmeroma stabilno stanje. Takšni rezultati so razumljivi, saj zaposleni v distribucijskem centru niso imeli možnosti dela na daljavo, zato se njihov vsakdanji ritem dela ni bistveno spreminjal. Vodja je potrdil, da je stalna fizična prisotnost zaposlenih ohranjala določeno stopnjo normalnosti, kar je verjetno prispevalo k večji stabilnosti ravnoesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Te ugotovitve so skladne z raziskavami OECD (2021), ki kažejo, da zaposleni, pri katerih se delovni procesi med pandemijo niso bistveno spremenili, lažje ohranjajo delovno rutino in psihološko stabilnost.

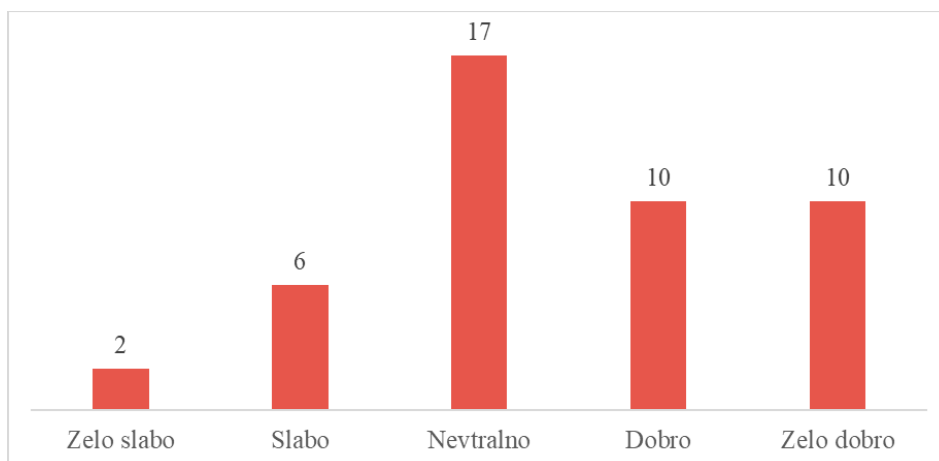
Slika 22: Ravnoesje med zasebnim in poklicnim življenjem



Vir: lastno delo.

d) Splošno psihično počutje in podpora delodajalca

Slika 23: Splošno psihično počutje



Vir: lastno delo.

Na vprašanje o splošnem psihičnem počutju je 17 zaposlenih svojo izkušnjo ocenilo kot nevtrarno (3), 20 kot bolj pozitivno (4 ali 5), medtem ko jih je 8 poročalo o slabšem počutju (oceni 1 ali 2). Aritmetična sredina ocen znaša 3,44, kar kaže na razmeroma stabilno psihično stanje večine zaposlenih kljub zahtevnim razmeram in negotovosti, ki jih je povzročila pandemija. Vodja distribucijskega centra je ocenil, da je k temu prispevalo pozitivno vzdušje v kolektivu, zaupanje med sodelavci ter občutek skupne odgovornosti, čeprav podjetje ni zagotavljalo formalne psihološke podpore. To se ujema z rezultati ankete: 8 oseb potrdi, 37 zanika prejem psihološke pomoči. Žal vprašalnik ni vključeval dodatnega podvprašanja, ki bi pojasnilo, kakšno obliko podpore so anketiranci imeli v mislih. To bi omogočilo natančnejšo interpretacijo teh odgovorov. Na podlagi intervjuja z vodjo distribucijskega centra lahko sklepam, da psihološka podpora v formalni obliki (npr. svetovanje ali strokovna pomoč) ni bila organizirana. Mogoče je, da so zaposleni kot pomoč razumeli neformalne oblike podpore, kot so: spodbuda, razumevanje in solidarnost med sodelavci.

Tovrstne neformalne mreže pomoči imajo po ugotovitvah ILO (2021b) pomembno vlogo pri ohranjanju motivacije, občutka varnosti in povezanosti v kriznih obdobjih, saj lahko deloma nadomeščajo pomanjkanje institucionalne podpore ter prispevajo k zmanjševanju psiholoških obremenitev. Rezultati raziskave kažejo, da so se zaposleni v izbranem podjetju v veliki meri zanašali na medosebno solidarnost, kar potrjuje pomen kolektivne povezanosti kot pomembnega dejavnika odpornosti na krizne razmere.

Analiza kaže, da je pandemija COVID-19 v izbranem distribucijskem centru zmerno vplivala na socialno-psihološke dejavnike. Medosebni odnosi so v večini primerov ostali stabilni, ponekod pa so se celo okrepili, kar potrjuje tezo, da lahko krizne situacije povečajo občutek pripadnosti in solidarnosti. Kljub prisotnemu stresu in negotovosti je večina zaposlenih ohranila razmeroma uravnoteženo poklicno in zasebno življenje ter stabilno psihično počutje. Sekundarni viri (Bolt, 2023; Kniffin in drugi, 2021) poudarjajo, da bi morala podjetja v kriznih razmerah sistematično krepiti psihološko varnost, na primer z dostopom do svetovanja in usposabljanjem vodij za podporne pogovore. V preučevanem distribucijskem centru se ta vidik ni razvil v formalni program, vendar sta povezanost in zaupanje med zaposlenimi pomembno ublažila psihični pritisk.

S tem se rezultati delno razlikujejo od priporočil literature, saj je bila prisotna predvsem neformalna, ne pa institucionalna podpora, hkrati pa potrjujejo tezo, da lahko socialna povezanost ekipe do določene mere nadomesti odsotnost formalne infrastrukture. Kljub temu ostaja pomanjkanje formalne strukture organizacijske podpore, ki bi dolgoročno lahko dodatno okrepila odpornost zaposlenih v podobnih kriznih razmerah. Rezultati tako potrjujejo ugotovitve teoretičnih virov (Kniffin in drugi, 2021; OECD, 2021; ILO, 2021a), da je za ohranjanje socialne povezanosti v kriznih okoliščinah ključno povezovanje jasne komunikacije, psihološke podpore in vodenja, ki temelji na zaupanju in empatiji, saj se le na ta način neformalna povezanost učinkovito dopolni z institucionalnimi varovalkami.

5 DISKUSIJA REZULTATOV

5.1 Glavne ugotovitve in odgovori na raziskovalna vprašanja

Analiza po vsebinskih sklopih predstavlja ustrezno podlago za neposredne odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Glavno raziskovalno vprašanje: **»Kakšen je bil ekonomski, zdravstveni in socialno-psihološki vpliv pandemije COVID-19 na zaposlene znotraj izbranega distribucijskega centra?«**.

Ekonomski vpliv

Rezultati moje ankete so prikazali, da z ekonomskega vidika pandemija COVID-19 ni imela večjega vpliva na finančno stanje zaposlenih v distribucijskem centru izbranega podjetja – delovni čas se je sicer na začetku nekoliko povečal, vendar so osebni dohodki pri večini anketiranih zaposlenih ostali nespremenjeni. Aritmetična sredina ocene vpliva na finančno stabilnost (2,91) razkriva rahlo negativen trend, a ne pokaže resnejših ekonomskih posledic. Skoraj vsa zaznana pomoč zaposlenim med pandemijo je prihajala s strani države. Podjetje samo ni aktivno sodelovalo pri omilitvi morebitnih finančnih stisk zaposlenih.

Zdravstveni vpliv

Avtorji Kniffin in drugi (2021) so izpostavili problem prezenteizma, katerega sem z anketo tudi dokazala. Približno petina anketirancev je poročala, da so med pandemijo vsaj enkrat delali bolni. Takšno ravnanje bi lahko kazalo na pritiske na delovnem mestu, pomankanje kadra ali strah pred izgubo dohodka. Vidim ga kot ravnanje, ki ogroža zdravje vseh zaposlenih. Večina anketirancev je svoje duševno zdravje ocenila z nevtralno oceno, aritmetična sredina ocen (3,2) potrjuje zmerno duševno počutje v tem obdobju (kaže na prisotnost določenih psihičnih obremenitev, a ne nujno izrazite stiske). Občutek ogroženosti zaradi možnosti okužbe na delovnem mestu ni bil enoznačen, kar kaže na raznoliko zaznavo tveganja. Avtorji Kniffin in drugi (2021) so omenili, da raziskave kažejo, da lahko travmatični dogodki (kot pandemija COVID-19) povzročijo spremembe v vedenjskih vzorcih, zlasti pri uživanju alkohola. Velika večina anketirancev (40 oseb od 45-ih) se ni zatekla k večji uporabi opojnih substanc – zaposleni niso posegli po škodljivih oblikah spoprijemanja s krizo.

Socialno-psihološki vpliv

S psihološko-socialnega vidika v očeh zaposlenih pandemija ni povzročila večjih stisk, temveč mi je razkrila pomembne pomanjkljivosti na področju psihološke podpore znotraj izbranega distribucijskega centra. Sam vpliv pandemije na odnose s sodelavci so ocenili kot nevtralen (28 oseb). 47 % vseh zaposlenih oseb je poročalo o povečanem stresu, kot glavne vire so navedli: strah pred okužbo, nezaupanje v odločitve stroke in vlade ter pomanjkanje

kadra. Ena oseba je izpostavila, da mu je dobra komunikacija zagotavljala občutek varnosti. Članki so poročali o porušenem ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, a je večina anketirancev ocenila ravnovesje kot nespremenjeno. Splošno psihično počutje je bilo večinoma ocenjeno kot povprečno (17 oseb), s srednjo oceno 3,44, kar odseva duševno stabilnost večine vprašanih. V samem podjetju sicer niso ponujali psihološke podpore zaposlenim, a je vseeno osem zaposlenih obkrožilo, da so jo prejeli. Vodja je izpostavil, da se je med zaposlenimi močno pokazala solidarnost, kar je pozitivno vplivalo na medsebojne odnose in učinkovitost.

Podvprašanja, ki bodo dodatno razjasnila vpliv pandemije COVID-19 na delo:

»Kako je pandemija vplivala na procese distribucijske logistike v izbranem podjetju?«

Analiza literature kaže, da je pandemija COVID-19 močno vplivala na procese distribucijske logistike v številnih podjetjih. Najpogostejše omenjene posledice vključujejo motnje v oskrbovalnih verigah, pomanjkanje delovne sile, uvedbo novih varnostnih protokolov ter pospešeno digitalizacijo. Distribucijski center izbranega podjetja je v času pandemije zaznal te vplive.

Vodja je kot najzahtevnejši izziv izpostavil pogosto spreminjajoče se in nejasno oblikovane vladne ukrepe, ki so oteževali tekoče načrtovanje in izvajanje delovnih procesov. Največje prilagoditve so bile potrebne pri prevzemu blaga, kjer so veljali strožji varnostni ukrepi za zunanje voznike in obiskovalce. Motnje v oskrbovalni verigi so sicer bile prisotne (sploh v začetnih mesecih), vendar se mu zdi, da jih je podjetje dobro reševalo z dodatnimi dostavami in intenzivnejšim sodelovanjem s partnerji, dokler se stanje ni stabiliziralo. Zamude pri dobavi in odpremi so zaznali, a meni, da so vse bile znotraj razumnih in še sprejemljivih časovnih okvirov.

Kljub občasnim okužbam in odsotnosti zaposlenih delo ni bilo zaustavljeno. Zaposleni so pokazali visoko stopnjo prilagodljivosti – pogosto so podaljševali delovni čas in po potrebi delali tudi ob vikendih. Pomanjkanje kadra so uspešno reševali z notranjo reorganizacijo in začasnimi prilagoditvami, brez večjih posegov v kadrovsko strukturo. Pomembno je poudariti, da podjetje v času trajanja pandemije ni uvedlo novih tehnologij ali orodij, ki bi dodatno podprla logistične procese ali olajšala delo zaposlenim.

V celoti gledano vidim, da je podjetje uspešno obvladovalo vplive pandemije predvsem z operativno prilagodljivostjo, notranjo usklajenostjo ter visoko zavzetostjo zaposlenih, kar mu je omogočilo ohraniti stabilnost distribucijskih tokov tudi v kriznih pogojih.

»Kakšne spremembe v naravi dela in odnosih v podjetju je zaznalo vodstvo ter kakšna so opažanja zaposlenih?«

Med pandemijo COVID-19 so se v naravi dela pojavile pomembne spremembe, ki so se odražale tako z vidika zaposlenih kot tudi vodstva. Na podlagi intervjuja lahko sklepam, da

je vodstvo vplive pandemije zaznalo predvsem skozi vidik psihološkega počutja zaposlenih, sprememb v medosebnih odnosih ter splošnega vzdušja in organizacijske klime. Zaznalo je povečano stopnjo stresa med zaposlenimi, kar je razumljivo glede na vso negotovost, zdravstvene skrbi in spremenjene delovne pogoje. Kljub temu pandemija po njegovih ocenah ni bistveno vplivala na splošno motivacijo zaposlenih, kar nakazuje na določeno stopnjo notranje stabilnosti in predanosti delu. Psihološka podpora s strani podjetja v formalni obliki ni bila organizirana, vendar se je po oceni vodje izrazito okrepila solidarnost med zaposlenimi, kar je pozitivno vplivalo na skupinsko dinamiko.

Pomemben vpliv je bil opažen še pri medosebnih odnosih zlasti v času širših družbenih napetosti (demonstracije proti cepljenju). Takrat je prihajalo do polarizacije med zaposlenimi, to pa je vplivalo na delovno vzdušje in odnose znotraj kolektiva. Zaposleni so na drugi strani občutili povečano negotovost, stres in dodatne obremenitve. Poleg strahu pred okužbo so morali biti bolj prilagodljivi (podaljševanje delovnika, razporeditev zaradi odsotnih sodelavcev in prilagodljivost spremenjenim delovnim pogojem). Delo je vključevalo nove rutine, kot so: uporaba zaščitne opreme, omejevanje stikov s sodelavci in dodatni postopki pri prevzemih ter odpremi blaga.

Skupno gledano je pandemija razkrila, kako močno lahko krizne razmere preoblikujejo naravo dela ter vplivajo na medosebne odnose znotraj podjetja. Pokazalo se je, da sta prilagodljivost zaposlenih in vodstva ključnega pomena za ohranjanje stabilnega delovnega procesa. Prav tako sta se kot izjemno pomembna izkazala učinkovita komunikacija in medsebojno zaupanje, ki sta omogočila uspešno soočanje s spremembami.

»Kakšne prilagoditve v procesih in organizacijski kulturi so potrebne, da se v prihodnje zmanjša negativni vpliv podobnih dogodkov na zaposlene?«

Za zmanjšanje negativnih učinkov podobnih kriznih dogodkov v prihodnosti so nujne premišljene prilagoditve tako v procesih kot v organizacijski kulturi podjetja. Na ravni delovnih procesov je smiselno oblikovati prožne in prilagodljive modele dela (delo na daljavo, fleksibilni urniki in jasni protokoli za nadomeščanje zaposlenih v primeru odsotnosti). Ti modeli omogočajo hitro odzivanje na nepredvidljive razmere. Priporočila bi vlaganje v digitalizacijo procesov in uporabo sodobnih komunikacijskih orodij, ki omogočajo nemoteno koordinacijo.

Z vidika organizacijske kulture je ključno spodbujati odprto, transparentno in dvosmerno komunikacijo na vseh ravneh podjetja. V takšnih situacijah ima vodstvo pomembno vlogo pri ustvarjanju občutka varnosti, stabilnosti in pripadnosti. Pri izbranem podjetju je bilo zaznati pomanjkanje podpornih mehanizmov za ohranjanje psihološkega zdravja zaposlenih. V času povečanega stresa, negotovosti in obremenitev, bi bilo zelo smiselno vzpostaviti različne oblike podpore. Ti mehanizmi bi lahko vključevali dostop do svetovalnih storitev, možnost pogovora s strokovnjakom (psihologom), programe za obvladovanje stresa ter izobraževanja s področja duševnega zdravja. Vzpostavitev tovrstne podpore bi izboljšala

počutje zaposlenih in hkrati dolgoročno prispevala k večji zavzetosti, zmanjšanju tveganj za izgorelost ter krepitvi zdrave organizacijske kulture.

Krepitev organizacijske odpornosti vključuje tudi razvoj kulture, ki spodbuja kulturno prilagodljivost, čustveno inteligenco, medsebojno solidarnost in kolektivno odgovornost. Zaposleni se morajo počutiti slišane, vključene in podprte (ne le v času krize, temveč tudi v vsakodnevnem delovnem okolju). Le tako bo organizacija lahko tudi v negotovih razmerah dolgoročno vzdrževala visoko stopnjo angažiranosti, pripadnosti in učinkovitosti.

5.2 Dolgoročne spremembe in spoznanja po pandemiji

Pandemija COVID-19 je bila eden od najpomembnejših globalnih dogodkov zadnjega desetletja, saj je neposredno posegla v delovanje organizacij, delovne procese in odnose med zaposlenimi. Čeprav je šlo primarno za zdravstveno krizo, so se njeni učinki razširili na skoraj vsa področja življenja. Obdobje pandemije tako predstavlja priložnost za razumevanje, kako se organizacije odzivajo na nenadne motnje ter katere spremembe so se izkazale kot trajne. Analiza literature kaže, da pandemija ni le pokazala, kako podjetja delujejo v kriznih razmerah, temveč tudi razkrila širše organizacijske dinamike, ki bodo pomembne za prihodnost dela.

V raziskovalni literaturi se že dolgo pojavlja koncept organizacijske odpornosti, ki je bil med pandemijo v ospredju. Holling (1973) je odpornost definiral kot sposobnost sistema, da kljub motnjam ohranja svoje bistvene funkcije. Kasnejši avtorji, kot sta Sutcliffe in Vogus (2003) odpornost razumejo kot zmožnost organizacije, da se uči, prilagaja in ponovno vzpostavi ravnovesje po nezaželenih dogodkih. Pandemija je te teoretične okvirje premaknila v praktično sfero: organizacije so morale v realnem času razvijati rešitve, prilagajati procese, spreminjati načine komuniciranja ter nasloviti psihološke in socialne izzive zaposlenih.

Pri odzivanju na krizne razmere so se kot ključni pokazali dejavniki organizacijske kulture. Timska povezanost, zaupanje, občutek pravičnosti in vključujoče vodenje so delovali kot zaščitni mehanizmi, ki so zaposlenim olajšali soočanje s hitrimi spremembami. Avtorji Kniffin in drugi (2021) poudarjajo, da krizni dogodki pogosto povečajo pomen medosebnih odnosov, saj se zaposleni opirajo drug na drugega za informacije, čustveno podporo in praktične rešitve. OECD (2021) podobno izpostavlja, da so organizacije, ki so že pred pandemijo vlagale v dobro komunikacijo in kakovostno vodstvo, lažje vzpostavile stabilnost in hitreje našle načine za prilagoditev.

Z vidika zaposlenih je pandemija razkrila pomen psihološke varnosti, ki jo Edmondson (2018) opredeljuje kot občutek, da posamezniki lahko izražajo skrbi, postavljajo vprašanja in delijo ideje brez strahu pred negativnimi posledicami. Raziskave kažejo, da je psihološka varnost ena izmed ključnih dimenzij pri spopadanju s kriznimi okoliščinami, saj zmanjšuje stres, spodbuja sodelovanje in omogoča odprto komunikacijo. Bolt (2023) ugotavlja, da se je med pandemijo povečala potreba po formaliziranih oblikah psihološke podpore, kar

nakazuje, da neformalni mehanizmi, kot sta medsebojna pomoč in dobra klima, ob dolgotrajni izpostavljenosti negotovosti pogosto ne zadoščajo.

Ob tem se je pandemija izkazala tudi kot pomemben katalizator za razmislek o stabilnosti logističnih sistemov. Motnje, ki so se pojavile v globalnih oskrbovalnih verigah, so poudarile potrebo po preoblikovanju tradicionalnih pristopov k upravljanju tveganj. Queiroz in drugi (2020) ugotavljajo, da bodo prihodnje oskrbovalne verige morale temeljiti na večji diverzifikaciji dobaviteljev, vzpostavljanju rezervnih zmogljivosti ter digitalni podpori, ki omogoča sprotno spremljanje pretoka blaga. V tem kontekstu Butt in Alghababsheh (2023) izpostavljata, da pandemija ni povzročila le motenj, temveč je razkrila strukturne slabosti, ki v preteklih obdobjih niso bile očitne ali pa niso predstavljale resnejše grožnje.

Z vidika procesne stabilnosti se raziskave osredotočajo na pomen digitalizacije. Avtorji Lund in drugi (2021) navajajo, da bo v prihodnosti konkurenčnost podjetij v veliki meri odvisna od njihove zmožnosti učinkovite integracije digitalnih orodij v vsakodnevne procese. Pandemija je podjetjem pokazala, da ročni postopki in papirna dokumentacija predstavljajo ranljivost, medtem ko informacijski sistemi omogočajo večjo preglednost, hitrejšo odzivanje in boljšo koordinacijo. Čeprav je stopnja digitalizacije med organizacijami različna, je razprava o digitalni preobrazbi postala trajen del strateškega razmišljanja.

Poleg organizacijskih in procesnih vidikov je pandemija spodbudila tudi širši razmislek o odnosih med organizacijo in zaposlenimi. Raziskave kažejo, da krize pogosto povečajo pomen pravičnosti, transparentnosti in občutka pripadnosti. Zaposleni si v negotovih razmerah želijo jasnih informacij, dostopnosti vodstva in občutka, da je njihova vloga v organizaciji pomembna. Takšni elementi niso pomembni le med kriznimi razmerami, temveč imajo tudi dolgoročne posledice za motivacijo, zavzetost in zvestobo zaposlenih.

Med ključne dolgoročne nauke sodi tudi zavedanje, da odpornost organizacije ne izhaja le iz tehnične ali logistične pripravljenosti, temveč predvsem iz kakovosti medosebnih odnosov, vodstvene prožnosti in pripravljenosti na učenje iz kriznih situacij. Pandemija je okrepila zavedanje o pomenu varnosti in zdravja pri delu, hkrati pa poudarila vrednost sodelovanja, zaupanja in medsebojnega spoštovanja. V skladu z ugotovitvami OECD (2021) in ILO (2021a) se je potrdilo, da krizne situacije pogosto delujejo kot spodbujevalnik inovacij in prilagodljivosti ter razkrivajo šibke točke organizacij. Čeprav se večina ukrepov, uvedenih med pandemijo, danes ne izvaja več, so pridobljene izkušnje ustvarile temelje za razvoj bolj trajnostnih pristopov k organizaciji dela. Distribucijski center tako predstavlja primer dobre prakse, kako lahko podjetje s kombinacijo jasne komunikacije, medsebojnega zaupanja in prilagodljivega vodenja ohranja stabilnost tudi v razmerah globalne krize.

5.3 Omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Kljub skrbno načrtovani izvedbi raziskave je treba upoštevati nekatere omejitve, ki vplivajo na veljavnost in prenosljivost rezultatov. Prva pomembna omejitev se nanaša na vzorec. V

moji raziskavi so sodelovali zgolj zaposleni v enem distribucijskem centru. Zaradi specifičnega okolja moje ugotovitve ni mogoče neposredno posploševati na druge organizacije ali panoge.

Druga omejitev izhaja iz retrospektivne narave raziskave, saj so udeleženci ocenjevali vpliv pandemije na podlagi spomina. Raziskava je bila izvedena približno pet let po samem kriznem dogodku, kar povečuje verjetnost, da so nekateri odgovori podvrženi pozabljanju, subjektivnim interpretacijam ali idealiziranju preteklih izkušenj. To lahko vpliva na točnost in zanesljivost zbranih podatkov, zlasti pri vprašanjih, povezanih s stresom, motivacijo ali kakovostjo odnosov med zaposlenimi.

Tretja omejitev je povezana z načinom zbiranja podatkov. Del anket je bil izveden fizično, del pa prek spleta, kar lahko vpliva na razumevanje vprašanj in način odgovarjanja. Poleg tega vsi vprašalniki niso bili v celoti izpolnjeni, kar je nekoliko omejilo obseg analiziranih podatkov.

Za prihodnje raziskave bi bilo smiselno vključiti več distribucijskih centrov, celo iz drugih panog, kar bi omogočilo primerjalno analizo vpliva kriznih dogodkov. Uporaba kvalitativnih metod, kot so poglobljeni intervjuji ali fokusne skupine, bi lahko ponudila globlji vpogled v doživljanje zaposlenih, njihovo psihološko stanje in dinamiko odnosov na delovnem mestu. Raziskovanje bi se lahko osredotočilo tudi na dolgoročne organizacijske spremembe, kot so: digitalizacija, fleksibilne oblike dela ter vpliv kriznih razmer na duševno zdravje in produktivnost zaposlenih. Pomembno bi bilo analizirati tudi učinke uvedbe ali odsotnosti podpornih mehanizmov ohranjanja psihološkega zdravja zaposlenih.

6 SKLEP

Pandemija COVID-19 je pomembno zaznamovala delovanje globalnih oskrbovalnih verig in svet dela, kar sem v magistrskem delu obravnavala najprej na teoretični, nato pa še na empirični ravni. V uvodnih poglavjih sem na podlagi pregleda domače in tuje literature opredelila osnovne pojme, povezane z oskrbovalnimi verigami v trgovinski dejavnosti, predstavila ključne učinke in izzive, ki jih je povzročila pandemija, ter analizirala spremembe na trgu dela, v načinu organizacije dela in pri posamezniku. Teoretična izhodišča so pokazala, da je pandemija delovala kot stresni test sodobnih oskrbovalnih sistemov, ki je razkril njihovo ranljivost, hkrati pa spodbudil razmislek o odpornosti, fleksibilnosti in trajnostnih pristopih. Ugotovila sem, da so bile posledice pandemije večplastne: od logističnih zastojev in nihanj v povpraševanju do sprememb v delovnih pogojih, razmaha dela na daljavo, večje vloge digitalizacije ter pomembnih socialno-psiholoških in zdravstvenih vplivov na zaposlene.

V empiričnem delu sem se osredotočila na konkreten primer distribucijskega centra v trgovinski dejavnosti, kjer sem s kombinacijo kvantitativne ankete med zaposlenimi in kvalitativnega pol strukturiranega intervjuja z vodjo preučevala, kako se je pandemija

odrazila v organizaciji dela, zaznani ekonomski varnosti, izvajanju zdravstvenih in varnostnih ukrepov ter socialno-psihološkem doživljanju zaposlenih. Analiza vzorca je pokazala, da gre za izkušen, pretežno moški kolektiv srednje in starejše starostne skupine, kar je značilno za logistične centre in po mnenju literature prispeva k operativni stabilnosti ter odpornosti v kriznih razmerah. V organizacijskem smislu se je distribucijski center izkazal za presenetljivo stabilen: osnovna struktura procesov je ostala nespremenjena, prilagoditve so se nanašale predvsem na uvedbo zaščitnih ukrepov, reorganizacijo odmorov, strožje upravljanje stikov z zunanjimi partnerji ter fleksibilno razporejanje kadra. Zaposleni večjih sprememb v načinu dela niso zaznali, so pa poročali o povečanju obsega dela in občasnem pomanjkanju kadra, kar je podjetje reševalo z notranjo prerazporeditvijo zaposlenih in pripravljenostjo na nadurno delo. Pri tem se je potrdilo, da je človeški dejavnik – medsebojna pomoč, zaupanje in dobra komunikacija ključen za ohranjanje operativne učinkovitosti.

Na ekonomskem področju so rezultati pokazali, da pandemija ni bistveno ogrozila delovnih mest in dohodkov. Večina zaposlenih ni doživela sprememb pri osebnem dohodku, del njih je delal več kot pred pandemijo, občutek finančne stabilnosti pa je ostal blizu nevtralne vrednosti. Ekonomski položaj zaposlenih v preučevanem centru je bil torej razmeroma stabilen, kar je skladno z ugotovitvami, da sta bili logistika in trgovina med bolj odpornimi sektorji. Hkrati se je pokazala vrzel na ravni podpore delodajalca: večina zaposlenih pomoči ni prejela neposredno od podjetja, temveč je kot podporo zaznavala predvsem državne ukrepe (kot so krizni dodatki in turistični boni). To odpira pomembno vprašanje, kako lahko podjetja v prihodnje bolj sistematično poskrbijo za ekonomsko varnost zaposlenih v kriznih obdobjih ter ne prepuščajo te odgovornosti zgolj državi.

Zdravstveni vidik je razkril zmeren, a ne zanemarljiv vpliv pandemije na dobrobit zaposlenih. Pojavil se je manjši, a zaznaven prezenteizem, kar lahko kaže na pritisk zaradi kadrovskih primanjkljajev in občutek odgovornosti do sodelavcev. Zaposleni so poročali o sredinskih ocenah duševnega zdravja in razmeroma razpršenem občutku ogroženosti zaradi okužbe, pri čemer je pomembno vlogo odigrala uvedba preventivnih ukrepov (razkuževanje, prezračevanje, organizacija odmorov v manjših skupinah). Povečano uživanje opojnih substanc ni bilo široko prisotno, kar kaže, da se je večina s stresom spopadala na druge načine.

Socialno-psihološki vidik je pokazal, da so medosebni odnosi v kolektivu večinoma ostali stabilni, v nekaterih obdobjih pa so se celo okrepili. Zaposleni so poročali o občutku povezanosti, pripadnosti in solidarnosti. Raven stresa se je pri delu zaposlenih povečala, vendar je bila omiljena z medsebojno podporo, zaupnostjo in občutkom skupne odgovornosti. Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem se v večini primerov ni bistveno spremenilo, kar je povezano s tem, da delo na daljavo v distribucijskem centru ni bilo mogoče in je vsakdanja delovna rutina v osnovi ostala podobna.

Posebej pomembna ugotovitev raziskave je, da formalna psihološka podpora na ravni podjetja v času pandemije ni bila sistematično vzpostavljena. Zaposleni so kot obliko pomoči večinoma prepoznavali neformalne oblike podpore – razumevanje, spodbudo in sodelovanje med sodelavci ter odprto komunikacijo z vodjo. To potrjuje ugotovitve literature, da lahko medosebna povezanost in zaupanje v ekipo pomembno ublažita negativne učinke kriz, hkrati pa kaže na priložnost za nadgradnjo v smeri bolj strukturirane organizacijske podpore duševnemu zdravju. Empirični rezultati tako dopolnjujejo teoretična spoznanja o tem, da odpornost oskrbovalnih verig ni odvisna le od logističnih rešitev in tehnoloških prilagoditev, temveč tudi od socialno-psiholoških virov znotraj organizacije.

Magistrsko delo ima tudi svoje omejitve. Raziskava je bila izvedena v enem distribucijskem centru ene trgovske družbe, zato ugotovitev ni mogoče neposredno posplošiti na celoten sektor. Vključene niso bile primerjave med različnimi podjetji, panogami ali državami, prav tako podatki niso bili zajeti v samem vrhuncu pandemije, kar bi omogočalo bolj neposreden vpogled v takratne razmere. Kljub temu ponuja dragocen vpogled v delovanje distribucijskega centra v času krize in omogoča povezavo med teorijo in prakso. Smiselno nadaljevanje raziskovanja bi predstavljala širša primerjalna analiza večih distribucijskih centrov ali drugih panog ter longitudinalne študije, ki bi spremljale še trajanje in dolgotrajne posledice pandemije na delo in zaposlene.

Na podlagi ugotovitev lahko oblikujem tudi nekatera priporočila za prakso. Podjetjem v logistiki in trgovini bi priporočila, da izkušnje pandemije uporabijo kot izhodišče za krepitev organizacijske odpornosti – ne le na ravni procesov in oskrbovalnih verig, temveč tudi na ravni ljudi. To vključuje razvoj jasnih kriznih protokolov, sistematično podporo duševnemu zdravju zaposlenih, vzpostavitev mehanizmov za zgodnje zaznavanje preobremenjenosti in prezenteizma, okrepitev komunikacijskih kanalov ter bolj proaktivno vlogo delodajalca pri zagotavljanju ekonomske in socialne varnosti v kriznih situacijah. Vse to lahko prispeva k temu, da bodo podjetja ob morebitnih prihodnjih krizah hitreje, bolj premišljeno in bolj celostno zaščitila tako kontinuiteto poslovanja kot tudi dobrobit zaposlenih.

Na koncu se je pokazala ključna misel, ki jo je v intervjuju povzel vodja distribucijskega centra: »Življenje je lepo, zato ga je treba preživeti kar najlepše.« Ta izjava presega okvir delovnega procesa in nas opominja, da je tudi v času negotovosti in kriz treba ohranjati fokus na človeku – na njegovem zdravju, dostojanstvu, odnosih in osebni smislu. Rezultati magistrskega dela tako ne pokažejo zgolj, kako se je izbrani distribucijski center spopadel z izzivi pandemije COVID-19, temveč jasno poudarjajo tudi širše sporočilo: sodelovanje, prilagodljivost in medsebojna podpora ostajajo temeljni elementi odporne, učinkovite in bolj človeško usmerjene organizacije dela prihodnosti.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Bolt, D. (2023). *Promoting employee mental health in the workplace: Best practices for COVID-19 and beyond*. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 47(5), 347–352. <https://doi.org/10.1080/23303131.2023.2247040>
2. Butt, A. S., & Alghababsheh, M. (2023). *COVID-19 and distribution centres operations: The impacts and countermeasures*. *Heliyon*, 9(7), e18000. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18000>
3. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
4. Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute.
5. MHI in Deloitte. (2022). *2022 MHI annual industry report*.
6. Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Fosso Wamba, S. (2020). *Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic through a structured literature review*. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03685-7>
7. Rahmani, D., & Zeng, C. (2023). *Editorial: The impact of COVID-19 on workplace practices: Challenges, changes, and future directions*. *Frontiers in Communication*, 8:1207987. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2023.1207987>

LITERATURA IN VIRI

1. Anderle, D. (2025, 11. marec). *Mineva pet let od razglasitve epidemije covida-19*. Slovenska tiskovna agencija. Pridobljeno 25. marca 2025 s <https://www.sta.si/3401422/mineva-pet-let-od-razglasitve-epidemije-covida-19>
2. Andrejić, M. (2023). *Modeling retail supply chain efficiency: Exploration and comparative analysis of different approaches*. *Mathematics*, 11(7), 1571. <https://doi.org/10.3390/math11071571>
3. Bratuž Ferk, B., Čelebič, T., Golob Šušteršič, T., Hafner, M., Hribernik, M., Ivas, K., ... Wostner, P. (2022). *Poročilo o produktivnosti 2021*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
4. Buchholz, K. (2021, 13. oktober). *Supply chain disruptions make a comeback*. Statista. Pridobljeno 1. aprila 2025 s <https://www.statista.com/chart/25960/supply-chain-disruption-index/>
5. Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (2024). *Employment characteristics of transportation and warehousing industries*. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s <https://www.bls.gov/opub/ted/2024/employment-characteristics-of-transportation-and-warehousing-industries.htm>

6. Canes, M. (2024). *What is the difference between WMS and ERP software?* [objava na blogu]. Blue Link ERP. Pridobljeno 28. septembra 2025 s <https://www.bluelinkerp.com/blog/warehouse-management-software-wms-vs-erp-software/>
7. Carr, E. (2021, 8. november). *COVID-19 is likely to fade away in 2022. The Economist.* <https://www.economist.com/the-world-ahead/2021/11/08/covid-19-is-likely-to-fade-away-in-2022>
8. Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, M. A. (2021). *COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 148, 102271. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271>
9. Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management* (5. izd.). Harlow: Pearson.
10. Denizeri, A. Y. (2024). *5 retail supply chain technology trends in 2025.* [objava na blogu]. Solvoyo. Pridobljeno 29. septembra 2025 s <https://www.solvoyo.com/blogs/retail/5-retail-supply-chain-technology-trends-in-2025/>
11. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.* Hoboken: Wiley.
12. Elhinnawy, H., Kennedy, M., & Gomes, S. (2023). *From public to private: The gendered impact of COVID-19 pandemic on work-life balance and work-family balance. Community, Work & Family.* <https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2265044>
13. Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19.* Publications Office of the European Union. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-working-and-covid-19>
14. Eurofound. (2022). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates.* Publications Office of the European Union. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/9913f4fc7b/ef22032en.pdf>
15. Eurofound in European Training Foundation. (2022). *Living, working and COVID-19 in the European Union and 10 EU neighbouring countries.* Publications Office of the European Union. Pridobljeno 15. oktobra 2025 s <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/f31c208154/ef21065en.pdf>
16. Farrell, S. (2020, 2. junij). *Increased logistics sector demand following COVID-19 — Gent Visick. Insider Media.* <https://www.insidermedia.com/news/yorkshire/increased-logistics-sector-demand-following-covid-19-gent-visick>
17. Federal Reserve Bank of New York. (2025). *Global Supply Chain Pressure Index (GSCPI)* [spletni kazalnik]. Pridobljeno 22. novembra 2025 s <https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi#/overview>
18. Gereffi, G. (2020). *What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. Journal of International Business Policy*, 3(3), 287–301. <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>
19. Gregorič, A., Majer, M., & Ladika, D. (2021, 3. marec). *Od pojava virusa v Sloveniji do menjave oblasti in dne, ko je država obstala.* RTV Slovenija.

- <https://www.rtvsllo.si/zdravje/novi-koronavirus/od-pojava-virusa-v-sloveniji-domenjave-oblasti-in-dne-ko-je-drzava-obstala/571188>
20. Grom, A. H., Rehberger, M., Lavtar, D., Šinko, M., Zaletel, M., Jeriček Klanšček, H., ... Korošec, A. (2023, 3. februar). *Pandemija covid-19 v Sloveniji*. Nacionalni inštitut za javno zdravje. Pridobljeno 13. marca 2025 s https://nijz.si/wp-content/uploads/2023/02/SI-PANDA-23-IZVEDBA_KONCNA3.2.23.pdf
 21. Handfield, R. B., Graham, G., & Burns, L. (2020). *Coronavirus, tariffs, trade wars and supply chain evolutionary design*. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1649–1660. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0171>
 22. Hayes, A. (2024, 13. junij). *The supply chain: From raw materials to order fulfillment*. Investopedia. Pridobljeno 1. februarja 2025 s <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp>
 23. Holling, C. S. (1973). *Resilience and stability of ecological systems*. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
 24. IBM. (2024). *What is supply chain management?* [spletna razlaga]. Pridobljeno 6. marca 2025 s <https://www.ibm.com/think/topics/supply-chain-management>
 25. International Labour Organization. (2020, 7. april). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work* (2. izd.). Pridobljeno 10. aprila 2025 s https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf
 26. International Labour Organization. (2021a, 25. januar). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work* (7. izd.). Pridobljeno 10. aprila 2025 s https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf
 27. International Labour Organization. (2021b, avgust). *ILO's response to the impact of COVID-19 on the world of work: Evaluative lessons on how to build a better future of work after the pandemic*. Pridobljeno 20. aprila 2025 s https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_mas/@eval/documents/publication/wcms_817079.pdf
 28. International Labour Organization. (2022). *World employment and social outlook: Trends 2022*. Pridobljeno 15. oktobra 2025 s https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_834081.pdf
 29. International Labour Organization. (2023a, 8. marec). *World employment and social outlook 2023: The value of essential work*. Pridobljeno 15. oktobra 2025 s https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_871016.pdf
 30. International Labour Organization. (2023b, 13. marec). *Assessing the current state of the global labour market: Implications for achieving the Global Goals* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. aprila 2025 s <https://ilostat.ilo.org/blog/assessing-the-current-state-of-the-global-labour-market-implications-for-achieving-the-global-goals/>

31. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). *Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability—A position paper motivated by the COVID-19 pandemic*. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
32. Izdebski, Z. W., & Mazur, J. (2021). *Changes in mental well-being of adult Poles in the early period of the COVID-19 pandemic with reference to their occupational activity and remote work*. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 34(2), 251–262. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01778>
33. Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
34. Kajzer, A. (2021, december). *Prilagajanje trga dela v državah EU v covid-19 krizi*. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Pridobljeno 10. aprila 2025 s https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/2021_12_Kajzer/Prilagajanje_trga_dela_v_drzavah_EU_v_covid-19_krizi.pdf
35. Kapitanovič, P. (2020, 15. april). *Prodaja moke in kvasa se je povečala za desetkrat*. Svet kapitala. <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/prodaja-moke-in-kvasa-se-je-povecala-za-desetkrat/>
36. Kinman, G., & Grant, C. (2020). *Presenteeism during the COVID-19 pandemic: Risks and solutions*. *Occupational Medicine*, 70(5), 243–244. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa193>
37. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (14. izd.). Harlow: Pearson.
38. Kovačič, A., Groznik, A., & Ribič, M. (2009). *Temelji elektronskega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Lambert, D. M. (2008). *An executive summary of supply chain management* [strokovno poročilo]. Council of Supply Chain Management Professionals.
40. Lara, C. L., & Wassick, J. (2023). *The future of supply chain – a perspective from the process and online retail industries*. *Computers & Chemical Engineering*, 179, 108401. <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2023.108401>
41. Li, Z., Gu, W., & Meng, Q. (2023). *The impact of COVID-19 on logistics and coping strategies: A literature review*. *Review of Supply Chain Management*, 7(1), e12665. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12665>
42. McKinsey Global Institute. (2023, 13. julij). *How hybrid work has changed the way people work, live, and shop* [spletno poročilo]. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places-chapter-1>
43. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2011). *Defining supply chain management*. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
44. Milasi, S., González-Vázquez, I., & Fernández-Macías, E. (2021, januar). *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the OECD*. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/telework-before-the-covid-19-pandemic_e114e703/d5e42dd1-en.pdf

45. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2020). *Koronavirus SARS-CoV-2* [spletna razlaga]. Pridobljeno 1. decembra 2020 s <https://www.nijz.si/sl/koronavirus-za-splosno-javnost>
46. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2021, 17. februar). *Spremljanje izvajanja cepljenja proti covidu-19 v Sloveniji*. Pridobljeno 20. marca 2025 s https://nijz.si/wp-content/uploads/2022/12/tedensko_porocilo_cepljenje_covid19_2021_6.cleaned.pdf
47. Notteboom, T., Pallis, T., & Rodrigue, J.-P. (2021). *Disruptions and resilience in global container shipping and ports: The COVID-19 pandemic versus the 2008–2009 financial crisis*. *Maritime Economics & Logistics*, 23(2), 179–210. <https://doi.org/10.1057/s41278-020-00180-5>
48. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *OECD employment outlook 2019: The future of work*. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>
49. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The gender dimension of the transport workforce*.
50. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Global value chains: Efficiency and risks in the context of COVID-19*. <https://doi.org/10.1787/67c75fdc-en>
51. Placek, M. (2022, 19. april). *Impact of COVID-19 on supply chain operations 2020*. Statista. Pridobljeno 25. marca 2025 s <https://www.statista.com/statistics/1225523/impact-of-covid-on-supply-chain-operations/>
52. Placek, M. (2024, 10. december). *Supply chain challenges in 2021*. Statista. Pridobljeno 20. marca 2025 s <https://www.statista.com/statistics/1182057/global-supply-chain-challenges/>
53. Randall, W. S., Gibson, B. J., Defee, C. C., & Williams, B. D. (2011). *Retail supply chain management: Key priorities and practices*. *The International Journal of Logistics Management*, 22(3), 390–402. <https://doi.org/10.1108/09574091111181381>
54. Rinaldi, M., & Bottani, E. (2023). *How did COVID-19 affect logistics and supply chain processes? Immediate, short and medium-term evidence from some industrial fields of Italy*. *International Journal of Production Economics*, 262, 108915. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108915>
55. Sampson, L. (2023, 21. avgust). *How grocery store supply chains work* [spletna razlaga]. Oracle. Pridobljeno 28. septembra 2025 s <https://www.oracle.com/ca-en/retail/grocery-supply-chain/>
56. Sandberg, E., & Jafari, H. (2018). *Retail supply chain responsiveness: Towards a retail-specific framework and a future research agenda*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1977–1993. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0315>
57. Schäfer, N. (2022). *Making transparency transparent: A systematic literature review to define and frame supply chain transparency in the context of sustainability*. *Management Review Quarterly*, 72(3), 579–604. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00252-7>

58. Sherman, E. (2020, 21. februar). *94% of the Fortune 1000 are seeing coronavirus supply chain disruptions: Report. Fortune*. <https://fortune.com/2020/02/21/fortune-1000-coronavirus-china-supply-chain-impact/>
59. Shih, W. C. (2020). *Global supply chains in a post-pandemic world. Harvard Business Review*, 98(5), 82–89.
60. Slovenska tiskovna agencija. (2025, 12. marec). *Pred petimi leti v Sloveniji razglasili epidemijo covida-19*. <https://www.sta.si/3403577/pred-petimi-leti-v-sloveniji-razglasili-epidemijo-covida-19>
61. Statista. (2024, 5. junij). *Global supply chain pressure index from January 2000 to April 2024* [statistični prikaz]. Pridobljeno 1. aprila 2025 s <https://www.statista.com/statistics/1315308/global-supply-chain-pressure-index/>
62. Statista. (2025, februar). *Global purchasing manager index (PMI) for manufacturing and new export orders from January 2018 to February 2025* [statistični prikaz]. Pridobljeno 1. aprila 2025 s <https://www.statista.com/statistics/1032013/global-purchasing-manager-index-manufacturing-new-export-orders/>
63. Supply chain management. (2022). V *Encyclopedia of business and finance* (4. izd.). Gale.
64. Statistični urad Republike Slovenije. (2021, 2. april). *Februarja 2021 delalo od doma manj zaposlenih kot decembra 2020*. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/9498>
65. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). *Organizing for resilience*. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (str. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
66. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2020, junij). *Poročilo o razvoju 2020*. Pridobljeno 20. marca 2025 s https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2020/slovenski/PO_R2020.pdf
67. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2023, julij). *Poročilo o razvoju 2023*. Pridobljeno 10. oktobra 2025 s https://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2023/slovenski/PO_R2023-splet.pdf
68. World Economic Forum. (2023, maj). *Future of jobs report 2023*. Pridobljeno 15. oktobra 2025 s https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
69. World Health Organization. (2020). *Alcohol and COVID-19: What you need to know*. World Health Organization. Pridobljeno 10. oktober 2025 s https://www.emro.who.int/images/stories/mnh/documents/en_alcohol_and_covid_what_you_need_to_know_short.pdf
70. World Health Organization. (2023, 5. maj). *WHO chief declares end to COVID-19 as a global health emergency. UN News*. <https://news.un.org/en/story/2023/05/1136367>
71. Zenezini, G., Cagliano, A. C., Mangano, G., & Rafele, C. (2024). *Impacts of COVID-19 on logistics service providers' operations: An Italian empirical study. Sustainability*, 16(1), 208. <https://doi.org/10.3390/su16010208>
72. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2020, maj). *Vpliv epidemije SARS-CoV-2*. Pridobljeno 12. junija 2021 s <https://shorturl.at/pIEfu>

PRILOGE

Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V DISTRIBUCIJSKEM CENTRU

Spoštovani!

Sem Ana Erjavec, študentka podiplomskega študija programa Oskrbovalne verige in logistika na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pred vami je anketa, s pomočjo katere želim v svojem magistrskem delu preučiti, kakšen vpliv je imela pandemija COVID-19 na zaposlene v distribucijskem centru s treh različnih vidikov. Prosim vas, da iskreno izpolnite anketni vprašalnik, za kar ne boste potrebovali več kot 10 minut. Vaši odgovori so ključni za uspeh mojega magistrskega dela. Izrazi so zapisani v moški obliki in so razumljivi kot nevtrarno poimenovanje, uporabljeno za oba spola. Vaši odgovori bodo obravnavani anonimno in zaupno ter uporabljeni izključno za namen magistrskega dela.

Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje.

1. DEMOGRAFSKI PODATKI:

- Spol: Moški / Ženski
- Starost: do 25 let / 26 do 35 let / 36 do 45 let / 46 do 55 let / nad 56 let

2. VPLIV PANDEMIJE NA VAŠE DELO:

- Delovno mesto: Komisionar / Skladiščnik / Voznik / Viličarist / Odpremnik / Vodja / Drugo

V nadaljevanju prosim, da odgovorite na vprašanja glede na **izbrano delovno mesto**.

Komisionar:

- So varnostni ukrepi vplivali na vašo učinkovitost pri komisioniranju? Da / Ne
- Ali so bile vaše komisionarne poti prilagojene zaradi ukrepov? Da / Ne
- Ste imeli občutek, da so se med pandemijo spremenila pričakovanja glede hitrosti nabiranja? Pričakovanja so
se močno povečala / se nekoliko povečala / ostala nespremenjena / se zmanjšala

Skladiščnik:

- Se vam zdi, da so omejitve vplivale na razpoložljivost in pretok blaga v skladišču? Da / Ne
- Ali se je med pandemijo spremenil način prevzema, štetja ali evidentiranja zalog? Da, postopek je bil posodobljen / Da, vendar le začasno / Ni bilo sprememb

Voznik:

- Kako pogosto ste imeli težave z dostopom do določenih destinacij zaradi pandemioloških omejitev? Zelo pogosto / Pogosto / Občasno / Redko / Nikoli
- Ukrepi za zagotavljanje moje varnosti pri stikih z zunanjimi strankami so bili ustrezni. S trditvijo se strinjam / sem nevtralen / se ne strinjam
- So bile uvedene kakšne spremembe pri protokolih prevzema/podpisa dokumentacije (npr. brezstično)? _____

Viličarist:

Ali so se spremenili postopki razkuževanja za skupno opremo (npr. viličarji, skenerji)?

Da, čiščenje po vsaki izmeni / Da, dnevno čiščenje / Brez dodatnega čiščenja

Ali ste opazili spremembe v postavitvi skladiščnih lokacij zaradi ohranjanja distance?

Da, pomembne spremembe / Da, manjše spremembe / Brez sprememb

Odpremnik:

- Ste ob povečanju obsega dela, še naprej združevali vozičke? Da / Ne
- Se vam zdi, da se je na začetku pandemije povečal obseg odpreme celih palet? Da / Ne

Vodja:

- Kako so težave s prisotnostjo zaposlenih vplivale na vaše dnevno načrtovanje dela?
Zelo močno so vplivale / Zmerno so vplivale / Le minimalno so vplivale / Sploh niso vplivale / Nisem odgovoren za to področje
- Kako ste se prilagodili zmanjšani prisotnosti zaposlenih (bolniške, karantene, samoizolacije)? _____
- Kako ste komunicirali spremembe in navodila svoji ekipi? _____

Prosim nadaljujte z odgovarjanjem.

- Ste imeli možnost dela na daljavo? Da / Ne
- Katere glavne spremembe ste opazili v logističnih procesih med pandemijo? (*možnih več odgovorov*) Spremembe v delovnem času / Uvedba zaščitnih ukrepov / Večje zamude pri dostavah / Povečanje obsega dela / Drugo: _____
- Ali ste med pandemijo opazili pomanjkanje (*možnih več odgovorov*): Sredstev za delo (skenerji, vozički, viličarji...) / Artiklov po komisionarnih lokacijah / Zaposlenih / Zaščitne opreme / Drugo: _____
- Bi rekli, da se je vaš način dela med pandemijo spremenil? Da / Ne
- Kako bi ocenili vpliv pandemije na vaše vsakodnevno delo? (1 – zelo negativen, 5 – zelo pozitiven) 1 2 3 4 5

3. EKONOMSKI VIDIK:

- Kako se je spremenil vaš delovni čas med pandemijo? Ste delali Manj / Enako / Več
- Kako se je spremenil vaš osebni dohodek? Zmanjšal / Ostal enak / Povečal
- Kakšen bi rekli, da je bil vpliv pandemije na vašo finančno stabilnost? (1 – zelo negativen, 5 – zelo pozitiven): 1 2 3 4 5
- Ste prejeli kakršnokoli pomoč s strani delodajalca? Da / Ne (Če da, Kakšno pomoč ste prejeli? _____)

4. ZDRAVSTVENI VIDIK:

- Ali ste med pandemijo kdaj delali bolni? Da / Ne
- Kakšno menite, da je bilo vaše duševno zdravje med pandemijo? (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro) 1 2 3 4 5
- Ali ste se med pandemijo počutili ogrožene zaradi možnosti okužbe na delovnem mestu? Da / Delno / Ne

- Bi rekli, da ste med pandemijo uživali več opojnih substanc (alkohol, cigarete, droge)?
Da / Ne / Ne želim odgovoriti

5. SOCIALNO-PSIHOLOŠKI VIDIK:

- Kakšen se vam zdi, da je bil vpliv pandemije na odnose in komunikacijo s sodelavci?
(1 – zelo slab, 5 – zelo dober) 1 2 3 4 5
- Bi rekli, da ste med pandemijo občutili več stresa kot običajno?
Da / Ne (Če da, kaj bi rekli, da je bil vir stresa? _____)
- Kakšno menite, da je bilo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem? (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro) 1 2 3 4 5
- Kakšno je bilo vaše splošno psihično počutje v času pandemije? (1 – zelo slabo, 5 – zelo dobro) 1 2 3 4 5
- Vam je delodajalec nudil psihološko podporo med pandemijo? Da / Ne

Priloga 2: RAZISKOVALNI INTERVJU Z VODJO DISTRIBUCIJSKEGA CENTRA

Spoštovani,

v okviru magistrskega dela, ki se osredotoča na spremembe v organizaciji dela in delovnih odnosih v času pandemije COVID-19, vas vljudno vabim k sodelovanju v pisnem intervjuju. Vaša vloga vodje distribucijskega centra je ključnega pomena za razumevanje vpliva kriznih razmer na logistične in kadrovske procese.

Zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za namen magistrskega dela, obravnavani bodo zaupno in anonimno. Intervju je strukturiran v več tematskih sklopih, vsak s ciljem osvetliti specifične vidike izkušnje vašega delovnega okolja v času pandemije.

Zahvaljujem se vam za vaš čas in sodelovanje.

1. UVOD

- Kako bi na kratko opisali vpliv pandemije COVID-19 na vaš distribucijski center?

Kaotično stanje, strah pred neznanim, še največ neznank je povzročala politika s svojimi odločitvami. Potrebno je izpostaviti vprašanje cepljenja kot tudi ostri odzivi takim »anticepilci«.

- Kateri bi rekli, da so bili največji izzivi, s katerimi ste se srečali v prvih mesecih pandemije?

Zagotavljanje zaščitnih nošenja mask, postavitve sistema testiranja in vodenja evidenc.

- Kako bi rekli, da je epidemija vplivala na procese distribucijske logistike (motnje v oskrbovalnih verigah, pomankanje delovne sile, novi varnostni protokoli, digitalizacija)?

Največjo motnjo na procese so povzročali varnostni protokoli.

2. ORGANIZACIJA DELA

- Katere ključne spremembe v organizaciji dela ste zaznali kot posledico pandemije COVID-19?

Spoštovanje do drugače mislečih.

- Ste uvedli delo na daljavo? Kakšne izzive in priložnosti ste pri tem zaznali?

Pri nas glede na našo naravo dela delo na daljavo ni bilo uvedeno.

- Kako so se zaradi pandemije spremenili delovni procesi v distribucijskem centru?

Prevzem blaga izključno iz razlogov varnostnih protokolov zunanjih obiskovalcev – voznikov.

- Za katere ključne operacije (prevzem blaga, skladiščenje, odprema) bi rekli, da so bile najbolj prizadete?

Kot je bilo že zgoraj pojasnjeno – prevzem blaga dobaviteljev.

- Ali je pandemija vplivala na obliko in urnik dela (npr. uvedba izmenske sheme, dela v manjših skupinah)?

Ne.

3. ZDRAVSTVENI IN VARNOSTNI UKREPI

- Kako ste zagotavljali varnost in zdravje zaposlenih na delovnem mestu?

V največji meri s higieno, distanco, zagotavljanjem odmorov v manjših skupinah in nošenjem zaščitne opreme.

- Ste uvedli kakšne posebne ukrepe za varnostno zaščito zaposlenih (npr. hitra testiranja, cepljenja, prilagoditve prostorov, maske, razkuževanja)? Kako menite, da so ti ukrepi vplivali na učinkovitost procesov/dela?

Težko je ocenjevati ukrepe glede na stanje v državi, verjetno bi bila ocena tveganja drugačna če bi bile posledice hujše kot npr. v sosednji Italiji.

- Ste v distribucijskem centru zaznali izbruhe okužb z COVID-19 med zaposlenimi? Ste imeli kakšen načrt, kako jih obvladovati?

Bila so občasna nihanja, vendar smo imeli srečo, da to nikoli ni preseglo kritične mase tako, da delo in dostava blaga nista trpela. So pa zaposleni podaljševali delovni čas kot tudi delali po potrebi celo med vikendom.

4. RAZPOLOŽLJIVOST ZAPOSLENIH

- Ste se soočali s pomanjkanjem delavcev zaradi bolezni, karanten ali drugih razlogov?

Smo, reševali situacijo z podaljševanjem delovnega časa in delom med vikendi.

- Kako ste nadomeščali odsotne zaposlene (npr. začasni delavci, prerazporeditve)?

Ni bilo potrebe se posluževati teh ukrepov.

5. VPLIV NA ZAPOSLENE IN DELOVNO VZDUŠJE

- Ste zaznali spremembe v stopnji stresa in splošni motivaciji zaposlenih?

Da, bilo je povečana stopnja stresa, na motivacijo pa pandemija ni vplivala.

- Ali ste zaposlenim nudili psihološko ali drugo obliko podpore v času pandemije?

Solidarnost med zaposlenimi je prišla do izraza.

- Kako bi rekli, da je pandemija vplivala na produktivnost zaposlenih?

Ne, pandemija ni vplivala na produktivnost.

- Kako so se po vašem mnenju spremenili odnosi med zaposlenimi in odnosi med zaposlenimi ter vodstvom?

Zelo v času demonstracij anticepilcev – polariziranje zaposlenih.

6. OPERATIVNI VPLIVI

- Kako je pandemija vplivala na vsakodnevne logistične procese (prevzemi, skladiščenje, dostava)?

Ne ravno veliko.

- Ste imeli težave z zamudami pri dobavi ali odpremi blaga?

Ne, zamude so bile v razumnem roku – običajna odstopanja.

- Kako ste reševali motnje v oskrbovalnih verigah?

Če je že prišlo do motnje, potem z dodatnimi dostavami.

7. DIGITALIZACIJA IN TEHNOLOGIJA

- Ste v času epidemije uvedli kakšno novo tehnologijo ali orodje za lažje delo?

Ne

8. DOLGOROČNE SPREMEMBE IN REFLEKSIJA

- Katere izmed sprememb, uvedenih med pandemijo, so se po vašem mnenju izkazale kot koristne in jih še vedno uporabljate?

Večja higiena in odmori v manjših skupinah.

- Če bi se znašli v podobni situaciji, bi danes ukrepali kaj drugače?

Vsaka situacija zahteva odzive, ki so trenutno na voljo. Ravnanja v času pandemije so bila zakonsko predpisana in niso dopuščala veliko diskrecijske pravice odločanja.

- Ali ste v času pandemije zaznali tudi kakšne pozitivne spremembe v organizaciji dela ali odnosih?

Večjo povezanost zaposlenih.

- Kako ocenjujete pripravljenost vašega centra na morebitne prihodnje krizne situacije?

Pripravljenost in odziv DC je bil primeren, smo se pa naučili biti strpni v odnosih. Zaposleni so imeli zaupanje v vodstvo.

- Ali ste zaradi pandemije trajno spremenili kakšne delovne procese?

Ne.

ZAKLJUČEK

- Bi želeli še kaj dodati o vplivu pandemije, kar še ni bilo omenjeno?

Izpostavil bi strah kupcev in spremenjene nakupne navade kupcev.

- Kakšen nasvet bi dali drugim v primeru podobne krizne situacije v prihodnosti?

Življenje je lepo, zato ga je potrebno kar najlepše preživeti.

Še enkrat se vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje in vaš dragoceni čas. V primeru dodatnih vprašanj ali potrebe po dodatni razlagi sem vam z veseljem na voljo.

S spoštovanjem,

Ana Erjavec