

IZZIVI DOLGOŽIVE DRUŽBE KOT PRILOŽNOST ZA PRESTRUKTURIRANJE ORGANIZACIJE

DUŠAN MEŽNAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
dusan.meznar@um.si

Osnovi namen tega članka je preučiti demografske premike in staranje prebivalstva kot pomemben strukturni in organizacijski izziv za sodobne organizacije. Osredotoča se na večgeneracijsko delovno silo, vključno z generacijami X, Y in Z, ter njen vpliv na strateško, organizacijsko in kadrovsko prestrukturiranje organizacije. Na podlagi temeljitega pregleda novejših znanstvenih literature in specializiranih publikacij je razvit konceptualni model organizacijske prenove v družbi dolgoživosti. Model vključuje večgeneracijsko diagnozo, generacijsko občutljivo strateško načrtovanje, digitalno podprte procese in organizacijsko preobrazbo, upravljanje znanja ter razvoj vključujoče organizacijske kulture. Članek poskuša dokazati, da organizacije, ki demografske izzive vidijo kot priložnost za rast, krepijo svojo odpornost, inovacijsko sposobnost in dolgoročno trajnost.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.41](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.41)

ISBN

978-961-299-124-1

Ključne besede:

dolgoživa družba,
stiranje delovne sile,
večgeneracijska organizacija,
digitalna transformacija;
prestrukturiranje



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.41](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.41)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:

longevity society,
ageing workforce,
organizational restructuring,
knowledge management,
ergonomics,
digitalization

CHALLENGES OF A LONG-LIVED SOCIETY AS AN OPPORTUNITY FOR RESTRUCTURING ORGANIZATIONS

DUŠAN MEŽNAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
dusan.meznar@um.si

Demographic change and population ageing are among the key structural forces shaping the future of organizations. Longer working lives, the coexistence of multiple generations in the workplace, and rapid digital transformation create complex challenges while also offering significant development opportunities. Modern organizations simultaneously employ members of Generations X, Y, and Z, who differ in work values, competencies, attitudes toward technology, and leadership expectations. This article examines the long-lived and multigenerational workforce as a strategic opportunity for organizational restructuring at the strategic, process, and human resources levels. Based on a review of contemporary literature on age diversity, knowledge management, ergonomics, and digitalization, a descriptive conceptual model of organizational renewal is proposed. The model includes multigenerational diagnosis, generation-sensitive strategic planning, process and organizational redesign, competency and human resource adaptation, and the development of an inclusive organizational culture and communication. The findings suggest that organizations which view demographic challenges as a source of development potential achieve greater resilience, innovation capacity, and long-term sustainability.



University of Maribor Press

1 Uvod

Dolgoživost prebivalstva je eden najpomembnejših družbenih megatrendov 21. stoletja, ki močno vpliva na delovanje organizacij, trge dela in strukture znanj in spretnosti. Podaljšana delovna doba in padajoča rodnost sta privedla do situacije, s katero se številne organizacije soočajo s pomanjkanjem delovne sile, starajočo se delovno silo in velikimi spremembami v pričakovanjih glede kariere in delovnega okolja (Solem et al., 2024). Scott (2024) poudarja, da podaljšana življenjska doba zahteva sistemske prilagoditve, vključno z večfaznimi kariernimi potmi, fleksibilnimi modeli dela in vseživljenjskim učenjem, kar postavlja nove zahteve nacionalnim sistemom, podjetjem in posameznikom.

Istočasno pa se organizacije soočajo s hitrim tehnološkim napredkom in digitalno preobrazbo, ki spreminjata naravo dela, proizvodne in poslovne procese ter strukture upravljanja (Ris & Puvača, 2023). Čeprav digitalizacija ponuja priložnosti za večjo učinkovitost in inovacije, pa sproža tudi tveganja za starejše delavce in različne generacije delovne sile.

Ta članek se osredotoča na interakcijo med demografskimi spremembami, generacijsko raznolikostjo in digitalno transformacijo ter razvija konceptualni model za poslovno transformacijo, ki predlaga celovit in vključujoč pristop k reševanju izzivov dolgožive družbe.

2 Dolgoživa, večgeneracijska delovna sila kot organizacijski izziv in razvojna priložnost

Družba dolgoživosti ima številne posledice za organizacije, ki se morajo prilagoditi starajoči se delovni sili in spremljajočim spremembam v strukturi znanj, vrednot in poklicnih pričakovanj zaposlenih. Staranje delovne sile ni homogen pojav, temveč zelo raznolik, ki zahteva strateško in sistematično načrtovano organizacijsko prilagajanje. Berg in Piszczek (2025) poudarjata, da organizacije pogosto napačno pristopajo k staranju, saj ga obravnavajo kot enoten pojav, namesto da bi prepoznale potencial starejših delavcev kot nosilcev izkustvenega in tihega znanja ter uvedle mehanizme, ki omogočajo njegov prenos na mlajše generacije.

Empirične raziskave kažejo, da staranje zaposlenih ni nujno povezano z upadom produktivnosti, ampak da je njegov učinek močno odvisen od organizacijskih praks, delovnih pogojev in kulture vodenja. Schneid, Isidor, Steinmetz in Kabst (2016) ugotavljajo, da ni linearne povezave med starostjo in delovno uspešnostjo, kar spodbuja bolj niansiran in večdimenzionalen pristop k staranju v organizacijah. Takšna perspektiva omogoča oblikovanje fleksibilnih poklicnih vlog, ki upoštevajo različne faze delovne zmožnosti skozi celotno življenje zaposlenih.

Značilnost sodobnih organizacij je stabilnost večgeneracijske strukture delovne sile, v kateri različne generacije sobivajo in sodelujejo hkrati. Raziskave kažejo, da se generacije razlikujejo po vrednotah, motivacijah in kariernih preferencah, vendar so te razlike dinamične in nanje močno vpliva organizacijski kontekst (Kupczyk, Górski, Urbańska, Ucieklak-Jeż in Wierzbiński, 2024). Zato generacijskih razlik ni primerno obravnavati kot statične ali deterministične, temveč kot posledico interakcije med posamezniki, organizacijskimi praksami in širšim družbenim okoljem.

Generacijski stereotipi pogosto vodijo do neprimernih odločitev na področju človeških virov in povečujejo tveganje za konflikte in izključenost, medtem ko lahko zavestno in premišljeno upravljanje generacijske raznolikosti prispeva k večji inovativnosti, večji angažiranosti in izboljšani organizacijski uspešnosti (Harvard Business Review, 2023). Pri tem imajo ključno vlogo jasni cilji, podpora vodstva in ustvarjanje psihološko varnega delovnega okolja.

Empirični pregledi in metaanalize potrjujejo, da učinki starosti in generacijske raznolikosti na organizacijsko uspešnost niso niti splošno pozitivni niti negativni, temveč so odvisni od specifičnih organizacijskih struktur, procesov in praks (Horwitz & Horwitz, 2007; Schneid et al., 2016). Raznolikost lahko spodbuja inovacije in učenje, če organizacija spodbuja sodelovanje, spoštovanje razlik in sistematičen prenos znanja.

Upravljanje starostne in generacijske raznolikosti zato zahteva celovit pristop, ki vključuje premišljene politike človeških virov, fleksibilne ureditve dela, možnosti vseživljenjskega učenja in strukturirane mehanizme za prenos znanja med generacijami. Burmeister, Wang in Hirschi (2020) poudarjajo, da medgeneracijski prenos znanja ne prispeva le k ohranjanju organizacijskega znanja, temveč tudi krepí

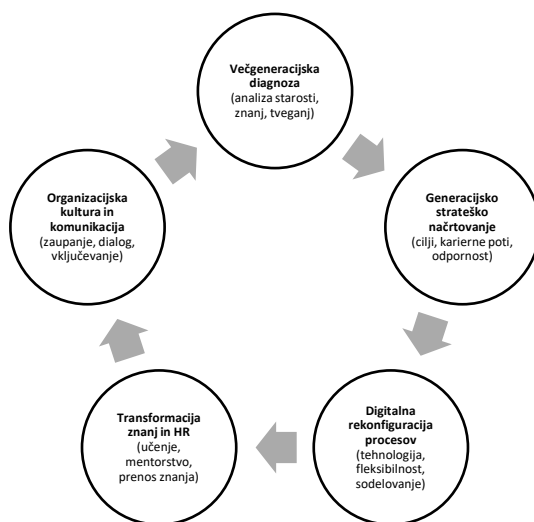
motivacijo, občutek vrednosti in učenje med starejšimi in mlajšimi delavci. Na ta način se dolgoživa, večgeneracijska delovna sila iz potencialnega vira napetosti spremeni v pomembno gonilo razvoja in konkurenčnosti organizacij.

3 Digitalna transformacija kot organizacijsko orodje

Digitalna transformacija ni omejena le na uvedbo tehnologij, temveč predstavlja celovito organizacijsko prenovo, ki zajema procese, vloge, spretnosti in odnose z deležniki. Ris in Puvača (2023) poudarjata, da uspešna digitalna transformacija zahteva integracijo strateških ciljev, procesov in človeških virov, kjer digitalne rešitve niso izolirani silosi, temveč sestavni del skladne organizacijske strategije.

Podobno Podobno *Handbook on Business Process Management and Digital Transformation* poudarja, da je povezava med pristopi k upravljanju poslovnih procesov (BPM) in digitalno transformacijo bistvena za doseganje trajnih sprememb v delovnih procesih (Grefen & Vanderfeesten, 2024). Digitalizacija procesov omogoča večjo fleksibilnost pri delovnih nalogah, boljšo usklajenost z digitalnimi spretnostmi zaposlenih in lažje prilagajanje potrebam večgeneracijske delovne sile.

4 Koncept modela prenove podjetja v dolgoživi družbi



Slika 1: Model prenove podjetja v dolgoživi družbi

Vir: Lasten

Na podlagi pregleda sodobne literature na področju upravljanja starosti, organizacijskih sprememb in digitalne transformacije je bil razvit konceptualni model, ki opisuje poslovno transformacijo. Ta model je zasnovan kot ciklični, petfazni proces. Temelji na predpostavki, da demografske spremembe niso enkraten pojav, temveč dolgoročen strukturni trend, ki zahteva nenehno prilagajanje organizacijskih praks. Različne faze so medsebojno povezane in ponavljajoče se, kar organizacijam omogoča nenehno učenje, postopno prilagajanje in izboljšanje obstoječih rešitev.

4.1 Faza 1 : Večgeneracijska diagnoza

Prva faza modela se osredotoča na sistematično analizo večgeneracijske strukture organizacije. To vključuje preučevanje starostne sestave zaposlenih, generacijske porazdelitve ključnih znanj in prepoznavanje tveganj, povezanih z izgubo kritičnega znanja zaradi upokojitve, fluktuacije zaposlenih ali prezgodnjih odhodov iz delovne sile.

Bistveno je, da ocena presega zgolj kvantitativne demografske kazalnike. Vključevati mora tudi kvalitativne vidike, kot so poklicne vrednote, pričakovanja, motivatorji, učni slogi in odnos do tehnologije, značilne za različne generacije. Takšen celovit pristop omogoča globlje razumevanje resničnih izzivov in potenciala večgeneracijskega delovnega mesta ter zagotavlja trdno podlago za nadaljnje strateške in operativne odločitve.

4.2 Faza 2 : Generacijsko strateško načrtovanje

Na podlagi rezultatov ocene se začne faza generacijskega strateškega načrtovanja, ki povezuje demografske trende z dolgoročnimi cilji organizacije. Strategije za razvoj delovne sile, inovacije in konkurenčnost morajo upoštevati, da imajo zaposleni, odvisno od njihove življenjske faze, različne spretnosti, potrebe in pričakovanja.

Scott (2024) poudarja, da sodobno strateško načrtovanje zahteva opustitev linearne karijerne poti v korist večfaznih kariernih poti, ki omogočajo prehode med intenzivnimi, mentorsko usmerjenimi vlogami in manj zahtevnimi funkcijami. Takšen pristop spodbuja zadrževanje zaposlenih, zmanjšuje tveganje za izgubo znanja in prispeva k večji organizacijski odpornosti v družbi dolgoživosti.

4.3 Faza 3 : Digitalno podprta rekonfiguracija procesov

Tretja faza modela se nanaša na rekonfiguracijo delovnih procesov, ki jih podpirajo digitalne tehnologije, ki morajo biti usklajeni z večgeneracijsko realnostjo organizacije.

Digitalna orodja morajo biti zasnovana tako, da izboljšajo fleksibilnost dela, zagotovijo preglednost informacij in spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje. Posebna pozornost je namenjena ergonomiji orodij, podpori pri učenju in postopnemu uvajanju tehnologij za premostitev digitalnega razkoraka in povečanje sprejemanja sprememb med zaposlenimi različnih starosti.

4.4 Faza 4 : Transformacija človeških virov in znanj

Transformacija človeških virov in znanj je osrednji operativni steber modela. Organizacije morajo sistematično vlagati v vseživljenjsko učenje, razvoj znanj in spretnosti ter medgeneracijski prenos znanja. V zvezi s tem imajo ključno vlogo strukturirano mentorstvo, obratno mentorstvo in timski učni programi, saj omogočajo izmenjavo tihega in eksplicitnega znanja (Burmeister et al., 2020; Li et al., 2025).

Ti programi ne prispevajo le k ohranjanju znanja, temveč tudi k krepitevi medgeneracijskih vezi, spodbujanju občutka pripadnosti in razvoju kulture učenja. Politika človeških virov mora biti zato proaktivna, prilagodljiva in dolgoročno usmerjena.

4.5 Faza 5 : Organizacijska kultura in komunikacija

Ključni element predlaganega modela je razvoj vključujoče organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju, odprtem dialogu in psihološki varnosti. Raziskave o starostni in generacijski raznolikosti kažejo, da so konflikti med generacijami pogostejše posledica neustrezne komunikacije, pomanjkanja razumevanja in nejasnih vlog kot pa starosti same (Harvard Business Review, 2023). Organizacijska kultura, ki spodbuja sodelovanje in medsebojno učenje, omogoča, da se generacijske razlike preoblikujejo v komplementarne vire znanja, izkušenj in inovativnosti. Zelo pomenbna je vloga

vodij, saj delujejo kot mediatorji med generacijami, nosilci sprememb in zgled vključujočega vedenja.

Učinkovita komunikacija sprememb mora biti transparentna, dosledna in prilagojena različnim generacijskim skupinam. Posebej pomembno je poudarjanje skupnih ciljev, smisla prenove ter koristi tako za posameznike kot za organizacijo kot celoto. Takšen pristop zmanjšuje odpor do sprememb, krepi zaupanje zaposlenih in povečuje verjetnost uspešne implementacije prenove podjetja v dolgoživi družbi.

5 Zaključek

Demografske spremembe, zlasti staranje prebivalstva in spreminjanje starostne strukture zaposlenih, postajajo eden najvplivnejših dejavnikov, ki oblikujejo prihodnost organizacij. V sodobnem poslovnem okolju, zaznamovanem z negotovostjo, hitrimi tehnološkimi spremembami, globalnimi krizami in kompleksnostjo družbenih procesov, je razumevanje demografskih trendov nujen pogoj za dolgoročno stabilnost in uspešnost podjetij. Organizacije, ki pravočasno prepoznajo te spremembe, razvijejo ustrezne strategije in prilagodijo svoje poslovne modele, lahko ne le zmanjšajo tveganja, temveč izkoristijo tudi nove priložnosti za rast in razvoj.

Izvedena razširjena analiza je pokazala, da demografske spremembe niso izoliran pojav, temveč del širše mreže družbenih, gospodarskih in organizacijskih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetij. Učinkovito prestrukturiranje v takšnih pogojih zahteva celovit model, ki vključuje natančno diagnozo demografskih trendov, oceno tveganj in priložnosti, strateško načrtovanje, operativno prilagajanje procesov, vzpostavitev medgeneracijskega sodelovanja ter stalno evalvacijo učinkov. Tak holistični pristop organizacijam omogoča, da postanejo prožne, učeče se in odporne na prihodnje spremembe.

Prav tako je ključnega pomena krepitev komunikacije. Transparentna, pravočasna in empatična komunikacija zmanjšuje odpor zaposlenih, krepi zaupanje in podpira stabilnost v obdobjih sprememb. Organizacije, ki vlagajo v razvoj komunikacijskih strategij, lažje premagujejo izzive, povezane z reorganizacijo, ter ohranjajo pozitivne odnose z notranjimi in zunanji deležniki. Literatura jasno nakazuje, da je komunikacija eden najpomembnejših dejavnikov uspešne reorganizacije (McCarthy,

2018; Heidari-Robinson & Heywood, 2016) Na podlagi pregleda teoretičnih izhodišč in oblikovanega modela lahko zaključimo, da demografske spremembe predstavljajo tako izziv kot priložnost. V organizacijah, ki se prestrukturiranja lotevajo proaktivno in strateško, demografski trendi lahko spodbudijo inovacije, povečajo organizacijsko odpornost, pospešijo digitalizacijo in prispevajo k trajnostnemu razvoju. Po drugi strani organizacije, ki teh sprememb ne upoštevajo, tvegajo izgubo ključnih kadrov, zmanjšanje konkurenčnosti in povečanje operativnih motenj.

Sklepno lahko poudarimo, da organizacije, ki bodo znale povezati potencial vseh generacij zaposlenih, vzpostaviti kulturo učenja ter prilagoditi svoje poslovne modele realnostim sodobne družbe, bodo med najuspešnejšimi v prihodnosti. Demografske spremembe tako niso grožnja, temveč pomembna razvojna priložnost, ki lahko vodi v trajnostno rast in strateško prenovu podjetij.

Viri in literatura

- Clewlow, R. R. (2016). Carsharing and sustainable travel behavior: Results from the San Francisco Bay Area. *Transport Policy*, 51, 158-164. doi:10.1016/j.tranpol.2016.01.013
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydzman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Berg, P., & Piszczek, M. (2025). *Organizations and workforce aging*. Edward Elgar Publishing.
- Bilau, I., Shagar, M., Baru, A., & Tonetto, L. M. (2025). How do older workers experience hybrid work? A thematic analysis. *Journal of Corporate Real Estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2025-0024>
- Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748-759.
- Cubukcu Cerasi, C. (2024). Bridging generations and values: Understanding Generation Z's organizational preferences and the mediating role of sustainability and innovation attitudes in Turkey. *Administrative Sciences*, 14(9), 229.
- Grefen, P. W. P. J., & Vanderfeesten, I. (Eds.). (2024). *Handbook on business process management and digital transformation*. Edward Elgar Publishing.
- Harshani, M. D. R. (2024). The role of reverse mentoring on employee work. Harvard Business Review. (2023). *Multigenerational workplace*. Harvard Business Review Press.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Komp-Leukkunen, K., et al. (2022). Older workers in digitalizing workplaces: A systematic literature review. *The Journal of Aging and Social Change*.
- Kupczyk, T., Górski, A., Urbańska, K., Ucieklak-Jeż, P., & Wierzbinski, B. (2024). Values held by Generation X, Y, Z employees as predictors of work motivation. *European Research Studies Journal*, 27(4), 1566-1583.

- Li, M., Guo, J., Zou, C., & Yin, J. (2025). The impact of reverse mentoring on employees' innovative behavior: Evidence from Chinese technology enterprises. *Sustainability*, 17(1), 6. <https://doi.org/10.3390/su17010006>
- Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2021). Does age diversity boost technological innovation? Exploring the moderating role of HR practices. *European Management Journal*, 39(6), 829–843.
- Ris, K., & Puvača, M. (2023). *Digital transformation handbook*. CRC Press
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2012-0228>
- Scott, A. J. (2024). *The longevity imperative*. Basic Books.
- Solem, P. E., Hauge, L., Hellevik, T., & Herlofson, K. (2024). Older workers and work exit preferences in a digitalized working life. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 14(S12).
- Spijker, J. J. A., Barlin, H., Dritsaki, M., Gu, Y., Klavina, A., Korkmaz Yaylagul, N., ... Tofan, C. M. (2025). The impact of digital technology on the physical health of older workers: Scoping review. *JMIR Aging*, 8, e78406. <https://doi.org/10.2196/78406>