

# Z-SUKUPOLVI JA TYÖN TULEVAISUUS MAAKUNNISSA:

STRATEGINEN KATSAUS

# TIIVISTELMÄ

Maakuntien ja kaupunkien ulkopuolisten alueiden talousveturit ovat uhattuina työvoiman ikääntymisen ja nuorten muuttoliikkeen vuoksi. Päijät-Hämeen kaltaisilla alueilla työikäinen väestö vähenee yli 10 000 henkilöllä vuoteen 2030 mennessä. Samalla yli 65-vuotiaiden osuus kasvaa edustamaan 30,6 % asukkaista – mikä on merkittävästi vakavampi epätasapaino kuin kansallinen keskiarvo. Tämä uhkaa suoraan yritysten kasvua ja omistajanvaihdoksia. Työmarkkinoiden muutos vaatii organisaatioilta strategista, kokonaisvaltaista muutosta osaajien houkuttelussa vastaamaan Z-sukupolven arvoja ja odotuksia.

Z-sukupolven tehokas sitouttaminen edellyttää vastaamista heidän kolmeen ydinvaatimukseensa, jotka tunnetaan 3 C:nä: yhteisöllisyys, urakehitys ja arvostus. Vaikka maakuntien organisaatiot täyttävät luonnostaan yhteisöllisyyden vaatimuksen, ne jäävät jälkeen urakehityksessä ja arvostuksessa. Menestyksen ytimessä on siksi ennakoiva investointi strukturoituihin kehityspolkuihin. Spark Traineeships Oy:n kaltaiset erikoistuneet kykylustat toimivat kriittisenä strategisena kumppanina tarjoten nuorille ammattilaisille selkeät urapolkuvaihtoehdot ja henkilökohtaisen johtajuuden kehittämisen.

Pelkkä kotimainen rekrytointi ei riitä paikkaamaan työvoimavajetta. Ulkomaisten Z-sukupolven tutkinnon suorittaneiden integroiminen on strateginen välttämättömyys – avain paikallisen yrittäjyyden vauhdittamiseen, pk-yritysten omistajanvaihdosten ratkaisemiseen ja alueen elinvoiman tukemiseen. Näiden globaalien kykyjen rinnakkainen sitouttaminen Z-sukupolven odotuksiin vastaamisen kanssa on tehokkain tie maakuntien ja kaupunkien ulkopuolisten alueiden kasvun turvaamiseen.

# SISÄLLYSLUETTELO

1

Demografinen työvoimapula  
Suomen maakunnissa

2

Z-sukupolvi: työelämän uusi  
sopimus

3

Z-sukupolvi ja maakuntien  
kilpailuetu

4

Ratkaisu strategiseen haasteeseen:  
The Spark Traineeships Model

5

Kansainvälinen etu:  
Z-sukupolven integrointi

6

Yhteenveto ja seuraavat  
askeleet



# 1

## DEMOKGRAFINEN TYÖVOIMAPULA SUOMEN MAAKUNNISSA

Maakuntien ja kaupunkien ulkopuolisten alueiden elinvoiman perusta on uhattuna. Tilastokeskuksen tiedot korostavat johdonmukaisesti kahta kriittistä suuntausta: nopeasti ikääntyvää väestöä sekä nuorten korkeasti koulutettujen osaajien jatkuvaa muuttoliikettä metropolialueille tai ulkomaille.

### Kiihtyvä haaste

Mediaani-ikä maakunnissa ja kaupunkien ulkopuolisissa alueissa on huomattavasti korkeampi kuin Uudenmaan alueella, mikä luo kasvavan eron työvoiman korvaamisessa. Päijät-Hämeen tiedot kuvaavat tätä kriisiä: vuoteen 2030 mennessä työikäinen väestö (15–64-vuotiaat) muodostaa vain 57,7 % asukkaista, kun kansallinen osuus on 62,3 % – ero on 4,6 prosenttiyksikköä. Samaan aikaan yli 65-vuotiaiden osuus saavuttaa 30,6 %, verrattuna 24,8 %:n kansalliseen keskiarvoon.

Päijät-Häme menettää yli 10 000 työikäistä vuosien 2020–2030 välillä (laskien 120 376:sta 116 984:ään), samalla kun eläkeikäinen väestö kasvaa lähes 6 000 hengellä. Silti paikallisten nuorten määrä ei riitä täyttämään näitä rooleja – alle 15-vuotiaiden osuus laskee 14,2 %:sta vain 11,6 %:iin vuoteen 2030 mennessä.



## VUODEN 2030 TODELLISUUS: PÄIJÄT-HÄMEEN VÄESTÖKUVA

	Change from 2020 to 2030
Youth (under 15):	14.2% → 11.6%
Working Age (15-64)	58.5% → 57.7%
Retirees (65+)	27.3% → 30.6%

Tämä tarkoittaa, että lähes yksi kolmesta asukkaasta on eläkeiässä, kun taas tuskin yksi yhdeksästä on alle 15-vuotias.

**Lähde:** Tilastokeskus, Väestöennusteet

Nuorten muuttoliike pois alueelta johtuu usein käsityksestä, että urakehitys, monimuotoisuus ja dynaamiset mahdollisuudet keskittyvät suuriin kaupunkeihin. Tämä käsitys luo noidankehän: osaajat lähtevät, mikä pienentää työnantajien käytettävissä olevaa osaajapoolia ja puolestaan saa myös alueen potentiaaliset osaajat harkitsemaan muuttoa tai estää heitä jäämästä alueelle.

Tämän seurauksena, kuten OECD on todennut, alueellinen kuilu tuottavuudessa ja innovaatiokyvyssä kasvaa. HR-johdon näkökulmasta tämä ei ole vain rekrytointiongelmia; se on rakenteellinen haaste, joka edellyttää perustavanlaatuisia muutoksia siihen, miten organisaatiot esittäytyvät, johtavat ihmisiä ja kehittävät kykyjä. Ratkaisu on työympäristön mukauttaminen tulevaisuuden työvoiman, Z-sukupolven, odotuksiin.

# Z-SUKUPOLVI: TYÖELÄMÄN UUSI SOPIMUS

Z-sukupolvi (syntynyt 1997–2012) on diginatiivi, hyper-tietoinen sukupolvi, joka saapuu työelämään selkeiden odotusten kera. Laura Basin tutkimus (De GenZclopedia-julkaisussa) osoittaa, että monet stereotyyppit (esim. "lumihiihtäleet") syntyvät sukupolvien välisistä kommunikaatiokuiluista, eivät sitoutumisen puutteesta.

Z-sukupolven odotukset vastaavat sitä, mitä ketterät ja tulevaisuuteen katsovat organisaatiot jo tavoittelevat: aitous, sopeutumiskyky ja merkityksellisyys. Heille työ rahoittaa elämän, mutta ei kuitenkaan määrittele sitä. Tämän vuoksi organisaatioita kannustetaan keskittämään työntekijäarvolupauksensa kolmen C-teeman ympärille.

### 3C: Z-sukupolven ehdottomat vaatimukset

Teema	Z-sukupolven odotus (Vaatus)	HR:n toimenpide (Toteutus)
<b>Kollegat (Colleagues)</b>	Aito sosiaalinen yhteys, elävä vuorovaikutus ja tunne kuulumisesta monimuotoiseen, kunnioittavaan yhteisöön.	Priorisoi positiivinen, tukea antava ja inklusiivinen työkuulttuuri. Varmista, että johtajat osoittavat empatiaa ja avoimuutta. Työpaikan pitäisi tuntua paikalta, jossa ei vain suoriteta, vaan ollaan osa yhteisöä.
<b>Urakehityksen suunnittelu (Career Planning)</b>	Henkilökohtaiset, pitkän aikavälin kehityssuunnitelmat, joissa on näkyvät kasvun kehitysasteet ja selkeät odotukset.	Toteuta strukturoituja, henkilökohtaisia urasuunnitelmia (enemmän kuin vuosittaiset arvioinnit). Yhdistä tekninen koulutus pehmeiden taitojen kehittämiseen.
<b>Arvostus (Compliments)</b>	Jatkuva, rehellinen ja spesifi arvostus (sekä sanallinen että taloudellinen) ponnisteluista ja panoksesta.	Siirry harvinaisista bonuksista jatkuvaan, konkreettiseen palautteeseen ja tunnustukseen. Vahvista työn merkityksellisyyttä selittämällä, miksi työ on tärkeää ja miten se luo vaikuttavuutta.

### Johtajuus ja odotukset

Z-sukupolvi vaatii selkeyttä, tasa-arvoa ja osallisuutta jo junioritasolla – he kyseenalaistavat vanhentuneet prosessit ja vaativat vastuunjako.

Johtamisen avoimuuden puute nähdään välttelevänä. Maakunnissa tämä on kilpailuetu: pienemmät organisaatiot voivat tarjota aidon omistajuuden, näkyvän vaikutuksen ja nopean päätöksenteon, muuttaen näin nuorten odotukset suoraan rekrytoinnin voimavaraksi.



### 3

## Z-SUKUPOLVI JA MAAKUNTIEN KILPAILUETU

Maakunnissa ja kaupunkien ulkopuolisilla alueilla on ainutlaatuisia vahvuuksia, jotka kohdennetuilla rakenteellisilla muutoksilla voivat vastata Z-sukupolven keskeisiin odotuksiin. Maakuntien organisaatiot ovat luonnostaan vahvoja Kollegat-teemassa. Tiiviit yhteisöt korvaavat kaupunkitoimistojen nimettömyyden, luoden aitoa kuulumisen tunnetta ja inhimillistä yhteyttä.

Pienemmät rakenteet tarkoittavat myös vähemmän byrokratiaa, nopeampaa oppimista ja välitöntä yhteyttä päätöksentekijöihin. Nämä tarjoavat sitä käytännön kokemusta ja omistajuutta, jota Z-sukupolvi haluaa. Kun näitä ominaisuuksia käytetään tarkoituksellisesti, niistä tulee ratkaiseva etu suurempia, hitaampia metropolialueiden työnantajia vastaan.

Nyt on aika toimia. Päijät-Hämeen työikäisen väestön ennustetaan vähenevän vielä 1 500 hengellä vuosina 2030–2035, samalla kun nuorten ikäluokka vakiintuu historiallisen alhaiselle tasolle (11,0–11,1 %). Maakuntien organisaatioilla on alle vuosikymmenen aikaa muuttaa perusteellisesti osaamisstrategiansa. Viimeinen hetki strategisille valinnoille on nyt.



## *Mielikuvahaasteiden voittaminen*

Maakuntien organisaatioiden suurin haaste on kumota käsitys rajoitetuista urakehitysmahdollisuuksista ja dynamiikan puutteesta. Tämän torjumiseksi työnantajien on:

- 1 Määriteltävä vaikuttavuus:** Ilmaise selkeästi työn paikallinen ja alueellinen merkitys. Z-sukupolvi etsii tarkoitusta, ja näyttämällä, kuinka heidän työnsä suoraan edistää yhteisön elinvoimaisuutta ja alueen kasvua, luodaan vahva vaikuttaja rekrytointiin ja sitouttamiseen.
- 2 Selkeytettävä rakenne:** Vaikka organisaation pieni koko onkin kilpailuetu, urakehitykseen on luotava viralliset ja selkeät rakenteet. Maakuntien työnantajien on tarjottava järjestelmällisiä kehityspolkuja, joiden avulla osaaminen ja taidot varmistetaan kasvavan, jopa kompaktin kokoisissa tiimeissä.
- 3 Investoitava johtajuuteen:** Ohjaa esimiehet ja ylin johto tarjoamaan sitä selkeyttä, avoimuutta ja jatkuvaa palautetta, jota Z-sukupolvi odottaa. Kohdennettu mentorointi on olennaista sitoutumisen ja työntekijöiden pitkäaikaisen pysyvyyden kannalta.

## 4

## RATKAISU STRATEGISEEN HAASTEeseen: SPARK TRAINEESHIPS

Nuorten osaajien houkuttelu maakuntiin edellyttää selkeää kasvupolkua ja mahdollisuutta integroitua, ei pelkkiä ilmoituksia. Pienemmille organisaatioille, joilta puuttuu sisäisiä kehitysohjelmia, Spark Traineeships tarjoaa juuri tämän ratkaisun.

Spark Traineeships on kehitetty vastaamaan maakuntien työmarkkinoiden epätasapainoon. Malli tarttuu suoraan Z-sukupolven kahteen keskeiseen työllistymisriskiin: epäselvään urakehitykseen ja puutteelliseen integroitumiseen.

Spark komponentti	Z-sukupolven tarve	Työnantajan hyöty
<b>Kohdennettu rekrytointi</b>	Pääsy metropolialueiden ulkopuolisiin korkeakoulutettujen työmahdollisuuksiin.	Suora yhteys ammattitaitoihin, yliopisto- ja ammattikorkeakoulutettuihin valmistuneisiin, jotka ovat sitoutuneet työskentelemään alueella
<b>Henkilökohtaisen johtajuuden ohjelma</b>	Pehmeiden taitojen, itsetuntemuksen, resilienssin ja kriittisen ajattelun kehittäminen	Välitön parannus tunneälyssä ja kommunikaatiotaidoissa, mikä vähentää "lumihiutale"-väärinkäsitystä.
<b>Räätälöity trainee-ohjelma</b>	Selkeä 6–18 kuukauden polku, joka keskittyy projektipohjaiseen työhön ja muistuttaa juniorityöntekijän roolia.	Uusien ideoiden ja asiantuntemuksen saaminen organisaatioon matalalla riskillä. Prosessi tähtää selkeästi pitkän aikavälin työllistämiseen.

Henkilökohtaisen johtajuuden valmennuksellaan Spark lisää maakuntien työllistymisen houkuttelevuutta, varmistaen, että nuoren ammattilaisen kasvu ulottuu teknisten taitojen ulkopuolelle. Tämä sitoutuminen kokonaisvaltaiseen kehitykseen osoittaa investointia työntekijän tulevaisuuteen – täyttäen suoraan "Urakehityksen suunnittelun" C-vaatimuksen.

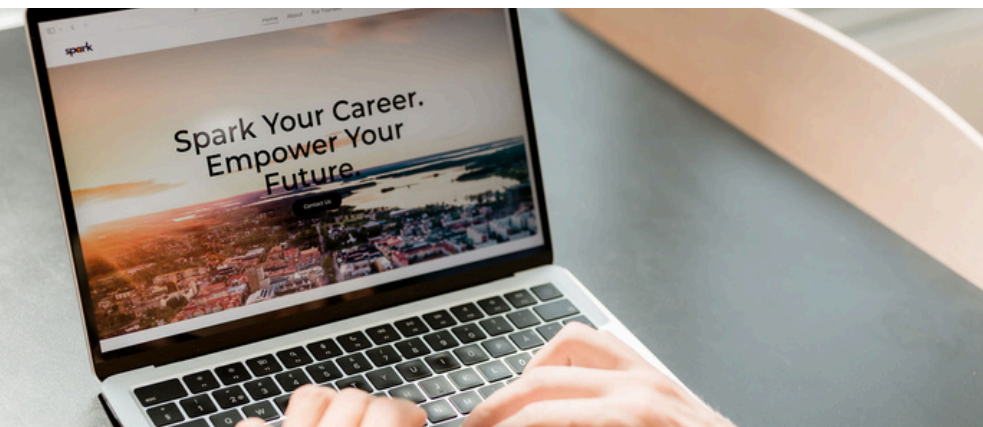
## KANSAINVÄLINEN ETU: Z-SUKUPOLVEN INTEGROINTI

### *Aivovuodon pysäyttäminen*

Suomalaisista oppilaitoksista valmistuu vuosittain tuhansia kansainvälisiä opiskelijoita, mutta suuri osa heistä poistuu maasta. Tämä on mittava menetetty investointi osaamiseen, joka voisi suoraan paikata alueellista työvoimapulaa ja poismuuton trendejä (esim. Päijät-Häme menettää yli 8 700 työkäistä 2020–2035). Kansainvälisten Z-sukupolven osaajien sitouttaminen on kriittistä demografisen laskun tasapainottamiseksi. Heillä on yrittäjämäinen asenne ("työ on keino, ei maali"), sekä tarvittava sopeutumiskyky ja monimuotoisuuden ymmärrys.

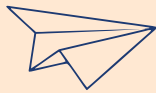
### *Omistajanvaihdoskriisi: Mahdollisuus uusille yrittäjille*

Työvoimavajeen lisäksi nämä osaajat tarjoavat ratkaisun pk-yritysten omistajanvaihdoskriisiin maakunnissa. Koska monet yritysten omistajat lähestyvät eläkeikää ilman paikallisia jatkajia (Suomen Yrittäjät), ulkomaalaiset tutkinnon suorittaneet tuovat mukanaan motivaation ja tuoreen näkökulman yritysten hankkimiseen, kasvattamiseen tai uusien perustamiseen. He muodostavat valmiin perustajasukupolven, joka ajaa pitkäaikaista alueellista uudistumista ja elinvoimaa.



# Sparkin rooli integroinnissa ja pysyvyydessä

Maakuntien työnantajien on voitettava kulttuuriset ja rakenteelliset integraatiohaasteet sekä koetut kielimuurit kansainvälisten valmistuneiden palkkaamisessa. Spark Traineeships toimii tässä tärkeänä välittäjänä:



## PEHMEÄN LASKUN VARMISTAMINEN

Järjestelmällinen harjoitteluohjelma perehdyttää suomalaiseseen työelämään ja silloittaa kuilun pehmeiden taitojen sekä sosiaalisen integroitumisen kehittämisessä.



## KUULUMISEN TUNTEEN VAHVISTAMINEN

"Kollegat"-teema ja henkilökohtaisen johtajuuden ohjelma vahvistavat kuulumisen tunnetta. Tämä on kriittinen tekijä Suomeen ja alueille saapuvien uusien työntekijöiden pysyvyydessä.



## ALUEELLINEN PYSYVYYSSTRATEGIA

Sijoittamalla osaajia metropolialueiden ulkopuolelle, Spark auttaa työnantajia ja päättäjiä sitouttamaan kansainväliset valmistuneet pysyviksi asukkaiksi alueelle.



## YRITYSTOIMINNAN VAUHDITTAMINEN

Spark kehittää Z-sukupolven valmistuneille yrittäjyysmoduuleja (yrityskaupat, rahoitus, startup-ekosysteemi), vakiinnuttaen näin asemansa maakuntien seuraavan sukupolven työnantajien ponnahduslautana.

**Tämä on taloudellinen välttämättömyys, ei humanitaarinen valinta.**

Z-sukupolven osaajien integrointi on nopein keino tuoda nuorta, monimuotoista ja kipeästi kaivattua osaamista alueille, jotka kamppailevat ikääntyvän työvoiman kanssa.

# YHTEENVETO & SEURAAVAT ASKELEET

Suomen maakuntien tuleva kilpailukyky riippuu sen kyvystä houkutella ja pitää Z-sukupolvi. Tämän tavoitteen saavuttaminen luo HR-johdolle ja alueelliselle johdolle mahdollisuuden siirtää osaajien hankinnassa strategiaan, joka perustuu autenttisuuteen, selkeyteen ja kehitykseen.

Maakuntien organisaatioiden rakenteelliset vahvuudet, kuten tiiviit tiimit ja suuri yksilöllinen vaikuttavuus, vastaavat jo Z-sukupolven yhteisöllisyyden tarpeeseen. Jäljellä oleva haaste on sitoutuminen, jonka ydin on yksilöllisen urasuunnittelun (Uran C) formalisointi sekä jatkuvan arvostuksen (Kiitoksen C) varmistaminen.

Spark Traineeships on ainutlaatuisessa asemassa toteuttaakseen tämän sitoumuksen järjestelmällisen harjoitteluohjelmansa ja henkilökohtaisen johtajuusohjelmansa kautta. Se toimii strategisena kumppanina organisaatioille, jotka ovat valmiita investoimaan seuraavaan sukupolveen. Lisäksi tämä kumppanuus tarjoaa välittömän ja skaalautuvan tavan integroida kansainvälisiä vastavalmistuneita alueellisiin ekosysteemeihin, muuttaen aivovuodon paikalliseksi voimavaraksi ja vahvistaen samalla seuraavan sukupolven maakuntien yrittäjyyttä.



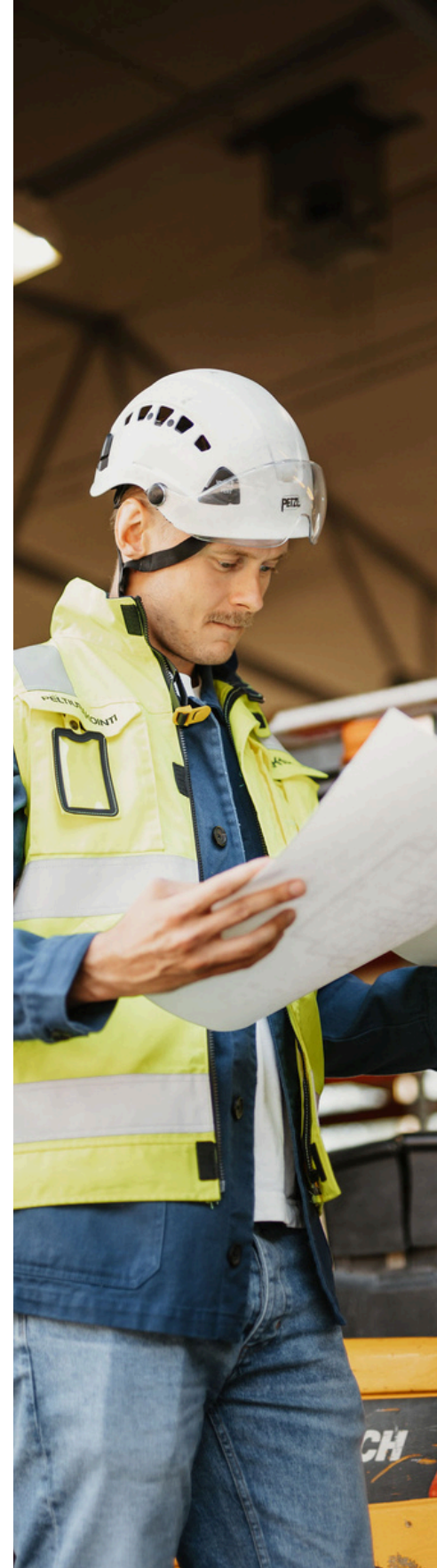
## Keskeiset opit ylimmälle johdolle

- **Arvioi johtamiskulttuuri:** Kouluta johtoa Z-sukupolven kaipaamiin taitoihin: haavoittuvuuteen, selkeään viestintään ja jatkuvaan palautteeseen.
- **Mahdollista urapolku:** Varmista, että jokaisella aloittajalla on henkilökohtainen ja näkyvä 12 kuukauden kehityssuunnitelma.
- **Valitse strateginen kumppani:** Käytä Spark Traineeshipsin kaltaisia erikoispalveluita ulkoistamaan rekrytointi ja tarjoamaan Z-sukupolven arvostamat pehmeiden taitojen koulutukset.
- **Kasvata yrittäjyyttä:** Tunnista ulkomaalaiset valmistuneet potentiaalisina yritysperustajina ja seuraajina. Tee Sparkin kanssa yhteistyötä, jotta motivoituneista valmistuneista tulee alueellisia työpaikkojen luoja.
- **Tartu globaaliin osaamiseen:** Integroi ulkomaalaiset valmistuneet paikallisista oppilaitoksista ensisijaisena keinona vauhdittamaan alueellista kasvua ja turvaamaan tulevaisuus.

Pienten askelten aika on ohi.

Tulevaisuuden työvoiman turvaaminen maakunnissa Suomessa vaatii strategista kumppanuutta ja täyttä sitoutumista Z-sukupolven arvolupaukseen jo tänään.

Keskustellaan siitä, miten **Spark Traineeships** voi räätälöidä alueellisen osaajaratkaisun, joka vastaa organisaatiosi ainutlaatuisiin kasvuhaasteisiin.



 [www.sparktraineeships.com](http://www.sparktraineeships.com)

 [info@sparktraineeships.com](mailto:info@sparktraineeships.com)

# LIITE

## DEMOGRAPHIC TRAJECTORY: PÄIJÄT-HÄME VS FINLAND

■ Päijät-Häme ■ Finland

### WORKING-AGE POPULATION (15-64 YEARS)



**⚠ The gap widens:** Päijät-Häme consistently lags 4-5 percentage points below the national average.

### RETIREMENT-AGE POPULATION (65+ YEARS)



Source: Statistics Finland