

OSKA trendikaardid. Tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad tulevikutrendid 2030

Väärtusmaailm teiseneb

Megatrendi mõju ühiskonnale, majandusele, haridusele

- [Ingleharti \(1990\) \[1\]](#) kohaselt arenevad ühiskonnad majandusliku heaolu kasvades **ellujäämis- ja toimetulekuväärtustelt** (materiaalsed väärtused esiplaanil, madal turvatunne ja usaldus, rahulolematuse, sallimatus erinevuste vastu, vilets tervis; soolist võrdõigusslikkust, loodushoidu, säästvat eluviisi jms ei peeta oluliseks jne) **üha ratsionaalsema ja tolerantsema väärtusruumi suunas, suureneb postmaterialistlike ja eneseväljenduslike väärtuste** olulisus (tundlikkus inimõiguste küsimustes, kriitilisus vähemuste diskrimineerimise suhtes, tolerantne, teadlikkus tehnoloogiaalastest ohtudest ja riskidest, parem tervis, vastutustunne, poliitiline aktiivsus jne) ([Inglehart ja Baker, 2000 \[2\]](#)). ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[3\]](#)) Nihked väärtuseelistustes võivad toimuda pikema aja vältel järkjärgulise kohanemisenä muutunud sotsiaalse keskkonnaga ([Rezsohazy, 2001 \[4\]](#)), aga ka uute teadmiste valguses ([Moscovici, 1984 \[5\]](#)). Ootamatute sündmuste (nt õnnetusjuhtumid vms) tagajärjel võivad muutused aset leida ka kiiresti ([Rezsohazy, 2001 \[6\]](#)). ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[7\]](#))
- Väärtuste uurijad (Ainsaar ja Strenze, 2019) nendivad, et Eesti on tasapisi liikumas eelmainitud heaoluühiskondadele omase **postmaterialistliku väärtusruumi suunas, kus inimesed hoolivad tervisest, tunnevad vastutust oma tegude eest, on poliitiliselt aktiivsed, tolerantid erinevuste suhtes ja teadlikud loodushoiu küsimustes** ([Ainsaar ja Strenze, 2019b \[8\]](#)). Ka riigi pikaajalise arengustrateegia „Eesti 2035“ sihid peegeldavad sama suundumust ([Vabariigi Valitsuse koduleheküljel, i.a. \[9\]](#)). Paralleelselt on Eesti elanike üldine õnnetunne ning eluga rahulolu kasvamas, esile kerkib **uuskogukondlik mõtteviis**, mis vastandub nii **materialistlikule raha ja võimu väärtustamisele** kui ka **toimetulekuraskustest ajendatud ühiskondlikule suletusele** ([Ainsaar ja Strenze, 2019b \[10\]](#)). Siiski oli Eestis (2018. aasta andmetel) postmaterialistlike väärtusi rõhutavate inimeste osakaal jätkuvalt madalam kui nt Põhja- ja Lääne-Euroopa riikides ning elanikud võrreldes nt Skandinaaviaga märgatavalt vähem usaldavad, sallivad ja õnnelikud ([Realo, 2013 \[11\]](#)). ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[12\]](#)) Eestit iseloomustas ka üldine **solidaarsuse vähesus** (peegeldab vähest seost ja usaldust inimeste vahel), sh noorte hulgas ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[13\]](#)).
- Saavutusvajadus** ja inimestevaheline **usaldus** on riigi arengu jaoks olulised väärtused – luues soodsad tingimused investeringuteks ja (majanduslikuks) koostööks, on nad ühtlasi positiivses seoses majanduskasvuga. **Eesti on saavutusväärtuste poolest maailma riikide hulgas esirinnas** (kui räägime püsivuse ja töökuse väärtustamisest) – **kõrge saavutusväärtusega riike peetakse maailma majanduskasvu mootoriks**. Samas tunneb teiste inimeste suhtes usaldust vaid umbes kolmandik inimestest, mis on riikide võrdluses suhteliselt tagasihoidlik tulemus. ([Ainsaar ja Strenze, 2019b \[14\]](#))
- Väärtuste muutuse suunda jälgides tuleb arvestada ka asjaolu, et viimasel kümnendil toimunud majandusliku stagnatsiooniga on Euroopas suurenenud nende inimeste hulk, kes on pettunud eliidis ning kaotanud usalduse poliitiliste parteide ja valitsuse suhtes. **Parempoolse poliitilise vaate tugevnemist Euroopas** on nähtud kui **vastureaktsiooni üleilmastumisele** ja **postmodernsete väärtuste levikule**. Suureneva majandusliku ebavõrdsuse ja rahvusvahelistumisega on suur hulk inimesi jäänud ilma oma harjumuspärasest sotsiaalsest identiteedist, mis on kaasa toonud vajaduse asendada see traditsiooniliste perekondlike, religioossete, kogukondlike või rahvuslike väärtustega, mis pakuvad muutuvatel ja keerulistel aegadel teatud pidepunkti ja kindlustunnet. Eesti ei ole siin erand ning nii on, sarnaselt Rootsi ja Sloveeniaga, ka Eestis viimase kuue-seitsme aasta jooksul ligi 10% võrra

kasvanud nende inimeste osakaal, kes arvavad, et suurem lugupidamine võimu suhtes oleks tulevikus hea. ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[15\]](#)) Sotsiaalmeedia kajakambrite, konspiratsiooniteooriate ja võltsuudiste laia leviku tõttu on lisaks **teaduspõhise mõtteviisi** kohatisele murenemisele kergemad tekkima **ka lõhed sotsiaalsete gruppide vahel**, kasvatades sotsiaalsete **rahutuste ja konfliktide riski** ([EY, 2020 \[16\]](#); [World Economic Forum, 2021c \[17\]](#); [PwC, 2018b \[18\]](#)).

Paindlikum töö- ja õpimaailm

Trendi mõju avaldumine

1. Uued tehnoloogiad ja sotsiaalmeedia platvormid, (osaline) **protsesside sisseostmise ja allhangete mahu kasv ning äri rahvusvahelistumine** muudavad organisatsioonide struktuure ja toimimisviise ning **hägustavad traditsioonilisi organisatsioonimudeleid** ([Pärna, 2016 \[19\]](#)).
2. Tänu tehnoloogiale on fundamentaalselt muutumas ka see, kuidas inimesed töötavad. **Tööturu kiirele teisenemisele** on kaasa aidanud nii **traditsioonilise töö paindlikumaks ja projektipõhisemaks muutumine, (globaalse) virtuaal- ja platvormitöö levik** kui ka **eriilmelised töösuhted. Kasvab iseendale tööandjaks olemine, duaalse töötaja-tööandja töösuhte kõrval levib üha enam teenusepakkuja-kliendi suhe.** ([Arenguseire Keskus, 2018b \[20\]](#))
3. Platvormi- ja tööampsumajandus (*gig economy*) annab töötajatele **suurema vabaduse otsustada, millal ja kus tööd teha**, ning võimaluse **vaheldusrikkaks tööeluks**. Seni on aga enamik platvormitööst **madalalt tasustatud** ning tööd tegeva isiku **õiguslik staatus** ja **sotsiaalsed garantiid** küsitavad. ([Arenguseire Keskus, 2021 \[21\]](#))
4. **Projekti- ja koostööpõhine töökorraldus** laieneb ka **traditsioonilistesse sektoritesse** (sh traditsioonilistesse tööstusettevõtetesse – automatiseerimine ja digitaliseerimine võimaldavad protsesse kaugjuhtida) ja teeb **tööturgu volatiilsemaks, majandus muutub tervikuna rohkem projektipõhisemaks** ([Pärna, 2016 \[22\]](#); [Eamets, 2018 \[23\]](#)).
5. Suurem paindlikkus võimaldab organisatsioonidel paremini kohaneda järjest **kiirenevate turutsükklitega** – toote- ja teenusemuutused, mis varem võtsid aega viis kuni seitse aastat, toimuvad nüüd ühe-kahe aastaga. Kuna innovaatiliste ideede elluviimise kiirusega seotud konkurents kasvab, sageneb ka uute arenduste loomine väljaspool traditsioonilise organisatsiooni raame (n-ö **avatud innovatsioon**), kus idee elluviimiseks luuakse **nt projektipõhine organisatsioon**. ([Pärna, 2016 \[24\]](#))
6. **Viiruskriis** muutis väga lühikese aja jooksul üldist suhtumist **kaugtöö ja virtuaalkanalite rakendamisse**, võimendades varasemaid suundumusi veelgi, ning see on olnud üks tähtsamaid **säilenõtkuse abinõusid**, tänu millele inimeste ja ettevõtete tegevus sai võimalikult normaalselt jätkuda ([Arenguseire Keskus, 2020d \[25\]](#)).
7. EL-is teeb tööealisest elanikkonnast korrapäraselt kaugtööd 5%. Hollandis (13,7%) ja Soomes (12,7%) on kaugtöötajate osatähtsus üle kahe korra suurem kui Eestis (6%). Taanis ja Rootsis saab üle poole töötajatest kasutada paindlikku tööaega. Paindliku tööaja ja töötaja autonoomia poolest (30%) on Eesti EL-is üheksandal kohal. ([Grišakov, 2021 \[26\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju töökohtadele

1. Paindlikul meeskonnatööl põhinev töökorraldus asendab järjest enam toodete ja teenuste rutiinset „masstootmist“, mistõttu muutub **hierarhiline töö organiseerimine** järjest vähem sobivaks ([Kirn, 2008 \[27\]](#); [Genov, 2014 \[28\]](#)).
2. Klassikalise hierarhia ja funktsionaalsete osakondade asemel muutuvad organisatsioonide põhilisteks „ehitusblokkideks“ fokuseeritud **meeskonnad ja nende võrgustikud**, mille arendamine, eestvedamine ja töö tulemuslik korraldamine on üks tähtsamaid tänapäevaseid juhtimisülesandeid ([Pärna, 2016 \[29\]](#)).

3. Viiruskriisiga silmitsi seisvad ettevõtted olid sunnitud kaugtöölahendusi rakendama sisuliselt päevapealt, mis osutus tõsiseks säilienõtkuse proovikiviks. **Kaugtöö lahendustega on kohanetud kiiresti** ning muutused töomustrites jäävad ilmselt püsima. Koos sellega tekib vajadus töökoha tähendus ümber mõtestada – töölaua pakkumise asemel saavad töökohtadest üha enam **koostöökeskused**. ([Arenguseire Keskus, 2020d \[30\]](#))
4. Kuigi tehnoloogia loob eeldused töötamise viiside teisenemiseks, omistatakse osa muutustest ka sellele, et **nooremate põlvkondade väärtused, kohanemisvõime ja ootused tööle** on võrreldes vanemate põlvkondadega erinevad. Näiteks Y-põlvkond (sündinud 1984–1996) väärtustab töömaailmas pigem **enda jaoks oluliste eesmärkide saavutamist**, samas kui X-põlvkonda (sündinud 1970. aastatel ja 1980. aastate alguses) peetakse **karjäärile ja materialistlikule edule** orienteerituks, ning värskest tööturule sisenev põlvkond peab **oluliseks tagasisidet, paindlikke töövõimalusi ja tööelu mõtestatust**. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[31\]](#); [Rampton, 2017 \[32\]](#))
5. Võib eeldada, et tuleviku töötamine hakkab üha rohkem meenutama praegust **vabatahtlikku töötamist**, kus esikohal ei ole mitte materiaalsed väärtused, vaid **eneseteostus ja enesehinnang** ([Varblane, 2020 \[33\]](#)). **Karjääri ja ainelist edu** hinnatakse vähem kui **oluliste eesmärkide saavutamist, töö mõtestatust ja tähenduslikkust** ([Krusell jt, 2020 \[34\]](#)).
6. Sissetulekute ja elatustaseme tõus võib soodustada **osaajaga töötamist**, eriti kui vaadata Ida-Euroopa riike, sh Eestit ([Eamets, 2018 \[35\]](#)).
7. Traditsioonilisest töösuhtest erinevad töötamise viisid ehk **uued paindlikud töövormid**, nt töötaja või töökoha jagamine, ajutine spetsialistide kaasamine, juhutööd, vautšeripõhised tööd jne, muudavad **töötaja ja tööandja vahetõrget** või toovad kaasa varasemast erineva töömustrit ([Arenguseire Keskus, 2018b \[36\]](#); [Mandl jt, 2015 \[37\]](#)). Kõige olulisemaks töö paindlikumaks muutvaks suundumuseks võib siiski pidada „**töötamist igal pool ja igal ajal**“ (*work anytime, anywhere*) ([Arenguseire Keskus, 2018b \[38\]](#); [Eurofound ja International Labour Office, 2017 \[39\]](#)). Peamiselt eristatakse töökohal kolme tüüpi paindlikkust: **ajapaindlikkus, kohapaindlikkus ja töötaja autonoomia** ([Arenguseire Keskus, 2018b \[40\]](#); [Chung, 2018 \[41\]](#)).
8. Eri ametite **kaugtöö võimalused** sõltuvad nii konkreetsetest tööülesannetest kui ka nende täitmise eeldatavast kontekstist (ruumiline, interpersonaalne, seadmestik jne, nt kas töötaja peab ülesande täitmiseks füüsiliselt kohapeal viibima, teistega suhtlema või asukohaspetsiifilisi masinaid või seadmeid kasutama) ([Lund jt, 2020b \[42\]](#)).
9. Teatud rühmadel (nt IKT-spetsialistidel olenemata töövormist või kõrgetasemelistel juhtidel) on oma tööaja paindlikumaks kujundamisel juba mõnda aega olnud suur **autonoomia**. Sellele järgnevad tõenäoliselt ka teised rühmad tööturul, esmajoones need, kes on seotud **projektipõhise töökorraldusega**. ([Genov, 2014 \[43\]](#))
10. McKinsey (2020) analüüs näitab, et **kaugtöö võimalus** on valdavalt **kontsentreeritud kõrgemalt haritud ja kõrgemal tasemel oskusi nõudvate töötajate** kätte piiratud hulgal ametites, tegevusaladel ning geograafilistes asukohtades ([Lund jt, 2020b \[44\]](#)).
11. Paindlike töövõimaluste kasutamine on Eestis omane teatud valdkondadele ja ametikohtadele (st aja- ja kohapaindlik töö ei ole seotud vajaduspõhisusega) – **pigem saavad paindlikke töövõimalusi kasutada kõrgema kvalifikatsiooniga inimesed** ning see on seotud ametikohaga (juhid, professionaalid ja eksperdid teevad kaugtööd ja ajapaindlikku tööd kõige enam) ([Arenguseire Keskus, 2018b \[45\]](#); [Chung, 2018 \[46\]](#)).
12. **Kaugtöö võimalus** on suurim **rahanduses ja kindlustuses**, kus umbes kolmveerand ajast kulub tegevustele, mida on võimalik ilma tootlikkuse languseta teha eemalt, ning **teabe- ja äriteenuste** sektoris, kus umbes pool töötajast on seotud selliste tegevustega. Eelnimetatud tegevusalasid iseloomustab ühtlasi suur kõrgharitud töötajate osakaal. ([World Economic Forum, 2020c \[47\]](#); [Lund jt, 2020b \[48\]](#)) Seevastu majutus- ja toitlustusteenused, põllumajandus, jaemüük, ehitus, transport ja

- laondus pakuvad kaugtöoks märksa tagasihoidlikumaid võimalusi ([World Economic Forum, 2020c \[49\]](#)).
13. Üldiselt on kõige suurem võimalus töötada kodus neil, kelle töökoht nõuab **kognitiivset mõtlemist** ja probleemide **lahendamist, inimeste juhtimist, arendamist ning andmetöötlust**. Need töötajad on üldjuhul ka kõige paremini tasustatud. Kaugtöövõimalus sõltub ka vajadusest kasutada spetsiaalseid seadmeid. Paljusid füüsilisi või käelisi tegevusi, samuti selliseid, mis nõuavad püsiseadmete kasutamist, ei saa teha eemalt (nt hoolduse pakkumine, masinate käitamine, laboriseadmete kasutamine ja klientide tehingute töötlemine kauplustes). ([Lund jt, 2020b \[50\]](#))
 14. Selliste tegevuste puhul, nagu teabe kogumine ja töötlemine, teistega suhtlemine, õpetamine ja nõustamine ning andmete kodeerimine, saab teoreetiliselt toimida kaugteel. Tööandjad on pandeemia ajal täheldanud, et **kuigi mõningaid ülesandeid on olnud kriisi ajal võimalik täita eemalt, tehakse neid palju tõhusamalt füüsiliselt kohapeal olles** (nt juhendamine, nõustamine, tagasisidestamine, kliendisuhete loomine, mentorlus, läbirääkimine ja kriitiliste otsuste langetamine, õpetamine ja koolitus; ülesanded, mis eeldavad koostööd, innovatsiooni, probleemide lahendamist ja loovust). Teatud tööülesannete puhul eeldaks nende kaugteel läbiviimine tegevuste olulist ümbermõtestamist, et saavutada varasemaga võrreldavat kliendikogemust (nt reisijate pardalemineku korraldamine). ([Lund jt, 2020b \[51\]](#))
 15. Lisaks traditsioonilise töö paindlikumaks muutumisele on interneti, digitaalsete platvormide, pilvetehnoloogiate, suhtlusvõrgustike jne levik loonud hulgaliselt võimalusi **teha tööd virtuaalselt ka eri tööandjatele/klientidele üle maailma**, st seni ettevõtete tööks peetud tegevusi on lihtsam teenusena sisse osta. See on omakorda kasvatanud virtuaalselt töötavate inimeste arvu, kes tegutsevad globaalsel tööturul teenusepakkujana, müüvad oma tooteid ostjatele üle maailma või annavad jagamismajanduse platvormidel üürile oma vara (nt majutusplatvormidel). Eelkirjeldatud nähtuste tähistamiseks on hakatud kasutama omavahel kattuva tähendusväljaga mõisted, nagu platvormimajandus (*platform economy*), digimajandus (*digital economy*), majandus nõudmisel (*on-demand economy*), jagamismajandus (*sharing economy*), tööampsumajandus (*gig economy*), mille ühisosaks on asjaolu, et need soodustavad virtuaaltööd. ([Areneguseire Keskus, 2018b \[52\]](#))
 16. Esile on kerkimas **uued virtuaalsed ametid**, millel ei ole veel üldtunnustatud töödidentiteeti, nt veebimodereerimine, reaalse rahaga kauplemine veebimängudes, professionaalne veebipõhine hasartmängurlus jne ([Areneguseire Keskus, 2018b \[53\]](#)).
 17. Platvormitöö tegelikkus ulatust on keeruline mõõta – platvormitöös osalejate arv muutub pidevalt ning selle töö tegijad ei pruugi oma tulu ametlikult deklareerida. **Palju tehakse platvormitööd põhitöö kõrvalt või väikese koormusega**. ([Areneguseire Keskus, 2018b \[54\]](#))
 18. Ebatüüpiliste tööde puhul on hakanud kaduma n-ö **traditsiooniline töösuhe** ja selle asemel on esile kerkinud **alternatiivsed lepinguvormid**, millega kaasneb sageli **väiksem või olematu sotsiaalkaitse** tavalise töölepinguga võrreldes ([Areneguseire Keskus, 2018b \[55\]](#); [Schoukens ja Barrio, 2017 \[56\]](#)).
 19. Kriis paneb inimesi tõenäoliselt varasemast rohkem väärtustama **töölepingulise töösuhete kaasnevat sotsiaalkaitset**. Osa seni iseendale tööandjana tegutsenud inimesi võib hakata otsima tagasiteed palgatöole. Teisalt võib kaugtöö levik suunata senisest veel rohkem inimesi palgatöölt iseseisvaks teenuseosutajaks, eelkõige veebiplatvormide kaudu. Tõenäoliselt kiirendab COVID-19 kriis tööturul juba mõnd aega toimunud muutusi **projektipõhise töö ja iseendale tööandjaks hakkamise suunas**. ([Varblane, 2020 \[57\]](#))
 20. **Virtuaaltöö** levik iseloomustab tööturu üldist liikumist suurema paindlikkuse, aga ka **sissetulekute ebastabiilsuse ja riskide ülekandumise suunas tööandjalt töötegijale**, suurendades töötajate ebakindlust. Näiteks tähendab see senisest suuremat vastutust oma **töötervishoiu ja -ohutuse** ning töötamiseks sobilike töötingimuste tagamise eest, samuti suureneb tööaja ebamäärasus. Paljude töötajate jaoks võib see tähendada suurenenud **tööstressi, terviseriske**, vähenenud **enesetäiendusvõimalusi** jne. ([Areneguseire Keskus, 2018b \[58\]](#); [Holts, 2018 \[59\]](#))

21. Mida unikaalsemad on töötaja oskused ja tööandjate konkurents nendele, seda olulisemaks muutub lisaks rahalisele motivatsioonipaketile ka n-ö „**pehme**“ **motivatsioonipakett** – töötingimused, paindlikkus, organisatsioonikultuur, terviseteenused ([Pärna, 2016 \[60\]](#); [Eurofound, 2015 \[61\]](#)).
22. Maailmaklassi ettevõtte loomiseks tuleb pakkuda **globaalses konkurentsias atraktiivset töökeskkonda ja stimuleerivaid väljakutseid**. Eestil on väikese progressiivse riigina võimalik maailma konkurentsiolekorrade reageerida nii, et tippspetsialistid sooviks siin töötada — hoides siin nii meie enda eksperte kui ka meelitada magnetina kohale maailma tippe. ([Laikoja, 2021 \[62\]](#)) 64% liikuvatest globaalsetest teadmustöötajatest valib oma töökoha just asukoha, mitte organisatsiooni või ettevõtte järgi ([Grišakov, 2021 \[63\]](#)). Oluline on selline juhtimisstiil, mis võimaldab toime tulla mobiilsete töötajatega. See eeldab ka **väga head ettevõttesisest koolitust ja ümberõppesüsteemi** ([Eamets, 2018 \[64\]](#)).
23. Platvormipõhine töö ja lühikeste tööotsade tegemise võimalus **soodustavad nooremate vanuserühmade tööturule tulekut ning pakuvad õppivatele noortele paindlikke töövõimalusi** (sh õpingute ja töö ühildamisel). Kuna üha enam on (eriti noorema põlvkonna silmis) hinnas tööaja ja -koha paindlikkus, on osal **teenusevaldkondadel** uute töötajate leidmisel ja sektorisse meelitamisel eelised. Märkimisväärselt keerulisemas konkurentsiolekorda asetab see suundumus **tööstusettevõtted**, kus tootmisprotsessi iseloomu tõttu on paindlikke hõivevorme pakkuda raskem. Seetõttu võidakse jääda võitluses uue tööjõu pärast sageli kaotajaks. ([Krusell jt, 2020 \[65\]](#))
24. Pandeemiajärgset töömaailma iseloomustab varasemast suurema paindlikkuse kõrval tõenäoliselt ka **hübriidtöö**. Ühendamiseks senisest paremini füüsilist ja digitaalset maailma, peavad organisatsioonid investeerima võimalikult kaasavat koosolekukogemust pakkuvasse bürooruumidesse ja tehnoloogilistesse lahendustesse, et **igäuks saaks täielikult panustada sõltumata asukohast**, st osaledes kas kodust, kontorist, liikvel olles või tootmiskorrustelt. ([Microsoft, 2021 \[66\]](#)) Digitaalse taristu arendamine nõuab märkimisväärselt avaliku ja erasektori investeeringuid ([Lund jt, 2020b \[67\]](#)).
25. **Hübriidtöö** korral tuleb ettevõtetel leida tasakaal näost näkku kohtuvate ja kaugtööd tegevate meeskondade vahel, vajalik on silmas pidada, et kaugtöö võib varasemast enam soodustada meeskondade kapseldumist (*siloeled teams*). **Innovatsiooni** soodustamiseks peavad juhid leidma võimalusi edendada **meeskondadevahelist koostööd, spontaanset ideede jagamist ja sotsiaalset kapitali**. ([Microsoft, 2021 \[68\]](#))
26. Üleminek hübriid- ja kaugtööle senisest suuremas ulatuses seab organisatsioonide ette vajaduse analüüsida, **mida traditsiooniline kontor nende jaoks tähendab, millist rolli täidab, millises mahus seda vaja on** (nt arvestades organisatsioonikultuuri ja kuuluvustunde loomise ning säilitamise vajadust, mentorluse võimalusi, plaanilahendusi, töölaudade vahelisi kaugusi, arhiive-panipaiku jne) ([Lund jt, 2020b \[69\]](#)) ning kaaluda kulusid-tulusid ja võimalikke alternatiive (nt virtuaalsed „pukkeruumid“, *hotelization of offices* jne) ([CB Insights, 2021a \[70\]](#)).
27. **Kaugtöö** osatähtsuse kasv **suurendab sobiva tööjõu valikut**, kuna üha vähem hakkab töökoha asukoht sõltuma elukohast. Nii avaneb enam töövõimalusi ka väljaspool pealinna elavatele võimalikele töötajatele või ka pealinna teiste piirkondade elanikele, samuti avardab see riigiülese tööhõive võimalust. ([Rosenblad jt, 2020 \[71\]](#))
28. Kaugtöö osatähtsuse suurenemine mõjutab **liikuvust ja ruumikasutust**. Kaugtöövõimalused ja töökohtade järgnemine talentidele võib suurte keskuste ees anda arengueelise Eesti hajaasustusega ääremaapiirkondadele, kuid konkreetsete asulate ja regioonide kasu sõltub **elukeskkonna kvaliteedist**, mida töötajatele suudetakse pakkuda. ([Grišakov, 2021 \[72\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju oskustele

1. **Traditsioonilisi püramiidialaseid juhtimismudelid ja -vorme** peetakse liialt **paindumatuks** nii modernse turu kui ka töötajate ootuste mõttes. **Meeskonnatööl põhinev organisatsioonidisain** eeldab, et juhid peavad olema valmis omandama oskuse tugevdada ja vajaduse korral paindlikult ümber kujundada organisatsiooni juhtimist. (Pärna, 2016 [73]; Schwartz jt, 2016) Juhid peavad suutma toime tulla selliste koostööpõhise töökorralduse ja paindlike organisatsioonide proovikividega nagu üldine segadus vastutusega, otsustamatus, juhitamatus, tähtaegadest üleminek jne. Tööandjatel on vaja orienteeruda **eri töövormidega seotud juriidilistes aspektides**, teistest riikidest töötajate palkamisel ka rahvusvaheliselt. (Pärna, 2016 [74])
2. Üha levinumaks muutuvad **lamedad organisatsioonistruktuurid**, millel on kõrgemad nõuded **autonoomsele initsiatiivile, otsuste langetamisele ja üksikute töötajate vastutusele** (Genov, 2014 [75]).
3. Kaugtöö laialdasem rakendamine toob esile ka uudsed oskused, nagu **virtuaalsete ja hübriidtiimide juhtimine, müügitöö virtuaalsete kanalite kaudu, töö ja pereelu ühildamine**, aga ka **vaimse tervise tähtsuse** (Arengeuseire Keskus, 2020d [76]).
4. Projektipõhise töö laiema levikuga muutub aktuaalsemaks **projektipõhiste meeskondade komplekteerimise ja eestvedamise oskus** ning selleks **mitmesuguste tehnoloogiate kasutamine**, aga ka juriidiliste lepingute sõlmimine. Jätkuvalt on hinnas **enesemüügi oskus, enesejuhtimine ja ajaplaneerimine**. (Pärna, 2016 [77])
5. Töötajad vajavad oskusi ja isikuomadusi, mis aitaksid toime tulla **suurema vastutuse ja uute riskide** olukorras, nt kus töö ja pereelu piirid hägustuvad, tööstress kasvab, sissetulekute ebastabiilsus suureneb, tööaeg muutub ebakindlamaks ning tuleb ise vastutada oma töötingimuste eest jne (Arengeuseire Keskus, 2018b [78]).
6. Muutuv majanduskeskkond (**IT, allhangete kasv, rahvusvahelistumine, projektipõhisus** jne), tööturu suurem paindlikkus ja **töökohtade elutsükli lühenemine** tähendab töötaja seisukohast laiemate pädevuste vajadust ning valmisolekut osaleda **elukestvas õppes** (Eamets, 2018 [79]; Hansen, 2010 [80]; Pärna, 2016 [81]).
7. Väga oluliseks muutuvad laiem, eri alasid hõlmav oskustepalett ja **ülekantavad oskused**, mis võimaldavad toime tulla **eri valdkondades ja ametites**. Sellisteks oskusteks on näiteks **kriitiline mõtlemine, (virtuaalsetes) meeskondades ja võrgustikes tulemuslikult töötamise oskus, matemaatiline mõtlemine**, analüütilised oskused probleemide mõistmiseks, lahendamiseks ja otsuste langetamiseks, võime **kohaneda** kiiresti muutuva töö sisu ja töökeskkonnaga, **empaatiavõime ning eri kultuuride tundmine** (ettevõtted on järjest enam integreeritud rahvusvahelistesse väärtusahelatesse ja virtuaalsetesse meeskondadesse). (Eamets jt, 2018 [82]; Eamets, 2018 [83]; Pärna, 2016 [84])
8. Inimese karjäär moodustub tulevikus „tuhandest“ osaaajaga ülesandest, mille leidmiseks ja millega edukaks toimetulemiseks on vaja **ettevõtlikkust, enesemüügi oskust, enesejuhtimise oskust, iseseisva projektileidmise ja -juhtimise ning lepingusõlmimise võimekust**, mitmiktegevustega harjumist (*multitasking* ehk nn rööprähklemine) ja sobilike sedalaadi töö leidmise platvormide tundmist (Pärna, 2016 [85]). Uus põlvkond peab arvestama mitme päris olulise **karjäärimuutusega** tööelus. Töökohakindlus väheneb, seega **elukestva õppe** tähtsus suureneb, sest töökarjääri jooksul tuleb korduvalt ennast täiendada ja vajaduse korral ka ümber õppida. Mida **laiapõhjalisemad on pädevused**, seda kergem on tööturul ümber orienteeruda. (Eamets, 2018 [86])
9. Tuleviku töötaja jaoks on võtmeoskusteks **kohanemisvõime ja paindlikkus**, mistõttu suureneb nõudlus **ülekantavate oskuste** ja n-ö **T-tarkuse** järele – mitmes valdkonnas tegutsemist võimaldavad ülekantavate oskuste kombinatsioon vähemalt paari konkreetse valdkonna süvateadmistega (Eamets,

[2018 \[87\]](#); [Hansen, 2010 \[88\]](#)).

10. Kui uute oskuste nõudlus pidevalt muutub, suureneb ka **oskuste mittevastavus**. See toob kaasa vajaduse täiend- ja ümberõppe ning tööelu jooksul enesetäiendamiseks vajalike pauside järele. Ühe võimaluse selleks pakuvad kontsentreeritud ja lühiajalised õppemoodulid, mis annavad õppijale nn **nanokraadi**, ja õpiteekonnad, kus lühematest moodulitest kujuneb terviklik õpitee, mis aitab **kohaneda tööturu muutuvate vajadustega**. Uusi oskusi arendatakse üha enam ka väljaspool kooli – informaalset ja mitteformaalset õppimise käigus. ([Haridus- ja Teadusministeerium, 2019 \[89\]](#))
11. Kasvavad nõudmised **keeleoskusele** ning oskusele edukalt kohaneda ja toime tulla **eri kultuurikeskkondades**. Suureneb vajadus **virtuaalse koostööoskuse**, st oskuse järele töötada tulemuslikult eri (ka virtuaalsetes) töörühmades, hoida inimesi pühendunud ja motiveeritud ning tekitada neis **kollektiivitunnet**. ([Pärna, 2016 \[90\]](#))
12. Ettevõttesisese meeskonnatöö ja (rahvusvaheliste) partneritega tehtava koostöö tähtsuse suurenemisega muutub vältimatuks oskus uusi teadmisi hankida, kohandada ja oma ärimudeli kontekstis rakendada. See eeldab **väga head ettevõttesisest koolitus- ja ümberõppesüsteemi**. Koolid omakorda peavad kaasama õppesse enam ettevõtluskogemusega inimesi, et püsida konkurentsisis ja käia kaasas uusimate suundumustega. ([Haridus- ja Teadusministeerium, 2019 \[91\]](#))
13. Kiiresti teisenev, järjest paindlikumaks muutuv töömaailm koos uute esilekerkivate ametite ja vajadusega pideva ümberõppe ja kvalifikatsiooni tõstmise järele **muudab ootusi ka haridusele ja õpetamisele**.
 - Tööandjad otsivad aina enam **väljaõppevõimekusega värvatavaid** (*trainable recruits*) ja vähem väljaõppinud töötajaid.
 - Tööandjad kalduvad värbamisel formaalharidusdiplomitele eelistama inimesi, kes paistavad silma n-ö **21 sajandi pehmete oskuste** (*21st century soft skills*) kõrge taseme poolest (sh paindlikkus, võime kiiresti õppida, meeskonnatöö, veenev suhtlus jms).
 - Haridus peaks arendama **üldisemaid töötamist võimaldavaid oskusi** (*generic employability skills*), samas kui ettevõttesisese, sisse ostetud või tööandjast eraldiseisva koolituse roll võiks olla anda **konkreetsed tööoskusi**. See kehtib mitte ainult tehniliste oskuste, vaid ka kognitiivsete ja sotsiaalsete oskuste ning tööd soodustavate hoiakute kogumite ehk väärtuste kohta. ([Jagannathan jt, 2019 \[92\]](#))
14. Kui ettevõtte või riik soovib läbi lüüa komplekssetes ja suurema lisandväärtusvõimekusega tegevusvaldkondades, tuleks maksimaalselt panustada **järgmise põlvkonna juhtide-ettevõtjate ettevalmistusele**, arendades neis liidri- ja eestvedamisvõimeid, loovust, innovatsiooni, eksperimenteerimisjulgust, ebakindluse ja riskide aktsepteerimist ja maandamist jne ning soodustada neil rahvusvaheliste kogemuste omandamist. Samuti muutub võtmeküsimuseks, kas ja kuidas selliste omadustega inimesi Eestisse juurde meelitada, mh selleks, et laiendada siinseid teadmisi rahvusvaheliste turgude ja teiste kultuuride kohta. ([Pärna, 2016 \[93\]](#))
15. COVID-19 kriisist tingitud järsk kaugtööle üleminek tõi eredalt välja **kaugtööks vajalike tehnoloogiliste lahenduste ja virtuaaltöö platvormide** kasutamise oskuste arendamise vajaduse pea kõigil tegevusaladel. Ka laialdase varasema kaugtöökogemusega valdkondades (nt avalikus halduses, panganduses, arvestusalal ja personalitöös) leidis spetsialiste ja juhte, kes ei olnud varem kaugteel koosolekuid korraldanud, või puudusid piisavalt turvalised lahendused kõigi vajalike andmetega kodust töötamiseks. ([Rosenblad jt, 2020 \[94\]](#))
16. COVID-19 kriis tõstis esile ka vajaduse arendada teadmisi ja oskusi **infoturbest ja küberturvalisust** (nt IKT-lahenduste kasutamisega seotud riskidest ja ohtudest). Eelkõige on kodus töötamisel keerulisem tagada tööks vajalike andmete (sh nt isikuandmete) piisava turvalisuse astmega kaitse. Kui tehnilise turvalisuse eest vastutavad ka tööandjad, siis sama vajalik on läbi mõelda, millised on organisatsioonisisestel tööalasel kokkuleppel turvaliseks kaugtööks ning üldine digietikett. ([Rosenblad](#)

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju ühiskonnale, majandusele, haridusele

1. **Ebavõrdsus tööturul laieneb uutesse vormidesse**, nt kaugtöö laiem kasutuselevõtt võib süvendada ühiskondlikke lõhesid, arvestades, et **kaugtöö pole sageli rakendatav just lihtsamate tööde puhul**. COVID-19 viiruskriisi ajal kasvas Eestis kaugtöö osakaal eelkõige tippspetsialistide seas. ([Arenguseire Keskus, 2020d \[96\]](#); [Arenguseire Keskus, 2021 \[97\]](#)) Ka võib **hõivevormide mitmekesistumine** tuua kaasa **sotsiaalkaitseüsteemi katvuse täiendava kahanemise**, mis võib suurendada ebavõrdsust ([Arenguseire Keskus, 2018b \[98\]](#)).
2. Kaugtöö laiem levik ja virtuaalkanalite esiletõus vähendab füüsilisi näost näkku kohtumisi ning koos sellega **kahaneb ka transpordi ja (äri)reisimise ning büroopindade vajadus** ([Arenguseire Keskus, 2020d \[99\]](#); [Lund jt, 2020b \[100\]](#)). Ühtlasi võib see suundumus tuua kaasa ka kaudsemaid majanduslikke tagajärgi, mis puudutavad tarbimisharjumusi, teenuseid ja maksubaasi laiemalt, sh baare, restorane, hotelle, kaubandust, teenindust ja ärikinnisvara jne ([Lund jt, 2020b \[101\]](#)).
3. McKinsey kontoripindade haldurite uuring (2020) näitas, et pärast pandeemiat suureneb tööaeg väljaspool kontorit eeldatavasti umbes kolmandiku võrra (36%). See tähendab, et **ettevõtted vajavad vähem kontoripinda** ning paljud neist plaanivad ka kinnisvarakulusid vähendada. Võib eeldada, et pandeemia ajal märgatavalt suurenema hakanud kodukontoritehnika, digitaalsete tööriistade ja ühendusvahendite müüginäitajad jätkavad veel mõnda aega kasvamist. ([Lund jt, 2020b \[102\]](#))
4. **Kriis võib konsolideerida ettevõtlusmaastikku**. Kui suurettevõtted suudavad keerulises majandusolukorras pankrotte vältida, konkurente kokku osta ning neil on digitehnoloogiatest ja e-kaubanduse esiletõusust kasu lõikamiseks piisavalt suutlikkust, siis väikeettevõtete võimalused kahanevad. Samas võib kriis luua ka selliseid uusi ärivõimalusi, mille kasutamisel on eeliseisundis väiksemad, kiiresti reageerivad ja paindlikud ettevõtted, nt digiplatvormidel (mis on kriisi ajal jõudsalt tarbijaskonda kasvatanud) tegutsemises ei ole suurettevõtetel suurt konkurentsieelist. ([Varblane, 2020 \[103\]](#))
5. Jagamismajanduse eri vormid on juba praegu tekitanud segadust seadusandluses, riigid on suurtes raskustes **uute vormide paigutamise ja traditsioonilisse institutsionaalsesse raamistikku** ([Eamets, 2018 \[104\]](#)).
6. Kasvava ebavõrdsuse ja traditsiooniliste töösuhete osakaalu vähenedes võidakse laiendada töösuhete seotud **sotsiaalkaitset kas tervenisti või osaliselt ka platvormitöötajatele** ja teistele iseseisvatele teenuseosutajatele. See tähendab, et platvormide ja tavaettevõtete konkurentsitingimused võivad muutuda võrdsemaks. ([Varblane, 2020 \[105\]](#))
7. Riigid seisavad peagi silmitsi küsimusega, kuidas **kohandada sotsiaalkaitse töötamise uue reaalsusega** ning kas valitud lähenemine peaks uusi töövorme soodustama või võtma nende suhtes neutraalse positsiooni. OECD hinnangul on suurim proovikivi seotud iseendale tööandjaks olijate sotsiaalkaitsega: kes peaks olema vastutav tavapäraselt tööandja tasutud maksude eest, kuidas võtta arvesse kõikuvat sissetulekut ja kuidas tulla toime töö kaotusega, kui puudub otsene tööandja? ([Arenguseire Keskus, 2018b \[106\]](#); [OECD, 2018b \[107\]](#)) Majanduse kehvadel aegadel võib suur hulk sotsiaalsete tagatisteta töötajaid tekitada tõsiseid ühiskondlikke probleeme ([Arenguseire Keskus, 2021 \[108\]](#)).
8. Erinevalt mitmest teisest Euroopa Liidu liikmesriigist ei ole Eestis ühest pilti iseendale tööandjaks olevate isikute **sotsiaalsetest garantiidest**, sest kõik ei vali oma tegutsemisvormiks selleks ette nähtud füüsilisest isikust ettevõtja rolli. Palju tehakse tööd ka OÜ-de vahendusel või kasutatakse võlaõiguslikke (VÕS) lepinguid. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[109\]](#))

9. Erikson ja Rosin (2018) toovad oma analüüsis välja, et kuna tänapäeval on klassikalise töösuhte kõrvale tekkinud uusi töövorme ja töösuhted on muutunud mitmekesisemaks, **ei ole tavapäraseid töötajaja õigusliku staatuse kindlakstegemise ja eristamise kriteeriumid sageli asjakohased**, sest töötajaks ei ole võimalik lugeda paljusid töötajaid, kes samuti kaitset vajaksid. Mõne teadlase arvates võiks **õigusliku kaitse tagamise alus olla veelgi laiem** ehk teatud määral võiks kaitset pakkuda kõikidele töötajatele, kes teevad mingit tööd või kes osalevad tööturul. ([Erikson ja Rosin, 2018 \[110\]](#); [Arenguseire Keskus, 2018b \[111\]](#))
10. Töö teiseneva olemuse taustal muutuvad üha aktuaalsemaks küsimused, **kuidas võtta tööseadustes ja maksude kogumisel arvesse muutunud töösuhteid, luua üle inimese elukaare ulatuv vajalik turvavõrk ja võimalused end strateegilisel hetkel täiendada** ([Arenguseire Keskus, 2021 \[112\]](#)). Vaja on otsustada, kuidas saavutada neid eesmärke Eesti pigem liberaalse, vähese ümberjagamisvõime ja eelkõige tööjõumaksudest rahastatava sotsiaalkaitse süsteemi korral. Lahendamist vajavad põhimõttelisi laadi, institutsionaalse raamistiku ülesehitusega seotud dilemmad, nt lihtsus *versus* keerukus, vajadus- või riskipõhisus, tuginemine staatusele või tööpanusele. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[113\]](#); [Masso jt, 2018 \[114\]](#))
11. Õiguskirjanduses diskuteeritakse praegusel ajal kõige enam **platvormi vahendusel tööd tegeva isiku õigusliku staatuse**, aga ka IKT-põhist mobiilset tööd tegeva isiku staatuse üle – arutletakse, kas tegemist on töötaja, iseseisva lepingupartneri, nende vahetähtsuse (majanduslikult sõltuva töötajaga), FIE või vabakutselisega ([Erikson ja Rosin, 2018 \[115\]](#); [Arenguseire Keskus, 2018b \[116\]](#)).
12. Tootmise ja teenuste destandardiseerimine nõuab paindlikkust, tähtsajaliste lepingute ja osalise tööajaga töö osakaal ilmselt suureneb veelgi. Selle muutusega kaasneb palkade negatiivne individualiseerimine, samuti muud riskid, sh kõrvalekaldeid sotsiaalsetest õigustest ja garantiidest, mis on tänapäeva Euroopa heaoluriikides hästi kaitstud. Kõige enam mõjutavad need riskid **vähem kaitstud rühmi, kellel on vähe töökogemust, puudega inimesi, naisi pärast rasedus- ja sünnituspuhkust, etniliste vähemuste esindajaid ja sissehõlmajaid**. ([Genov, 2014 \[117\]](#))
13. **Vabatahtlik töö** suurendab ühelt poolt inimestes läbilöögivõimekust konkurentsivõimelisel tööturul tänu spetsiifiliste oskuste omandamisele (nt võime inimesi motiveerida, inspireerida ja kaasa tõmmata), aga võimaldab ka leevendada tööjõunappust teatud sektorites (nt siseturvalisus) ([Pärna, 2016 \[118\]](#)).

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Suurenev sotsiaalne sidusus leevendab süvenevat ebavõrdsust

Trendi mõju avaldumine

1. **Sotsiaalne sidusus** on ühiskonna võimekus tagada oma kõigi liikmete heaolu, vähendada erinevusi ja vältida polariseerumist. See tähendab ka **solidaarsuse** loomist **tõrjutuse ja vaesuse minimeerimiseks**. ([Council of Europe, 2004 \[119\]](#)) **Solidaarsuse defitsiit** võib muutuda **probleemiks riigi kui terviku arengule**, eriti võttes arvesse vananevat ühiskonda ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[120\]](#)).
2. Majandusteadlased leiavad, et **sotsiaalse sidususe** (sh usalduse, kodanikuühiskonna ja koostöö, sissetulekute võrdsuse, (etno)kultuurilise mitmekesisus jne) ja **majanduskasvu** vahel on positiivne seos – **sotsiaalne sidusus tugevdab formaalseid ja sotsiaalseid institutsioone**, mis omakorda peegeldub majanduskasvus ([Sommer, 2019 \[121\]](#)). Samuti on 23 Euroopa riigi võrdlusuuringu (Borisov ja Vinogradov, 2018) põhjal leitud, et **kõrgema sotsiaalse sidususe tasemega** riigid on ühtlasi **innovaatilisemad, konkurentsivõimelisemad ja paremate sotsiaalse arengu näitajatega** ([Borisov ja Vinogradov, 2018 \[122\]](#)).
3. Mida **avatam, sallivam, võrdseid võimalusi ja sotsiaalset osalust väärtustav** on ühiskond, seda suuremad on võimalused individuaalseks aktiivseks võimetekohaseks **eneseteostuseks** ([Trumm, 2012 \[123\]](#)).
4. Ebavõrdsus pole pelgalt eraldiseisev majanduslik nähtus, vaid osa ulatuslikumast ja komplekssemast ühiskondlikust probleemide ringist, hõlmates **vaesust, aeglast majanduskasvu, sotsiaalset tõrjutust, juurdepääsu põhiteenustele ja vaimset tervist** ([European Strategy and Policy Analysis System, 2019 \[124\]](#)).
5. **Sissetulekute ebavõrdsus kandub edasi** teistesse eluvaldkondadesse (**haridus, eluase, vaba aeg** jne) ([Eamets jt, 2018 \[125\]](#)), ebavõrdsed võimalused pärsivad **sotsiaalset mobiilsust** ([World Economic Forum, 2019 \[126\]](#)), mis on oluline ühiskonna avatuse näitaja, luues olukorra, kus **ebasoodne olukord jätkub ühest põlvkonnast teise** ([Euroopa Komisjon, 2017 \[127\]](#)).
6. Enamikus EL-i liikmesriikides on **ebavõrdsus suurenenud** ja see tekitab probleeme nii **majanduskasvu jätkusuutlikkuse** kui ka **sotsiaalse sidususe** seisukohast, eriti kui ebavõrdsuse kõrge tase tuleneb vaesuses elavate inimeste suuremast arvust. Sissetulekute ebavõrdsuse põhjused on liikmesriigiti erinevad. Kui enamikus liikmesriikides on üheks ebavõrdsuse teguriks töötus, mängib mõnel juhul (sh Eestis, Leedus ja Lätis) olulist rolli maksude ja hüvitiste vähene ümberjaotav mõju. ([Euroopa Komisjon, 2017 \[128\]](#))
7. Eestis on **suhteline vaesus ajas pigem kasvutrendis** ([Statistikaamet. Säätva arengu näitajad... \[129\]](#)), Euroopa riikide võrdluses paikneme viiendal kohal Rumeenia, Leedu, Läti ja Bulgaaria järel (2018. aasta andmetel) ([Eurostat, 2019 \[130\]](#)). Eestis elas 2018. aastal suhtelises vaesuses ligi 22% elanikkonnast, samas EL-is keskmiselt 17% ([Eurostat, 2019 \[131\]](#)), sealjuures on Ida-Virumaal ja Valgamaal suhtelise vaesuse määr üle 35% ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülg, i.a. \[132\]](#)). Kõige haavatavamad leibkonnad on üheliikmelised (eriti vanemaealised), üksikvanemaga või kolme ja enama lapsega paarid ([Statistikaamet, 2018 \[133\]](#)).
8. Muret tekitab ka **majanduskasvu kaasavuse** aspekt. Kui riigis toodetav tulu (SKP), kasvab kiiremini kui selle riigi leibkondade sissetulekud, näitab see, et **majanduskasv ei ole kaasav** ja et **kõik leibkonnad ei tunne selle positiivset mõju** ([Euroopa Komisjon, 2017 \[134\]](#)). Näiteks USA-s viimastel aastatel toimunud **SKP kasvust on peaaegu eranditult kasu saanud vaid kõige suurema sissetulekuga leibkonnad** ([Saez, 2018 \[135\]](#)). ([Euroopa Komisjon, 2017 \[136\]](#))

9. **Suureneb ebavõrdsus riikide ja regioonide vahel.** Hinnanguliselt omab 8,6% maakera rahvastikust 86% kogu rikkusest ([Global Inequality..., i.a. \[137\]](#)). Maailma ebavõrdsuse raporti järgi omab umbes 1% kogu maakera elanikkonnast 33% kogu rikkusest, see osakaal suureneb aastaks 2050 peaaegu 40%-ni ([Alvaredo jt, 2018 \[138\]](#)). ([Eamets, 2018 \[139\]](#))
10. **Üleilmastumisel on ebavõrdsust süvendav mõju**, kasvatades keskmiste ja madalate tuluklasside sissetulekute vähenemise taustal jõukaima 20% tulusid ([Sturm jt, 2019 \[140\]](#)).
11. Praegune **majandusarengu mudel**, mis ei kasvata sissetulekuid ühtlaselt, **põhjustab ja süvendab ebavõrdsust**. Tõendid ebavõrdsuse kohta viitavad rahvusvaheliselt märkimisväärsetele **jaotusvigadele** : rikkus koondub üha enam, riikides suureneb lõhe rikkaimate ja vaeseimate vahel, tööst saadavate sissetulekute osakaal väheneb, sooline ebavõrdsus töötasudes püsib, põlvkondadevaheline ebavõrdsus kuhjub, terved regioonid jäävad maha, suur osa tööjõust (nii kõrge kui ka madala sissetulekuga riikides) on kogenud reaalselt palgastagnatsiooni ülemaailmselt ([Atkinson, 2016 \[141\]](#); [Folbre, 2009 \[142\]](#); [Gomis, 2019 \[143\]](#); [Milanovic, 2016 \[144\]](#); [UNDP, 2019 \[145\]](#)). ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[146\]](#)) Edu vilju haarab üha enam väike üksikisikute ja kõrgtehnoloogia ettevõtete eliit ([Piketty ja Zucman, 2014 \[147\]](#); [UNCTAD, 2019 \[148\]](#)). ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[149\]](#))
12. Digitaalsete tehnoloogiate kasutuselevõtu sotsiaalsed, majanduslikud ja poliitilised mõjud (nt rikkuse kontsentratsiooni eksponentsiaalne kasv teabemahukate ettevõtete kätte, finants- ja reaalmajanduse lahtisidumine jne) toovad kaasa uued ebavõrdsuse suurendamise mehhanismid, mis on kvalitatiivselt erinevad võrreldes varasemate perioodidega, mil töid automatiseeriti ja efektiivsust suurendati, ning kujutavad tõsist probleemi majandusarengu ja töö tuleviku jaoks ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[150\]](#)).
13. **Tehnoloogiliste muutuste** ja pandeemiast tuleneva **majanduslanguse koosmõjus** võivad **varanduslik ja sotsiaalne ebavõrdsus ning lõhed** (sh digilõhe) ühiskonnas veelgi süveneda ([Rosenblad jt, 2020 \[151\]](#); [World Economic Forum, 2020c \[152\]](#)).
14. **Digilõhe** süvenemises (nii riikide sees kui ka nende vahel) nähakse üht suurimat võimalikku **ühiskondlikku riski** järgmise kümne aasta jooksul, mis võib murendada sotsiaalset sidusust ning jätta inimesed kõrvale haridus- ja töövõimalustest ([World Economic Forum, 2021c \[153\]](#)).
15. **Tehnoloogilisel arengul põhineva tööturu struktuurse nihke** (kasvav nõudlus kõrgema kvalifikatsiooni ja suuremat lisandväärtust loovate töökohtade ning lihtsamate madalalt tasustatud isiku- ja mugavusteenuste järele, rutiinsete tööde osakaalu vähenemine) **polariseeriva mõju** tõttu muutuvad **haavatavamaks madala ja keskmise oskustasemega** (haridusega) inimesed, kelle **hõive- ja töötasuvõimalused vähenevad**, mille tulemuseks on **ebavõrdsuse suurenemine** ([Arenguseire Keskus, 2018b \[154\]](#); [Eamets, 2018 \[155\]](#)).
16. **Sooline palgalõhe** on laialt levinud nähtus, mis iseloomustab kõiki Euroopa riike. Eestis on sooline palgalõhe (2019. aastal Eurostati andmetel 21,7%) küll visalt vähenenud, kuid sellest hoolimata paikneme jätkuvalt Euroopa riikide võrdluses (EL-i keskmine 2019. aastal 14,1%) ([Eurostat, 2021 \[156\]](#)) **palgaebavõrdsuse tipus**. Üldiselt on Eestiga sarnaste kõrgete näitajatega riigid meist väga erineva ühiskondliku ja kultuurilise korralduse ning traditsioonidega. ([Täht jt, 2019 \[157\]](#))
17. Sooline palgalõhe on nii tööturul kui ka laiemalt ühiskonnas valitseva **soolise ebavõrdsuse üks olulisemaid indikaatoreid**, mis peegeldab soolist ebavõrdsust ühiskonnaelu eri valdkondades nii avalikus kui ka erasfääris. Palgalõhel on negatiivsed tagajärjed **naiste eneseteostusvõimalustele** ja **elukvaliteedile**, mis kanduvad üle ka tulevikku. Palgalõhe kriitilise vähendamise vajadusele Eestis on mitme teise rahvusvahelise kogu hulgas korduvalt viidanud ka Euroopa Komisjon, seda mh riigipõhistes soovitustes. ([Täht jt, 2019 \[158\]](#); [Aavik jt, 2020a \[159\]](#)).
18. Lisaks soolisele palgalõhele on **tööturul probleemiks ka muud lõhed**, nt **vanuseline ebavõrdsus** – 50-aastased ja vanemad inimesed teenivad keskmiselt viiendiku võrra vähem kui nooremad ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülg, i.a. \[160\]](#)).

19. Ukrainski jt (2018) analüüs näitab, et Eesti areng pole viimastel aastatel olnud piisavalt kiire ega tõhus, mistõttu vajame „keskmise tulutaseme lõksust“ päästmiseks senisest hoogsamat ja laiahaardelisemat **liikumist teadmistepõhise majanduse ja ühiskonnakorralduse poole. Eesti mudel soodustab küll lühiajalist efektiivsust, kuid suurendab ebavõrdsust, ei täida sotsiaalse õigluse kriteeriume ning kasvatab tehingukulusid.** Valdcondades, kus on vaja radikaalseks innovatsiooniks koordineeritud sisendeid (haridus, innovatsioonipoliitika meetmed jne), on reageerimine takistatud. ([Ukrainiski jt, 2018 \[161\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju töökohtadele

1. Tehnoloogia arenguga kaasneb **tööturu struktuurne ümberkujunemine**. Automatiseeritud lahenduste kasutuselevõtt on juba praegu vähendamas rutiinsete, madalat oskustaset ning vähe kognitiivseid oskusi eeldavate tööde arvu. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[162\]](#)) Enamik tulevikuprognose väidab, et tulevikus kaovad ära peamiselt kesktaseme töökohad, mis annavad ka keskmise sissetuleku ([Eamets, 2018 \[163\]](#)). Suureneb nõudlus väga lihtsate ja madalalt tasustatud (peamiselt kõrget empaatiavõimet eeldavate isikuteenuseid pakkuvate töökohtade järele) ning kõrgelt kvalifitseeritud ja hästi tasustatud spetsialistide järele ([Eamets, 2018 \[164\]](#)), kelle töö muutub keerukamaks ning eeldab rohkem oskusi, teadmisi ja kogemusi ([Arenguseire Keskus, 2018b \[165\]](#)).
2. Peaksime olema muutusega rahul, sest suurem hulk keerukamaid töid tähendab liikumist teadmistepõhise ja innovaatilise majanduse suunas. Paraku näitavad uuringud, et ühtlase oskusvajaduse kasvu asemel on süvenemas **tööturu duaalsus** ning inimeste sissetulekute (ja oskuste nõudluse) **polariseerumine**. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[166\]](#)) Kõrgelt kvalifitseeritud töötajate läbirääkimisvõime suureneb ([Eamets, 2018 \[167\]](#)), heaolu kasvades suureneb **nõudlus lihtsamate isiku- ja mugavusteenuste järele**, kust saadav sissetulek on sageli mitu korda madalam kui kõrget oskustaset eeldaval töökohal ([Arenguseire Keskus, 2018b \[168\]](#); [Eamets, 2018 \[169\]](#)).
3. Brynjolfsson ja McAfee esitlesid 2014. aastal teise masinaajastu (*the second machine age*) kontseptsiooni, mis nende hinnangul võib kaasa tuua **massilise hõivelanguse isegi kognitiivseid oskusi ja kõrget kvalifikatsiooni eeldavatel töökohtadel** (nt silmaoperatsioonid, õpetamine, juriidilise konsultatsiooni pakkumine jne) ([Brynjolfsson ja McAfee, 2014 \[170\]](#)). ([Arenguseire Keskus, 2018b \[171\]](#); [Eamets, 2018 \[172\]](#)) Hõivelangust on kindlas ajaraamistikus keeruline prognoosida, kuid autorite sõnul on tehnoloogia juba praegu mõjutanud **keskmise palga kasvu pidurdumist ja hõivemäärade langust** Ameerika Ühendriikide keskmise töötaja jaoks ning tulevikus süvenevad need trendid järsult. Paljudes arenenud riikides on mediaansissetulek aastast 1999. reaalpalgana vähenenud, eriti puudutab see madala oskustasemega töötajaid. Samal ajal on autorite sõnul kasvanud SKP ning ülemises protsentiilis tulu teenivate inimeste sissetulekute osakaal kogutulus. Seda nähtust nimetatakse **the great decoupling**, mis tähistab seda, et **keskmine palk ja SKP ei ole enam lineaarselt seotud** ([Brynjolfsson ja McAfee, 2014 \[173\]](#)). ([Arenguseire Keskus, 2018b \[174\]](#))
4. **Sissetulekute ebavõrdsuse suurenemist** põhjustab ka **ebatüüpiliste töövormide areng**, sest tähtajalised ja juhutööd, FIE-d ja muud ebareeglipärased töötamised on üldjuhul madalamalt tasustatud kui regulaarsed tähtajatud töölepingud ([Brewer jt, 2012 \[175\]](#)). Kasvada võib ka nulltööajaga töölepingute ja alahõivatuse osakaal, mis seab surve alla eelkõige madalama kvalifikatsiooniga töötajad. ([Eamets, 2018 \[176\]](#))
5. Kui ebavõrdsuse tõttu abivajavate inimeste arv kasvab, võib see suurendada sotsiaalteenuste (sotsiaalhoolekanne, lastekaitse) mahtu, tekitada uute teenuste loomise vajaduse ja kasvatada ka tööjõuvajadust. Võib kasvada ka vajadus edendus- ja ennetustegevusega seotud tervishoiuspetsialistide

järele. ([Rosenblad jt, 2020 \[177\]](#))

6. Ettevõtetele eeldatakse üha enam vastustundlikkust kogu väärtusahela ulatuses. Ettevõtted, mis ü **hildavad oma majanduseesmärgid pikaajaliste ühiskondlike eesmärkidega**, on tõenäoliselt jätkusuutlikumad ja nende tegevusel on **positiivne mõju nii majanduslikus kui ka ühiskondlikus vaates**. ([World Economic Forum jt, 2020 \[178\]](#)) Näiteks järeltas McKinsey Global Institute aastatel 2001–2015 keskmiste ja suurte USA börsifirmade (väärtusega 2–10 mld) käekäiku jälgides, et pikaajalisele kasvule orienteeritud ettevõtted edestasid teisi nii käibe, kasumi, investeeringute kui ka töökohtade loomise poolest ([Singhal ja Sneader, 2021 \[179\]](#)). Üha enam **investoreid arvestab tulemuslikkuse mõõtmisel sotsiaalseid ja keskkonnaaspekte**, toetades **ühiskondlike probleemidega** (nt töötus, tervishoiuteenuste puudumine) tegelevate **ettevõtete jätkusuutlikkust**. Ka nn millenniumipõlvkond eelistab pikaajalist jätkusuutlikkust kiirest lühiajalisest kasumist tähtsamaks pidavaid tööandjaid, kelle väärtused (muuta oma linna, riiki või tervet maailma paremaks paigaks) langevad kokku nende enda omadega ([World Economic Forum ja Wyman, 2016 \[180\]](#)).
7. Palgalõhe selgitamise seiskohast olulise aspektina tuuakse sageli **välja horisontaalset ja vertikaalset segregatsiooni**, millest esimene viitab meeste ja naiste koondumisele eri tegevusaladele ning teine naiste ja meeste koondumisele ametite eri tasemetele (nt juhid versus mittejuhid) ([Täht jt, 2019 \[181\]](#)).
8. Eestis on enamikus majandusharudes **sooline segregatsioon aja jooksul kasvanud** ([Eamets, 2018 \[182\]](#)). Sealjuures on naiste poolt enam hõivatud elualadel töötasud keskmiselt madalamad, mehed seevastu töötavad suurema tõenäosusega kõrgema palgatasemega tegevusaladel ja ettevõtetes ([Masso jt, 2020 \[183\]](#); [Täht jt, 2019 \[184\]](#); [Aavik jt, 2020a \[185\]](#)). Mida märkamatum töö ja vähem (majanduslikku) väärtust sellele omistatakse, seda suurem on üldjuhul naistöötajate osakaal ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[186\]](#)).
9. **Sooline palgalõhe** ei ole paratamatu, vaid **sotsiaalselt kujunev ja kujundatav nähtus**, milles mängivad üht võtmerollidest **organisatsioonide igapäevategevused, kultuur ja praktikad** ([Täht jt, 2019 \[187\]](#); [World Economic Forum jt, 2020 \[188\]](#)). Soo mõju tööalastes otsustes või tegevustes enamasti ei teadvustata. Tööturul ja organisatsioonides valitsevad väärtused, mis annavad eelise maskuliinse normiga enam sobituvatele töötajatele. ([World Economic Forum jt, 2020 \[189\]](#))
10. Naistel on keerulisem liikuda kõrgelt tasustatud töökohtadele (nn **klaaslae efekt** ([Weyer, 2007 \[190\]](#))), tippjuhi töö on meeste mängumaa, naiste „laeks“ kipub jääma tippspetsialisti ametigrupp ning isegi seal püsivad soolised palgaerisused visalt ([Täht jt, 2019 \[191\]](#)). Tegevusaladel, kus on naiste ülekaal, soositakse karjäärivõimaluste mõttes mehi (nn **klaaslifti efekt** ([Hultin, 2003 \[192\]](#))). Olukorda, kus mehi ja naisi edutatakse küll sarnaselt, kuid naiste samal (juhtival) positsioonil töötamist tasustatakse madalamalt, nimetatakse nn **kleepuvaks põrandaks** ([Booth jt, 2003 \[193\]](#)). ([Täht jt, 2019 \[194\]](#))
11. Hiljutistes teadusuuringutes tõdetakse, et **sooline segregatsioon tööturul** saab alguse juba **soolisest segregatsioonist hariduses** ([European Institute for Gender Equality, 2018 \[195\]](#)). ([Aavik jt, 2020a \[196\]](#)) Idee „soolistatud“ oskustest mängib suurt rolli struktuurse ebavõrdsuse seletamisel ameti- ja tegevusalade vahel ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[197\]](#)).
12. **Palgalõhe püsib** seni, kuni ühiskonnaliikmete vahel (sh organisatsioonides domineerivates praktikates ja diskursustes) **kehtib vaikimisi kokkulepe**, et **tööd, mida teevad tavapäraselt naised** (nt koolieelse lasteasutuse õpetaja), on **vähem tasustatud** ehk **vähem väärt** kui valdavalt meeste poolt tehtavad tööd (nt autolukksepp) ([Aavik jt, 2020a \[198\]](#)).
13. Sooline palgalõhe EL-i liikmesriikides oli majandusharude lõikes suurim finants- ja kindlustussektoris ([Eurostat, 2021 \[199\]](#)), Eestis oli 2019. aastal kõige suurem palgalõhe kaubanduse tegevusalal (28,7%), finants- ja kindlustustegevuses (27,1%) ning mäetööstuses (26,5%). Veonduse ja laonduse tegevusala oli ainus, kus naised teenisid meestest rohkem. ([Sooline palgalõhe..., 2020 \[200\]](#)) Sealjuures on palgalõhe suurim välisomanduses olevates ettevõtetes (ligi kaks korda kõrgem võrreldes keskmisega) ja neis ettevõtetes, kus naiste osakaal töötajate seas on suurem ([Täht, 2020 \[201\]](#)).

14. World Economic Forum viitab seoses süveneva soolise kutsealase segregatsiooniga olulistele tööturu tulevikuväljakutsetele (vaid kahes „**tulevikutöökohtade**“ klastrist (inimesed ja kultuur ning sisutootmine) kaheksast on saavutatud sooline võrdsus, ülejäänutes ilmneb tõsine naiste alaesindatus) ning soovib poliitikakujunduses ja praktikates keskenduda **segregatsiooni ennetamisele** ([World Economic Forum, 2021a \[202\]](#)).
15. **Palkade läbipaistvust** (sh ettevõtte sees, töökuulutustes jne) peetakse üheks tõhusamaks palgalõhe vähendamise meetmeks ([Bennedsen jt, 2019 \[203\]](#); [Baker jt, 2019 \[204\]](#); [Aavik jt, 2020a \[205\]](#); [Masso jt, 2020 \[206\]](#)), nagu ka **läbipaistvaid** ja **võrdsetel alustel** kujundatud **värbamis- ja edutamistavasid** ([Aavik jt, 2020a \[207\]](#)). Suurem palgasüsteemi (sh lisatasude maksmise) läbipaistvus ja arusaadavus (nt staaži, kvalifikatsiooni, kogemuse, keelteoskuse roll) on eelkõige haavatavamate ja väiksemapalgaliste töötajate (sh eelkõige naiste) huvides, aidates kaasa nende palkade tõusule. Töötajatel peab olema selge, kuidas järgmise palgatasemeni jõuda, see otsus ei tohiks sõltuda juhi subjektiivsest hinnangust töötaja väärtuse kohta. Tavad, kus töötaja peab näitama initsiatiivi palgaläbirääkimiste algatamiseks ja tööandjale oma „väärtust“ põhjendama, on ebasoodsad eelkõige madalamalt tasustatud (naissoost) töötajatele, kes ei ole piisavalt võimestatud õiglast töötasu küsima. ([Aavik jt, 2020a \[208\]](#))
16. **Tööandjal** tuleks astuda konkreetseid samme soolise **palgalõhe väljaarvutamiseks organisatsioonis**, saadud infot analüüsida ning töötajatele ausalt infot edastada, koos **tegevuskavaga selle vähendamiseks**. Palgalõhe vähendamine tuleks lisada mõne (juhtiv)töötaja vastutusalasse, kuna pelgalt ebavõrdsuse taunimine üldise põhimõttelise hoiakuna ei vii praktiliste sammudeni. ([Aavik jt, 2020a \[209\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju oskustele

1. **Võimaluste ja sissetulekute ebavõrdsus taastoodavad üksteist, kusjuures selles protsessis on keskne roll haridusel ja oskustel.** Võrdsete võimaluste puudumine toob kaasa suurema sissetulekute ebavõrdsuse, kuna järgmise põlvkonna oskused ja teenimisvõimalused muutuvad eri stardipositsioonide tõttu veelgi erinevamaks. Ja vastupidi – kui sissetulekud jaotuvad liiga ebavõrdsetl, võib see avalduda järgmise põlvkonna võrdsete võimaluste ja tööturul edukaks toimetulekuks vajalike oskuste vähenemises, sest suuremast sissetulekust ja jõukusest tulenevad perekondlikud eelised kanduvad kergemini üle järgmisse põlvkonda. ([Euroopa Komisjon, 2017 \[210\]](#)) Tulevikus võib see probleem veelgi süveneda, arvestades, et algtaseme töökohad (*entry-level jobs*) nõuavad üha rohkem oskusi ning neid on automatiseerimise tõttu vähem saadaval ([World Economic Forum, 2021c \[211\]](#)).
2. Ebavõrdsus (eriti, kui selle põhjuseks on vaesuse suurenemine) on ohuks ka majanduskasvule – kui tulude (või jõukuse) jaotuselt skaala **alumisse ossa kuuluvatel inimestel puuduvad vahendid oma oskustesse ja haridusse investeerida**, ei pruugi neil olla võimalust oma võimeid täielikult kasutada ning see on **kahjulik üldise majandusarengu seisukohast** ([Euroopa Komisjon, 2017 \[212\]](#)).
3. Üks peamisi poliitilisi vahendeid ebavõrdsuse vähendamiseks ja võrdsete võimaluste edendamiseks on **investeeringud haridusse ja oskustesse** (sh täiendada madala kvalifikatsiooniga töötajate oskusi, et reageerida tehnoloogiast tulenevale töötavade muutumisele), luues samas rohkem uusi töökohti ([Euroopa Komisjon, 2017 \[213\]](#)).
4. OSKA COVID-19 mõjude eriuuringus nähti mitmes valdkonnas majanduslangusest **tingitud süveneva sotsiaalse ebavõrdsuse ja kasvava digilõhega** seotud võimalikku **mõju oskuste vajadusele**. Näiteks tervishoius, hariduses, sotsiaal-, õigus- ja karjääriteenuste osutamisel toob see kaasa teenuste **eri sihtrühmade põhjalikuma tundmise ning spetsialiseeritud nõustamisoskuste ja -teadmiste vajaduse** (lapsed, noored, eakad, erivajadustega kliendid, multikultuursed kliendid jt), samuti

- sotsiaalvaldkonna ja psühholoogiateadmiste vajaduse kasvu. ([Rosenblad jt, 2020 \[214\]](#))
5. Digilahenduste ulatuslikum kasutamine on suurendanud vajadust **edasijõudnu tasemel digioskuste** järele juba mõnda aega. Kriis kasvatas **hüppeliselt vajadust paremate digioskuste järele ka oskustöötajate hulgas**. Uute oskuste omandamine ja muutustega kohanemine sõltub nii inimeste õpivalmidusest, -oskustest kui ka -võimalustest. ([Rosenblad jt, 2020 \[215\]](#))
 6. Inimestel aitavad teiseneva tööturuga kohaneda ja vajaduse korral ümber orienteeruda laialdased, kuid vähemalt paaris valdkonnas ka süvitsi minevad erialased pädevused (nn **T-kujuline oskuste mudel**). Selline oskusprofiil vähendab ohtu jääda kiirete muutuste ja tööturu polariseerumise tõttu hammasrataste vahele. ([Haridus- ja Teadusministeerium, 2019 \[216\]](#))
 7. Ootused ettevõtete **vastutustundlikkusele** kasvavad (nt *stakeholder capitalism*'i kontseptsioon, mille kohaselt ettevõtted ei keskendu ainult aktsionäride jaoks lühiajalise kasumi tootmisele, vaid otsivad võimalust luua pikaajast väärtust eri osapoolte, sh kogu ühiskonna jaoks ([Singhal ja Sneader, 2021 \[217\]](#); [Schwab ja Vanham, 2021 \[218\]](#); [World Economic Forum jt, 2020 \[219\]](#)), mis ühtlasi tähendab, et **ettevõtete tegevus peab igas aspektis muutuma avatumaks ja läbipaistvamaks**. Selleks on vaja rakendada uut lähenemist nii eesmärgiseades (joondada oma eesmärgid ühiskonna pikaajaliste eesmärkidega), tulemuslikkuse mõõtmisel (traditsiooniliste raamatupidamislike näitajate kõrval tuleks jälgida laiemat ringi indikaatoreid, nt võttes aluseks WEF ESG (*environment, social, governance*) mõõdikute komplekti) kui ka kommunikatsioonis. ([World Economic Forum jt, 2020 \[220\]](#)) **Ettevõtete ja tööstusharude ümberkujundamine selles suunas nõuab kohanemisvõimelist töötajaskonda ning põhjalikku ümber- ja täienduskoolitust** ([World Economic Forum, 2021c \[221\]](#)).
 8. Arusaam, et eelkõige **privilegeeritud gruppide ja institutsioonide** poolt väljendatud diskursus **legitimeerib ja (taas)toodab ühiskonnas võimusuhteid** ja domineerimist ([van Dijk, 2005 \[222\]](#); [Aavik jt, 2020a \[223\]](#)), viitab vajadusele keskenduda **ebavõrdsuse vähendamisel juhtide ja otsustajate individuaalsetele vaadetele** ([Aavik jt, 2020a \[224\]](#)), kuivõrd varasemad uuringud on viidanud, et **just tööandjate loovusest, visioonist, ideoloogilistest eelistustest ja sotsiaalsest vastutustundlikkusest** sõltub **ebavõrdsuse taasloomine organisatsioonides** (organisatsioonikultuuri ja praktikate kaudu) ning seeläbi omakorda makrotasandil ehk **ühiskonnas laiemalt** ([Riaz, 2015 \[225\]](#); [Battilana, 2018 \[226\]](#); [Aavik jt, 2020a \[227\]](#)). Seega **organisatsioonilised praktikad** kujundavad **ühiskondlikke norme** ning need omakorda vormivad organisatsioonilisi praktikaid ([Riaz, 2015 \[228\]](#); [Aavik jt, 2020a \[229\]](#)). Isegi kui makrotasand ei ole soodne teatud muudatuste ja tavapärasest eristuvate praktikate elluviimiseks, on tööandjatel ja organisatsioonide juhtkonnal siiski hulganisti võimalusi seniste normide ja praktikate vaidlustamiseks (st tööandjate agentsus on piiratud, kuid siiski mitte olematu) ning kindlasti on **nende tegutsemisvõimekus normide kujundamisel suurem kui nn tavatöötajatel** ([Aavik jt, 2020a \[230\]](#)).
 9. Ebavõrdsuse vähendamiseks on oluline eelkõige juhtivtöötajate tasemel:
 - **parandada teadmisi** soolisest palgalõhest kui struktuursetest ja tüüpiliselt nähtamatuteks jäävast probleemist ja seda kujundavatest asjaoludest (sh levinud väärarusaamadest, organisatsioonikultuuri elementidest (nt sõbralik ja hooliv õhkkond), mis aitavad palgalõhet maskeerida jne);
 - **väärtustada võrdõiguslikkuse põhimõtteid** ja nende **järjepidevat kasutamist** organisatsiooni töös, sh põimida need **personali- ja juhtimispraktikatega**;
 - **valmisolekut ja oskusi võtta süsteemseid meetmeid ebavõrdsuse vältimiseks** (läbipaistvam ja arusaadavam palgasüsteem, värbamis- ja edutamispädevused jne);
 - pöörata **tähelepanu ebasoodsamas positsioonis töötajate** (nt vanemaealised, naised, madalama haridustasemega inimesed jt) **võimestamisele** (nt suunata uusi oskusi omandama, et tagada võrdsed karjääri võimalused) ([Aavik jt, 2020a \[231\]](#)).

Trendi mõju ühiskonnale, majandusele, haridusele

1. Ebavõrdsuse keerukad mustrid on töö tuleviku jaoks suur proovikivi. Kuigi laialdaselt nõustatakse väitega, et suur ebavõrdsus ja ebakindlus toovad kaasa ebasoodsaid tagajärgi (sh majandusele, tervisele, heaolule, demokraatlikele institutsioonidele) ja õnnestavad sotsiaalset sidusust, pole teadlaste ega poliitikakujundajate seas üksmeelt ebavõrdsuse põhjuste ega ka võimalike lahenduste suhtes. Vaja on kooskõlastatud jõupingutusi üleminekuks **võrdsust soodustava kasvu mudelile**, mis oleks kooskõlas ÜRO säästva arengu eesmärkide ja tegevuskavaga aastani 2030. ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[232\]](#))
2. Tööturu polariseerumine kasvab nii globaalses mastaabis kui ka Eestis, ebavõrdsus meie tööturul on kasvanud: eestlaste ja mitte-eestlaste hõivemäärade erinevus on sel kümnendil suurenenud, ning hõivelõhe kasvab koos vanuse ja haridustaseme tõusuga. See tähendab, et **haridusse investeerimine on muutunud ajaga järjest tähtsamaks nii üksikinimese kui ka riigi vaatenurgast**. Koosõppiva Eesti haridussüsteemi poole liikumine alates lasteaiast aitaks vähendada **teiste rahvusrühmade madalamat hõivet** võrreldes eestlastega, samuti **tööturu rahvusepõhist polariseerumist**. ([Eamets jt, 2018 \[233\]](#)) [Saar ja Roosalu \(2018\) \[234\]](#) viitavad uuringutele, mis näitavad, et Eesti on hariduses taotlenud küll suurt osalemise määra, aga võrdne ligipääs on jäänud tagaplaanile, mistõttu haridussüsteem toidab ebavõrdsuse kasvu ühiskonnas ([Ukrainski jt, 2018 \[235\]](#)).
3. Viimasel kümnendil toimunud majandusliku stagnatsiooniga on Euroopas suurenenud nende inimeste hulk, kes on pettunud eliidis ning kaotanud usalduse poliitiliste parteide ja valitsuse vastu. **Parempoolse poliitilise vaate tugevnemist** Euroopas on nähtud kui **vastureaktsiooni üleilmastumisele ja postmodernsete väärtuste levikule ning reaktsioonina suurenevale majanduslikule ebavõrdsusele**. Eesti ei ole siin erand, kasvanud on (u 10% viimase 6–7 aasta jooksul) inimeste osakaal, kes pooldavad suuremat lugupidamist võimu suhtes. ([Ainsaar ja Strenze, 2019a \[236\]](#))
4. Sissetulekute ebakindluse kasv, regionaalsete erinevuste süvenemine, tööjõu polariseerumise ja segregatsioonide suurenemine süvendavad materiaalselt ebavõrdsust ja tõrjutust ning võivad kombinatsioonis madala haridustaseme ja töötusega luua soodsa pinnase **radikaliseerumisele, terrorismile, kuritegevusele** ([Eamets, 2018 \[237\]](#)). Sotsiaalmeedia kajakambrite, konspiratsiooniteooriate ja võltsuudiste laia leviku tõttu on lisaks **teaduspõhise mõtteviisi kohatisele murenemisele kergemad tekkima ka lõhed eri sotsiaalsete gruppide vahel, kasvatades sotsiaalsete rahutuste, konfliktide ja vägivalda ohtu kuni inimõiguste rikkumiseni välja** ([EY, 2020 \[238\]](#); [World Economic Forum, 2021c \[239\]](#); [PwC, 2018b \[240\]](#)).
5. Tööturul teravneb tippspetsialistide puudus, kuid samas tekib keskmiste ja madalamate oskustega tööjõu ülejääk. Vaja on kriisieelsest avatumat välismaiste tippspetsialistide kaasamise võimalust. ([Areguseire Keskus, 2020d \[241\]](#)) Eestil tuleb kujundada tark rändepoliitika, mis ühelt poolt võtab arvesse tööturu ja kõrgkoolide vajadusi, kuid teisalt arvestab ühiskonna lõimumisvõimekusega, hoidmaks ära massilise ja halvasti juhitud sisserändega seotud sotsiaalsed probleemid ja vähendaks **riske marginaliseerumisele, radikaliseerumisele ja julgeolekule, aga ka paremäärmusluse levikule** ([Eamets jt, 2018 \[242\]](#)).
6. **Majanduskriisidega** kaasneb paratamatult **majanduslike ja sotsiaalsete lõhede suurenemine** ühiskonnas ([Rosenblad jt, 2020 \[243\]](#)). Võrreldes 2008. aasta ülemaailmse finantskriisiga mõjutab praegune kriis suurema tõenäosusega madalama haridustasemega inimesi ([World Economic Forum, 2020c \[244\]](#)), nooremaid töötajaid, naisi ([World Economic Forum, 2020c \[245\]](#); [World Economic Forum, 2021c \[246\]](#)) jt tööturul niigi haavatavamaid gruppe, **võimendades varanduslikku ebavõrdsust veelgi**, kuivõrd enim on kannatada saanud just tööjõumahukad ja madalama keskmise palgaga tegevusalad ([Areguseire Keskus, 2021 \[247\]](#)). Kuna praegune COVID-kriis kiirendab eriti just digipööret ([Rosenblad jt, 2020 \[248\]](#)), on esile kerkimas ka **uued ebavõrdsuse vormid** – nt **digioskustes**, aga ka

- kaugtöö tegemise võimalustes** ([Arennguseire Keskus, 2020d \[249\]](#)). Toodete ja teenuste digitaliseerimine ja digilõhede kasv suurendab ohtu, et väiksema digipädevuse ja jõukusega elanikkonnarühmad marginaliseeritakse veelgi ([Rosenblad jt, 2020 \[250\]](#)).
7. Praeguste noorte põlvkond võib tulevikus tööturule sisenedes olla märksa ebasoodsamas positsioonis võrreldes varasematega (kombinatsioon hariduslünkadest, struktuursetest nihetest tööturul ja suurenevatest nõuetest oskustele jne), eriti arvestades, et tegemist on juba teise kriisiga nende väljakujunemise ajal viimasel kümnendil. Mõningates analüüsid on neile juba jõutud omistada „**kadunud põlvkonna**“ tiitel. ([World Economic Forum, 2021c \[251\]](#))
 8. Enamiku tegevusalade tööhõivet mõjutab kriisi poolt võimendatud ebavõrdsuse kasv **tarbijate ostujõu ja sellest tuleneva nõudluse vähenemise tõttu**, samas näiteks sotsiaaltöö jm teistele avaliku sektori funktsioonidele võib see tähendada töömahu kasvu ([Rosenblad jt, 2020 \[252\]](#)).
 9. **Soolise ebavõrdsuse vähenemine võib COVID-19 kriisi mõjul saada tagasilöögi**, arvestades tööturu soolist segregatsiooni (naised on koondunud sektoritesse ja ametitele, mis said kriisi käigus enim räsida) kui ka nn topeltkoormust (naiste roll ja tasustamata töö maht koduhoidmises ja laste koduõppes on ühiskonnas levinud traditsiooniliste soonormide ja -stereotüüpide tõttu meestest sageli suurem), mis piirab nende töövõimalusi ja takistab meestega võrdselt tööturul osalemast ([Varblane, 2020 \[253\]](#); [World Economic Forum, 2021a \[254\]](#); [Täht jt, 2019 \[255\]](#); [Aavik jt, 2020a \[256\]](#)).
 10. Samas on COVID-19 põhjustatud kriis tõstnud rambivalgusse nn eesliinitöötajad, kus naiste osakaal on meeste omast üldjuhul kõrgem. Muutuv arusaam esmavajalikest töökohtadest laiemalt võib tuua kaasa töötasude kasvu ametites, kus naiste osakaal on ajalooliselt olnud suurem. Lisaks võimaldab **kaugtöö** laialdasem rakendamine **paindlikumaid ja peresõbralikumaid töögraafikuid** ([Varblane, 2020 \[257\]](#)), mis **võimaldaks kasvatada ka meeste rolli reprodutiiv- ja hoolitsustöös**.
 11. Soolise palgalõhe **vähendamiseks on tarvilikud konkreetsed riiklikud meetmed ning tööandjate eesmärgistatud tegevused**, kuna senised **normid, hoiakud ja käitumisviisid muutuvad ilma struktuurse sekkumiseta liiga aeglaselt** ([Aavik jt, 2020a \[258\]](#)). Soolise ebavõrdsuse kujunemisel on suur roll tasustamata tööde tasakaalul (suurt osa soolisest lõhest kannab nn emaduskaristus), seega peavad poliitikad, mis seavad eesmärgiks vähendada soolist palgalõhet, tegelema ka tasustamata ehk koduste tööde soolise tasakaaluga ([Täht jt, 2019 \[259\]](#)).
 12. Varasemad uuringud ([Aavik jt, 2020a \[260\]](#); [Täht jt, 2019 \[261\]](#)) on toonud **soovitustena riigile** välja järgmised vajadused:
 - algatada ja tõhustada **teavitustööd** / teavitada tööandjaid ja töötajaid soolise palgalõhe olemusest, kujunemise põhjustest (sh seda kujundavatest normidest ja väärtustest, rõhutada selle struktuurset olemust);
 - pakkuda **tuge tööandjatele soolise võrdõiguslikkuse seaduses toodud ülesannete täitmiseks**, palgalõhe monitoorimiseks ja vähendamiseks, palkade avalikustamiseks;
 - kujundada **konkreetsed sekkumised ja meetmed**, lähtudes **teiste riikide eeskujust** ([Aavik jt, 2020b \[262\]](#); [Aavik jt, 2020a \[263\]](#); [Täht jt, 2019 \[264\]](#)).
 13. Peale tehnoloogilise arenguga seotud tööturu struktuursete nihete, kihistumise ja **sissetulekute ebavõrdsuse süvenemise lisab ka ebavõrdne juurdepääs töötajate õigustele ja sotsiaalsele kaitsele ühiskondlikku ebakindlust** ([Rani ja Grimshaw, 2019 \[265\]](#)). Majanduse kehvadel aegadel võib suur hulk sotsiaalsete tagatisteta (sh platvormidel) töötajaid tekitada tõsiseid ühiskondlikke probleeme ([Arennguseire Keskus, 2018b \[266\]](#)).
 14. Praegused sotsiaalkindlustuse süsteemid (sh pensionisüsteemid) tuleb üle vaadata, sest **surve maksusüsteemile** suureneb ja võib hakata takistama riikide majanduslikku arengut. Paljud Euroopa riigid on hakanud juba oma **sotsiaalse kaitse poliitikat** reformima, sest praegused sotsiaalse kaitse mudelid ei ole pikas ettevaates jätkusuutlikud. ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülj, i.a. \[267\]](#))

15. Kaaluda oleks vaja ka **maksusüsteemi ajakohastamist, et see ei seaks nii suurt koormust enam tööjõule või inimkapitalile, vaid maksustaks pigem raiskavat ressursikasutust**, arvestaks digitaalsetel tehnoloogiatel põhinevaid uusi ärimudelid ja kasvavat piiriülest andmekaubandust ega jätaks kaitses ilma *start-up*-ettevõtjaid või jagamismajandusega tulu teenijaid ([Käsper, 2018 \[268\]](#); [Rani ja Grimshaw, 2019 \[269\]](#); [World Economic Forum, 2019 \[270\]](#)).

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Keskendumine füüsilisele ja vaimsele tervisele

Trendi mõju avaldumine

1. Ühiskonna vananedes ning tervise- ja sotsiaalkulude kasvades võib tulevikus tasuta **raviteenuse kättesaadavuse väheneda** ([Pärna, 2016 \[271\]](#); [Arenguseire Keskus, 2020b \[272\]](#)).
2. Euroopa Tervise Foorumi stsenaariumide kohaselt muutub elanike **tervisekäitumise jälgimine** ja **tervislike eluviiside toetamine** vananevat ühiskonda ja suurenevaid tervishoiukulusid arvesse võttes üha olulisemaks ([Grišakov, 2021 \[273\]](#)). Eriti arvestades, et enam kui 50% inimese tervisest sõltub tema tervisekäitumisest ja elustiilist, 20% on tingitud keskkonnast, 20% on pärilik ja vaid 10% sõltub ligipääsust meditsiinile ([Pärna, 2016 \[274\]](#)).
3. 2/3 eurooplastest ei liigu piisavalt, mis toob kaasa 600 000 enneaegset surma ja 100 mld eurot aastas otseseid (tervishoid) ja kaudseid kulusid majandusele ning ühiskonnale ([Pärna, 2016 \[275\]](#)). Ka Eestis on **suurenemas ülekaalulisus**: üle poole rahvastikust on ülekaaluline, sh iga neljas 1. klassi õpilane ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülg, i.a. \[276\]](#)).
4. Eestis on oodatava eluea kasv EL-i kiireim, kuid jääb keskmisele endiselt alla. Inimeste tervena elatud eluiga pole aga viimasel kümnel aastal pikenenud (55,9 aastat). Ligi 53% **tervisekaotusest** on tingitud **riskiteguritest või -käitumisest** (2017. aastal): kõrge vererõhk, tasakaalustamata toitumine, nikotiini ja tubaka tarvitamine, liigne kehakaal ja vähene füüsiline aktiivsus, alkoholi ja narkootikumide tarvitamine. Tähtis tegur tervisekaotuses on ka **inimeste vaimse tervise olukord, töusuteel on meeleolu- ja ärevushäired (enesetapud moodustavad ligi 27% vigastussurmades)**. **Tervisekäitumises** on ka suured vahed haridustaseme, soo ja piirkonna järgi, aga ka piirkondlikult (nt Kagu-Eestis on tervena elatud eluiga üle kümme aasta lühem, võrreldes Põhja- ja Lääne-Eesti elanikega). ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülg, i.a. \[277\]](#))
5. Elanike tervisekäitumise kujundamisel ja terviseriskide maandamisel on suur, kuid sageli alatähtsustatud roll hästi planeeritud elukeskkonnal. **Elukeskkonna kvaliteet** (ligipääsu puudumine rohealadele, müra ja valgussaaste) mõjutab oluliselt vaimset tervist ja stressitaset. ([Grišakov, 2021 \[278\]](#))
6. Mitmesugused tehnoloogilised lahendused ja pilvepõhine tarkvara loovad uusi võimalusi, et oma heaolu aktiivselt juhtida (nn **biohakkimine**), tervise teavet hallata ja visualiseerida, seada eesmärged ning seeläbi **teadlikult suunata tervisekäitumist** ([Sohnemann jt, 2020 \[279\]](#)).
7. Inimeste ülemaailmne liikuvus suurendab globaalsete pandeemiate riski ([European Strategy and Policy Analysis System, 2019 \[280\]](#)).
8. **Viiruskriis** koos ametlikult kehtestatud **hügieeninõuetega** suunas senisest enam inimeste tähelepanu tervisele ja hügieenile, muutuste **mõju käitumismustritele ja väärtushinnangutele hinnatakse pikemaajalisemaks** ([Lund jt, 2020a \[281\]](#)). ([Rosenblad jt, 2020 \[282\]](#))
9. **COVID-19 kriis on süvendanud praeguseid vaimse tervise probleeme**. Juba enne pandeemiat olid käitumuslikud terviseprobleemid (nt ärevus, stress ja depressioon) laialt levinud ning inimeste heaolu vähenemise peamine põhjus, tuues kaasa töölt puudumise, vähenenud tootlikkuse ja kasvavad kulud tervishoiuteenustele. Rääkimata sellest, et **depressioon ja stress suurendavad muude kulukate haiguste** (diabeet, vähk, südameveresoonkonna haigused jne) **esinemissagedust**. ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[283\]](#))
10. 2019. aastal nimetas Maailma Terviseorganisatsioon **töötajate läbipõlemise** ametlikult haiguseks, märkides, et selle põhjuseks on **krooniline töökohal tekkiv stress** ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[284\]](#)).
11. Rahvatervise taristu ajakohastamine ja tervishoiusüsteemide ajakohastamine, sh **telemeditsiini** ja **virtuaalse tervise** laiem kasutamine, on valdkonnad, millele tuleks tulevikus tähelepanu pöörata ([Singhal ja Sneader, 2021 \[285\]](#)).

12. **Mikroorganismide** kasutamine loob **innovatsioonivõimalusi** kõigis tööstusharudes ning pakub ettevõtetele võimalusi laia ringi terviseprobleemide (sh kroonilised haigused) lahendamiseks **uute toodete ja teenustega**. Aastased investeeringud mikrobioomiga tegelevatesse tervise ja heaolu iduettevõtetesse on alates 2010. aastast kasvanud 1600% ehk 863 mln dollarini. ([EY, 2020 \[286\]](#))
13. **Suurte kliiniliste andmemahtude**, nagu isikustamata terviseandmete või patsientide poolt rakendustesse sisestatud andmete analüüsimine, võimaldab **paremat diagnostikat, ravi** ja meditsiini arendamist ning **kulude kokkuhoidu** ([Suurandmed..., 2021 \[287\]](#)).
14. Areng geen- ja biotehnoloogias muudab ravimite olemust ja pikendab inimeste eluiga ([Eamets, 2018 \[288\]](#)). Elu geneetiline ümberprogrammeerimine on muutunud käegakatsutavaks. Ees seisab **süntheetilise bioloogia ajastu**, mis tähendab, et bioloogias kasutatakse **insenertehnilisi printsiipe** (sh suurandmeid ja tehisintellekti), et täielikult ümber programmeerida rakkude käitumist ja anda neile uusi kasulikke funktsioone. ([Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2021 \[289\]](#); [Maidla, 2017 \[290\]](#)) Süntheetiline bioloogia (rakkude modelleerimiseks kasutatav DNA on sünteesitud inimese käe läbi) avab võrreldes senise geenitehnoloogiaga suuremad võimalused geenide muutmisel ja organismide disainimisel ([Maidla, 2017 \[291\]](#)).
15. **Süntheetilisel bioloogial** on kaugeleulatuv mõju eri tööstusharudele, see **muudab paradigmaatilisel** viise, kuidas me **ravime haigusi, valmistame asju ja toitume** ([EY, 2020 \[292\]](#)). Juba praegu on valdkonnas loodud kümneid ettevõtteid üle maailma (sh Soomes ja Lätis) ([Maidla, 2017 \[293\]](#)). Aastased erainvesteeringud süntheetilisse bioloogiasse jõudsid 2019. aastal 4,4 mld dollarini, kasvades 2010. aastast 310% ([EY, 2020 \[294\]](#)).
16. DNA sünteesi hind on kukkunud ligi 300 korda, DNA järjestuse määramise hind odavnenud miljon korda ([Maidla, 2017 \[295\]](#)). Masinõpe võimaldab töödelda andmeid toodete või protsesside jaoks ideaalsete DNA-konfiguratsioonide tuvastamiseks. Esile kerkivad avaliku või erasektori biofondid, mis võimaldavad taskukohast, standardiseeritud, *plug-and-play*-tüüpi **geneetilist disaini**. ([EY, 2020 \[296\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju töökohtadele

1. Töötamine **emotsionaalselt koormavatel** (nt kellegi eest hoolitsemine, vihaste klientidega tegelemine jne) või **ajaliselt nõudlikel** (jäigad ja ebarealistlikud tähtajad) positsioonidel võib lisaks väsimusele ja **lääbipõlemisele** põhjustada ka muid stressist tulenevaid terviseprobleeme, nt **südameveresoonekonna-, luu- ka lihaskonna vaevusi ja depressiooni** ([Maidla, 2017 \[297\]](#)). **Hüperühendus** (*hyper-connectivity*) töökohal muudab inimesed (sh otsustajad) üha õnnetumaks, mis omakorda **alandab tootlikkust ja kahjustab tervist** ([European Strategy and Policy Analysis System, 2019 \[298\]](#)).
2. Suhtumine vaimse tervise probleemidesse (ettevõtetes, töökohtadel, ühiskonnas laiemalt) on muutumas. Töötajate poolt **kasvavad nõudmised vaimsele tervisele tähelepanu pööramiseks, stressi, ärevuse ja depressiooni korral otsitakse praegu rohkem abi kui veel viis aastat tagasi ning uue töökoha valimisel on tähtsal kohal vaimse tervisega seotud hüved**. Praegune tööjõud eeldab, et teemast räägitaks avalikult, tööandjad võtaksid vaimse tervise probleeme tõsiselt ning pakuksid asjakohast tuge ja abi. ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[299\]](#))
3. Viiruskriisi kogemuse taustal vajab suuremat tähelepanu **vaimse ja füüsilise tervise tasakaal**. See tõstab esile tervishoiu (eriti ennetustegevus), vaimse tervise spetsialistide ning hariduse ja sotsiaalvaldkonna tugispetsialistide vajaduse. ([Rosenblad jt, 2020 \[300\]](#))
4. **Kõrgenenud tähelepanu tervisele ja hügieenile** laiemalt võib mõjutada **ka teadus- ja arendustegevust, hügieeni-, tervise- ja kaitsevahenditega seotud tööstusharusid, lähikontaktseid teenindusvaldkondi ning tööhõivet nendel aladel**. Rangemate tervise- ja

hügieeninõuete täitmine toob näiteks kaubandus- ja teenindusettevõtetele kaasa kulude kasvu. ([Rosenblad jt, 2020 \[301\]](#))

- COVID-19 viiruse jätkuv laialdane levik (või ka uute pandeemiate tekkimine) võib tuua kaasa **vajaduse eraldi töökohtade järele**, mille vastutada on kõik **viiruse leviku piiramisega seondud** asutuses ([Krijukov, 2020 \[302\]](#)).
- Kuna **täppispsühhiaatriast** saab üha tavapärasem ravipraktika, muutuvad vaimse tervise ravimeetodid veelgi tõhusamaks, mis omakorda suurendab kindlust, et investeeringud vaimse tervisega tegelemiseks tasuvad end ära. Harvard Business Review on välja toonud, **et iga vaimse tervise peale kulutatud dollar toob majandusse tagasi neli korda rohkem**. Organisatsioonidel, kes seavad juurdepääsu vaimse tervise teenustele ja töötajate heaolu parandavad sekkumised prioriteediks, on võimalik vastavate investeeingutelt tänu töötajate (ja ettevõtte kui terviku) tulemuslikkuse paranemisele märkimisväärset tulu teenida. ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[303\]](#))
- Arvestades, et Eestis **suureneb ülekaalulisus**, sh veerand algklassilastest on ülekaalulised ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülg, i.a. \[304\]](#)), võib eeldada, et **tulevikus on tööturule sisenejate füüsilised võimed senisest veelgi kesisemad** ([Pärna, 2016 \[305\]](#)).
- Cedefopi prognoosi kohaselt kasvab Eestis tervishoiusektor aastatel 2022–2030 ca 1,2% aastas seoses rahvastiku vananemisega ([Cedefop, 2020 \[306\]](#)). Ka OSKA COVID-19 mõjude eriuuringu kohaselt on t **ööjõuvajadus tervishoius ja ka hariduse tugiteenuste alal võimendumas**, eriti seoses **vaimse tervise ja ennetusega** ([Rosenblad jt, 2020 \[307\]](#)).
- Eestis on **head eeldused sünteetilise bioloogia alase ettevõtluse arendamiseks** ja maailma liidrite hulka jõudmiseks. Varasemad investeeringuid inimkapitali (arvestataval tasemel molekulaarbioloogia, inseneri- ja IT-haridus ning teaduslik kogemus) tasuvad end ära, kui toetada uut taristut ja ettevõtlust. ([Maidla, 2017 \[308\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju oskustele

- Telemeditsiini ja virtuaalse tervise lahenduste laiem levik** ([Singhal ja Sneader, 2021 \[309\]](#)) eeldavad töötajate valmisolekut vajaduse korral tööprotsesse ümber korraldada ja integreerida innovaatilisi digitaalseid lahendusi (nt järelkontroll, esialgsed sõeluuringud) ([European Strategy and Policy Analysis System, 2019 \[310\]](#)) oma igapäevatoösse (mh ajakohastada vajaduse korral erialaseid IKT-oskusi täiendõppe raames).
- Kuivõrd tippjuhid tunnetavad, et vaimse tervise probleemide arutamine töökohtades muutub (pandeemia mõjul) üha sagedasemaks ja avatumaks, on oluline, et juhtidel oleksid nii valmisolek kui ka vajalikud teadmised ja oskused vaimse tervise teemadega tegelemiseks ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[311\]](#)). Ka OSKA COVID-19 eriuuringus leiti, et kriisi vahetul mõjul **muutusid organisatsioonides olulisemaks teadmised turvalise töökeskkonna ning töötajate füüsilise ja vaimse tervise hoidmisest** ([Rosenblad jt, 2020 \[312\]](#)).
- Kasvav ebakindlus** ja sellega seotud **vaimse tervise probleemide risk** toob kaasa vajaduse arendada **eneseregulatsiooni, pingetaluvust** jms enesekohaseid oskusi ([Haridus- ja Teadusministeerium, 2019 \[313\]](#)).
- Tööandjatel tasub pandeemiast õppida, kuidas **töökohti ümber kujundada, tervislikumat töökeskkonda luua ja töötajate tervisesse tõhusalt investeerida** ([Singhal ja Sneader, 2021 \[314\]](#)). Aluseks tasub võtta parim praktika ettevõtetelt, kes on vaimse tervisega tegelemisel esirinnas ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[315\]](#)).

- Rahvastikumuutustega edukaks toimetulekuks on möödapääsmatu toetada pika tööelu eelduseks olevat tervise säilitamist ([Puur jt, 2018 \[316\]](#)), seega ka töötajate vastavaid teadmisi, oskusi, hoiakuid ja praktikaid ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülj, i.a. \[317\]](#)). Probleemide ennetamiseks on tähtis, et inimesed teaksid, **kuidas vähendada vaimsele tervisele negatiivselt mõjuvaid riske, oskaksid ära tunda ohte (nt läbipõlemine) ja vaimse tervise probleeme nende tekkimisel ning teaksid, millal ja kust abi otsida** ([Vabariigi Valitsuse kodulehekülj, i.a. \[318\]](#)).
- Süntheetiline bioloogia tähistab paradigmaatilist muutust teaduslikus mõtlemises, bioloogidest saavad insenerid, kes oma igapäevatöös puutuvad tihedalt kokku suurandmete ja tehisintellektiga ([Maidla, 2017 \[319\]](#)). Arvestades personaliseeritud DNA-põhiste toodete ja teenuste turupotentsiaali ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[320\]](#)), on esiplaanile kerkimas ka **tootearendusoskused**.

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju ühiskonnale, majandusele, haridusele

- Süntheetilise bioloogia** arenguga tekib ohtralt potentsiaalseid võimalusi vaktsiinide tõhustamisel, põllumajanduse optimeerimisel, säästvamal tootmisel (riided, ravimid, energia, toit jne), ravi ja haiguste ennetamise personaliseerimisel (biosensid) ([EY, 2020 \[321\]](#)). Süntheetiline DNA võimaldab tulevikus suure tõenäosusega muuta vähki tekitavaid mutatsioone ning inimese rakke resistentseks ohtlikele viirustele, kustutada geenid, mis tekitavad teatud neurodegeneratiivseid haigusi jne. Juba on loomisel bakterid, mis tapavad vähirakke, töö käib „rakuvabrikute“ väljatöötamisel orgaaniliste ühendite (nt polümeeride), tööstuse algühendite, ravimite (nt malaaria vastu) ja biokütuste tootmiseks disainerrakkudes. Naftakeemiaproductide asendamine disainerrakkudes toodetud ühenditega vähendaks tööstusliku sünteesi energiamahukust ja tööstuse üleüldist sõltuvust fossiilkeemiast. Süntheetilise DNA abil on juba saadud palmiõli tootvad vetikad, mis omakorda võimaldaks säästa vihmametsi. Süntheesibioloogid unistavad juba pimedas helenduvatest pargipuudest, isekasvatavatest hoonetest ning suisa võimalustest luua tulevikus eeldusi teistele planeetidele kolimiseks (nt konstrueerida baktereid biosfääri loomiseks ja kaitsta inimorganismi kiirguse eest). ([Maidla, 2017 \[322\]](#))
- Valitsused näevad **süntheetilist bioloogiat** ülemaailmselt nii **majandusliku võimalusena** kui ka vahendina **keerukate probleemide lahendamisel**. Kui õigusliku raamistikuga seotud küsimused jõuavad lahendusteni, avanevad uued turud ja tootmisvõimalused. Hiina, Singapur, Ühendkuningriik ja USA peavad süntheetilist bioloogiat riiklikuks prioriteediks, Jaapanil on olemas vastav strateegia, India arendab biokütuseid ja biofarmat, käivitatud on ülemaailmne biofond. Ka EL toetab erinevaid süntheetilise bioloogia algatusi jätkusuutlikkuse eesmärkide saavutamiseks. ([EY, 2020 \[323\]](#))
- Käitumuslike terviseprobleemide ravi saamine on endiselt liiga keeruline. Kulukuse, kättesaadavuse ja sotsiaalse stigma tõttu ei jõua enamik käitumishäiretega inimesi ravile. ([Pfeffer ja Williams, 2020 \[324\]](#))
- Andmepõhine personaalennetus ja -meditsiin** on tõhusad vahendid haiguste ennetamisel, varasel märkamisel ja tulemuslikumal ravimisel. Märgatavat kokkuhoidu riigi ravikuludes annavad need aga vaid siis, kui need jõuavad kogu elanikkonnani. ([Areguseire Keskus, 2021 \[325\]](#))
- Proгноositakse, et paljud toidusektoris pandeemia ajal avaldunud suundumused jätkuvad ka tulevikus. Eeldatakse, et **tarbijate terviseteadlikkus suureneb**, kasvatades nõudlust toidu järele, mis on kohalik, tervislik ja sertifitseeritud mahepõllumajandusest ning mille ohutuse tagamiseks on tarneahelaüleselt võimalik jälgida selle päritolu. ([Ellen MacArthur Foundation, 2020 \[326\]](#))
- Helsingi linna koostatud jalgrattasõidu tasuvusuuringu kohaselt toetab rattataristusse investeerimine nii elanike tervist kui ka ligipääsetavust. Eriti oluline on **liikumisharjumuste** mõju tervisele laste puhul, kes võrreldes varasemaga käivad vähem õues ning keda viiakse kooli-lasteaeda üha enam autoga. ([Grišakov, 2021 \[327\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Isikustatum, kuid säästvam tarbimine

Trendi mõju avaldumine

1. Inimeste soov tarbimisvalikute kaudu **eristuda** ja huvi spetsiifilistele vajadustele vastavate **individualiseeritud toodete ja teenuste** vastu süveneb ([Pärna, 2016 \[328\]](#)). Tulevikutarbijad ei rahulda enam kõigile sobivate (*one-fits all*) lahendustega ([Pinker, 2018 \[329\]](#)).
2. Tänu maailma meediastumisele ja sotsiaalvõrgustike kasvavale tähtsusele põhinevad tarbimisvalikud varasemast enam toodete ja teenuste „**sotsiaalsel potentsiaalil**“ ja „**sümbolilisel väärtusel**“ (identiteediloome, grupikuuluvuse kinnitamise või teatud gruppidest distantseerumise signaaliseerimine, sotsiaalse kapitali akumulatsioon, enesebrändimine, staatuse väljendamine jms) ([Willman-livarinen, 2017 \[330\]](#)).
3. Traditsiooniliste identiteedi (samastumise, enesemääratluse) allikate (nt rahvus, etnilisus, riik, linn vms) kõrval on esile kerkimas **uued „dominandid“, sh subkultuurid, elustiilid, maailmavaated** jms ([Pärna, 2016 \[331\]](#)). Kasvamas on ka tarbijate n-ö **refleksiivsus** (esiplaanile nihkub ettevõtte ja toote lugu, missioon, heategevus jms), sh teadlik soov iga ostuga **keskkonnale** aina **vähem mõju avaldada** (toote komponendid ja koostis, kauba saatmise jalajälg, taaskasutatav pakend, taastuvenergia kasutamine tootmises jne) ([Väät, 2021a \[332\]](#)).
4. Muutused tarbimiskäitumise aluseks olevates **väärtushinnangutes ja teadlikumad valikud** toovad kaasa suundumuse kehtvuskaupade omamise asemel neid laenutada, taas- ja ühiskasutuse (jagamismajandus), üha süveneva soovi tarbida „emotsiooni“, luues ühtlasi soodsa pinnase uute ärimudelite esilekerkimiseks ([Pärna, 2016 \[333\]](#); [Eamets, 2018 \[334\]](#); [Material Economics, 2018a \[335\]](#)).
5. **Nooremate põlvkondade** orienteeritus **liikuvusele, kogemustele, ühistegevustele, looduskülastustele, üritustele** jne kujundab ümber **vaba aja veetmisega** seotud **tarbimisvalikuid**. **Pereelu** algus ei vähenda nooremate põlvkondade puhul olulisel määral **soovi olla sotsiaalselt aktiivne** (üritustel osaleda, suhelda jne). ([Grišakov, 2021 \[336\]](#))
6. Uued „**nutipõlvkonnad**“ tarbijatena peavad iseenesestmõistetavaks online-teenuseid, individuaalset lähenemist, erinevuste ja erivajaduste märkamist jne. Elanikkonna vananedes muutuvad ka **vanemaelised** tarbijasihtrühmana senisest olulisemaks, kasvab neile mõeldud toodete ja teenuste hulk. ([Pärna, 2016 \[337\]](#))
7. **Tarbijaootuste teisenemine** sümbioosis innovaatiliste tehnoloogiliste lahendustega (suurandmete ja tehisintellekti kasutamine, analüüsivõimaluste laienemine, massmugandamine, DNA-põhised tooted ja teenused, digiplatvormid, isejuhtivad sõidukid jms) toovad ettevõtetele ja tarbijatele kaasa nii uusi võimalusi kui ka riske (vt ka megatrendi [Digitehnoloogia ulatub kõikjale](#)). Prognooside kohaselt saab järgnevast kümnendist n-ö tarbijate kuldaeg, kellele pakutakse lisaks mugavusele ja tarnekiirusele ka valikuvõimalusi, personaliseeritud lahendusi, kvaliteedi ja hinna läbipaistvust ning kontrolli protsesside üle rohkem kui iial varem. ([Rosenblad jt, 2018 \[338\]](#))
8. Kasvava informatsioonihulga, pealtnäha lõputult laienevate valikuvõimaluste, kuid piiratud ajaliste ressurssidega **muutub tarbimisotsuste langetamine psühholoogiliselt üha koormavamaks** ([Willman-livarinen, 2017 \[339\]](#)).
9. Süveneb **suurte digiplatvormide** turuvõim ning nende roll reeglite kehtestajana ([Arenguseire Keskus, 2021 \[340\]](#)). Nende edu tagab suutlikkus **koguda, säilitada ja analüüsida suuri andmehulki** ning luua nendest **uut väärtust**. Inimeste **valikuid** (sh liikumist) nii digitaalses kui ka füüsilises ruumis korraldavad **üha enam algoritmid**. ([Grišakov, 2021 \[341\]](#))

10. Suurenev liikumisvajadus ja teenuse mugavus tõukavad tagant **uute individuaalsete liikuvusteenuste** arengut (nt sõidujagamine, autode, tõukerataste lühirent, MaaS ehk integreeritud liikuvusteenus jms) ([Grišakov, 2021 \[342\]](#)).
11. **COVID-19 kriis kiirendas juba varem esile kerkinud tarbimistrende** (jaekaubanduses ja meelelahutuses), sh kinnistas tarbijate eelistusi *online*-teenuste, e-kaubanduse, säästvate ja keskkonnasõbralike valikute kasuks, nagu ka kahanevat „brändilojaalsust“, avatust globaalsele konkurentsile, kulutuste suurenemist teenustele jms ([Chinn jt, 2020 \[343\]](#); [Singhal ja Sneader, 2021 \[344\]](#); [Eamets, 2018 \[345\]](#); [Remes jt, 2021 \[346\]](#)).

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju töökohtadele

1. E-kaubandus ja vajadus vastava tööjõu järele jätkab kasvamist, tõenäoliselt muutub veebimüügi turuosa tulevikus suuremaks, kui on füüsilistel müügikohtadel. Ettevõtete jaoks eeldab konkurents püsimine **digitaalsete müügikanalite arendamist**, nagu ka sujuvat **integreerimist traditsiooniliste kanalite ja funktsioonidega** koos võimekuse laiendamisega kaupa klientideni toimetada. E-kaubanduse arenguvõimalused ja mahtude kasvukiirus sõltub eeskätt **logistika valdkonna edenemisest**, eriti uuendustest n-ö **viimase miili lahendustes** ja mugavusest tarbijate perspektiivist, nagu ka võimalikult sujuvast üleminekust ühest müügikanalist teise. ([Remes jt, 2021 \[347\]](#); [Rosenblad jt, 2018 \[348\]](#))
2. Kuna **tehnoloogiline areng võimendab** üha enam **individualiseerimist**, tuleb ettevõtetel konkurents püsimiseks kasutada kõiki võimalusi (sh leida või koolitada töötajad), neid suundumusi omavahel integreerides tarbijatele lisaväärtus luua ning tooteid, teenuseid, reklaami ja turundust personaliseerida ning „õmblusteta tarbijakogemust“ pakkuda ([Remes jt, 2021 \[349\]](#); [Sohnemann jt, 2020 \[350\]](#); [Pinker, 2018 \[351\]](#); [Suurandmed..., 2021 \[352\]](#)). N-ö emotsiooniäri on kõrgemate kasumimarginaalidega võrreldes n-ö tooteäri - masstootmise puhul „müüakse“ eeskätt mahtu ja odavat hinda (mastaabiefekt) ([Pärna, 2021 \[353\]](#)).
3. **Uued tehnoloogilised lahendused** tarbijate kohta info kogumiseks, nende eelistuste ja käitumise analüüsimiseks (sh **tehisintellekt, suurandmed ja nende üha parem kättesaadavus**) ([OECD, 2019b \[354\]](#); [EY, 2020 \[355\]](#); [CB Insights, 2021a \[356\]](#)) võimaldava ettevõtetel täiesti uuel viisil tarbijaskonnaga suhestuda, **sh läheneda individuaalselt igale võimalikule kliendile**, tuua inimeste vajadusi ja soove paremini mõistes turule uue põlvkonna tooteid ja teenuseid, uuendada seniseid ja arendada uusi ärimudelid ning ühtlasi säästa ressursse ([Eamets, 2018 \[357\]](#); [Suurandmed..., 2021 \[358\]](#); [Euroopa Komisjon, 2020f \[359\]](#)).
4. Täiustatud andmeanalüüs ja tehisintellekt võimaldavad muuta tulevikus tooted ja teenused n-ö **hüperindividualiseerituks** (nt DNA-põhine toitumine, kosmeetika, reisimine jne) ([Sohnemann jt, 2020 \[360\]](#)).
5. Tarbijad saavad reaajas tootmisprotsessis kaasa rääkida, muutes standardiseeritud tooted ja teenused ainulaadseks ja isikupärastatuks tänu digitaalsetele tootekonfiguraatoritele ja liitreaalsusele, mis loovad võimalused **massmugandatud** (*mass-customized*) lahenduste levikuks ([Areguseire Keskus, 2018b \[361\]](#); [Pinker, 2018 \[362\]](#)). See eeldab inimesi, kes looksid veebipõhiseid lahendusi, mille kaudu tarbija saab oma valiku teha ([Areguseire Keskus, 2018b \[363\]](#)). Selline **toodete ja teenuste personaliseerimine** on üha enam muutumas **staatuse sümboliks**. **Klientidega koosloomes** leiavad ettevõtted ka uusi arendusideid, suurendades samal ajal kliendirahulolu ja lojaalsust. Näiteks on Deutsche Bahn motiveerinud oma kliente ühiselt uusi lahendusi välja töötama kliendikogemuse ja individuaalsete reisiteekondade optimeerimiseks. ([Pinker, 2018 \[364\]](#))

6. Tarbijate soov eristumiseks ja toodete-teenuste individualiseerimiseks toetab kiire tarneahelaga rätsepatoodangu levikut. Eesti peab olema valmis ka selleks, et tekstiili- ja rõivatööstus (v.a n-ö butiiktootmine) praegusel kujul kaob. ([Pärna, 2016 \[365\]](#))
7. Pandeemia mõjul võib tarbimishüppamise vähenemine pikaajaliselt puudutada eelkõige (rahvusvahelist) reisimist (eelkõige ärireise) ja suursündmusi ning füüsilistes poodides ostlemist ([Chinn jt, 2020 \[366\]](#)).
8. Isejuhtivate autode kasutamine sõidujagamisteenuse pakkumiseks võimaldab hoida kokku tööjõukuludelt ning langetada veelgi teenuse hinda. See tähendab, et ühistranspordil on üha keerulisem kasutusmugavuse poolest autodega (sh sõidujagamisega) konkureerida. ([Grišakov, 2021 \[367\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju oskustele

1. Ettevõtelt oodatakse senisest enam **individuaalset** lähenemist, **personaliseeritud** tooteid ja teenuseid, erinevuste ja erivajaduste märkamist, **keskkonnasäästu** ja **jätkusuutlikkuse** ootustega arvestamist (nt toodete pakendamine, taaskasutus jne), mis eeldab vastavate kompetentside arendamise vajadust, sh oskusi kasutada eelnimetatud eesmärkide saavutamiseks uusi tehnoloogilisi lahendusi ([Pärna, 2016 \[368\]](#); [Väät, 2021a \[369\]](#)). Oluliseks muutuvad teadmised ja ideed, kuidas suurandmete kasutamisega tõhustada ettevõtete toimimist, parandada logistikat ning suurendada tarbijate rahulolu ([Eamets, 2018 \[370\]](#)).
2. **Tarbijakäitumise ja müügitulemuste analüüsiga** seotud tegevuste tähtsus kasvab pea kõigil juhtide ja spetsialistide kutsealadel seoses kasvava vajadusega eristuda ja turgu tunda. Müügitulemuste siirdumine digikanalitesse kasvatab ettevõtte igapäevase tegevuse käigus tekkivate andmete hulka, mille oskuslik kasutamine (suutlikkus andmeid kontekstualiseerida ja tõlgendada) võimaldab oluliselt parandada prognooside ja juhtimisotsuste kvaliteeti, säästa ressursse, personaliseerida turundustegevusi ja tarbijatele suunatud pakkumisi jne. ([Rosenblad jt, 2018 \[371\]](#)) Andmekirjaoskuse omandamiseks on palju materjali raamatukogudes ja internetis, tähtsad on ka katsetamisjulgus ja praktilised kogemused ([Euroopa Komisjon, 2020f \[372\]](#)).
3. Sujuv, nn **õmblusteta kaubandus** võimaldab ettevõtetel optimeerida klienditeekonda, mis eeldab võimekust integreerida omavahel e-kaubanduse ja müügipunktide kaudu levitamise ning sulatada need üheks sujuvaks kogemuseks ([Sohnemann jt, 2020 \[373\]](#)).
4. Lääne-Euroopas, millega on seotud 70% Euroopa e-kaubanduse käibest, on kasvamas uue põlvkonna ostjate **teadlik soov iga ostuga keskkonnale aina vähem mõju avaldada**. Nii soovitakse ostuotsuse tegemisel teada toote komponentide koostist, kauba saatmise (lennuk, laev, kuller) ökoloogilise jalajälje suurust ning võimaluse korral eelistatakse taaskasutatavat pakendit (rahvusvahelised poed pakuvad, Eestis veel vähe levinud). Aina paremini ostetakse missiooni, abi ning ettevõtte ja toote lugu (taastuvenergia kasutamine, heategevus jne). Tootjatel, müüjatel ja turundajatel on seega vaja välja arendada võimekus vastata aina „rohelisemaks“ ja säästvamaks muutuvate tarbijate ootustele. ([Väät, 2021a \[374\]](#))
5. Inimesed ei taha enam kõike, vaid endale sobivat. Umbes pooled tarbijatest leiavad, et **personaliseeritud pakkumised** muudavad nende ostuotsuseid ehk panevad ostlema. Tarbijate võimalikest vajadustest lähtuvate personaliseeritud sõnumite koostamine muutub seega lähiaastatel kliendirahulolu ja klienditeekonna disainimise võtmeoskuseks. E-posti ja sotsiaalmeedia turunduse võimalused on jätkuvalt ühed kuluefektiivsemad kliendibaasi kasvatamise ja kasutoomise vahendid automaatturunduses (nt toob see esile vajaduse oskuse järele jagada soovitusi ostetud toodete hooldamise kohta, pakkuda personaalseid soodustusi, tootesoovitusi, jutustada lugusid jne). ([Väät, 2021a \[375\]](#))

6. **Turunduses** omandab võime mõista tarbijate **muutunud otsustusprotsesse** otsustavaks. Turundajate jaoks on väga tähtis teada, kuidas nende kliendid kasutavad nende tooteid **identiteediloomes, enesebrändimisel ja sotsiaalse „valuutana“**. ([Willman-livarinen, 2017 \[376\]](#))
7. Avaramad võimalused turu segmenteerimiseks muudavad järjest olulisemaks näiteks subkultuuride, roheline maailmavaate jms põhise müügi ja turunduse (sh piiriülese) ([Pärna, 2016 \[377\]](#)). Brändid peavad suutma kõnetada tarbijaid ja jõudma nendeni uutel viisidel ([Singhal ja Sneader, 2021 \[378\]](#)).
8. McKinsey (2020) uuringus väitis 60% jaekaubandusettevõtetest, et nad on vaid mõõdukal määral valmis e-kaubanduse kasvuvõimalusi kasutama. Juhid leiavad, et enamasti ei teata tegelikult, millest peaks alustama. **Otse tarbijale müümine nõuab uute oskuste, võimekuste ning äri- ja hinnamudelite väljatöötamist**. Trend on siiski selge: **suur osa tarbijatest kolib veebi ja nendeni jõudmiseks peavad ka ettevõtted sinna minema**. ([Singhal ja Sneader, 2021 \[379\]](#))
9. Arvestades seda, kui paljud tooted muutuvad järjest nutikamaks ja seeläbi keerukamaks (nt elektroonika, ehitusmaterjalid, seadmed), on jätkuvalt tähtis müügipersonali **konsulteerimisoskus** toodete valikul, sealjuures on üha olulisemaks muutumas **kliendikeskne lähenemine**, et pakkuda võimalikult **personaliseeritud** teenindust ([Rosenblad jt, 2018 \[380\]](#)).
10. Hoogu kogub n-ö **kogemusmajandus**, vajadus vastavate oskuste järele kasvab ([Pärna, 2016 \[381\]](#)).

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Trendi mõju ühiskonnale, majandusele, haridusele

1. Tehisintellekt, edusammud andmetöötuses ja vastavate võimaluste üha kättesaadavamaks muutumine tähendab tarbijate jaoks paremaid tervishoiu- ja kommunaalteenuseid, harvemini katki minevaid kodumasinaid, turvalisemaid ja puhtamaid transpordisüsteeme. Ettevõtluses (masinatööstuses, transpordis, küberturvalisuses, põllumajanduses, rohe- ja ringmajanduses, tervishoius, moes, turismis) töötatakse välja **uue põlvkonna teenused ja tooted (mis ühtlasi kestavad kauem)**. Teenuste (transport, haridus, energiaga varustamine ja jäätmekäitlus) osutamise **kulu väheneb**, õiguskaitseasutused saavad sobivad vahendid kodanike turvalisuse tagamiseks. ([Euroopa Komisjon, 2020f \[382\]](#)) Ruumiandmetel on tulevikus oluline roll **kvaliteetsema (linna)ruumi planeerimisel ja kasutajakogemuse mõistmisel** (loomulikult juhul, kui omavalitsusel või riigil on andmetele ligipääs) ([Grišakov, 2021 \[383\]](#)).
2. **Innovaatiliste andmetöötuslahenduste** kasutuselevõtt võib lisaks tarbijatele pakutavate võimaluste laiendamisele tuua kaasa ka **uusi riske**, vajalik on tagada piisavad **tagatised kodanike õiguste ja vabaduste kaitseks** ([Euroopa Komisjon, 2020f \[384\]](#)). Digiteenuste pakkujatel on kasutajate kohta enam teavet kui kasutajatel nende kohta, **regulatsioonide puudumine** võib tekitada olukorra, kus tarbija eelistusi ja nõrkusi kasutatakse ära äriilistel või poliitilistel eesmärkidel. Väga täpselt suunatud reklaamid tõstatavad küsimuse võimalikust **manipulatsioonist**. **Automatiseeritud andmepõhised hindamised** võivad luua olukorra, kus teatud üksikisikud või rühmad liigitatakse nii, et nad jäävad selle tulemusena ilma näiteks karjäärivõimalustest või tervisekindlustusest. ([Suurandmed..., 2021 \[385\]](#)) **Suuretevõtete kogutud andmete** puhul on **kodanikel vähe kontrolli selle üle, mis eesmärgil neid andmeid kasutatakse ja kellele edasi müüakse** ([Grišakov, 2021 \[386\]](#)).
3. Meie liikumist ruumis jälgib ja suunab üha rohkem tehnoloogia. Sellistest **uutest liikuvusteenustest** nagu sõidujagamine on eelkõige tänu selle suuremale kasutusmugavusele kujunemas ühistranspordi konkurent. Esimesed isejuhtivad autod on tõenäoliselt suunatud sõidujagamisteenuste pakkumisele, mida nähakse esialgu nende peamise rakendusena. Prognoositakse, et nende sõidukitega liikumine võib moodustada aastal 2030 juba 40% erasõitjate aastastest läbisõidust Euroopas. ([Grišakov, 2021 \[387\]](#))

4. **Pandeemiast tulenevad piirangud** kujundasid olulisel määral **tarbimisvalikuid ja -käitumist**, nende nihete mõju on ilmselt tunda veel pikalt pärast pandeemia lõppu ([Singhal ja Sneader, 2021 \[388\]](#)).
5. Pandeemia kiirendas **digitaalsete toodete ja teenuste kasutuselevõttu**, muutes märkimisväärselt tervishoiuteenuste osutamist, *online*-toidupoed on käivet peaaegu kahekordistanud ja voogedastusteenuste laialdane kasutuselevõtt jätkub ([Singhal ja Sneader, 2021 \[389\]](#)).
6. **Kodusem eluviis ja investeringud mugavusse** võivad paljude tarbijate jaoks jääda püsivamaks suundumuseks, mida soodustavad jätkuvad võimalused töötada kodust. Selline käitumine on oluliselt laiendanud kodu kui nähtuse tähendust, hõlmates nii töötamist, kehakinnitamist, meelelahutust kui ka treeninguid jms. ([Singhal ja Sneader, 2021 \[390\]](#))
7. **Meelelahutuse** valdkonnas näitab McKinsey analüüs kinosid puudutava nõudluse püsivat langust – filmistuudiotite üleminek digitaalsetele kanalitele võib soodustada koduse digitaalse meelelahutuse eelistamist ja tuua kaasa kinode sulgemise. Muutunud tarbimismustrid on toonud kaasa turuosade ümberjagamise ja loonud võimalusi uutele turule sisenejatele. ([Singhal ja Sneader, 2021 \[391\]](#))
8. Osa varem siseturule suunatud majandusharusid avanevad **globaalsele konkurentsile**, sest kohalikul tarbijal on järjest suurem valik ja enam võimalusi välismaiste virtuaalsete kontsertide, etenduste või giidiga ringkäikude tarbimiseks (pandeemia võimendas seda suundumust) ([Areguseire Keskus, 2021 \[392\]](#)).
9. **Füüsilised distantseerimisnõuded** on muutnud liikumisvõimalusi, tarbijate **transpordivajadusi ja -valikuid** võib-olla jäädavalt ([Ellen MacArthur Foundation, 2020 \[393\]](#)).
10. Juba enne pandeemiat esile kerkinud **liikuvusega** seotud suundumused – sõidujagamisteenused, elektrilised ja alternatiivsed transpordiliigid, uuenduslikud kerged materjalid ja autonoomsed sõidukid – on jätkuvalt aktuaalsed. Lisaks mõjutavad e-kaubandus, otsemüük ja elektrisõidukite laiem levik automüüki, oodata on märkimisväärsed muutusi autode hinnastamismudelites ja -tasemetes. ([Ellen MacArthur Foundation, 2020 \[394\]](#))
11. Kodust töötamise laiem levik võib vähendada **ärireise**, mis omakorda mõjutab ka puhkusereisideks pakutavaid marsruute ja lende. Ärireiside nõudlus on tõenäoliselt pärsitud nii pandeemiast taastumise ajal kui ka pärast seda (McKinsey hinnangul võib äriliste lennureiside hulk olla pärast pandeemiat 20% madalam, teised allikad ennustavad kuni 36% langust). ([Remes jt, 2021 \[395\]](#))
12. Eeldatavasti jäävad kaugtöö ja veebipõhine jaemüük püsima, vähendades **pendelrände** vajadust, suurendades nõudlust kojukande järele ja stimuleerides elanike ümberpaiknemist maapiirkondadesse. Tõenäoliselt võib see tulevikus kaasa tuua veelgi **suurema sõltuvuse e-kaubandusest**. ([Ellen MacArthur Foundation, 2020 \[396\]](#))
13. Koduse toiduvalmistamise tendents kasvab, kuna eeldatavasti teeb tulevikus järjest rohkem inimesi kaugtööd ja veedab seetõttu rohkem aega kodus. Prognoositakse, et veebipõhine toiduostmine (poed, restoranid) jääb ka tulevikus kõrgemale tasemele võrreldes pandeemiaeelse ajaga ja isegi jätkab kasvamist. ([Ellen MacArthur Foundation, 2020 \[397\]](#))
14. Tulevikus nähakse vajadust digitaalse taristu järele, mis võimaldaks tehnoloogia kaasabil selgitada välja **toiduvõrgustikke ja -vooge**. Praegu on tarbijatel liiga vähe teavet toidu päritolu kohta ja tootjatel selle kohta, kuhu nende toit jõuab. Sedalaadi toiduvoogude väljaselgitamise tehnoloogiate ja ka muude uuenduslike praktikate edukas kasutuselevõtt eeldab investeringuid nii tehnoloogia arendamisse kui ka põllumeeste koolitusse. ([Ellen MacArthur Foundation, 2020 \[398\]](#))
15. Ühiskonnas levib ja leiab üha enam heakskiitu arusaam, et inimesed peaksid sööma tervislikumat toitu, raiskama vähem ja ostma rohkem kodumaiseid tooteid. Ühtlasi tähendab see, et **tervislike toodete ostmine ning eetiliste, keskkonnasäästlike ja kohalike valikute** tegemine võimaldab inimestel toetuda nendele üldtunnustatud **väärtustele ja praktikatele enesebrändimisel ja sotsiaalse kapitali kasvatamisel**. ([Willman-livarinen, 2017 \[399\]](#))

16. Pandeemia ajal oli paljudel majapidamistel rohkem aega oma ostuvalikute üle järele mõelda, tarbijate teadlikkus ja soov teha **keskkonnasõbralikke ja jätkusuutlikke ostuvalikuid** on suurenenud võrreldes pandeemiaeelse ajaga (eriti Euroopas) ([Remes jt, 2021 \[400\]](#)).
17. Isegi kui tarbijad väljendavad suuremat soovi jätkusuutlikumate valikute järele, pole üheselt selge, kuivõrd need eelistused realiseeruvad käitumuslikul tasandil toodete ja teenuste valikul. Paljud tarbijad, kes väljendavad säästvusele suunatud eelistusi, valivad siiski lõpuks odavamad või hõlpsamini kättesaadavad alternatiivid (**suhtumise ja käitumise lõhe**). ([Remes jt, 2021 \[401\]](#))
18. Varasemad analüüsid näitavad, et **valitsuse ja ettevõtete tegevus on võti säästvusele suunatud muudatuste ellukutsumiseks tarbimises**. Ettevõtted saavad mõjutada tarbijate valikuid eeskätt toodete ja teenuste pakkumise, hinnakujunduse ja toodete märgistamise kaudu. Näiteks puuvillatoodete „FairTrade“-logod aitasid aastatel 2007–2008 kahekordistada õiglase kaubanduse kaupade müüki Euroopas. H & M kasutab allahindlusi, et „nügida“ tarbijaid kasutatud rõivaste ringlussevõtuks. Rõivamüügiettevõtted (nt H & M, Patagonia, Levi's jt) asutavad edasimüügikohti, kus tarbijad saavad komisjonitasu eest osta ja müüa juba kantud rõivaid. Kestvuskaupade energiatõhususe märgistused soodustavad keskkonnasõbralikumaid valikuid, tarbijad on kõrgema energiatõhususe klassi eest nõus maksma lisaks kuni 30 eurot või isegi rohkem. ([Remes jt, 2021 \[402\]](#))
19. **Regulatiivsed muudatused** võivad **suunata tarbimise rohelisemate valikute poole**, kujundades nii tarbijate võimalusi kui ka ettevõtte tegevust. Stiimulid energiatõhusate autode soetamise ergutamiseks on aidanud kiirendada elektrisõidukite müüki (nt Hollandis, Norras, Californias). Londoni ummikumaks autokasutuse eest ja Austraalia veekasutuse eesmärgid on veel üks näide rahalistest stiimulitest, mis toovad kaasa tarbijate käitumise olulise muutuse. Regulatsioonid võivad tarbijate valikuid suunata ka ettevõtte tegevuse kujundamise kaudu. Näiteks aitas Montréali protokoll ulatuslikult vähendada klorofluorosüsinikku eraldavate seadmete hulka ning kütusesäästlikkuse standardid viisid tõhusama siseõhukvaliteetiga sõidukipargini. ([Remes jt, 2021 \[403\]](#))
20. **Töenäoliselt näeme tulevikus senisest märksa enam säästvat tarbimist soodustavaid stiimuleid**. Näiteks seab EL-i ringmajanduse tegevuskava eesmärgiks vähendada ühekordselt kasutatavaid tooteid, parandada ringlussevõttu ja laiendada taaskasutatud materjalide korduvkasutust. ([Remes jt, 2021 \[404\]](#))

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

Allikad

1. Inglehart, R. (1990). **Culture shift in advanced industrial societies**. Princeton: Princeton University Press.
2. Inglehart, R., Baker, W. E. (2000). **Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values**. *American Sociological Review*, 65(1), 19–51. [doi:10.2307/2657288](https://doi.org/10.2307/2657288)
3. 7. 12. 13. 15. 120. 236. Ainsaar, M., Strenze, T. (toim.) (2019a). **Väärtused kui inimvara ja nende seos ühiskonna arenguga**. Tallinn, Tartu: Arenguseire Keskus, Tartu Ülikool. Kasutatud 28.04.2021, https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2019/02/Arenguseire-Keskus_V%C3%A4%C3%A4rtused-kui-inimvara_2019.pdf
4. 6. Rezsö, R. (2001). **Values, Sociology of**. Smelser, N. J., Baltes, P. B. (toim.). **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences** (lk 16153–16158). Oxford: Elsevier Science Ltd. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01985-9>

- [5.](#) [Moscovici, S. \(1984\).](#) **The phenomenon of social representations.** Farr, R. M., Moscovici, S. (toim). **Social representations** (lk 3–69). Cambridge, Paris: Cambridge University Press, Maison des Sciences de l’Homme.
- [8.](#) [10.](#) [14.](#) Ainsaar, M., Strenze, T. (toim.) (2019b). **Väärtused kui inimvara ja nende seos ühiskonna arenguga.** Tallinn, Tartu: Arenguseire Keskus, Tartu Ülikool. **Faktilehed: väärtusmustrid ajas, väärtused ja heaolu, väärtused ja majanduskasv.** Riigikogu kodulehekül. Kasutatud 28.04.2021, <https://www.riigikogu.ee/arenguseire/eesti-inimvara-olukord/>
- [9.](#) [132.](#) [160.](#) [267.](#) [276.](#) [277.](#) [304.](#) [317.](#) [318.](#) Vabariigi Valitsuse kodulehekül (i.a.). **Eesti 2035. Riigi pikaajaline arengustrateegia.** Kasutatud 2.05.2021, <https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia/materjalid>
- [11.](#) Realo, A. (2013). **Väärtused.** Heidmets, M. (toim.). **Eesti Inimarengu Aruanne 2012/2013. Eesti maailmas.** (lk 43–53). Tallinn: Eesti Koostöö Kogu.
- [16.](#) [238.](#) [286.](#) [292.](#) [294.](#) [296.](#) [321.](#) [323.](#) [355.](#) EY (2020). **Are you reframing your future or is the future reframing you? Megatrends 2020 and beyond.** EYQ 3rd edition. Kasutatud 30.04.2021, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020-report.pdf
- [17.](#) [153.](#) [211.](#) [221.](#) [239.](#) [246.](#) [251.](#) World Economic Forum (2021c). **The Global Risks Report 2021, 16th Edition.** Geneva: WEF. Kasutatud 31.03.2021, http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
- [18.](#) [240.](#) PwC (2018b). **Workforce of the future: The competing forces shaping 2030.** Kasutatud 25.02.2021, <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- [19.](#) [22.](#) [24.](#) [29.](#) [60.](#) [73.](#) [74.](#) [77.](#) [81.](#) [84.](#) [85.](#) [90.](#) [93.](#) [118.](#) [271.](#) [274.](#) [275.](#) [305.](#) [328.](#) [331.](#) [333.](#) [337.](#) [365.](#) [368.](#) [377.](#) [381.](#) Pärna, O. (2016). **Töö ja oskused 2025. Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule 10 aasta vaates.** Tallinn: Kutsekoda. <https://oska.kutsekoda.ee/uuring/8131-2/>
- [20.](#) [31.](#) [36.](#) [38.](#) [40.](#) [45.](#) [52.](#) [53.](#) [54.](#) [55.](#) [58.](#) [78.](#) [98.](#) [106.](#) [109.](#) [111.](#) [113.](#) [116.](#) [154.](#) [162.](#) [165.](#) [166.](#) [168.](#) [171.](#) [174.](#) [266.](#) [361.](#) [363.](#) Arenguseire Keskus (2018b). **Tööturg 2035. Tööturu tulevikusuunad ja -stsenaariumid.** Tallinn: Arenguseire Keskus. Kasutatud 4.05.2021, https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/tooturg_2035_tooturu_tulevikusuunad_ja_stsenaariumid_A4_veeb.pdf
- [21.](#) [97.](#) [108.](#) [112.](#) [247.](#) [325.](#) [340.](#) [392.](#) Arenguseire Keskus (2021). **Arenguseire Keskuse aastaraamat 2020.** Tallinn: Arenguseire Keskus. Kasutatud 31.03.2021, https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/03/2020_arenguseire_kestkuse_aastaraamat_veeb.pdf
- [23.](#) [35.](#) [64.](#) [79.](#) [83.](#) [86.](#) [87.](#) [104.](#) [139.](#) [155.](#) [163.](#) [164.](#) [167.](#) [169.](#) [172.](#) [176.](#) [182.](#) [237.](#) [288.](#) [334.](#) [345.](#) [357.](#) [370.](#) Eamets, R. (2018). **Mis suunas areneb tulevikumajandus ja mis oskusi siis vajatakse?** Riigikogu Toimetised 37, 31:42. Kasutatud 22.03.2021, <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2018/06/Eamets.pdf>

- [25.](#) [30.](#) [76.](#) [96.](#) [99.](#) [241.](#) [249.](#) Arenguseire Keskus (2020d). **Viiruskriisi mõju Eesti majandusele. Stsenaariumid aastani 2030.** Kokkuvõte. Tallinn: Arenguseire Keskus. Kasutatud 31.03.2021, https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/01/2020_covid-19_viiruskriisi_mõju_eeesti_majandusele_kokkuvote.pdf
- [26.](#) [63.](#) [72.](#) [273.](#) [278.](#) [327.](#) [336.](#) [341.](#) [342.](#) [367.](#) [383.](#) [386.](#) [387.](#) Grišakov, K. (2021). **Eesti elukeskkond aastal 2050.** Lauristin, M. (toim). **Taasiseseisvunud Eesti kolm aastakümnet inimarengu luubi all. Ülevaade Eesti inimarengu aruannete sisust 1995–2020** (lk 390–399). Eesti Koostöö Kogu.
- [27.](#) Kirn, S. (2008). **Individualization engineering. Gestaltung adaptiver Wertschöpfungssysteme für individualisierte Sachgüter und Dienstleistungen.** Cuvillier Verlag, Göttingen.
- [28.](#) [43.](#) [75.](#) [117.](#) Genov, N. (2014). **The future of individualization in Europe: changing configurations in employment and governance.** European Journal of Futures Research, 2:46. <https://doi.org/10.1007/s40309-014-0046-5>
- [32.](#) Rampton, J. (2017). **Different Motivations for Different Generations of Workers: Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z.** Inc, 17. oktoober. Kasutatud 4.05.2021, <https://www.inc.com/john-rampton/different-motivations-for-different-generations-of-workers-boomers-gen-x-millennials-gen-z.html>
- [33.](#) [57.](#) [103.](#) [105.](#) [253.](#) [257.](#) Varblane, U. (2020). **Viiruskriisiga kaasnevad määramatud tegurid.** Arenguseire Keskus. Kasutatud 3.05.2021, https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2020/12/2020_covid-19_Viiruskriisiga-kaasnevad-m%C3%A4%C3%A4ramatud-tegurid_aruanne.pdf
- [34.](#) [65.](#) Krusell, S., Rosenblad, Y., Michelson, L., Lambing, M. (2020). **Eesti tööturg täna ja homme 2019–2027. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest.** Terviktekst. Tallinn: Kutsekoda, OSKA. Kasutatud 11.06.2021, https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5uprognosis-2019-2027_terviktekst.pdf
- [37.](#) Mandl, I., Curtarelli, M., Riso, S., Vargas Llave, O., Gerogiannis, E. (2015). **New forms of employment.** Eurofound, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Kasutatud 24.04.2021, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/new-forms-of-employment>
- [39.](#) Eurofound, International Labour Office (2017). **Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.** Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Kasutatud 11.05.2021, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf
- [41.](#) [46.](#) Chung, H. (2018). **Future of work and flexible working in Estonia. The case of employee-friendly flexibility.** Arenguseire Keskus. Kasutatud 30.04.2021, <https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Employee-friendly-flexibility.pdf>
- [42.](#) [44.](#) [48.](#) [50.](#) [51.](#) [67.](#) [69.](#) [100.](#) [101.](#) [102.](#) Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S. (2020b). **What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries.** McKinsey Global Institute, 23. november. Kasutatud 17.02.2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

47. 49. 152. 244. 245. World Economic Forum (2020c). **The Future of Jobs Report 2020**. Geneva: WEF. Kasutatud 22.02.2021, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
56. Schoukens, P., Barrio, A. (2017). **The Changing Concept of Work: When does typical work become atypical?** European Labour Law Journal, 8(4), 306–332. <https://doi.org/10.1177/2031952517743871>
59. Holts, K. (2018). **Understanding Virtual Work: Prospects for Estonia in the Digital Economy**. Arenguseire Keskus. Kasutatud 30.04.2021, https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Virtual-work-size-and-trends_final1.pdf
61. Eurofound (2015). **Upgrading or polarisation? Long-term and global shifts in the employment structure: European Jobs Monitor 2015**. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Kasutatud 2.05.2021, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1516en_0.pdf
62. Laikoja, L.-L. (2021). **Ränioru eestlased: Eesti ja USA töötajate hüved erinevad nagu öö ja päev**. Geenius.ee, 9. aprill. Kasutatud 3.05.2021, <https://digipro.geenius.ee/eksklusiiv/ranioru-eestlased-eesti-ja-usa-tootajate-huved-erinevad-nagu-oo-ja-paev/>
66. 68. Microsoft (2021). **The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?** 2021 Work Trend Index: Annual Report. Kasutatud 12.04.2021, https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf
70. 356. CB Insights (2021a). **12 Tech Trends To Watch Closely In 2021**. Kasutatud 10.03.2021, <https://www.cbinsights.com/research/report/top-tech-trends-2021/>
71. 94. 95. 151. 177. 214. 215. 243. 248. 250. 252. 282. 300. 301. 307. 312. Rosenblad, Y., Tilk, R., Mets, U., Pihl, K., Ungro, A., Uiboupin, M., Lepik, I., Leemet, A., Kaelep, T., Krusell, S., Viia, A., Leoma, R. (2020). **COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju tööjõu- ja oskuste vajaduse muutusele**. Uuringuaruanne. Tallinn: SA Kutsekoda, tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. <https://bit.ly/3CNDiSA>
80. 88. Hansen, M. T. (2010). **IDEO CEO Tim Brown: T-shaped stars: The Backbone of IDEO's collaborative culture**. Chief Executive, 21. jaanuar. Kasutatud 3.05.2021, <https://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideoaes-collaborative-culture>
82. 125. 233. 242. Eamets, R., Puur, A., Piirits, M., Anniste, K., Sakkeus, L., Klement, M. (2018). **Eesti tööjõu prognoos: sisseränne vs hõivemuutus**. RITA-ränne projekt. Kasutatud 28.03.2021, https://sisu.ut.ee/sites/default/files/ranne/files/luhikokkuvote_1_toojou_pakkumine_sisseanne_ja_hoive_4_02.07.2018.pdf
89. 91. 216. 313. Haridus- ja Teadusministeerium (2019). **Tark ja tegus Eesti 2035**. Kolme eksperdirühma visioonidokumentide kokkuvõte. Kasutatud 28.04.2021, https://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_kokkuvote_eestik_a4_veebi.pdf
92. Jagannathan, S., Ra, S., Maclean, R. (2019). **Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets - An Overview**. International Journal of Training Research, 17:sup1, 1-11. <https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1641292>

- [107.](#) OECD (2018b). **Putting faces to the jobs at the risk of automation.** Policy Brief on the Future of Work. OECD publishing, Paris. Kasutatud 30.04.2021, <https://www.oecd.org/future-of-work/Automation-policy-brief-2018.pdf>
- [110.](#) [115.](#) Erikson, M., Rosin, A. (2018). **Tuleviku töötajate õiguslik staatus. Töötaja või iseseisev teenusepakkuja?** Arenguseire Keskus. Kasutatud 30.04.2021, <https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/T%C3%B6%C3%B6tegija-%C3%B5iguslik-staatus.pdf>
- [114.](#) Masso, M., Järve, J., Laurimäe, M., Piirits, M., Koppel, K., Anspal S., Kivi, L. H. (2018). **Tööga seotud sotsiaalkaitse mudelid ja nende sobivus alternatiivsete tööturuarengute korral Eestis.** Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, Rakendusuuringute Keskus Centar. Kasutatud 30.04.2021, http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2018/02/tooga_seotud_sotsiaalkaitsemudelid_raport_.pdf
- [119.](#) Council of Europe (2004). **A new strategy for Social Cohesion. Revised strategy for Social Cohesion.** European Committee for Social Cohesion (CDCS). Kasutatud 7.05.2021, https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/RevisedStrategy_en.pdf
- [121.](#) Sommer, C. (2019). **Social Cohesion and Economic Development: Unpacking the Relationship.** Briefing Paper 16/2019, German Development Institute. [doi:10.23661/bp16.2019](https://doi.org/10.23661/bp16.2019)
- [122.](#) Borisov, I., Vinogradov, S. (2018). **The Role of Social Cohesion in Social and Economic Processes.** Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice, Godollo, 521-539.
- [123.](#) Trumm, A. (2012). **Sotsiaalne sidusus ja integratsioon.** Tartu Ülikooli sotsiaal- ja haridusteaduskonna haridusteaduste instituudi õpetajate täienduskoolitus- ja kutseasta keskus. Kasutatud 7.05.2021, <https://sotsiaalained.weebly.com/sotsiaalne-sidusus-ja-integratsioon.html>
- [124.](#) [280.](#) [298.](#) [310.](#) European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS) (2019). **Global Trends to 2030: Challenges and Choices for Europe.** Gaub, F. (toim.). [doi:10.2872/074526](https://doi.org/10.2872/074526)
- [126.](#) [270.](#) World Economic Forum (2019). **The Global Competitiveness Report 2019.** Schwab, K. (toim.). Geneva: WEF. Kasutatud 12.06.2021, http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- [127.](#) [128.](#) [134.](#) [136.](#) [210.](#) [212.](#) [213.](#) Euroopa Komisjon (2017). **Ebavõrdsuse vähendamine. Euroopa poolaasta temaatiline teabeleht.** Kasutatud 2.05.2021, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_addressing-inequalities_et.pdf
- [129.](#) **Statistikaamet. Säätva arengu näitajad ÜRO eesmärkide põhjal.** Statistikaameti andmebaas, tabel SN10. Kasutatud 24.05.2021, https://andmed.stat.ee/et/stat/eri-valdkondade-statistika_saastev-areng/SN10
- [130.](#) [131.](#) Eurostat (2019). **Income poverty statistics.** Eurostat, Statistics Explained. Kasutatud 2.05.2021, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Income_poverty_statistics&oldid=440992
- [133.](#) Statistikaamet (2018). **Säätva arengu näitajad.** Kasutatud 24.05.2021, https://www.stat.ee/sites/default/files/2020-08/Saastva_arengu_naitajad%20%281%29.pdf

- [135.](#) Saez, E. (2018). **Striking it Richer: The Evolution of Top Incomes in the United States.** Grutky, B., Hill, J. (toim). Inequality in the 21st Century. New York: Routledge.
- [137.](#) **Global Inequality. Our world's deepest pockets — "ultra high net worth individuals" — hold an astoundingly disproportionate share of global wealth.** (i.a.). Kasutatud 31.03.2021, <https://inequality.org/facts/global-inequality>
- [138.](#) Alvaredo, F., Chancel, L., Piketty, T., Saez, E., Zuckman, G. (2018). **World Inequality Report.** Executive summary. Kasutatud 18.03.2021, <http://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-summary-english.pdf>
- [140.](#) Sturm, J.-E., Pleninger, R., de Haan, J. (2019). **The "Forgotten" Middle Class: An Analysis of the Effects of Globalisation.** KOF Working Papers, No. 466, December. KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000383388>
- [141.](#) Atkinson, A. B. (2016). **Inequality: What can be done?** Benoît Rapoport. Cambridge (Mass.) Harvard University Press, 2015, XI-384 p. Population 2016/1 (Vol. 71) , p. 150-152.
- [142.](#) Folbre, N. (2009). **Inequality and time use in the household.** Nolan, B., Salverda, W., Smeeding, T.M. (toim). The Oxford handbook of economic inequality. Oxford, Oxford University Press, 342-363.
- [143.](#) Gomis, R. (2019). **The global labour income share and distribution.** ILO Department of Statistics, Methodological description. Geneva, ILO. Kasutatud 18.03.2021, <https://www.ilo.org/ilostat-files/Documents/Labour%20income%20share%20and%20distribution.pdf>
- [144.](#) Milanovic, B. (2016). **Global inequality: A new approach for the age of globalization.** Cambridge, MA, Harvard University Press.
- [145.](#) UNDP (2019). **Human Development Report 2019. Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century.** New York. <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2019>
- [146.](#) [149.](#) [150.](#) [186.](#) [197.](#) [232.](#) [265.](#) [269.](#) Rani, U., Grimshaw, D. (2019). **What does the future promise for work, employment and society?** International Labour Review, 158(4), 577-592. Kasutatud 2.05.2021, <https://doi.org/10.1111/ilr.12158>
- [147.](#) Piketty, T., Zucman, G. (2014). „**Capital is back: Wealth-income ratios in rich countries 1700-2010**“. Quarterly Journal of Economics, Vol. 129, No. 3, 1255-1310. <https://doi.org/10.1093/qje/qju018>
- [148.](#) UNCTAD (2019). **Digital Economy Report 2019: Value creation and capture. Implications for developing countries.** Geneva, United Nations.
- [156.](#) [199.](#) Eurostat (2021). **Gender pay gap statistics.** Eurostat, Statistics Explained. Kasutatud 2.05.2021, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics
- [157.](#) [158.](#) [181.](#) [184.](#) [187.](#) [191.](#) [194.](#) [255.](#) [259.](#) [261.](#) [264.](#) Täht, K., Unt, M., Roosalu, T., Lauri, T., Klesment, M., Rokicka, M., Kuldkepp, E., Nõmm, S. (2019). **Soolise palgalõhe kirjeldamine ja seletamine - tehniline ülevaade.** Täht, K. (toim.) RASI toimetised nr 10. Tallinn: Tallinna Ülikool. Kasutatud 9.05.2021, https://www.tlu.ee/sites/default/files/Instituudid/%C3%9CTI/RASI/2019_RASI%20toimetised%20nr%2010_soolise%20

- [159.](#) [185.](#) [196.](#) [198.](#) [205.](#) [207.](#) [208.](#) [209.](#) [223.](#) [224.](#) [227.](#) [229.](#) [230.](#) [231.](#) [256.](#) [258.](#) [260.](#) [263.](#)
Aavik, K., Ubakivi-Hadachi, P., Raudsepp, M., Roosalu, T. (2020a). **Soolise palgalõhe vähendamise: mitmetasandiline kvalitatiivuurim.** RASI toimetised nr 11. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- [161.](#) [235.](#) Ukrainski, K., Tammeaid, I., Timpmann, K., Kanepi, H., Varblane, U. (2018). **Eesti arengumudeli muutmiseks tuleb muuta stiimuleid.** Riigikogu Toimetised, 37.
- [170.](#) [173.](#) Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies.** W W Norton & Co.
- [175.](#) Brewer, M., Dickerson, A., Gambin, L., Joyce, R., Wilson, R. (2012). **Poverty and inequality in 2020: Impact of changes in the structure of employment.** York: Joseph Rowntree Foundation.
- [178.](#) [188.](#) [189.](#) [219.](#) [220.](#) World Economic Forum, Deloitte, EY, KPMG ja PwC (2020). **Measuring Stakeholder Capitalism. Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation.** Geneva: WEF. Kasutatud 21.03.2021, http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf
- [179.](#) [217.](#) [285.](#) [309.](#) [314.](#) [344.](#) [378.](#) [379.](#) [388.](#) [389.](#) [390.](#) [391.](#) Singhal, S., Sneader, K. (2021). **The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond.** McKinsey & Company, 4. jaanuar. Kasutatud 17.02.2021, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>
- [180.](#) World Economic Forum, Wyman, O. (2016). **Social Innovation. A Guide to Achieving Corporate and Societal Value.** Kasutatud 2.04.2021, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Social_Innovation_Guide.pdf
- [183.](#) [206.](#) Masso, J., Meriküll, J., Vahter, P. (2020). **The role of firms in the gender wage gap.** University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series 120, Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu. Kasutatud 8.05.2021, <https://ideas.repec.org/p/mtk/febawb/120.html>
- [190.](#) Weyer, B. (2007). **Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders.** Women in Management Review, 22(6), 482–496. <https://doi.org/10.1108/09649420710778718>
- [192.](#) Hultin, M. (2003). **Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation.** Work and Occupations, 30(1), 30–61. <https://doi.org/10.1177/0730888402239326>
- [193.](#) Booth, A. L., Francesconi, M., Frank, J. (2003). **A sticky floors model of promotion, pay and gender.** European Economic Review, 47, 295–322. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00197-0](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00197-0)
- [195.](#) European Institute for Gender Equality (2018). **Study and work in the EU: set apart by gender.** Review of the implementation of the Beijing Platform for Action in the EU Member States. Luxembourg: Publications Office of the European Union. [doi:10.2839/595585](https://doi.org/10.2839/595585)
- [200.](#) **Sooline palgalõhe väheneb, aga visalt.** (2020). Statistikaamet, uudised, 22. juuli. Kasutatud 28.03.2021, <https://www.stat.ee/et/uudised/pressiteade-2020-087>

- [201.](#) Täht, K. (toim.) (2020). **Palgalõhe Eestis: soolise palgaerinevuse analüüs.** Kokkuvõtte uuringust. Tallinna Ülikool. Kasutatud 2.05.2021, [https://www.tlu.ee/sites/default/files/Instituudid/%C3%9CTI/RASI/2019_l%C3%BChikokkuv%C3%B5te%20uuringust%](https://www.tlu.ee/sites/default/files/Instituudid/%C3%9CTI/RASI/2019_l%C3%BChikokkuv%C3%B5te%20uuringust%20)
- [202.](#) [254.](#) World Economic Forum (2021a). **Global Gender Gap Report.** Insight Report. Geneva. Kasutatud 23.05.2021, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- [203.](#) Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., Wolfenzon D. (2019). **Do firms respond to gender pay gap transparency?** NBER Working Paper Series 25435. [doi:10.3386/w25435](https://doi.org/10.3386/w25435)
- [204.](#) Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., Messacar, D. (2019). **Pay transparency and the gender gap.** NBER Working Paper Series 25834.
- [218.](#) Schwab, K., Vanham, P. (2021). **What is stakeholder capitalism?** World Economic Forum, 22. jaanuar. Kasutatud 23.05.2021, <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>
- [222.](#) van Dijk, T. A. (2005). **Critical Discourse Analysis.** Schiffrin, D., Tannen, D., Hamilton H. E. (toim.). The Handbook of Discourse Analysis. (lk 349–371). Blackwell Publishers Ltd: Malden, Massachusetts.
- [225.](#) [228.](#) Riaz, S. (2015). **Bringing inequality back in: The economic inequality footprint of management and organizational practices.** Human Relations, 68(7), 1085–1097. <https://doi.org/10.1177/0018726715584803>
- [226.](#) Battilana, J. (2018). **Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing.** M@n@gement, 21(4), 1278–1305. [doi:10.3917/mana.214.1278](https://doi.org/10.3917/mana.214.1278)
- [234.](#) Saar, E., Roosalu, T. (2018). **Inverted U-shape of Estonian Higher Education: Post-Socialist Liberalism and Postpostsocialist Consolidation.** Huisman J., Smolentseva A., Froumin I. (toim.) 25 Years of Transformations of Higher Education Systems in Post-Soviet Countries. Palgrave Studies in Global Higher Education. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52980-6_6
- [262.](#) Aavik, K., Ubakivi-Hadachi, P., Raudsepp, M., Roosalu, T. (2020b). **Kuidas vähendada soolist palgalõhet? Lühiülevaade kvalitatiivsetest uuringutest ning soovitused tööandjatele ja riigile.** Kasutatud 8.05.2021, http://rege.tlu.ee/wp-content/uploads/Kuidas-va%CC%88hendada-soolist-palgalo%CC%83het_uus.pdf
- [268.](#) Käsper, K. (2018). **Kestliku arengu eesmärgid. Kui kestlikult meil läheb?** Hea Kodanik, 26. märts. Kasutatud 3.05.2021, <https://heakodanik.ee/uudised/kui-kestlikult-meil-laheb-eesmark-number-10-ebavordsuse-vahendamine/>
- [272.](#) Arenguseire Keskus (2020b). **Globaalsed jõujooned 2035. Stsenaariumid ja tähendus Eesti jaoks.** Tallinn: Arenguseire Keskus. Kasutatud 31.03.2021, https://www.riigikogu.ee/wp-content/uploads/2020/02/2020_globaalsed-joujooned_aruanne.pdf
- [279.](#) [350.](#) [360.](#) [373.](#) Sohnemann, N., Uffrecht, L. M., Hartkopf, M. C., Kruse, J. P., Noellen, L. M. (2020). **New Developments in Digital Services.** Study for the committee on the Internal Market and Consumer Protection, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg. Kasutatud 31.03.2021, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/648784/IPOL_STU\(2020\)648784_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/648784/IPOL_STU(2020)648784_EN.pdf)

[281.](#) Lund, S., Ellingrud, K., Hancock, B., Manyika, J. (2020a). **COVID-19 and jobs: Monitoring the US impact on people and places.** McKinsey Global Institute, 29. aprill. Kasutatud 19.05.2021, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-jobs-monitoring-the-us-impact-on-people-and-places>

[283.](#) [284.](#) [299.](#) [303.](#) [311.](#) [315.](#) [320.](#) [324.](#) Pfeffer, J., Williams, L. (2020). **Mental health in the workplace: The coming revolution.** McKinsey Quarterly, 8. detsember. Kasutatud 18.02.2021, <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/mental-health-in-the-workplace-the-coming-revolution>

[287.](#) [352.](#) [358.](#) [385.](#) **Suurandmed: määratlus, eelised ja võimalikud probleemid.** (2021). Euroopa Parlament, uudised, 29. märts. Kasutatud 17.05.2021, <https://bit.ly/3AYcGgY>

[289.](#) Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2021). **Eesti digiühiskond 2030. Valdkonna arengukava. Arengukava tööversioon.** Kasutatud 17.05.2021, https://mkm.ee/sites/default/files/eesti_digihiskond_2030.pdf

[290.](#) [291.](#) [293.](#) [295.](#) [297.](#) [308.](#) [319.](#) [322.](#) Maidla, M. (2017). **Tulekul on sünteetilise bioloogia ajastu.** Sirp, 20. jaanuar. Kasutatud 18.05.2021, <https://www.sirp.ee/s1-artiklid/c21-teadus/tulekul-on-sunteetilise-bioloogia-ajastu/>

[302.](#) Krjukov, A. (toim). (2020). **Lanno: töökollektiividesse võiks luua koroonapiiramiseks eraldi ametikoha.** ERR, uudised, 28. oktoober. Kasutatud 18.05.2021, <https://www.err.ee/1152370/lanno-tookollektiividesse-voiks-luua-koroonapiiramiseks-eraldi-ametikoha>

[306.](#) Cedefop (2020). **Assessing the employment impact of technological change and automation: the role of employers' practices.** Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper, No 79. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/173340>

[316.](#) Puur, A., Eamets, R., Piirits, M., Klesment, M. (2018). **Integreeritud rahvastiku- ja hõiveprognosis: Eesti valikud aastani 2100.** Riigikogu Toimetised 38/2018. Kasutatud 22.03.2021, <https://rito.riigikogu.ee/wordpress/wp-content/uploads/2018/12/Integreeritud-rahvastiku-ja-h%C3%B5iveprognosis-Eesti-valikud-aastani-2100.-Puur-Eamets-Piirits-Klesment.pdf>

[326.](#) [393.](#) [394.](#) [396.](#) [397.](#) [398.](#)

Ellen MacArthur Foundation (2020). **The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy. How it can pave the way to a low carbon, prosperous future.** Kasutatud 14.03.2021, <https://emf.thirdlight.com/link/gjhm1ww/@/preview/1?o>

[329.](#) [351.](#) [362.](#) [364.](#) Pinker, A. (2018). **Traces of change: Individualisation.** Medialist Innovation, 30. september. Kasutatud 17.05.2021, <https://medialist.info/en/2018/09/30/traces-of-change-individualisation/>

[330.](#) [339.](#) [376.](#) [399.](#) Willman-livarinen, H. (2017). **The future of consumer decision making.** European Journal of Future Research 5, 14. <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0125-5>

[332.](#) [369.](#) [374.](#) [375.](#) Väärt, T. (2021a). **7 trendi, mida e-kauplejal tasub teada.** Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Teataja, 2, 14.

[335.](#) Material Economics (2018a). **The Circular Economy - a Powerful Force for Climate Mitigation / Executive summary.** Kasutatud 8.04.2021, <https://bit.ly/3EW2nwx>

- [338.](#) [348.](#) [371.](#) [380.](#) Rosenblad, Y., Tilk, R., Sömer, K. (2018). **Tulevikuvaade töajõu- ja oskuste vajadusele: personali- ja administratiivtöö ning ärinõustamine.** Uuringu terviktekst. Tallinn: Kutsekoda, OSKA. Kasutatud 4.05.2021, <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/06/Personali-administratiivt%C3%B6%C3%B6-ja-%C3%A4rin%C3%B5ustamise-uuring.pdf>
- [343.](#) [366.](#) Chinn, D., Sjatil, P. E., Stern, S., Tesfu, S., Windhagen, E. (2020). **Navigating the postCOVID-19 era: A strategic framework for European recovery.** McKinsey & Company, 16. juuni. Kasutatud 18.02.2021, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/navigating-the-post-covid-19-era-a-strategic-framework-for-european-recovery>
- [346.](#) [347.](#) [349.](#) [395.](#) [400.](#) [401.](#) [402.](#) [403.](#) [404.](#) Remes, J., Manyika, J., Smit, S., Kohi, S., Fabius, V., Dixon-Fyle, S., Nakaliuzhnyi, A. (2021). **The pospandemic economy. The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19.** McKinsey Global Institute. Kasutatud 17.05.2021, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-demand-recovery-and-lasting-effects-of-covid-19>
- [353.](#) Pärna, O. (2021). **Põnevad trendid maailmas, ettevõtlusmaastikul, töö ja töötamise tulevikus.** Tallinna Strateegiakeskuse ettevõtluskeskuse ja Tartu Ülikooli Tallinna esinduse seminarisari "Majandusakadeemia 2021". Tallinn: 11. mai.
- [354.](#) OECD (2019b). **Artificial Intelligence in Society.** Summary. Paris: OECD Publishing. Kasutatud 25.02.2021, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9f3159b8-en/index.html?itemId=/content/component/9f3159b8-en>
- [359.](#) [372.](#) [382.](#) [384.](#) Euroopa Komisjon (2020f). **Tehisintellekt: Euroopa käsitus tiptasemel ja usaldusväärsest tehnoloogiast.** Valge raamat. Kasutatud 21.04.2021, <https://op.europa.eu/et/publication-detail/-/publication/ac957f13-53c6-11ea-aece-01aa75ed71a1>