

# OSKA trendikaardid. Tööjõu- ja oskuste vajadust mõjutavad tulevikutrendid 2030

## 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 \[1\]](#)).
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 \[2\]](#))
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 \[3\]](#))
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 \[4\]](#); [Eamets, 2018 \[5\]](#)).
5. Suurem paindlikkus võimaldab organisatsioonidel paremini kohaneda järjest **kiirenevate turutsüklitega** – 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 \[6\]](#))
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 \[7\]](#)).
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 töötaja ja töötaja autonoomia poolest (30%) on Eesti EL-is üheksandal kohal. ([Grišakov, 2021 \[8\]](#))

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 \[9\]](#); [Genov, 2014 \[10\]](#)).

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 \[11\]](#)).
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 \[12\]](#))
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 \[13\]](#); [Rampton, 2017 \[14\]](#))
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 \[15\]](#)). **Karjääri ja ainelist edu** hinnatakse vähem kui **oluliste eesmärkide saavutamist, töö mõtestatust ja tähenduslikkust** ([Krusell jt, 2020 \[16\]](#)).
6. Sissetulekute ja elatustaseme tõus võib soodustada **osaajaga töötamist**, eriti kui vaadata Ida-Euroopa riike, sh Eestit ([Eamets, 2018 \[17\]](#)).
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 vahetõu** või toovad kaasa varasemast erineva töömustrit ([Arenguseire Keskus, 2018b \[18\]](#); [Mandl jt, 2015 \[19\]](#)). Kõige olulisemaks töö paindlikumaks muutvaks suundumuseks võib siiski pidada „**töötamist igal pool ja igal ajal**“ (*work anytime, anywhere*) ([Arenguseire Keskus, 2018b \[20\]](#); [Eurofound ja International Labour Office, 2017 \[21\]](#)). Peamiselt eristatakse töökohal kolme tüüpi paindlikkust: **ajapaindlikkus, kohapaindlikkus ja töötaja autonoomia** ([Arenguseire Keskus, 2018b \[22\]](#); [Chung, 2018 \[23\]](#)).
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 \[24\]](#)).
9. Teatud rühmadel (nt IKT-spetsialistidel olenemata töövormist või kõrgetasemelistel juhtidel) on oma töötaja paindlikumaks kujundamisel juba mõnda aega olnud suur **autonoomia**. Sellele järgnevad tõenäoliselt ka teised rühmad tööturul, esmajoones need, kes on seotud **projektipõhise töökorraldusega**. ([Genov, 2014 \[25\]](#))
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 \[26\]](#)).
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 \[27\]](#); [Chung, 2018 \[28\]](#)).

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 tööajast on seotud selliste tegevustega. Eelnimetatud tegevusalasid iseloomustab ühtlasi suur kõrgharitud töötajate osakaal. ([World Economic Forum, 2020c \[29\]](#); [Lund jt, 2020b \[30\]](#)) Seevastu majutus- ja toitlustusteenused, põllumajandus, jaemüük, ehitus, transport ja laondus pakuvad kaugtööks märksa tagasihoidlikumaid võimalusi ([World Economic Forum, 2020c \[31\]](#)).
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 \[32\]](#))
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 tähendanud, 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 \[33\]](#))
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 tegutsuvad 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. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[34\]](#))
16. Esile on kerkimas **uued virtuaalsed ametid**, millel ei ole veel üldtunnustatud töödidentiteeti, nt veebimodereerimine, reaalse rahaga kauplemine veebimängudes, professionaalne veebipõhine hasartmängurlus jne ([Arenguseire Keskus, 2018b \[35\]](#)).
17. Platvormitöö tegelikku 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**. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[36\]](#))
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 ([Arenguseire Keskus, 2018b \[37\]](#); [Schoukens ja Barrio, 2017 \[38\]](#)).
19. Kriis paneb inimesi tõenäoliselt varasemast rohkem väärtustama **töölepingulise töösuhetega kaasnevat sotsiaalkaitset**. Osa seni iseendale tööandjana tegutsenud inimesi võib hakata otsima tagasiteed palgatööle. 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 \[39\]](#))

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. ([Arenaguseire Keskus, 2018b \[40\]](#); [Holts, 2018 \[41\]](#))
21. Mida unikaalsemad on töötaja oskused ja tööandjate konkurents nendele, seda olulisemaks muutub lisaks rahalisele motivatsioonipaketile ka n-ö „**pehme**“ **motivatsioonipakett** – töötingimused, paindlikkus, organisatsioonikultuur, tervise teenused ([Pärna, 2016 \[42\]](#); [Eurofound, 2015 \[43\]](#)).
22. Maailmaklassi ettevõtte loomiseks tuleb pakkuda **globaalses konkurentsivõimelisi atraktiivset töökeskkonda ja stimuleerivaid väljakutseid**. Eestil on väikese progressiivse riigina võimalik maailma konkurentsivõimelisele reageerida nii, et tippspetsialistid sooviks siin töötada – hoides siin nii meie enda eksperte kui ka meelitada magnetina kohale maailma tippe. ([Laikoja, 2021 \[44\]](#)) 64% liikuvatest globaalsetest teadmustöötajatest valib oma töökoha just asukoha, mitte organisatsiooni või ettevõtte järgi ([Grišakov, 2021 \[45\]](#)). Oluline on selline juhtimisstiil, mis võimaldab toime tulla mobiilsete töötajatega. See eeldab ka **väga head ettevõttesisest koolitust ja ümberõppesüsteemi** ([Eamets, 2018 \[46\]](#)).
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 töötaja ja -koha paindlikkus, on osal **teenusevaldkondadel** uute töötajate leidmisel ja sektorisse meelitamisel eelised. Märkimisväärselt keerulisemas konkurentsivõimelises keskkonnas asetab see suundumus **tööstusettevõtteid**, kus tootmisprotsessi iseloomu tõttu on paindlikke hõivevorme pakkuda raskem. Seetõttu võidakse jääda võitluses uue tööjõu pärast sageli kaotajaks. ([Krusell jt, 2020 \[47\]](#))
24. Pandeemiajärgset töömaailma iseloomustab varasemast suurema paindlikkuse kõrval tõenäoliselt ka  **hübriiditöö**. Ühendamiseks senisest paremini füüsilist ja digitaalset maailma, peavad organisatsioonid investeerima võimalikult kaasavat koosolekukogemust pakkuvatesse bürooruumidesse ja tehnoloogilistesse lahendustesse, et **igauks saaks täielikult panustada sõltumata asukohast**, st osaledes kas kodust, kontorist, liikvel olles või tootmiskorraldustelt. ([Microsoft, 2021 \[48\]](#)) Digitaalse taristu arendamine nõuab märkimisväärselt avaliku ja erasektori investeringuid ([Lund jt, 2020b \[49\]](#)).
25. **Hübriiditöö** 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 (*siloed teams*). **Innovatsiooni** soodustamiseks peavad juhid leidma võimalusi edendada **meeskondadevahelist koostööd, spontaanset ideede jagamist ja sotsiaalset kapitali**. ([Microsoft, 2021 \[50\]](#))
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 \[51\]](#)) ning kaaluda kulusid-tulusid ja võimalikke alternatiive (nt virtuaalsed „puhkeruumid“, *hotelization of offices* jne) ([CB Insights, 2021a \[52\]](#)).
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 \[53\]](#))

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 \[54\]](#))

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 \[55\]](#); 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 \[56\]](#))
2. Üha levinumaks muutuvad **lamedad organisatsioonistruktuurid**, millel on kõrgemad nõuded **autonoomsele initsiatiivile, otsuste langetamisele ja üksikute töötajate vastutusele** ([Genov, 2014 \[57\]](#)).
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** ([Arenguseire Keskus, 2020d \[58\]](#)).
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 **enesemüügiõskus, enesejuhtimine ja ajaplaneerimine**. ([Pärna, 2016 \[59\]](#))
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 vastutata oma töötingimuste eest jne ([Arenguseire Keskus, 2018b \[60\]](#)).
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 \[61\]](#); [Hansen, 2010 \[62\]](#); [Pärna, 2016 \[63\]](#)).
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 \[64\]](#); [Eamets, 2018 \[65\]](#); [Pärna, 2016 \[66\]](#))
8. Inimese karjäär moodustub tulevikus „tuhandest“ osaajaga ülesandest, mille leidmiseks ja millega edukaks toimetulemiseks on vaja **ettevõtlikkust, enesemüügiõskust, enesejuhtimise oskust, iseseisva projektileidmise ja -juhtimise ning lepingusõlmimise võimekust**, mitmiktegevustega harjumist (*multitasking* ehk nn rööprähklemine) ja sobilike sedalaadi töö leidmise platvormide tundmist (

[Pärna, 2016 \[67\]](#)). 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 \[68\]](#))

9. Tuleviku töötaja jaoks on võtmeoskusteks **kohanemisevõime 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 \[69\]](#); [Hansen, 2010 \[70\]](#)).
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 \[71\]](#))
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 \[72\]](#))
12. Ettevõttesisese meeskonnatöö ja (rahvusvaheliste) partneritega tehtava koostöö tähtsuse suurenemisega muutub vältimatuks oskus uusi teadmisi hankida, kohendada ja oma ärimudeli kontekstis rakendada. See eeldab **väga head ettevõttesisest koolitus- ja ümberõppesüsteemi**. Koolid omakorda peavad kaasama õppesse enam ettevõtluskogemusega inimesi, et püsida konkurentsivõimelise ja käia kaasas uusimate suundumustega. ([Haridus- ja Teadusministeerium, 2019 \[73\]](#))
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 \[74\]](#))
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 \[75\]](#))
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 \[76\]](#))

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 organisatsioonisisese tööalase kokkulepped turvaliseks kaugtööks ning üldine digietikett. ([Rosenblad jt, 2020 \[77\]](#))

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 \[78\]](#); [Arenguseire Keskus, 2021 \[79\]](#)) Ka võib **hõivevormide mitmekesistumine** tuua kaasa **sotsiaalkaitseüsteemi katvuse täiendava kahanemise**, mis võib suurendada ebavõrdsust ([Arenguseire Keskus, 2018b \[80\]](#)).
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 \[81\]](#); [Lund jt, 2020b \[82\]](#)). 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 \[83\]](#)).
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 \[84\]](#))
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 eelisseisundis väiksemad, kiiresti reageerivad ja paindlikud ettevõtted, nt digiplatvormidel (mis on kriisi ajal jõudsalt tarbijaskonda kasvatanud) tegutsemises ei ole suurettevõtetel suurt konkurentsieelist. ([Varblane, 2020 \[85\]](#))
5. Jagamismajanduse eri vormid on juba praegu tekitanud segadust seadusandluses, riigid on suurtes raskustes **uute vormide paigutamise traditsioonilisse institutsionaalsesse raamistikku** ([Eamets, 2018 \[86\]](#)).
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 \[87\]](#))
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 \[88\]](#); [OECD, 2018b \[89\]](#)) Majanduse kehvadel aegadel võib suur hulk sotsiaalsete tagatisteta töötajaid tekitada tõsiseid ühiskondlikke probleeme ([Arenguseire Keskus, 2021 \[90\]](#)).

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 \[91\]](#))
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 tavapärased 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 \[92\]](#); [Arenguseire Keskus, 2018b \[93\]](#))
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 \[94\]](#)). Vaja on otsustada, kuidas saavutada neid eesmärke Eesti pigem liberaalse, vähese ümberjagamisvõime ja eelkõige tööjõumaksudest rahastatava sotsiaalkaitse süsteemi korral. Lahendamist vajavad põhimõttelise laadi, institutsionaalse raamistiku ülesehitusega seotud dilemmad, nt lihtsus *versus* keerukus, vajadus- või riskipõhisus, tuginemine staatusele või tööpanusele. ([Arenguseire Keskus, 2018b \[95\]](#); [Masso jt, 2018 \[96\]](#))
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 vahevormi (majanduslikult sõltuva töötajaja), FIE või vabakutselisega ([Erikson ja Rosin, 2018 \[97\]](#); [Arenguseire Keskus, 2018b \[98\]](#)).
12. Tootmise ja teenuste destandardiseerimine nõuab paindlikkust, tähtjaliste lepingute ja osalise tööajaga töö osakaal ilmselt suureneb veelgi. Selle muutusega kaasneb palkade negatiivne individualiseerimine, samuti muud riskid, sh kõrvalekalded 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 sisserändajaid**. ([Genov, 2014 \[99\]](#))
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 \[100\]](#)).

Vaata lisaks megatrendi [Väärtusmaailm teiseneb](#).

---

## Allikad

[1.](#) [4.](#) [6.](#) [11.](#) [42.](#) [55.](#) [56.](#) [59.](#) [63.](#) [66.](#) [67.](#) [72.](#) [75.](#) [100.](#) 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/>



- [2.](#) [13.](#) [18.](#) [20.](#) [22.](#) [27.](#) [34.](#) [35.](#) [36.](#) [37.](#) [40.](#) [60.](#) [80.](#) [88.](#) [91.](#) [93.](#) [95.](#) [98.](#) Arenguseire Keskus (2018b). **Tööturg 2035. Tööturu tulevikusuunad ja -stsenariumid.** Tallinn: Arenguseire Keskus. Kasutatud 4.05.2021, [https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/tooturg\\_2035\\_tooturu\\_tulevikusuunad\\_ja\\_stsenariumid\\_A4\\_veeb.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/tooturg_2035_tooturu_tulevikusuunad_ja_stsenariumid_A4_veeb.pdf)
- [3.](#) [79.](#) [90.](#) [94.](#) 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\\_kestuse\\_aastaraamat\\_veeb.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/03/2020_arenguseire_kestuse_aastaraamat_veeb.pdf)
- [5.](#) [17.](#) [46.](#) [61.](#) [65.](#) [68.](#) [69.](#) [86.](#) 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>
- [7.](#) [12.](#) [58.](#) [78.](#) [81.](#) Arenguseire Keskus (2020d). **Viiruskriisi mõju Eesti majandusele. Stsenariumid aastani 2030.** Kokkuvõte. Tallinn: Arenguseire Keskus. Kasutatud 31.03.2021, [https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/01/2020\\_covid-19\\_viiruskriisi\\_maju\\_Eesti\\_majandusele\\_kokkuvote.pdf](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2021/01/2020_covid-19_viiruskriisi_maju_Eesti_majandusele_kokkuvote.pdf)
- [8.](#) [45.](#) [54.](#) 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.
- [9.](#) Kirm, S. (2008). **Individualization engineering. Gestaltung adaptiver Wertschöpfungssysteme für individualisierte Sachgüter und Dienstleistungen.** Cuvillier Verlag, Göttingen.
- [10.](#) [25.](#) [57.](#) [99.](#) 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>
- [14.](#) 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>
- [15.](#) [39.](#) [85.](#) [87.](#) 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](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2020/12/2020_covid-19_Viiruskriisiga-kaasnevad-m%C3%A4%C3%A4ramatud-tegurid_aruanne.pdf)
- [16.](#) [47.](#) 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](https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5uprognosis-2019_2027_terviktekst.pdf)
- [19.](#) 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>
- [21.](#) 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](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1658en.pdf)

- [23.](#) [28.](#) 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>
- [24.](#) [26.](#) [30.](#) [32.](#) [33.](#) [49.](#) [51.](#) [82.](#) [83.](#) [84.](#) 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>
- [29.](#) [31.](#) 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](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- [38.](#) 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>
- [41.](#) 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](https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2017/09/Virtual-work-size-and-trends_final1.pdf)
- [43.](#) 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](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1516en_0.pdf)
- [44.](#) 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/>
- [48.](#) [50.](#) 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](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf)
- [52.](#) 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/>
- [53.](#) [76.](#) [77.](#) 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>
- [62.](#) [70.](#) 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>
- [64.](#) 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](https://sisu.ut.ee/sites/default/files/ranne/files/luhikokkuvote_1_toojou_pakkumine_sisseanne_ja_hoive_4_02.07.2018.pdf)

71. 73. 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](https://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_kokkuvote_eestik_a4_veebi.pdf)
74. 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>
89. 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>
92. 97. Erikson, M., Rosin, A. (2018). **Tuleviku töötajaja 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>
96. 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, Rakendusauuringute Keskus Centar. Kasutatud 30.04.2021, [http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2018/02/tooga\\_seotud\\_sotsiaalkaitsemudelid\\_raport\\_.pdf](http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2018/02/tooga_seotud_sotsiaalkaitsemudelid_raport_.pdf)