

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 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 \[6\]](#))
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 vahetõrget** 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 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. ([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 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 \[39\]](#))

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, terviseteenused ([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 töötsade 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 keerulisemasse konkurentsivõimelise asetab see suundumus **tööstusettevõttes**, 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](#).

Allikad

- [1.](#) [4.](#) [6.](#) [11.](#) [42.](#) 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.](#) 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
- [3.](#) 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
- [5.](#) [17.](#) [46.](#) 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.](#) 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_moju_eeesti_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.](#) Kirn, S. (2008). **Individualization engineering. Gestaltung adaptiver Wertschöpfungssysteme für individualisierte Sachgüter und Dienstleistungen**. Cuvillier Verlag, Göttingen.
- [10.](#) [25.](#) 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.](#) 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

- [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>
- [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
- [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.](#) 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
- [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
- [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
- [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
- [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. 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.** Uringuaruanne. Tallinn: SA Kutsekoda, tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. <https://bit.ly/3CNDiSA>