

EL-ga LIITUMISE MÕJUST EESTI ORGANISATSIOONIDELE

Marge Mõisamaa, Maaja Vadi
Tartu Ülikooli Euroopa Kolledž, Tartu Ülikool

Sissejuhatus

Peatselt kuulub Eesti Euroopa Liidu otsesesse mõjusfääri ning meie organisatsioonid seisavad silmitsi uue sotsiaal-majandusliku reaalsusega. Käesoleva artikli eesmärgiks on välja tuua EL-iga liitumise eeldatavad mõjutegurid Eesti organisatsioonidele. Eesmärgini jõudmiseks keskendutakse kolmele aspektile: 1) Eesti organisatsioonide liitumiseelne iseloomustus; 2) EL-i organisatsioonide toimimise perspektiiv ning 3) mõjutegurite terviklik süsteem.

Siinses käsitluses võetakse aluseks, et organisatsioon on sotsiaalne kooslus, mis luuakse, et juhtida inimeste sooritust kollektiivsete eesmärkide saavutamisel (Huczynki, Buchanan 2001). Käesolevas artiklis ei taotleta kõikehõlmavat ülevaadet organisatsioonide siseasjadest, küll aga on autorid võtnud eesmärgiks kirjeldada raamistikku, milles EL-i ootel organisatsioonid asuvad ning mis selles raamistikus lähiajal muutuma hakkab.

1. Eesti organisatsioonide liitumiseelne iseloomustus

EL-ga liitumise eelsel perioodil mõjutavad Eesti organisatsioone ühelt poolt endise Nõukogude Liidu organisatsioonilised käitumistavad, töömoraal ja eriti organisatsiooni struktuuri kujundamise põhimõtted; ja teiselt poolt, rohkem kui 10 iseseisvusaastaga omandatud avatud turumajanduse kogemus.

Nõukogude ajale olid iseloomulikud ebarealistlikud tähtjad ning konkreetsete toodete tootmine ilma selleks vajalike vahenditeta, piiratud varustus ning ebapiisavalt motiveeritud töötajad. Üldjuhul olid kvaliteedistandardid madalad ning eesmärgiks kvantiteet. Tihti toimis ettevõtetes topeltraamatupidamine – üks tõelisi tulemusi kajastav, teine ministeeriumi jaoks. Sellisel viisil sai ettevõtte boonust ning kaitses end liialt tiheda plaani või vähemate ressursside eest. Mõningatel juhtudel oli tegemist ainuvõimaliku ellujäämise viisiga ning seetõttu kohati isegi loomuliku nähtusega. Töökollektiiv oli justkui perekond, mis põhines kahepoolsetel sõltuvussuhetel (Lane, Henry, 1997).

Nõukogudeaegset organisatsioonikultuuri saab iseloomustada 1980aastate keskel läbi viidud uuringu vahendusel. Tulemuste põhjal eristati kolme tüüpi organisatsioonikultuuri (Terk 1997):

- Paternalistlik, mida iseloomustab kõrge sõltuvus organisatsioonist, tugev sotsiaalne kontroll, kollektivistlike väärtuste suur mõju, kõrge tsentraliseeritus ning omavahelised suhted ületasid tööalased piirid.
- Ratsionaalbürokratlik, kus on kõrge standardiseeritus, sotsiaalset kontrolli asendab organisatsioonikontroll ning sõltuvussuhted piirduvad töösfääriga.

- Ettevõtlik-automaarne organisatsioonikultuur, milles sõltuvus ja kontroll on eelkõige majandusliku sisuga ning domineerivad individualistlikud väärtused. Ilmselt just viimasel organisatsioonikultuuri tüübil on jätkuv mõju praegu Eestis valitsevale, kuivõrd pärast Nõukogude Liidu lagunemist on meie ühiskond üha individualistlikumaks muutunud ning nimetatud väärtused mõjutavad otseselt meie organisatsioonide toimimist.

Mitmed Soome autorid on juhtinud tähelepanu faktile, et Eesti juhtidele oli 90.ndatel iseloomulik mehhanistlik arusaam organisatsiooniprotsessidest ja juhtimisest. Üheks olulisemaks 1990aastate Eesti organisatsioonikultuuri uurimuseks on Nurmi ja Üksvärava poolt koostatud Soome ja Eesti väärtuste ja organisatsioonikultuuri võrdlus (Nurmi, Üksvärav, 1994). Trompenaarsi käsitlusele tuginedes tõid nad esile neli organisatsioonikultuuri tüüpi ning tõdesid *Eiffeli torni*-laadse organisatsioonikultuuri domineerimist Eestis, mis hõlmab endas tuntuvat ülesandele orienteeritust ja hierarhia tähtsustamist (Nurmi, Üksvärav, 1994). Need tulemused peegeldavad veel käsumajanduse organisatsioonilisi käitumistavasid. Seega võib näiteks EL-ga liitumisega kaasnev uuendusvajadus sellise kultuuriga ettevõtetes tagasilööke põhjustada, kuivõrd "restruktureerimist" ja "ratsionaliseerimist" tajutakse hirmutavatena, kuna see eeldab protseduurireeglite muutmist (Trompenaars, 1993).

Üks viimase aja organisatsioonikultuuri uuringuid viidi läbi Eesti ja Rootsi üliõpilaste poolt, kes analüüsid 1998.a kolme Tartu leivatööstuse organisatsioonikultuuri (Henning *et al.*, 1998). Uurimise tulemusena selgus, et ettevõtete töötajad teadvustasid vähe organisatsiooni eesmärke, käsumajandusest pärineva ajaloo organisatsioonis oli kõrge formaliseeritus ja väga tugev kontroll. Väiksemates ning uutes tingimustes alustanud ettevõtete organisatsioonikultuuris polnud kontrollil nii suur tähtsus. Sellest võib järeldada, et Eesti organisatsioonid asusid juba 1990.aastatel liikuma euroopaliku töökultuuri suunas.

1990.aastatel peeti Eesti organisatsioonides suhtele orienteeritust tähtsamaks kui ülesandele orienteeritust (Vadi, 2000). Uutele keskkonnanõuetele vastasid organisatsioonide liikmed suurema organisatsiooni toetamise tahtega, mis on organisatsioonide püsimise seisukohalt väga vajalik (Vadi, Reiljan 2003).

Käesolevaks ajaks on Eesti organisatsioonides kujunenud täiesti uus olukord, mida võib iseloomustada kahest aspektist - esiteks, on omandatud kogemus turumajanduses toimimiseks ja teiseks, valitseb teadmatus, kuidas uudne keskkond võib mõjutada organisatsioone ja nende töötajaid. Siit tuleneb reaalne oht, et majanduspoliitiliste otsuste realiseerumine takerdub organisatsioonide tasandil. Teadmatus EL-ga seotud asjaolude ees motiveerib paljusid töötajaid end konkurentsivõimelistena hoidma ning suunab ettevõtjaid uusi motiveerimissüsteeme välja töötama.

2. EL-i organisatsioonide toimimise põhimõtted

Sotsiaalse ühistegevuse raamistik EL-s

Ettevõtete kohanemise võime on üks neljast sambast, millel Euroopa Liidu tööhõivepoliitika tugineb. Luksemburgi tippkohtumisel jõuti ühisele seisukohale, et kohanemise võimet soodustab EL-i sisene sotsiaaldialoog. Kohtumise jätkuna avaldas Euroopa Komisjon Rohelise Raamatu *Partnership for a New Organisation of Work*. Pärast põhjalikke konsultatsioone jõudis komisjon seisukohale, et tööorganisatsiooni moderniseerimise peamine vastutus lasub ettevõtetel, ent protsessi õnnestumine on otseselt seotud sotsiaalpartnerite vahelise tiheda koostööga. Lisaks otsustas Euroopa Komisjon järgmist:

- Euroopa peab soodustama kvaliteetse tööjõu rakendamist, et seeläbi produktiivsust tõsta ja luua tingimused tööhõive ning tootlikkuse kasvuks;
- Euroopa peab tutvustama organisatsiooni uusi töövorme kõigis sektorites;
- Euroopa peab kiirendama tööorganisatsiooni moderniseerimise protsessi;
- Euroopa peab tähelepanu pöörama soolise sobivuse perspektiividele, s.h. töö- ja pereelu ühildamisele (Government..., 2000).

Samade eesmärkide saavutamise vajadust on rõhutatud ka Euroopa Komisjoni Tööhõive- ja Sotsiaalpoliitika Peadirektoraadi hilisemas väljaandes - *The work of the future, the future of work: New forms of work organisation and the Information Society*, mis koondab EL liikmesriikide kogemusi ning annab ülevaate senistest arengutest.

Euroopa Komisjoni Rohelises Raamatus esitatakse ettepanekuid valdkondade osas, milles sotsiaalpartnerid koostööd peaksid tegema: koolitus, uued tööaja süsteemid, uus lepinguline partnerlus, uute tehnoloogiate tutvustamine, töötajate osalus ning võrdsete võimaluste loomine. Sotsiaalpartnerid nõustusid ettepanekutega 1998.a. Viinis toimunud tippkohtumisel (Government..., 2000). Kõik nimetatud valdkonnad on omakorda Eesti riiklikus arengukavas struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument 2004-2006 koondavad 1. prioriteedi – inimressursi arendamise alla (Eesti, 2003). Seega on tegemist valdkondadega, mille olulisust Eestis on juba teadvustatud ning mille arendamisega tegeletakse.

Organisatsioonide toimimist on kindlasti mõjutanud ka töötajate endi muutumine (Government..., 2000). Viimastele aastakümnetele on iseloomulik elatusaseme tõus, kasvav naiste ning kõrgharidusega töötajate osakaal tööturul ning tervikuna sotsiaalkõrgemate muutused, mis kõik koos on ümber kujundanud töösse suhtumise. Üks olulisemaid edufaktoreid uute töövormide elluviimisel on töötajaskonna pühendumus ja valmisolek muutusteks. Vastupidiselt Eestile on Lääne-Euroopas tavaks saanud vastavate foorumite kokkukutsumine, mille käigus on võimalik leida sotsiaalpartnereid. Parimal juhul viib avalik diskussioon ka ühisuuringu läbiviimisele või isegi seadusandluse muutmiseni. Eestis on ettevõtjate ning sotsiaalpartnerite huvide lähenemiseni veel pikk tee, küll võib aga esimesi märke selles suunas täheldada sotsiaal-demokraatide tööturu reguleerimist puudutavates avalikes väljaütlemistes. Järgmine etapp Eestis võiks/peakski olema ettevõtetesisesed ning avalikkusele edastatav sõnum valmisolekust koostööd teha.

Organisatsioonide toimimise põhialuseid mõjutavad aspektid EL-s

Organisatsiooni uued töövormid baseeruvad *kõrge usalduse* ja *laialdaste teadmiste* organisatsioonimudelil, mis sisaldab ulatuslikku töötajate osalust operatiivses otsustamises. Euroopa Komisjoni raportis tuuakse välja 7 peamist muututuste valdkonda ning neile iseloomulikud jooned. Siinkohal on olulisemateks:

- uus organisatsiooni struktuur;
- paindlikumad ja vähem hierarhilised töömeetodid;
- uus äripraktika;
- uuelaadne organisatsioonikultuur;
- kasvavad investeeringud haridusse ja koolitusse;
- uued organisatsiooni- ja indiviidi tulemuslikkuse mõõtmise tehnikad;
- uued tasustamise põhimõtted (New..., 1998).

Organisatsiooni uued töövormid loovad uue, töötajate arengut soosiva olukorra. Kõrge loovus, pühendumus, tõhusa töötamise põhimõtted ning *kõrge usalduse* ja *laialdaste teadmiste* keskkond pakuvad töötajatele võimalusi oma tööd kontrollida, arendada laiemaid oskusi ning ühtlasi vastutada laiaulatuslike ülesannete eest. Samas on võimalik, et selline olukord võib põhjustada varasemast enam stressi ning uuristada tavapäraseid oskusi (New..., 1998).

Et töötajaid mõjutada organisatsiooni eesmärke saavutama, kasutavad ettevõtted mitmeid motiveerimise viise. Motiveerida võivad nii välised (näit. majanduslikud) kui ka sisemised (mitte-majanduslikud) tõukejõud. Tõhusaimaks peetakse siseste ja väliste motivaatorite kombinatsiooni. Optimaalne kooskõla sisemiste ja väliste tõukejõudude vahel sõltub peamiselt vastavas kultuuris valitsevatest väärtustest. Kultuurides, kus on kõrge ebamäärasusest hoidumine (Kreeka, Jaapan) motiveerib töökohakindlus oluliselt rohkem kui võimalus eneseteostuseks. Mida suurem on ebamäärasuse vältimise soov, seda suurem on põhipalga osakool kogupalgas (Usunier, 1993).

EL-i siseselt on erinevused ettevõtetes väga suured ning seetõttu ongi koostöö liidu siseselt keerukas ning EL-i saab nimetada tänapäevase interkultuurse koostöö katselaboriks. Näiteks prantsuse organisatsioonile on tüüpiline reeglite ning hierarhiaga läbipõimitus. Taanis, Rootsis ja teatud määral ka Norras ning Soomes on ühiskonnad vähem reeglitele ning hierarhiale allutatud (Hofstede 2001). Viimane tõsiasi toob esile, et organisatsioonid võivad EL-s toimida väga mitmekesiselt. Ühised väärtused võivad anda erineva tulemi, sest kultuuri kontekst annab neile igas paikkonnas erineva varjundi. Seega mõjutavad Eestit lähiajal mitte ainult naaberriikide organisatsioonikultuurid, vaid me saame osa kõigi EL liikmesriikide kogemustest. Seda nii läbi tiheneva koostöö ettevõtete tasandil kui ka otseselt läbi tööjõu vaba liikumise.

3. EL-i eeldatav mõju Eesti organisatsioonide toimimisele

EL-i mõju prognoosimisel tuleks lähtuda asjaolust, et majanduslikku ning sotsiaalset arengut ei saa riiki impordida, vaid eestimaalased ise saavad oma riiki arendada.

Välismaalastest spetsialistidel on võimalik toetada teadmiste ülekannet teise kultuuri (Hofstede, 1993). Otsesed Euroopa Liiduga liitumise mõjud inimressursi arendamise valdkonnas tulenevad liikmesriigi kohustusest üle võtta sotsiaalsfääri puudutavaid osi *acquis communautaire*'ist. Lisaks tuleb arvesse võtta ka kaudseid mõjusid sotsiaalsfäärile, mis tulenevad üldistest ennustatavast majanduslikest protsessidest.

Rahvastikuteadlased on prognoosinud, et Kesk- ja Ida-Euroopa riikidest liigub pärast laienemist Euroopa Liidu tööturule igal aastal umbes 250 000–300 000 migrant. Eesti jaoks võib see tähendada aastas umbes 3000–4000 inimese lahkumist (Ülevaade, 2003). Vastavalt prognoosidele leiavad andekamad endale paremad kohad mujal ega naasegi enam. Piiride avanemisega võib seega kaasneda eelkõige ajutine tippspetsialistide väljaränne, mistõttu Eesti firmad on sunnitud maksma vajalikele töötajatele senisest rohkem. Dilemmat võimendab veelgi tõik, et küsitluste kohaselt kogeb 48 % Euroopa ettevõtetest juba täna probleeme strateegilise tähtsusega tööjõu värbamisel ning 70% organisatsioonidest eeldavad, et nende vajadus väljastpoolt asukohamaad värvatava tööjõu järele suureneb eeloleva viie aasta jooksul (Transferring..., 2003).

Töötajate motiveerimist mõjutavad otseselt tasustamisega seotud aspektid. Eesti ja EL-i riikide vahelisi hinnaerinevusi mõjutavad eelkõige tööjõu omadused (s.h. suhtlemiskeel, kultuurikeskkond, harjumused ja kliima). Tööjõu harjumused võivad takistada tema kasutamist teistes maades ning see võimaldab säilitada Eestis mõnda aega suhteliselt madalat palgataset. On selge, et edeneva eurointegratsiooni tingimustes pole need erinevused pikaajalised. Tööjõule tehtavaid kaudseid kulutusi hakkavad kasvatama nii ettevõtjatele Euroopa Liidu seadustega peale pandavad kohustused kui ka Lääne-Euroopa majandusruumis kehtivad äritavad (Eesti ja, 2003).

Eestis moodustavad palgakulud (koos eraisiku tulumaksuga) hinnanguliselt 70% töandja poolt tööjõule tehtavatest kogukulutustest (koolitus, tööohutus, sotsiaalmaks, kindlustusmaksed jne.), kuid Euroopa Liidus keskmiselt 60%. Seejuures moodustab Eestis lõviosa neist lisakulutustest sotsiaal- ja ravikindlustusmaks (Eesti ja, 2003). Seega on Eesti ettevõtjad lähiajal sunnitud tõdema, et konkurentsipüsimiseks tuleb leida uusi vahendeid töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks ning kulusid töötajate palgast rahastada pole otstarbekas ega põhjendatud.

Tööjõu kvaliteeti ja töömoraali hakkab lähiajal kindlasti mõjutama fakt, et konkursid spetsialistide leidmiseks muutuvad üle-euroopaliseks. Lisaks vajab mainimist ka Eesti ametiühingute tugevnemine, mis tuleneb Euroopa Liidu sotsiaalpoliitika põhimõtetest. Siiani on Eesti ametiühingud veel nõrgad olnud ega ole suutnud piisavalt toetada oma liikmete palganõudmisi, kuid peatselt hakkavad need otseselt mõjutama Eesti poliitikat ja majandust ning seeläbi ka organisatsioonide igapäevaelu, kuna seoses kõrgemini haritud töötajaskonna pealekasvuga kasvab olulisel määral teadlikkus oma õigustest ning viib kindlasti ühinemisel "võõrtööjõu" vastu ka tegudeni.

Euroopa Liiduga liitumisel laienevad töötajate õigused organisatsiooni siseselt sellisele infole ligipääsuks, mis seni on üldjuhul kuulunud vaid ettevõtte juhtkonna

privileegide hulka. See tähendab, et töötajatel on õigus tunda nii ettevõtte majanduslikku kui töökorralduslikku külge, samuti personalipoliitikat puudutavaid küsimusi. Lisaks on tööandjal kohustus olulisemate muudatuste osas töötajate esindajatega nõu pidada. Nii on töötajatel võimalus avaldada oma arvamust juba muutuste planeerimise faasis ning saada oma küsimustele ja ettepanekutele tööandja põhjendatud vastused (Töölepingu ...).

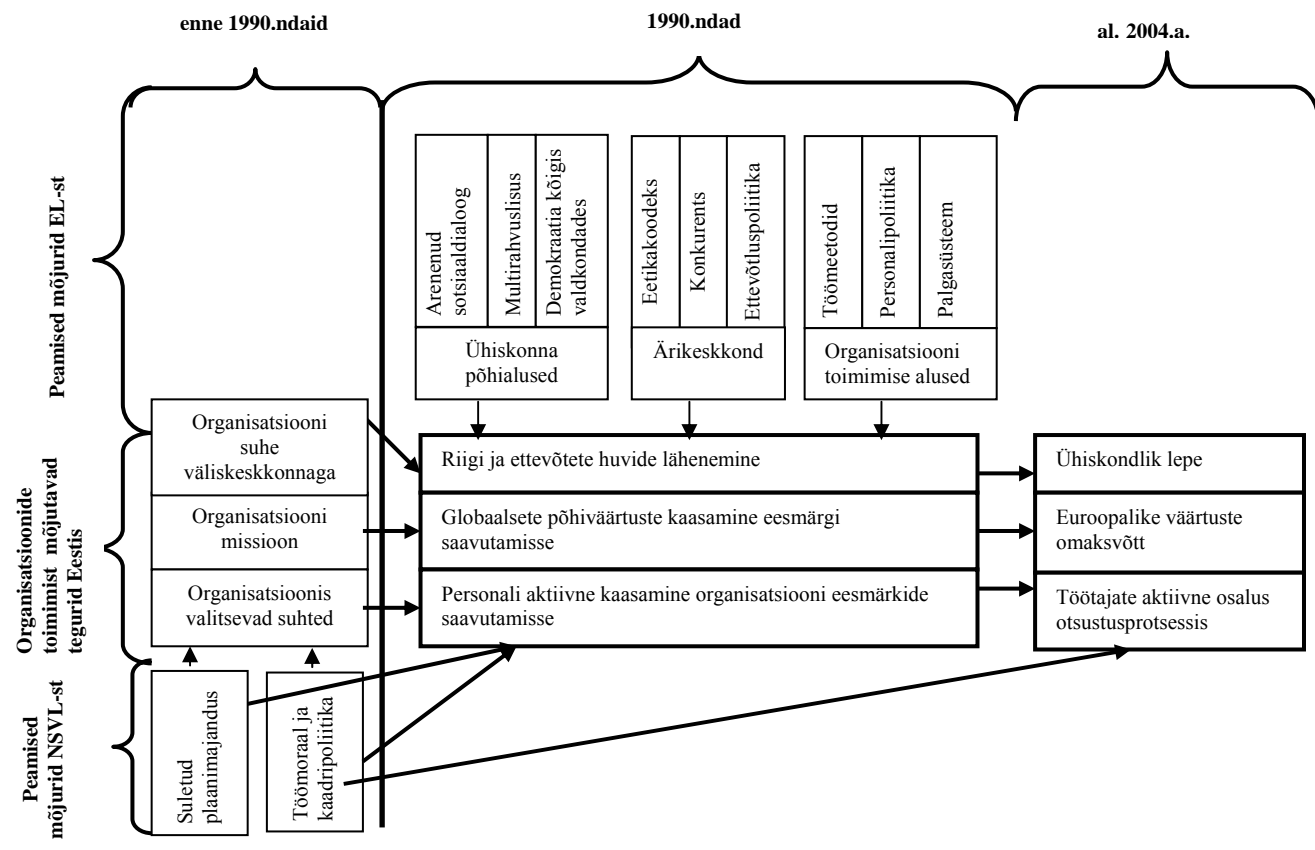
Euroopa Liidus pööratakse palju tähelepanu niinimetatud ebatüüpilistes töösuhetes olevate töötajate õigustele. See tähendab, et ka juhul, kui töötaja töötab osalise tööajaga või teeb tähtajalist tööd, kehtivad talle kõik samad õigused ja võimalused, mis töölepinguga ja täiskohaga töötajale. Samad õigused on paika pandud ka peatselt jõustuva Töölepingu seadusega.

Kokkuvõte

Eelpool välja toodud seadusandlikud aktid ja EL-i kokkulepped loovad Eesti organisatsioonidele kvalitatiivselt uue reaalsuse. Võttes arvesse Euroopa muutuvat töökultuuri ning lähtudes eeldusest, et Eesti on piisavalt avatud väljatöötatud ning toimiva süsteemi omaksvõtmiseks, võib väita, et Eesti ettevõtetes hakatakse lähiajal senisest enam töötajatega arvestama. Olgu siis põhjuseks hirm neid Euroopa tööturule kaotada või äratundmine, et motiveeritud töötajast on ettevõttel lihtsalt kõige rohkem majanduslikku kasu loota. Tegemist ei ole lihtsalt hüpoteesiga, Eesti on järk-järgult Euroopas valitsevaid tõekspidamisi omaks võtnud, mis omakorda kajastub nii sotsiaalpartnerite kaasamises seadusandliku protsessi ettevalmistamisel kui ka reaalselt kasvav tulevikku suunatud dokumentide (arengukavade) hulk, milles inimressursi arendamist prioriteetsena nähakse.

Selles ongi võti tulevikuks – ettevõtted peavad lisaks plaanidele veelgi enam oma töötajate motiveerimisega tegelema – kaasama neid otsustusprotsessi, pakkuma paindlikke töövorme ning investeerima töökeskkonda. Samal ajal peaks riik selle eest hoolitsema, et korduvalt tagasilükatud Töölepingu seadus jõustuks kujul, mis kaitseb eelkõige töötajate õigusi ning süvendaks meis kõigis veendumust, et just Eesti on riik, mille jaoks me töötada tahame.

Vastavalt väljatoodud teguritele muutuvad eeldatavasti Eesti organisatsiooni struktuuri ja kultuuri kujundamise põhimõtted. Mõjurid moodustavad keeruka kogumi, mida näitlikult iseloomustab joonis 1.



Joonis 1. Eesti organisatsioonide toimimist mõjutavad tegurid

Kasutatud kirjandus

1. Eesti ja EL-i hinna- ja palgatasemete ühtlustumine: põhjused ja võimalik kiirus - <http://www.elis.ee/research.asp?action=30&what=40&type=0&id=301&pg=>
2. Eesti riiklik arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument 2004-2006 - <http://www.fin.ee/index.php?id=3229&PHPSESSID=6e2641df9f6146165d0145d129b9e358>
3. Government support programmes for new forms of work organisation: a report for the Employment and Social Affairs DG, 2000 - http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/survey_final.pdf
4. **Henning, G., Ivanov, A., Jürgenson, A., Kuusk, M., Melander, C., Näyhä, T., Opmann, E., Pikner, K., Suuroja, M., Svensson, M.** Give us today our daily bread. A study of three bakeries in Tartu. *Transit Studies*, Vol. 4, 1998.
5. **Hofstede, G.** Cultural consequences. Second Edition. Sage Publications, 2001.
6. **Hofstede, G.** Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen-Organisationen-Management. Gabler, 1993.
7. **Huczynski, A., Buchanan, D.** Organizational Behaviour (4th edition), Hemel Hempstead, Prentice Hall. 2001.
8. **Lane, Henry W., DiStefano, Joseph J., Maznevski, Martha L.** International management behavior. Blackwell Business, 1997.
9. New forms of work organisation: case studies: final report/ EU, European Commission, 1998 -http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/docs/studyworkorgcasesfinalrep_en.pdf
10. **Nurmi, R., Üksvärav, R.** Estonia and Finland: Culture and management, a conceptual presentation. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-9, 1994.
11. **Terk, E.** Eesti juhtimise uurimused. M. Vadi korraldatud intervjuu 22.08.1997, üleskirjutus.
12. Transferring workers within the EU. Benefits & Compensation International. December, 2003 - <http://www.pwc.ee/kbase.php3?itemid=856>
13. **Trompenaars, F.** Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. ECON Verlag: 1993.
14. Töölepingu seaduse mustand - <http://web.riigikogu.ee/ems/saros-bin/mgetdoc?itemid=033430038&login=proov&password=&system=ems&server=ragne1>
15. **Usunier, J.-C.** Interkulturelles Marketing: mehr Erfolg im internationalen Geschäft.- Wiesbaden: Gabler, 1993.
16. **Vadi, M., Reiljan, J.** Impact of individual values on organization culture in transitional economy – Values in Era of Transformation. Lodz: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Economiczna w Lodzi, 2003, pp. 67-87.
17. **Vadi, M.** Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel). *Dissertationes Rerum Oeconomiarum Universitatis Taruensis*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2000, 220 lk.
18. Ülevaade Euroopa Liiduga ühinemise mõjudest. Raport. Esitab Euroopa asjade komisjoni poolt moodustatud raportöride töörühm 21.08.2003 - http://www.riigikogu.ee/failid/el_moju_raport.pdf

Summary

ABOUT THE EXPECTED INFLUENCE OF THE EU ACCESSION ON THE ESTONIAN ORGANIZATIONS

Marge Mõisamaa, Maja Vadi
University of Tartu EuroCollege, University of Tartu

The aim of the current paper lies in exploring some aspects of the EU enlargement that are influencing everyday functioning of the Estonian organization. In this context three issues are discussed: first, the influence which derives from the organization's socioeconomic background; secondly, the basic ideas behind the EU social, business, and organizational functioning are described; and finally the model of those impacts is proposed.

Until now it is possible to distinguish between two aspects of organisational development process in Estonia – the influence of the Soviet Union regime and developments after the collapse of the system. Although the free economy has functioned more than a decade, the employees' work morale as well as the development of the organizational structure is still influenced by the history of Estonia. Currently it seems that Estonia is about to leave the soviet "organisational traditions" but is not yet fully "europeanized".

In the EU, organizations are expected to plant a new understanding of social action which favors support to business organizations, innovation, equal opportunities and employees' personal development. This kind of shift in values is the basis for the change in both public and private organizations, creating the framework for the new Europe. The analysis of legislation and values permits to explore opportunities and obstacles of this process since the acquittal of the European spirit in respect with the entrepreneurship, equal opportunities and innovation depends a lot on organizations.

There are several factors characterizing the expected impact of the EU and background factors on the future of the Estonian organizations. Clearly, the compensation policy, motivational issues and the decision making process have to change. The European declared values require more transparency and employee involvement in organizations. The Estonian organizations have to work out a new approach to training and appraisal policy. Although the EU may support this change, the real problems should be solved in the country through the changes in legislation and people's mind.

With the draft version of the "Contract of employment law", Estonia has already made the first steps to include workers in decision-making-process of organisations. Supposedly, this factor will change the values of the employees and have a positive influence on the quantity and quality of work.