

Inimeste strateegia. Kaasava organisatsioonikultuuri arendamine.

Mitmekeesisuse, võrdsuse ja kaasatuse strateegia ja plaan (DEI strateegia ja plaan).
2026-2030

Estonian Business School

Sisukord

Sisukord.....	2
EBSi DEI plaan 2026–2030	3
Sissejuhatus	5
Sissejuhatus ja eesmärk	5
Seos EBS strateegiaga 2026–2030	5
Põhimõtted (EBS DEI standardid)	5
DEI hetkeseis EBSis.....	7
Mitmekesisus EBSi otsustuskogudes	7
EBSi õppejõudude ja töötajate mitmekesisus.....	8
Üliõpilaskond	13
Töötajate pühendumuse ja rahulolu uuringu ülevaade	14
Kuhu me tahame jõuda - Visioon 2030.....	16
Tegevusplaan 2026-2030	17
Juhtimine ja vastutus. <i>Credibility</i>	17
Õiglased ja läbipaistvad protsessid. <i>Credibility & Resilience</i>	17
Kaasav õpi- ja töökeskkond. <i>Relevance</i>	18
Andmed, monitooring ja õppiv organisatsioon. <i>Resilience</i>	19
Rollid ja vastutus	20
Õppeaastate DEI fookusteemad 2026-2030	21

EBSi DEI plaan 2026-2030

***EBS is a community for growth and responsibility,
turning knowledge into action and action into impact.***

Eesmärk

- DEI plaan on EBSi strateegia 2026–2030 toetav alastrateegia, mis tagab õiglase, vastutustundliku ja kestliku arengu.
- DEI ei ole eraldi teema, vaid juhtimise, kvaliteedi ja organisatsioonidisaini põhimõtte, plaan aitab tugevdada EBSi usaldusväarsust (*credibility*), asjakohasust (*relevance*) ja vastupidavust (*resilience*).

Seos EBSi strateegiaga

- **Usaldusväarsus (*credibility*)** – rahvusvahelistele standarditele vastavad juhtimis- ja tööprotsessid.
- **Asjakohasus (*relevance*)** – kaasav õpi- ja töökeskkond, mis arvestab kogukonna vajadusi.
- **Vastupidavus (*resilience*)** – talentide hoidmine, riskide ennetamine ja pikaajaline toimivus.

Visioon 2030

- Õiglane kohtlemine, kuuluvustunne ja psühholoogiline turvalisus on mõõdetavad kvaliteedinäitajad.
- Värbamis-, hindamis-, arendus- ja tasustamisprotsessid on läbipaistvad ja võrdsed.
- DEI on integreeritud juhtimisse, õppekvaliteeti ja teenuste disaini.
- EBS on rahvusvaheliselt usaldusväärne partner akadeemilistes võrgustikes ja arenduskoostöös.

Põhimõtted

- **Võrdsus disaini kaudu** – protsessid ennetavad ebavõrdsuse tekkimist.
- **Juhtimisvastutus** – DEI on juhtide pädevus ja vastutus.
- **Andmepõhisus ja privaatsus** – otsused tuginevad mõõdikutele ja analüüsile.
- **Nulltolerants** – ahistamise ja diskrimineerimise suhtes.
- **Kaasatus** – kuuluvustunne ja võimalus kaasa rääkida.

Strateegilised sambad

- **Juhtimine ja vastutus** – juhtide DEI-pädevus ning eesmärkidesse sidumine.
- **Õiglased protsessid** – värbamine, hindamine, edutamine ja palgaläbipaistvus.
- **Kaasav keskkond** – psühholoogiline turvalisus, kaasav õpetamine, ligipääsetavus.
- **Andmed ja monitooring** – võtmemõõdikud, aruandlus ja juhtimisinfo.

Rollid ja vastutus

- **Juhatus** – vastutab strateegiliste eesmärkide ja tulemuste eest.
- **DEI sponsor** – tagab prioriteetsuse, nähtavuse ja ressursid.
- **DEI töögrupp** – koordineerib elluviimist ja jälgib edenemist.
- **Üksuste juhid, senat ja tudengid** – rakendavad ning kujundavad lahendusi.

Kokkuvõte

EBSi DEI plaan 2026-2030 loob aluse organisatsioonile, kus kasv ja vastutus käivad käsikäes. Mitmekesisuse, võrdsuse ja kaasatuse sidumine juhtimisse, kvaliteedisüsteemi ja igapäevapraktikatesse aitab tagada, et EBSi akadeemiline ja ühiskondlik mõju sünnib õiglasest ja kaasavast keskkonnast.

Sissejuhatus

EBS is a community for growth and responsibility, turning knowledge into action and action into impact.

Sissejuhatus ja eesmärk

EBSi mitmekesisuse, võrdsuse ja kaasatuse plaan 2026–2030 (edaspidi DEI plaan) on EBS strateegia 2026-2030 toetav alastrateegia. Selle eesmärk on tagada, et EBSi areng ja kasv toimuvad õiglaselt, vastutustundlikult ja kehtlikult ning kooskõlas rahvusvaheliste akadeemiliste ja eetiliste standarditega.

DEI plaan ei käsitle mitmekesisust, võrdsust ja kaasatust eraldiseisva tegevusvaldkonnana, vaid integreeritud juhtimis-, kvaliteedi- ja organisatsioonidisaini põhimõttena. Strateegia loob raamistiku, mille kaudu EBS tugevdab oma usaldusväärset (*credibility*), asjakohasust (*relevance*) ja vastupidavust (*resilience*) kiiresti muutavas rahvusvahelises kõrgharidus- ja töökeskkonnas.

Seos EBS strateegiaga 2026–2030

Seos EBS strateegiaga 2026–2030

EBS strateegia 2026–2030 seab eesmärgiks kujuneda juhtivaks Põhja-Euroopa ettevõtlikuks ülikooliks, millel on tugev rahvusvaheline maine, selge ühiskondlik mõju ja kehtlik tegevusmudel. DEI strateegia toetab seda eesmärki kolmel tasandil.

- **Credibility.** Tagades, et EBS juhtimispraktikad, (personali)protsessid ja akadeemiline keskkond vastavad rahvusvahelistele kvaliteedi- ja vastavusstandarditele.
- **Relevance.** Kujundades kaasava õpi- ja töökeskkonna, mis arvestab mitmekesise kogukonna reaalseid vajadusi ning toetab kvaliteetset õpet, õppimist ja teadust.
- **Resilience.** Suurendades organisatsiooni võimet hoida ja arendada talente, ennetada riske ja säilitada usaldusväärsus ja toimivus pikaajaliselt.

Põhimõtted (EBS DEI standardid)

DEI strateegia rakendamine lähtub järgmistest põhimõtetest (Joonis 1):

- **Võrdsus disaini kaudu (*equity by design*).** Protsessid ja süsteemid on kujundatud nii, et need ennetavad ebavõrdsuse, sh soolise ebavõrdsuse tekkimist.
- **Juhtimisvastutus.** Mitmekesisus, võrdsus ja kaasatus on juhtide pädevus ja vastutus.

- **Andmepõhisus ja privaatsus.** Otsused põhinevad mõõdikutel ja analüüsil, järgides isikuandmete kaitse ja minimaalsuse põhimõtteid.
- **Nulltolerants ahistamise ja diskrimineerimise suhtes.** Ennetus, selged menetlused ja vajadusel taastav praktika.
- **Kaasatus on kvaliteedinäitaja.** DEI, sh sooline võrdsuslikkus on osa õppekvaliteedist, töötajakogemuse ja organisatsioonikultuuri hindamisest.

EBS DEI Standardid



Made with Napkin

Joonis 1: EBS DEI standardid

DEI hetkeseis EBSis

Mitmekesisus EBSi otsustuskogudes

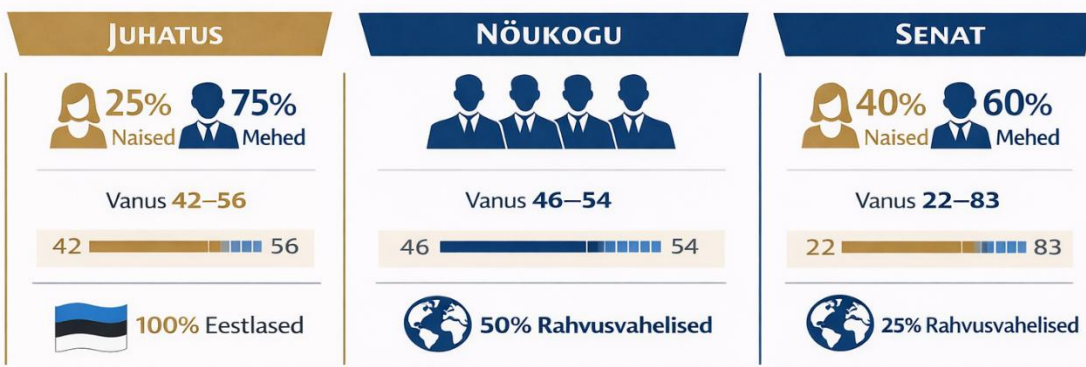
EBSi juhtimist teostab Sihtasutuse juhatus ja nõukogu ning ülikooli nõukogu ehk Senat (Joonis 2).

2025. aastal moodustasid naised 25% ja mehed 75% neljaliikmelisest juhatuses, mis viitab meeste ülekaalule tippjuhtkonnas. Juhatuse liikmete vanuseline jaotus ulatub 42. eluaastast kuni 56. eluaastani, viidates suhteliselt mitmekesisele vanuselisele profiilile. Kõik juhatuse liikmed on eestlased.

Nõukogu koosneb neljast liikmest, kellest kõik on mehed. Nõukogu liikmete vanuseline profiil on suhteliselt ühtlane, jäädes vahemikku 46–54 eluaastat. Pooled nõukogu liikmetest on rahvusvahelise taustaga.

Senatis on 2025. aastal jaotus vastavalt 40% naiste ja 60% meeste kasuks. 25% senati liikmetest on välismaalased. Senati liikmete vanus jääb vahemikku 22–83 eluaastat, mis tuleneb nii kõigi õppeastmete üliõpilaste kui ka emeritprofessorite esindatusest.

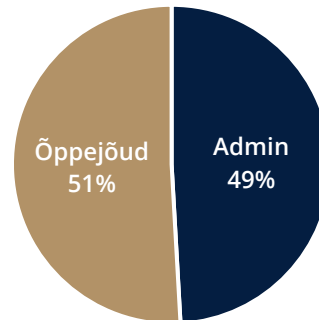
ÜLIKOOI JUHTORGANITE KOOSSEIS 2025



Joonis 2: Mitmekesisus EBSi otsustuskogudes (detsember 2025)

EBSi õppejõudude ja töötajate mitmekesisus

EBSi töötajaskonda kuuluvad nii akadeemilised kui ka administratiivsed töötajad. 2025. aasta seisuga oli jaotus 51% akadeemiline ja 49% administratiivne personal (Joonis 3). Akadeemiliste ja administratiivsete töötajate osakaal on muutunud tasakaalustatumaks.

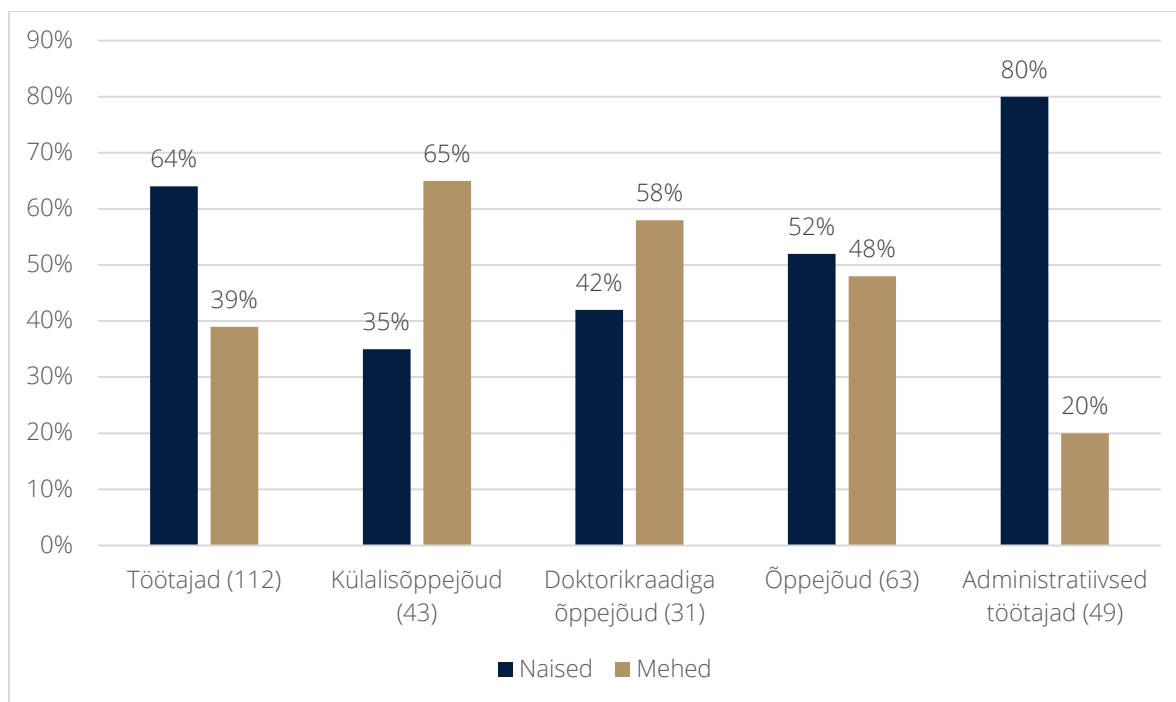


Joonis 3. EBSi töötajate jaotus (detsember 2025)

EBSi töötajate sooline jaotus on üldiselt naissoost töötajate poole kaldu. Kui 2022. aastal moodustasid naised 67% ja mehed 33% kõigist töötajatest, siis 2025. aastaks on jaotus mõnevõrra tasakaalustunud (64% naise ja 36% mehi), kuid naiste ülekaal püsib.

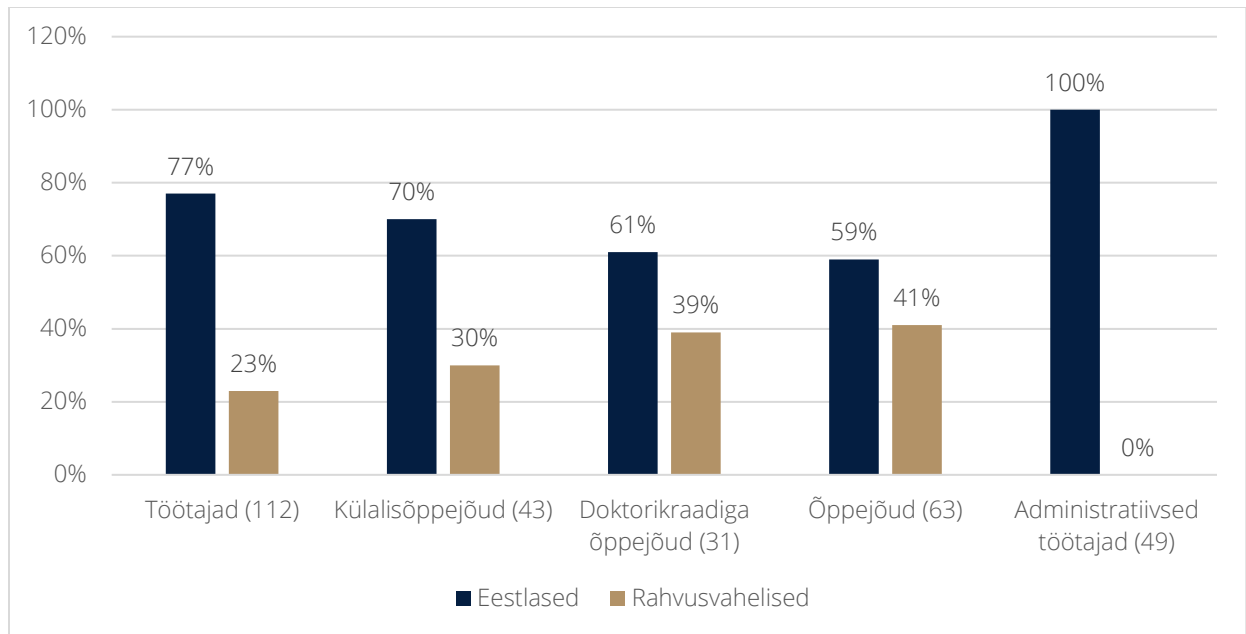
Joonis 4 näitab EBSi töötajaskonna soolist jaotust aastal 2025. Õppejõudude seas on sooline tasakaal suhteliselt hea. Koosseisuliste akadeemiliste töötajate seas oli 2022. aastal naiste ja meeste suhe 56:44 ning 2025. aastal 52:48, mis viitab mõõdukale naiste enamusele. Külalisõppejõudude hulgas oli 2022. aastal jaotus 46:54 ning 2025. aastal 35:65, mis näitab meeste suuremat osakaalu selles rühmas.

Administratiivtöötajate hulgas on sooline tasakaal märgatavalt naiste poole kaldu. Naiste osakaal on ligikaudu 80% ja meeste osakaal 20%. Tähelepanuväärne on, et mitmed osakonnad (õppeosakond, turundusosakond) koosnevad täielikult naistöötajatest, mis viitab võimalikele struktuursetele või ajaloolistele kujunemisteguritele.



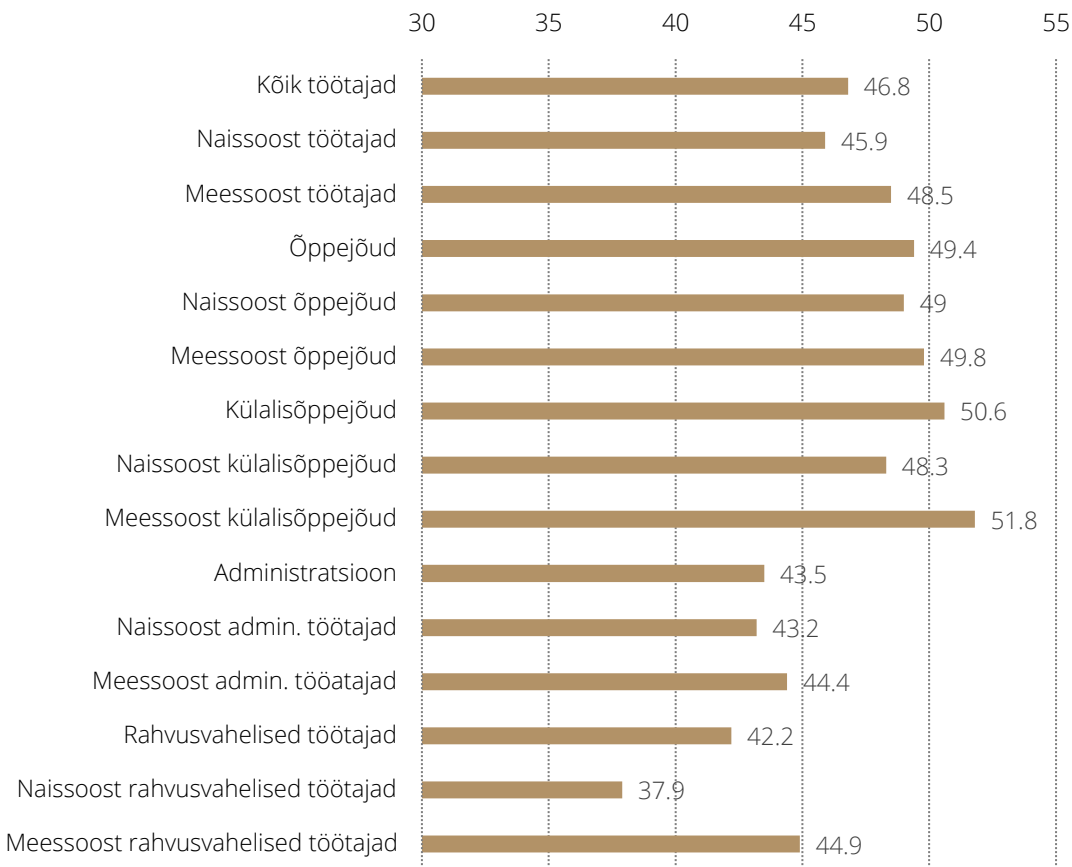
Joonis 4: EBSi töötajaskonna sooline jaotus (detsember 2025)

Ligikaudu veerand EBSi töötajatest on pärit välismaalt. Joonis 5 näitab, et kõige suurem rahvusvaheline esindatus on akadeemilistes rollides: doktorikraadiga õppejõudude seas moodustavad rahvusvahelised töötajad 39% ning koosseisuliste õppejõudude hulgas 41%. See viitab suhteliselt heale edenemisele akadeemilise personali rahvusvahelisuse suurendamisel. Samas on teistes rühmades mitmekesisus madalam. Töötajate seas on rahvusvahelisi töötajaid 23% ja külalisõppejõudude hulgas 30%. Administratiivtöötajate seas rahvusvaheline esindatus puudub. Käesoleval hetkel on meil töötajaid 21 riigist: Ameerika Ühendriigid, Bangladesh, Belgia, Ghana, Hispaania, Holland, India, Iraan, Läti, Nigeeria, Pakistan, Prantsusmaa, Rootsi, Saksamaa, Soome, Šveits, Türgi, Türkmenistan, Ukraina, Valgevene, Venemaa.



Joonis 5: EBSi töötajaskonna rahvuslik jaotus (detsember 2025)

Organisatsiooni esimese mitmekesisuse, võrdsuse ja kaasatuse (DEI) tegevuskava perioodi (2022–2025) alguse ja 2025. aasta lõpu andmete võrdlus näitab, et mitmes töötajarühmas on töötajate keskmine vanus mõnevõrra vähenenud (Joonis 6). Kõigi töötajate keskmine vanus langes 48,9 aastalt 46,8 aastale. Sarnane suundumus on täheldatav ka õppejõudude ja administratiivtöötajate seas, mis viitab mõõdukale töötajaskonna noorenemisele. Samas ilmnevad erinevused töötajarühmade lõikes, näiteks külalisõppejõudude ja rahvusvaheliste töötajate puhul, kus keskmine vanus on perioodi jooksul mõnevõrra kasvanud, mis näitab vanuselise struktuuri teatavat mitmekesisustumist.

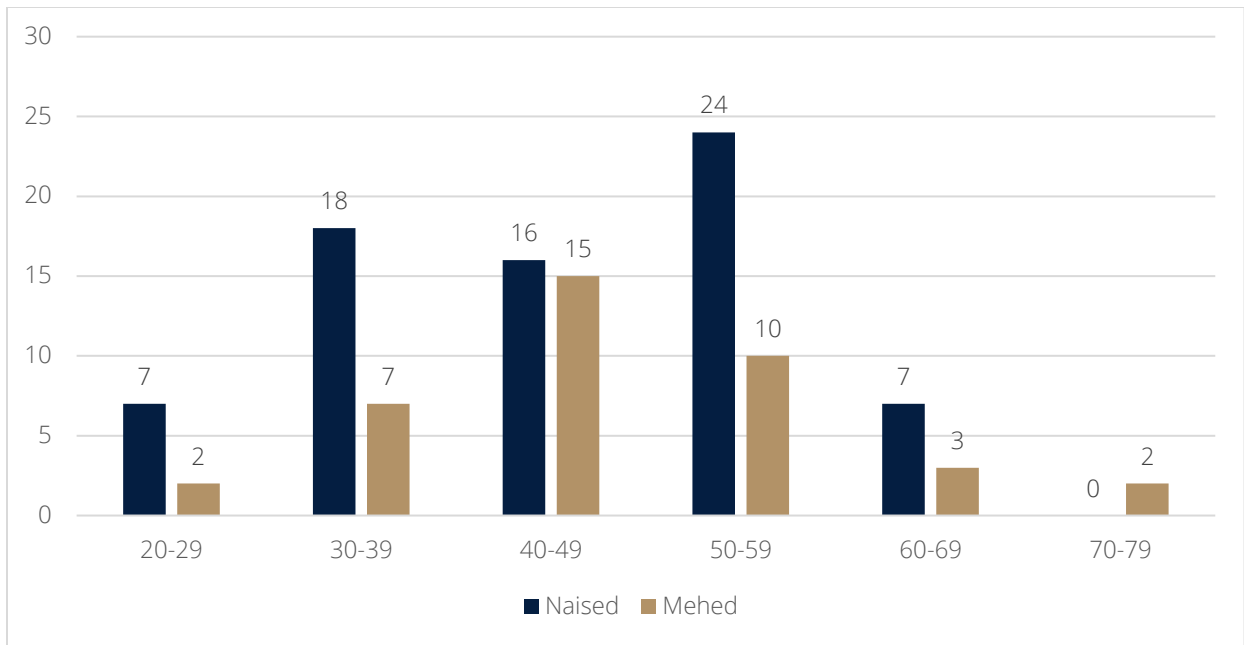


Joonis 6: EBSi töötajaskonna keskmine vanus töö, soo ja rahvuse lõikes (detsember 2025)

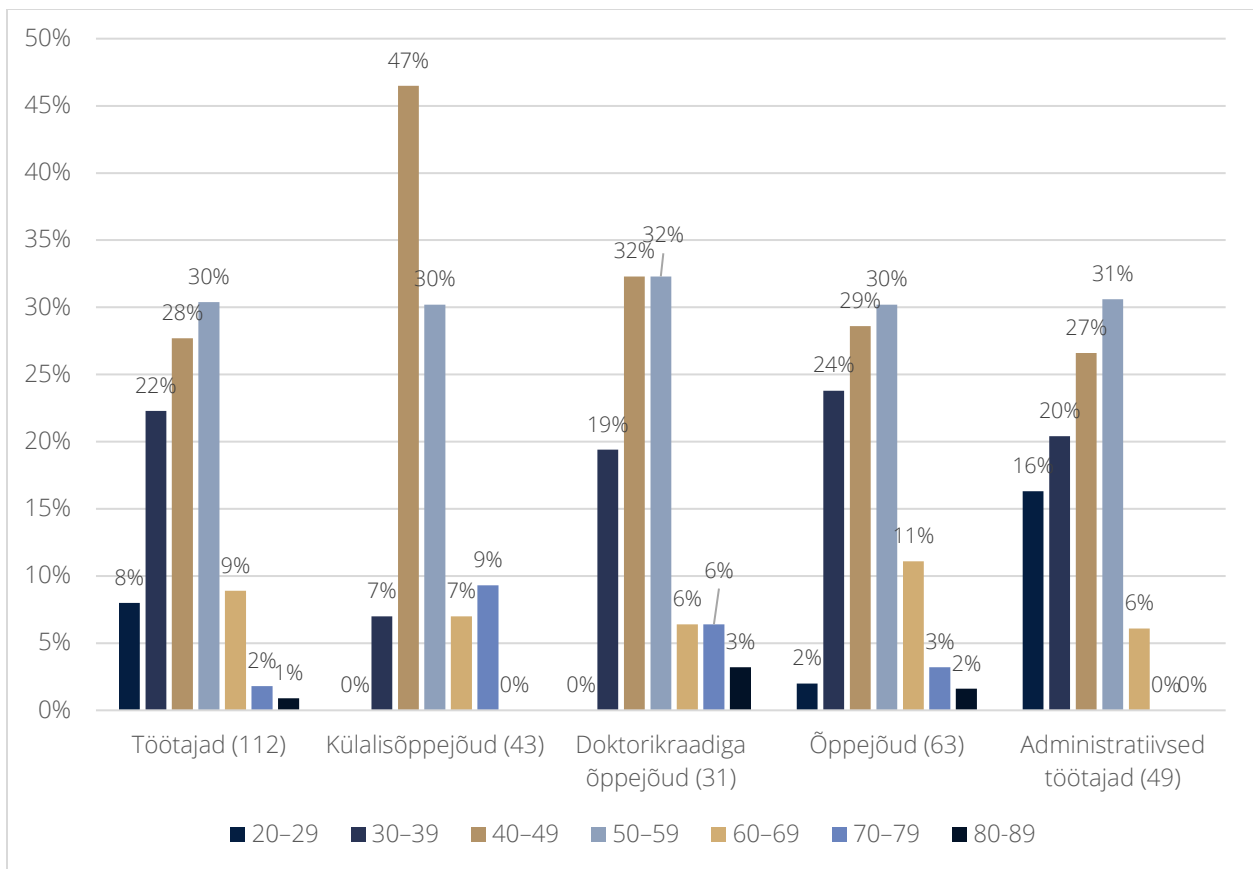
Joonis 7 näitab, et töötajate vanuseline jaotus on koondunud peamiselt keskmistesse vanuserühmadesse. Suurima osakaalu moodustavad 50–59-aastased töötajad (30,4%), millele järgnevad 40–49-aastased (27,7%) ja 30–39-aastased (22,3%).

Soolise jaotuse võrdluses on naised rohkem nooremates ja vanemates keskealistes rühmades, eriti 30–39- ja 50–59-aastaste seas, samas kui 40–49-aastaste hulgas on meeste ja naiste arv peaaegu võrdne. Väga noorte (20–29) ja eakamate (70+) töötajate osakaal organisatsioonis on suhteliselt väike.

Ka Joonis 8 viitab, et EBSi töötajaskond on ealiselt mitmekesine, kuid jaotus erineb ametirühmade lõikes. Suurimad vanuserühmad on 40–59-aastased, kes moodustavad enamiku nii õppejõudude kui ka administratiivtöötajate seas, samas kui nooremate (20–29) ja vanemate (70+) töötajate osakaal on märgatavalt väiksem.



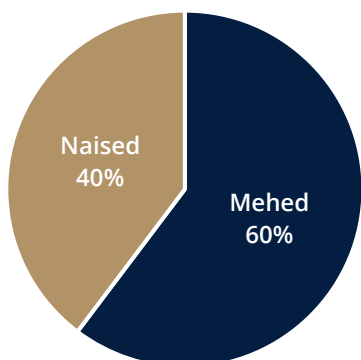
Joonis 7: EBSi töötajaskonna vanuseline ja sooline jaotus (detsember 2025)



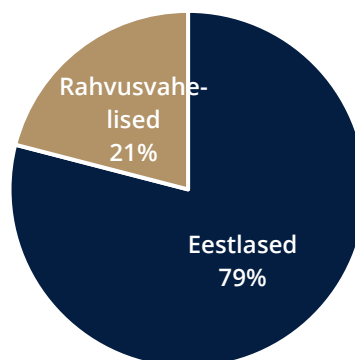
Joonis 8. Ealine mitmekesisus töötajaskonnas (detsember 2025)

Üliõpilaskond

Kõrgharidustasemel on meie sooline tasakaal 60:40, vastavalt mehed vs naised (Joonis 9). Kui meessoost tudengid on väikses ülekaalus bakalaureuse- ja magistriastmes, siis doktoriõppes on olukord vastupidine (Tabel 1).



Joonis 9. Üliõpilaste sooline jaotus EBSis õppeaastal 2025/2026 (oktoober 2025)



Joonis 10. EBSi üliõpilaskonna rahvuslik jaotus õppeaastal 2025/2026 (oktoober 2025)

	Kogu üliõpilaskond	Bakalaureuseõpe	Magistriõpe	Doktoriõpe
Kokku	100%	83%	11%	6%
Naised	40%	39%	45%	56%
Mehed	60%	61%	55%	44%

Tabel 1. Sooline jaotus üliõpilaskonnas üle õppeastmete, (oktoober 2025)

Viiendik (21%) EBSi üliõpilastest on välismaalt ja 79% on Eestist (Joonis 10). Käesoleval hetkel on meil üliõpilasi 36 riigist: Ameerika Ühendriigid, Aserbaidžaan, Bangladesh, Belgia, Filipiinid, Ghana, Gruusia, Hiina, Hispaania, Holland, Iirimaa, India, Indoneesia, Iraan, Itaalia, Jaapan, Kamerun, Katar, Küpros, Lõuna-Korea, Läti, Nepal, Nigeeria, Norra, Pakistan, Poola, Prantsusmaa, Rumeenia, Saksamaa, Serbia, Soome, Suurbritannia, Türgi, Ukraina, Valgevene, Venemaa.

Töötajate pühendumuse ja rahulolu uuringu ülevaade

2025. aastal viidi EBS-is läbi töötajate pühendumuse ja rahulolu uuring, millele vastamismäär oli 85% (Joonis 11). Uuringus käsitleti töötajate pühendumust, töö sisu ja tähendust, arenguvõimalusi, töökorraldust, koostööd, juhtimist, eesmärgistamist, tagasisidet, tasu ja tunnustust, võrdsust ning vaimset heaolu. Vastused andsid hea ülevaate sellest, kuidas töötajad kogevad oma tööd ja töökeskkonda EBS-is ning millised on organisatsiooni peamised tugevused ja arenguvajadused.

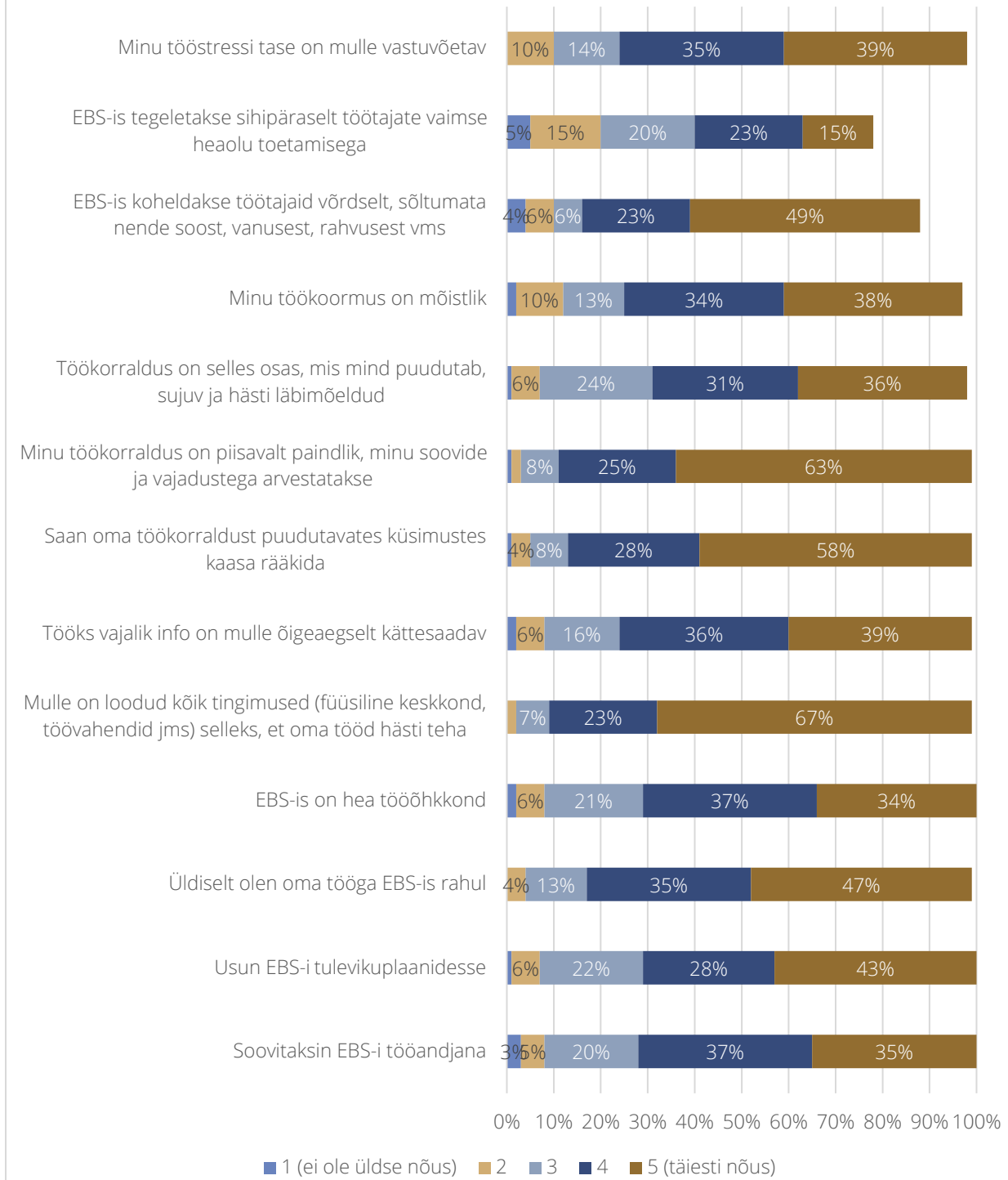
Uuringu tulemused näitavad, et töötajate seotus oma töö ja organisatsiooniga on tugev ning mitmes valdkonnas hinnatakse EBS-i kõrgemalt kui avaliku sektori võrdlusgrupi organisatsioone. Eriti tulid esile töö sisu ja tähendus, arenguvõimalused ja paindlik töökorraldus. Tulemused viitavad sellele, et töötajad peavad oma tööd oluliseks, väärtustavad paindlikkust ning tunnetavad, et EBS pakub mitmes olulises tööelu aspektis toetavat keskkonda.

Samas toob uuring välja ka mõned teemad, millele tuleks edaspidi rohkem tähelepanu pöörata. Kõige selgemalt tõusevad esile eesmärkide seadmise ja saavutamise jälgimisega seotud küsimused, vahetu juhtimise kvaliteet, koostöö ning vaimse heaolu toetamine. See viitab sellele, et kuigi üldine töökogemus on EBS-is hea, ootavad töötajad mõnes valdkonnas rohkem selgust, järjepidevamat tagasisidet, paremat infoliikumist ning teadlikumat toetust oma heaolu hoidmisel.

Uuringust joonistub välja, et EBS-i tugevused on seotud eelkõige sisuka töö, arengut toetava keskkonna ja paindliku töökorraldusega. Töötajad tunnevad, et nende töö on tähendus, ning hindavad võimalust teha oma tööd kaasaegses ja paindlikus vormis. Samal ajal näitab tagasiside, et organisatsiooni edasistes arendustegevustes tasub keskenduda juhtimiskvaliteedi tugevdamisele, eesmärkide selgemale sõnastamisele, koostöö ja infovahetuse parandamisele ning vaimse heaolu süsteemsemale toetamisele.

Kokkuvõttes on julgustav, et EBS-i töötajate pühendumus ja rahulolu on tugev ning organisatsioonil on mitmeid selgeid tugevusi, millele edasi ehitada. Uuring annab samas ka hea aluse, et märgata neid teemasid, kus teadlik arendustöö aitaks töötajakogemust veelgi parandada ja organisatsiooni tugevusi veel paremini toetada.

EBSi töörahulolu uuring 2025



Joonis 11. EBSi töörahulolu uuring 2025

Kuhu me tahame jõuda - Visioon 2030

Aastaks 2030 on EBS õppimis- ja töökeskkond, kus:

- õiglane kohtlemine, sh sooline võrdõiguslikkus, kuuluvustunne ja psühholoogiline turvalisus on mõõdetavad ja juhitavad kvaliteedinäitajad;
- värbamis-, hindamis-, arendus- ja tasustamisprotsessid on läbipaistvad ja ülesehitatud/disainitud võrdsuse põhimõttel;
- Mitmekesisus, võrdsus ja kaasatus on integreeritud juhtimisse, õppekvaliteeti ja teenuste disaini;
- EBS on rahvusvaheliselt usaldusväärne partner akadeemilises võrgustikes, teadusprojektides ja arenduskoostöös.

Käesolev DEI (mitmekesisuse, võrdsuse ja kaasatuse) tegevusplaan toetab organisatsiooni strateegilist prioriteeti kujundada selged juhtimisprintsiibid, ühiselt mõistetud ootused juhirollile ning positiivne töötajakogemus. Organisatsiooni tugev ja kaasav töökultuur eeldab läbipaistvaid juhtimispraktikaid, selgelt sõnastatud eesmärke ning toimivat koostööd kõigil tasanditel.

Tegevusplaan keskendub juhtimis- ja töökeskkonna põhimõtete süsteemsele arendamisele, et tagada töötajatele selgus ootustes, võimalus saada regulaarset ja konstruktiivset tagasisidet ning tunda end organisatsioonis väärtustatuna. Selleks luuakse ühtne raamistik eesmärkide seadmiseks, nende saavutamise jälgimiseks ja tagasisidestamiseks töötajate ja juhtide vahel. Samuti lepatakse kokku selged ootused juhi rollile, et toetada töötajate arengut, tõhusat koostööd ning avatud suhtlust.

Oluline osa tegevusplaanist on ka organisatsioonisisese info liikumise ja koostöö põhimõtete täpsustamine, et suurendada läbipaistvust eesmärkides ja otsustusprotsessides ning tugevdada üksuste vahelist koostööd. Lisaks pööratakse tähelepanu töötajate vaimse heaolu ja toetava töökeskkonna kujundamisele, arendades süsteemseid praktikaid, mis aitavad hoida positiivset organisatsioonikultuuri ning toetavad töötajate heaolu ja kaasatust.

Selline terviklik lähenemine aitab luua töökeskkonna, kus juhtimine on selge ja järjepidev, töötajad tunnevad end kaasatuna ning organisatsioon suudab paremini toetada oma inimeste arengut ja ühiste eesmärkide saavutamist.

Tegevusplaan 2026-2030

Juhtimine ja vastutus. *Credibility*

Eesmärk on kujundada DEI-st lahutamatu osa EBSi juhtimiskultuurist. Juhtide roll on luua keskkond, kus õiglane kohtlemine ja kaasav käitumine on igapäevane praktika.

Fookuses on:

- Juhtide DEI pädevuse süsteemne arendamine
- DEI integreerimine juhtide tulemusvestlustesse ja arengueesmärkidesse.

Peamised tegevused:

- DEI poliitikakomplekt (2026): võrdse kohtlemise ja mittediskrimineerimise põhimõtted (töötajatele ja üliõpilastele); ahistamise/kiusamise/vaenujuhtumite ennetus ja menetlus; kaasava keele ja kommunikatsiooni standard.
- Juhtide DEI miinimumstandard (2026–2027): kohustuslik koolitus, juhtumikäsitlused, värbamis- ja tagasisidepraktikad.
- Kaasav koosolekukultuur ja otsustamine (2027): ligipääsetavad formaadid, osalusreeglid, anonüümse sisendi kanal.
- Kaasatuse pulse-küsitlus (alates 2026 Q4): 2× aastas.

KPId:

- poliiticate olemasolu ja teadlikkus (% töötajaid/tudengeid teab, kust leida ja kuhu pöörduda);
- koolituse läbimine (juhtkond/juhikeskne sihtrühm 90%+);
- kaasatuse indeks (aastane trend).

Õiglased ja läbipaistvad protsessid. *Credibility & Resilience.*

Eesmärk on tagada, et personalijuhtimise ja akadeemilise tööga seotud protsessid toetavad võrdsust ja usaldust.

Fookus on:

- värbamis-, hindamis- ja edutamisprotsesside standardiseerimine;
- rolli- ja palgaastmestiku läbipaistvale korraldamisele;
- EL palgaläbipaistvuse direktiivi nõuete rakendamine.

Peamised tegevused:

- Värbamise standard (2026): kompetentsipõhised kirjeldused, struktureeritud intervjuu, hindamismaatriks, mitmekesine komisjon (võimalusel).

- Ametikohtade ja rolliperede raamistik (2026–2027): rolli- ja palgatasemete loogika, läbipaistvad kriteeriumid, dokumenteeritud otsused (valmistumine 7.06.2026 nõueteks).
- Tasustamise õigluse audit (2027, 2029): sooline ja muude riskitunnuste lõikes (seal, kus andmed on õiguspäraselt töödeldavad), parandusplaan.
- Arengu- ja edutamisprotsess (2027): läbipaistev karjääriraamistik akadeemilistele ja tugiroolidele, mentorlusprogramm (sh rahvusvahelistele töötajatele).

KPId

- kandidaatide lühilisti mitmekesisus (protsessimõõdikud);
- palgaerinevuste trend (sooline palgalõhe / samaväärsete rollide võrdlus) kooskõlas direktiivi eesmärgiga.
- töötajate hoidmine (retention) riskirühmades (anonüümselt/koondina).

Kaasav õpi- ja töökeskkond. *Relevance.*

Eesmärk on toetada õppimist, õpetamist ja töötamist keskkonnas, kus kogukonna liikmed tunnevad end väärtustatuna ja kaasatuna.

Fookuses on:

- Psühholoogiline turvalisuse tugevdamine
- kaasavate õpetamis- ja juhendamiskeskuste arendamine;
- füüsilise ja digitaalse ligipääsetavuse süsteemne parandamine.

Peamised tegevused:

- Sisseastumise ja õppetöö ligipääsetavuse audit (2026): erivajaduste tugi, hindamisviisid, e-õppe ligipääsetavus, õppeinfo keel ja selgus.
- Tudengite tugimudel (2027): varajase märkamise signaalid, nõustamise suunamised, rahvusvaheliste üliõpilaste "landing" tugi.
- Kaasava hindamise raamistik (2027–2028): alternatiivsed sooritamiskiirid põhjendatud juhtudel; akadeemilise aususe ja AI kasutuse põhimõtete sidumine võrdsuse vaatega.
- Kaasatuse ja diskrimineerimiskogemuse mõõtmine (alates 2026 Q4): tudengiküsitlus 1x aastas.
- Õppejõudude arendusprogramm (2026–2027): kaasav klassiruum, konfliktide ja tundlike teemade käsitlemine, hindamise kallutatus.
- Õppekavade DEI ülevaade (2027–2028): case'ide ja kirjanduse mitmekesisus, näidete rahvusvaheline tasakaal, eetika.
- Uurimuseetika ja välitöö standardid (2027): teadustöös osalejate kaitse, võrdne kohtlemine, turvalised protsessid.

KPId:

- katkestamise määra trend (koondina),
- rahvusvaheliste tudengite rahulolu,
- ligipääsetavuse parenduste arv ja mõju,
- koolitatud õppejõudude osakaal;
- õppekavade ülevaatuste arv ja rakendatud parandused.

Andmed, monitooring ja õppiv organisatsioon. *Resilience*.

Eesmärk on muuta DEI areng on nähtavaks ja juhitavaks. DEI arengut EBSis jälgitakse süsteemselt ning otsused põhinevad usaldusväärsetel andmetel ja regulaarsetel tagasisidemehhanismidel. Andmete kogumine ja analüüs võimaldavad mõista organisatsiooni tugevusi ja arengukohti, hinnata rakendatud tegevuste mõju ning toetada pidevat organisatsioonilist õppimist.

Fookuses on:

- võtmemõõdikute ja andmestiku arendamist töötajate ja üliõpilaste lõikes;
- regulaarset aruandlust ja sisemist hindamist;
- DEI-alase juhtimisinfo kasutamist otsustamisel.

Peamised tegevused:

- Kaasatuse lühikesed pulss-küsitlused ja rahulolu küsitlus (alates 2026 Q4): töötajate kaasatuse, psühholoogilise turvalisuse ja organisatsioonilise kuuluvustunde mõõtmine läbi lühikeste pulss-küsitlus kord kvartalis ja sügisel 1x aastas põhjalik töötajate rahulolu uuring.
- Tudengite kaasatuse ja diskrimineerimiskogemuse küsitlus (alates 2026 Q4): üliõpilaste õpi- ja kogukonnakogemuse ning võimalike ebavõrdse kohtlemise kogemuste jälgimine 1x aastas.
- Tasustamise õigluse audit (2027, 2029): palgaerinevuste analüüs soolise ja muude asjakohaste tunnuste lõikes (seal, kus andmete töötlemine on õiguspärane) ning vajadusel parandusplaani koostamine.
- Personaliprotsesside DEI näitajate jälgimine (alates 2026): värbamise, edutamise ja töötajate hoidmise trendide analüüs, et tuvastada võimalikke ebavõrdsuse mustreid.
- Õpikeskkonna ligipääsetavuse ja kaasatuse monitooring (alates 2026): ligipääsetavuse auditite ja parenduste mõju jälgimine ning tudengite tagasiside analüüs.
- DEI aruandlus ja organisatsiooniline õppimine (alates 2027): DEI peamiste näitajate regulaarne kokkuvõtte juhtkonnale ning tulemuste kasutamine arendustegevuste planeerimisel.

KPId

- kaasatuse indeks ja psühholoogilise turvalisuse näitajad (aastane trend);
- küsitlustes osalemise määr (% töötajaid ja üliõpilasi);
- soolise palgalõhe ja samaväärsete rollide palgaerinevuste trend;
- kandidaatide lühilisti mitmekesisus ja värbamisprotsesside näitajad;
- töötajate hoidmise (retention) trend koondina ja riskirühmades;
- tudengite rahulolu ja kuuluvustunde näitajad;
- ligipääsetavuse auditite ja rakendatud parenduste arv.

Rollid ja vastutus

Juhatus

Juhatus vastutab DEI strateegiliste eesmärkide seadmise, nende elluviimise toetamise ning tulemuste jälgimise eest organisatsiooni tasandil. Juhatus tagab, et DEI põhimõtted on arvestatud organisatsiooni strateegilistes otsustes, juhtimispraktikates ja ressursside planeerimisel.

Juhtkonna tasandil on DEI valdkonna sponsor rektor, kes tagab teema prioriteetsuse, nähtavuse ja ressursside olemasolu.

DEI sponsor

Rektor, DEI valdkonna sponsor, esindab teemat juhtkonnas ning suunab DEI-ga seotud strateegilist arutelu ja prioriteete. Sponsor toetab DEI põhimõtete sidumist organisatsiooni arengueesmärkide, juhtimispraktikate ja otsustusprotsessidega.

Samuti aitab sponsor tagada, et DEI teemad on organisatsioonis nähtavad, süsteemselt käsitletud ning et olulised algatused saavad juhtkonna tasandil vajalikku tähelepanu ja tuge.

DEI töögrupp

DEI töögrupp toetab strateegia ja tegevusplaani elluviimist organisatsiooniülel. Töögrupi roll on koordineerida DEI-ga seotud tegevusi, toetada üksusi ja juhte nende rakendamisel ning koguda ja analüüsida arengut kirjeldavaid andmeid.

Töögrupp jälgib kokkulepitud eesmärkide ja mõõdikute täitmist, jagab häid praktikaid ning teeb vajadusel ettepanekuid tegevuste kohandamiseks. Töögrupp annab juhatusele regulaarset ülevaadet edenemisest, mõjust ja võimalikest arengukohtadest.

Üksuste juhid

Üksuste juhid vastutavad DEI põhimõtete rakendamise eest oma vastutusvaldkonnas ning nende sidumise eest igapäevaste tööprotsesside ja juhtimispraktikatega.

Nad tagavad, et värbamise, arengu toetamise, tagasiside andmise ja otsustamise protsessid on läbipaistvad ja õiglaselt korraldatud ning toetavad kaasavat töökeskkonda. Samuti on üksuste juhtide roll luua psühholoogiliselt turvaline töökeskkond, kus töötajad tunnevad end väärtustatuna ja saavad oma seisukohti turvaliselt väljendada.

Senat ja tudengid

Senat ja tudengid on olulised partnerid DEI arendustegevustes ning organisatsioonikultuuri kujundamises. Nende roll on tuua aruteludesse akadeemilise kogukonna perspektiiv, anda tagasisidet kavandatavatele ja rakendatavatele tegevustele ning osaleda lahenduste kujundamises.

Tudengite ja senati kaasamine aitab tagada, et DEI põhimõtted kajastuvad ka õppe- ja õpikeskkonnas ning toetavad avatud, austavat ja kaasavat akadeemilist kogukonda.

Õppeaastate DEI fookusteemad 2026-2030

2025-2026

Palgaläbipaistvus

Palgaläbipaistvuse fookusteema käsitleb organisatsiooni valmisolekut kujundada õiglasemaid ja läbipaistvamaid tasustamis põhimõtteid kooskõlas ELi palgaläbipaistvuse direktiiviga. DEI tegevusplaanis tähendab see teadlikku liikumist suurema selguse suunas selles, kuidas tasustamine on üles ehitatud ja millistel alustel see kujuneb. EBSis on selle teemaga juba tegeletud: loodud on karjäärimudel ja palgaastmed, mis toetavad rollide selgust ning ühtlasemaid põhimõtteid tasustamisel. Aastatel 2025–2026 on fookuses nende põhimõtete töötajatele tutvustamine ja mõistmise toetamine, et tugevdada organisatsioonis õiglustunnet, usaldust ja võrdse kohtlemise põhimõtteid.

2026-2027

Vägivallatu kommunikatsioon

Vägivallatu kommunikatsiooni fookusteema käsitleb organisatsiooni valmisolekut kujundada suhtluskultuuri, mis põhineb austusel, empaatial ja vastastikusel mõistmisele.

DEI tegevusplaanis tähendab see teadlikku liikumist hinnanguvaba ja süüdistamiseta suhtlemise suunas, kus inimesi toetatakse oma mõtteid ja tundeid ausalt väljendama ning samal ajal arvestama teiste vajaduste ja vaatenurkadega. Selline lähenemine aitab kujundada psühholoogiliselt turvalist keskkonda, kus inimesed julgevad kaasa rääkida, eksida ja õppida.

2027-2028

Neurorikkus

Neurorikkuse fookusteema käsitleb organisatsiooni valmisolekut märgata ja toetada inimeste erinevaid kognitiivseid ja neuroloogilisi eripärasid (nt ATH, autism, düsleksia). DEI tegevusplaanis tähendab see kaasava ja ligipääsetava keskkonna kujundamist, kus erinevused ei ole takistus, vaid osa mitmekesisusest, mis rikastab koostööd ja tulemuslikkust.

2028-2029

Mitmedimensiooniline kaasatus/Ristuvad identiteetidid/

Interseksionaalsus

Interseksionaalsuse fookusteema lähtub arusaamast, et inimeste kogemused töökohal ei ole ühedimensioonilised, vaid neid kujundab erinevate identiteetide, taustade ja sotsiaalsete positsioonide mitmedimensiooniline koosmõju. DEI tegevusplaanis tähendab see kaasava, õiglase ja ligipääsetava keskkonna kujundamist, kus arvestatakse, et takistused ja võimalused võivad avalduda erinevate tegurite ristumisel erinevalt.

2029-2030

DEI mõtteviis

DEI mõtteviisi fookusteema käsitleb organisatsiooni valmisolekut väärtustada mitmekesisust, tagada võrdsed võimalused ning kujundada kaasav keskkond, kus iga inimene tunneb end kuuluvana. DEI tegevusplaanis tähendab see teadlikke valikuid ja praktikaid, mis arvestavad inimeste erinevate taustade, kogemuste ja identiteetidega ning vähendavad süsteemseid ja nähtamatuid barjääre. Selline lähenemine toetab õiglasemat kohtlemist, tugevdab kuuluvustunnet ning loob eeldused koostööks ja paremateks tulemusteks

