

OCCUPATIONAL QUALIFICATION STANDARD

Certified Project Management Associat, level 5

Kutsestandard on dokument, milles kirjeldatakse tööd ning töö edukaks tegemiseks vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute kogumit ehk kompetentsusnõudeid. Kutsestandardeid kasutatakse õppekavade koostamiseks ja kutse andmiseks.

Occupational title	Level of Estonian Qualifications Framework (EstQF)
Certified Project Management Associat, level 5	5

Part A DESCRIPTION OF WORK

A.1 Description of work

Projektijuhte rakendatakse mitmesugustes organisatsioonides ajutiste protsesside (nii harukordsete kui ka korduvate tegevuste) ning ajutiste organisatsioonide (projektimeeskondade ja -gruppide) juhtimisel. Kõrgematel kutsetasemetel lisandub mitmete projektide koostoitme korraldamine ning projektiportfelli koordineerimine ja selle sidustamine alalise organisatsiooni igapäevategevustega.

Projektijuhi kutsealal on järgmised kutsetasemed:

Projektijuhi assistent, EKR tase 5 (IPMA D) on suuteline rakendama projektijuhtimise teadmisi ja oskusi igat mastaapi projektides. Võib olla suuteline juhtima allprojekti (tööpaketti) või tüüpset, vähekeerukat (väike)projekti. 5. EKR taseme projektijuht on spetsialist, kes on läbinud erialase koolituse ning on valmis osalema projektides meeskonna liikmena. Sellel tasemel ei eeldata projektijuhtimise kogemuse olemasolu. Projektijuhi assistendi teadmised võimaldavad praktikas väiksemaid projekte ka iseseisvalt ellu viia.

Projektijuht, EKR tase 6 (IPMA C) omab lisaks projektijuhtimise teadmistele ja oskustele ka piisavat kogemust ning on suuteline juhtima keskmise keerukuse ja mastaabiga projekti või keeruka ja mastaapse projekti allprojekti või projekti programmis.

Programmijuht, vanemprojektijuht, EKR tase 6 (IPMA B) on suuteline juhtima keerukat ja mastaapset projekti või programmi ning tegeleb pigem (all)projektide juhtide suunamise ja juhendamise kui projektimeeskonna vahetu juhtimisega.

Projektiportfelli juht, projektidirektor, projektijuht, EKR tase 7 (IPMA A) on suuteline juhtima olulist, keerukat ja mastaapset programmi ning koordineerima mitmeid projekte/programme, juhtima projektiportfelli, arendama projektijuhtimist organisatsioonis või juhtima projektipõhist organisatsiooni.

A.2 Tasks

Projektijuhi töö koosneb reeglina neljast järjestikusest, projekti etappide (faaside) loogikat järgivast komplekstegevusest – ettevalmistus, plaanimine, teostamine ja lõpetamine (A.2.1 – A.2.4) ning kolmest läbivast komplekstegevusest – hindamine, riskide ja võimaluste haldamine ning kvaliteedijuhtimine (A.2.5 – A.2.7), osas A.2.5 sisalduv järelhindamine väljub projekti ajalistest raamidest.

A.2.1 Projekti ettevalmistamine, sh:

1. projekti määratlemine,
2. projekti (idee, ettepaneku) analüüsimine,
3. projekti edukuse kriteeriumite määratlemine.

A.2.2 Projekti plaanimine, sh:

1. projekti tegevuste plaanimine,

2. projekti ressursside plaanimine.

A.2.3 Projekti teostamine, sh:

1. projekti käivitamine,
2. projekti koordineerimine,
3. muudatuste juhtimine,
4. meeskonna juhtimine,
5. infovahetuse ja aruandluse korraldamine.

A.2.4 Projekti lõpetamine, sh:

1. projekti käigu ja tulemuste dokumenteerimine,
2. akumuleeritud oskusteabe (kogemuse) siirdamine,
3. projekti tulemi üleandmine,
4. projekti ressursside (sh inimeste) taasintegreerimine.

A.2.5 Projekti hindamine, sh:

1. eelhindamine,
2. vahehindamine,
3. lõpphindamine,
4. järelhindamine.

A.2.6 Projekti riskide ja võimaluste haldamine, sh:

1. riskide määratlemine ja hindamine,
2. võimaluste määratlemine ja hindamine,
3. riskide maandamine ja haldamine.

A.2.7 Kvaliteedijuhtimine projektides, sh:

1. kvaliteedikriteeriumite määratlemine,
2. kvaliteeditagamise meetmete valimine,
3. kvaliteeditagamise meetmete rakendamine,
4. kvaliteedi hindamine ja parendusmeetmete kavandamine.

Kutsestandardi B-osas toodud kompetentsusnõuded on vajalikud kõikide terviklike projektide juhtimisel ja enamikku neist läheb vaja kõikides etappides. Kuna ükski kompetentsi ei ole seotud ainult ühe töö osaga, ei ole kutsestandardis A- ja B-osa numeratsioonid kattuvad.

A.3 Work environment and specific nature of work

Projekti juhi tööaeg on paindlik ning töötada tuleb mõningatel juhtudel ka puhkepäevadel ja pühade ajal. Valdavalt töötatakse päeval. Töös on tegemist vahelduvate ülesannetega ning töötatakse nii ruumis kui ka välitingimustes. Ülesanded, millega tuleb kokku puutuda on erineva keerukusega, varieerudes väga lihtsatest ülikeerulisten. Projekti juhi töö eripära seisneb ka selles, et tihti tuleb tal otsuseid vastu võtta ajalise surve all. Projekti juhi töö võib olla liikuva iseloomuga ning eeldada nii riigisiseseid kui ka rahvusvahelisi lähetusi.

A.4 Tools

Projekti juht kasutab oma töö tegemiseks tavaliselt personaal- või sülearvutit, kontoritarkvara ning projektide plaanimise ja juhtimise tarkvara. Valdkonnast olenevalt võib lisaks kasutuses olla ka mingi spetsiifiline tarkvara või töövahend.

A.5 Personal qualities required for work: abilities and characteristics

Edukaks projektijuhina töötamiseks on vajalikud järgmised võimed:

- loogiline ja loov mõtlemine
- vastutustundlik
- kohanemisvõime
- stressitaluvus
- koostöövõime
- õppimisvõime
- korrektsus ja täpsus

- empaatiavõime
- saavutusvajadus

A.6 Professional preparation

Projektijuhtidena töötajad omavad vähemalt keskharidust või kutsekeskharidust. Tüüpilist teed kutsealase ettevalmistuse saamiseks ei ole. Võimalus on õppida nii iseseisvalt, töökohal kui ka mitteformaalsel teel, osaledes mitmesugustel täienduskoolitustel. Vastavasisulised koolitusmoodulid on olemas kutse- ja kõrgkoolides ning õppijatel on võimalik neid läbides omandada esmane kutsealane ettevalmistus.

A.7 Most common occupational titles

Projektijuht, projektijuhi assistent, (projekti) koordinaator.

Part B COMPETENCY REQUIREMENTS

B.1 Structure of occupation

See kutse moodustub kahekümne kuuest kompetentsist. Kutse taotlemisel on nõutav kõigi kompetentside tõendamine.

Kutse kirjeldamisel on aluseks võetud D-tase IPMA (International Project Management Association) rahvusvahelise standardi ICB (International Competence Baseline) versioonis 3.0.

Kompetentsid on jaotatud kahte gruppi:

1. Projektijuhtimise meetodid ja tehnikad.
2. Käitumuslikud kompetentsid.

Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad:

Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine.

Huvipoolte juhtimine.

Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine.

Riskide ja võimaluste juhtimine.

Kvaliteedijuhtimine.

Meeskonnatöö juhtimine.

Probleemide lahendamine.

Mahu ja tulemite haldamine.

Projekti faaside ja aja juhtimine.

Ressursside juhtimine.

Kulu ja finantseerimise juhtimine.

Hangete ja lepingute juhtimine.

Muudatuste juhtimine.

Kontroll ja aruandlus.

Info ja dokumentatsiooni haldamine.

Kommunikatsioonijuhtimine.

Projekti käivitamine.

Projekti lõpetamine.

Käitumuslikud kompetentsid:

Projekti eestvedamine.

Panustamine ja motiveerimine.

Tulemustele suunatus ja suunamine.

Tõhususe tagamine ja parendamine.

Konsulterimine.

Läbirääkimine.

Konflikti ja kriisi haldamine.

Väärtuste mõistmine.

B.2 Competences	
B.2.1 Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projektijuhtimise edukuse tagamisest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib projekti ideed ja selle konteksti, k.a juba olemasolevaid otsuseid ja dokumentatsiooni. 2. Arendab projekti nõuete põhjal välja projektijuhtimise kontseptsiooni, arutab ettepanekut vastavate huvipooltega ning kinnitab kliendiga projektilepingu. 3. Kavandab projekti juhtimise ning projektimeeskonna koosseisu, meetodid, tehnikad ja töövahendid. 4. Plaanib seostamise, k.a projekti konteksti halduse ja eemaldab vastuolud. 5. Teostab ja ohjab projektijuhtimise plaane ja muudatusi, annab aru projektijuhtimise käigust. 6. Kogub saavutatud tulemused ja nende tõlgendused ning edastab asjakohastele huvipooltele. 7. Hindab projektijuhtimise edu ja läbikukkumisi, rakendab õpitut tulevastes projektides. Teadmised ja oskused: Huvipoolte ootused. Nõuete, tegevuste ja tulemite lõimumine. Projektijuhtimise hindamine. Projektijuhtimise audit. Projektijuhtimise plaan, projektiplaanid. Projektijuhtimise plaanimine ja kohustuste võtmine. Projektijuhtimise standardid ja regulatsioonid. Projektijuhtimise edu ja läbikukkumise kriteeriumid. Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.2 Huvipoolte juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab ja rakendab projektis teadmisi huvipoolte juhtimisest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Identifitseerib, prioritseerib, kaasab ja analüüsib huvipoolte nõudeid ja huvisid kõigis projekti etappides; kujundab strateegia huvipooltega toimetulekuks. 2. Garanteerib vajaliku tagasiside huvipooltele – millised nende nõuded täidetakse või ei täideta projekti elluviimisel. 3. Identifitseerib huvipooltele tekkida võivad riskid ja võimalused riskide haldamiseks. 4. Määratleb otsuste vastuvõtmise protsessi projektimeeskonna ja huvipoolte vahel. 5. Täidab huvipoolte halduse plaani; koordineerib ja haldab muudatusi huvipoolte juhtimise plaanis. 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides. Teadmised ja oskused: Sisemised ja välised võrgustikud. Huvipoolte kommunikatsioonistrateegia. Huvipoolte soovid ja rahulolu. Huvipoolte juhtimise plaan. Ootuste juhtimine. Projekti positsioon programmis, portfellis ja äriorganisatsioonis. Projekti kontekst. Hindamismeetod(id): Kirjalik test	
B.2.3 Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi nõuete ja eesmärkide püstitamise ja juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Kogub, dokumenteerib ja hangib huvipoolte nõusoleku projekti nõuetega. 2. Kujundab ärikaasuse ning projektistrateegiad ja seob need muudatuste haldusega. 3. Defineerib projekti eesmärgid, hindab projekti, korraldab tasuvusuuringu ja paneb paika projektiplaanid. 4. Hindab pakutud projektiplaanid vastavust projekti eesmärkidele ja nõuetele ning taotleb huvipoolte kinnituse. 5. Hoiab huvipooled kursis projekti arengu ja muudatustega.	

6. Valideerib nõuded projekti elutsükli võtmepunktides. 7. Kujundab ja rakendab projektiülevaatuse protsessi. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Hindamine ja prioritseerimine. Ärikaasus. Projekti harta. Projekti kontekst, konteksti tingimused. Projekti ülesandepüstitus, nõusolek projekti eesmärkidega ning konteksti tingimustega. Projektiplaanid. Projekti nõuete haldus. Projekti strateegia. Projekti käigus loodud lisaväärtuse haldus, indikaatorid (nt investeeringu tootlus ROI), tasakaalus tulemuskaart	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.4 Riskide ja võimaluste juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti riskide ja võimaluste juhtimise kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks ning hindab riske ja võimalusi. 2. Teostab riskidele ja võimalustele reageerimise tegevuskava ning tagab selle kinnitamise ja sellest teavitamise huvipooltele. 3. Uuendab projektiplaan, võttes arvesse kinnitatud riskidele ja võimalustele reageerimise kavast tulenevaid mõjusid. 4. Hindab perioodiliselt tõenäosust saavutada projekti tulemus kokkulepitud aja jooksul ja eelarve piires. 5. Identifitseerib jooksvalt uusi riske, taashindab riske, teatab neist huvipooltele, kavandab riskide juhtimise tegevused ja täiendab vastavalt projektiplaani. 6. Juhib riskidele ja võimalustele reageerimise kava ajakohasena hoidmist. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Olukorrale reageerimise kavad. Vajalike ressursside varud ettenägematuteks juhtudeks. Oodatav rahaline väärtus. Kvalitatiivsed riskihindamise töövahendid ja tehnikad. Kvantitatiivsed riskihindamise töövahendid ja tehnikad. Aktsepteeritud riskid ja taandumiskava. Riskide ja võimaluste omanikud. Riskidele ja võimalustele reageerimise strateegiad ja plaanid. Riskide võtmise ja võimaluste kasutamise erinevad strateegiad, riskitundlikkus. Riskide määratlemise meetodid ja töövahendid. Stsenaariumite koostamine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.5 Kvaliteedijuhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti kvaliteedijuhtimisest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Töötab välja kvaliteediplaani. 2. Valib, loob ja testib: a. Prototüüpe/mudeleid; b. Versioone; c. Dokumentatsiooni. 3. Saab vajalikud nõusolekud, loob ja testib lõplikku versiooni. 4. Korraldab kvaliteedi tagamise ja kontrolli. 5. Korraldab testimise, dokumenteerimise ja esitab tulemused kinnitamiseks. 6. Soovitab ja rakendab korrigeerivaid tegevusi vigade kõrvaldamiseks ning raporteerib neist tegevustest.	

7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Arvuti abil projekteerimine (CAD), prototüüpimine, mudeldamine, testimine. Vigade avastamise ja käitlemise meetodid Kvaliteedijuhtimise mõju ja kulukus. Mõõdikud. Protsesside kvaliteedijuhtimine. Toote kvaliteedijuhtimine. Standardsed töökorrad. Versioonihaldus.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.6 Meeskonnatöö juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi meeskonnatöö juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Meeskonna arengu kujunemisfaasis kujundab ühise eesmärgi-, kuuluvus- ja pühendumustunde. 2. Meeskonna arengu konfliktifaasis määrab rollid, vastutused ja ülesanded, mis toetavad kontrolli, otsustamist ja konfliktilahendust. 3. Meeskonna arengu kohanemisfaasis loob avatuse meeskonnaliikmete koostöövormide osas. 4. Meeskonna arengu tõhusa toimimise faasis loob ja arendab tingimusi üksteisele toetumiseks, et saavutada suurepäraseid tulemusi. 5. Projekti lõppedes annab projekti tulemid üle alalisele organisatsioonile ja lõpetab projektimeeskonna töö . 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Hinnata projekti liikmete valmidust meeskonnatöösks. Koostöö juhtkonnaga. Otsustamine ja toimimine erinevates rollides. Geograafiline eraldatus. Grupidünaamika. Isikuomaduste hindamine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.7 Probleemide lahendamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi probleemilahenduse juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Lisab projektiplaani tegevused probleemide avastamiseks. 2. Tunneb ära tekkivad olukorrad, kus on vaja probleemilahendust. 3. Analüüsib probleemi ja leiab selle juurpõhjuse. 4. Rakendab probleemi lahendamiseks ideede saamisel loovaid meetodeid. 5. Hindab saadud ideid ja valib eelistatud variandi, kaasates huvipooli protsessi sobivates osades. 6. Teostab valitud lahenduse ja hindab selle mõju ning vajaduse korral kohandab lahendust. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Erinevate lahendusvariantide kindlakstegemine ja hindamine. Liikumine projekti üld- ja detailvaadete vahel. Süsteemse mõtlemise kasutamine. Väärtuse analüüs.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.8 Mahu ja tulemite haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti mahu ja tulemite juhtimise kohta. Vajalikud tegevusnäitajad:	

1. Defineerib huvipoolte nõuded ja eesmärgid. 2. Lepib huvipooltega kokku vajalikud tulemid. 3. Defineerib projekti mahu ja ajalise kestvuse ja kontrollib seda kõigis projekti faasides. 4. Muudab mahtusid ja tulemeid kui vastavad muudatused on huvipooltega kokku lepitud. 5. Kontrollib tulemite kvaliteeti. 6. Korraldab tulemite tõendatava üleandmise huvipooltele. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Muudatuste haldus. Konfiguratsioonihaldus. Tulemite disaini ja kontrolli meetodid. Dokumentatsioon ja tulemuste sidusus. Liidesed. Uued või muudetud tulemid ja nende toimimine. Uued või muudetud organisatoorsed funktsioonid ja lahendused. Uued või muudetud tooted või teenused ja nende toimimine. Mahu defineerimine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.9 Projekti faaside ja aja juhtimine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti faaside ja ajakava juhtimise kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Defineerib ja järjestab tegevused ja/või tööpaketid. 2. Hindab kestused. 3. Plaanib kogu projekti või projekti faasi. 4. Määrab ja tasakaalustab ressursid. 5. Peab silmas ajalist eesmärki, plaanitud ja tegelikke kuupäevi ja muudab vajaduse korral prognoosi. 6. Kontrollib ajakava muudatusi. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kriitilise tee plaanimine. Elutsükli mudelid. Kontrollpunktid (milestones). Faasimudelid. Ressurssidega varustamine: nõudluse tasakaalustamine. Ajapuhvrid või kõikumisvaru. Aja kontrolli meetodid. Aja plaanimise meetodid.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.10 Ressursside juhtimine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi ressursside juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks, milliseid ressursse on vaja, k.a projekti juhtimise töödeks. Projektis töötavatelt inimestelt nõutavad kompetentsid tuleb selgesõnaliselt väljendada. 2. Kannab ressursid graafikusse. 3. Saavutab alalise organisatsiooni juhtidega kokkuleppe ressursside projektile jagamiseks. 4. Paigutab hinnangud ja ressursside jagamise plaani muudatuste halduse kontrollsüsteemi. 5. Juhib töid, pöörates erilist tähelepanu värskest kaasatud personali tootlikkusele. 6. Tagab ressursside olemasolu muutuv keskkonnas. 7. Teeb vajalikud muudatusettepanekud, kui ressursikulu on üle- või alahinnatud. 8. Projekti lõpetamisel täidab ressurssihinnagute andmebaasi tegelikult kasutatud ressursside kohta.	

9. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Ressursipuhver (kriitilisel teel). Ressursside kontrollimise meetodid. Ressursihinnangute andmebaas (ressursside plaanimiseks ja tasakaalustamiseks). Ressursside hindamise meetodid. Ressursside hinnad.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.11 Kulu ja finantseerimise juhtimine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti kulude ja rahaliste ressursside juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib ja võtab vastu otsuse projekti kulude juhtimise süsteemi osas. 2. Hindab ja määrab kulud igale tööpaketile, kaasa arvatud üldkulud. 3. Vajaduse korral seab sisse kulude jälgimise ja kontrollimise elemendid, ka inflatsiooni ja valuuta halduse. 4. Defineerib kulueesmärgid. 5. Arvutab tegeliku ressursikasutuse ja kulud. 6. Võtab arvesse kõik muudatused ja nõuded. 7. Analüüsib varieeruvusi ja põhjuseid, võrdleb tegelikke ja plaanitud kulusid. 8. Prognoosib kulude trende ja lõplikke kulusid. 9. Arendab välja ja rakendab korrigeerivaid tegevusi. 10. Uuendab kuluproгноosi muudatuste rakendamisel. 11. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Projekti kulueelarve. Rahavoogude juhtimine. Ettenägematute kulude reserv. Kulude kontrolli meetodid. Kulude prognoosimise meetodid. Saavutatud väärtus (earned value). Lõpliku kulu prognoos. Rahalised ressursid.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.12 Hange ja lepingute juhtimine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi hanke ja lepingute juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Identifitseerib ja defineerib, mida on vaja hankida. 2. Väljastab pakkumiskutsed. 3. Korraldab hankeid ja tarnijate valimist. 4. Seab sisse lepinguhalduse. 5. Täidab lepingut. 6. Haldab muudatusi. 7. Võtab vastu lepingu alusel tehtud tööd ja osutatud teenused. 8. Sulgeb lepingu. 9. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Tulemite vastuvõtu kord ja testid ning katsed. Muudatuste haldus. Nõuete haldus. Lepingu toimivuse ülevaatus. Lepingu tingimused, k.a trahvid rikkumise korral.	

Pakkumuste protsess.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.13 Muudatuste juhtimine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi muudatuste juhtimise kohta projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Otsustab muudatuste halduse poliitika ja protsessi, mis võetakse kasutusele. 2. Identifitseerib kõik muudatusettepanekud. 3. Analüüsib nende mõjusid projektidele. 4. Vajaduse korral taotleb heakskiitu muudatustele. 5. Tekitab olukorra, kus muudatused võetakse vastu või lükatakse tagasi. 6. Plaanib, viib läbi, kontrollib ja sulgeb heakskiidetud muudatused. 7. Raporteerib muudatuste staatusest pärast nende lõpetamist. 8. Jälgib muudatuste mõju, võrreldes projekti algväärtustega (baseline). 9. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Muudatuste kontrollorgan. Muudatuste juhtimine. Muudatusettepanekud ja nende juhtimine. Konfiguratsioonihaldus. Toote ümberkavandamine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.14 Kontroll ja aruandlus (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti kontrolli ja aruandluse juhtimise kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Seab sisse efektiivse projektiaruandluse süsteemi. 2. Jälgib projekti hetkeolukorda ja tulemuslikkust kindlaksmääratud kuupäevadel. 3. Analüüsib eesmärgi, plaane ja identifitseerib lahknevused; teeb tendentside prognoose. 4. Plaanib varuvariante ja mudeldab olukordi (tegurite mõju analüüs, koondanalüüs). 5. Arendab välja ja rakendab korrigeerivaid tegevusi. 6. Vajaduse korral korrigeerib projekti eesmärgi. 7. Annab huvipooltele teavet projekti hetkeolukorrast ja tulemuslikkusest kohta. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Tegelikud kulud. Varuvõimaluste plaan. Korrigeerivad tegevused. Jälgimine. Projekti staatus.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.15 Info ja dokumentatsiooni haldamine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti informatsiooni ja dokumentatsiooni juhtimise kohta. Vajalikud infoga seotud tegevusnäitajad: 1. Plaanib projekti juhtimise infosüsteemi projekti, programmi või portfelli jaoks. 2. Tagab vastavuse organisatsiooni poliitikatele ja regulatiivsetele nõuetele. 3. Rakendab projekti juhtimise infosüsteemi. 4. Kontrollib projekti juhtimise infosüsteemi kasutust. 5. Auditeerib projekti juhtimise infosüsteemi kasutust. 6. Dokumenteerib õppetunnid ja rakendab neid tulevastes projektides.	

Dokumentatsiooniga seotud tegevusnäitajad:

1. Arendab välja dokumentatsiooni haldamise plaani.
2. Tagab dokumentatsiooni vastavuse organisatsiooni poliitikatele ja regulatiivsetele nõuetele.
3. Klassifitseerib dokumendid.
4. Väljastab dokumendid.
5. Säilitab dokumendid füüsilises ja/või elektroonilises formaadis.
6. Kontrollib dokumentatsiooni uuendusi ja versioone.
7. Arhiveerib dokumendid.
8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.

Teadmised ja oskused:

Konfidentsiaalsus.
 Dokumendi kavandamine ja formaat.
 Dokumendi identifitseerimine ja muutmine.
 Registreerimine ja arhiveerimine.
 Kliendile üleandmine.
 Info andmebaasid.
 Informatsiooni struktuur ja juhtimise plaan.
 Regulatiivsed nõuded.
 Turvalisus.
 Semantika.

Hindamismeetod(id):

Kirjalik test.

B.2.16 Kommunikatsioonijuhtimine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)

EstQF Level 5

Omab teadmisi projekti kommunikatsioonijuhtimise kohta.

Vajalikud tegevusnäitajad:

1. Sätestab kommunikatsiooniplaani projekti või programmi alguses või ühena portfelli protsessidest.
2. Teeb kindlaks kommunikatsiooni sihtgrupid ja nende asukoha.
3. Teeb kindlaks, millist informatsiooni on vaja huvipoolte vahel jagada ja selle konteksti.
4. Valib kommunikatsiooni koha, aja, kestuse ja vahendid.
5. Plaanib kommunikatsiooniprotsessi ja valmistab ette materjalid.
6. Kontrollib infrastruktuuri ja saadab/vahendab kommunikatsiooni.
7. Palub tagasisidet kommunikatsiooni tõhususele.
8. Hindab ja võtab tarvitusele sobivad meetmed.
9. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.

Teadmised ja oskused:

Kehakeel.
 Kommunikatsiooniplaan.
 Formaalsed ja mitteformaalsed kommunikatsiooniviisid.
 Kuulamine.
 Koosolekud.
 Esitlused.
 Turvalisus ja konfidentsiaalsus.
 Suuline kommunikatsioon.
 Kirjalik kommunikatsioon.

Hindamismeetod(id):

Kirjalik test.

B.2.17 Projekti käivitamine (Projekti juhtimislikud meetodid ja tehnikad)

EstQF Level 5

Omab teadmisi projekti käivitamise juhtimise kohta.

Vajalikud tegevusnäitajad:

1. Algatab projekti käivitamise protsessi.
2. Teavitab projekti eesmärgid ja nende konteksti.
3. Loob jagatud visiooni või missiooni plaanitavale projektile.
4. Arendab välja detailse projekti juhtimise plaani.

5. Saab heakskiidu projektile ja projektijuhtimise plaanile. 6. Käivitab projektimeeskonna koostööle ja keskendub projekti otstarbele. 7. Kindlustab ressursse, raha, varustuse ja rajatiste olemasolu. 8. Tagab projekti, selle alamprojektide ja projekti faaside sobiva käivitamise. 9. Saavutab kokkulepped projekti harta ja projekti juhtimise plaani osas, vaatab üle projekti ja selle alamprojektide iga faasi ning vajaduse korral viib sisse muudatused. 10. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Projekti harta. Projektijuhtimise plaan. Avaseminar.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.18 Projekti lõpetamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	EstQF Level 5
Omab teadmisi projekti lõpetamise juhtimise kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Alustab tulemite kasutamist. 2. Formaliseerib projekti lõpetamise protsessi, annab üle ekspluatatsioonidokumendid ja lepib kokku protsessi lahtiste küsimuste lahendamiseks. 3. Tagab kliendi tagasiside saamise. 4. Uuendab/lepib kokku tulemitest seotud teenused, nt „as built“-dokumentatsioon (mis tegelikult tarniti); koolitused ja tootetugi. 5. Uuendab/lepib kokku garantiitingimused. 6. Lõpetab lepingud allhankijate ja tarnijatega. 7. Lõpetab kõik rahalised tehingud ja vormistab lõplikud kuluaruanded. 8. Korraldab projekti lõpuseminari. 9. Lõpetab projektipõhised töösuhted ja annab üle materiaalse vara, lõpetab projektiorganisatsiooni tegevuse, saab vabastuse projektijuhtimise rollist ja annab vastutuse üle projekti omanikule. 10. Arhiveerib projekti dokumentatsiooni. 11. Väljastab lõppraporti. 12. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Üleantav projektidokumentatsioon. Lepingule vastavuse ülevaatus, vastuvõtmisprotseduur ja katsed ning testid. Lepingu tingimused, trahvid. Üleandmisdokumendid. Üleandmise ja vastuvõtmise akt.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.19 Eestvedamine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi eestvedamisest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Otsustab, milline on antud olukorras sobiv juhtimisstiil (meeskonnas, tippjuhtkonna suhtes ning muude huvipooltega seoses). 2. Kindlustab, et valitud juhtimisstiil sobib tema enda juhtimisstiili ja võimetega. 3. Kasutab valitud juhtimisstiili. 4. Vaatab tulemuslikkuse üle ja taotleb tagasisidet (meeskonnalt, tippjuhtkonnalt ja teistelt huvipooltelt) ja vajaduse korral muudab eestvedamise stiili. 5. Kasutab koolituse ja juhendamise võimalusi, et parandada iseenda eestvedamise kompetentsi. 6. Pakub juhendamist ja koolitust meeskonnaliikmetele eestvedamise alal. 7. Vaatab üle ja taotleb pidevat parendamist omaenda ja meeskonnaliikmete eestvedamise kompetentsides. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused:	

Juhendamine. Delegeerimine. Tagasiside. Eestvedamise stiilid. Motivatsioon. Loomulik autoriteet. Võim. Tunnustus. Visadus. Visioon.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.20 Panustamine ja motiveerimine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi panustamise ja motivatsiooni kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Lähtub oma töös eri huvipoolte nõuetest ja projektis osalevate üksikisikute olukordadest ning huvidest. 2. Väljendab selgelt, milliseid huvipoolte või isiklike huvisid ei ole võimalik täita või ei täideta. 3. Uurib võimalusi lisada huvipoolte huvisid, defineerib kiired võidud ja ergutusvahendid. 4. Kindlustab teadmise, milliste projekti osade suhtes on meeskonna eri liikmete pühendumus olemas ja on tähelepanelik motiveerituse taseme muudatuste osas. 5. Tunnustab, hoiab huvipooled kursis ja/või dokumenteerib saavutused koheselt ja sobivalt. 6. Edendab kultuuri, mis on uhke projekti ja meeskonna saavutuste üle, pakub pidevat tagasisidet meeskonnale ja selle üksikliikmetele ning hoiab kõiki kaasatuna. 7. Märkab võimalikke muutusi huvipooltes või nende huvides ja käitub vastavalt. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Vastutus. Delegeerimine ja volitamine. Entusiasm. Motivatsioonimudelid. Meeskonnatunde loomine. Positiivne suhtumine. Eesmärkide sõnastamine ja visualiseerimine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.21 Tulemustele suunatus ja suunamine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi tulemustele suunatuse kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Defineerib kõigi huvipoolte oodatavad projekti tulemused (eesmärgid, tulemid) selgelt ja üheselt mõistetavalt. 2. Grupeerib tulemused klienditulemusteks, meeskonnaliikmete tulemusteks ja teiste huvipoolte tulemusteks. 3. Näitab selgelt, millised huvipoolte ootused jäävad välja projekti mahust ja erinevatest tulemitest ja saadustest, mis tarnitakse. 4. Määrab projekti kriitilise tee, teavitab sellest kõiki huvipooli ja saavutab sellele heakskiidu. 5. Viimistleb lõpuni projektiplaani, keskendudes kiirele väärtuse saavutamisele. Teavitab huvipooli plaanist ja tagab sellele heakskiidu. 6. Kordab neid samme projekti jooksul, et hallata riske, võimalusi, muudatusi ja ootusi. 7. Püüdleb pideva parendamise suunas, andes huvipooltele regulaarset tagasisidet projektimeeskonna tulemuslikkuse kohta. 8. Teavitab huvipooli projekti heast edenemisest ja tulemustest. Pöörab spetsiaalselt tähelepanu saavutatud võitudele. 9. Võrdleb projekti edenemist ja saavutatud tulemusi projekti kokkulepitud parameetritega. 10. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Pidev parendamine. Kommunikatsioon. Delegeerimine.	

Tõhusus. Ettevõtlikkus. Sotsiaalsete, tehniliste ja keskkondlike aspektide seostamine. Huvipoolte ootuste juhtimine. Riskide, muudatuste, konfiguratsiooni juhtimine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.22 Tõhususe tagamine ja parendamine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi tõhususe kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Püüdleb aktiivselt projektiga seotud meetodite, süsteemide, protsesside ja struktuuride parendamise poole. 2. Plaanib vajalikke tegevusi, hangib ressursid ja teeb ülesandeks antud töö tarnida, arvestades eriolukordade võimalusega. 3. Otsustab tehtava töö prioriteetid ja aktsepteeritavad kõikumised aja, raha või muus suhtes. 4. Integreerib ressursid ja energiaefektiivsed tehnoloogiad projekti ning vastutab projekti väliste kulude eest. 5. Haldab töökorraldust ja otsib pidevalt ressursisäästmise võimalusi, kvaliteeti ohverdamata. 6. Jälgib tehtud tööd ja kasutatud ressursse ning võrdleb projektiplaaniga. 7. Hindab projekti elluviimiseks ja lõpetamiseks vajaminevaid ressursse. 8. Raporteerib, kui kokkulepitud ressursid ei ole piisavad ning pakub lahendusmeetmeid. 9. Projekti lõpus kalkuleerib tegelikult kasutatud ressursid ning plaanib sarnased tööd uute andmete põhjal ümber. 10. Praktiseerib pidevat parendamist. 10. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Võrdlusuuringud (benchmarking) ja mõõtmine. Kompromissid. Varuvõimalused. Pidev parendamine. Elutsükli kulud. Tootlikkus. Ressursi- ja energiaefektiivsus. Sotsiaalsed ja keskkonnakulud.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.23 Konsulteerimine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi konsulteerimisalase võimekuse kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib olukorda ja konteksti. 2. Määratleb sihid ja (paremuselt järgmised) valikud. Kaardistab teiste sihid ja argumendid. 3. Kuulab teiste argumente. 4. Identifitseerib ühisosa ja erinevused. 5. Diagnoosib probleemi, teeb kindlaks võimalikud lahendused ja/või võtab ette tegevusi probleemi lahendamiseks. 6. Lahendab erimeelsused või lepib kokku erimeelsuste olemasolus ja nende lahendamise viisis. 7. Võtab arvesse tagajärjed, dokumenteerib ja teavitab nendest huvipooli. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Argumentatsioon. Vastasseis. Konsultatsioonimeetodid ja tehnikad. Võit-võit situatsiooni otsustamine ja loomine. Taktilisus.Arutlemine. Stsenaariumite plaanimine. Süsteemne ja struktureeritud mõtlemine.	

Süsteemiarendus.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.24 Läbirääkimine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab vajalikke teadmisi läbirääkimiste kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Otsustab nii soovitud positiivse tulemuse kui ka minimaalse vastuvõetava tulemuse. 2. Seab paika läbirääkimiste strateegia. 3. Kõsib küsimusi, kogub andmeid teemade kohta, mis on eriarvamuste aluseks; analüüsib andmeid. 4. Pakub lahendusi probleemidele. 5. Kaalub lahendusi võit-võit läbirääkimiste saavutamiseks. 6. Keskendub valdkondadele, kus on olemas nõustumine ja säilitab positiivsed suhted teiste huvipooltega. 7. Diskuteerib ja hindab igaühe vastuseid, korrates läbirääkimiste protsessi samme nii mitu korda kui vajalik, kuni lõppotsuse saavutamiseni. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kehakeel. Kommunikatsioon. Eestvedamine. Läbirääkimise tehnikad. Probleemide lahendamine. Konsensus juhtimine.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.25 Konflikti ja kriisi haldamine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi konflikti ja kriisi kohta. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Riskianalüüsile tuginedes kirjeldab ja katab probleemid projekti lepingutes ja plaanib, kuidas käsitleda ennustatavaid konflikte või kriise, kui need peaksid tekkima. 2. Kindlustab, et projektijuht ei ole isiklikult seotud ja ei ole osa konfliktist või kriisist. Kui selline juhtum peaks tekkima, siis on vajalik sellest teatada projekti omanikule/tippjuhtkonnale, et nad saaksid määrata kellegi teise konflikti või kriisi lahendamiseks. 3. Kaalub konflikti või kriisi, lähtudes kõigi huvipoolte vaatenurkadest. 4. Kaalub, millist lähenemist kasutada, et olukorda lahendada; kaalub, kas paluda kolmanda huvipoolte vahendamist. 5. Kaalub võimalusi olukorra lahendamiseks, tasakaalustades kõigi huvipoolte huvisid. 6. Arutab läbi, otsustab ja teavitab huvipooli kokkulepitud lahendusest. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Arbitraaž. Leping. Kriisijuhtimise meeskond. Järgmistele juhtimistasanditele otsustamise andmise kord. Suhtlemisoskus. Otsustusvõime. Vahendamine. Motiveerimine. Riskianalüüs.	
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.	
B.2.26 Väärtuste mõistmine (Käitumuslikud kompetentsid)	EstQF Level 5
Omab teadmisi ja kogemusi mitmesuguste väärtuste mõistmise kohta. Vajalikud tegevusnäitajad:	

1. Mõistab enda väärtusmaailma süvitsi ning kindlustab oma väärtussüsteemi mõistetavuse projekti meeskonnas ja huvipoolte seas. 2. Kaalub erinevate organisatsioonide ja välismaailmas mõju omavate poliitiliste ja sotsiaalsete huvipoolte väärtussüsteeme, arvamusi, eetikasid ning huve. 3. Võtab arvesse projekti mõjutada võivaid peamisi väärtussüsteeme ja -ilminguid ühiskonnas (nt poliitilised arvamused, survegrupid jm). 4. Arvestab nende inimeste väärtussüsteemi, kellega suhtleb ja teeb koostööd. 5. Mõistab erinevat seisukohta ja võtab selle sobivas kohas omaks. 6. Tunnustab ja hindab teistsuguseid arvamusi. 7. Reageerib muutuvatele olukordadele kiiresti ja kaalub nende mõju projekti konteksti muutumisele sobival määral. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Huvitatus mõjust. Alalise organisatsiooni ja projektimeeskonna suhtluse vahendamine. Kontaktide säilitamine. Isiklikud huvid ja eesmärgid. Isiklik esitusviis. Sotsiaalne tundlikkus. Vastutus oma tegude eest.
Hindamismeetod(id): Kirjalik test.

Part C GENERAL INFORMATION AND ANNEXES

C.1 Information concerning compilation and certification of occupational qualification standard and reference to classification of occupations	
1. ID of occupational qualification standard in register of occupational qualifications	14-02052018-5.1/5k
2. Occupational qualification standard compiled by:	Marika Katarina Arendia Elita von Wolsky, Eesti Projektijuhtide Liit Jako Kull, Eesti Projektijuhtide Liit Ivar Soone, Tallinna Ülikool Kristjan Kangur, Elion Ettevõtted AS Arvi Kuura, Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž Algis Perens, Eesti Konsultantide Assotsiatsioon Liina Freivald, Swedbank AS
3. Occupational qualification standard approved by:	Commercial Service and other business activities
4. No. of decision of Sectoral Council	9
5. Date of decision of Sectoral Council	02.05.2018
6. Occupational qualification standard valid until	31.12.2018
7. Occupational qualification standard version no.	5
8. Reference to International Standard Classification of Occupations (ISCO 08)	3339 Business Services Agents Not Elsewhere Classified
9. Reference to European Qualifications Framework (EQF)	5
C.2 Occupational title in foreign language	
English:	Certified Project Management Associat, level 5
C.3 Annexes	

Lisa 1 [Seletav sõnastik](#)