ESF programm "Kutsete süsteemi arendamine"

KUTSESTANDARD

Vanemprojektijuht, tase 6

Kutsestandard on dokument, milles kirjeldatakse tööd ning töö edukaks tegemiseks vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakute kogumit ehk kompetentsusnõudeid

Kutsestandardi kasutusalad
1) Tööturu nõudmistele vastavate õppekavade ja koolitusprogrammide koostamine
2) Inimeste kompetentsuse hindamine, sh enesehindamine ja vastavushindamine kutse andmisel
3) Ametite kirjeldamine ja tutvustamine
4) Karjääri plaanimine ja aluse loomine elukestvaks õppeks
5) Koolitusvajaduste väljaselgitamine ning koolituse plaanimine
6) Ametijuhendite koostamine ja töötajate värbamine
7) Kutsete ja kvalifikatsioonide võrdlemine

Kutsenimetus	Eesti kvalifikatsiooniraamistiku (EKR) tase
Vanemprojektijuht, tase 6	6

A-osa
KUTSEKIRJELDUS

A.1 Töö kirjeldus

Projektijuhte rakendatakse mitmesugustes organisatsioonides ajutiste protsesside (nii harukordsete kui ka korduvate tegevuste) ning ajutiste organisatsioonide (projektimeeskondade ja -gruppide) juhtimisel. Kõrgematel kutsetasemetel lisandub mitmete projektide koostoime 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 Tööosad

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:
- projekti määratlemine,
- projekti (idee, ettepaneku) analüüsimine,
- projekti edukuse kriteeriumite määratlemine.
A.2.2 Projekti plaanimine, sh:
- projekti tegevuste plaanimine,
- projekti ressursside plaanimine.
A.2.3 Projekti teostamine, sh:
- projekti käivitamine,
- projekti koordineerimine,
- muudatuste juhtimine,
- meeskonna juhtimine,
- infovahetuse ja aruandluse korraldamine.
A.2.4 Projekti lõpetamine, sh:
- projekti käigu ja tulemuste dokumenteerimine,
- akumuleeritud oskusteabe (kogemuse) siirdamine,
- projekti tulemi üleandmine,
- projekti ressursside (sh inimeste) taasintegreerimine.
A.2.5 Projekti hindamine, sh:
- eelhindamine,
- vahehindamine,
- lõpphindamine,
- järelhindamine.
A.2.6 Projekti riskide ja võimaluste haldamine, sh:
- riskide määratlemine ja hindamine,
- võimaluste määratlemine ja hindamine,
- riskide maandamine ja haldamine.
A.2.7 Kvaliteedijuhtimine projektides, sh:
- kvaliteedikriteeriumite määratlemine,
- kvaliteeditagamise meetmete valimine,
- kvaliteeditagamise meetmete rakendamine,
- 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 kompetents ei ole seotud ainult ühe töö osaga, ei ole kutsestandardis A- ja B-osa numeratsioonid kattuvad.

A.3 Töö keskkond ja eripära

Projektijuhi 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 välistingimustes. Ülesanded, millega tuleb kokku puutuda on väga erineva keerukusega, varieerudes väga lihtsatest ülikeerulisteni. Projektijuhi töö eripära seisneb ka selles, et väga tihti tuleb tal otsuseid vastu võtta ajalise surve all. Projektijuhi töö võib olla liikuva iseloomuga ning eeldada nii riigisiseseid kui ka rahvusvahelisi lähetusi.

A.4 Töövahendid

Projektijuht kasutab oma töö tegemiseks tavaliselt personaal- või sülearvutit, kontoritarkvara ning projektide plaanimise ja juhtimise tarkvara. Valdkonnast olenevalt võib kasutuses olla kamingi spetsiifiline tarkvara.

A.5 Tööks vajalikud isikuomadused

Edukaks projektijuhina töötamiseks on vajalikud järgmised võimed:
• loogiline ja loov mõtlemine
• vastutustundlik
• kohanemisvõime
• stressitaluvus
• koostöövõime
• õppimisvõime
• korrektsus ja täpsus

• empaatiavõime • saavutusvajadus
A.6 Kutsealane ettevalmistus
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 Enamlevinud ametinimetused
(Projekti) koordinaator, programmijuht, vanemprojektijuht, projektiportfelli juht.

B-osa
KOMPETENTSUSNÕUDED

B.1 Kutse struktuur
See kutse moodustub neljakümne viiest kompetentsist. Kutse taotlemisel on nõutav kõigi kompetentside tõendamine. Kutse kirjeldamisel on aluseks võetud B-tase IPMA (International Project Management Association) rahvusvahelise standardi ICB (International Competence Baseline) versioonis 3.0. Kompetentsid on jaotatud kolme gruppi: Projektijuhtimise meetodid ja tehnikad. Käitumuslikud kompetentsid. Kontekstuaalsed kompetentsid. Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad: Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine. Huvipoolte juhtimine. Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine. Riskide ja võimaluste juhtimine. Kvaliteedijuhtimine. Projekti organisatsiooni loomine. Meeskonnatöö juhtimine. Probleemide lahendamine. Projekti struktuuride loomine. Mahu ja tulemite haldus. Projekti faaside ja aja juhtimine. Ressursside juhtmine. 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. Enesekontroll. Enesekindlus. Pingete ja väsimuse leevendamine/maandamine. Avatus. Loovus. Tulemustele suunatus ja suunamine.

Tõhususe tagamine ja parendamine.
Konsulteerimine.
Läbirääkimised.
Konflikti ja kriisi haldamine.
Usalduse loomine.
Väärtuste mõistmine.
Eetilisuse tagamine.

Kontekstuaalsed kompetentsid:
Projektipõhise keskkonna juhtimine/loomine.
Programmipõhine juhtimine.
Portfelli juhtimine.
Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti kontekstis.
Ärinõuete juhtimine.
Süsteemide, toodete, tehnoloogia juurutamine ja arendamine.
Personalijuhtimine.
Tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnahoiu tagamine.
Finantseerimise korraldamine.
Õiguslike küsimuste korraldamine.

B.2 Kompetentsid	
B.2.1 Projektijuhtimise edukuse tagamine ja näitamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud keeruka projekti projektijuhtimise edu kriteeriumeid. 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 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.2 Huvipoolte juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud keeruka projektiga seotud huvipooli. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Identifitseerib, prioritiseerib, 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.3 Projekti nõuete ja eesmärkide juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud keeruka projekti nõuete ja eesmärkide haldust. 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 projektiplaani. 4. Hindab pakutud projektiplaani vastavust projekti eesmärkidele ja nõuetele ning taotleb huvipoolte kinnituse. 5. Hoiab osapooled 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 prioritiseerimine. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.4 Riskide ja võimaluste juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud riskide ja võimaluste haldust keerukas projektis. 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 projektiplaane, võttes arvesse kinnitatud riskidele ja võimalustele reageerimise kavast tulenevaid mõjusid. 4. Hindab perioodiliselt tõenäosust saavutada projekti tulemus kokkulepitud aja jooksul ja eelarve piirides. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.5 Kvaliteedijuhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud keeruka projekti kvaliteediolukordi. 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 kvaliteeditagamise 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 projekteerimise (CAD), prototüüpimise, mudeldamise, testimise põhimõtted. Vigade avastamise ja käitlemise meetodid. Kvaliteedijuhtimise mõju ja kulukus. Mõõdikud. Protsesside kvaliteedijuhtimine. Toote kvaliteedijuhtimine. Standardsed töökorrad. Versioonihaldus.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.6 Projekti organisatsiooni loomine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt loonud projekti organisatsiooni keerukas projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks, milline projekti organisatsioon ja millised ressursid on vajalikud. 2. Identifitseerib kõik organisatsioonilised üksused, kelle ressursse projektis kasutatakse, tagab ressursside saadavuse nendest. 3. Defineerib rollid, vastutused, seosed, otsustusõigused ja protseduurid projektis. 4. Defineerib ja reguleerib seosed alalise organisatsiooni üksustega. 5. Hoiab huvipooled kursis otsustega, juhib projekti organisatsiooni. 6. Hooldab, uuendab ja muudab projekti organisatsiooni projekti elutsükli jooksul. 7. Püüab pidevalt projekti organisatsiooni parendada. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Otsustusmudelid. Seoste haldus. Organisatsiooni struktuur. Korrad, protsessid. Ressursside hindamine ja pidev õppimine. Vastutusmaatriks. Standardne koosolekute struktuur.	

Tööülesannete kirjeldused.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.7 Meeskonnatöö juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud keeruka projekti meeskonnatöö olukordi. 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 meeskonnatööks. Koostöö juhtkonnaga. Otsustamine ja ja toimimine erinevates rollides. Geograafiline eraldatus. Grupidünaamika. Isikuomaduste hindamine.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.8 Probleemide lahendamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud probleemilahenduse olukordi keerukas 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 koguprojektilt detailvaatele ning tagasi. Probleemilahenduse süsteemsed protseduurid (mõtlemine süsteemidest lähtuvalt). Väärtuse analüüs.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.9 Projekti struktuuride loomine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud projekti struktuuride loomist keerukas projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib projekti ja määrab erisugused struktuurid. 2. Määrab iga struktuuri osa eest vastutaja. 3. Defineerib igale struktuurile nõudeid ja toimimisviise. 4. Arendab vahendid struktuuride kuvamiseks. 5. Täiustab, analüüsib ja valib struktuure, hoiab huvipooli kursis ning kontrollib struktuuride toimimist. 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kodeerimissüsteemid. Andmebaasid, andmete sisendite ja väljundite defineerimine.	

Hierarhilised ja mittehierarhilised struktuurid. Multidimensionaalsed struktuurid. Struktuuride laius ja sügavus. Tööde hierarhiline struktureerimine (WBS - Work Breakdown Structures).	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.10 Mahu ja tulemite haldus (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud projekti mahtu ja tulemeid keerukas projektis. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.11 Projekti faaside ja aja juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud projekti faaside ja ajakava olukordi keerukas projektis. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.12 Ressursside juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud ressurssidega seotud olukordi keerukas projektis. Vajalikud tegevusnäitajad:	

1. Teeb kindlaks, milliseid ressursse on vaja, k.a projektijuhtimise töödeks. Projektis töötavatelt inimestelt nõutavaid kompetentse 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 värskelt kaasatud personali tootlikkusele. 6. Tagab ressursside olemasolu muutuvas keskkonnas. 7. Teeb vajalikud muudatusettepanekud, kui ressursikulu on üle- või alahinnatud. 8. Projekti lõpetamisel täidab ressursihinnangute 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.
B.2.13 Kulu ja finantseerimise juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad) **EKR tase 6**
On edukalt juhtinud kulude ja rahaliste ressurssidega seotud teemasid keerukas 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 kuluprognoosi muudatuste rakendamisel. 11. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Projekti kulueelarve. Rahavoogude juhtimine. Ettenägematute kulude reserv. Kontoplaan. Kulude kontrolli meetodid. Kulude prognoosimise meetodid. Kulude struktuurid. Optimaalse kulu ja tulu suhte kujundamine tootele või teenusele (DTC) Saavutatud väärtus (earned value). Lõpliku kulu prognoos. Rahalised ressursid. Rahastamismudelid.
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.
B.2.14 Hangete ja lepingute juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad) **EKR tase 6**
On edukalt juhtinud hanke ja lepingutega seotud olukordi keerukas 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. Teha/osta analüüs. Hangete metoodika. Tarneahela lepingud. Pakkumuste protsess.
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.

B.2.15 Muudatuste juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud muudatusi keerukas 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.16 Kontroll ja aruandlus (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud kontrolli ja aruandlust keerukas projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Seab sisse efektiivse projektiaruandluse süsteemi. 2. Jälgib projekti hetkeolukorda ja tulemuslikkust kindlaksmääratud kuupäevadel. 3. Analüüsib eesmärke, 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 eesmärke. 7. Annab huvipooltele teavet projekti hetkeolukorrast ja tulemuslikkusest. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.17 Info ja dokumentatsiooni haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud infot ja dokumentatsiooni keerukas projektis. Vajalikud infoga seotud tegevusnäitajad: 1. Plaanib projektijuhtimise infosüsteemi projekti, programmi või portfelli jaoks. 2. Tagab vastavuse organisatsiooni poliitikatele ja regulatiivsetele nõuetele. 3. Rakendab projektijuhtimise infosüsteemi. 4. Kontrollib projektijuhtimise infosüsteemi kasutust. 5. Auditeerib projektijuhtimise 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.18 Kommunikatsioonijuhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud kommunikatsiooni keerukas projektis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Sätestab kommunikatsiooniplaani projekti või programmi alguses või ühena portfelliprotsessidest. 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: Sobiv kommunikatsioon. Kehakeel. Kommunikatsiooniplaan. Formaalsed ja mitteformaalsed kommunikatsiooniviisid. Kuulamine.	

Koosolekud. Esitlused. Turvalisus ja konfidentsiaalsus. Sõnaline kommunikatsioon. Kirjalik kommunikatsioon.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.19 Projekti käivitamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud ühe terve keeruka projekti ja selle faaside käivitamist. 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 projektijuhtimise plaani. 5. Saab heakskiidu projektile ja projektijuhtimise plaanile. 6. Käivitab projektimeeskonna koostööle ja keskendub projekti otstarbele. 7. Kindlustab ressursside, 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.20 Projekti lõpetamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 6**
On edukalt ja korrektselt lõpetanud keerukaid projekte. 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 tulemitega 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. Lepingu tingimused, trahvid. Üleandmisdokumendid. Üleandmise ja vastuvõtmise akt.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.21 Projekti eestvedamine (Käitumuslikud kompetentsid)	EKR tase 6
On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud eestvedamist keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende eestvedamise arendamisel. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.22 Panustamine ja motiveerimine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On edukalt praktiseerinud panustamist ja motivatsiooni mittekeerukates On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud panustamist ja motivatsiooni keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende panustamise ja motivatsiooniga seotud oskuste arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Lähtub oma töös eri huvipoolte nõuetest ja projektis osalevate üksikisikute olukordadest ning huvidest. 2. Väljendab selgelt, milliseid huvipoolte või isiklikke 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.23 Enesekontroll (Käitumuslikud kompetentsid)	EKR tase 6
On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud enesekontrolli keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud (alam)projektijuhte nende enesekontrolli arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib stressirohket olukorda: kus ja miks ilmneb stress ja enesekontrolli kaotus? 2. Analüüsib oma töist käitumist ja teeb kindlaks, mis põhjustab stressi teket ning enesekontrolli kaotust. 3. Varustab projektimeeskonna sobivate ressurssidega (mahu ja suutlikkuse osas). 4. Korraldab meeskonna tugevuste ja nõrkuste analüüsi ning saab üksikisikud enesele eesmärke seadma. 5. Määratleb tegevused stressi vähendamiseks. 6. Kommunikeerib seotud inimestega avatult ja ausalt, et vähendada stressitasemeid. 7. Jagab mõned oma kohustustest ja ülesannetest; delegeerib need koos vajaliku otsustusõigusega. 8. Käitub organiseeritult ja on oma käitumisega nii meeskonnale kui ka huvipooltele eeskujuks. 9. Õpib stressirohketest olukordadest ja enesekontrolli kaotusest; kasutab seda teadmist, et minimeerida selliste olukordade mõju, kui nad juhtuvad tulevikus.	
Teadmised ja oskused: Töösse suhtumine. Tasakaal ja prioriteedid. Mõttemallid. Enesejuhtimine. Meeskonnatöö. Ajajuhtimine. Stressiolukorras töötamine.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.24 Enesekindlus (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud enesekindlust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud (alam)projektijuhte nende enesekindluse arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Määratleb eesmärgid, tulemused ja sihid, mis tuleb projektis saavutada. 2. Analüüsib hetkeolukorda ja leiab küsimused, mis tõenäoliselt tekitavad vaidlust ja tõenäolised tagajärjed neile. 3. Arvestab konkreetsete probleemide puhul fakte; valmistab ette presentatsiooni koos vastustega võimalikele vastuargumentidele. 4. Hindab diskussionis osalevaid inimesi, nende tõenäolisi seisukohti, huvisid ja suhteid. 5. Valmistub kohtumiseks, kus probleeme arutatakse. 6. Esitab oma seisukoht rahulikul ja enesekindlal viisil. 7. Väljendab kohtumisel osalejatele tänu nende huvi eest. Näitab, et hindab nende panust. 8. Hoiab ja arendab suhteid huvigruppidega. 9. Õpib pidevalt oma kogemustest ja rakendab õpitut tulevikus.	
Teadmised ja oskused: Enesekindlus ja veenmine. Autoriteet. Diplomaatia. Läbirääkimised. Isiklik veendumus. Isiksus. Suhted. Eneseusk. Enesekontroll.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.25 Pingete ja väsimuse leevendamine/maandamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On edukalt praktiseerinud pingete ja väsimuse leevendamist keerukates projektiolukordades.	

Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Tuvastab pinged või väsimuse projektimeeskonnas. 2. Ennetab pingete või väsimuse põhjuseid ja eemaldab need; võtab koheselt kasutusele meetmed probleemi vähendamiseks. 3. Kui on võimalik sekkuda, siis arendab välja sobiva tegevuskava projektimeeskonna pingete ja väsimuse leevendamiseks. Valib hoolikalt sekkumise kohta ja meetodeid (nt juhitud diskussioonid või intervjuud). 4. Võimalusel valib koha väljaspool töökeskkonda ja/või ebatavalise ümbrusega, mis võimaldab liita sekkumise sotsiaalsete või vaba aja tegevustega (nt grillimine, keegel, kardisõit) maksimaalse mõju saavutamiseks. 5. Jälgib koos meeskonnaga püsivalt selliste olukordade arengut ja kaasab meeskonnaliikmeid tegevuskava loomisse. 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Töö, perekonna ja vaba aja sobiv tasakaal. Pingete maandamine. Huumori kasutamine. Probleemolukordade tunnetamine. Usaldusliku kontakti saavutamine. Uue hoo andmine.
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.

B.2.26 Avatus (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt demonstreerinud avatust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende avatuse arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Kujundab välja avatuse strateegia. 2. Alustab oma tööpäeva mitteformaalsete kontaktidega telefonitsi või näost näkku kohtumiste abil. 3. On informatsioonile avatud ja ütleb oma arvamuse vestluse teema kohta. 4. Kasutab avatud küsimusi. 5. Loob võimalusi meeskonnas avatuse stimuleerimiseks. 6. Saades positiivset tagasisidet tunnustab seda andnud inimest, julgustades sellega meeskonda ja huvipooli positiivset tagasisidet jagama. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Ligipääsetavus. Lai teadmistering. Paindlikkus. Avatus erinevuste osas vanuses, soos, seksuaalses orientatsioonis, religioonis, kultuuris ja puuete tõttu. Läbipaistvus.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.27 Loovus (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud loovust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende loovuse arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Tunneb ära olukorrad, kus on probleem, mis vajab lahendamist; väljakutse, mis vajab tähelepanu, või kus uus idee tuleb välja arendada ja loominguline lähenemine on sobiv. 2. Määrab projektimeeskonnast või mujalt organisatsiooni seest või väljast selle, kes saab panustada loomingulise lahenduse leidmisele. 3. Toob valitud grupi inimesi kokku, selgitab probleemi, mis vajab lahendamist, ja palub neil rakendada oma kujutlusvõimet ideede pakkumisel. 4. Stimuleerib gruppi ja kogub ajurünnaku formaadis nii palju ideid kui võimalik, salvestab need kõik ilma debatita. 5. Hindab iga idee häid külgi ja prioritiseerib need. 6. Arutab parimate ideede teostatavust ja nende rakendamise mõjusid ning valib tee, millega minna edasi. 7. Plaanib ja teostab valitud lahendusi.	

8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Loovtehnikate tundmine. Tervikpildist lähtuv mõtlemine. Eesmärkide sõnastamine ja visualiseerimine.
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.

B.2.28 Tulemustele suunatus ja suunamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud tulemustele suunatust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende tulemustele suunatuse arendamisel. 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.29 Tõhususe tagamine ja parendamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt praktiseerinud ja juhtinud tõhusust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende tõhususe arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Püüdleb aktiivselt projektiga seotud meetodite, süsteemide, protsesside ja struktuuride parendamise poole. 2. Plaanib vajalikke tegevusi, hangib ressursse ja teeb ülesandeks antud töö tarnida, arvestades eriolukordade võimalusega. 3. Otsustab tehtava töö prioriteedid 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 neid 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. Praktiseerib pidevat parendamist. 10. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Võrdlusuuringud (benchmarking) ja mõõtmine.	

Kompromisside saavutamine. Varuvõimalused. Pidev parendamine. Elutsükli kulud. Tootlikkus. Ressursi- ja energiaefektiivsus. Sotsiaalsed ja keskkonnakulud.
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.

B.2.30 Konsulteerimine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt konsulteerinud keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende konsulteerimisalase võimekuse arendamisel. 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. Arutlemine. Stsenaariumite plaanimine. Süsteemne ja struktureeritud mõtlemine. Süsteemiarendus.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.31 Läbirääkimine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On juhtinud projekti kohtumisi ning läbirääkimisi. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende läbirääkimise võimekuse arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Otsustab nii soovitud positiivse tulemuse kui ka minimaalse vastuvõetava tulemuse. 2. Seab paika läbirääkimiste strateegia. 3. Küsib 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. Konsensuse juhtimine.	
Hindamismeetod(id):	

Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.32 Konflikti ja kriisi haldamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On tulemuslikult kasutanud mitmeid tehnikaid konfliktide ja kriiside juhtimiseks projektis või programmis. 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 lahendama. 3. Kaalub konflikti või kriisi, lähtudes kõigi huvipoolte vaatenurkadest. 4. Kaalub, millist lähenemist kasutada, et olukorda lahendada;kaalub, kas paluda kolmanda huvipoole 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): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.33 Usalduse loomine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt demonstreerinud usaldusväärsust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende usaldusväärsuse arendamisel Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Käitub organiseeritult, kasutades sobivaid plaanimise ja ajastamise tehnikaid ning säilitab adekvaatse kommunikatsiooni huvipooltega. 2. Kogub informatsiooni projektiga seotud huvipoolte huvide kohta ja hindab nende usaldusväärsust isiklikul ja töisel tasandil. 3. On aus ja loob vastastikusel lugupidamisel põhinevat avatust kõigi projektiga seotud isikutega ja gruppide esindajatega. 4. Tagab, et kõik võtmeisikud osalevad lahenduste leidmisel või stsenaariumite plaanimisel. 5. Identifitseerib ja hindab riske ja võimalusi ning defineerib sobivad stsenaariumid ning tegevused ja/või rakendab tagajärjed projektiplaanis. 6. Saavutab kokkuleppe lahenduse ja/või muudetud plaani osas. 7. Korraldab ja juhib tehtavaid töid süsteemselt. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kontrolli tsüklid. Juhtimisstiil. Võrksuhtlus kõigi huvipooltega. Plaanimine ja organiseerimine. Kvaliteedijuhtimine. Stsenaariumite plaanimine. Süstemaatiline ja distsiplineeritud töömeetod. Eesmärgipärane majandamine. Talub vigu.	
Hindamismeetod(id):	

Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.34 Väärtuste mõistmine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt demonstreerinud ja juhtinud väärtuste mõistmist keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende väärtuste mõistmise arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Mõistab enda väärtusmaailma süvitsi ning kindlustab oma väärtussüsteemi mõistetavuse projekti meeskonnas ja huvipoolte seas. 2. Kaalub erinevate organisatsioonis ja välismaailmas mõju omavate poliitiliste ja sotsiaalste huvipoolte väärtussüsteeme, arvamusi, eetikat ning huve. 3. Võtab arvesse projekti mõjutada võivaid peamisi väärtussüsteeme ja -ilminguid ühiskonnas (nt poliitilised arvamused, survegrupid jm). 4. Arvestab nende inimeste väärtussüteemi, 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: Otsuste mõjude arvestamine. Alalise organisatsiooni ja projektimeeskonna suhtluse vahendamine. Kontaktide säilitamine. Isiklikud huvid ja eesmärgid. Isiklik esitusviis. Survegruppidega toimetulek. Sotsiaalne tundlikkus. Vastutus tegude eest.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.35 Eetilisuse tagamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 6**
On mõjusalt demonstreerinud ja juhtinud eetilist tegevust keerukates projektiolukordades ja projekti kontekstis. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende eetiliste standardite arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Tagab vastavuse projekti kohta käivale õiguslikule või regulatiivsele raamistikule. 2. Tuvastab ebaeetiliste olukordade võimalikku tekkimist või tehtavaid ettepanekuid, mis mõjutavad projekti ja selles töötavaid isikuid; säilitab läbipaistvuse selliste teemade väljatoomisel ja erinevuste lahendamisel. 3. Kaasab sobivad huvipooled ja tõstatab teemad isiklikult seotud inimestega. 4. Selgitab arusaadavalt ja mõistetavalt murettekitavaid eetilisi probleeme. 5. Eetilise konflikti puhul käitub mõistvalt ja püüab olukorra sõbralikult lahendada. Kui see ei õnnestu, tõstatab teema järgmistele juhtimistasanditele ja/või taotleb erapooletut vahendamist. 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid vajadusel tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kutse-eetika. Enesekindlus. Õiglus. Rikkumatus. Lojaalsus. Moraalsed standardid. Lugupidamine. Solidaarsus. Läbipaistvus.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.36 Projektipõhise keskkonna juhtimine/loomine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	EKR tase 6
On projekti ja projektijuhtimise kontseptsioone täielikult mõistnud ja mitmesugustes olukordades edukalt rakendanud. Kandidaat on juhendanud alamprojektijuhte nende projekti ja projektijuhtimise kontseptsioonide arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Hindab organisatsiooni vajadust projekte ellu viia. 2. Vaatleb organisatsiooni ja selle kultuuri ning protsesse suhetes projektidega. 3. Loob ärikaasuse organisatsioonis projektiorientatsiooni rakendamiseks, võrreldes teiste juhtkonna ajale ja tähelepanule kandideerivate äriarendusinitsiatiividega. 4. Muudab organisatsiooni, selle kultuuri ja protsesse vastavalt. 5. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Äriprotsessi ümberkujundamine. Projektijuhtimise kompetentsi arendamine. Projektijuhtimise talitlused (nt projektibüroo). Projektijuhtimise metodoloogia, tehnikad ja töövahendid.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.37 Programmipõhine juhtimine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On programmijuhtimise kontseptsioone täielikult mõistnud ja edukalt rakendanud. On töötanud edukalt, juhtides projekte programmis või juhtides programmi. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Loetleb ja prioritiseerib äriarenduse initsiatiivid. 2. Tagab programmijuhtimise ärilise kasulikkuse. 3. Kehtestab süsteemi programmi projektide ja nende kasude mõõtmiseks ning võrdlemiseks. 4. Viib programmi sisu ja kasud kooskõlla organisatsiooni strateegiliste sihtidega, kasutades organisatsioonis kehtivat metoodikat. 5. Vaatab tulemused üle sobival juhtimistasemel; teeb otsused ja teavitab nendest osapooli. 6. Muudab vastavalt vajadustele programmiorganisatsiooni, -kultuuri ja -protsesse. 7. Jälgib programmi edenemist, õpib igast projektist programmis ja rakendab saadud kogemusi tulevastes programmides ja projektides.	
Teadmised ja oskused: Äriprotsessid. Organisatsiooni strateegilised ja äriplaanid. Programmijuhtimise metodoloogia, tehnikad, töövahendid ja protseduurid. Programmijuhtimise tugibüroo. Ressursihaldus.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.38 Portfelli juhtimine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On portfelli juhtimise kontseptsioone täielikult mõistnud ja edukalt rakendanud. On töötanud edukalt juhtides projekte portfellis või juhtides ise portfelli. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Loetleb ja prioritiseerib programmid ja projektid kooskõlastatuna organisatsiooni strateegiate ja eesmärkidega. 2. Kindlustab portfellile vajalike ressursside saadavuse ning tasakaalustab pakkumise nõudlusega. 3. Määratleb standardsed protsessid, töövahendid ja raporteerimisviisid, mida kasutatakse portfelli kõigis programmides/projektides ja kehtestab tugifunktsioonid. 4. Jälgib ja kontrollib pidevalt portfelli programme/projekte. Algatab korrigeerivaid tegevusi. 5. Sulgeb ja arvab portfellist välja programme/projekte, kui nad ei ole enam asjakohased või äristrateegia on muutunud ning kindlustab tagasisidemehhanismi olemasolu saadud õppetundide jaoks. 6. Valib ja lisab portfelli uusi projekte/programme.	
Teadmised ja oskused:	

Tasakaalus tulemuskaart. Programmi standardid. Olulised toimenäitajad (KPI - Key Performance Indicators). Organisatsiooni strateegilised ja äriplaanid. Portfelli tugibüroo. Projektijuhtimise tugibüroo. Ressursijuhtimine.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.39 Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti organisatsiooniga (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On hallanud seoseid alalise organisatsiooni ja projektide vahel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Mõistab organisatsiooni struktuuri, eesmärke ja töömeetodeid. 2. Arvestab huvipoolte struktuuri, eesmärke ja töömeetodeid. 3. Tuvastab ja arendab seoseid organisatsiooni projektipõhiste ja alaliste osade vahel, tuvastab ühisosad ja erinevused ning kaalub nende valikuid ja tagajärgi. 4. Arutab võimalusi projekti teiste osapooltega, teeb otsused, teavitab otsustest teisi osapooli ja rakendab need. 5. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Muudatuste haldus. Organisatsiooniline otsustamine. Organisatsiooniline strateegia ja struktuurid. Projektijuhtimise büroo.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.40 Ärinõuete juhtimine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On olnud seotud projekti ja äri joondamise protsesside arendamise ja evolutsiooniga. On panustanud või juhtinud projektijuhtimise protsesside arendamist äri sees. On edukalt juhtinud äri osakondade mõju projektile. On edukalt juhtinud taktikalise taseme probleeme, mis tekkisid ärinõuetest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Kehtestab reaorganisatsiooni ja projektide, programmide ja/või portfelli(de) organisatsiooni. 2. Kehtestab strateegilised standardid ja juhendid (nt õiguslikud, rahanduslikud ja majanduslikud, inimressurside, müügi ja turunduse, IKT (info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) kohta käivad. 3. Algatab protsessid sobivate standardite ja juhendite kehtestamiseks organisatsioonis ja hindab projekte või programme nende standardite ja juhendite täitmise osas. 4. Rakendab ärimuudatuste strateegia, juhtkonnale raporteerimise ja nõuded ärikaasusele. 5. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Raamatupidamise baasteadmised. Muudatuste juhtimine. Inimressursside juhtimine ajutistes organisatsioonides. Projektorienteeritud organisatsioonid. Strateegia programmide ja projektide läbi.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.41 Süsteemide, toodete, tehnoloogia juurutamine ja arendamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud süsteemide, toodete ja/või tehnoloogia halduse juurutamise või arendusega seotud projekte. On defineerinud sobivad prioritiseerimise protsessid ja piirangud süsteemi jõudluse, tulemite, aja, kulude, tulude ja riskide suhtes ning on edukalt juhtinud nende rakendamist oma projektis. Vajalikud tegevusnäitajad:	

Süsteemide* juurutamisel: 1. Analüüsib süsteemi struktuuri, ulatust ja konteksti. 2. Loob teostatavuse analüüsi ja projekti ärikaasuse. 3. Teeb kindlaks süsteemi kliendid ja funktsionaalsuse. 4. Määrab kindlaks süsteemi, alamsüsteemi ja selle komponentide eesmärgid. 5. Kavandab turundamiseks süsteemi tootmise ning jaotusvõrgu. 6. Määrab vastutused ja autoriseerib alamsüsteemide ja komponentide kavandamise ja tootmise. 7. Optimeerib üldise süsteemi ja selle kasutuse hoolduse ja majandusliku tootlikkuse kohta käivate ettepanekute alusel. 8. Testib süsteemi pilootrakenduses, identifitseerib esinevad probleemid ja eemaldab need. 9. Valideerib süsteemi vastavuse ärikaasuses toodud nõuetele. 10. Teostab vajalikud arveldused ja annab süsteemi üle organisatsioonile/kliendile. 11. Haldab toote elutsüklit. 12. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides. Süsteemide* arendusel: 1. Defineerib süsteemi arenduse uue projektina. 2. Teeb kindlaks arendatava süsteemi kliendid ja vajaliku parendatud funktsionaalsuse. 3. Kavandab süsteemi liidesed teiste süsteemide ja toodetega. 4. Kavandab süsteemi tootmise ning juurutamise või turule toomise. 5. Arvutab süsteemi maksumuse. 6. Optimeerib süsteemi vastavalt nõuetele. 7. Väljastab parendatud süsteemi organisatsiooni/positsioneerib parendatud süsteem turul ja toote elutsüklis. 8. Identifitseerib süsteemi edasise strateegilise parenduse võimalused. 9. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides. *Süsteem(id) on siin kasutusel lühendina süsteemide, toodete ja tehnoloogia kohta.
Teadmised ja oskused: Kliendirahulolu mõõtmine. Vahendite (rajatiste, seadmete jms) haldus. Teostatavuse analüüs. Opereerimine ja hooldus. Toote kavandamine. Toote elutsükkel. Tootmise kavandamine ja juhtimine. Nõuded, funktsioonid. Tarneahel. Süsteemide arendamine. Süsteemiteooria. Süsteemi elutsükli haldus. Väärtustehnika.
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.

B.2.42 Personalijuhtimine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On edukalt juhtinud personaliarenduse tegevusi oma projektides. On osalenud alalise organisatsiooni personaliarenduse tegevustes. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks projekti ressursinõuded nii oskuste, teadmiste, kogemuse ja käitumismudelite aspektist lähtuvalt kui ka selle kohta, et millal, kui pikalt, millistel tingimustel ja millise koormusega antud ressurssi vajatakse. 2. Valib õiged inimesed ja/või töötab inimeste ja meeskondadega, kes olid juba varem valitud. 3. Selgitab igale projektimeeskonna liikmele, mida temalt oodatakse ja hindab tema füüsilist, vaimset ja emotsionaalset seisundit, motivaatoreid, huve ja eesmärke. 4. Juhib iga töötaja ja meeskonna plaanitud ja tegelikku tulemuslikkust. Selgitab välja erinevused plaanist ja võtab kasutusele korrigeerivad tegevused. Hoiab personaliarvestuse täieliku ja ajakohasena. 5. Jälgib muudatusi personaliolukorras ja meeskonnaliikmete motivatsioonis.	

6. Hoiab regulaarset kontakti vastutava isikuga personaliosakonnas ja meeskonnaliikme otsese juhiga, et rääkida nende tulemuslikkusest, isiklikest küsimustest ja arenguvõimalustest. 7. Projekti sulgedes vabastab iga meeskonnaliike ja loovutab nad tagasi oma organisatsioonilisse üksusesse koos sobiva tunnustusega nende panuse eest. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Hindamistehnikad. Kasud projekti meeskonnale. Meeskonnaliikmete karjääri arendamine. Projekti ressursside plaanimine. Rollimudelid meeskonnas. Koolitamine, juhendamine, õppimine töö käigus.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.43 Tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnahoiu tagamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On projekti sees kavandanud sobiva juhtimiskultuuri, mis võimaldab tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnaalaste küsimuste sobivat käsitlemist. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Identifitseerib kohaldatavad seadused ja regulatsioonid. 2. Teeb kindlaks tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnaga seotud riskid, nõuded ja olemasolevad vastutused. 3. Hindab tegelikku olukorda. 4. Arendab välja plaanid ja protsessid tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonna kaitseks. 5. Jälgib ja kontrollib plaanide tõhusust. 6. Raporteerib probleemidest ja riskidest. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Auditid. Keskkonnamõju plaan. Seadusandlus ja ettevõtte poliitika. Ohutuse ja turvalisuse plaan. Ohutuse ja turvalisuse ülevaatused.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	
B.2.44 Finantseerimise korraldamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 6**
On organiseerinud seoseid projekti ja organisatsiooni rahalise ja õigusliku keskkonna vahel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Selgitab projekti finantsilise keskkonna. 2. Rakendab organisatsiooni juhendeid, et määratleda projekti aluseks olev ärijuhtum ning finantsjuhtimine ja -aruandlus. 3. Esitab projekti finantsaruanded ja vajaduse korral plaanib finantsauditi. 4. Tagab finantsilise kinnituse saamise projekti lõpetamisel. 5. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Eelarve plaanimine ja eelarvekontroll. Ärikaasuse haldus. Muudatuse juhtimine. Rahastamismudelid. Raamatupidamise baasteadmised.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

B.2.45 Õiguslike küsimuste korraldamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	EKR tase 6
On võtmeressursina olnud seotud projekti ja äri õiguslike protsessidega joondamise arendamise ja evolutsiooniga. On panustanud sellesse või juhtinud projektijuhtimise protsesside arendamist õiguslike kontseptsioonide osas. On edukalt juhtinud õiguslike osakondade või nõuandjate mõju keerukale projektile. On edukalt juhtinud taktikalise taseme probleeme, mis tekkisid õiguslikest nõuetest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks projektile sobivad õiguslikud standardid ja juhendid. 2. Hindab projekti vastavust organisatsioonis kehtivatele standarditele ja juhenditele. 3. Uurib välja organisatsiooni või portfelli õiguslikud aspektid, mis võivad rakenduda projektile, ja kirjeldab neid. 4. Haldab sobivalt projekti lepinguid, nõudeid ja muudatusi. 5. Vastab kohaselt nõuetele ahistamise, diskrimineerimise, ohutuse teemadel või reageerib sobivalt tööde täitmata jätmisele. 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Lepingud. Kohanduv seadus. Vahemehe roll. Lepingud. Intellektuaalne omand. Vastutus. Litsentsid. Standardid ja regulatsioonid.	
Hindamismeetod(id): Raport, kirjalik test, intervjuu.	

C-osa
ÜLDTEAVE JA LISAD

C.1 Teave kutsestandardi koostamise ja kinnitamise kohta ning viide ametite klassifikaatorile	
1. Kutsestandardi tähis kutseregistris	14-22052013-4.2.3/4k
2. Kutsestandardi koostajad	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. Kutsestandardi kinnitaja	Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu
4. Kutsenõukogu otsuse number	13
5. Kutsenõukogu otsuse kuupäev	22.05.2013
6. Kutsestandard kehtib kuni	01.05.2018
7. Kutsestandardi versiooni number	4
8. Viide Ametite Klassifikaatorile (ISCO 08)	1219 Äriteenindus- ja haldusjuhid, mujal liigitamata
9. Viide Euroopa kvalifikatsiooniraamistikule (EQF)	6
C.2 Kutsenimetus võõrkeeles	
Inglise keeles	Certified Senior Project Manager, level 6
C.3 Lisad	

Lisa 1 Seletav sõnastik