ESF programm "Kutsete süsteemi arendamine"

KUTSESTANDARD

Projektiportfelli juht, tase 7

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
Projektiportfelli juht, tase 7	7

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 kutsestandardi 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 kuuest kompetentsist. Kutse taotlemisel on nõutav kõigi kompetentside tõendamine. Kutse kirjeldamisel on aluseks võetud A-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 haldamine. Riskide ja võimaluste haldamine. Kvaliteedijuhtimine. Projekti organisatsiooni loomine. Meeskonnatöö juhtimine. Probleemide lahendamine. Projekti struktuuride haldamine. Mahu ja tulemite haldamine. Projekti protsesside juhtimine. Ressursside haldamine. Kulu ja finantseerimise haldamine. Hangete ja lepingute haldamine. Muudatuste haldamine. Kontroll ja aruandlus. Info ja dokumentatsiooni haldamine. Kommunikatsioonitegevuse haldamine. Projekti käivitamine. Projekti lõpetamine. Käitumuslikud kompetentsid: Projekti eestvedamine. Kaasamine 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.
Väärtushinnangutest aru saamine ja nendega arvestamine.
Eetilisuse tagamine.

Kontekstuaalsed kompetentsid:
Projektiorienteerituse juhtimine.
Programmiorientatsiooni juhtimine.
Portfelli-orientatsiooni juhtimine.
Projektide, programmide ja portfellide rakendamine.
Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti kontekstis.
Ärinõuete haldus.
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 7**
On edukalt juhtinud ühe organisatsiooni või üksuse oluliste programmide ja/või portfellide projektijuhtimise edu haldust. 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 kõrvaldab avastatud vastuolud. 5. Teostab ja ohjab projektijuhtimise plaane ja muudatusi, annab aru projektijuhtimise käigust. 6. Kogub kokku saavutatud tulemused ja nende tõlgendused ning edastab need huvipooltele. 7. Hindab projektijuhtimise edu ja läbikukkumisi, rakendab õpitut tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Nõuete, tegevuste ja tulemite lõimumine. Projektijuhtimise hindamine (sh audit). Projektijuhtimise plaan, projektiplaanid. Projektijuhtimise plaanimine ja kohustuste võtmine. Projektijuhtimise standardid ja regulatsioonid. Projektijuhtimise edu ja läbikukkumise kriteeriumid.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.2 Huvipoolte juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud ühe organisatsiooni või üksuse oluliste programmide ja/või portfellide huvipoolte haldust. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Identifitseerib, prioritiseerib, kaasab ja analüüsib huvipoolte nõudeid ja huvisid kõigis projekti etappides; kujundab strateegia huvipooltega toimetulekuks. 2. Garanteerib huvipooltele vajaliku tagasiside – 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 kogemusi ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Sisemised ja välised võrgustikud. Huvipoolte kommunikatsioonistrateegiad ja juhtimise plaanid. Huvipoolte ootused ja rahulolu. Projekti positsioon programmis, portfellis ja äriorganisatsioonis.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.3 Projekti nõuete ja eesmärkide haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud ühe organisatsiooni või üksuse oluliste programmide ja/või portfellide projektide nõuete ja eesmärkide haldust. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Kogub ja dokumenteerib huvipoolte nõudeid projektile ning saavutab huvipooltenõusoleku projekti nõuetega. 2. Kujundab ärikaasuse ja projektistrateegiad ning 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 hangib huvipoolte kinnituse. 5. Hoiab osapooli kursis projekti arengu ja muudatustega. 6. Valideerib nõuded projekti elutsükli võtmepunktides. 7. Kujundab ja rakendab projekti ülevaatuse protsessi. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemusi ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Hindamine ja prioriseerimine. Ärijuhtum. 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, intervjuu.	
B.2.4 Riskide ja võimaluste haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud ühe organisatsiooni või üksuse oluliste programmide ja/või portfellide riskide ja võimaluste haldust. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks ning hindab projekti riske ja võimalusi. 2. Teeb projekti 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: Riskide ja võimaluste haldamine. Riskide ja võimaluste omanikud. Riskide määratlemise meetodid ja töövahendid. Stsenaariumite koostamine.	
Hindamismeetod(id):	

Raport, intervjuu.	
B.2.5 Kvaliteedijuhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juurutanud ja rakendanud ühe organisatsiooni või üksuse oluliste programmide ja/või portfellide kvaliteedijuhtimise põhimõtteid. 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, intervjuu.	
B.2.6 Projekti organisatsiooni loomine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti organisatsiooni loomist ühe organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Määratleb sobivaima projektiorganisatsiooni struktuuri ja ressursside vajaduse. 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 huvipooli 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. Organisatsioonis toimimise korrad ja protsessid. Ressursside hindamine ja pidev õppimine. Vastutusmaatriks. Standardne koosolekute struktuur. Tööülesannete kirjeldused.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.7 Meeskonnatöö juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt välja töötanud ja rakendanud meeskonnatöö põhimõtteid ühe organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides.	

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: Meeskonnatöö. Koostöö juhtkonnaga. Otsustamine ja toimimine erinevates rollides. Geograafiline eraldatus. Grupidünaamika. Isikuomaduste hindamine.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.8 Probleemide lahendamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt hallanud probleemilahenduse protsessi ühe organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Lisab projektiplaani tegevused probleemide avastamiseks. 2. Tunneb ära 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, intervjuu.	

B.2.9 Projekti struktuuride haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti struktuuride haldust ühe organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib projekti ja määrab erisugused struktuurid. 2. Määrab iga struktuuri osa eest vastutaja. 3. Defineerib igale struktuurile nõudeid ja toimimisviise. 4. Visualiseerib struktuurid. 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, intervjuu.	
B.2.10 Mahu ja tulemite haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti mahu ja tulemite haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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: Mahu määratlemine. Muudatuste haldus. Konfiguratsioonihaldus. Tulemite disaini ja kontrolli meetodid. Dokumentatsioon ja tulemuste sidusus. Uued või muudetud tulemid ja nende toimimine. Uued või muudetud organisatoorsed funktsioonid ja lahendused. Uued või muudetud tooted või teenused ja nende toimimine.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu	
B.2.11 Projekti protsessi juhtimine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti protsesside haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Defineerib ja järjestab tegevused ja/või tööpaketid. 2. Hindab kestusi. 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. Ressurssidega varustamine: nõudluse tasakaalustamine. Ajapuhvrid või kõikumisvaru. Aja kontrolli ja plaanimise meetodid.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.12 Ressursside haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud ressursside haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.13 Kulu ja finantseerimise haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti kulude ja rahaliste ressursside haldamist organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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 osas. 4. Määratleb kululiigid. 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. Töötab 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. Lõpliku kulu prognoos. Rahastamismudelid.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.14 Hangete ja lepingute haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud hanget ja lepingute haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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, intervjuu.

B.2.15 Muudatuste haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud muudatuste haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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. Loob olukorra muudatuse kohta otsuse vastuvõtmiseks. 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, intervjuu.	

B.2.16 Kontroll ja aruandlus (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti kontrolli ja aruandluse haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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, seab tekkinud olukordi mudelitesse (või loob uued ja vajalikud mudelid). 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. Monitooring. Projekti staatus.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.17 Info ja dokumentatsiooni haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud info ja dokumentatsiooni haldust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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 ja auditeerib projektijuhtimise infosüsteemi kasutust. 5. Dokumenteerib õppetunnid ja rakendab neid tulevastes projektides. Dokumentatsiooniga seotud tegevusnäitajad: 1. Töötab 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. Infoturve. Semantika.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.18 Kommunikatsioonitegevuse haldamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud kommunikatsioonitegevust organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. 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: Kommunikatsiooni tehnikad (sh kuulamine). Kommunikatsiooniplaan.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.19 Projekti käivitamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projektide käivitamist organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides.	

Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Algatab projekti käivitamise protsessi. 2. Teavitab projekti eesmärgid ja nende konteksti. 3. Loob jagatud visiooni või missiooni plaanitavale projektile. 4. Töötab 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, intervjuu.

B.2.20 Projekti lõpetamine (Projektijuhtimislikud meetodid ja tehnikad)	**EKR tase 7**

On edukalt lõpetanud projekte organisatsiooni või üksuse olulistes programmides ja/või portfellides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Annab tulemi kasutamiseks. 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 lõpparaporti. 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. Üleandmise ja vastuvõtmise akt
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.21 Projekti eestvedamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**

On mõjusalt praktiseerinud, juhtinud ja hallanud eestvedamist programmi- ja projektijuhtidega projekti ja alalise organisatsiooni kontekstis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Otsustab, milline on antud olukorras sobiv juhtimisstiil (meeskonnas, tippjuhtkonna suhtes ning muude huvipooltega seoses). 2. Kindlustab, et valitud juhtimisstiil sobib tema isiku ja võimetega. 3. Kasutab valitud juhtimisstiili. 4. Vaatab tulemuslikkuse üle ja taotleb tagasisidet (meeskonnalt, tippjuhtkonnalt ja teistelt huvipooltelt); vajaduse korral muudab eestvedamise stiili. 5. Kasutab koolituse ja juhendamise võimalusi, et parandada iseenda eestvedamise kompetentsi.

6. Pakub meeskonnaliikmetele juhendamist ja koolitust 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: Tagasiside. Eestvedamise stiilid. Motivatsioon. Võimu liigid. Tunnustus. Visiooni kujundamine.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.22 Kaasamine ja motiveerimine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On mõjusalt praktiseerinud, juhtinud ja hallanud kaasamist ja motivatsiooni programmi- ja projektijuhtidega projekti ja alalise organisatsiooni kontekstis. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Lähtub oma töös eri huvipoolte nõuetest ja projektis osalevate üksikisikute vaimu-, hinge- ja füüsilisest seisundist 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. Motivatsioonimudelid. Meeskonnatunde loomine. Eesmärkide sõnastamine ja visualiseerimine.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.23 Enesekontroll (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On mõjusalt praktiseerinud, juhtinud ja hallanud kaasamist ja motivatsiooni programmi- ja projektijuhtidega projekti ja alalise organisatsiooni kontekstis. On juhendanud (alam)projektijuhte nende enesekontrolli tõhustamisel. 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 ja vajalike ressurssidega (mahu ja suutlikkuse osas). 4. Korraldab meeskonna tugevuste ja nõrkuste analüüsi ning saab üksikisikud enesele eesmärke seadma. 5. Määratleb tegevused stressi vähendamiseks. 6. Suhtleb seotud inimestega avatult ja ausalt, et vähendada stressitasemeid. 7. Jagab ja delegeerib vajaliku osa oma kohustustest ja ülesannetest 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 7**
Kandidaat on enesekindel ja on juhendanud (alam)projektijuhte nende enesekindluse tõhustamisel. 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 esitluse koos vastustega võimalikele vastuargumentidele. 4. Hindab diskussioonis osalevaid inimesi, nende tõenäolisi seisukohti, huvisid ja suhteid. 5. Valmistub kohtumiseks. 6. Esitab oma seisukohti rahulikult, enesekindlalt ja viisakalt. 7. Hoiab ja arendab suhteid huvigruppidega. 8. Õpib pidevalt oma kogemustest ja rakendab õpitut tulevikus.	
Kogemused: 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 ning maandamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On hallanud ja oskab leevendada ning maandada enda pingeid ja väsimust ning juhendanud teisi pingete ja väsimuse leevendamisel ning maandamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Tuvastab pinged või väsimuse projektimeeskonnas. 2. Teeb ennetavaid tegevusi pingete ja väsimuse tekkepõhjuste avastamiseks ja eemaldamiseks; pingete ja väsimuse ilmnemisel püüab need eemaldada, võttes koheselt kasutusele sobivad meetmed (sh juhitud diskussioon, intervjuu, kõikvõimalikud ühised sotsiaalsed tegevused jms). 3. Jälgib koos meeskonnaga pidevalt (pinge-)olukordade kulgu ja kaasab meeskonda tegevuskava loomisse. 4. 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.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.26 Avatus (Käitumuslikud kompetentsid)	EKR tase 7
On mõjusalt demonstreerinud avatust programmi- ja projektijuhtidega projekti ja alalise organisatsiooni kontekstis. Kandidaat on suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte nende avatuse arendamisel. Kandidaat on samuti olnud seotud avatuse juurutamisega projektides või programmides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Kujundab välja avatuse strateegia. 2. Kasutab suhtluseks ka mitteformaalseid kontakte. 3. On informatsioonile avatud ja esitab oma arvamuse vestluse käigus. 4. Kasutab avatud küsimusi. 5. Loob võimalusi avatuse tekkeks ja suurendamiseks meeskonnas. 6. Tunnustab objektiivset tagasisidet andnud inimest, julgustades sellega meeskonda ja huvipooli 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.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.27 Loovus (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte nende loovuse ja/või loovate protsesside juhtimise kompetentside arendamisel. On samuti olnud seotud loomingulisuse juurutamisega projektides või programmides. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Tunneb ära lahendamist vajavad probleemsed olukorrad või väljakutsed, mis vajavad tähelepanu ja uudset, mittestandardset lähenemist. Otsib ja leiab isikud, kes on võimelised panustama oma ressursse uudse lahenduse leidmisele (nii projektimeeskonnast kui mujalt organisatsiooni seest või väljapoolt organisatsiooni). 2. Koondab valitud inimesed töövõimeliseks grupiks, selgitab lahendamist vajava probleemi olemust ja loob õhkkonna, kus inimesed suudavad ja tahavad rakendada loovat mõtlemist. 3. Kogub vastavate meetoditega (nt ajurünnak) ideed ja talletab need. 4. Hindab iga ideed ja prioritiseerib need. 5. Arutab parimate ideede teostatavust ja nende rakendamise mõjusid ning valib tee, millega minna edasi. 6. Plaanib ja teostab valitud lahendusi. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Loovtehnikate tundmine. Tervikpildist lähtuv mõtlemine.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.28 Tulemustele suunatus ja suunamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On praktiseerinud, juhtinud ja hallanud tulemustele suunatust programmi- ja projektijuhtidega, projektis ja alalises organisatsioonis. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte nende tulemustele suunatuse arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Defineerib selgelt ja üheselt mõistetavalt kõigi huvipoolte poolt oodatavad projekti tulemused (eesmärgid, tulemid). 2. Grupeerib tulemused klienditulemusteks, meeskonnaliikmete tulemusteks ja teiste huvipoolte tulemusteks. 3. Näitab selgelt, millised ja milliste huvipoolte ootused jäävad projekti mahust välja. 4. Määrab projekti kriitilise tee, teavitab sellest kõiki huvipooli ja saavutab sellele heakskiidu. 5. Viimistleb lõpuni projektiplaani, keskendudes arukalt 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 käigust ja tulemustest. Pöörab spetsiaalselt tähelepanu saavutatud võitudele.	

9. Võrdleb projekti käiku ja saavutatud tulemusi projekti kokkulepitud parameetritega. 10. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Pidev parendamine. Ettevõtlikkus. Sotsiaalsete, tehniliste ja keskkondlike aspektide seostamine. Huvipoolte ootuste juhtimine. Riskide, muudatuste, konfiguratsiooni juhtimine.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.29 Tõhususe tagamine ja parendamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**

On loonud olukorra, kus projektijuhid ja projektide meeskondade liikmed on saanud tõhusalt töötada. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte nende tõhususe arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Püüdleb aktiivselt projektiga seotud meetodite, süsteemide, protsesside ja struktuuride parendamise poole. 2. Plaanib vajalikke tegevusi, hangib ressursse, arvestades eriolukordade võimalusega. 3. Otsustab tehtava töö prioriteedid ja aktsepteeritavad kõikumised aja, raha või muus suhtes. 4. Integreerib projekti ressursid ja energiaefektiivsed tehnoloogiad. 5. Vastutab väliste kulude eest projektis. 6. Haldab töökorraldust ja otsib pidevalt ressursside säästmise võimalusi, seejuures kvaliteeti ohverdamata. Praktiseerib pidevat parendamist. 7. Jälgib tehtud tööd ja kasutatud ressursse ning võrdleb neid projektiplaaniga. 8. Hindab projekti elluviimiseks ja lõpetamiseks vajaminevaid ressursse. 9. Raporteerib, kui kokkulepitud ressursid ei ole piisavad, ning pakub lahendusmeetmeid. 10. Projekti lõpus arvestab tegelikult kasutatud ressursid. 11. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Võrdlusuuringud ja mõõtmine. Kompromisside saavutamine. Varuvõimalused. Pidev parendamine. Elutsükli kulud. Tootlikkus. Ressursi- ja energiaefektiivsus. Sotsiaalsed ja keskkonnakulud.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.30 Konsulteerimine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**

On arutlenud programmi- ja projektijuhtidega, projektides ja alalises organisatsioonis. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte nende konsulteerimisalase võimekuse arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Analüüsib olukorda ja selle konteksti. 2. Määratleb oma tegevuse sihid ja (paremuselt järgmised) valikud. Kaardistab teiste (osa- või huvipoolte) sihid ja argumendid. 3. Kuulab teiste argumente; identifitseerib ühisosa ja erinevused. 4. Diagnoosib probleemi, teeb kindlaks võimalikud lahendused ja/või võtab ette tegevusi probleemi lahendamiseks. 5. Lahendab erimeelsused või lepib osapooltega kokku erimeelsuste olemasolus. 6. Arvestab erimeelsuste võimalike tagajärgedega, dokumenteerib ja teavitab nendest huvipooli. 7. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.
Teadmised ja oskused: Argumenteerimisoskus. Erimeelsused ning nende ületamine. Konsultatsioonimeetodid ja -tehnikad.

Võit-võit situatsiooni otsustamine ja loomine. Stsenaariumite plaanimine. Süsteemne ja struktureeritud mõtlemine.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

B.2.31 Läbirääkimine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On oskuslik läbirääkija. On juhtinud ja suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte kohtumiste ja läbirääkimiste korraldamisel ja juhtimisel ning mainitud oskuste arendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Seab endale 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 võimalus osa- või huvipoolte nõustumise saavutamiseks; säilitab positiivsed suhted teiste huvipooltega. 7. Kordab 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, intervjuu.	

B.2.32 Konflikti ja kriisi haldamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On olnud vahendaja rollis konfliktide ja kriiside lahendamisel ja/või teistele nõu andnud konfliktide ja kriiside lahendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Riskianalüüsile tuginedes kirjeldab võimalikke probleeme projekti lepingutes ja plaanib, kuidas käsitleda probleemidest tekkivaid konflikte või kriise - kui need peaksid tekkima. 2. Jälgib, et projektijuht ei ole isiklikult sellega seotud. Kui selline juhtum peaks tekkima, siis on vajalik sellest teatada projekti omanikule või 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.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.33 Usalduse loomine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
On korduvalt tõestanud oma usaldusväärsust, luues usalduslikke suhteid ja usaldusliku õhkkonna programmi- ja projektijuhtidega, projektides ja alalises organisatsioonis. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte 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 sobivaid stsenaariume ning tegevusi ja/või rakendab vastavaid tagajärgi projektiplaanis. 6. Saavutab kokkuleppe lahenduse ja/või muudetud plaani osas. 7. Töötab süsteemselt. 8. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kontrolli tsüklid. Juhtimisstiil. Võrksuhtlus kõigi huvipooltega. Plaanimine ja organiseerimine. Süstemaatiline ja distsiplineeritud töömeetod.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.34 Väärtushinnangutest aru saamine ja nendega arvestamine (Käitumuslikud kompetentsid)	**EKR tase 7**
Mõistab iseenda väärtusmaailma ja on näitab, et saab aru programmi- ja projektijuhtide väärtushinnangutest ning arvestab nendega. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte erinevatest väärtushinnangutest aru saamisel ja nendega arvestamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Mõistab iseenda väärtusmaailma süvitsi ning kindlustab oma väärtussüsteemi mõistetavuse projekti meeskonnas ja huvipoolte seas. 2. Kaalub erinevate organisatsioonis ja välismaailmas mõju omavate poliitiliste ja sotsiaalsete 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 väärtussüsteemi, kellega suhtleb ja teeb koostööd. 5. Mõistab või võtab sobivas kohas omaks erineva seisukoha. 6. Tunnustab ja hindab teistsuguseid arvamusi. 7. Reageerib muutuvatele olukordadele kiiresti ja kaalub nende mõju projekti konteksti muutumisele. 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.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.35 Eetilisuse tagamine (Käitumuslikud kompetentsid)	EKR tase 7
On olnud seotud eetiliste põhimõtete rakendamisega projektides või programmides. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte eetiliste põhimõtete mõistmisel ja rakendamisel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Tagab projekti vastavuse käibivale õiguslikule ja/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 puudutatud huvipooled keskustellu, tõstatab küsimusi vastava eetilise kaasusega 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, viib teema järgmistele juhtimistasanditele ja/või taotleb erapooletut vahendamist. 6. Formuleerib ja dokumenteerib saadud kogemused ja rakendab neid tulevastes projektides.	
Teadmised ja oskused: Kutse-eetika.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.36 Projektipõhise keskkonna juhtimine/loomine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On algatanud projekti ja projektijuhtimise raamistiku arendusi organisatsioonis ja edukalt juhtinud nii projektijuhte kui ka teisi huvipooli projektijuhtimise põhimõtete rakendamisel. On suunanud (alam)programmi- ja/või projektijuhte raamistike arendamise käigus. 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, võrdleb seda teiste juhtkonna ajale ja tähelepanule kandideerivate äriarendusinitsiatiividega. 4. Loob tingimusi organisatsiooni, selle kultuuri ja protsesside muutmiseks. 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, intervjuu.	
B.2.37 Programmi juhtimine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud programme ja/või tegelenud programmijuhtimise edu tagamise ja arendusega oma vastutusvaldkonnas. On algatanud või olnud tugevasti seotud ja edukas äristrateegiate programmide raamistikku paigutamisel . On edukalt valinud programmi- ja/või projektijuhte oma vastutusvaldkonnas. 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 programmi organisatsiooni, -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 7**
On edukalt juhtinud portfelle ja/või tegelenud portfellijuhtimise edu tagamise ning arendusega oma vastutusvaldkonnas. On algatanud, olnud tugevasti seotud ja edukas äristrateegiate portfellide raamistikku paigutamisel. On edukalt valinud programmi- ja/või projektijuhte oma vastutusvaldkonnas. 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 portfelli standardprotsessid, töövahendid ja raporteerimisviisid, mida kasutatakse portfelli kõigis programmides ning projektides ja kehtestab tugifunktsioonid. 4. Jälgib ja kontrollib pidevalt portfelli programme ning projekte. Algatab korrigeerivaid tegevusi. 5. Sulgeb ja arvab portfellist välja programme ning projekte, kui need ei ole enam asjakohased või on muutunud äristrateegia ning kindlustab tagasisidemehhanismi olemasolu saadud õppetundide jaoks. 6. Valib ja lisab portfelli uusi projekte ning programme.	
Teadmised ja oskused: Tasakaalus tulemuskaart. Olulised toimenäitajad (KPI). Organisatsiooni strateegilised ja äriplaanid. Portfelli tugibüroo. Ressursijuhtimine.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	
B.2.39 Projektide, programmide ja portfellide rakendamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On edukalt juhtinud projekti-, programmi- või portfellijuhtimise raamistiku loomist või raamistikku oluliste parenduste juurutamist oma vastutusvaldkonnas. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Töötab välja organisatsiooni(de) projekti-, programmi- ja portfellijuhtimise kontseptsiooni(d). 2. Saavutab organisatsiooni(de)s otsuse projekti-, programmi- ja portfellijuhtimise sisseviimiseks pideva parendamise ja/või muudatuste juhtimise meetodil. 3. Hindab projekti-, programmi- ja portfellijuhtimise olukorda organisatsiooni(de)s, võrreldes valdkonna etalonide ja parimate praktikatega. 4. Demonstreerib teostatavust pilootprogrammi abil, hindab pilootprogrammi tulemust ja edu korral moodustab täismahus projekti- ja/või, programmi- ja/või portfellijuhtimise rakendamise programmi. 5. Otsustab projekti- ja/või, programmi- ja/või portfellijuhtimise rakendamise kiiruse ja sobivad sammud organisatsioonilist küpsust arvestades. 6. Viib ellu vajalikud tegevused, valib ja koolitab projekti-, programmi- ja portfellijuhtimise personali. 7. Tagab pideva parendamise.	
Teadmised ja oskused: Võrdlusuuringud. Äriprotsessid. Muudatuste juhtimine. Küpsusmudelid. Personali arendamine. Süsteemid ja tehnoloogia tegevusalal.	
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.	

B.2.40 Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti kontekstis (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On juhtinud tööprotseduuride sisseseadmist organisatsioonide alaliste ja projektipõhiste osade vahel. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Mõistab ja arvestab organisatsiooni struktuuri, eesmärke ja töömeetodeid. 2. Tuvastab ja arendab seoseid organisatsiooni projektipõhiste ja alaliste osade vahel, tuvastab ühisosad ja erinevused ning kaalub nende valikuid ja tagajärgi. 3. 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, intervjuu.	
B.2.41 Ärinõuete haldus (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On hallanud valdkonna ärinõuete protsesside arendamist ja rakendamist. On juhendanud projektijuhtimise ärinõuetega seotud protsesside arendust. On juhtinud ärikaalutlusi projektide prioriseerimisel. On hoidnud tippjuhtkonda informeerituna strateegilise taseme äriküsimustest. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Seostab oma valdkonnas alalise organisatsiooni ja projektide, programmide ja/või portfelli(de) organisatsiooni. 2. Kehtestab strateegilised standardid ja juhendid oma valdkonnas (nt õiguslikud, rahanduslikud ja majanduslikud, inimressursside, müügi ja turunduse ning IKT (info- ja kommunikatsioonitehnoloogia) kohta käivad). 3. Rakendab ärimuudatuste strateegia, juhtkonnale raporteerimise ja nõuded ärikaasusele. 4. 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, intervjuu.	
B.2.42 Süsteemide, toodete, tehnoloogia juurutamine ja arendamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On juhtinud oma organisatsiooni süsteemide ja/või toodete ja/või tehnoloogia halduse, juurutamise või arendusega seotud projekte. On juhtinud seoste paikapanemist oma vastutusalas olevate projektide ning süsteemide ja/või toodete ja/või tehnoloogiate vahel. 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 esinevaid probleeme 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 süsteemi 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. Süsteemide arendamine. Süsteemiteooria. Süsteemi elutsükli haldus.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.
B.2.43 Personalijuhtimine (Kontekstuaalsed kompetentsid) **EKR tase 7**
On loonud tingimused kaastöötajate arenguks. On edukalt arendanud projektipersonali strateegiaid organisatsioonis. On kindlustanud, et projektijuhtidest kaastöötajad on rakendanud oma sobivaid rolle personalijuhtimises. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Teeb kindlaks projekti nõuded inimressursi kohta nii oskuste, teadmiste, kogemuste ja käitumismudelite aspektist lähtuvalt kui ka selle kohta, millal, kui pikalt, millistel tingimustel ja millise koormusega antud inimest 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 kui terviku töö plaanitud ja tegelikku tulemuslikkust. Selgitab välja erinevused plaanist ja võtab kasutusele korrigeerivad tegevused. Hoiab personaliarvestuse täieliku ja ajakohasena. 5. Jälgib muudatusi personali igapäevases tööolukorras ja motivatsioonis. 6. Hoiab regulaarset kontakti alalise organisatsiooni 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, intervjuu.

B.2.44 Tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnahoiu tagamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	EKR tase 7
On juhtinud organisatsiooni standardite ja lähenemisviiside arendamist tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonnaalastes küsimustes. On kavandanud ja edukalt juhtinud sobivat 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. Töötab välja ja rakendab plaane ja tegevusi 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, intervjuu.	
B.2.45 Finantseerimise korraldamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On juhtinud seoste loomist projektikonteksti ja organisatsiooni rahalise ja õigusliku keskkonna vahel, mille tegevusnäitajad on: 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, intervjuu.	
B.2.46 Õiguslike küsimuste korraldamine (Kontekstuaalsed kompetentsid)	**EKR tase 7**
On olnud kaasatud oma valdkonnas rakenduvate õiguslike nõuetega seotud äriprotsesside arendamises ja rakendamises või juhtinud sellist protsessi. On juhendanud projektijuhtimise õiguslike nõuetega seotud protsesside arendust. On kasutanud õiguslikke kaalutlusi projektide prioriseerimisel. On edukalt hoidnud tippjuhtkonda informeerituna õiguslikest küsimustest strateegilisel tasemel omas valdkonnas. Vajalikud tegevusnäitajad: 1. Määrab 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 objektiivselt teabenõuetele 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. Intellektuaalne omand. Vastutus. Litsentsid. Standardid ja regulatsioonid.
Hindamismeetod(id): Raport, intervjuu.

C-osa
ÜLDTEAVE JA LISAD

C.1 Teave kutsestandardi koostamise ja kinnitamise kohta ning viide ametite klassifikaatorile	
1. Kutsestandardi tähis kutseregistris	14-02012014-05/5k
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	15
5. Kutsenõukogu otsuse kuupäev	02.01.2014
6. Kutsestandard kehtib kuni	01.05.2018
7. Kutsestandardi versiooni number	5
8. Viide Ametite Klassifikaatorile (ISCO 08)	1219 Äriteenindus- ja haldusjuhid, mujal liigitamata
9. Viide Euroopa kvalifikatsiooniraamistikule (EQF)	7
C.2 Kutsenimetus võõrkeeles	
Inglise keeles	Certified Projects Director, level 7
C.3 Lisad	
Lisa 1 Seletav sõnastik	