

# KUTSESTANDARD

## Kvaliteedijuht, tase 7

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

Kutsenimetus	Eesti kvalifikatsiooniraamistiku (EKR) tase
Kvaliteedijuht, tase 7	7

### A-osa KUTSEKIRJELDUS

#### A.1 Töö kirjeldus

Kvaliteedijuhtimine on keskkonna loomine ning arendamine muutuste juhtimiseks organisatsioonis ja subjektiivsete hinnangute-arvamuste formuleerimine läbipaistvaks juhtimisinfo vooks, millele saab seada mõõdetavaid eesmärke. See on süsteemne teadvustatud tegevus organisatsiooni tulemuslikkuse parandamiseks, jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime tagamiseks.

Kvaliteedispetsialisti ja kvaliteedijuhi ülesannete täitmine on oluline kõikides organisatsioonides, sõltumata organisatsiooni suurusest, ametikoha olemasolust, sektorist, omandivormist jms. Vastava ametikoha puudumisel täidab neid ülesandeid tegevjuht või tema poolt määratud isik.

Kvaliteedijuht arendab organisatsiooni kõigi liikmete koostööd, et kliendid saaksid oma vajadustele ja ootustele vastavaid tooteid või teenuseid.

Kvaliteedijuht peab põhjalikult tundma firma töökorraldust ning oskama seda analüüsida ja arendada.

7. taseme kvaliteedijuht korraldab ja juhivad organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamist, vastutades selle tulemuslikkuse eest. Ta on kvaliteeti puudutavates otsustes iseseisev, kaasates nende väljatöötamise huvipooli. Kvaliteedijuht võib olla otseseid alluvaid (kvaliteedispetsialist, -assistent), kelle asjakohast tegevust ta suunab.

Kvaliteedijuhi töö eesmärk on saavutada koos kolleegidega organisatsiooni kõigi osade jätkusuutlik ja terviklik klientide kvaliteedinõuete rahuldamine.

Kvaliteedijuhi tähelepanu fookuses on organisatsioonis toimuvad protsessid, mis mõjutavad otseselt või kaudselt kvaliteeti. Olukorra parendamiseks (protsessi muutmiseks) on tema koostööpartneriteks protsesside omanikud.

Ta kasutab asjakohast oskusteavet vajaminevatest lähenemisviisidest (meeskonna- ja projektijuhtimismeetodid, andmekogumis- ja analüüsimeetodid, otsustusprotsessi meetodid, suhtlus- ja esitlustehnikad jne).

Kvaliteedijuht hoiab ennast ja teisi asjaosalisi kursis kvaliteedialaste meetodikate ja lähenemisviiside arenguga maailmas. Kvaliteedijuht panustab oma kutseala arengusse, osaledes erialaühingute töös ja muudes erialavõrgustikes.

#### A.2 Tööosad

##### A.2.1 Kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamine

1. Kvaliteedipoliitika kujundamine
2. Kvaliteedijuhtimissüsteemi sisseseadmine ja ohjamine

##### A.2.2 Organisatsioonile kohalduvate nõuete ohjamine

1. Nõuete kaardistamine
2. Nõuete integreerimine juhtimissüsteemi

##### A.2.3 Protsesside juhtimise toetamine ja koordineerimine

1. (Põhi)protsessi(de) kaardistamine

2. (Põhi)protsessi(de) analüüsimine
3. (Põhi)protsessi(de) arendamine

#### A.2.4 Kvaliteedialaste koolituste koordineerimine (koostöös personalijuhiga)

1. Koolitusvajaduse kaardistamine
2. Koolituste planeerimine ja läbiviimine
3. Koolitustulemuste hindamine

#### A.2.5 Andmete kogumine ja analüüsimine

1. Juhtimise eesmärkide joondamine ja mõõdikute määratlemine
2. Mõõtmisüsteemi loomine ja rakendamine
3. Tulemuste seire, analüüsimine ja hindamine
4. Tulemuste esitamine

#### A.2.6 Kliendisuhete süsteemi ohjamine

1. Klientidele lubaduste andmise süsteemi sisseseadmine
2. Klientide vajaduste ja soovide väljaselgitamise süsteemi sisseseadmine
3. Teenuse osutamise/toote tarnimise käigus kliendisuhetluse protsesside ja süsteemi sisseseadmine
4. Kliendikaebuste ja reklamatsioonide ning vaidluste käsitlemise süsteemi sisseseadmine
5. Kliendi arvamus- ja rahulolu-uuringute läbiviimise süsteemi sisseseadmine

#### A.2.7 Juhtimissüsteemi hindamise korraldamine ja protsessi arendamine

1. Organisatsiooni juhtimiskvaliteedi terviklik enesehindamine
2. Organisatsiooni juhtimiskvaliteedi terviklik välishindamine
3. Siseaudit
4. Väline kvaliteediaudit (lähtuvalt organisatsiooni spetsiifikast)

#### A.2.8 Protsesside muudatusprojektide juhtimine

1. Projektmeeskonna formeerimine
2. Probleemi/väljakutse sõnastamine
3. Probleemse olukorra piiritlemine
4. Juurpõhjus(t)e tuvastamine
5. Korrigeerivate tegevuste sõnastamine ja testimine
6. Probleemi korrigeerimine ja tulemuse kinnitamine
7. Analooorse probleemi võimaluse välistamine tulevikus
8. Projekti lõpetamine

#### A.2.9 Organisatsiooni arengu toetamine ja nõustamine (koostöös juhtkonnaga)

1. Organisatsiooni arendamise (sh parendamise) kvaliteedijuhtimise tööriistade planeerimine ja rakendamine
2. Arendus (sh parendamise) ettepanekute süsteemi loomine ja ohjamine
3. Parima praktika tuvastamine ja sellest õppimine

#### A.2.10 Kvaliteedijuhtimise sise- ja väliskommunikatsiooni korraldamine (koostöös kommunikatsioonijuhiga )

1. Kvaliteedijuhtimise sise- ja väliskommunikatsioonivajaduse kaardistamine
2. Kvaliteedijuhtimise sise- ja väliskommunikatsiooni läbiviimine
3. Kvaliteedijuhtimise sise- ja väliskommunikatsiooni hindamine.

### A.3 Töö keskkond ja eripära

Kvaliteedijuhi tööaeg võib olla fikseeritud või paindlik. Töötamine on ruumis või välitingimustes sõltuvalt organisatsiooni eripärast. Igapäevatööst moodustab suure osa suhtlemine kolleegide ja juhtkonnaga. Väljaspool organisatsiooni tuleb suhelda klientide, tarnijate, riigiametite esindajate jt. Töörütm on vahelduv, ka tööülesanded vahelduvad. Probleemsete olukordade lahendamise ajal võib töö olla vaimselt ja emotsionaalselt pingeline.

### A.4 Töövahendid

Personaalarvuti;  
Operatsiooni süsteem (näit. Windows);  
Kontoritarkvara pakett (näit. Word, Excel, Powerpoint, Outlook);

Side – telefon, internet, intranet;  
 Asjakohased mõõtmiseadmed;  
 Visuaalse sündmuse salvestamise vahendid – foto- ja videokaamera;  
 Faktide kogumise andmebaas ja analüüsi keskkond (näit. Excel);  
 Faktide põhjal analüüsitud informatsiooni esitlemise vahendid – tahvel, dataprojektor, esitlustarkvara, meedia (sise TV, intranet, perioodika, teadete tahvlid).

#### **A.5 Tööks vajalikud isikuomadused**

Analüüsivõime ja oskus näha tervikut ning seoseid, tunnetusvõimed (mõtete soravus, loogiline mõtlemine, visuaalne mälu, ruumiline kujutlusvõime, kontsentreerumisvõime), matemaatiline võimekus (numbrite ja kvantitatiivsete seoste mõistmine), täpsus, korrektsus, saavutusvajadus, usaldatavus, enesedistsipliin, koostöövõime, vastutusvõime, õppimisvõime, kohanemisvõime, uuenduste ja ideede genereerimisvõime, empaatiavõime, sõbralikkus.

#### **A.6 Kutsealane ettevalmistus**

7. taseme kvaliteedijuhi kutse taotlemiseks on soovitatav kõrgharidus (magistrikraad või sellega võrdsustatud haridus) ja meeskonnajuhtimise ning kvaliteedijuhtimise kogemus või kvaliteedijuhi täienduskoolituse läbimine ja lisaks pikaajaline töökogemus, mis hõlmab protsesside juhtimist ja/või organisatsioonide kvaliteedihindamist.

#### **A.7 Enamlevinud ametinimetused**

Kvaliteedijuht, tarneahela kvaliteedijuht, kvaliteediinspektor, kvaliteediinsener, protsessijuht, kvaliteediaudiitor (ka kvaliteedi- ja siseaudiitor), OPEX-juht (operational excellence/äritäiuslikkuse juht).

## **B-osa KOMPETENTSUSNÕUDED**

#### **B.1 Kutse struktuur**

Kvaliteedijuht, tase 7 kutse taotlemisel on nõutav kompetentside B.2.1- B.2.10 ja B.2.11 (läbivad kompetentsid) tõendamine.

#### **B.2 Kompetentsid**

### **KOHUSTUSLIKUD KOMPETENTSID**

#### **B.2.1 Kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamine**

**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:

1. Töötab välja koostöös tippjuhtkonnaga organisatsiooni kvaliteedipoliitika ja kvaliteedieesmärgid, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest.
2. Korraldab organisatsiooni kui terviku ning erinevate struktuuriüksuste kvaliteediplaanide koostamist, lähtudes organisatsiooni kvaliteedipoliitikast ja -eesmärkidest.

3. Koostab ja kooskõlastab tippjuhtkonnaga kvaliteedijuhtimissüsteemi haldamiseks ning toodete (teenuste) kvaliteedi tagamiseks vajalikud eelarved, lähtudes organisatsiooni üldistest tegevuskavadest, kvaliteedipoliitikast ja eesmärkidest ning eelarve koostamise põhimõtetest.
4. Töötab välja organisatsiooni jaoks asjakohase kvaliteedidokumentatsiooni põhimõtted, lähtudes organisatsiooni suurusest ja struktuurist.
5. Koordineerib organisatsiooni tulemuslikuks toimimiseks vajalike juhtimissüsteemide juurutamist (sh koostööd erinevate spetsialistidega), lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ning klientide ootustest.
6. Korraldab organisatsiooni kvaliteedikäsiraamatu koostamise ning regulaarse täiendamise, lähtudes organisatsiooni ja klientide vajadustes.
7. Korraldab organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimiseks ja toodete (teenuste) kvaliteedi tagamiseks vajalike protseduurireeglite, juhendite, vormide jms väljatöötamist ja arendamist, lähtudes organisatsiooni ja klientide vajadustest.
8. Korraldab organisatsiooni kvaliteedijuhtimissüsteemi toimimiseks vajalike IT-lahenduste väljatöötamist ja arendamist, lähtudes organisatsiooni ja klientide vajadustest.
9. Suhtleb partneritega kvaliteedi teemadel lähtudes organisatsiooni vajadustest, kokkulepetest ja eesmärkidest.

Teadmised:

- 1) organisatsiooni juhtimise põhimõtted;
- 2) strateegilise juhtimise põhimõtted;
- 3) kvaliteedi juhtimise (TQM) põhimõtted;
- 4) tervikliku kvaliteedijuhtimissüsteemi standard ISO 9001;
- 5) muude kvaliteedijuhtimissüsteemide (EFQM-mudel, CAF jne) üldised põhimõtted ja loogika;
- 6) meeskonnatöö ja meeskonna juhtimine.

**B.2.2 Organisatsioonile kohalduvate nõuete ohjamine**

**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:

1. Loob nõuete ohjesüsteemi koostöös juhtidega, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest.
2. Ohjab organisatsiooniga kohaldatavaid, normatiivseid, seaduslikke, standarditest tulenevaid ja kliendi ning organisatsiooni oma nõudeid.
3. Korraldab vastavalt vajadusele organisatsioonile kohalduvate nõuete jälgimise ja nende täitmise, kasutades erinevaid seiremeetodeid.
4. Korraldab kaardistatud nõuete ajakohastamise, täiendades ja levitades dokumente ning teavitades töötajaid.
5. Töötab välja süsteemi toodete (teenuste) kvaliteedi tagamiseks ja toote teostuseks vajalike nõuete integreerituse organisatsioonis rakendatavatesse juhtimissüsteemidesse, lähtudes organisatsiooni tegevusvaldkonnast ja strateegilistest eesmärkidest.
6. Hindab regulaarselt nõuete ohjesüsteemi toimivust.
7. Koordineerib erinevatele organisatsioonidele kohaldatavate nõuete Integreerimist juhtimissüsteemi, kaasates erinevaid huvipooli.

Teadmised:

- 1) organisatsiooni tegutsemisvaldkonnaga seonduvad seadused ja õigusaktid;
- 2) kohalduvad standardid;
- 3) organisatsiooni ja organisatsioonile kohalduvad nõuded (sh org oma nõuded);
- 4) kliendi nõuded;
- 5) juhtimissüsteemi põhimõtted.

**B.2.3 Protsesside juhtimise toetamine ja koordineerimine**

**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:

1. Määratleb kliendi(d) lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest (nt visioon, missioon, strateegia), põhitegevusest ja tegevussektori tavapäraest tegevusmudelitest, kasutades huvipoolte kaardistusviise.
2. Määratleb kliendile väärtust loova põhiprotsessi koostöös organisatsiooni juhtidega, kasutades asjakohaseid meetodeid ning konsulteerides juhte protsessijuhtimise põhimõtete ja meetodite valdkonna.
3. Määratleb juhtimis- ja tugiprotsessid koos organisatsiooni juhtidega, kasutades asjakohaseid meetodeid, konsulteerides juhte protsessijuhtimise põhimõtete ja meetodite valdkonnas ning selgitades tugiprotsesside rolli organisatsiooni arengu tagamise.
4. Määratleb erinevat tüüpi protsesside omavahelised seosed, lähtudes iga protsessi oodatavast väljundist ning võimalikest sisenditest.

5. Valib protsesside kaardistamiseks sobiliku meetodika, lähtudes organisatsiooni vajadusest ja valmisolekust rakendada erineva keerukusega süsteeme.
6. Korraldab koostöös juhtkonnaga protsessiomanike määratlemise, pakkudes välja sobivaimad kandidaadid vastavalt protsessi juhtimistasandile organisatsioonis ning väljapakutud töötajate sobivusele protsessiomaniku rolli täita.
7. Toetab protsessiomanikke protsesside kaardistamiseks sobiva meeskonna moodustamisel nii, et meeskonnas oleksid esindatud protsessi olulised osapooled (sisendite andjad, väljundite saajad, protsessi osalised).
8. Korraldab organisatsioonis koolituse protsessijuhtimise ja protsesside kaardistamise vallas, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ning koolituse sihtgrupist ja koolituseesmärgist.
9. Juhendab ja suunab protsesside kaardistamist meeskondades, sh. valitud meetodite kasutamist ja kõigi protsessi huvipoolte (sh omanike, juhtide, töötajate, ühiskonna) nõuetest juhendumist, kasutades projekti juhtimise põhimõtteid ja arvestades õppimiskaare etappe.
10. Tagab protsesside kaardistuse ühtlase taseme kogu väärtusahela lõikes, analüüsides kaardistatud protsesse ja tehes protsessiomanikele vastavaid ettepanekuid.
11. Loob protsesside mõõdikute süsteemi koostöös juhtide ja protsessiomanikega, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ning arvestades mõõtmise mõju inimese käitumisele, organisatsiooni struktuuri ja võimalusi korraldada võrdlusi teiste organisatsioonidega samast või muust tegevusvaldkonnast (nt protsesside tulemuste võrdlemiseks).
12. Analüüsib protsessimõõdikute asjakohasust ja seotust strateegiaga läbi erinevate protsessitasandite, hinnates mõõdikute omavahelist mõju ja strateegilisi eesmärke ning arvestades tulemus- ja ennustava näitaja erisust; võimaluse korral analüüsib ka teiste organisatsioonide kogemusi.
13. Määratleb kohad ja sageduse mõõtmistulemuste esitlemiseks (sh töötajatele, kes elektroonilisi kanaleid oma töös ei kasuta) koostöös juhtidega, lähtudes organisatsiooni struktuurist, töövormist, motivatsioonisüsteemist, aga ka organisatsiooni üldisest aruandluskorrast ja -piirangutest.
14. Loob süsteemi protsesside haldamiseks selliselt, et protsessijuhtimine oleks jätkusuutlik ja organisatsioonile asja- ning jõukohane, määratledes vajalikud tegevused, tugisüsteemid ja vormid.
15. Määratleb protsesside haldamiseks vajalikud rollid lähtuvalt valitud süsteemist ja kooskõlastab need juhtkonnaga.
16. Määratleb koosolekute struktuuri protsesside regulaarseks ülevaatamiseks ja arendamiseks, lähtudes aruandlustavatest ja -vajadustest organisatsioonis.
17. Toetab protsessiomanikke (ja -meeskondi) protsessile kohalduvate riskide määratlemisel ja hindamisel, kasutades selleks asjakohaseid riskianalüüsimeetodeid.
18. Toetab protsessiomanikke (ja -meeskondi) protsessi tulemuslikkuse analüüsimisel, sh eesmärkide mittetäitumise põhjuste väljaselgitamisel, kasutades selleks asjakohaseid andmeanalüüsi ja probleemide lahendamise meetodeid.
19. Toetab protsessiomanikke (ja -meeskondi) asjakohaste lahenduste leidmisel protsessi tulemuslikkuse tõstmiseks ja riskide realiseerumise vältimiseks, kasutades probleemi lahendusmeetodeid ja projektijuhtimisoskusi.

Teadmised:

- 1) huvigruppide kaardistusmeetodid;
- 2) ettevõtlus, strateegiline juhtimine ja strateegiate rakendamismeetodid;
- 3) protsessijuhtimise põhimõtted ja meetodid;
- 4) protsesside kaardistamise tehnikad ja võimalikud tehnoloogiad;
- 5) protsesside ja organisatsiooni struktuuri seosed;
- 6) organisatsioonide toimimise jälgimise süsteemid (nt tasakaalus tulemuskaart);
- 7) mõõdikute omavahelised seosed;
- 8) tulemi ja protsessi mõõtmise ning tulemusnäitaja ja ennustava näitaja erisus;
- 9) mõõtmise mõju inimeste käitumisele;
- 10) tulemuste visuaalse esitamise tehnikad;
- 11) andmeanalüüsi meetodid (nt 7 lihtsat meetodit, statistilised meetodid);
- 12) probleemi lahendusmeetodid (nt 7 uut juhtimismeetodit, 7 juhtimis- ja planeerimismeetodit,
- 13) tõrgete liigi ja mõju analüüs, vigade puu analüüs);
- 14) loovusmeetodid;
- 15) timmitud tootmise tehnikad;
- 16) võrdlusanalüüs (ingl k benchmarking);
- 17) projektijuhtimine;
- 18) koolitusmeetodite ja nende rakendamise tulemuste tundmine;
- 19) konfliktsituatsioonide lahendamine;
- 20) töötajate võimete ja sobivuse hindamine;

21) rolli ja selle vastutuse kirjeldamine.	
<b>B.2.4 Kvaliteedi koolituste koordineerimine (koostöös personalijuhiga)</b>	<b>EKR tase 7</b>
<p>Tegevusnäitajad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Korraldab ning määratleb andmeanalüüsi tulemusena koolitusvajaduse allika(d), kasutades selleks mitmesuguseid, organisatsiooni eripärast tulenevaid hindamis- ja mõõtmistulemusi (nt. mittevastavus, produktiivsuse langus, ülemäärane praak, tööjõuvoolavus, klientide kaebused, õnnetusjuhtumid, uute toodete kasutuselevõtt, struktuurimuudatused, uued töömeetodid jms).</li> <li>Koostöös allüksuste juhtidega selgitab välja koolitusvajadusega sihtrühma (uus töötaja, olemasolevad töötajad, juhtkond, struktuuriüksuste juhid, välispartnerid jne) ja sõnastab õpiväljundi(d), lähtudes hindamistulemustest, strateegilistest eesmärkidest ja muudest arenguvajadustest.</li> <li>Valib ja kinnitab sobiva koolitusmeetodi, koolitaja ja teema(d), mis tagaks tulemustes positiivse muutuse, lähtudes sihtrühmast, koolitusvajaduse allikast, seatud eesmärkidest ja vastutusala(de)st organisatsioonis.</li> <li>Selgitab (välis)koolitajale koolituse eesmärgid ning sihtgrupi ootusi koolitusele.</li> <li>Korraldab koolituse (esmakoolitus, täiendkoolitus, järelkoolitus, ümberõpe), lähtudes kokkulepetest, vajadusest ja püstitatud eesmärkidest.</li> <li>Määratleb koolitustulemuse hindamistasandi (4 mõõdet: reaktsioon, õppimine, käitumine, tulemused), lähtudes koolituse eesmärgist.</li> <li>Sõltuvalt mõõtmistulemuse muutusest määratleb koostöös allüksuste juhtidega uue koolitusvajaduse, mis on süsteemse koolitusprotsessi sisend.</li> <li>Koostöös allüksuste juhtidega analüüsib ja teeb argumenteeritud ettepanekud seoses koolituse aja- ja asjakohastamisega (sh meetodika, teemad, koolitusmaterjalid jms).</li> </ol> <p>Teadmised:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>organisatsiooni kvaliteedi arendamine;</li> <li>organisatsiooni eripärast tulenevate mõõtmistulemuste andmeanalüüs;</li> <li>koolitusstrateegia;</li> <li>koolitusvajaduse olemus ning tekkepõhjused;</li> <li>koolitusvajadusega sihtrühma olemus ning määratlemine;</li> <li>koolituse olemus ning mõju organisatsiooni põhiprotsessile;</li> <li>koolitusmeetodite valiku põhimõtted ning nende mõju koolituse eesmärgile;</li> <li>õpiväljundite sidusus koolituse eesmärgiga;</li> <li>koolituse hindamise meetodid;</li> <li>rakendamine ning analüüsitulemuste interpreteerimine;</li> <li>süsteemne koolitusprotsess.</li> </ol>	
<b>B.2.5 Andmete kogumine ja analüüsimine</b>	<b>EKR tase 7</b>
<p>Tegevusnäitajad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Haldab ettevõtte eesmärkide optimaalset valimit, nii strateegilises kui operatiivtöö osas, lähtudes ettevõtte üldstrateegilistest eesmärkidest.</li> <li>Koordineerib ettevõtte üldistest ja strateegilistest eesmärkidest lähtuvalt operatiivtööde üksuse- või protsessipõhised eesmärgid.</li> <li>Loob asjakohase mõõtmisüsteemi, lähtudes andmete töötlemise vajalikkusest ning seatud eesmärkidest koostöös organisatsiooni juhtidega.</li> <li>Teostab seire toodete ja protsesside kohta, lähtudes kehtestatud mõõdikutest ja eesmärkidest.</li> <li>Analüüsib seire tulemusi, vajadusel üldistab detailseid andmeid, kasutades analüütilisi üldistusmeetodikaid.</li> <li>Annab tagasisidet tööprotsesside vahetutele juhtidele vajalike muudatuste tegemiseks, lähtudes seire tulemustest.</li> <li>Korraldab huvipoolte registreeritud pöördumiste seire (sh organisatsiooni välised institutsioonid jne), lähtudes loodud mõõtmisüsteemist.</li> <li>Koostab nii organisatsioonisisese kui -välise seire tulemuste alusel arendusettepanekud järgnevaks plaaniliseks perioodiks (kuu, kvartal jne.) vastavalt ettepanekute esitamise protseduurireeglitele.</li> <li>Seire andmete baasil teeb vajadusel ettepanekuid töötajate motivatsioonipaketi komponentide korrigeerimiseks, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest.</li> <li>Koondab seire tulemused ülevaadetesse ning esitleb otsustajatele vastavalt kooskõlastatud regulaarsusele (nädal, kuu, kvartal, poolaasta, aasta).</li> </ol>	

11. Koostab, lähtudes huvigrupist, populariseerivaid seiretulemuste ülevaateid kättesaadavates infokanalites (intranet, siseleht jne.).

Teadmised:

- 1) organisatsiooni toimimise põhimõtted ja nõuded;
- 2) kliendid ning nende vajadused;
- 3) seiremeetodite põhimõtted;
- 4) juhtimissüsteemi põhimõtted;
- 5) meeskonnatöö korraldamise ja inimeste juhtimis- ning veenmisoskus;
- 6) süsteemne mõtlemine ja terviku nägemise oskus;
- 7) faktipõhise teabe eristamise oskus;
- 8) mõõtmistulemuste tõlgendamise ja analüüsi ning rakendusväljundite pakkumise põhimõtted;
- 9) mõõtmistulemuste visualiseerimise ja esitamise põhimõtted;
- 10) muudatuste tegevuskava esitamise põhimõtted;
- 11) metroloogia.

### **B.2.6 Kliendisuhete süsteemi ohjamine**

**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:

1. Korraldab klientidele lubaduste andmisega seonduvate põhimõtete ja protsesside kirjeldamise, lähtudes organisatsiooni võimekuses.
2. Korraldab klientidele antud lubaduste täitmise protsessi seire süsteemi muutmisvajaduste väljaselgitamiseks.
3. Teeb ettepanekuid klientidele lubaduste andmise süsteemi parendamiseks, koordineerib süsteemi parendamisprojektide elluviimist.
4. Korraldab kliendivajaduste ja -nõuete kaardistamise ja registreerimisega seonduvate põhimõtete ja protsesside kirjeldamise, lähtudes organisatsiooni klientide ja organisatsiooni vajadusest ning võimekusest.
5. Korraldab kliendivajaduste ja -nõuete kaardistamise ja registreerimisega seonduvate protsesside seire, lähtudes kokkulepitud protsessist.
6. Teeb ettepanekuid kliendivajaduste ja -nõuete kaardistamis- ja registreerimissüsteemi parendamiseks ning vajadusel koordineerib süsteemi parendamisprojektide elluviimist.
7. Korraldab kliendisuhetluse protsesside ja põhimõtete kirjeldamise, lähtudes organisatsiooni võimekusest.
8. Korraldab kliendisuhetluse protsessi seire vastavalt eelnevalt kirjeldatud põhimõtetele ja protsessidele.
9. Korraldab kliendi kaebuste ja reklamatsioonide käsitlemise ja vaidluste lahendamise protsesside ja põhimõtete kirjeldamise, valides organisatsioonile kohased meetodid, vormid ja korra.
10. Korraldab kaebuste, reklamatsioonide ja vaidluste analüüsimise, kasutades asjakohaseid meetodeid juurpõhjuste väljaselgitamiseks ning juhendades vastavaid töötajaid neid meetodeid kasutama.
11. Seirab ja toetab kaebuste, reklamatsioonide ja/või vaidluste põhjal koostatud parendusplaanide elluviimist, andes perioodiliselt aru juhtkonnale ning juhendades töötajaid parendusmeetmete rakendamisel.
12. Korraldab parendusmeetmete mõju analüüsimise, et leida süsteemseid võimalusi juhtimissüsteemi parendamiseks ja kaebuste, reklamatsioonide ning vaidluste vähendamiseks ja andes perioodiliselt aru juhtkonnale.
13. Teeb ettepanekuid süsteemi parendamiseks ja koordineerib süsteemi parendamisprojektide elluviimist.
14. Korraldab kliendi arvamus- ja rahulolu-uuringute kavandamise, läbiviimise ja tulemuste analüüsimise ning esitlemisprotsessi ja seonduvate põhimõtete kirjeldamise, valides organisatsioonile kohased meetodid, vormid ja korra.
15. Korraldab kliendi arvamus- ja rahulolu-uuringute kavandamise, tagades asjakohase meetodika valiku, sh eesmärk, sihtgrupid, valimi suurus, andmete kogumise protsess, küsimustik, uurimismeetodid.
16. Korraldab kliendi arvamus- ja rahulolu-uuringu, tagades asjakohase meetodika rakendamise andmete kogumisel.
17. Analüüsib kliendi arvamus- ja rahulolu-uuringu tulemusi ja esitlemist, sh eristab olulise ebaolulisest.
18. Korraldab kliendi arvamus- ja rahulolu-uuringute tulemuste põhjal asjakohaste meetmete väljatöötamise ja elluviimise, andes perioodiliselt aru juhtkonnale.
19. Teeb ettepanekuid süsteemi parendamiseks ja koordineerib süsteemi parendamisprojektide elluviimist.

Teadmised:

- 1) meeskonna koostamise, juhtimise ja laialisaatmise meetodid;
- 2) projektide algatamise, läbiviimise ja lõpetamise meetodid;
- 3) probleemilahendamise meetodid;
- 4) info esitlemise meetodid;
- 5) kvaliteedijuhtimise meetodid ja standardid;

- 6) huvigruppide kaardistusmeetodid;
- 7) ettevõtlus, strateegiline juhtimine ja strateegiate rakendamismeetodid;
- 8) protsessijuhtimise põhimõtted ja meetodid;
- 9) protsesside kaardistamise tehnikad ja võimalikud tehnoloogiad;
- 10) protsesside ja organisatsiooni struktuuri seosed;
- 11) organisatsioonide toimivuse jälgimise süsteemid (nt tasakaalus tulemuskaart), mõõdikute omavahelised seosed;
- 12) tulemi ja protsessi mõõtmise erisus ning tulemusnäitaja ja ennustatava näitaja erisus;
- 13) mõõtmise mõju inimeste käitumisele, tulemuste visuaalse esitamise tehnikad; andmeanalüüsi meetodid (nt 7 lihtsad meetodid, statistilised meetodid);
- 14) probleemi lahendusmeetodid (nt 7 uut juhtimismeetodit, 7 juhtimis- ja planeerimismeetodit, tõrgete liigi ja mõju analüüs, vigade puu analüüs);
- 15) loovusmeetodid;
- 16) timmitud tootmise tehnikad;
- 17) võrdlusanalüüs (ing. k benchmarking);
- 18) projektijuhtimine;
- 19) koolitusmeetodite ja nende rakendamise tulemuste tundmine;
- 20) konfliktsituatsioonide lahendamine;
- 21) töötajate võimete ja sobivuse hindamine;
- 22) rolli ja selle vastutuse kirjeldamine.

**B.2.7 Juhtimissüsteemi hindamiste korraldamine ja protsessi arendamine**
**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:

1. Analüüsib ja valib enesehindamiseks sobiva(id) meetodi(deid) (nt küsimustik jne), lähtudes organisatsiooni küpsusastmest ja hindamise eesmärgist.
2. Määratleb enesehindajate ringi, kaasates isikuid, kes otseselt vastutavad tulemuste eest, lähtudes organisatsiooni struktuurist.
3. Planeerib enesehindamise soorituse vormi ja aja, lähtudes kasutatavate meetodite mahukusest ja vajalike inimeste ajast.
4. Korraldab infovahetust, parendusplaanide koostamist ja elluviimist, kasutades organisatsiooni parendusprotsessi.
5. Valib välishindamise aluseks sobiva hindamismudeli, lähtudes organisatsiooni tegevusvaldkonnast (nt kvaliteediraamistikud: EFQM, CAF, EQUASS jne).
6. Määratleb vajaminevad ressursid, pidades läbirääkimisi assessoreid koordineeriva organisatsiooniga.
7. Kooskolastab juhtkonnaga hindamismudeli valiku ja ressursside saadavuse.
8. Koostab välishindamise ajakava, lähtudes valitud hindamismudelidest ja ressursside saadavusest.
9. Korraldab oma organisatsiooni meeskonnale koolituse, lähtudes valitud hindamismudelidest ja enesehindamise meetodidest.
10. Koostab juhtimissüsteemi audiitorite meeskonna vastavalt organisatsiooni suurusele ja meeskonna liikmete vabatahtlikkusele.
11. Korraldab juhtimissüsteemi audiitorite meeskonna koolituse vastavalt meeskonna liikmete pädevusele ning organisatsiooni vajadustele.
12. Teavitab juhtkonda, koostades regulaarselt ülevaateid mittevastavusraportite registris olevate juhtumite ja leidude staatustest.
13. Määratleb auditeerimisele kuuluva käsitusala ja mahu, lähtudes organisatsiooni vajadustest ja juhtkonna otsustest.
14. Koondab auditeerimispartneritelt hinnapakumised, menetledes neid vastavalt ettevõtte hankeprotsessile.
15. Lepib auditi osapooltega kokku auditi toimumise täpse aja- ja tegevuskava, lähtudes käsitletavate teemade mahukusest ja vajalike inimeste ajast.
16. Välisaudiitorilt saadud aruande integreerib organisatsiooni kvaliteediauditi protsessi.

Teadmised:

- 1) juhtimissüsteemi auditeerimised põhimõtted;
- 2) ISO 9001 ja ISO 14001 standardid;
- 3) valdkonnaspetsiifilised standardid;
- 4) hindamismudelid EJKA, EFQM, CAF, EQUASS.

**B.2.8 Protsesside muudatusprojektide juhtimine**
**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:



1. Koostöös juhtkonnaga koostab projekti meeskonna, lähtudes probleemi või tuvastatud riskide iseloomust, mõjust ja vajalikest/saadaolevatest ressursidest.
2. Projekti edenedes teeb koostöös juhtkonnaga vajadusel muudatusi projekti meeskonnas, lähtudes projekti iseloomust ja staatusest.
3. Koostöös huvipooltega sõnastab projekti eesmärgi, lähtudes kaardistatud nõuetest.
4. Korraldab taustainfo kogumist, juhendades projekti meeskonda.
5. Üldistab infokogumise tulemuse ja edastab selle huvipooltele, kasutades asjakohaseid infoesitlusmeetodeid.
6. Prioritiseerib leitud põhjused ja edastab üldistatud info huvipooltele.
7. Koos meeskonnaga töötab välja lahenduse muudatuseks, vajadusel mitu varianti, lähtudes teadaolevast infost.
8. Testib väljatöötatud lahendusi koos meeskonnaga, kasutades teadaolevat infot.
9. Koostab projekti plaani, lähtudes elluviidavast lahendusest, kliendi nõuetest ja saadaolevatest ressursidest.
10. Juhendab projekti meeskonda projekti elluviimisel, kasutades asjakohaseid juhtimismeetodeid ja lähtudes projektiplaani.
11. Projekti edenedes hindab riske koos huvipooltega, et vajadusel kasutada korrigeerimismeetodeid.
12. Korraldab testimist, lähtudes projekti plaanist.
13. Koordineerib plaanitud muudatuste elluviimist vastavalt projekti plaanile.
14. Edastab projekti käigus juurutatud muudatuste info huvipooltele, kasutades asjakohaseid infoesitlusmeetodeid.
15. Korraldab projekti dokumenteerimise asjakohasel tasemel, lähtudes projekti eesmärgist.
16. Üldistab saadud tulemuste alusel soovitusel võimalike sarnaste projektide jaoks tulevikus, kasutades asjakohaseid infoesitlusmeetodeid.
17. Edastab juurutatud lahenduse võimalikud kasutuskohad huvipooltele.
18. Koostab projekti lõpliku aruande, kasutades asjakohaseid dokumenteerimismeetodeid ja edastab tulemused huvipooltele, kasutades asjakohaseid infoedastusmeetodeid.
19. Sõnastab võimalikud õppimiskohad samalaadsete projektide elluviimiseks tulevikus, kasutades asjakohaseid dokumenteerimis- ja infoedastusmeetodeid.

Teadmised:

- 1) meeskonna koostamise, juhtimise ja laialisaatmise meetodid;
- 2) projektide algatamise, läbiviimise ja lõpetamise meetodid;
- 3) probleemi lahendamise meetodid;
- 4) info esitlemise meetodid;
- 5) kvaliteedijuhtimise meetodid ja standardid;
- 6) riskianalüüsi meetodid.

**B.2.9 Organisatsiooni arengu toetamine ja nõustamine (koostöös juhtkonnaga)**

**EKR tase 7**

Tegevusnäitajad:

1. Valib ja kohandab sobivaimad tööriistad, lähtudes organisatsioonist (struktuur, profiil jne) ja organisatsiooni eesmärkidest.
2. Haldab ja ohjab sobivaimate tööriistade mõtestatud kasutamist organisatsioonis, sh tutvustab, koolitab, nõustab, juhendab, jälgib, hindab.
3. Analüüsib arendustegevuse tööriistade mõtestatud kasutamise tulemuslikkust ja annab tagasisidet huvipooltele.
4. Loob ettepanekute kogumise süsteemi, valides organisatsiooni eesmärgipäraseid meetodeid, vormid ja korra, lähtudes organisatsiooni struktuurist ja profiilist.
5. Korraldab erinevate ettepanekute haldamise, liigitamise ja suunamise asjakohastele töötajatele ja võimalusel tagasisidestamise ettepanekute esitajatele.
6. Kontrollib korrapäraselt ettepanekute andmebaasi sisu, et ettepanekud ellu viia parimal võimalikul ajal.
7. Hoiab end kursis valdkonnas toimuvate arengute ja uuendustega, kuuludes võrgustikesse (töörühmad, erialaorganisatsioonid vmt), otsides aktiivselt valdkondlikke parimaid praktikaid.
8. Tuvastab ja propageerib organisatsioonisiseseid parimaid praktikaid, kogudes ja jagades asjakohast infot.
9. Otsib ja valib sobivad võrdlusorganisatsioonid, vahendab andmeid ning korraldab võrdluse, lähtudes organisatsiooni vajadustest ja eesmärkidest ning kasutades erinevaid võrgustikke.
10. Korraldab võrdlusandmete järjepidevuse ja rakendab neid organisatsiooni arendustegevuse kavandamisel ja elluviimisel läbi koostöö.

Teadmised:

- 1) organisatsiooni juhtimispõhimõtted (sh strateegiline juhtimine);
- 2) kvaliteedijuhtimise tööriistad ja nende rakendamise põhimõtted;
- 3) andragoogika alused;

4) nõustamismeetodid; 5) juhtimise alused; 6) andmete kogumise, säilitamise ja edastamise põhimõtted; 7) kvaliteedijuhtimise võrgustikud (Eestis ja välismaal); 8) avalik esinemine.	
<b>B.2.10 Kvaliteedijuhtimise sise- ja väliskommunikatsiooni korraldamine (koostöös kommunikatsioonijuhiga)</b>	<b>EKR tase 7</b>
Tegevusnäitajad: 1. Selgitab sise- ja väliskommunikatsiooni ootused ja vajadused, lähtudes organisatsiooni eesmärkidest ning kohalduvatest regulatsioonidest (nt kasutades huvipoolte kaardistamist). 2. Hindab sise- ja/või väliskommunikatsiooni vajalikkust, juhindudes kvaliteedijuhtimise projektide, programmide, aruandluse ja eesmärkide saavutamisest. 3. Koostab ja kooskõlastab sise- ja väliskommunikatsiooniplaani lähtuvalt kommunikatsiooni vajavast sõnumist: määratleb sõnumi teema, sihtgrupi (nt töötaja, struktuuriüksus, juhid, juhtkond, meeskond, meedia, välispartner, konkurent), formaadi (nt uudistekst, artikkel, slaidesitlus, intervjuu, arutelu, jälgimine, teabepäev, pressiteade, uudistekst, artikkel, slaidesitlus, intervjuu, arutelu, jälgimine), kanali (nt e-post, kohtumine, intranet, siseleht, stand, siseTV, koduleht, suhtlusportaal, ajakirjandus) ja ajakava (tihedus, aeg, kestus). 4. Korraldab sise- ja väliskommunikatsiooni infomaterjalide koostamist, lähtudes kommunikatsiooni plaanist. 5. Korraldab huvipoolte-vahelist kvaliteedialase info liikumist, lähtudes infost ja organisatsioonis kokkulepitud korrast. 6. Vastutab infomaterjalide halduse ja uuendamise eest sise- ja väliskommunikatsiooni kanalites, lähtudes eesmärkidest, vajadustest ja hetkeolukorrast. 7. Aja- ja asjakohastab kvaliteedijuhtimise terminoloogiat eesmärgiga luua organisatsioonis selle ühtne arusaamine ja kasutamine. 8. Tagab õigeaegse, õigele sihtgrupile, õiges mahus, kanalis ja formaadis sise- ja väliskommunikatsiooni edastamise, lähtudes kommunikatsiooni plaanist. 9. Hindab sise- ja väliskommunikatsiooni mõju ja efektiivsust organisatsioonile, kasutades asjakohaseid meetodikaid (nt uuringud, auditid). 10. Koostab vajadusel argumenteeritud ettepanekud sise- ja väliskommunikatsiooni parendamiseks. 11. Korraldab ligipääsu organisatsiooni töötajatele kvaliteedijuhtimissüsteemi dokumentidele, lähtuvalt ettevõttesisesest töökorraldusest ning juhtimissüsteemis kirjeldatud protseduurireeglitest.	
Teadmised: 1) organisatsiooni kvaliteedialase sise- ja väliskommunikatsiooni olemus ja põhimõtted ning tehnikad; 2) sise- ja väliskommunikatsiooni mõõtmis- ja hindamistehnikad; 3) organisatsiooni- ja kommunikatsioonistrateegia; 4) organisatsiooni struktuur ning tööjaotus.	

## KUTSET LÄBIVAD KOMPETENTSID

<b>B.2.11 Kvaliteedijuht, tase 7 kutset läbiv kompetents</b>	<b>EKR tase 7</b>
Tegevusnäitajad: 1. Suunab kvaliteedialaseid protsesse organisatsioonis, on kursis kvaliteedivaldkonna teadus- ja arendustegevusega, turu, konkurentide tegevuse ning edastamisega. 2. On algatusvõimeline, langetab kiireid ja selgeid otsuseid ka mittetäieliku info alusel. 3. Suunab teisi ning vastavalt vajadusele algatab tegevusi. 4. Püstitab selged eesmärgid, planeerides tegevusi ja projekte ning arvestab võimalike muutustega. 5. Oma tegevuses on orienteeritud erinevate huvipoolte vajaduste ja rahulolu saavutamisele, töötades süsteemselt, meetoodiliselt ning korrapäraselt. 6. Esitab informatsiooni vastavalt auditooriumi arusaamise tasemele ja vajadustele, kasutades valdkonna-spetsiifilisi teadmisi. 7. Tuginedes selgele analüütilisele mõtlemisele, näitab üles arusaamist, kuidas üks probleem on suurema süsteemi osa, pakkudes argumenteeritud lahendusi. 8. Suudab nii kirjalikult kui suuliselt anda edasi ülevaadet keerukatest probleemidest. 9. Kogub, süstematiseerib ja levitab nii organisatsioonisiselt kui -väliselt kvaliteedialast informatsiooni.	

<p>10. Pakub välja hästitöötavaid uuendusi, arvestades kvaliteedialase teemaderingiga, mis on seotud laiemalt nii organisatsiooni kui ka valdkonnaga.</p> <p>11. Loob tulemuslikud suhtevõrgustikud nii organisatsioonisiseste kui ka väliste huvipooltega, saavutades nende selge nõustamise ning pühendumuse läbi veenmiste ja läbirääkimiste.</p> <p>12. Tunnustab osalejaid, kasutades asjakohaseid edastamisemeetodeid.</p> <p>13. Kasutab oma töös riigikeelt tasemel C1 ning vähemalt ühte võõrkeelt tasemel B2 (Lisa 2 – keelte oskustasemetete kirjeldus)</p> <p>14. Kasutab tööalaselt arvutit järgmistel tasemetel: infotöötlemine, kommunikatsioon, sisuloome, probleemilahendus ja ohutus iseseisva kasutaja tasemel. (Lisa 1 – Digipädevuste enesehindamise skaala).</p>
<p>Teadmised:</p> <p>1) suhtlemispsühholoogia;</p> <p>2) projekti/meeskonnatöö;</p> <p>3) eneseanalüüs;</p> <p>4) enesejuhtimine;</p> <p>5) läbirääkimisoskus;</p> <p>6) suuline ja kirjalik suhtlemine.</p>
<p>Hindamismeetod(id):</p> <p>Läbivaid kompetentse hinnatakse integreeritult kõigi teiste kutsestandardis toodud kompetentside hindamise käigus.</p>

## C-osa ÜLDTEAVE JA LISAD

<b>C.1 Teave kutsestandardi koostamise ja kinnitamise kohta ning viide ametite klassifikaatorile</b>	
1. Kutsestandardi tähis kutseregistris	14-26112019-4.3/3k
2. Kutsestandardi koostajad	Enno Aermates, OÜ Smileoffice Toomas Arula, Nixor Eesti AS Siret Kegel, Incap Corporation Jari Kukkonen, ekspert/koolitaja Neeme Kärbo, Tartu Teaduspark Üllar Lainela, ERGO Eesti / Balti kindlustusseltsid Kristel Leisalu, Elisa Eesti AS Tauno-Jussi Onoper, TJO Konsultatsioonid Kadi Prants, Eesti Hotelli- ja Turismikõrgkool Heli Rannik, Tallinna Majanduskool Tiia Tammaru, Tallinna Tehnikaülikool Eneken Titov, Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor
3. Kutsestandardi kinnitaja	Äriteeninduse ja Muu Äritegevuse Kutsenõukogu
4. Kutsenõukogu otsuse number	14
5. Kutsenõukogu otsuse kuupäev	26.11.2019
6. Kutsestandard kehtib kuni	17.05.2020
7. Kutsestandardi versiooni number	3
8. Viide Ametite Klassifikaatorile (ISCO 08)	2421 Juhtimis- ja organisatsioonianalüütikud
9. Viide Euroopa kvalifikatsiooniraamistikule (EQF)	7
<b>C.2 Kutsenimetuse võõrkeeles</b>	
Inglise keeles	Quality Manager, level 7
Saksa keeles	Leiter der Qualitätssicherung
Soome keeles	laatupäällikkö
Vene keeles	менеджер по качеству
<b>C.3 Lisad</b>	

Lisa 1 [Digipädevuste enesehindamise skaala](#)

Lisa 2 [Keelte oskustasemete kirjeldused](#)

Lisa 3 [Terminid](#)