

17.10.2022

Certified PMO Manager® - Competence Baseline 1.21

Sisällysluettelo

1	PMO MANAGER -SERTIFIKAATTI (CERTIFIED PMO MANAGER®)	2
2	MITEN OSAAMINEN OSOITETAAN	2
2.1	TENTTI	2
3	PMO COMPETENCE BASELINE: PROJEKTITOIMISTON KOMPETENSSIVAATIMUKSET	3
3.1	PROJEKTIKULTTUURIN KEHITTÄMINEN	3
3.2	PROJEKTINJOHTAMISEN PROSESSIT JA PROJEKTINJOHTAMINEN	3
3.3	PROJEKTISALKUNHALLINTA	4
3.4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA OHJELMAJOHTAMINEN	4
3.5	PROJEKTIHALLINNAN JA PROJEKTISALKUN HALLINNAN OHJELMISTOT	5
3.6	IHMISTEN JOHTAMINEN PROJEKTEISSA JA FASILITOINTI	5
3.7	PROJEKTIOSAAMISEN KEHITTÄMINEN	6
4	SERTIFIOINTISUORITUSTEN ARVIOINTI	6
5	PMO MANAGER SERTIFIKAATIN SUORITTAMINEN ILMAN PM MASTER® VALMENNUSOHJELMAA	6
5.1	IPMA A -SERTIFIOIDUT	7
5.2	PROJEKTITOIMISTON PERUSTAMISESTA TAI JOHTAMISESTA OSOITETTU KOKEMUS	7
6	SERTIFIKAATIN VOIMASSAOLOAIKA JA UUSIMINEN	7

17.10.2022

1 PMO Manager -sertifikaatti (Certified PMO Manager®)

Sertifikaatin hankkinut henkilö on osoittanut pätevyytensä projektikulttuurin kehittämisen asiantuntijana organisaatiossaan. Certified PMO Manager® on Suomessa ainutlaatuinen pätevyyden osoitus tällä jatkuvasti tärkeämmällä ja kysytyimmällä osaamisalueella. Yrityksille ja julkisille organisaatioille Certified PMO Manager™ tuo mahdollisuuden uskottavampaan ja ammattimaisempaan projektikulttuurin kehittämiseen.

PMO Manager -sertifikaatin suorittajalta edellytetään kokemusta ja näyttöä projekti- ja/tai ohjelmajohtamisesta, projektisalkun hallinnasta ja/tai projektitoiminnan kehittämisestä muissa tehtävissä. Sertifioitujan on tunnettava organisaationsa (projektien) päätöksenteko- ja ohjausmallit ja ymmärtää projektitoiminnan merkitys yrityksen (liike)toiminnalle (tai julkisorganisaatiossa toimintaedellytysten säilyttämiseksi sekä uusiutumiseksi.) Hänen odotetaan osaavan hahmottaa organisaationsa projektitoiminnan kypsyyden, sen tavoitetasoa sekä sen nostamisen edellyttämät kehittämistoimenpiteet sekä tuntevan projektikulttuurin kehittämisen eri osa-alueet ja ymmärtävän niiden tasapainon tärkeyden kypsyyden nostamisessa.

2 Miten osaaminen osoitetaan

Sertifiointiprosessiin kuuluu standardoitu **tentti** sekä oman organisaation **projektitoiminnan kehittämistyö**. Molemmat voi tehdä joko **Kumura Oy:n toteuttaman avoimen PM Master® -valmennusohjelman**¹ yhteydessä, jolloin tentin suorittaminen ja kehittämistyön ohjaus kuuluvat valmennusohjelman hintaan, tai erikseen sovitulla aikataululla (koskee erityisesti aiemmin avoimen PM Master® valmennusohjelman käyneitä).

2.1 Tentti

Tentissä osoitetaan projektitoimiston tehtävissä (ks. liite 1) tarvittavien yleisten käsitteiden, prosessien ja ajatusmallien tuntemus sekä keskeisten kehittämismenetelmien osaaminen.

Tentin sisältö koostuu projektitoimiston kompetenssialueista, jotka on kuvattu luvussa 3.

Projektitoiminnan kehittämistyö

Projektitoiminnan kehittämistyö kohdistuu sertifioitujan tunnistamaan kehittämiskohteeseen oman organisaation projektitoiminnassa. Kehittämistyötä edistetään välitehtävien tukemana PM Master® -

¹ PM Master™ -valmennusohjelmalla viitataan CPMO Competence Baselineessä Kumura Oy:n avoimeen (ei yrityskohtaiseen) PM Master™ -valmennusohjelmaan.

17.10.2022

valmennusohjelman aikana. Sen aihealue määritellään PM Master® -valmennusohjelman alussa, ja sertifioituja saa kehittämistyön suuntaamiseen tukea valmennusohjelman sisällöstä ja sen asiantuntijoilta. Kehittämistyö esitellään valmennusohjelman viimeisellä jaksolla.

Koska jokainen kehittämiskohde on organisaatiokohtainen ja yksilöllinen, on myös jokaisen sertifioitujan kehittämistyö erilainen. Esiteltävässä yhteenvedossa sertifioitujan tulee kuitenkin pystyä osoittamaan kykyään suunnitella tai toimeenpanna kehittämisprojekti, -ohjelma tai muu toimenpide systemaattisesti, tavoitteellisesti ja organisaation strategian mukaisesti. Kehittämistyössä osoitettavat kompetenssialueet on kuvattu Projektitoimiston kompetenssivaatimuksissa (PMO Competence Baseline).

3 PMO Competence Baseline: Projektitoimiston kompetenssivaatimukset

3.1 Projektikulttuurin kehittäminen

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- osaa arvioida organisaation projektikulttuurin kehittämistarpeet
- ymmärtää lähtökohdat ja projektien merkityksen erilaisille organisaatioille
- tietää projektikulttuurin kehittämisen osa-alueet, tunnistaa kehittämistarpeita ja osaa laatia laatia em. lähtökohdtien pohjalta kehittämissuunnitelman

Sisältöalueet

- a) Projektikulttuurin osa-alueet ja niiden sisältö
- b) Projektikulttuurin arviointi ja arvioinnin kohdealueet
- c) Projektien merkitys erilaisissa (liike)toiminnoissa
- d) Projektiallokaatioprosentin arviointi ja sen merkitys
- e) Tavoitetason asettaminen
- f) Kehitysohjelman tiekartan laatiminen
- g) Projektinjohtamisen standardien tunteminen ja soveltaminen

3.2 Projektinjohtamisen prosessit ja projektinjohtaminen

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- ymmärtää projektinjohtamisen prosessien luonteen ja eron toteutustason prosesseihin verrattuna
- tuntee toimivan projektinjohtamismallin edellytykset ja sen osat päätöksentekopisteineen ja prosessiryhmineen
- tuntee projektinhallinnan prosessiryhmät ja osa-alueiden sisällön sekä ISO 21500 -standardin että PMI:n PM BOK:n² mukaisesti
- ymmärtää sovellettavan projektinjohtamisen tason valintaan vaikuttavat tekijät
- omaa projektinjohtamisen tietämystä vähintään IPMA D -sertifikaatin tasolla

² Project Management Institute: the Project Management Body of Knowledge

17.10.2022

Sisältöalueet

- a) Projektinjohtamismallit (edellytykset ja perusratkaisut)
- b) ISO 21500 -standardin sisällön tuntemus
- c) PM BOK:n sisällön tuntemus
- d) Projektien luokitus johtamiskompleksisuuden mukaan
- e) Toteutustason prosessien linkitys projektinjohtamisprosessiin
- f) Projektinjohtamisen peruseriaatteet
- g) Projektinjohtamisen menetelmät

3.3 Projektisalkunhallinta

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- ymmärtää projektisalkunhallinnan prosessien luonteen ja niiden linkittymisen organisaation strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen sekä toisaalta yksittäisen projektin johtamiseen
- tietää projektisalkunhallinnan kypsyy- ja tavoitetasot ja edellytykset niiden saavuttamiseksi
- tuntee eri roolien merkityksen ja vastuut projektisalkunhallinnassa
- tuntee salkkuraportoinnin, organisaation resurssienhallinnan sekä projektien valinnan ja priorisoinnin menetelmät

Sisältöalueet

- a) Projektisalkunhallinnan kypsyytasot
- b) Strategisen suunnittelun perusteet
- c) Projektisalkunhallinnan kytkentä strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen
- d) Projektisalkunhallinnan kytkentä projektiprosesseihin
- e) Roolit projektisalkunhallinnassa
- f) Tuntee projektien väliset mahdolliset relaatiotyypit ja niiden hyödyntämismahdollisuudet salkunhallinnassa
- g) Projektisalkun tilanteen ja tasapainon raportointi
- h) Resurssien hallinta
- i) Projektien valinta ja priorisointimenettelyt

3.4 Muutoksen johtaminen ja ohjelmajohtaminen

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- ymmärtää muutoksen johtamisen perusteet ja muutoksiin liittyvät lainalaisuudet
- tuntee ohjelmajohtamisen periaatteet ja perusmenetelmät ja tietää, miten ohjelmajohtamista voidaan soveltaa suuren muutoksen läpiviennissä
- tietää, miten projektinjohtamista sovelletaan pienten muutosten tai muutoksen osien toteuttamiseksi
- tuntee muutosviestinnän peruseriaatteet

Sisältöalueet:

- a) Muutoksen johtaminen
- b) Viestintäosaaminen
- c) Ohjelmajohtaminen
- d) Muutosprojektit

17.10.2022

3.5 Projektihallinnan ja projektisalkun hallinnan ohjelmistot

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- ymmärtää ohjelmistoille asetettavat vaatimukset erilaisissa organisaatioissa ja projektiympäristöissä
- ymmärtää projektiohjelmistojen tietorakenteen suhteen muihin organisaation tietojärjestelmiin
- omaa yleistuntemuksen markkinoilla olevista ratkaisuista ja niiden soveltuvuudesta erilaisiin tilanteisiin
- pystyy tukemaan ohjelmistojen käyttäjiä tai ohjaamaan heitä oikean avun saamiseen
- tunnistaa tietotekniikan kehittymisen mahdollisuudet näiden ratkaisujen kehittämiseen

Sisältöalueet

- Yleistuntemus tietotekniikasta
- Organisaation tietoarkkitehtuurituntemus
- Viestintäteknologioiden yleistuntemus
- Projektisalkunhallinnan ohjelmistojen toimintojen tuntemus
- Projektinhallinnan ohjelmistojen toimintojen tuntemus
- Yleisimpien markkinoilla olevien ohjelmistoratkaisujen tuntemus

3.6 Ihmisten johtaminen projekteissa ja fasilitointi

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- ymmärtää projektiympäristön erityisvaatimukset tiimien ja ihmisten johtamiselle
- omaa hyvän itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen taidot
- osaa käyttää erilaisia johtamistyytlejä
- omaa hyvät vuorovaikutustaidot
- on halukas kehittämään myös omaa tunneälyään
- osaa ottaa huomioon erilaisia käyttäytymistyytlejä ja soveltaa tätä omassa johtamisessaan ja viestinnässään
- tuntee fasilitointimenetelmiä ja osaa soveltaa niitä erilaisiin tilanteisiin

Sisältöalueet

- Johtamistyylit
- Erilaiset käyttäytymistyylit
- Motivointi ja palautetaidot
- Konfliktinratkaisumenetelmät ja sovittelu
- Fasilitoinnin periaatteet ja menetelmät
- IPMA Competence Baseline käyttäytymispätevydet³

³ ICB - IPMA Competence Baseline Version 3.0, osa 4.2: Behavioural competence elements

17.10.2022

3.7 Projektiosaamisen kehittäminen

PMO Manager -sertifikaatin suorittaja

- ymmärtää osaamistarpeet erilaisissa projektirooleissa
- osaa suunnitella ja hyödyntää erilaisille rooleille soveltuvia osaamisen kehittämiskäytäntöjä
- tuntee ja osaa käyttää projektinjohtamiseen liittyviä kompetenssijäsentelyjä valmennusten sisällön suunnitteluun (ICB, PM BOK)
- osaa suunnitella ja kehittää projektipäälliköiden urapolkumalleja
- pystyy tarjoamaan projektihenkilöstölle tukea mentoroimalla ja ymmärtää coachingin käyttömahdollisuudet ja siihen liittyvät vaatimukset

Sisältöalueet

- g) Osaamisen kehittämisen ja valmennusten suunnittelun lähestymistavat
- h) Pedagogiikan perusmenetelmät
- i) Mentoroinnin ja coachingin käyttö osaamisen kehittämisessä
- j) Projektinjohtamisen kompetenssijäsentelyt (ICB, PM BOK, APM)

4 Sertifiointisuoritusten arviointi

Sertifiointiprosessiin kuuluvassa tentissä osoitetaan projektitoimiston tehtävissä (ks. liite 1) tarvittavien yleisten käsitteiden, prosessien ja ajatusmallien tuntemus sekä keskeisten kehittämismenetelmien osaaminen.

Projektitoiminnan kehittämistyö (ks. edellä osio 0) arvioidaan laadullisesti suhteessa Projektitoimiston kompetenssivaatimuksiin. Kehittämistyön aihe ja laajuus asetetaan yhteistoimin Kumuran valmentajan/ohjaajan kanssa, jolloin myös määritellään, mitkä kompetenssivaatimuksista ovat aiheeseen nähden oleellisia ja siten ratkaisevimpia myös arvioinnissa.

Sertifioituja esittelee kehittämistyön omalle valmennusryhmälleen (kun sertifikaatti suoritetaan PM Master® -valmennusohjelman yhteydessä) ja Kumuran edustajille, ja pyytää siihen kommentteja myös omasta organisaatiostaan (esim. kehittämisprojektin omistajalta). Arvioinnissa kiinnitetään huomiota kehittämistyön linjautuvuuteen organisaation strategian kanssa, kehittämistoimenpiteiden ja niiden jalkautuksen suunnitteluun sekä kehittämistyön oletettuihin ja sertifioitumisen ajankohtaan saavutettuihin tuloksiin ja vaikutuksiin.

5 PMO Manager sertifikaatin suorittaminen ilman PM Master® valmennusohjelmaa

PMO Manager sertifikaatti voidaan tietyin edellytyksin myöntää henkilölle, joka ei ole osallistunut PM Master® valmennusohjelmaan. Tällaisen henkilön tulee olla projektitoimistokokemusta omaava IPMA A -sertifioitu tai pystyä osoittamaan vahva kokemuksensa projektitoimiston perustamisesta tai johtamisesta.

PMO Manager -sertifikaattiin edellytetyn osaamisen arvioinnissa voidaan huomioida jo aiemmin hankittu ja osoitettu osaaminen. Tapauskohtaisesti sovitaan, miten CPMO Baseline:ssä määritellyt osaamisvaatimukset näissä

17.10.2022

tapauksissa tulevat osoitetuksi, ja mitä lisädokumentaatiota sertifioitujaa pyydetään toimittamaan Kumuralle.

5.1 IPMA A -sertifioidut

PMO Manager -sertifikaatin edellyttämän osaamisen arvioinnissa huomioidaan

- CV ja osoitus riittävästä kokemuksesta projektitoimistotehtävistä
- Muut syventävät projektijohtamisen kurssit

5.2 Projektitoimiston perustamisesta tai johtamisesta osoitettu kokemus

PMO Manager -sertifikaatin edellyttämän osaamisen arvioinnissa huomioidaan

- CV ja osoitus riittävästä projektitoimistotehtävä kokemuksesta
- Joku IPMAN tai PMIn projektinjohtamisen sertifikaateista
- Suoritettut IPMA Advanced -kurssit (vähintään kaksi, joista yhden tulee olla joku kohdassa 5.1 mainituista kursseista)

6 Sertifikaatin voimassaoloaika ja uusiminen

PMO Manager -sertifikaatti on voimassa viisi (5) vuotta sen suorittamisajankohdasta. Sertifikaatti uusitaan esittämällä Suomen Kumuralle toimitettavan raportin kautta, miten on ylläpitänyt ja kehittänyt sen edellyttämää osaamiseta PMO-tehtävissä. Sertifikaatin uusimisen ajankohdasta ja menettelystä sovitaan erikseen Suomen Kumuran kanssa.

Liitteet

Liite 1. Projektitoimiston tehtävät

17.10.2022

Lüite 1: Projektitoimiston tehtävät

Projektitoimiston mahdollisia tehtäviä on jaettu tässä 5 pääalueeseen. Kaikki pääalueet ja niiden tehtävälístassa olevat tehtävät eivät välttämättä aina kuulu projektitoimiston vastuulle. Toisaalta tehtäväkuva voi olla laajentunut myös muihin projekteja tai ohjelmia lähellä oleviin prosesseihin ja tehtäviin.

Pääalue 1 Tukee, ylläpitää ja kehittää projektinjohtamisen käytäntöjä

- Projektikuvausten (asettamisasiakirjat) arviointi
- Projektisuunnitelmien arviointi
- Projektinjohtamisprosessin omistaminen ja kehitysvastuu
- Projektidokumenttien määrittely ja kehittäminen
- Projektikäytäntöjen noudattamisen valvonta
- Projektikäytäntöjen "markkinointi"
- Projektihallintatyökalujen kehitysvastuu
- Projektioppien (lessons learned) yhteen kokoaminen ja kaikkien käyttöön saattaminen
- Projektien onnistumisen ja projektinjohtamisen kyvykkyyden (performance) arvioiminen
- Projektien auditointi
- Projektien riskienhallinnan tuki

Pääalue 2 Tukee, ylläpitää ja kehittää projektisalkun johtamista, hallinnointia ja päätöksentekoa

- Projektitietokannan päivitys (projektien vienti projektisalkkuun)
- Projektisalkkuraporttien määrittely ja suunnittelu
- Projektisalkkuraporttien koonti
- Projektiehdotusten esittely johtoryhmälle
- Projektiehdotusten vertailu
- Päätöksenteko käynnistettävistä projekteista
- Projektisalkkuprosessin omistaja ja kehitysvastuu
- Projektisalkun viestintä
- Resurssitilanteen tarkastelu ja päivitys
- Resurssien allokointipäätökset
- Projektisalkkutyökalun omistaja ja käytön kehitysvastuu

Pääalue 3 Antaa tukea projektipäälliköille ja muille projektien avainhenkilöille heidän tehtävissään

- Tarjoaa mentorointia projektipäälliköille ja projektihenkilöstölle
- Tukee ja opastaa projektityökalujen käyttöä
- Hoitaa osan projektipäälliköiden tehtävistä ("hallinto")
- Tarjoaa fasilitointitukea projekteille
- Organisoii projektipäällikköverkoston tai muutoin tukee projektipäälliköiden verkostoitumista
- Tukee ja opastaa projektipäälliköitä projektin suunnittelussa

17.10.2022

- Tukee ja opastaa projektipäälliköitä projektin ohjauksessa
- Tukee ja opastaa projektin omistajia projektin asettamisessa
- Tukee ja opastaa projektin ohjausryhmien toimintaa

Pääalue 4 Kehittää organisaation projektiosaamista

- Vastaa projektihenkilöstön (projektipäälliköt ja projektiryhmät) koulutuksesta
- Vastaa projektin omistajien ja johdon projektiosaamisesta ja koulutuksesta
- Suunnittelee koulutusten sisältöjä
- Toteuttaa itse projektihenkilöstön koulutuksia
- Vastaa projektipäälliköiden urapolusta ja sen kehittämisestä

Pääalue 5 Johtaa projektitoimintaa ja projekteja

- Rekrytoi projektipäälliköitä
- Toimii projektipäälliköiden esimiehenä
- Vastaa projektien toteutuksesta