



ULUSAL MESLEK STANDARDI

**YÖNETİM DANIŞMANI
SEVİYE 7**

REFERANS KODU / 13UMS0330-7

RESMİ GAZETE TARİH-SAYI/ 03.10.2013-28784 (Mükerrer)

Meslek:	YÖNETİM DANIŞMANI
Seviye:	7^I
Referans Kodu:	13UMS0330-7
Standardı Hazırlayan Kuruluş(lar):	Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)
Standardı Doğrulayan Sektör Komitesi:	MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi
MYK Yönetim Kurulu Onay Tarih/Sayı:	24.07.2013 Tarih ve 2013/59 Sayılı Karar
Resmi Gazete Tarih/Sayı:	03/10/2013-28784 (Mükerrer)
Revizyon No:	00

¹ Mesleğin yeterlilik seviyesi, sekizli (8) seviye matrisinde seviye (7) olarak belirlenmiştir.

TERİMLER, SİMGELER VE KISALTMALAR

BÜTÇE PLANLAMA: Kurum/Kuruluşun, ölçülebilir ve izlenebilir amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan ayrıntılı faaliyetlerinin/projelerinin mali ve finansal verilere dayalı planlanma çalışmasını,

ÇOKLU VE KARMAŞIK YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETİ/PROJESİ: Aynı kuruluştaki, birden fazla ve birbirinden farklı kapsam ve uzmanlık alanında, aynı amaca yönelik veya farklı amaçlarda ancak sistem bütünlüğü içinde, farklı disiplinlerde/farklı uzmanlık alanlarında bilgi ve deneyime sahip yönetim danışmanlarının/teknik danışmanların ekipler halinde birlikte çalıştığı yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini,

DANIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ: Genellikle yönetim danışmanlığı hizmetinin/projesinin sonunda yapılan; danışanın, hizmet/proje çalışmaları, danışman(lar) ve hizmet/proje çıktılarına dair memnuniyetinin ve beklentilerinin karşılanma oranını tespit etmeye yönelik anket çalışmasını,

DANIŞAN: Yönetim danışmanına başvuruda bulunan özel ve kamu sektörü kuruluşları (küçük ve orta ölçekli işletmeler, büyük işletmeler, kamu idaresi ve işletmeleri, kar amacı gütmeyen işletmeler, sivil toplum kuruluşları) ile bunları temsilen, hizmet/proje kapsamında birlikte çalışılan/etkileşim içinde olunan, ortaklarının, yöneticilerinin, uzmanlarının ve çalışanlarının tümünü,

DEĞERLENDİRME KRİTERİ: Bir kişinin, birimin, faaliyetin, sürecin, işlevin, çıktının veya sonucun uygunluğunun ya da yeterliliğinin anlaşılabilmesini sağlayan ölçütü,

DEĞİŞİM VE GELİŞİM ALANLARI: Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi sürecinde yapılan analiz ve tespit çalışmaları sonunda elde edilen bulgulara dayanılarak belirlenen; danışan kuruluşun değişim ve geliştirme yapması önerilen (organizasyon, yönetim, faaliyet konusu, hedef kitle/pazar, stratejiler vb.) konuları,

DİRENÇ NOKTASI: Kurum/kuruluş içinde değişim gerektiren tüm çalışmalarda karşılaşılan, bireylerden, birim ve bölümlerden kaynaklanan itiraz ve değişime karşı koyma durumunu,

ISCO: Uluslararası Standart Meslek Sınıflamasını,

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliğini,

İŞ PLANI: Yeni iş kuran ya da bir yatırım yapmak isteyen danışanın; iş kurma, yatırım yapma, mevcut işini geliştirme ve sürdürülebilirliğini sağlama sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlediği dokümanı,

İŞGÜCÜ YEDEKLEME PLANI: Çeşitli nedenlerle, özellikle kritik pozisyonların beklenmedik bir şekilde boşalması riskini ortadan kaldırmak için yapılan planlamayı,

KÖK NEDEN: Birçok farklı şikâyet ve belirti ile ortaya çıkan ve kök sorun analizi yöntemi (örneğin balık kılçığı diyagramı) kullanılarak tespit edilen ana (temel) nedeni,

KRİTİK PERFORMANS GÖSTERGESİ: Kurum/Kuruluşun olası temel çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olan, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilen ölçüt, ölçüm veya göstergeleri,

MEVCUT DURUM ANALİZİ RAPORU: Kurumların/Kuruluşların misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirme sürecinde; ürün/hizmet özellikleri, pazar konumlandırması ve talep sürekliliği, üretim ortamı ve teknoloji kullanım yeterliliği, satış ve rekabet koşulları, işletme kaynakları temini imkan ve koşulları, organizasyon ve iş süreçleri yapısı, işle ilgili kurumsal kültür, bilgi ve beceri birikimi, paydaş ilişkileri ve memnuniyet düzeyi ile yönetim ve işgücü yetkinliği ve yeterliliği kapsamında; ilgili kurum/kuruluş içi güçlü ve zayıf yönler ile bu süreçte stratejik faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek tehditlerle birlikte, zayıflıklarını giderecek ve güçlü yönlerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak fırsatların tespit ve teşhis edilmesi amaçlı, kurum/kuruluş içi ve dışı çevre bilgi ve verilerinin, bilgi toplama ve etkileşim analizi (SWOT/GZFT, PESTLE vb.) teknikleriyle elde edilmesi ve değerlendirilmesi çalışmasının sonuçlarının sunumunu,

PAYDAŞ: Kurum/Kuruluşun varlığından etkilenen tüm unsurları (örneğin ortaklar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, işbirliği yapılan kuruluşlar, toplum),

PERFORMANS: Belirli bir amaç ve hedefe ulaşmak üzere; yapılan işin ilgili kaynak, teknoloji, kişisel bilgi, deneyim ve beceriyle gerçekleştirilmesini,

PESTLE ANALİZİ: Bir kurumu/kuruluşu, sektörü, projeyi etkileyebilecek dış etkenleri (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal, çevresel, etik, demografik vb.) analiz etmekte kullanılan bir stratejik analiz yöntemini,

PROJE PLANI: Projenin nasıl yapılacağına, proje adımları ve sürelerinin, kullanılacak kaynakların, performans hedeflerinin, çalışmada yer alacakların sorumluluklarının ve karşılaşılabilecek risk ve tehditlerin tanımlandığı dokümanı,

PROJE: Başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan, sorumluları, kaynakları tanımlanmış, sonuca odaklı aktiviteler ile belirlenen hedeflere ulaşma faaliyetlerinin tümünü,

RİSK DEĞERLENDİRMESİ: İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek tehlikelerin belirlenmesi, bu tehlikelerin riske dönüşmesine yol açan faktörler ile tehlikelerden kaynaklanan risklerin analiz edilerek derecelendirilmesi ve kontrol tedbirlerinin kararlaştırılması amacıyla yapılması gerekli çalışmaları,

RİSK YÖNETİMİ: Kuruluşlarda amaca yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin öngörülüp tanımlanması; bu riskleri ortadan kaldıracak önlemlerin alınması ve riskin gerçekleşmesi durumunda ve sonrasında hasarın/zararın en aza indirilmesi yönünde yapılacakların önceden planlanması ve yönetilmesi sürecini,

RİSK: Tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimalini,

SÜREÇ: Stratejik bir amacı gerçekleştirmek üzere, bir girdiyle başlayan (stratejik amaç, iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer ekleyerek belirli

bir çıktı üreten, stratejik amacın gerçekleştirilmesiyle sonuçlanan, birbiriyle bağlantılı işlemler dizisini,

SWOT/GZTF ANALİZİ: Bir kurumun/kuruluşun, bölümün, ürünün, sektörün, planın, projenin ya da bireylerin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, karşılaşılabileceği tehditleri ve fırsatları analiz etmekte kullanılan stratejik analiz yöntemini,

TEHLİKE: İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyelini,

YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK FIRSATLARI: Danışan kuruluşun büyümek/gelişmek için kullanabileceği; yeni ve farklı, yaratıcı yöntemler, uygulamalar, strateji ve politikalar, ürünler, pazarlar ile bunları uygulamanın getireceği fırsatlar bütünü,

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET SÖZLEŞMESİ (SÖZLEŞME): Yönetim danışmanı tarafından hazırlanan ve danışana verilecek olan hizmetin kapsamını, süresini, kaynaklarını, kaynak kullanım şekillerini, zaman planını, maliyetini, ödeme koşullarını, anlaşmazlık hallerini, yaptırımları tanımlayan ve anlaşmazlıkların nasıl giderileceğini de tarif eden, danışan ve yönetim danışmanı tarafından karşılıklı taahhüt edilip imzalanan hukuksal dokümanı,

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET TEKLİFİ (TEKLİF): Danışana verilecek olan yönetim danışmanlığı hizmetinin konu ve kapsamını, çıktı ve faydalarını, süresini, kaynaklarını, karşılıklı sorumlulukları, zaman planını, ücret ve ödeme koşullarını, diğer özel koşulları ve yönetim danışmanlığı kuruluşunun/danışmanının tanım ve referanslarını içeren dokümanı,

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMET/PROJE YÖNETİM PLANI: Yönetim danışmanlığı hizmet/projesinde yer alacak ekiplerin yapılandırıldığı, görev ve sorumluluklarının tanımlandığı, hizmet/proje yönetim şeklinin tarif edildiği, hizmet/projede yer alacak ekip üyelerinin yapacağı çalışmalardaki amaç, kapsam ve hedeflerin tanımlandığı, proje çıktılarının ve raporların tanımlandığı, hizmet/proje yönetimi ile ilgili risk ve tehditlerin tanımlandığı ve risklere karşı alınması gereken önlemlerin açıklandığı planı,

YÖNETİM DANIŞMANLIĞI ROLLERİ: Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi kapsamında yönetim danışmanının üstlendiği uzman, eğitimci, değişim ve gelişimi kolaylaştırıcı, yönlendirici vb. rolleri

ifade eder.

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	7
2. MESLEK TANITIMI	8
2.1. Meslek Tanımı	8
2.2. Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri	8
2.3. Sağlık, Güvenlik ve Çevre ile ilgili Düzenlemeler	8
2.4. Meslek ile İlgili Diğer Mevzuat	8
2.5. Çalışma Ortamı ve Koşulları	8
2.6. Mesleğe İlişkin Diğer Gereklilikler	8
3. MESLEK PROFİLİ	10
3.1. Görevler, İşlemler ve Başarım Ölçütleri	10
3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman	30
3.3. Bilgi ve Beceriler	30
3.4. Tutum ve Davranışlar	31
4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME	34

1. GİRİŞ

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) ulusal meslek standardı 5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan Kanun uyarınca çıkartılan “Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik” ve “Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre MYK’nın görevlendirdiği Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) tarafından hazırlanmıştır.

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) ulusal meslek standardı, sektördeki ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak değerlendirilmiş, MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

2. MESLEK TANITIMI

2.1. Meslek Tanımı

Yönetim Danışmanı (Seviye 7), hizmet alanına giren konularda özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirmek; sunduğu hizmetlerin yaygınlaşması ve markalaşmasına yönelik çalışmalar yapmak; strateji geliştirerek rekabet gücü kazandırma, iş geliştirme gibi alanlarda teklif ve sözleşme süreçlerini yönetme; çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmetleri/projeleri organizasyon ve koordinasyonunu yapmak; etkin danışmanlık ekipleri kurma ve kurduğu danışmanlık ekiplerinin bireysel ve mesleki gelişimlerini yönetme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir.

Yönetim Danışmanı (Seviye 7), bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütür ve mesleki gelişimine ilişkin faaliyetlerde bulunur.

2.2. Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri

ISCO: 1213 (Politika ve planlama müdürleri)

2.3. Sağlık, Güvenlik ve Çevre ile İlgili Düzenlemeler

2872 sayılı Çevre Kanunu

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

İlkyardım Yönetmeliği

Ayrıca; İSG ve çevre ile ilgili yürürlükte olan kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uyulması esastır.

2.4. Meslek ile İlgili Diğer Mevzuat

4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun

4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu

4857 sayılı İş Kanunu

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu

6198 sayılı Türk Borçlar Kanunu

6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

Ayrıca; meslek ile ilgili yürürlükte olan kanun, tüzük ve yönetmelik ve diğer mevzuata uyulması esastır.

2.5. Çalışma Ortamı ve Koşulları

Yönetim Danışmanı (Seviye 7), gerektiğinde saha çalışması da yapmakla birlikte, genellikle gürültüden uzak, sakin bir ofis ortamında çalışır. Görevlerini yaparken hizmet verdiği bireyler, çalıştığı kuruluşlardaki yönetici ve diğer personel ve meslektaşları ile iletişim halindedir. Grup/sınıf görüşmelerini, eğitim ve atölye çalışmalarını toplantı salonlarında yürütür. Çalışılan odada dikkat dağıtıcı eşyaların olmaması, ortamın iklimlendirilmiş olması gerekir. Görevleri dolayısıyla seyahat etmesi gerekebilir.

Yönetim Danışmanı (Seviye 7), genellikle ofis ortamında ve ekranlı araçlarla çalıştığı için bunlara yönelik meslek hastalıkları riskleriyle karşı karşıya kalabilir. Ayrıca, danışanın ortamında, kuruluşunun farklı bölüm ve birimlerinde çalışması gerektiğinde veya seyahat gerçekleştirdiğinde, ulaşım ve çalıştığı ortamın riskleriyle karşı karşıya kalabilir.

2.6. Mesleğe İlişkin Diğer Gereklilikler

Mesleğe ilişkin diğer gereklilik bulunmamaktadır.

3. MESLEK PROFİLİ

3.1. Görevler, İşlemler ve Başarım Ölçütleri

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
A	İSG ile ilgili kuralları takip etmek	A.1	Güvenli çalışma ve kişisel güvenlik yöntemlerini takip etmek	A.1.1	Hizmet verdiği işyeri alanına girişte uygun iş elbisesi ve kişisel koruyucu donanımı kullanır.
				A.1.2	Organizasyonun yapılandırılması veya iyileştirmeye yönelik çözüm önerilerini oluşturmada işyeri İSG kurallarını dikkate alır.
				A.1.3	Kendi çalışma ortamı için İSG mevzuatına ve ilgili standartlara uygun önlemleri alır.
				A.1.4	Çalışma ortamında meydana gelen kaza, yaralanma gibi acil durumlarda temel ilk yardım önlemlerinin alınmasını sağlar.
		A.2	Riskleri değerlendirmek	A.2.1	Danışanı, İSG mevzuatına uygun düzenleme ve uygulama yapılmaması/eksik yapılması durumunda, karşılaşılabilecek yönetsel riskler konusunda bilgilendirir.
				A.2.2	İş süreçlerinin tanımlanması/iyileştirilmesi kapsamında olası İSG risklerini tanımlar.
				A.2.3	Çalışmaları kapsamında İSG risklerini önlemek için gerektiğinde İSG risk yönetim ilkelerine başvurur.
				A.2.4	Risk ve tehlike etmenlerinin azaltılmasına yönelik olarak yapılan çalışmalara gerektiğinde katkı sağlar.
		A.3	Acil durum planlarını uygulamak	A.3.1	Acil durumlarda çıkış veya kaçış planlarına uygun hareket eder.
				A.3.2	Acil çıkış veya kaçış ile ilgili periyodik eğitimlere, çalışmalara ve tatbikatlara katkı sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Yönetim danışmanlığı hizmet pazarlama sürecini yönetmek (devamı var)	B.1	Özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirmek	B.1.1	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmetinin kurumsal bir yapıda sunulması için uyulması gereken politika ve süreçleri tanımlar.
				B.1.2	Hedef kitleye yaklaşım stratejilerini belirler.
				B.1.3	Hizmet sunum politikalarını belirler.
				B.1.4	Hizmet bütçesini hazırlar, hizmet politika ve koşullarını belirler.
				B.1.5	Hizmet yöntemi ve modeli oluşturmada başarı öyküsü ve referansları dikkate alır.
				B.1.6	Hizmet yöntem ve modelinin hedef pazara uyarlanabilme planını hazırlar.
		B.2	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı projeleri için veri tabanı oluşturmak	B.2.1	Farklı uzmanlık alan ve sektör deneyimlerinden oluşan proje yöneticisi ve uzman danışman havuzunu oluşturur.
				B.2.2	Hizmet sürecinde işbirliği yapabileceği kuruluş/kişileri belirler.
				B.2.3	İletişimde etkinliğini ve güvenilirliğini sağlamak üzere farklı sektör bilgileri ve yönetim danışmanlığı başarı öykülerinden veri tabanı oluşturur.
				B.2.4	Yönetim danışmanlığı hizmet alanıyla ilgili bilgi kaynaklarını düzenli olarak günceller.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Yönetim danışmanlığı hizmet pazarlama sürecini yönetmek	B.3	Tanıtım faaliyetlerinde bulunmak	B.3.1	Hedef pazara yönelik hizmet sunumuyla ilgili değerleri ve politikaları tanımlar.
				B.3.2	Kendisinin/firmasının marka bilinirliğini göz önünde bulundurarak uygun tanıtım dokümanı ve araçlarını oluşturur.
				B.3.3	Tanıtım ve sunum materyalini ilgili danışanın profiline uygun şekilde düzenler.
				B.3.4	Medya, sosyal etkinlikler ve mesleki etkinliklerde konuşmacı, panelist, katılımcı olarak; sunum, makale, mesleki bildirim ve benzeri araç ve yöntemlerle bilgi paylaşımında bulunarak tanınırlığını ve bilinirliğini artırır.
		B.4	Pazarlama bütçesini yapmak	B.4.1	Hazırladığı pazarlama planının gerçekleştirilmesi için gereken bütçe planlama çalışmasını yapar.
				B.4.2	Pazarlama bütçesini plana uygun şekilde izler.
				B.4.3	Bütçe gerçekleştirmelerini izleyerek dönemsel bütçe üzerinde gerekli güncellemeleri yapar.
				B.4.4	Dönem sonunda bütçe yönetimi performansını değerlendirerek gerekli olması halinde iyileştirme önlemleri alır.
		B.5	Hizmet alanında pazar geliştirme faaliyetlerinde bulunmak	B.5.1	Faaliyet gösterdiği pazarın politik, ekonomik, sosyal, yasal, çevre koşullarını yönetim danışmanlığı hizmet fırsatları açısından değerlendirir.
				B.5.2	Mevcut yönetim danışmanlığı hizmet kaynaklarının (yönetim danışmanı, bilgi veri tabanı, teknoloji ve yeni hizmet yöntemleri) değerlendirmesini yapar.
				B.5.3	Hedef pazara özgü hizmet tanıtım modeli ve yaklaşımı geliştirir.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
C	Danışanla iletişime geçmek	C.1	Danışanla ilgili bilgi toplamak	C.1.1	Danışanın dış çevre konumu konusunda bilgi toplar.
				C.1.2	Danışanın kendisi ve kuruluşu ile ilgili ön bilgi ve varsa referansları görüşme öncesi temin eder.
				C.1.3	Danışanla ilgili stratejisini ve hedeflerini oluşturmak için edindiği bilgiyi tanıtım/sunum materyali ile bütünleştirir.
		C.2	Danışanla temasa geçmek	C.2.1	Yapılacak görüşme için danışanın konumuna uygun görüşme ortamını sağlayacak görüşme şeklini belirler.
				C.2.2	Danışanla iletişimin kurulması ve sürdürülmesinde belirleyici olur.
		C.3	Danışanla, sorunları ve fırsatları konusunda mutabakata varmak	C.3.1	Danışanın sorunları, beklentileri ve ihtiyaçları hakkında bilgi alır.
				C.3.2	Danışanın karşılaşılabileceği fırsatlar ve tehditler konusunda bilgi paylaşır.
				C.3.3	Danışanın göremediği/dile getirmediği, kendi bilgi ve deneyimi ile öngördüğü sorunları danışana aktarır.
				C.3.4	Görüşmede, kendisinin ve yönetim danışmanlığı ekibinin farklı alanlarda ve sektörlerdeki bilgi ve deneyimlerini somut delillerle ortaya koyar.
				C.3.5	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmet ihtiyacı olması halinde, danışan ihtiyaçlarının tek noktadan ve/veya tek yönetim danışmanının hizmet/proje yönetimi sorumluluğunda karşılanmasının yaratacağı sinerji ve katma değeri neden ve sonuçlarıyla örnekleyerek anlatır.
				C.3.6	Danışanın sorunları ve olası fırsatlar konusunda fikir birliğine varılmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Yönetim danışmanlığı teklif sürecini yürütmek	D.1	Danışanın ihtiyacını belirlemek	D.1.1	İlişki ağından edindiği bilgiler ve gerekli görmesi halinde derinlemesine araştırma yaparak danışanla ilgili kapsamlı bilgiye ulaşır.
				D.1.2	Danışanın durumunu mevcut bilgiler, benzer kuruluşlar, en iyi uygulama örnekleri ve kendi bilgi birikimiyle harmanlayarak analiz eder.
				D.1.3	Danışan için ek uzmanlık desteği gerektiren alanları belirleyerek çözüm kaynaklarını ihtiyaç olarak tanımlar.
				D.1.4	Global ve sektörel değişim ve gelişim alanında sahip olduğu bilgi ve vizyonu danışanın ihtiyaçlarını tanımlamada kullanır.
				D.1.5	Hizmetin verilmesini etkileyecek etkenlere (ihtiyaç ve beklentinin gerçekleşmesi için alt yapısal diğer gereklilikler vb.) yönelik önlemleri tanımlar.
				D.1.6	Danışanın beklenti ve ihtiyacına, danışan kuruluşun yapısına ve dinamiklerine özgü çalışma yöntemini belirler.
		D.2	Teklifi yapılandırmak (devamı var)	D.2.1	Hizmet teklifinin amaç, kapsam ve hedeflerini belirler.
				D.2.2	Hizmetin farklı uzmanlık alanlarını ve aşamalarını belirler.
				D.2.3	Hizmetin çıktıları, başarı kriterleri ve ölçüm yöntemlerinin tanımlanmasını sağlar.
				D.2.4	Uzmanlık alanları ve aşamalara bağlı olarak her aşamada gerekecek genel kaynak ihtiyacını belirler.
				D.2.5	Danışanla ilişkiler ve yetki seviyeleri ile ilgili politikaları belirler.
				D.2.6	Yönetim danışmanlığı hizmetinde kullanılacak yöntemleri ve ilgili uygulama politikalarını belirler.
				D.2.7	Farklı uzmanlık alanları ve aşamalarına uygun uzman yönetim danışmanı ve/veya ekip lideri atamalarını yapar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Yönetim danışmanlığı teklif sürecini yürütmek	D.2	Teklifi yapılandırmak	D.2.8	Hizmet sürecinde dış kaynak kullanımı gerekmesi halinde, kaynak kullanım planı ve planlara bağlı bütçeleri yaptırır.
				D.2.9	Uzmanlık alanları ve aşamalarla ilgili dış kaynak kullanım plan ve bütçelerini değerlendirir.
				D.2.10	Kaynak kullanım planları ve bütçelerinin kabulünü yapar.
				D.2.11	Fiyatlandırma politikasını belirler.
				D.2.12	Teklifin sunuma hazır hale getirilmesini sağlar.
				D.2.13	Teklifin sunulma şekline ve yöntemine karar verir.
		D.3	Teklifte anlayış birliğine varmak	D.3.1	Teklifi ilgili makama ve danışanın beklentilerine uygun araçlarla sunar.
				D.3.2	Hizmetinin danışan kuruluşun misyonunda, değerlerinde ve performansında yaratacağı etkiler konusunda danışanı bilgilendirir.
				D.3.3	Hizmetin teknik yönlerini, projenin yaratacağı katma değeri danışana aktarır.
				D.3.4	Hizmetin performansını etkileyecek etkenleri ve başarı faktörlerini açıklar.
				D.3.5	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmeti sunulması halinde çalışmanın aşamaları ve nasıl yürütüleceği konusunda danışana kapsamlı bilgi aktarır.
				D.3.6	Hizmetinin getirebileceği olası değişime karşı direnç ve bu dirence karşı alınabilecek önlemler konusunda danışanı bilgilendirir.
				D.3.7	Teklifin iş planı ve finansal boyutunu net bir şekilde anlatır.
				D.3.8	Teklif ve önerilen hizmeti ile ilgili her türlü soru ve görüşü etkin bir şekilde yanıtlar.
D.3.9	Müzakere sonucunda değişiklik talebi gelmesi halinde uygun gördüğü değişiklikleri yapar.				
D.3.10	Teklif müzakeresi sırasında tüm ilgili ayrıntıların uygun yer ve şekilde kayda geçirilmesini sağlar.				

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Yönetim danışmanlığı sözleşme sürecini yürütmek	E.1	Sözleşmeyi hazırlamak	E.1.1	Hizmetle ilgili uzlaşım sağlanmış olan konu, içerik ve koşulları sözleşmeye dönüştürür.
				E.1.2	Gerekirse sözleşmeyle ilgili hukuki, mali ve benzeri konularda danışmanlık hizmeti alır.
		E.2	Sözleşmeyi onaylatmak	E.2.1	Sözleşme hükümleri üzerinde danışan ile görüşerek uzlaşım sağlar.
				E.2.2	Anlaşma koşulları çerçevesinde sözleşmenin yetkili kişilerce imzalanmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.1	Yönetim danışmanlığı hizmeti çalışma planını hazırlamak	F.1.1	Hizmet sözleşmesi kapsamında yer alan ve birden fazla uzmanlık konusunda, gerekirse dış kaynak kullanmayı da gerektiren hizmet çalışma planını hazırlar/hazırlatmak için farklı alanlarda çalışacak uzman ekiplerle görüşür.
				F.1.2	Uzman ekiplerin liderlerinin kendi konuları ile ilgili hizmetlerine yönelik çalışma planlaması yapmalarını koordine eder.
				F.1.3	Örtüşen ya da çakışan konularda yönetim danışmanlığı ekiplerini bir araya getirerek çakışma noktalarındaki risklerin belirlenmesini ve uygun çözümlerin geliştirilmesini koordine eder.
				F.1.4	Hedeflere ve hizmet çalışma planlarına bağlı olarak hizmet/proje yönetimi ile ilgili kritik performans göstergelerinin tanımlanmasını sağlar.
				F.1.5	Hizmet sözleşmesi kapsamındaki hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik detay faaliyet planının hazırlanmasını sağlar.
				F.1.6	Hazırlanan detay faaliyet planı ile ilgili muhtemel olumsuzlukları belirler ve gerekli önlemleri alır.
				F.1.7	Hazırlanan detay faaliyet planının kapsamlı kaynak değerlendirmesini yapar.
				F.1.8	Hizmet kapsamı ve danışanın mevcut yapısına uygun veri/bilgi toplama araçlarının (anket, soru formu, gözlem, bilgi formları vb.) danışan kuruluşa özgün hazırlanmasını sağlar.
				F.1.9	Hazırlanan veri/bilgi toplama araçlarının kullanılacağı bilgi/veri temin yönteminin (doküman/kayıt inceleme, görüşme, gözlem, dışarıdan temin vb.) danışan kuruluşa özgün hale getirilmesini sağlar.
				F.1.10	Danışanın, hizmet aşamalarında gerekli desteği verebilmesi için üstlenmesi gereken rol ve sorumlulukları tanımlar.
				F.1.11	Hazırlanan detay faaliyet planları ile çoklu ve karmaşık hizmet çalışma planının uygunluğunu değerlendirir.
				F.1.12	Hazırlanan detaylı proje çalışma planının danışan tarafından onaylanmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.2	Yönetim danışmanlığı hizmeti açılış hazırlıklarını yapmak/yaptırmak	F.2.1	Açılış toplantısında kullanılmak üzere verilecek danışmanlık hizmeti amaçlarını, hedeflerini, çalışma yöntemini, aşamalarını ve sürelerini içeren proje sunumunun hazırlanması için ekip liderleri ile görüşür.
				F.2.2	Açılış için hazırlanan sunumun hizmet sözleşmesi ve amaca uygunluğunu değerlendirir.
				F.2.3	Toplantıda katılımcılara dağıtılması gereken tüm dokümanların yeterli sayıda hazırlanmasını sağlar.
				F.2.4	Katılımcı isim listesinin hazırlanmasında ve danışmanlık hizmeti amacına uygun paydaş seçiminde danışana tavsiyede bulunur.
				F.2.5	Toplantı ortamının amaca ve katılıma uygun olmasını sağlar.
				F.2.6	Açılışı yaparak danışmanlık hizmetinin amacını ve özelliklerini anlatıp yönetim danışmanlığı hizmetinde görev alacak ekipleri tanıtır.
				F.2.7	Yönetim danışmanlığı hizmeti yönetimiyle ilgili seçilen sistem, süreç ve yöntemler ve değerlendirme kriterleri konusunda katılımcıların endişelerini uygun başarı örnekleri vererek giderir.
				F.2.8	Bilgi toplama dokümanlarının doldurulup iade edilmek üzere katılımcılara dağıtılmasını sağlar.
		F.3	Danışanla ilgili mevcut durum analizi çalışmasını yapmak/yaptırmak (devamı var)	F.3.1	İç/dış paydaşlara yönelik soru formları ve anket çalışmalarıyla toplanan veriyi/bilgiyi sistem bütünlüğünü ve etkileşimini dikkate alarak değerlendirir.
				F.3.2	Kritik önem taşıyan/anahtar üst seviye yöneticiler ve paydaşlarla sistem bütünlüğünü ve etkileşimini anlamak üzere birebir görüşür.
F.3.3	Danışan ortamına ve ele alınan konuların karmaşıklığına uygun değerlendirme teknikleri kullanılmasını sağlar.				

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.3	Danışanla ilgili mevcut durum analizi çalışmasını yapmak/yaptırmak	F.3.4	Gizliliği zedelemeyen, danışan veri/bilgilerini benzer sektör/kuruluş veri/bilgileriyle karşılaştırmak üzere kaynak bilgisi ve ilişki ağı desteğiyle karşılaştırma veri/bilgilerine erişir.
				F.3.5	Tespit edilen sorunların kök sorunlar olup olmadığına karar verir.
				F.3.6	Değerlendirme boşluklarını belirlenen yöntemlere göre tespit ederek yapılması gereken ek analizlere ve yöntemlere karar verir.
				F.3.7	Uzmanlık alanı dışında olan, danışan ve yönetim danışmanlığı hizmeti yararına incelenmesi/değerlendirilmesi gerekli uzmanlık konularını tanımlayarak uygun temin yöntemini önerir.
				F.3.8	Temin edilen veri/bilginin proje için gerekliliğine, yeterliliğine, doğruluğuna, güvenilirliğine bilgi ve deneyimiyle karar verir.
				F.3.9	Yönetim danışmanlığı hizmeti proje ekiplerinin yaptığı tüm değerlendirme ve yorumları sistem bütünlüğü ve etkileşimi kapsamında değerlendirir.
				F.3.10	Kurumsal dönüşüm alanlarının da tanımlandığı Mevcut Durum Analizi Raporu'nun sunumunu değerlendirir.
				F.3.11	Mevcut Durum Analizi Raporu hakkında danışanla mutabakat sağlar.
		F.4	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla uzlaşım sağlamak (devamı var)	F.4.1	Gelişim ve değişim alanları itibarıyla danışanın ihtiyaçlarını karşılayacak çözüm/iyileştirme alternatiflerinin tanımlanmasını sağlar.
				F.4.2	Mevcut durum analizi sonrası iyileştirme tasarımının danışanın kaynakları (insan gücü, finans, zaman gibi) ve kültürel (paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar ve semboller, yönetimin tercihleri vb.) kısıtlarıyla uyumlu tasarlanmasını sağlar.
				F.4.3	Her bir alternatifin danışana sunduğu fırsat ve tehditleri değerlendirir.
F.4.4	Alternatifleri kurumsal yapıya uygunluk ve etkililik açısından değerlendirip öncelik sırasına konmasını sağlar.				

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.4	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla uzlaşma sağlamak	F.4.5	Çözüm/iyileştirme önerilerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçlar ve gerekçeleri konusunda ekip liderleriyle görüş birliğine vararak danışanı bilgilendirir.
				F.4.6	Gelişim ve değişim alanları itibarıyla, misyon, vizyon, politikalar, hedef ve stratejilere en uygun çözüm/iyileştirme alternatifleri ve stratejik uygulama hedefleri konusunda danışanla uzlaşma sağlar.
				F.4.7	Gelişim ve değişimin gerçekleştirilmesi için yol haritası konusunda uzlaşma sağlar.
		F.5	Yönetim danışmanlığı hizmetinin/projesinin hedeflere ulaşması için uygun yöntem kullanmak/kullandırmak	F.5.1	Hedeflere ulaşmak için mevcut yöntemlerden uygun olanları değerlendirerek gerektiğinde yeni yöntemler önerir.
				F.5.2	Yönetim danışmanı ve uzman takımlarını oluşturmak üzere, uygulamanın hangi kısmında, kimlerin görev alacağını ve hedeflerini belirler.
				F.5.3	Danışan ve yönetim danışmanı katımlı grup çalışmalarında başarılı sonuçlar almak üzere kullanılacak araç ve yöntemler konusunda önerilerde bulunur.
				F.5.4	Hedeflere ve iş planlarına bağlı olarak proje ekiplerince gerçekleştirilen hizmetin başarı göstergelerini ve izleme yöntemlerini değerlendirir.
				F.5.5	Hizmet/proje sürecinde yapacağı sorgulamalar ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek hizmet/proje ekibinin dikkatini, uygulamanın farklı alan ve yöntemleri arasındaki olası örtüşme ve etkileşim noktalarına çeker.
		F.6	Hizmet/Proje uygulama planını hazırlamak/hazırlatmak	F.6.1	Mutabık kalınan her iyileşme/gelişim alanına yönelik uygulama çalışmaları kapsamı ve uygulama yöntemini hizmet/proje ekip liderleri ve danışanla mutabakat sağlayarak tanımlar.
				F.6.2	Hizmet/proje sürecinde yenilikçilik ve yaratıcılık fırsatlarının öne çıkarılmasını teşvik eder.
				F.6.3	Mutabık kalınan her değişim ve gelişim alanı ile ilgili faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren hizmet/proje zaman çizelgesini hazırlar.
				F.6.5	Hizmetin/Projenin bütünü için kritik performans göstergelerini, risk ve tehditleri ekip liderleri ile birlikte tanımlar.
				F.6.6	Gerekirse hizmet/proje ile ilgili ek yönetim danışmanlığı hizmet/proje kapsamı ücret ve ödeme koşullarını belirler.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.7	Uygulama planı değişiklikleri üzerinde mutabakat sağlamak	F.7.1	Hizmet/proje üzerinde danışan tarafından talep edilebilecek değişikliklerin sınırları konusunda hizmet/proje ekip liderleri ile ön çalışma yapar.
				F.7.2	Hizmet/proje kapsamı üzerinde, danışan taleplerine uygun değişikliklerin sınırları konusunda inisiyatif kullanır.
				F.7.3	Projeye ilgili değişiklik detaylarının ilgili maddelerle bağlantılı olarak kayıt altına alınmasını sağlar.
				F.7.4	Kesin mutabakata varılmış konu ve koşulların toplantı notuyla kayıt altına alınmasını sağlar.
		F.8	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje bütünlüğünü sağlamak	F.8.1	Danışanın, birden fazla hizmet/proje ekibiyle birlikte çalışma beklentilerini de dikkate alarak, hizmet/proje ekiplerinin ilişkisini ve iletişim yöntemlerini ekip liderleri ile birlikte yapılandırır.
				F.8.2	Kaynak kullanımının hizmet/proje planına uygun olarak teminini sağlar.
				F.8.3	Gerçekleşen çalışmaları ekip liderleriyle birlikte ana proje planına göre değerlendirir.
				F.8.4	Ana/alt hizmet/proje planından sapma olması halinde yapılması gereken çalışmaları ekip liderleriyle birlikte belirler.
				F.8.5	Çoklu ve karmaşık hizmet/proje uygulama sürecinde, projeyi ve çalışmaları etkileyecek yeni gelişmeleri dikkate alır.
				F.8.6	Çoklu ve karmaşık hizmet/proje uygulamasına ilişkin sözlü ve yazılı veri ve bilgilerin kayıt altına alınmasını sağlar.
		F.9	Kaynak kullanımını izlemek	F.9.1	Hazırlanmış olan kaynak ihtiyaçları ve yedekleme planının güncel tutulmasını sağlar.
				F.9.2	Gerekli kaynakların plana uygun zamanında teminini izler.
				F.9.3	Hizmet/Proje ekiplerinin kaynak kullanımı ve performansını izler.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.10	Hizmet/proje raporunu hazırlatmak	F.10.1	Her gelişim ve dönüşüm alanına ait hizmet/proje raporunun tanımlı standartlara uygun şekilde hazırlanmasını sağlar.
				F.10.2	Raporun sonuçlarla ilgili mantıksal çerçevesinin hazırlanmasını sağlar.
				F.10.3	Raporda yer alan yorum ve önerilerin tutarlı ve uygun olması konusunda hizmet/proje ekiplerinin birlikte çalışmalarını sağlar.
		F.11	Hizmet/proje raporunu değerlendirmek	F.11.1	Her gelişim ve dönüşüm alanına ait hizmet/proje raporunun tanımlı standartlara uygunluğunu değerlendirir.
				F.11.2	Raporun sonuçlarla ilgili mantıksal çerçevesinin tutarlılığını değerlendirir.
				F.11.3	Rapor sonuçlarıyla ilgili yorumlara ve önerilere, kapsam ve derinlik bakımından katkıda bulunur.
		F.12	Hizmet/proje raporunun sunumunu yapmak	F.12.1	Danışana yapılacak proje raporu sunumu için zaman, yer ve sunum yöntemini belirler.
				F.12.2	Projenin nihai raporunun sunumunu yapar/yaptırır.
				F.12.3	Danışanın proje nihai raporu ve sunumu ile ilgili tüm sorularını cevaplar.
		F.13	Şikâyetleri ele almak	F.13.1	Şikâyetlere, hizmet/proje çalışmalarını olumsuz etkilemeyecek şekilde çözüm üretir.
				F.13.2	Şikâyetlere çözüm üretilmezse doğru kaynaktan (danışan yöneticisinden, konunun uzmanından, diğer uzman danışmanlardan vb.) yardım talebinde bulunur.
				F.13.3	Yasal sonuçlar doğurabilecek şikâyetlere karşı önlem alır (kayıt/tutanak tutmak, ilgilileri bilgilendirmek vb.).
				F.13.4	Şikâyetlere ve şikâyet değerlendirmesine ilişkin kayıtların tutulmasını sağlar.
		F.14	Hizmet/proje kapanışını yapmak (devamı var)	F.14.1	Danışan ile hizmetin/projenin amaç ve hedeflerine, sürdürülebilir sonuçlarla ulaşıldığının mutabakatını yapar.
F.14.2	Uygulamayla ilgili değerlendirme sonuçlarına göre potansiyel iyileştirmeleri önerir.				

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek (devamı var)	F.14	Hizmet/proje kapanışını yapmak	F.14.3	Danışana, işbirliğinin sürekliliğini sağlayıcı önerilerde bulunur.
				F.14.4	Rapor sunumu sonucu danışanla birlikte bir sonraki adımı planlar.
				F.14.5	Rapor sunumu sürecindeki geribildirimleri kayıt altına alarak değerlendirir.
		F.15	Kendisinin ve ekip danışmanlarının hizmetini değerlendirmek	F.15.1	Danışan memnuniyet anketleri vasıtasıyla kendisinin ve ekibinin, danışan tarafından değerlendirmesini sağlar.
				F.15.2	Kendisinin ve ekibinin hizmet performansını, hizmet/proje planında tanımlanmış olan performans kriterlerine göre değerlendirir.
				F.15.3	Kendisini ve ekibini geliştirmeye yönelik gereksinimleri belirler.
		F.16	Projenin etkinliğini izlemek	F.16.1	Seçilen sistem, süreç ve yöntemler ile değerlendirme kriterleri konusunda, ekip liderleri ve danışan ekiplerinin katılımıyla birlikte, fikir birliğine varılmasını sağlar.
				F.16.2	Değerlendirmelerin doğrulanmış verilerle yapıldığını denetler.
				F.16.3	Veri eksikliğinde kullanılan varsayım ve parametrelerde danışan mutabakatını arar.
				F.16.4	Proje süresince sözlü verileri ve gözlemlerini değerlendirir.
				F.16.5	Müşteri memnuniyetini sürekli ilişkiler ve geribildirimlerle değerlendirerek proje yönetiminde önlemler alır.
				F.16.6	Beklenenin dışında gelişmeler varsa bunun nedenlerini araştırır, bilgi ve deneyimiyle diğer olası gelişmeleri değerlendirir.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek	F.17	Hizmet/proje performansını değerlendirmek	F.17.1	Ekip ve bireylerin performanslarını belirlenen performans göstergeleri ve hedeflerle kıyaslar.
				F.17.2	Ekip ve bireylerin performansı konusunda kendilerine geribildirimler yaparak yönlendirmede bulunur.
				F.17.3	Hizmet/proje sonuçlarının iyileştirilmesi için yeni ve muhtemel gelişmeleri dikkate alır.
				F.17.4	Gerçekleşen çalışmalarını plana göre değerlendirerek potansiyel hata ve uygulama boşluklarını iş bitiminden önce belirler.
				F.17.5	Proje kapanışından önce, proje amacına uygun olarak, bilgi ve becerinin uygulanabilir şekilde aktarılmış olduğunun ve sonuçların sürdürülebilir olduğunu danışmanla birlikte değerlendirir.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
G	Yönetim danışmanlığı hizmet ilişkilerini ve mesleki ilişkileri yürütmek (devamı var)	G.1	Danışanla karşılıklı rolleri belirlemek	G.1.1	Hizmet sürecindeki ve projedeki rolleri ve sorumlulukları uygun taksim edebilmek için danışanın (yönetici ve proje üyelerinin) yetkinliklerini, bilgi birikimini, yaklaşımlarını, organizasyondaki rolünü ve görevlerini analiz eder.
				G.1.2	Danışanın ve kendisinin üstleneceği rolleri ve uygulama esaslarını belirler.
				G.1.3	Hizmetin/projenin planlanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde karşılıklı rollerin tanımını değişen koşullara uyarlar.
		G.2	Danışanla ilişkileri geliştirmek	G.2.1	Danışanla birlikte ortak çalışma düzenini kurar.
				G.2.2	Danışanın değişimin liderliğini üstlenmesine yardım eder.
				G.2.3	Danışan-danışman ilişkileri konusunda kayıt tutar.
				G.2.4	İlişkilerdeki geri bildirimleri, ilişkileri geliştirmede araç olarak kullanır.
				G.2.5	Yönetim danışmanlığı hizmeti/projesi kapanışından sonra da ilişkileri sürdürür.
		G.3	Danışanı ve ekiplerini kendi başlarına hareket eder duruma getirmek	G.3.1	Gelişim ve değişimi başlatma ve sürdürme konusunda danışanın kendi yetkinliklerini değerlendirmesine destek verir.
				G.3.2	Gelişim ve değişimi başlatma ve sürdürme konusunda yapılan yetkinlik analizi sonuçlarına göre danışanın gelişim planı yapmasına destek verir.
				G.3.3	Danışanı, yararlanabileceği diğer görüş ve destek kaynakları konusunda bilgilendirir.
		G.4	Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek	G.4.1	Yönetim danışmanlığı hizmetindeki/projesindeki paydaşları ve paydaşların çalışmalarda yaratacağı etkileri belirler.
				G.4.2	Paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler kurar.
				G.4.3	Paydaşlarla karşılıklı güven ve saygıya dayalı iletişim ortamını oluşturur.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
G	Yönetim danışmanlığı hizmet ilişkilerini ve mesleki ilişkileri yürütmek	G.5	Diğer danışmanlarla/ meslektaşlarla ilişkileri yürütmek	G.5.1	Sahip olduğu mesleki iletişim ağını kullanarak diğer danışmanlarla/meslektaşlarla kalıcı ve sürdürülebilir ilişkiler kurar.
				G.5.2	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla mesleki uygulamalar konusunda bilgi paylaşır.
				G.5.3	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla yaptığı yazılı/sözlü anlaşmalara uyar.
				G.5.4	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla arasında oluşabilecek olası çıkar çatışmalarını önceden tanımlar ve önlemlerini alır.
				G.5.5	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla sürdürdüğü ilişkiyi izler, ilişkilerindeki olası olumsuz gelişmelere karşı tedbir alır.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
H	Birey ve ekiplerin gelişimine destek vermek (devamı var)	H.1	Bireylerin ve ekiplerin gelişim gereksinimlerini planlamak	H.1.1	Ekiplerin ve kendisi de dâhil olmak üzere bireylerin mevcut hedeflerini ve gelecekteki ihtiyaçlarını değerlendirir.
				H.1.2	Ekip üyelerine kendi gelişim gereksinimlerini belirleme fırsatı verir.
				H.1.3	Ekibin ve bireylerin performanslarını değerlendirerek ekip çalışması ve kişisel gelişim gereksinimlerini belirler.
				H.1.4	Sorumluluğundaki tüm personelin eğitim ve kişisel gelişim konularında gerçekçi ve ölçülebilir hedeflere dayalı gelişim planlarını hazırlar.
				H.1.5	Kişisel gelişim planlarında kullanılacak yöntem ve kaynak ihtiyaçlarını tanımlar.
				H.1.6	Kendisi de dâhil olmak üzere ekiplerin ve bireylerin gelecekteki performansını arttırmak için geribildirimden yararlanır/yararlanılmasını sağlar.
		H.2	Planlanan ekip ve bireysel gelişim faaliyetlerini desteklemek	H.2.1	Ekiplerin, bireylerin ve organizasyonun hedeflerini destekleyen, mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanacak eğitim, oryantasyon, mentorluk gibi geliştirme faaliyetlerini organize eder.
				H.2.2	Ekip ve bireylerin gereksinimleri, hedefleri, tercih ettikleri öğrenme şekilleri, iş kısıtları ve ekip hedefleri doğrultusunda gelişim faaliyetlerine destek verir.
				H.2.3	Tüm ekip ve bireylere, gelişim faaliyetlerine erişim konusunda fırsat eşitliği sağlar.
		H.3	Bireylerin ve ekiplerin gelişimlerini değerlendirmek (devamı var)	H.3.1	Ekip ve bireylerle, gelişim konusunda yaptığı görüşme ve anlaşma doğrultusunda gerçekleştirenleri düzenli aralıklarla izleyerek gelişimi değerlendirir.
				H.3.2	Yapılan gelişim faaliyetlerinin ekip ve organizasyon hedeflerine katkılarını değerlendirir.
				H.3.3	Değerlendirmeyi açık ve uzlaşma sağlanmış kıstaslara göre, yeterli, geçerli, güvenilir bilgiye dayandırarak objektif biçimde yapar.
				H.3.4	Ekip üyelerine bireysel performanslarını ve ekip performansını değerlendirme fırsatı verir.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
H	Birey ve ekiplerin gelişimine destek vermek	H.3	Bireylerin ve ekiplerin gelişimlerini değerlendirmek	H.3.5	Verdiği desteğin kalitesi konusunda ekiplerin ve bireylerin geri bildirimlerini alır ve yanıtlar.
				H.3.6	Belirlenmiş gelişim ihtiyaç ve izleme kayıtlarının prosedürlerle uyumunu sağlar.
				H.3.7	Değerlendirme sonuçlarını uygun şekil ve zamanda kaydeder ve yetkililerle paylaşır.
		H.4	Bireylerin ve ekiplerin gelişimini iyileştirmek	H.4.1	Gelişim faaliyetlerinin iyileştirilmesinde ekip ve bireylerin görüş ve önerilerini de alır.
				H.4.2	Gelişim faaliyetlerinin yararlılığını ve uygulanabilirliğini yeterli, geçerli ve ilgili bilgi ile değerlendirir.
				H.4.3	Gerçekleştirilen gelişim faaliyetlerinin etkili ve uygun olmadığı anlaşıldığında gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak yeni seçenekleri ekip ve bireylerle yapacağı uzlaşma doğrultusunda geliştirir.
				H.4.4	Gelişim çalışmaları ile ilgili iyileştirme önerilerini uygun şekil ve zamanda ilgili kişilere sunar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
I	Mesleki gelişim ve mesleği geliştirici faaliyetleri yürütmek	I.1	Mesleki gelişime destek vermek	I.1.1	Meslek standartlarının uygulanmasına, geliştirilmesine ve bilinirliğin yaygınlaştırılmasına çeşitli mesleki etkinliklere katılarak ve makale/bildiri sunarak destek verir.
				I.1.2	Etik davranış kurallarının uygulanması, geliştirilmesi ve bilinirliğinin yaygınlaştırılması için ilgili panel, konferans, kongre ve benzeri etkinliklere ve tartışmalara katılarak destek verir.
				I.1.3	Üyesi olduğu meslek kuruluşlarının faaliyetlerine katılır ve geliştirilmesine katkıda bulunur.
				I.1.4	Üyesi olduğu meslek kuruluşunda etkin rol almaya ve katkıda bulunmaya önem verir.
		I.2	Mesleki faaliyetlerin tanıtımına destek vermek	I.2.1	Mesleğin tanınırlığını arttırmayı amaçlayan faaliyetlerde aktif rol alır.
				I.2.2	İş çevresine yönelik etkinliklerde mesleği temsil eder.
				I.2.3	Mesleği ile ilgili konferans, fuar, kongre, sempozyum gibi etkinliklerde aktif rol alır.

3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman

1. Bilgisayar ve çevre/destek donanımları (yazıcı, tarayıcı, harici bellek vb.)
2. Eğitim salonu donanımları (yazı tahtası, flip-chart, projeksiyon cihazı, akıllı tahta, erişim cihazları içeren evrak dolabı vb.)
3. İletişim araçları (Telefon, tele-konferans sistemleri, faks, kablosuz internet, modem vb.)
4. Kaynak ve uygulama dokümanları (genel formlar, prosedürler, iş talimatları, toplu / bireysel iş sözleşmeleri vb.)
5. Kırtasiye malzemeleri (Kâğıt, kalem, delgeç vb.)
6. Ofis araçları (Fotokopi makinesi, evrak imha cihazı, hesap makinesi, kilit sistemi vb.)
7. Ofis yazılımları
8. Ses ve görüntü kaydetme, görüntüleme ve geri oynatma cihazları (fotoğraf makinesi, video kamera, ses kayıt cihazı vb.)

3.3. Bilgi ve Beceriler

1. Analitik düşünme becerisi
2. Analitik teknikler kullanma bilgi ve becerisi
3. Anlaşmazlıkları fikir birliği sağlayarak giderme becerisi
4. Araştırma yapma bilgi ve becerisi
5. Başkalarını etkileme ve ikna becerisi
6. Bilgi araştırma ve sağlama becerisi
7. Bütçe planlama becerisi
8. Çok yönlü/multidisipliner yaklaşımla nesnel ve soyut çıkarımda bulunma ve yorumlama becerisi
9. Değişimi yönetme becerisi
10. Denetleme ve değerlendirme becerisi
11. Etkin görüşme teknikleri bilgi ve becerisi
12. Etkin sözlü ve yazılı iletişimle etkileme becerisi
13. Etkin sunum tekniklerini kullanım becerisi
14. Etkin toplantı ve çalıştay yönetimi becerisi
15. Farklı grupları ortak paydalara doğru motive etme becerisi
16. Farklı sistemlerin etkileşimi kapsamında ihtiyaç analizi yapabilme becerisi
17. Fırsatları görme ve değerlendirme becerisi
18. İletişimi yönlendirme becerisi
19. İnisiyatif kullanma becerisi
20. İş sağlığı ve güvenliği bilgisi

21. İş takip etme ve sonuçlandırma becerisi
22. Kalite bilincini geliştirme becerisi
23. Kararları yönlendirme becerisi
24. Karmaşık aktiviteleri planlama ve yönetim becerisi
25. Kendini ifade edebilme becerisi
26. Kişilik tipleri ve davranış tarzları bilgisi
27. Mesleki etik yüklenim bilgisi
28. Mesleki standartlar bilgisi
29. Mesleki ve konuya özgü teknik terimler bilgisi
30. Müzakere teknikleri uygulama becerisi
31. Ofis yazılımları ve konusuyla ilgili diğer bilgisayar uygulamalarını etkin kullanma becerisi
32. Ortak anlayışı sağlama becerisi
33. Planlı öğrenme ve öğretme becerisi
34. Proje yönetimi bilgisi
35. Raporlama tekniklerini etkin kullanma bilgi ve becerisi
36. Sistem tasarımı becerisi
37. Sistemli ve organize çalışma becerisi
38. Sorunları sistem bütünü içinde öngörme ve önlem geliştirme becerisi
39. Stratejik senaryolar geliştirme becerisi
40. Stresli ortamları yönetme becerisi
41. Takım oluşturma ve yönetme becerisi
42. Tanımlama ve kavram geliştirme becerisi
43. Temsil becerisi
44. Yaratıcı fikir geliştirme ortamı oluşturma ve yönetme becerisi
45. Yetkinlik geliştirme becerisi
46. Yönetim ve liderlik becerisi

3.4. Tutum ve Davranışlar

1. Adil olmak
2. Aktif dinleyici olmak
3. Bağımsız olmak
4. Bakımlı ve giyimde titiz olmak
5. Başkalarının görüşlerine değer vermek
6. Bilgi ve deneyimi kapsamında iş kabul etmek

7. Çevre korumaya duyarlı olmak
8. Çıkar çatışmasına girmemek
9. Çözüm odaklı olmak
10. Danışanı gelişmeler hakkında bilgilendirmek
11. Danışanın çıkarlarını korumak
12. Değişime açık olmak
13. Disiplinli olmak
14. Duygularını kontrol edebilmek
15. Eleştiriye açık olmak
16. Gizliliğe uymak
17. Gözlemci olmak
18. Güven ve uzlaşım ortamı oluşturmak
19. Güvenilir olmak
20. Hoşgörülü olmak
21. İlişkilerde ayrımcılık yapmamak
22. İlişkinin sürekliliğini sağlamak
23. İş temini için çıkar sağlamamak
24. Kalite odaklı olmak
25. Kararlı davranmak
26. Mesleğin gelişim ve tanınırlığına destek vermek
27. Mesleğini saygın biçimde temsil etmek
28. Mesleki etiğe uygun davranmak
29. Mesleki kuruluşlarda aktif üye olarak yer almak
30. Mesleki ve kişisel gelişimini sürdürmek
31. Nüfuz kullanmamak
32. Olumlu yaklaşım sergilemek
33. Öngörü sahibi olmak
34. Önyargılı olmamak
35. Özgüveni yüksek olmak
36. Planlı olmak
37. Profesyonel yaklaşımı korumak
38. Soğukkanlılığını korumak
39. Sonuç odaklı olmak
40. Sorumluluk sahibi olmak
41. Tarafsız olmak

42. Ücretini hizmetine dayandırmak
43. Yasalara uymak
44. Zamanı etkin kullanmak

4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) meslek standardını esas alan ulusal yeterliliklere göre belgelendirme amacıyla yapılacak ölçme ve değerlendirme, gerekli şartların sağlandığı ölçme ve değerlendirme merkezlerinde yazılı ve/veya sözlü teorik ve uygulamalı olarak gerçekleştirilecektir.

Ölçme ve değerlendirme yöntemi ile uygulama esasları bu meslek standardına göre hazırlanacak ulusal yeterliliklerde detaylandırılır. Ölçme ve değerlendirme ile belgelendirmeye ilişkin işlemler Mesleki Yeterlilik, Sınav ve Belgelendirme Yönetmeliği çerçevesinde yürütülür.

Not: Bu kısım Resmi Gazete’de yayımlanmayacak sadece MYK web sitesinde yer alacaktır.

Ek: Meslek Standardı Hazırlama Sürecinde Görev Alanlar

1. Meslek Standardı Hazırlayan Kuruluşun Meslek Standardı Ekibi:

Ahmet MÜDERRİSOĞLU, ANKON, Genel Müdür, Danışman- YDD Yönetim Kurulu Üyesi

Aysun GÜRPINAR, BAS-TEK Bilgi Teknolojisi Danışmanlık, Yönetici- Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Üyesi

Celal SEÇKİN, Seçkin Danışmanlık, Kurucu Ortak, Danışman, YDD Üyesi

Dr. Meral Arık TOPRAK, Kültür Üniversitesi Öğretim Üyesi, Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Meslek Kurulu Üyesi

Fahrettin OTLUOĞLU, Model Yönetim Danışmanlık, Genel Müdür-Sertifikalı Yönetim Danışmanı - YDD Meslek Kurulu Başkanı

Hakan ZOBU, Zobu Consulting, Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Meslek Kurulu Üyesi

Haşmet Fevzi ÇAKMAK, Kalite Sistem Danışmanlık, Genel Müdür- Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Üyesi

İsa ATEŞ, AYYILDIZ Danışmanlık, Yönetici Ortak, Danışman – YDD Üyesi

Sevim ÇAVDARLI, Kaynak Sistem Danışmanlık, Genel Müdür, Danışman, YDD Üyesi

Sıdıka AKBULUT, KARİHA Danışmanlık, Kurucu Ortak, Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Meslek Kurulu Üyesi

Şengül KÜLAHLI, KA Grup, Kurucu Ortak, Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Yönetim Kurulu Üyesi

Tülin SEÇEN, ICC Danışmanlık, Genel Müdür- Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Yönetim Kurulu Başkanı

Zeynep TURA, TANGRAM Danışmanlık, Genel Müdür-Sertifikalı Yönetim Danışmanı- YDD Yönetim Kurulu Üyesi

2. Görüş İstenen Kişi, Kurum, Kuruluşlar

Ankara Kalkınma Ajansı

Ankara Sanayi Odası

Ankara Ticaret Odası

Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Ege Bölgesi Sanayi Odası

Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gaziantep Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM)

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İstanbul Kalkınma Ajansı
İstanbul Sanayi Odası
İstanbul Ticaret Odası
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İzmir Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM)
İzmir Kalkınma Ajansı
Kariyer Danışmanlığı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Derneği
KOÇ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)
Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
Mevlana Kalkınma Ajansı
Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD)
Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Profesyonel Danışmanlar Derneği (PRODER)
Proje Yönetim Derneği
Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi
Sanayi, Ticaret, Enerji, Tabii Kaynaklar, Bilgi ve Teknoloji Komisyonu
T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü
T.C. Başbakanlık, İdareyi Geliştirme Başkanlığı
T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Sanayi Genel Müdürlüğü
T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Verimlilik Genel Müdürlüğü
T.C. Ekonomi Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı
T.C. Kalkınma Bakanlığı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü
T.C. Kalkınma Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü
T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
Türk Akreditasyon Kurumu
Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)

Türk Standartları Enstitüsü
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
Türkiye İhracatçılar Meclisi
Türkiye İstatistik Kurumu
Türkiye İş Kurumu, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı
Türkiye İşadamları ve Sanayicileri Konfederasyonu
Türkiye Kalite Derneği
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) Üyeleri
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

3. MYK Sektör Komitesi Üyeleri ve Uzmanlar

Fehmi YERLİKAYA,	Başkan (Milli Eğitim Bakanlığı)
İbrahim BİLDİK,	Başkan Vekili (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Fatma Nur BAŞAYAR,	Üye (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı)
İlhan ERTÜRK,	Üye (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)
Prof. Dr. Ömer TORLAK,	Üye (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı)
Zahit GÖNENCAN,	Üye (Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Can Özgür YARDIMCI,	Üye (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu)
Ahmet ŞAĞAR,	Üye (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)
Ersin ARTANTAŞ,	Üye (Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu)
Özgün Millioğulları KAYA	Üye (Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Süleyman ARIKBOĞA,	Üye (Mesleki Yeterlilik Kurumu)
Firuzan SİLAHŞÖR,	Başkan Yardımcısı Vekili (Mesleki Yeterlilik Kurumu)
Fatma GÖKMEN	Sektör Komitesi Temsilcisi (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı-Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü)

4. MYK Yönetim Kurulu

Bayram AKBAŞ,	Başkan(Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Temsilcisi)
Doç. Dr. Ömer AÇIKGÖZ,	Başkan Vekili (Milli Eğitim Bakanlığı Temsilcisi)
Prof. Dr. Mahmut ÖZER,	Üye (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Temsilcisi)
Bendevi PALANDÖKEN,	Üye (Meslek Kuruluşları Temsilcisi)
Dr. Osman YILDIZ,	Üye (İşçi Sendikaları Konfederasyonları Temsilcisi)
Mustafa DEMİR,	Üye (İşveren Sendikaları Konfederasyonu Temsilcisi)