



ULUSAL MESLEK STANDARDI

**YÖNETİM DANIŞMANI
SEVİYE 6**

REFERANS KODU /

RESMİ GAZETE TARİH-SAYI/ ...

Meslek:	YÖNETİM DANIŞMANI
Seviye:	6^I
Referans Kodu:	
Standardı Hazırlayan Kuruluş(lar):	Yönetim Danışmanları Derneği (YDD)
Standardı Doğrulayan Sektör Komitesi:	MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi
MYK Yönetim Kurulu Onay Tarih/Sayı:	 Tarih ve Sayılı Karar
Resmi Gazete Tarih/Sayı:	
Revizyon No:	00

^I Mesleğin yeterlilik seviyesi, sekizli (8) seviye matrisinde seviye (..) olarak belirlenmiştir.

TERİMLER, SİMGELER VE KISALTMALAR

ANALİZ, ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ: Mesleğin icrası sırasında kullanılan tüm bilgi, yöntem, usul ve yaklaşımlar ile uluslararası kabul görmüş danışmanlık mesleğine ait metot ve yöntemlerin tümünü,

BİLGİ GÜVENLİĞİ: Bir kuruluştaki işlerin sürekliliğinin sağlanması, işlerde meydana gelebilecek aksaklıkların azaltılması ve yatırımlardan gelecek faydanın artırılması için bilginin geniş çaplı tehditlerden korunmasını sağlayan önlemler dizisini,

BİLGİ TOPLAMA TEKNİKLERİ: Belirli bir konuda yapılacak danışmanlık projesi için gereken bilgilerin toplanmasında kullanılan yöntemlerin (anketler, mülakatlar/mülakat formları, istatistikî bilgi toplama yöntemleri, odak grup çalışmaları, beyin fırtınası toplantıları, çalıştaylar, arama toplantısı vb.) tümünü,

BÜTÇE PLANLAMA: Kuruluşun ölçülebilir ve izlenebilir olan, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan ve rakamlarla ifade edilen ayrıntılı ve kısa süreli faaliyetlerin planlanması çalışmasını,

DANIŞAN: Yönetim Danışmanına başvuruda bulunan küçük ve orta boy işletmeler, büyük işletmeler; ortaklar, üst yöneticiler, direktör ve diğer yönetici ve uzmanlar; kar amaçlı olmayanlar dâhil, özel ve kamu sektörü kuruluş ve kurumları ile bunların ilişki ve etkileşim içinde olduğu, iç ve dış, birincil ve ikincil paydaşların tümünü,

DANIŞAN KURULUŞ KÜLTÜRÜ: Kuruluşun tüm bireyleri tarafından kabul görmüş ve uygulanmakta olan değerler, inançlar ve ilkeler bütünü; kurum kültürünü,

DANIŞMANLIK KURULUŞU: Yönetim danışmanlığı hizmeti veren tüzel kişiliği,

DANIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ: Genellikle danışmanlık projelerinin sonunda yapılan ve danışanın proje çalışmaları, danışman(lar) ve proje çıktılarına dair memnuniyetini ve beklentilerinin karşılanma oranını tespit etmeye yönelik anket çalışmasını,

DANIŞMANLIK ROLLERİ: Danışmanın proje süresince üstlenmesi gereken, uzman, eğitimci, gelişim kolaylaştırıcı, yönlendirici gibi rolleri,

DEĞERLENDİRME: Sonuçlar ile verimliliğin ve etkililiğin yorumlanma sürecini,

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

DEĞERLER: Kuruluşun varlığı, iş standartları, çalışanlar arasında ve iş paydaşlarıyla ilişkilerin sürdürülmesi, işleyiş ve kuruluşun sürekliliğini sağlamak ve sürdürmek için kurum yönetimi ve çalışanları tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançları,

DEĞİŞİM VE GELİŞİM ALANLARI: Danışmanlık projesi sürecinde yapılan analiz ve tespit çalışmaları sonunda elde edilen bulgulara dayanarak belirlenen ve danışan kuruluşun

üzerinde değişim ve geliştirme yapması önerilen (organizasyon, yönetim, faaliyet konusu, hedef kitle/pazar, stratejiler vb.) konuları,

DEĞİŞİM YÖNETİMİ: Kuruluşlarda gerçekleştirilen danışmanlık faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan değişiklikler ve yenilikler bütünüün planlı ve kontrollü bir şekilde yönetilmesini,

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

GİZLİLİK: Yalnız yetkilendirilmiş kişilere sunulacak bilginin korunmasını,

HEDEF: Ulaşılmaması net olarak tanımlanmış, amaca yönelik, ölçülebilir, ortak kabul görmüş, gerçekleştirilebilir kriterlere bağlı olarak belirlenen ve gelecekte varılmak istenen noktayı,

İŞ PLANI: Yeni iş kuran ya da bir yatırım yapmak isteyen girişimcilerin, iş kurma veya yatırım yapma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlediği dokümanı,

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliğini,

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

İŞGÜCÜ YÖNETİMİ: Kurum ve organizasyonlarda çalışanların, çalıştıkları yere maksimum fayda sağlayabilmeleri için mevcut bölgenin yasaları çerçevesinde etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların tümünü,

KALİTE YÖNETİMİ: Kurum ya da organizasyona ait tüm süreçlerin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik katılımcı yönetim anlayışı,

KAYNAK: İnsan, para, zaman, bilgi, deneyim, alet-ekipman, makine, malzeme, hizmet, amaçlara yönelik kullanılabilir enerji ve fiziki varlıkları,

KAYNAK YÖNETİMİ: Kuruluşun sahip olduğu kaynakların etkin ve sonuca odaklı şekilde yönetilmesini sağlayan yöntem ve sistemler bütünü,

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

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

MESLEKİ ETİK: Mesleki faaliyetin sürdürülmesi aşamasında ahlaki ve mesleki ilkelere göre hareket etme disiplini ve anlayışını,

MÜZAKERE TEKNİKLERİ: Belirli bir sistematığı, ilkeleri ve araçları olan; kişinin kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere, itiraz ve engelleri doğru anlamak ile ikna için profesyonel yöntemler kullanmayı içeren karmaşık ilişki süreci,

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

PERFORMANS YÖNETİMİ: Kuruluşun iş dünyasındaki hedeflerinin belirlenmesi, başarı seviyesinin gözden geçirilmesi, kurumsal ve kişisel performansın değerlendirilerek gelişim alanlarının belirlenmesi ve paydaşların işbirliğinin artırılmasını sağlamak üzere; strateji ve iş hedefleriyle bütünleşik, kuruluşun ileriye yönelik plan ve projelerde başarılı olabilmesine olanak sağlamak üzere tasarlanan, çalışan ve yönetici arasındaki ortak yönetsel süreci,

PLAN: İhtiyaçların ve hedeflerin karşılanabilmesi/gerçekleştirilebilmesi için yapılacak işleri zaman, yer, kişi, standart, yöntem ve kaynaklar itibarıyla belirten yazılı veya sözlü kararların yer aldığı dokümanı,

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

POLİTİKA: Yönetim sistemleri ve süreçlerde uygulamaya yönelik kural ve yönlendirmeleri,

RİSK YÖNETİMİ: Kuruluşların işlevleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin önceden tanımlanıp değerlendirilmesi ve bu riskleri öngörülen şekilde ortadan kaldıracak önlemlerin alınması ve sürekli izleme ile risklerin istenen limitler içinde tutulması işlevlerinin bütünü,

SÖZLEŞME: Danışman 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 danışman tarafından karşılıklı imzalanan yasal hizmet akdini,

STRATEJİK YÖNETİM: Rekabette avantaj yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik yönetim felsefesini,

SÜREÇ YÖNETİMİ: Birbiri ile ilişkili ve etkileşimli süreçlerin stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere tasarlanması, süreçlerle ilgili ihtiyaç duyulan kaynakların ve uygun çalışma ortamının var edilmesi, uygulamanın izlenmesi, düzenleyici ve önleyici faaliyet kararlarının alınmasıyla süreç amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini,

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

TEKLİF: Danışana verilecek olan danışmanlık hizmetinin konu ve kapsamını, çıktı ve faydalarını, süresini, kaynaklarını, karşılıklı sorumlulukları, zaman planını, ücret ve ödeme

koşullarını, diğer özel koşulları ve danışmanlık kuruluşunun/danışmanın tanım ve referanslarını içeren belgeyi,

VERİ DEĞERLENDİRME: Yapılan danışmanlık çalışmaları sonucunda elde edilen bilgi ve bulguların amaca uygun olarak değerlendirmeye tabi tutulmasını,

VERİ DOĞRULAMA: Yapılan danışmanlık çalışmaları sonucunda elde edilen bilgi ve bulguların doğru ve alakalı olduğunun belirlenmesini sağlayan işlevler bütünü,

YENİLİKÇİLİK VE YARATICILIK FIRSATLARI: Danışmanlık projesi sürecinde belirlenen ve 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 SÜREÇLERİ: Yönetim danışmanlığı hizmetini gerçekleştirmek amacı ile danışman tarafından uygulanan iş ve işlevlerinin tamamını,

ZAMAN YÖNETİMİ: Kişisel ve kurumsal olarak zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamayı hedefleyen faaliyetler bütünü

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.....	9
2.6. Mesleğe İlişkin Diğer Gereklilikler	9
3. MESLEK PROFİLİ	10
3.1. Görevler, İşlemler ve Başarım Ölçütleri	10
3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman.....	20
3.3. Bilgi ve Beceriler	20
3.4. Tutum ve Davranışlar	21
4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME	22

1. GİRİŞ

Yönetim Danışmanı (Seviye 6) 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 tarafından hazırlanmıştır.

Yönetim Danışmanı (Seviye 6) ulusal meslek standardı, sektördeki ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak değerlendirilmiş, MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

TASLAK

2. MESLEK TANITIMI

2.1. Meslek Tanımı

Yönetim Danışmanı (Seviye 6); iş stratejisi, örgütsel yapı ve iş yapma yöntemleri alanlarında; hizmet vereceği alanı belirleyerek danışmanlık hizmetinin tanıtım ve pazarlamasını yapma, danışan ile ilişki kurma ve geliştirme, hizmet teklifi hazırlama, danışanın amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek vermek üzere yönetim ve iş süreçleriyle ilgili sorunlara çözüm getiren danışmanlık projelerini hazırlama, hazırladığı projelerin danışan nezdinde uygulanması için gerekli planlama ve çalışmaları yapma ve danışandan gelen geri bildirimleri değerlendirme bilgi, beceri ve yetkinliğine sahip kişidir.

Yönetim Danışmanı (Seviye 6), bu çalışmalarını iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir şekilde yürütür ve mesleki gelişime ilişkin faaliyetlerde bulunur.

2.2. Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri

ISCO : 2421 (Yönetim ve organizasyon analistleri)

2.3. Sağlık, Güvenlik ve Çevre ile ilgili Düzenlemeler

2872 sayılı Çevre Kanunu

5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanun

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

İlkyardım Yönetmeliği

Ayrıca, İSG ve çevre ile ilgili yürürlükte olan kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uyulması ve konu ile ilgili risk değerlendirmesi yapılması esastır.

2.4. Meslek ile İlgili Diğer Mevzuat

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu

6198 sayılı Türk Borçlar Kanunu

4458 Sayılı Gümrük Kanunu

4857 Sayılı İş Kanunu

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu

2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu

4077 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun

4447 Sayılı İşsizlik Sigortası 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 6); 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 çalıştayları toplantı salonlarında yürütür. Şehir içine ve dışına seyahat etmesi gerekebilir. Çalışılan odada dikkat dağınık eşyaların olmaması, ortamın iklimlendirilmiş olması gerekir.

Yönetim Danışmanı, genellikle ofis ortamında görev yaptığı için mesleki hastalık, kaza ve yaralanma riski azdır. Bununla birlikte, uzun sürelerle masa ve bilgisayar başında çalışma yapılması nedeniyle omurga ve postür ile ilgili sorunlar, boyun, sırt ve bel ağrıları, el ve bilek eklem ve sinirlerinde sıkışma ve artrit gibi sorunlarla karşılaşılabilir. 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 gereklilikler 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 İSG mevzuatı ve işyeri İSG kurallarını dikkate alır.
				A.1.3	Kendi çalışma ortamı için İSG mevzuatına ve ilgili standartlara uygun önlemleri alır.
		A.2	Riskleri Değerlendirmek	A.2.1	Danışan işletme yönetimini, 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 faktörlerinin azaltılmasına yönelik yapılan çalışmalara gerektiğinde katkı sağlar.
		A.3	Acil durum prosedürlerini uygulamak	A.3.1	Acil durumlarda çıkış veya kaçış prosedürlerine uygun hareket eder.
				A.3.2	Çalışma ortamında meydana gelen kaza, yaralanma gibi acil durumlarda temel ilk yardım önlemlerinin alınmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Danışmanlık hizmetini pazarlamak (devamı var)	B.1	Hizmet alanını belirlemek	B.1.1	Bilgi ve deneyimlerine uygun Yönetim Danışmanlığı hizmet alanlarını belirler.
				B.1.2	Belirlenen Yönetim Danışmanlığı hizmet alanlarına uygun uzmanlık konuları tanımlar.
				B.1.3	İş referanslarını belirlediği hizmet alanları ve uzmanlık konularına göre hazırlar.
				B.1.4	Hizmet sürecinde işbirliği yapabileceği kurum/kuruluş/kişileri, hedef kitlesini belirler.
				B.1.5	Yönetim Danışmanlığı hizmet alanıyla ilgili bilgi kaynaklarını (istatistiki raporlar, sektörel kıyaslama verileri, analiz raporları, pazar araştırmaları vb.) belirler.
				B.1.6	Hizmet tanıtımına yönelik uygun tanıtım araç ve gereçlerini hazırlar.
				B.1.7	Faaliyet gösterdiği pazarın politik, ekonomik, sosyal, yasal, çevre koşullarını hizmet fırsatları açısından değerlendirir.
				B.1.8	Hizmet sunum politikalarını belirler.
				B.1.9	Hizmet ücretlendirme koşullarını belirler.
		B.2	Potansiyel danışanları araştırmak	B.2.1	Tanımladığı hizmet alanına göre hizmet vermek istediği hedef coğrafi bölgeyi ve pazarı belirler.
				B.2.2	Belirlediği coğrafi bölge ve pazara göre hizmet vermek istediği hedef sektörleri belirler.
				B.2.3	Hedef sektör ve faaliyet alanlarıyla ilgili bilgi kaynaklarını (istatistiki raporlar, sektörel kıyaslama verileri, analiz raporları, pazar araştırmaları vb.) belirler.
				B.2.4	Belirlediği hedef sektörlerle, alt sektörlerle ve uzmanlık konularına uygun olarak önceliklendirdiği potansiyel danışan listesini hazırlar.
				B.2.5	Potansiyel danışanlar hakkında genel bilgi (ortaklık yapısı, ürünleri, pazar olanakları, rakipleri vb.) toplar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Danışmanlık hizmetini pazarlamak	B.3	Tanıtım ve marka geliştirme faaliyetlerinde bulunmak	B.3.1	Hedef pazara özgü hizmet tanıtım planı hazırlar.
				B.3.2	Tanıtım ve sunum materyalini ilgili Danışan'ın profiline uygun şekilde düzenler.
				B.3.3	Medya, sosyal etkinlikler ve mesleki etkinliklerde yer alarak; sunum, makale, mesleki bildirim ve benzeri araç ve yöntemler aracılığıyla hizmetini tanıtır.
		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 izler ve dönemsel bütçe üzerinde gerekli güncellemeleri yapar.
				B.4.4	Dönem sonunda bütçe yönetimi performansını değerlendirerek gerekli olması halinde iyileştirme önlemleri alır.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
C	Danışan ile iletişime geçmek	C.1	Danışanla ilk ilişkiyi kurmak	C.1.1	Potansiyel danışan ile iletişim kurarak görüşme talebini iletir.
				C.1.2	Danışanın konumuna uygun görüşme şekli ve ortamını tespit eder.
				C.1.3	Danışanın dış çevresi ve konumu konusunda bilgi toplar.
				C.1.4	Kendisi ve danışmanlık kuruluşunun uzmanlık alanlarını, yetkinliklerini, kaynaklarını ve referanslarını danışanın faaliyet konusu ile ilişkilendirir.
				C.1.5	Danışanla ilgili stratejisini ve hedeflerini oluşturmak için edindiği bilgiyi tanıtım/sunum materyali ile entegre eder.
		C.2	Danışandan bilgi almak	C.2.1	Hazırladığı sunumu danışana aktarır.
				C.2.2	Danışmanlık bilgi toplama tekniklerini kullanarak (ihtiyaçları ve beklentileri, ortamı, kurumsal yapısı, çevresi, rakipleri vb.) danışandan bilgi alır.
				C.2.3	Aldığı bilgiler doğrultusunda danışana hangi alanlarda hizmet alabileceğini anlatır.
				C.2.4	Kendisi ve danışmanlık kuruluşunun yönetim danışmanlığı hizmeti vermek ve gerektiğinde diğer ilgili kaynaklara erişim konusunda yetkin olduğunu anlatır.
				C.2.5	Yönetim danışmanlığı hizmeti kullanmanın danışana sağlayacağı fayda ve kurumsal performansına olabilecek katkısını anlatır.
				C.2.6	Yönetim Danışmanlığı hizmetinin yapılandırılması hakkında açıklayıcı bilgi (sunulacak hizmet ve proje aşamaları hakkında detay bilgiler, örnekler vb.) sunar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Yönetim danışmanlığı hizmet teklif ve sözleşme sürecini yürütmek (devamı var)	D.1	Danışanın ihtiyacını belirlemek	D.1.1	Danışandan elde edilen bilgiler çerçevesinde gerekli olması halinde çevresiyle etkileşimini analiz eder.
				D.1.2	Danışanın ihtiyacına göre ek uzmanlık desteği gerektiren yönleri belirler.
				D.1.3	Hizmetin verilmesini etkileyecek etkenleri (ihtiyaç ve beklentinin gerçekleşmesi için alt yapısal diğer gereklilikler vb.) analiz eder.
		D.2	Yönetim danışmanlığı hizmet teklifini hazırlamak	D.2.1	Danışan ihtiyaç ve talebine göre işin amacını, kapsamını, hedeflerini tanımlar.
				D.2.2	Çalışmada uygulanacak yöntemleri ve gerçekleştirilecek aşamaları ayrıntılı olarak tanımlar.
				D.2.3	Proje çıktılarını, başarı kriterlerini ve ölçüm yöntemlerini tanımlar.
				D.2.4	Çalışma için uygun kaynakları belirleyerek çalışma planını hazırlar.
				D.2.5	Çalışma ortamını ve karşılıklı sorumlulukları tanımlar.
				D.2.6	Proje hedefleri ile uyumlu işgücü, ekipman, zaman, malzeme, ücretler ve benzeri kaynak kullanımına ilişkin maliyet bütçesini hazırlar.
				D.2.7	Verilecek hizmeti etkileyecek özel koşullar varsa tanımlar.
				D.2.8	Verilecek teklifin tamamı ile ilgili fiyat ve ödeme koşullarını belirler.
				D.2.9	Teklifin sunulma şekline ve yöntemine karar verir.
		D.3	Teklifi müzakere etmek	D.3.1	Teklifi ilgili makama ve danışanın beklentilerine uygun araçlarla sunar.
				D.3.2	Sunulan teklifin danışana sağlayacağı yararları öne çıkartır.
				D.3.3	Yönetim Danışmanlığı projesinin teknik yönlerini danışana aktarır.
				D.3.4	Projenin performansını etkileyecek etkenleri ve başarı faktörlerini açıklar.
				D.3.5	Teklifin iş planı ve finansal boyutunu net bir şekilde anlatır.
				D.3.6	Teklif ve önerilen danışmanlık hizmeti ile ilgili her türlü soru ve görüşü etkin bir şekilde yanıtlar.
				D.3.7	Müzakere sonucunda değişiklik talebi gelmesi halinde uygun gördüğü değişiklikleri yapar.
				D.3.8	Teklif müzakeresi sırasında tüm ilgili ayrıntıların uygun yer ve şekilde kayda geçirilmesini sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Yönetim danışmanlığı hizmet teklif ve sözleşme sürecini yürütmek	D.4	Sözleşmeyi yapmak	D.4.1	Sözleşmenin son halini danışanla birlikte gözden geçirerek mutabakat sağlar
				D.4.2	Sözleşmenin karşılıklı yetkili kişiler tarafından imzalanmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Danışmanlık projesini yönetmek (devamı var)	E.1	Proje çalışma planını hazırlamak	E.1.1	Sözleşmeye uygun çalışma yöntemini gerçekleştirmeye yönelik kaynak kullanım planlamasına son şeklini verir.
				E.1.2	Projede yer alacak danışman/uzmanlar ile danışan proje ekibinin görev ve sorumluluklarını tanımlar.
				E.1.3	Hedeflere ve iş planına bağlı olarak proje yönetimi ile ilgili kritik performans göstergelerini tanımlar.
				E.1.4	Faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren proje zaman çizelgesini hazırlar.
				E.1.5	Hazırlanan proje çalışma planı üzerinde danışan ile mutabakat sağlar.
		E.2	Veri ve bilgileri hazırlamak	E.2.1	Proje kapsamı ve danışanın mevcut organizasyon ve yönetsel yapısına uygun veri/bilgi toplama araçlarını (anket, soru formu, gözlem, bilgi formları ve benzeri), danışan kuruluşa özgün hazırlar.
				E.2.2	Veri/bilgi toplama kaynaklarını (iç ve dış paydaşlar ve bilgi kaynakları, kuruluş istatistikleri, yönetim bilgi sistemi raporları ve benzeri) tanımlar.
				E.2.3	Verinin/bilginin temin yöntemini (doküman/kayıt inceleme, görüşme, gözlem) belirler.
		E.3	Proje açılış toplantısı yapmak	E.3.1	Açılış toplantısında kullanılmak üzere proje amaçlarını, hedeflerini, çalışma yöntemini, aşamalarını ve sürelerini içeren proje sunumunu hazırlar.
				E.3.2	Toplantıda katılımcılara dağıtılması gereken tüm dokümantasyonun yeterli sayıda çoğaltır.
				E.3.3	Katılımcı isim listesini danışanla birlikte hazırlar.
				E.3.4	Toplantı ortamının toplantıya uygun hale getirilmesini sağlar.
				E.3.5	Belirlenen gün ve saatte toplantıyı başlatır.
				E.3.6	Proje ekibinin uzmanlık alanları ve ekip içindeki rolleri ile birlikte tanıtımını yapar.
				E.3.7	Hazırlanan proje sunumunu her türlü soru ve görüşü etkin bir şekilde yanıtlayarak gerçekleştirir.
				E.3.8	Seçilen sistem, süreç ve yöntemler ile değerlendirme kriterleri konusunda ikna yöntemi kullanarak fikir birliğine varılmasını sağlar.
				E.3.9	Bilgi toplama dokümanlarını doldurulup iade edilmek üzere katılımcılara dağıtır.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Danışmanlık projesini yönetmek (devamı var)	E.4	Danışan ile ilgili mevcut durum analizi yapmak	E.4.1	Proje kapsamına uygun olarak iç/dış paydaşlara yönelik soru formları ve anket çalışmalarıyla veri/bilgi toplar
				E.4.2	Proje kapsamına uygun olarak önemli iç/dış paydaşlarla birebir görüşür.
				E.4.3	Danışan ortamına ve ele alınan konuların karmaşıklığına uygun değerlendirme teknikleri kullanır.
				E.4.4	Gizliliği zedelemeyen, danışan veri/bilgilerini benzer sektör/kuruluş veri/bilgileriyle karşılaştırır.
				E.4.5	Tespit edilen sorunların kök sorunlar olup olmadığını değerlendirir.
				E.4.6	Analiz sürecinde incelenmesi gereken başka alanların olup olmadığını değerlendirir.
				E.4.7	Uzmanlık alanı dışında olan, danışan ve proje yararına incelenmesi/değerlendirilmesi gereken uzmanlık konularını tanımlayarak uygun temin yöntemini önerir.
				E.4.8	Temin edilen veri/bilginin proje için gerekliliğini, yeterliliğini, doğruluğunu, güvenilirliğini (kayıtları inceleyerek, konunun uzmanlarının görüşünü alarak) değerlendirir.
				E.4.9	Gelişim ve değişim alanlarının da tanımlandığı Mevcut Durum Tespit Raporunu hazırlar.
		E.5	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla mutabakat sağlamak (devamı var)	E.5.1	Gelişim ve değişim alanları itibarıyla Danışanın ihtiyaçlarını karşılayacak çözüm/iyileştirme alternatiflerini tanımlar.
				E.5.2	Mevcut durum analizi sonrası iyileştirme tasarımının danışanın kaynakları (insangücü, finans, zaman gibi) ve kültürel (paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar ve semboller, yönetimin tercihleri vb.) kısıtlarıyla uyumlu hale getirir.
				E.5.3	Her bir alternatifin danışana sunduğu fırsat ve tehditleri değerlendirir.
				E.5.4	Alternatifleri kurumsal yapıya uygunluk ve etkililik açısından değerlendirip öncelik sırasına koyar.
				E.5.5	Çözüm/iyileştirme önerilerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçlar ve gerekçeleri konusunda danışanı bilgilendirir.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Danışmanlık projesini yönetmek (devamı var)	E.5	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla mutabakat sağlamak	E.5.6	Gelişim ve değişim alanları itibariyle, misyon, vizyon, politikalar, hedef ve stratejilere en uygun çözüm/iyileştirme alternatifleri ve stratejik uygulama hedefleri konusunda danışanla mutabakat sağlar.
				E.5.7	Gelişim ve değişimin gerçekleştirilmesi için yol haritası konusunda mutabakat sağlar.
		E.6	Proje uygulama planını hazırlamak	E.6.1	Projenin kapsam ve uygulama yöntemini danışanla mutabakat sağlayarak tanımlar.
				E.6.2	Proje sürecinde yenilikçilik ve yaratıcılık fırsatlarının öne çıkarılmasını sağlar.
				E.6.3	Faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren proje zaman çizelgesini hazırlar.
				E.6.4	Projenin kritik performans göstergeleriyle risk ve tehditlerini tanımlar.
				E.6.5	Gerekirse proje ile ilgili ek yönetim danışmanlığı ücret ve ödeme koşullarını belirler.
		E.7	Proje uygulama planı üzerinde mutabakat sağlamak	E.7.1	Proje üzerinde, danışan taleplerine uygun değişikliklerin sınırları konusunda inisiyatif kullanır.
				E.7.2	Projeyle ilgili değişiklik detaylarını ilgili maddelere bağlantılı olarak kayıt altına alır.
				E.7.3	Kesin mutabakata varılmış konu ve koşulları toplantı notuyla kayıt altına alır.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Danışmanlık projesini yönetmek	E.8	Projeyi gerçekleştirmek	E.8.1	Danışanın birlikte çalışma beklentilerini de dikkate alarak proje ekip ilişkisini yapılandırır.
				E.8.2	Kaynak kullanımının proje plana uygun yapılmasını sağlar.
				E.8.3	Gerçekleşen çalışmaları danışanla birlikte proje planına göre değerlendirir.
				E.8.4	Proje planından sapma olması halinde yapılması gereken çalışmaları belirler.
				E.8.5	Proje süresince projeyi ve çalışmaları etkileyecek yeni gelişmeleri dikkate alır.
				E.8.6	Proje uygulamasına ilişkin sözlü ve yazılı veri ve bilgilerin kayıt altına alınmasını sağlar.
		E.9	Şikâyetleri ele almak	E.9.1	Şikâyetlere proje çalışmalarını olumsuz etkilemeyecek şekilde çözüm üretir.
				E.9.2	Şikâyetleri çözüm üretmezse doğru kaynaktan (danışan yöneticisinden, konunun uzmanından, diğer uzman danışmanlardan vb.) yardım talebinde bulunur.
				E.9.3	Yasal sonuçlar doğurabilecek şikâyetlere karşı (kayıt/tutanak tutmak, ilgilileri bilgilendirmek vb.) önlem alır.
		E.10	Projeyi kapatmak	E.10.1	Verilen hizmetin sözleşmede belirtilen kapsam ve hedeflere uygun gerçekleştirildiği konusunda danışan mutabakatını kayıt altına alır.
				E.10.2	Projeyi tanımlanmış performans kriterlerine göre değerlendirir.
				E.10.3	Danışan ve proje ekibine, projeyi ve danışmanın verdiği hizmeti değerlendirmeye yönelik danışan memnuniyet anketi uygular.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Çalışma sonuçlarını raporlamak	F.1	Proje kapsamında tanımlanan raporları hazırlamak	F.1.1	Değerlendirmelerini doğrulanmış verilere göre yapar.
				F.1.2	Analiz için veri eksikliğinde danışanla mutabık kalınmış kıyaslanabilir varsayım ve parametreleri kullanarak analiz yapar.
				F.1.3	Proje süresince sözlü verileri ve gözlemlerini tutarlı, objektif, mesleki etik ve standartlar çerçevesinde değerlendirir.
				F.1.4	Raporu mantıksal çerçeve içerisinde ve sıralı bir akış ile hazırlar.
				F.1.5	Elde edilen bulgular doğrultusunda proje aşamasının konu ve kapsamına uygun raporu hazırlar.
		F.2	Proje kapsamında tanımlanan raporları sunmak	F.2.1	Danışan ve yönetimin rapor hakkındaki sorularını etkin bir şekilde yanıtlar.
				F.2.2	Rapor sunumu sürecindeki geribildirimleri kayıt altına alarak değerlendirir.
				F.2.3	Rapor sunumu sonucu danışan ile birlikte bir sonraki adımı planlar.

Görevler		İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
G	Mesleki gelişim faaliyetlerini yürütmek	G.1	Mesleki performansını değerlendirmek	G.1.1	Danışan memnuniyet anketinden kendi davranış ve değerlerinin kişiler üzerindeki etkilerini değerlendirir.
				G.1.2	Danışandan gelen geri besleme doğrultusunda kendi kişisel yeterliliği konusunda öz değerlendirme yapar.
				G.1.3	Öz değerlendirmeye bağlı olarak kendisini geliştirmesi/iyileştirmesi gereken konuları/alanları tespit eder.
				G.1.4	Kişisel performans değerlendirmesini takiben amaç ve hedeflerini gözden geçirir.
		G.2	Mesleki gelişimi planlamak	G.2.1	Önceliklendirilmiş ve ölçülebilir kişisel mesleki gelişim hedefleri oluşturur.
				G.2.2	Kişisel gelişim faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik araç, bilgi ve metotlar hakkında uygun kaynakları belirler.
				G.2.3	Kişisel gelişim ihtiyaçlarına uygun faaliyetleri ve kaynakları planlar.
				G.2.4	Yeni bilgi ihtiyacı ile değişimin tetiklediği yeni kişisel gelişim ihtiyacını karşılamak üzere kişisel gelişim planında gerekli değişiklikleri yapar.
				G.2.5	Faaliyet sonuçlarını performans hedefleri ile kıyaslayarak değerlendirme yapar.
				G.2.6	Kişisel gelişimini engelleyen faktörleri tespit ederek önlemleri alır.
				G.2.7	Gelişim faaliyetlerinin etkili ve uygun olmadığı anlaşıldığında gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak yeni seçenekler geliştirir.
				G.2.8	Mesleki gelişim sonuçlarını kişisel gelişiminin sürekliliğini sağlamak üzere değerlendirir.

3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman

1. Bilgisayar ve 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, telsiz, faks, teleks, kablosuz internet, modem vb.)
4. Kaynak ve uygulama dokümanları (genel formlar, prosedürler, iş talimatları, toplu / bireysel iş sözleşmeleri vb.)
5. Kırtasiye malzemeleri (kâğıt, kalem, silgi, delgeç, tel zımba vb.)
6. Ofis araçları (fotokopi makinesi, evrak imha cihazı, hesap makinesi, kilit sistemi vb.)
7. Optik/dijital kaydetme ve görüntüleme cihazları (fotoğraf makinesi, video kamera, CD, VCD, DVD, Blu-Ray disc okuyucuları vb.)

3.3. Bilgi ve Beceriler

1. Analitik düşünme becerisi
2. Analitik teknikler kullanma bilgi ve becerisi
3. Anlaşılır, yalın ve kararlı ifadeler ile rapor yazma becerisi
4. Başkalarını etkileme ve ikna becerisi
5. Bilgi araştırma becerisi
6. Bütçe planlama bilgisi
7. Çalışma ekibi ile fikir alış verişinde bulunmak ve uyumlu çalışmak
8. Çalışmalarında güven ve anlaşma ortamını oluşturmak
9. Çelişki çözme becerisi
10. Çözüm önerme becerisi
11. Danışanı ve iletişimde bulunduğu kişileri anlamak için empati kurabilmek
12. Danışanla ilişkileri yönetme becerisi
13. Empati kurabilme becerisi
14. Etkin sözlü ve yazılı iletişim kurma becerisi
15. Fırsatları görme ve değerlendirme becerisi
16. Gelişmeleri denetleme ve değerlendirme bilgi ve becerisi
17. Görüş ve düşüncelerini açık, anlaşılır ve yalın şekilde dile getirme becerisi
18. Gözlem yapma becerisi
19. İkna edicilik becerisi
20. İletişimde profesyonel davranma becerisi
21. İşyeri organizasyonu bilgisi

22. Kalite yönetimi bilgisi
23. Karar verme becerisi
24. Kaynak (işgücü ve diğer kaynaklar) yönetimi bilgi ve becerisi
25. Kendini yönetme ve duygusal kontrol becerisi
26. Mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi
27. Mülakat teknikleri (görüşme teknikleri) uygulama becerisi
28. Münazara teknikleri bilgi ve becerisi
29. Müzakere teknikleri bilgi ve becerisi
30. Planlama bilgi ve becerisi
31. Planlı ve sistemli çalışma bilgisi
32. Proje yönetimi bilgi ve becerisi
33. Raporlama bilgi ve becerisi
34. Strateji geliştirme bilgisi
35. Takım oluşturma ve yönetme becerisi
36. Toplantı yönetimi becerisi
37. Uzlaşmaya varmak suretiyle iş ilişkilerini yürütme becerisi
38. Veri doğrulama ve değerlendirme becerisi
39. Yönetim danışmanlığı süreçleri ve uygulamaları bilgi ve becerisi
40. Zaman yönetimi bilgi ve becerisi

3.4. Tutum ve Davranışlar

1. Adil, tarafsız ve dürüst davranmak
2. Aktif dinleyici olmak
3. Ayrıntılarda kaybolmadan ancak ayrıntının önemini bilerek hareket etmek
4. Bağımsızlığını korumak
5. Çevre, kalite ve İSG'ye duyarlı davranmak
6. Danışan ile olan iş ilişkisinin sürekliliğini sağlamak
7. Durumlara ve olaylara nesnel bakabilmek
8. Tutum ve davranışlarında tutarlı olmak
9. Güvenilir olmak
10. Danışanın ihtiyaçlarını karşılama konusunda gerçekçi davranmak
11. Danışanın ve kuruluşun kültür ve değerlerini anlamak ve saygı göstermek
12. Değişime uyum sağlamak
13. Eleştiriye açık olmak
14. Empati kurabilmek

15. Fırsat eşitliğine önem vermek
16. Gizliliğe riayet etmek
17. Görüşmenin danışanın mevcut durumu ve ihtiyaçlarına odaklanmasını sağlamak
18. Hedef ve sonuç odaklı olmak
19. Hoşgörülü yaklaşmak
20. İletişimde güven ve anlayış birliğini oluşturmak
21. İlişkilerde önyargısız, özenli, dengeli ve saygılı davranmak
22. İş sahibinin çıkarlarını korumak
23. İş temini için çıkar sağlamamak
24. Kalite odaklı olmak
25. Kararlı davranmak
26. Karşısındakilere değer vermek
27. Kendisi ve danışmanlık kuruluşunun profesyonel ilkeleri ve teknik yetkinliğine güven duyulmasını sağlamak
28. Mesleğin itibarını zedeleyecek söylem ve davranışlardan kaçınmak
29. Mesleğini saygın biçimde temsil etmek
30. Mesleki gelişimini, başkaları için sorun yaratmayacak şekilde mesleki uygulamalarına yansıtma
31. Mesleki kuruluşlarda aktif üye olarak yer almak
32. Nüfuz kullanmamak
33. Profesyonel yaklaşımı korumak
34. Seminer, kongre, konferans ve benzeri etkinliklerde yer almak
35. Sürekli gelişmeye açık olmak
36. Şikâyetleri nezaket ve anlayış çerçevesinde değerlendirmek
37. Tarafsız değerlendirmeler yapmak
38. Tutarlı olmak
39. Ücretini hizmetine dayandırmak
40. Yasal mevzuat, danışanın çevre, bilgi güvenliği ve risk yönetimi sistemlerini dikkate alarak çalışmak
41. Yasalara uymak
42. Yönetim danışmanlığı mesleğinin yaygınlaşması ve bilinirliğinin artması için gereken desteği vermek
43. Zamanı ve diğer kaynakları verimli kullanmak

4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME

Yönetim Danışmanı (Seviye 6) meslek standardına göre belgelendirme amacıyla yapılacak ölçme ve değerlendirme, gerekli çalışma şartlarının oluşturulduğu test ve sertifikasyon merkezlerinde yazılı ve/veya sözlü teorik ve uygulamalı sınav şeklinde olacaktır.

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

TASLAK

Not: Bu kısım Resmi Gazete’de yayımlanmayacaktır. 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, BASTEK Bilgi Teknolojisi Danışmanlık, Yönetici- Sertifikalı Yönetim Danışmanı – YDD Üyesi

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

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

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

Sıdika 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. Teknik Çalışma Grubu Üyeleri

3. 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 ABİGEM

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İstanbul Kalkınma Ajansı

İstanbul Sanayi Odası

İstanbul Ticaret Odası

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

İzmir ABİGEM

İzmir Kalkınma Ajansı

Kariyer Danışmanlığı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Derneği

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KOSGEB Strateji Geliştirme ve Mali Hizmetler Daire Başkanlığı

KOSGEB KOBİ Araştırmalar ve Proje Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KOÇ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı

Mevlana Kalkınma Ajansı

MÜSİAD

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı

Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Proje Yönetim Derneği

Profesyonel Danışmanlar Derneği

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi

Sanayi, Ticaret, Enerji, Tabi 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. Kalkınma Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

T.C. Kalkınma Bakanlığı İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Personel 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 Standartları Enstitüsü
Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
Türkiye İşadamları ve Sanayicileri Konfederasyonu
Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
Türkiye İhracatçılar Meclisi
Türkiye İstatistik Kurumu
Türkiye İş Kurumu, İş ve Meslek Danışmanlığı Dairesi Başkanlığı
Türkiye Kalite Derneği
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD
YDD Üyeleri
Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

4. MYK Sektör Komitesi Üyeleri ve Uzmanlar

Fehmi YERLİKAYA,	Başkan (Milli Eğitim Bakanlığı)
İbrahim BİLDİK,	Başkan Vekili Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
H. Tülay ALPMAN,	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 (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu)
Süleyman ARIKBOĞA,	Üye (Mesleki Yeterlilik Kurumu)
Firuzan SİLAHŞÖR,	Daire Başkanı (Mesleki Yeterlilik Kurumu)
Fatma GÖKMEN,	Sektör Komitesi Temsilcisi (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı-Özürlü ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü)

5. MYK Yönetim Kurulu

Bayram AKBAŞ,	Başkan (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Temsilcisi)
Prof. Dr. Oğuz BORAT,	Başkan Vekili (Milli Eğitim Bakanlığı Temsilcisi)
Doç. Dr. Ömer AÇIKGÖZ,	Üye (Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Temsilcisi)
Prof. Dr. Yücel ALTUNBAŞAK,	Üye (Meslek Kuruluşları Temsilcisi)
Dr. Osman YILDIZ,	Üye (İşçi Sendikaları Konfederasyonları Temsilcisi)
Celal KOLOĞLU,	Üye (İşveren Sendikaları Konfederasyonu Temsilcisi)

TASLAK