



ULUSAL MESLEK STANDARDI

YÖNETİM DANIŞMANI
SEVİYE 7

REFERANS KODU / ...

RESMİ GAZETE TARİH-SAYI/ ...

Meslek:	YÖNETİM DANIŞMANI
Seviye:	7 ¹
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

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

TERİMLER, SİMGELER VE KISALTMALAR

ANALİZ, ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ: Mesleğin icrası sırasında bilgi toplama teknikleriyle toplanmış veri ve bilginin ve/veya deneyimlerle elde edilmiş kıyasların, mevcut organizasyonun çevre bütünlüğü çerçevesinde durumsallığını dikkate alarak değerlendirilmesinde kullanılan istatistik ve ekonometri teknikleri ile başarılı örneklerle kanıtlanmış ve genel kabul görmüş yönetim yöntem ve tekniklerini,

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, bilgi formları, mülakatlar/mülakat formları, istatistikî bilgi toplama yöntemleri, odak grup çalışmaları, beyin fırtınası toplantıları, çalıştaylar, arama toplantısı vb.) tümünü,

BÜTÇE PLANLAMA: Kuruluşun hem sayısal hem de finansal amaç ve hedeflerinin belirlenmesi için uygun faaliyet planlarının hazırlanmasını,

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 değerleri; kurumsal kültürü,

DANIŞMANLIK KURULUŞU: Yönetim danışmanlığı hizmeti veren tüzel kişiliği,

DANIŞMANLIK ROLLERİ: Danışmanlık projesi kapsamında danışanın üstlendiği Uzman, eğitimci, değişim ve gelişimi kolaylaştırıcı, yönlendirici ve benzeri rolleri,

DEĞERLENDİRME: Sonuçlarla verimliliğin, etkinliğin ve etkililiğin yorumlanma sürecini,

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

DEĞERLER: Kuruluşun misyonu, iş standartları, iş hayatında kişiler arasındaki ilişkiler, müşteriler/tedarikçiler/iş paydaşlarıyla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi ve ödüllendirme sistemleri, eğitim, fırsat eşitliği, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili politikaları,

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

GİZLİLİK: Yalnız yetkilendirilmiş kişilere sunulacak bilginin korunmasını,

HEDEF: Ulaşılmaması ihtiyaç olarak net olarak tanımlanmış ve amaca yönelik, ölçülebilir, ortak kabul görmüş, gerçekleştirilebilir, zamana bağlı sonuçları,

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,

KİŞİSEL YETKİNLİK BOŞLUK ANALİZİ: Kişinin mevcut yetkinlik seviyesiyle olması gereken/düşünülen yetkinlik seviyesi arasındaki eksiklerin belirlenmesi ve tanımlanmasını,

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,

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 kriteri,

KURUMSAL YETKİNLİK BOŞLUK ANALİZİ: Değerlendirilen kuruluş veya faaliyetin mevcut durumu ile hedeflenen durumu arasındaki fark ve gereksinimlerin analizi,

MESLEKİ ETİK: Mesleki faaliyetin sürdürülmesi aşamasında ahlaki ve mesleki ilkelere göre hareket etme disiplin ve anlayışı,

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 sürecini,

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

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 ve kaynaklar itibarıyla 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,

PROJE PLANI: Yönetim danışmanlığı projesinin nasıl yapılacağına, proje adımları ve süreçlerinin, kullanılacak kaynakların tanımlandığı dokümanı,

PROJE YÖNETİM PLANI: Yönetim danışmanlığı projesinde yer alacak proje ekiplerinin yapılandırıldığı, görev ve sorumluluklarının tanımlandığı, proje yönetim şeklinin tarif edildiği, proje ekiplerinin yapacağı çalışmalarda amaç, kapsam ve hedeflerin tanımlandığı, proje çıktılarının ve raporların tanımlandığı, proje yönetimi ile ilgili risklerin tanımlandığı ve risklere karşı alınması gereken önlemlerin açıklandığı planı,

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 izlemeyle 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 koşul ve taahhütler dokümanını,

STRATEJİK YÖNETİM: Rekabette avantaj yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada sürdürülebilirlik, değişim ve gelişimi 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,

‘SWOT’ (GZFT) ANALİZİ: Mevcut durumunu değerlendirme aşamasında, tanımlanmış performans hedeflerine ulaşamamasının veya neden ulaşılmayacağının nedenlerinin analizi

sonucunda; kuruluş/kişi/süreç/projeyle ilgili tespit ve teşhis (gözlem ve deneyime dayalı çıkarımlarla) edilen güçlü, zayıf yönlerle fırsat ve tehditlerin tanımlanması çalışmasını,

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 dokümanı,

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 değerlendirme teknikleriyle analizi, benzer veya aynı olay ve/veya dokümanlarla kıyaslanması ve/veya çapraz sorgulama yöntemiyle tutarlılığının tespit edilmesi ve veri güvenilirliğinin sağlanması

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.

TASLAK

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	6
2. MESLEK TANITIMI.....	7
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	24
3.3. Bilgi ve Beceriler	24
3.4. Tutum ve Davranışlar	25
4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME	27

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 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.

TASLAK

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, rekabet gücü kazandırma, iş geliştirme gibi alanlarda teklif ve sözleşme süreçlerini yönetmek; karmaşık, büyük çaplı ve çoklu projelerin organizasyon ve koordinasyonunu yapmak; etkin danışmanlık ekipleri kurmak ve kurduğu danışmanlık ekiplerinin bireysel ve mesleki gelişimlerini yönetmek 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: 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

İlk Yardım 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 7); 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 dağınıcı eşyaların olmaması, ortamın iklimlendirilmiş olması gerekir. Hijyen şartlarına dikkat edilmelidir.

Yönetim Danışmanı (Seviye 7); 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, uzun süreli fare kullanımı nedeniyle 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, gittiği mekânın riskleriyle karşı karşıya kalabilir.

2.6. Mesleğe İlişkin Diğer Gereklilikler

Mesleğe ilişkin diğer gereklilikler bulunmamaktadır.

TASLAK

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		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Danışmanlık hizmetini pazarlamak (devamı var)	B.1	Özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirmek	B.1.1	Yönetim danışmanlığı hizmetinin uygulanmasına yönelik özgün yöntem ve model geliştirir.
				B.1.2	Geliştirdiği özgün yöntem ve modellerin hedef pazara nasıl uyarlanabileceğini planlar.
				B.1.3	Çoklu projelerde hizmetin birden fazla ekiple ve kurumsal bir yapıda sunulması için uyulması gereken politika ve süreçleri tanımlar.
				B.1.4	Büyük kuruluşlara yönelik, farklı disiplinlerden ekiplerin çalışmasını gerektiren riskli danışmanlık hizmetlerinin nasıl sunulabileceğini planlar.
				B.1.5	Hedef kitleye yaklaşım stratejilerini belirler.
				B.1.6	Hizmet sunum politikalarını belirler.
				B.1.7	Hizmet ücretlendirme koşullarını belirler.
				B.1.8	Başarı öyküsü ve referansları olan özgün yöntem ve modelleri yönetim danışmanlığı hizmet paketi olarak sunar.
		B.2	Karmaşık danışmanlık projeleri için veri tabanı oluşturmak	B.2.1	Karmaşık danışmanlık projelerinde hizmetin tek elden başarıyla uygulanmasına yönelik, farklı teknik alan ve sektör deneyimlerinden oluşan proje yöneticisi ve uzman danışman havuzunu oluşturur.
				B.2.2	Hizmet sürecinde işbirliği yapabileceği kurum/kuruluş/kişileri belirler.
				B.2.3	İletişimde etkinliğini ve güvenilirliğini sağlamak üzere farklı sektör bilgileri ve danışmanlık başarı öykülerinden veri tabanı oluşturur.
				B.2.4	Yönetim Danışmanlığı hizmet alanıyla ilgili bilgi kaynaklarını düzenli olarak günceller.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
B	Danışmanlık hizmetini pazarlamak	B.3	Tanıtım ve marka geliştirme faaliyetlerinde bulunmak	B.3.1	Marka oluşturmaya yönelik hizmet sunumuyla ilgili değerleri ve politikaları tanımlar.
				B.3.2	Marka bilinirliğini sağlayacak tanıtım dokümanı ve araçlarını oluşturur.
				B.3.3	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 izler ve 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 hizmet fırsatları açısından değerlendirir.
				B.5.2	Mevcut hizmet kaynaklarının (danışman, bilgi veri tabanı, teknoloji ve yeni hizmet yöntemleri) değerlendirmesini yapar.
				B.5.3	Hedef pazara özgü hizmet tanıtım modeli ve yaklaşımı geliştirir.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
C	Danışan ile iletişime geçmek	C.1	Danışan ile ilgili bilgi toplamak	C.1.1	Danışanın dış çevre konumu konusunda bilgi toplar.
				C.1.2	Danışanın kendisi ve kuruluşuyla 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 entegre eder.
		C.2	Danışan ile temasa geçmek	C.2.1	Yapılacak görüşme için danışanın konumuna uygun görüşme ortamını sağlayacak görüşme şeklini belirler.
				C.2.2	Danışan ile iletişimin kurulması ve sürdürülmesinde belirleyici olur.
		C.3	Danışan ile sorunları ve fırsatlar 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 danışmanlık ekibinin farklı alanlarda ve sektörlerdeki bilgi ve deneyimlerini somut delillerle ortaya koyar.
				C3.5	Geniş kapsamlı hizmet ihtiyacı olması halinde, danışan ihtiyaçlarının tek noktadan ve/veya tek danışmanın 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		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	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 kurumlar, 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, danışanın kuruluşunun yapısına ve dinamiklerine özgü çalışma yöntemini belirler.
		D.2	Teklifi yapılandırmak (devamı var)	D.2.1	Yönetim Danışmanlığı hizmet teklifinin amaç, kapsam ve hedeflerini belirler.
				D.2.2	Projenin farklı uzmanlık alanlarını ve aşamalarını belirler.
				D.2.3	Proje 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	Danışmanlık hizmetinde kullanılacak yöntemleri ve ilgili uygulama politikalarını belirler
				D.2.7	Farklı uzmanlık alanları ve aşamalarına uygun uzman danışman ve/veya ekip lideri atamalarını yapar.
				D.2.8	Projede 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.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
D	Teklif sürecini yürütmek	D.2	Teklifi yapılandırmak	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	Yönetim Danışmanlığı Projesinin danışan kuruluşun misyonunda, değerlerinde ve performansında yaratacağı etkiler konusunda danışanı bilgilendirir.
				D.3.3	Yönetim Danışmanlığı projesinin teknik yönlerini, projenin yaratacağı katma değeri danışana aktarır.
				D.3.4	Projenin performansını etkileyecek etkenleri ve başarı faktörlerini açıklar.
				D.3.5	Çoklu danışmanlık hizmeti sunulması halinde çalışmanın aşamaları ve nasıl yürütüleceği konusunda danışana kapsamlı bilgi aktarır.
				D.3.6	Yönetim danışmanlığı projesinin 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 danışmanlık 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		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
E	Sözleşme sürecini yürütmek	E.1	Sözleşmeyi hazırlamak	E.1.1	Hizmetle ilgili mutabakat sağlanmış olan konu, içerik ve koşulları sözleşmeye dönüştürür.
				E.1.2	Gerekirse sözleşmenin hukuki, mali ve benzeri hususları konusunda danışmanlık hizmeti alır.
		E.2	Sözleşmeyi onaylatmak	E.2.1	Sözleşme hükümleri üzerinde danışan ile görüşerek mutabakat sağlar.
				E.2.2	Anlaşma koşulları çerçevesinde sözleşmenin karşılıklı yetkili kişilerce imzalanmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek (program yönetimi) (devamı var)	F.1	Program/proje planı hazırlanmasına destek vermek	F.1.1	Hizmet sözleşmesi kapsamında yer alan ve birden fazla uzmanlık konusunda, gerekirse dış kaynak kullanmayı da gerektiren danışmanlık hizmeti proje planını hazırlamak için farklı alanlarda çalışacak uzman ekiplerle görüşür.
				F.1.2	Uzman ekiplerin liderlerinin kendi konuları ile ilgili proje planlaması yapmalarını koordine eder.
				F.1.3	Örtüşen ya da çakışan konularda ekipleri bir araya getirerek çakışma noktalarındaki risklerin belirlenmesini ve uygun çözümlerin geliştirilmesini koordine eder.
				F.1.4	Hedeflere ve iş planlarına bağlı olarak proje/program yönetimi ile ilgili kritik performans göstergelerinin tanımlanmasını sağlar.
				F.1.5	Hizmet sözleşmesi kapsamındaki çoklu iş ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik detay faaliyet planının hazırlanmasını sağlar.
				F.1.6	Hazırlanan detay faaliyet planının risk değerlemesini yapar.
				F.1.7	Hazırlanan detay faaliyet planının kapsamlı kaynak değerlendirmesini yapar.
				F.1.8	Proje kapsamı ve danışanın mevcut yapısına uygun veri/bilgi toplama araçlarının (anket, soru formu, gözlem, bilgi formları ve benzeri) 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 projenin aşamalarında gerekli desteği verebilmesi için üstlenmesi gereken rol ve sorumlulukları tanımlar.
				F.1.11	Hazırlanan detay faaliyet planları ve çoklu proje yönetim planının uygunluğunu değerlendirir.
				F.1.12	Hazırlanan detaylı proje planı ve proje yönetim planının danışan tarafından onaylanmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek (program yönetimi) (devamı var)	F.2	Proje/program açılış hazırlıklarına destek vermek	F.2.1	Açılış toplantısında kullanılmak üzere proje 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 dokümantasyonun yeterli sayıda hazırlanmasını sağlar.
				F.2.4	Katılımcı isim listesinin hazırlanmasında, danışana ve proje amacına uygun paydaş seçiminde tavsiyede bulunur.
				F.2.5	Toplantı ortamının amaca ve katılıma uygun olmasını sağlar.
				F.2.6	Açılışı yapar, amacı ve çoklu projenin özelliklerini anlatır, projede görev alacak ekipleri tanıtır.
				F.2.7	Proje yönetimiyle ilgili seçilen sistem, süreç ve yöntemler ve değerlendirme kriterleri konusunda katılımcıların endişelerini uygun başarı örnekleri vererek giderir.
				F.2.8	Bilgi toplama dokümanlarını doldurulup iade edilmek üzere katılımcılara dağıtılmasını sağlar.
		F.3	Danışanla ilgili mevcut durum analizi çalışmasını koordine etmek (devamı var)	F.3.1	İç/Dış paydaşlara yönelik soru formları ve anket çalışmalarıyla toplanan veriyi/bilgiyi sistem bütünlüğü ve etkileşimini dikkate alarak değerlendirir.
				F.3.2	Kritik önem taşıyan/anahtar üst seviye yöneticiler ve paydaşlarla sistem bütünlüğü ve etkileşimini anlamak üzere birebir görüşür.
				F.3.3	Danışan ortamına ve ele alınan konuların karmaşıklığına uygun değerlendirme teknikleri kullanılmasını sağlar.
				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 yöntemle göre tespit ederek yapılması gereken ek analizlere ve yöntemlere karar verir.
				F.3.7	Uzmanlık alanı dışında olan, danışan ve proje 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.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek/program yönetimini gerçekleştirmek (devamı var)	F.3	Danışanla ilgili mevcut durum analizi çalışmasını koordine etmek	F.3.9	Proje ekiplerinin yaptığı tüm değerlendirme ve yorumları sistem bütünlüğü ve etkileşimi kapsamında değerlendirir.
				F.3.10	Kurumsal dönüşüm alanlarının da tanımlandığı Mevcut Durum Raporu'nun sunumunu değerlendirir.
				F.3.11	Mevcut Durum Raporu'nu danışanın onaylamasını sağlar.
		F.4	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla mutabakat sağlamak	F.4.1	Gelişim ve değişim alanları itibariyle 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.
				F.4.5	Çözüm/iyileştirme önerilerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçlar ve gerekçeleri konusunda ekip liderleri ile görüş birliğine varır ve danışanı bilgilendirir.
				F.4.6	Gelişim ve değişim alanları itibariyle, misyon, vizyon, politikalar, hedef ve stratejilere en uygun çözüm/iyileştirme alternatifleri ve stratejik uygulama hedefleri konusunda danışanla mutabakat sağlar.
				F.4.7	Gelişim ve değişimin gerçekleştirilmesi için yol haritası konusunda mutabakat sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek /program yönetimini gerçekleştirmek (devamı var)	F.5	Danışmanlık projesinin hedeflere ulaşması için uygun yöntem kullanımına destek vermek	F.5.1	Hedeflere ulaşmak için mevcut yöntemlerden uygun olanları değerlendirir, gerektiğinde yeni yöntemler önerir.
				F.5.2	Danışman ve uzman takımlarını oluşturmak üzere, uygulamanın hangi kısmında, kimlerin görev alacağını ve hedeflerini belirler.
				F.5.3	Danışan ve danışman katılımlı 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 yönetim danışmanlığı projesinin başarı göstergelerini ve izleme yöntemlerini değerlendirir.
				F.5.5	Proje sürecinde yapacağı sorgulamalar ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek proje ekibinin dikkatini, uygulamanın farklı alan ve yöntemleri arasındaki olası örtüşme ve etkileşim noktalarına çeker.
		F.6	Proje uygulama planını hazırlanmasına destek vermek	F.6.1	Mutabık kalınan her iyileşme/gelişme alanına yönelik uygulama çalışmaları kapsamı ve uygulama yöntemini ekip liderleri ve danışanla mutabakat sağlayarak tanımlar.
				F.6.2	Proje sürecinde yenilikçilik ve yaratıcılık fırsatlarının öne çıkarılmasını teşvik eder.
				F.6.3	Mutabık kalınan her dönüşüm alanı ile ilgili faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren proje zaman çizelgesini hazırlar.
				F.6.5	Dönüşüm projeleri ve programın bütünü için kritik performans göstergelerini, risk ve tehditleri ekip liderleri ile birlikte tanımlar.
				F.6.6	Gerekirse proje ile ilgili ek yönetim hizmet alımı ücret ve ödeme koşullarını belirler.
		F.7	Uygulama planı üzerinde mutabakat sağlamak	F.7.1	Çoklu dönüşüm projeleri üzerinde danışan tarafından talep edilebilecek değişikliklerin sınırları konusunda ekip liderleri ile ön çalışma yapar.
				F.7.2	Çoklu dönüşüm projeleri üzerinde, danışan taleplerine uygun değişikliklerin sınırları konusunda inisiyatif kullanır.
				F.7.3	Projeye ilgili değişiklik detaylarını ilgili maddelere bağlantılı olarak kayıt alınmasını sağlar.
				F.7.4	Kesin mutabakata varılmış konu ve koşulları toplantı notuyla kayıt alınmasını sağlar.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek /program yönetimini gerçekleştirmek (devamı var)	F.8	Çoklu dönüşüm projelerini gerçekleştirmek	F.8.1	Danışanın birlikte çalışma beklentilerini de dikkate alarak proje ekiplerinin ilişkisini ve iletişim yöntemlerini ekip liderleri ile birlikte yapılandırır.
				F.8.2	Kaynak kullanımının proje plana uygun yapılmasını sağlar.
				F.8.3	Gerçekleşen çalışmaları ekip liderleri ile birlikte ana proje planına göre değerlendirir.
				F.8.4	Ana/alt proje planından sapma olması halinde yapılması gereken çalışmaları ekip liderleri ile birlikte belirler.
				F.8.5	Proje süresince projeyi ve çalışmaları etkileyecek yeni gelişmeleri dikkate alır.
				F.8.6	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	Proje ekiplerinin kaynak kullanımı ve performansını izler.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek /program yönetimini gerçekleştirmek (devamı var)	F.10	Proje raporunu hazırlatmak	F.10.1	Her dönüşüm alanına ait 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 proje ekiplerinin birlikte çalışmalarını sağlar.
		F.11	Proje raporunu değerlendirmek	F.11.1	Her dönüşüm alanına ait 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	Proje raporunun sunumunu yapmak	F.12.1	Danışana yapılacak proje raporu sunumu için zaman, yer ve sunum yöntemini belirler.
				F.12.2	Proje ekiplerinin liderleri ile birlikte proje raporu nihai sunumunu yapar.
				F.12.3	Danışanın proje nihai raporu ve sunumu ile ilgili tüm sorularını cevaplar.
		F.13	Şikâyetleri ele almak	F.13.1	Şikâyetlere proje çalışmalarını olumsuz etkilemeyecek şekilde çözüm üretir.
				F.13.2	Şikâyetleri çözüm üretilmezse doğru kaynaktan (danışan yöneticisinden, konunun uzmanından, diğer uzman danışmanlardan vb.) yardım talebinde bulunur.
				F.13.3	Yasal sonuçlar doğurabilecek şikâyetlere karşı (kayıt/tutanak tutmak, ilgilileri bilgilendirmek vb.) önlem alır.
				F.13.4	Şikâyetlerin ve şikâyet değerlendirmesine ilişkin kayıtların tutulmasını sağlar.
		F.14	Program kapsamındaki projenin kapanışını yapmak	F.14.1	Danışan ile yönetim danışmanlığı projesinin amaç ve hedeflerine, sürdürülebilir sonuçlarla ulaşıldığının mutabakatını yapar.
				F.14.2	Uygulamayla ilgili değerlendirme sonuçlarına göre potansiyel iyileştirmeleri önerir.
				F.14.3	Danışana, işbirliğinin sürekliliğini sağlayıcı önerilerde bulunur.
				F.14.4	Rapor sunumu sonucu danışan ile birlikte bir sonraki adımı planlar.
				F.14.5	Rapor sunumu sürecindeki geribildirimleri kayıt altına alarak değerlendirir.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
F	Yönetim danışmanlığı proje koordinasyonunu üstlenmek /program yönetimini gerçekleştirmek	F.15	Projede kendisinin ve ekiplerinin hizmetini değerlendirmek	F.15.1	Danışan memnuniyet anketini vasıtasıyla danışman ve ekibini değerlendirmesini sağlar.
				F.15.2	Çalışmada/Projede kendisinin ve ekibinin hizmet performansını, tanımlanmış olan performans kriterlerine göre değerlendirir.
				F.15.3	Çalışma/Proje ile ilgili kendisini ve ekibini geliştirmeye yönelik gereksinimleri belirler.
		F.16	Etkinliğin izlenmesi	F.16.1	Seçilen sistem, süreç ve yöntemler ile değerlendirme kriterleri konusunda ekip liderleri ve danışan ekiplerinin katılımı ile 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.
		F.17	Proje performansının değerlendirilmesi	F.17.1	Takım ve bireylerin performanslarını belirlenen performans göstergeleri ve hedeflerle kıyaslar.
				F.17.2	Takım ve bireylerin performansı konusunda kendilerine geribildirimler yaparak yönlendirmede bulunur.
				F.17.3	Proje sonuçlarının iyileştirilmesi için yeni ve muhtemel gelişmeleri dikkate alır.
				F.17.4	Gerçekleşen çalışmaları plana göre değerlendirerek potansiyel hata ve uygulama boşluklarını iş bitiminden önce belirler.
				F.17.5	Yönetim danışmanlığı projesinin kapanışından önce, proje amacına uygun olarak, bilgi ve becerinin uygulanabilir şekilde aktarılmış olduğu ve sonuçların sürdürülebilir olduğunu danışanla birlikte değerlendirir.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
G	Danışmanlık hizmet ilişkilerini ve mesleki ilişkileri yürütmek (devamı var)	G.1	Danışanla karşılıklı rolleri belirlemek	G.1.1	Projedeki roller 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	Proje hizmetinin gerçekleştirilmesi ve daha sonraki uygulama 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 proje kapanışından sonra da ilişkileri sürdürür.
		G.3	Danışanı ve ekiplerini kendi başlarına hareket eder duruma getirmek	G.3.1	Değişimi başlatma ve değişimle başa çıkma konusunda Danışanın kendi yetkinliklerini değerlendirmesine destek verir.
				G.3.2	Danışanın, değişimi başlatma ve değişimle başa çıkma konusunda yapılan yetkinlik analizi sonuçlarına göre gelişim planı yapmasına destek verir.
				G.3.3	Danışanın yararlanabileceği diğer görüş ve destek kaynakları konusunda bilgilendirir.
		G.4	Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek	G.4.1	Projelerdeki 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		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
G	Danışmanlık hizmet ilişkilerini ve mesleki ilişkileri yürütmek	G.5	Diğer danışmanlar/meslektaşlarla ilişkileri yürütmek	G.5.1	Sahip olduğu mesleki iletişim ağını kullanarak diğer danışmanlar/meslektaşları ile kalıcı ve sürdürülebilir ilişkiler kurar.
				G.5.2	Diğer danışmanlar/meslektaşları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı iletişim ortamını oluşturur.
		G.6	Diğer danışmanlar/meslektaşlarla etkin çalışma ortamını oluşturmak	G.6.1	Diğer danışmanlar/meslektaşları ile iletişim kurar ve bilgi alışverişinde bulunur.
				G.6.2	Diğer danışmanlar/meslektaşları ile mesleki uygulamalar konusunda bilgi paylaşır.
				G.6.3	Diğer danışmanlar/meslektaşları ile yaptığı yazılı/sözlü anlaşmalara uyar.
				G.6.4	Diğer danışmanlar/meslektaşları ile arasında oluşabilecek olası çıkar çatışmalarını önceden tanımlar ve önlemlerini alır.
				G.6.5	Diğer danışmanlar/meslektaşları ile sürdürdüğü ilişkiyi izler, ilişkilerindeki olası olumsuz gelişmelere karşı tedbir alır.
				G.6.6	Mevcut ilişkilerini gözden geçirerek diğer danışmanlar/meslektaşları ile ilişkilerinin etkinliği ve faydası üzerinde çalışır.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
H	Birey ve takımların gelişimine destek vermek (devamı var)	H.1	Bireylerin ve takımların gelişim gereksinimlerini belirlemek	H.1.1	Takım üyelerine kendi gelişim gereksinimlerini belirleme fırsatı verir.
				H.1.2	Performansları değerlendirerek kişisel gelişim gereksinimlerini belirler.
				H.1.3	Sorumluluğundaki tüm personelin ve kendisinin gelişim gereksinimlerini nihai olarak belirler ve kararlarını tarafsız, güvenilir ve geçerli bilgilere dayandırır.
		H.2	Bireylerin ve takımların gelişim planlarını yapmak	H.2.1	Takımların ve kendisi de dâhil olmak üzere bireylerin mevcut hedeflerini ve gelecekteki ihtiyaçlarını değerlendirir.
				H.2.2	Sorumluluğundaki tüm personelin eğitim ve kişisel gelişim konularında gerçekçi ve ölçülebilir hedeflere dayalı gelişim planlarını hazırlar.
				H.2.3	Kişisel gelişim planlarında kullanılacak yöntem ve kaynak ihtiyaçlarını tanımlar.
				H.2.4	Kendisi de dâhil olmak üzere takımların ve bireylerin gelecekteki performansını arttırmak için geribildirimden yararlanır/yararlanılmasını sağlar.
				H.2.5	Danışmanlığa ilişkin değişiklikleri ve gelişmeleri kendisi dâhil tüm bireylerin iş hayatlarına uyarlamasına destek olur.
		H.3	Planlanan takım gelişim faaliyetlerini desteklemek	H.3.1	Takımının ve organizasyonunun hedeflerini destekleyen, mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanacak eğitim, oryantasyon, mentorluk gibi geliştirme faaliyetleri organize eder.
				H.3.2	Yapılan gelişim faaliyetlerinin takım ve organizasyon hedeflerine katkılarını değerlendirir.
				H.3.3	Tüm takım üyelerine geliştirme faaliyetlerine erişim konusunda fırsat eşitliği sağlar.
		H.4	Planlanan bireysel öğrenme ve gelişim faaliyetlerini desteklemek	H.4.1	Kişilerin gereksinimleri, hedefleri, tercih ettikleri öğrenme şekilleri, iş kısıtları ve takım hedefleri doğrultusunda gelişim faaliyetlerine destek verir.
				H.4.2	Kişilerin eğitim ve gelişimlerini izler ve ihtiyaca göre değişik şekilde destek verir.
				H.4.3	Verdiği desteğin kalitesi konusunda kişilerin geribildirimlerini yanıtlar.
				H.4.4	Kişilere eğitim ve gelişmeye olanak tanıyacak şekilde doğru, objektif ve yol gösterici geri bildirimde bulunur.
				H.4.5	Etkin öğrenme engellerini kişilerle fikir birliği içinde kaldırır.

Görevler		İşlemler		Başarı Ölçütleri	
Kod	Adı	Kod	Adı	Kod	Açıklama
H	Birey ve takımların gelişimine destek vermek	H.5	Bireylerin ve takımların kişisel gelişimlerini izlemek	H.5.1	Kişisel gelişim planlarının oluşturulmasında organizasyonun önceliklerini ve kaynaklarını dikkate alır.
				H.5.2	İlgili kişilerle kişisel gelişim konusunda yaptığı görüşme ve anlaşma sonrası, düzenli aralıklarla gelişimi izleyerek, değerlendirir.
				H.5.3	Belirlenmiş gelişim ihtiyaç kayıtlarının prosedürlerle uyumunu sağlar.
		H.6	Bireylerin ve takımların gelişimini değerlendirmek	H.6.1	Değerlendirmenin amacı ve kendi rolü üzerinde ilgili kişilerle anlaşmaya varır.
				H.6.2	Takım üyelerine kendi ve takım performansını değerlendirme fırsatı verir.
				H.6.3	Tüm takım üyelerine gelişim hedeflerine göre değerlendirme konusunda fırsat eşitliği sunar.
				H.6.4	Değerlendirmeyi açık ve mutabık kalınmış kıstaslara göre, yeterli, geçerli, güvenilir bilgiye dayandırarak objektif biçimde yapar.
				H.6.5	Değerlendirme sonuçlarını yetkililere uygun şekil ve zamanda kaydeder ve paylaşır.
		H.7	Bireylerin ve takımların gelişimini iyileştirmek	H.7.1	Gelişim faaliyetlerinin değerlendirme ve iyileştirilmesinde kişilere fırsat tanır.
				H.7.2	Gelişim faaliyetlerinin yararlılığı ve uygulanabilirliğini yeterli, geçerli ve ilgili bilgi ile değerlendirir.
				H.7.3	Gelişim faaliyetlerinin etkili ve uygun olmadığı anlaşıldığında gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak seçenekleri mutabakatla sağlar.
				H.7.4	Gelişim çalışmaları ile ilgili iyileştirme önerilerini uygun şekil ve zamanda ilgili kişilere sunar.

Görevler		İşlemler		Başarı 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 etkinliklere katılarak ve makale/bildiri sunarak destek verir.
				I.1.2	Etik davranış kurallarının uygulanmasına, geliştirilmesine ve bilinirliğin 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 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, 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. Başkalarını etkileme ve ikna becerisi
4. Beklentilerin üzerinde hareket etme becerisi
5. Bilgi araştırma becerisi
6. Bütçe planlama bilgisi
7. Çelişki çözme becerisi
8. Çözüm önerme becerisi
9. Danışanla ilişkileri yönetme becerisi
10. Değişime uyum sağlama becerisi
11. Değişimi yönetme bilgi ve becerisi
12. Empati kurabilme becerisi
13. Etkin sözlü ve yazılı iletişim kurma becerisi
14. Fırsatları görme ve değerlendirme becerisi
15. Gelişmeleri denetleme ve değerlendirme bilgi ve becerisi
16. Gelişmiş algılama becerisi
17. Geniş perspektiften bakma ve multi-disipliner yaklaşım becerisi
18. Gözlem yapma becerisi
19. Hedeflere ulaşmada, kişisel eğitim ve gelişmede başkalarına destek verme becerisi
20. İkna edicilik becerisi
21. İleri düzey proje yönetimi bilgi ve becerisi

22. İnisiyatif kullanma becerisi
23. İletişimde profesyonel davranma becerisi
24. İşyeri organizasyonu bilgisi
25. Kalite yönetimi bilgisi
26. Karar verme becerisi
27. Karşısındakileri motive etme becerisi
28. Kaynak (İşgücü ve diğer kaynaklar) yönetimi bilgi ve becerisi
29. Kendini yönetme ve duygusal kontrol becerisi
30. “Kutunun dışında düşünmek” becerisi
31. Liderlik becerisi
32. Mesleğe ilişkin yasal düzenlemeler bilgisi
33. Mülakat teknikleri bilgisi
34. Münazara teknikleri bilgi ve becerisi
35. Müzakere teknikleri bilgi ve becerisi
36. Planlama bilgi ve becerisi
37. Planlı ve sistemli çalışma bilgisi
38. Proje yönetimi bilgi ve becerisi
39. Organizasyon/koordinasyon bilgi ve becerisi
40. Raporlama bilgi ve becerisi
41. Risk analizi ve risk yönetim teknikleri bilgisi
42. Strateji geliştirme bilgisi
43. Stratejiye yön verebilme becerisi
44. Takım oluşturma ve yönetme becerisi
45. Toplantı yönetimi becerisi
46. Uzlaştırma/arabuluculuk becerisi
47. Veri doğrulama ve değerlendirme becerisi
48. Yaratıcı çözüm önerme becerisi
49. Yönetim danışmanlığı süreçleri ve uygulamaları bilgi ve becerisi
50. Zaman yönetimi bilgi ve becerisi

3.4. Tutum ve Davranışlar

1. Adil, tarafsız ve dürüst davranmak
2. Aktif dinleyici olmak
3. Bağımsızlığını korumak

4. Beklenmedik durumları tahmin etmek ve gerekli önlemleri almak.
5. Birlikte çalıştığı kişilerin hedefe/soruna/konuya odaklanmasını sağlamak
6. Bulunduğu ortamlarda yönetim danışmanlığı mesleğinin tanınmasını sağlayacak şekilde hareket etmek.
7. Bütünsel yaklaşım sunabilmek
8. Çalışma ekibi ile fikir alış verişinde bulunmak ve uyumlu çalışmak
9. Çalışmalarında güven ve anlaşma ortamını oluşturmak
10. Çalışmalarında yaratıcı ve yenilikçi fikirlere önem vermek
11. Çevre, Kalite ve İSG ye duyarlı davranmak
12. Danışan tarafında görevli kişilerin kendilerinden beklenenleri ve sonuçların faydalarını/etkilerini anlamalarına destek vermek
13. Danışanları etkili ve kalıcı ilişkiler kurmak
14. Durumlara ve olaylara nesnel bakabilmek
15. Tutum ve davranışlarında tutarlı olmak
16. Güvenilir olmak
17. Danışanın ve kuruluşun kültür ve değerlerini anlamak ve saygı göstermek
18. Değişime açık olmak
19. Eleştiriye açık olmak
20. Empati kurabilmek
21. Fırsat eşitliğine önem vermek
22. Gizliliğe riayet etmek
23. Gösterdiği örnek davranışlar ve sonuçlarıyla danışanın mevcut bilgiyi değerlendirip yorumlarken, yeni bakış açılarının yararlarını algılamasını sağlamak
24. Hedeflere en uygun kaynakları belirlemek ve kaynakların doğru kullanılmasını sağlamak
25. Hizmeti için talep yaratacak ortamları yaratmak
26. Hizmetini meslek standartları ve etik davranış prensiplerine uygun yerine getirmek
27. Hoşgörülü yaklaşmak
28. İlişkilerde önyargısız, özenli, dengeli ve saygılı davranmak
29. İnisiyatif kullanma eğilimde olmak
30. İş sahibinin çıkarlarını korumak
31. İş temini için çıkar sağlamamak
32. Kalite odaklı olmak
33. Kararlı davranmak
34. Karşısındakilere değer vermek / değer verdiğini göstermek
35. Kendisinin/danışmanlık ekibinin farklı teknik alanlarda ve sektörlerdeki bilgi ve

deneyiminin hizmet kapsam ve kalitesine etkisinin, örnek olay ve referanslarla algılanmasını sağlamak

36. Kişiler arası sorunlarda çözüm getirici ve uzlaşmacı yaklaşmak
37. Kurduğu ilişkilerde güven verici davranışlar ve yaklaşımlar sergilemek
38. Medyayı etkin kullanmak
39. Mesleğin itibarını zedeleyecek söylem ve davranışlardan kaçınmak
40. Mesleğini saygın biçimde temsil etmek
41. Mesleki gelişim ve ilerleme için güçlü ilişki ağları kurmak
42. Nüfuz kullanmamak
43. Profesyonel yaklaşımı korumak
44. Planlı ve sistemli çalışmak
45. Riskleri analiz etmek ve risk yönetimi planlaması yapmak
46. Sahip olduğu bilgi ve vizyonu danışanın ihtiyaçlarını tanımlamada etkileyici bir şekilde kullanmak
47. Sonuçları etkileyebilecek problemleri öngörerek önlemlerini almak.
48. Stres altında soğukkanlı davranmak
49. Sürekli gelişmeye açık olmak
50. Şikayetleri nezaket ve anlayış çerçevesinde değerlendirmek
51. Tarafsız değerlendirmeler yapmak
52. Tutarlı olmak
53. Ücretini hizmetine dayandırmak
54. Yasal mevzuatı, danışanın çevre, bilgi güvenliği, risk yönetimi sistemlerini dikkate alarak çalışmak ve çalışılmasını sağlamak
55. Yasalara uymak
56. Yedekleme planları yapmak
57. Zamanı ve diğer kaynakları verimli kullanmak

4. ÖLÇME, DEĞERLENDİRME VE BELGELENDİRME

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) 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)

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

TASLAK