

YÖNETİM DANIŞMANI (SEVİYE 7) ULUSAL MESLEK STANDARDI

Meslek:	YÖNETİM DANIŞMANI
Seviye:	7¹
Referans Kodu:	13UMS0330-7
Standardı Hazırlayan / Güncelleyen Kuruluş(lar):	<u>Hazırlayan:</u> Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) <u>Güncelleyen:</u> Meslekî Yeterlilik Kurumu (MYK)
Standardı Doğrulayan Sektör Komitesi:	MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi
MYK Yönetim Kurulu Onay Tarih/Sayı:	24.7.2013 Tarih ve 2013/59 Sayılı Karar Rev.01: 31.7.2024 Tarih ve 2024/150 Sayılı Karar
Resmî Gazete Tarih/Sayı:	3/10/2013-28784 (Mükerrer) Rev.01: 9/9/2024 - 32657
Revizyon No:	01

¹ Mesleğin yeterlilik seviyesi, 8 seviyeli Türkiye Yeterlilikler Çerçevesine göre 7 olarak belirlenmiştir.

TERİMLER, SİMGELER VE KISALTMALAR

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

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

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

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

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

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

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

ISCO: Uluslararası Standart Meslek Sınıflamasını,

İSG: İş Sağlığı ve Güvenliğini,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ifade eder.

1. GİRİŞ

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) Ulusal Meslek Standardı 19/10/2015 tarihli ve 29507 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Ulusal Meslek Standartlarının ve Ulusal Yeterliliklerin Hazırlanması Hakkında Yönetmelik ve 27/11/2007 tarihli ve 26713 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Meslekî Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre MYK’nın görevlendirdiği Yönetim Danışmanları Derneği tarafından hazırlanmış, sektördeki ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak değerlendirilmiş ve MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) Ulusal Meslek Standardının 01 no’lu revizyonu Meslekî Yeterlilik Kurumu tarafından yapılmış ve MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır.

2. MESLEK TANITIMI

2.1. Meslek Tanımı

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

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

2.2. Mesleğin Uluslararası Sınıflandırma Sistemlerindeki Yeri

ISCO: 1213 (Politika ve planlama müdürleri)

2.3. Sağlık, Güvenlik ve Çevre ile ilgili Düzenlemeler

2872 sayılı Çevre Kanunu ve yürürlükteki alt mevzuatı.

4857 sayılı İş Kanunu ve yürürlükteki alt mevzuatı.

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve yürürlükteki alt mevzuatı.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve yürürlükteki alt mevzuatı.

**Mesleğin icrasına yönelik iş sağlığı ve güvenliği, çevre ve diğer konulardaki mevzuata uyulması esastır.*

2.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları

Yönetim Danışmanı (Seviye 7) bireysel veya bir kuruluşa bağlı olarak uzmanlık alanlarına göre her ölçekteki kurum ve kuruluşa yönetim danışmanlığı hizmetleri sunabilir. Danışmanlık hizmetlerini bireysel olarak yürütmekle birlikte çoklu ve karmaşık yapıdaki danışmanlık hizmet projelerinin koordinasyonunu sağlayabilir. Yönetim Danışmanı çoğunlukla hizmet verdiği kurum ve kuruluşlarda başta yöneticiler olmak üzere kuruluştaki personellerle sürekli iletişim halinde çalışır.

Çalışmalarını çoğunlukla ofis ortamında yapmakla birlikte görüşme, eğitim ve uygulama çalışmaları için toplantı ve eğitim salonları ile kurum ve kuruluşların çalışma alanlarını da kullanabilir. Çalıştığı ofis ortamının gürültüden uzak, ortamda dikkat dağıtıcı eşyaların olmaması, ortamın iklimlendirilmiş olması gerekir. Görevleri dolayısıyla seyahat etmesi gerekebilir.

Yönetim Danışmanı çoğunlukla karmaşık ve öngörülemeyen nitelikte sorunlara çözüm üretmesi gerektiğinden yoğun iletişim faaliyetleri, stres altında çalışma ve zihinsel açıdan yıpranma gibi risklerle karşı karşıya kalabilir. Ayrıca ofis ortamında ve ekranlı araçlarla çalıştığı için bunlara yönelik meslek hastalıkları riskleriyle de karşı karşıya kalabileceği gibi danışanın ortamında,

kuruluşunun farklı bölüm ve birimlerinde çalışması gerektiğinde veya seyahat gerçekleştirdiğinde, ulaşım ve çalıştığı ortamın riskleriyle de karşı karşıya kalabilir.

3. MESLEK PROFİLİ

3.1. Görevler, İşlemler, Başarım Ölçütleri, Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri

Görev	A. İş sağlığı ve güvenliği ile çevre koruma önlemlerini ve kalite gerekliliklerini uygulamak			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
A.1	Güvenli ve sağlıklı çalışma yöntemlerini uygulamak	A.1.1	İş süreçlerinin özelliğinden, hizmet alanlardan ve/veya kuruluşlardan kaynaklanabilecek risk ve tehlike durumları varsa ilgili kişi ya da birimlere bildirimde bulunur.	- Acil durum türleri ve acil durum talimatlarına uygun davranma - Araç, gereç ve ekipmanların güvenli kullanımı ile ilgili talimat ve prosedürler ve bunları iş süreçlerine uygulama - Çalışma ortamında ergonomik koşullar - Çalışma ortamındaki risk ve tehlikeleri belirleme yöntem ve teknikleri - Çalışma ortamındaki tehlike ve riskler - Enerji verimliliği ve temel tasarruf uygulamaları - İş sağlığı ve güvenliğinde işverenlerin ve çalışanların hukuki yükümlülükleri - Kişisel verilerin korunması ile ilgili temel düzenlemeler - Kalite gerekliliklerini uygulama - Kalite yönetim sistemi ilkeleri - Temel atık yönetimi
		A.1.2	Araç, gereç ve ekipmanları talimatlara ve kuruluş prosedürlerine uygun olarak kullanır.	
		A.1.3	Çalışma koşullarına göre beden sağlığını riske atan sorunlara (yoğun ışık ve ısı altında kalma, olası iskelet ve kas sorunları gibi) karşı koruma önlemlerini uygular.	
A.2	Acil durum planlarını uygulamak	A.2.1	İş yerinde acil durum planında belirtilen hususlar dâhilinde alınan önleyici ve sınırlandırıcı tedbirleri uygular.	
		A.2.2	Acil durumlarda müdahale için acil durum ekibiyle iletişime geçer.	
A.3	Çevre koruma önlemlerini uygulamak	A.3.1	Çalışma ortamında ortaya çıkan çevresel atıkların ve dönüştürülebilir malzemelerin doğru yere iletilmesini sağlar.	
		A.3.2	Kaynakları (enerji, sarf malzemeleri ve benzeri) tasarruflu ve verimli bir şekilde kullanır.	
A.4	Kalite gerekliliklerini uygulamak	A.4.1	Yapılacak işlemin türüne göre kalite sağlama gerekliliklerini uygular.	
		A.4.2	Süreç, araç-gereç ve malzemelerin uygunluğunun denetlenmesini sağlar.	
		A.4.3	Sorumluluk alanlarında saptanan hataları kayıt altına alarak tekrarlanmaması için önlem alır.	
		A.4.4	Kişisel Verileri Koruma Kurumu mevzuatına uygun şekilde hazırlanan dokümanlara uygun şekilde çalışmalarını yürütür.	

Görev	B. Yönetim danışmanlığı iş stratejilerini geliştirmek			Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
İşlemler		Başarım Ölçütleri		
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
B.1	Özgün hizmet yöntemi ve modeli geliştirmek	B.1.1	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmetinin kurumsal bir yapıda sunulması için uyulması gereken politika ve süreçleri tanımlar.	1. Yönetim danışmanlığı hizmetine yönelik politika ve süreçleri tanımlama 2. Kilit/stratejik müşteri yönetimi 3. Stratejik yönetim analiz teknikleri 4. Hizmet başarım kriteri tanımlama 5. Yönetim danışmanlığı hizmetine yönelik özgün yöntem ve model geliştirme 6. Hedef pazarların belirlenmesi 7. Hizmet kaynaklarını belirleme ve güncelleme 8. Potansiyel iş birlikleri geliştirme 9. Veri tabanı oluşturma ve güncelleme 10. Yönetim danışmanlığı sektörü ile ilgili sektörel bilgi 11. Veri kaynaklarını belirleme ve güncelleme
		B.1.2	Stratejik müşterileri tanımlayarak anahtar bağlantılar ve karar verme birimlerini değerlendirir.	
		B.1.3	Hedef kitleye yaklaşım stratejilerini belirleyerek stratejinin ölçütler olması için ölçütler tanımlar.	
		B.1.4	Müşteriye sunulan değerleri ve özel, benzersiz ve farklı olan hizmetleri tanımlayarak vizyon geliştirir.	
		B.1.5	Hizmet sunum politikalarını belirler.	
		B.1.6	Hizmet bütçesini hazırlayarak hizmet politika ve koşullarını belirler.	
		B.1.7	Hizmet yöntemi ve modeli oluşturmada başarı öyküsü ve referansları dikkate alır.	
		B.1.8	Hizmet yöntem ve modelinin hedef pazara uyarlanabilme planını hazırlar.	
B.2	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı projeleri için veri tabanı oluşturmak	B.2.1	Farklı uzmanlık alan ve sektör deneyimlerinden oluşan proje yöneticisi ve uzman danışman havuzunu oluşturur.	
		B.2.2	Hizmet sürecinde işbirliği yapabileceği kuruluş/kişileri ve potansiyel ortaklıkları belirler.	
		B.2.3	İletişimde etkinliğini ve güvenilirliğini sağlamak üzere farklı sektör bilgileri ve yönetim danışmanlığı başarı öykülerinden veri tabanı oluşturur.	
		B.2.4	Yönetim danışmanlığı hizmet alanıyla ilgili bilgi kaynaklarını düzenli olarak günceller.	

Görev	B. Yönetim danışmanlığı iş stratejilerini geliştirmek			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
B.3	Tanıtım faaliyetlerinde bulunmak	B.3.1	Hedef pazara yönelik hizmet sunumuyla ilgili değerleri ve politikaları tanımlar.	12. Hedef pazarlara yönelik politika ve süreçleri tanımlama 13. Ürün/hizmet farklılaştırma 14. Hizmet tanıtımında kullanılan araç ve gereçler 15. Hizmet tanıtım planı oluşturma süreçleri 16. Pazarlama planı oluşturma 17. Pazarlama bütçesi planlama ve yönetimi 18. Fiyat konumlandırma ve ücretlendirme 19. Danışmanlık hizmetlerinde ticari, hukuki ve idari sınırlamalar
		B.3.2	Danışanın ilgisini/dikkatini çekecek, anlamlı, kalıcı ve harekete geçiren farklılaşmış mesajları tanımlar.	
		B.3.3	Kendisinin/firmasının marka bilinirliğini göz önünde bulundurarak uygun tanıtım dokümanı ve araçlarını oluşturur.	
		B.3.4	Tanıtım ve sunum materyalini ilgili danışanın profiline uygun şekilde düzenler.	
		B.3.5	Medya, sosyal etkinlikler ve mesleki etkinliklerde sunum, makale 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	Pazardaki hizmetlere yönelik fiyat konumlandırma çalışmaları yaparak gelir akışını tanımlar.	
		B.4.4	Bütçe gerçekleştirmelerini izleyerek dönemsel bütçe üzerinde gerekli güncellemeleri yapar.	
		B.4.5	Dönem sonunda bütçe yönetimi performansını değerlendirerek gerekli olması halinde iyileştirme önlemleri alır.	

Görev C. Danışanla iletişime geçmek			
İşlemler		Başarım Ölçütleri	
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama
C.1	Danışanla ilgili ön bilgi toplamak	C.1.1	Danışanın dış çevre konumunu (siyasi, ekonomik, demografik, teknolojik, yasal, çevresel ve rekabetçi faktörleri) değerlendirir.
		C.1.2	Danışanla ilgili ön bilgi ve varsa referansları görüşme öncesi temin eder.
		C.1.3	Danışanla ilgili stratejisini ve hedeflerini oluşturmak için edindiği bilgiyi tanıtım/sunum materyali ile bütünleştirir.
		C.1.4	Danışanın iş faaliyetlerini, sektörünü ve paydaşlarını araştırır.
		C.1.5	Danışanın bulunduğu sektöre ait itici güçler, eğilimler, gelecekteki değişimler ve zorlukları değerlendirir.
		C.1.6	Danışanın iş kültürünü, yapısını, süreçlerini, yönetim ve performans kriterlerini, hizmet kapsamına göre analiz eder.
		C.1.7	Danışanın faaliyet gösterdiği ekosistemi tanımlayarak benzer işleri ve iyi uygulamaları araştırır.
C.2	Danışanla ön görüşme gerçekleştirmek	C.2.1	Görüşmeyi danışanın konumuna uygun bir ortamda ve şekilde yapar.
		C.2.2	Danışanla iletişimin kurulması ve sürdürülmesinde belirleyici olur.
		C.2.3	Danışanın sorunları, beklentileri ve ihtiyaçları hakkında bilgi alır.
		C.2.4	Danışanın karşılaşabileceği fırsatlar ve tehditler konusunda bilgi paylaşıp.
		C.2.5	Danışanın göremediği/dile getirmediği, kendi bilgi ve deneyimi ile öngördüğü sorunları danışana aktarır.
		C.2.6	Görüşmede, kendisinin ve yönetim danışmanlığı ekibinin farklı alanlarda ve sektörlerdeki bilgi ve deneyimlerini somut delillerle ortaya koyar.
		C.2.7	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmet ihtiyacı olması halinde, danışmanlık ekibinin etkin yönetim sürecini anlatır.
		C.2.8	Danışanın sorunları ve olası fırsatlar konusunda fikir birliğine varılmasını sağlar.

1. Veri toplama yöntemleri
2. Veri toplama ve analiz etme
3. Rapor hazırlama ve sunma
4. Örgüt yapısı ve kültürü
5. Örgüt yapısı ve kültürünü etkileyen iç ve dış çevre koşulları
6. Örgüt yapısı ve kültürünün operasyonel ve stratejik amaç ve hedefler üzerindeki başarısını analiz etme
7. İletişim ve ikna tekniklerini uygulama
8. Sorun tanımlama ve analiz etme
9. Danışmanlık hizmetlerinde etik sorumluluklar

Görev	D. Yönetim danışmanlığı teklif ve sözleşme sürecini yürütmek			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
D.1	Danışmanın ihtiyacını belirlemek	D.1.1	İlişki açısından, ön bilgi toplama ve görüşme sürecinden edindiği bilgiler ve gerekli görmesi halinde derinlemesine araştırma yaparak danışanla ilgili kapsamlı bilgiye ulaşır.	1. Danışan ihtiyaçlarını belirleme yöntem ve teknikleri 2. Hizmete yönelik fırsat ve tehditleri belirleme yöntem ve teknikleri 3. Danışmanlık hizmetinin kapsam ve sınırlarını tanımlama 4. Hizmet teklifini yapılandırma
		D.1.2	Danışanın durumunu mevcut bilgiler, benzer kuruluşlar, en iyi uygulama örnekleri ve kendi bilgi birikimiyle harmanlayarak analiz eder.	
		D.1.3	Danışan için ek uzmanlık desteği gerektiren alanları belirleyerek çözüm kaynaklarını ihtiyaç olarak tanımlar.	
		D.1.4	Global ve sektörel değişim ve gelişim alanında sahip olduğu bilgi ve vizyonu danışanın ihtiyaçlarını tanımlamada kullanır.	
		D.1.5	Hizmetin verilmesini etkileyecek etkenlere (ihtiyaç ve beklentinin gerçekleşmesi için alt yapısal diğer gereklilikler ve benzeri) yönelik önlemleri tanımlar.	
		D.1.6	Danışanın beklenti ve ihtiyacına, danışan kuruluşun yapısına ve dinamiklerine özgü çalışma yöntemini belirler.	
D.2	Hizmet teklifini yapılandırmak (devamı var)	D.2.1	Hizmet teklifinin amaç, kapsam, çıktı ve hedeflerini belirler.	
		D.2.2	Hizmetin farklı uzmanlık alanlarını ve aşamalarını belirler.	
		D.2.3	Hizmetin çıktıları, başarı kriterleri ve ölçüm yöntemlerinin tanımlanmasını sağlar.	
		D.2.4	Hizmetin danışana kazandıracağı fayda ve değerleri tanımlar.	
		D.2.5	Uzmanlık alanları ve aşamalara bağlı olarak her aşamada gerekecek genel kaynak ihtiyacını belirler.	
		D.2.6	Danışanla ilişkiler ve yetki seviyeleri ile ilgili politikaları belirler.	

Görev		D. Yönetim danışmanlığı teklif ve sözleşme sürecini yürütmek		
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
D.2	Hizmet teklifini yapılandırmak	D.2.7	Danışmanlık hizmetinde kullanılacak yöntemleri, araçları, organizasyon şeması ve ilgili uygulama politikalarını belirler.	5. Yönetim danışmanlığı yöntem ve araçlarını uygulama 6. Risk yönetimi ve risk izleme yöntemleri 7. İç ve dış kaynak planlama ve yönetimi 8. İş planı hazırlama 9. Zaman yönetimi
		D.2.8	Farklı uzmanlık alanları ve aşamalarına uygun uzman yönetim danışmanı ve/veya ekip lideri atamalarını yapar.	
		D.2.9	Hizmet sürecinde dış kaynak kullanımı gerekmesi halinde şartname hazırlayarak kaynak kullanım planı ve planlara bağlı bütçeleri yaptırır.	
		D.2.10	Hizmete yönelik danışan-danışman rol ve sorumlulukları tanımlar.	
		D.2.11	Hizmete yönelik kapsam dışı şartlar ve geri çekilme koşullarını tanımlar.	
		D.2.12	Uzmanlık alanları ve aşamalarla ilgili dış kaynak kullanım plan ve bütçelerini değerlendirir.	
		D.2.13	Kaynak kullanım planları ve bütçelerinin kabulünü yapar.	
		D.2.14	Risk ve varsayımlar dâhil olmak üzere projelerin ticari yönlerini ve etkileri tanımlar.	
		D.2.15	Hizmete yönelik iş ve zaman planını oluşturarak izleme ve iletişim kanallarını belirler.	
		D.2.16	Proje çıktılarını doğrulamak için kalite kontrol aşamalarını belirler.	
		D.2.17	Fiyatlandırma politikasını belirler.	
		D.2.18	Teklifin sunuma hazır hale getirilmesini sağlar.	
		D.2.19	Teklifin sunulma şekline ve yöntemine karar verir.	

Görev	D. Yönetim danışmanlığı teklif ve sözleşme sürecini yürütmek				
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri	
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama		
D.3	Hizmet teklifinde anlayış birliğine varmak	D.3.1	Teklifi ilgili makama ve danışanın beklentilerine uygun araçlarla sunar.	10. Hizmet teklifini müzakere etme 11. Karmaşık faaliyetleri planlama 12. Hizmet sözleşmesi hazırlama ile ilgili temel hukuki, idari ve teknik gereklilikler	
		D.3.2	Hizmetin danışan kuruluşun misyonunda, değerlerinde ve performansında yaratacağı etkiler konusunda danışanı bilgilendirir.		
		D.3.3	Hizmetin teknik yönlerini, projenin yaratacağı katma değeri danışana aktarır.		
		D.3.4	Hizmetin performansını etkileyecek etkenleri ve başarı faktörlerini açıklar.		
		D.3.5	Çoklu ve karmaşık yönetim danışmanlığı hizmeti sunulması halinde çalışmanın aşamaları ve nasıl yürütüleceği konusunda danışana kapsamlı bilgi aktarır.		
		D.3.6	Hizmetinin getirebileceği olası değişime karşı direnç ve bu dirence karşı alınabilecek önlemler konusunda danışanı bilgilendirir.		
		D.3.7	Teklifin iş planı ve finansal boyutunu net bir şekilde anlatır.		
		D.3.8	Teklif ve önerilen hizmet 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.		
D.4	Yönetim danışmanlığı sözleşme sürecini yürütmek	D.4.1	Hizmetle ilgili uzlaşım sağlanmış olan konu, içerik ve koşulları sözleşmeye dönüştürür.		
		D.4.2	Gerekirse sözleşmeyle ilgili hukuki, mali ve benzeri konularda danışmanlık hizmeti alır.		
		D.4.3	Sözleşme hükümleri üzerinde danışan ile görüşerek uzlaşım sağlar.		
		D.4.4	Anlaşma koşulları çerçevesinde sözleşmenin yetkili kişilerce imzalanmasını sağlar.		

Görev	E. Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini başlatmak			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
E.1	Yönetim danışmanlığı hizmeti çalışma planını hazırlamak	E.1.1	Çalışma planı kapsamında farklı uzmanlık, dış kaynak kullanım ihtiyacı gibi konularda çalışacak uzman ekiplerle görüşür.	1. Çalışma planı hazırlama süreçleri 2. Çalışma yönetimi ve ekip koordinasyonu 3. Müzakere ve uzlaşma teknikleri 4. Faaliyet planlaması yapma 5. Veri toplama araçları ve yöntemleri
		E.1.2	Uzman ekip liderlerinin kendi konuları ile ilgili hizmetlerine yönelik çalışma planlaması yapmalarını koordine eder.	
		E.1.3	Örtüşen ya da çakışan konularda danışmanlık ekiplerini bir araya getirerek çakışma noktalarındaki risklerin belirlenmesini ve uygun çözümlerin geliştirilmesini koordine eder.	
		E.1.4	Hedeflere ve hizmet çalışma planlarına bağlı olarak hizmet/proje yönetimi ile ilgili kritik performans göstergelerinin ve çıktıların tanımlanmasını sağlar.	
		E.1.5	Hizmet sözleşmesi kapsamındaki hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik detay faaliyet planının hazırlanmasını sağlar.	
		E.1.6	Hazırlanan detay faaliyet planı ile ilgili muhtemel olumsuzlukları belirleyerek gerekli önlemleri alır.	
		E.1.7	Hazırlanan detay faaliyet planının kapsamlı kaynak değerlendirmesini yapar.	
		E.1.8	Hizmet kapsamı ve danışanın mevcut yapısına uygun veri/bilgi toplama araçlarının (anket, soru formu, gözlem, bilgi formları ve benzeri) danışan kuruluşa özgün hazırlanmasını sağlar.	
		E.1.9	Hazırlanan veri/bilgi toplama araçlarının kullanılacağı bilgi/veri temin yönteminin (doküman/kayıt inceleme, görüşme, gözlem, dışarıdan temin ve benzeri) danışan kuruluşa özgün hale getirilmesini sağlar.	
		E.1.10	Danışanın, hizmet aşamalarında gerekli desteği verebilmesi için üstlenmesi gereken rol ve sorumlulukları tanımlayarak proje organizasyon şemasını hazırlar.	
		E.1.11	Hazırlanan detay faaliyet planları ile çoklu ve karmaşık hizmet çalışma planının uygunluğunu değerlendirerek doğrulama yöntemlerini belirler.	
		E.1.12	Hazırlanan detaylı proje çalışma planının danışan tarafından onaylanmasını sağlar.	

Görev		E. Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini başlatmak		
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
E.2	Yönetim danışmanlığı hizmet açılışının yapılmasını sağlamak	E.2.1	Danışmanlık hizmeti amaçlarını, hedeflerini, çalışma yöntemini, aşamalarını ve sürelerini içeren açılış sunumunun hazırlanması için ekip liderleri ile görüşür.	6. Yönetim danışmanlığı hizmet açılış sürecini yönetme 7. Toplantı ve çalıştay yönetimi 8. Analitik teknikler kullanma 9. Çok yönlü yaklaşımla nesnel ve soyut çıkarımda bulunma ve yorumlama 10. Tanımlama ve kavram geliştirme
		E.2.2	Açılış için hazırlanan sunumun hizmet sözleşmesi ve amaca uygunluğunu değerlendirir.	
		E.2.3	Açılıшта katılımcılara dağıtılması gereken tüm dokümanların yeterli sayıda hazırlanmasını sağlar.	
		E.2.4	Katılımcıların belirlenmesinde ve danışmanlık hizmeti amacına uygun paydaş seçiminde danışana tavsiyede bulunur.	
		E.2.5	Açılış ortamının amaca ve katılıma uygun olmasını sağlar.	
		E.2.6	Açılışı yaparak danışmanlık hizmetinin amacını ve özelliklerini anlatıp yönetim danışmanlığı hizmetinde görev alacak ekipleri tanıtır.	
		E.2.7	Hizmet yönetimiyle ilgili seçilen sistem, süreç ve yöntemler ve değerlendirme kriterleri konusunda katılımcıların endişelerini uygun başarı örnekleri vererek giderir.	
		E.2.8	Bilgi toplama dokümanlarının doldurulup iade edilmek üzere katılımcılara dağıtılmasını sağlar.	
E.3	Danışanla ilgili mevcut durum analizinin yapılmasını sağlamak (devamı var)	E.3.1	İç/dış paydaşlara yönelik soru formları ve anket çalışmalarıyla toplanan veriyi/bilgiyi sistem bütünlüğünü ve etkileşimini dikkate alarak değerlendirir.	
		E.3.2	Kritik önem taşıyan/anahtar üst seviye yöneticiler ve paydaşlarla sistem bütünlüğünü ve etkileşimini anlamak üzere birebir görüşür.	
		E.3.3	Danışan ortamına ve ele alınan konuların karmaşıklığına uygun değerlendirme teknikleri ve araçların kullanılmasını sağlar.	
		E.3.4	Gizliliği zedelemeyen, danışan veri/bilgilerini benzer sektör/kuruluş veri/bilgileriyle karşılaştırmak üzere kaynak bilgisi ve ilişki ağı desteğiyle karşılaştırma veri/bilgilerine erişir.	

Görev		E. Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini başlatmak		
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
E.3	Danışanla ilgili mevcut durum analizinin yapılmasını sağlamak	E.3.5	Tespit edilen sorunların kök sorunlar olup olmadığına karar verir.	11. Veri sınıflandırma ve önceliklendirme 12. Araştırma ve analiz yöntemleri 13. Analiz sonuçlarını değerlendirme ve yorumlama
		E.3.6	Değerlendirme boşluklarını belirlenen yönetime göre tespit ederek yapılması gereken ek analizlere ve yöntemlere karar verir.	
		E.3.7	Uzmanlık alanı dışında olan, danışan ve yönetim danışmanlığı hizmeti yararına incelenmesi/değerlendirilmesi gerekli uzmanlık konularını tanımlayarak uygun temin yöntemini önerir.	
		E.3.8	Temin edilen veri/bilginin proje için gerekliliğine, yeterliliğine, doğruluğuna, güvenilirliğine bilgi ve deneyimiyle karar verir.	
		E.3.9	Proje ekiplerinin yaptığı tüm değerlendirme ve yorumları sistem bütünlüğü ve etkileşimi kapsamında değerlendirir.	
		E.3.10	Kurumsal dönüşüm alanlarının da tanımlandığı Mevcut Durum Analizi Raporu'nun sunumunu değerlendirir.	
		E.3.11	Mevcut Durum Analizi Raporu hakkında danışanla mutabakat sağlar.	

Görev	E. Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini başlatmak			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
E.4	Durum değerlendirmesi ile gelişim ve değişim alanları konusunda danışanla uzlaşma sağlamak	E.4.1	Gelişim ve değişim alanları itibarıyla danışanın ihtiyaçlarını karşılayacak çözüm/iyileştirme alternatiflerinin tanımlanmasını sağlar.	14. Alternatif çözüm geliştirme 15. Yaratıcı düşünme teknikleri 16. Çözüm/iyileştirme seçeneklerini değerlendirme 17. Maliyet-fayda analizi 18. Karar verme teknikleri 19. Geliştirilen çözümün, projenin amaç ve hedefler üzerindeki başarısını analiz etme 20. Hizmet başarım ölçüm yöntemleri 21. Yol haritası hazırlama
		E.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 ve benzeri) kısıtlarıyla uyumlu tasarlanmasını sağlar.	
		E.4.3	Her bir alternatifin danışana sunduğu fırsat ve tehditleri değerlendirir.	
		E.4.4	Alternatifleri kurumsal yapıya uygunluk ve etkililik açısından değerlendirip öncelik sırasına konmasını sağlar.	
		E.4.5	Çözüm/iyileştirme önerilerinin etkilerini değerlendirir ve uygulama için doğru zamanlamayı belirler.	
		E.4.6	Çözümler için müşteri tarafından sağlanması ve devam ettirilmesi gereken koşulları tanımlar.	
		E.4.7	Önerilen çözümlerin geleceğe yönelik bir perspektif içerip içermediğini değerlendirir, gelecekteki değişimlere uygunluğunu teyit eder.	
		E.4.8	Çözüm/iyileştirme önerilerinin gerçekleştirilmesi için ihtiyaçlar ve gerekçeleri konusunda ekip liderleriyle görüş birliğine vararak danışanı bilgilendirir.	
		E.4.9	Gelişim ve değişim alanları itibarıyla, misyon, vizyon, politikalar, hedef ve stratejilere en uygun çözüm/iyileştirme alternatifleri ve stratejik uygulama hedefleri konusunda danışanla uzlaşma sağlar.	
		E.4.10	Gelişim ve değişimin gerçekleştirilmesi için yol haritası konusunda uzlaşma sağlar.	

Görev		F. Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri	
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama		
F.1	Yönetim danışmanlığı hizmetinin hedeflere ulaşması için uygun yöntemin kullanılmasını sağlamak	F.1.1	Hedeflere ulaşmak için mevcut yöntemlerden uygun olanları değerlendirerek gerektiğinde yeni yöntemler önerir.	1. Hedeflere göre öncelikleri belirleme 2. Hedefe ulaşma yöntemleri 3. Yönetim ve liderlik 4. Hizmetin başarı durumunu izleme ve değerlendirme 5. Yaratıcı fikir geliştirme ortamı oluşturma ve yönetme 6. Yenilikçi uygulamaları devreye alma 7. Proje zaman planlaması yapma 8. Hizmet uygulama planını yapılandırma	
		F.1.2	Yönetim danışmanı ve uzman takımlarını oluşturmak üzere, uygulamanın hangi kısmında, kimlerin görev alacağını ve hedeflerini belirler.		
		F.1.3	Danışan ve yönetim danışmanı katılımlı grup çalışmalarında başarılı sonuçlar almak üzere kullanılacak araç ve yöntemler konusunda önerilerde bulunur.		
		F.1.4	Uygulanacak yöntemler hakkında rehber olmak üzere prosedür, talimat veya el kitaplarının hazırlanmasını sağlar.		
		F.1.5	Hedeflere ve iş planlarına bağlı olarak proje ekiplerince gerçekleştirilen hizmetin başarı göstergelerini ve izleme yöntemlerini değerlendirir.		
		F.1.6	Hizmet/proje sürecinde yapacağı sorgulamalar ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek hizmet/proje ekibinin dikkatini, uygulamanın farklı alan ve yöntemleri arasındaki olası örtüşme ve etkileşim noktalarına çeker.		
F.2	Hizmet uygulama planının hazırlanmasını sağlamak	F.2.1	Mutabık kalınan her iyileşme/gelişme alanına yönelik uygulama çalışmaları kapsamını ve uygulama yöntemini hizmet/proje ekip liderleri ve danışanla mutabakat sağlayarak tanımlar.		
		F.2.2	Hizmet/proje sürecinde yenilikçilik ve yaratıcılık fırsatlarının öne çıkarılmasını teşvik eder.		
		F.2.3	Mutabık kalınan her değişim ve gelişim alanı ile ilgili faaliyet adımlarını, sürelerini ve sorumlularını içeren hizmet/proje zaman çizelgesini hazırlar.		
		F.2.4	Hizmetin/Projenin bütünü için kritik performans göstergelerini, risk ve tehditleri ekip liderleri ile birlikte tanımlar.		
		F.2.5	Gerekirse hizmet/proje ile ilgili ek yönetim danışmanlığı hizmet/proje kapsamı ücret ve ödeme koşullarını belirler.		

Görev	F. Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek			Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
İşlemler		Başarım Ölçütleri		
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
F.3	Uygulama planı değişiklikleri üzerinde mutabakat sağlamak	F.3.1	Hizmet/proje üzerinde danışan tarafından talep edilebilecek değişikliklerin sınırları konusunda hizmet/proje ekip liderleri ile ön çalışma yapar.	9. Anlaşmazlıkları fikir birliği sağlayarak giderme 10. Farklı grupları ortak paydalara doğru motive etme 11. Fırsatları görme ve değerlendirme 12. Kararları yönlendirme 13. Sorunları sistem bütünü içinde öngörme ve önlem geliştirme 14. Stratejik senaryolar geliştirme 15. Kaynak kullanımını değerlendirme
		F.3.2	Hizmet/proje kapsamı üzerinde, danışan taleplerine uygun değişikliklerin sınırları konusunda inisiyatif kullanır.	
		F.3.3	Projeyle ilgili değişiklik detaylarının ilgili maddelerle bağlantılı olarak kayıt altına alınmasını sağlar.	
		F.3.4	Kesin mutabakata varılmış konu ve koşulların toplantı notuyla kayıt altına alınmasını sağlar.	
F.4	Yönetim danışmanlığı hizmet bütünlüğünü sağlamak	F.4.1	Danışanın, birden fazla hizmet/proje ekibiyle birlikte çalışma beklentilerini de dikkate alarak, hizmet/proje ekiplerinin ilişkisini ve iletişim yöntemlerini ekip liderleri ile birlikte yapılandırır.	
		F.4.2	Kaynak kullanımının hizmet/proje planına uygun olarak teminini sağlar.	
		F.4.3	Gerçekleşen çalışmaları ekip liderleriyle birlikte ana proje planına göre değerlendirir.	
		F.4.4	Ana/alt hizmet/proje planından sapma olması halinde yapılması gereken çalışmaları ekip liderleriyle birlikte belirler.	
		F.4.5	Çoklu ve karmaşık hizmet/proje uygulama sürecinde, projeyi ve çalışmaları etkileyecek yeni gelişmeleri dikkate alır.	
		F.4.6	Çoklu ve karmaşık hizmet/proje uygulamasına ilişkin sözlü ve yazılı veri ve bilgilerin kayıt altına alınmasını sağlar.	
F.5	Kaynak kullanımını izlemek	F.5.1	Hazırlanmış olan kaynak ihtiyaçları ve yedekleme planının güncel tutulmasını sağlar.	
		F.5.2	Gerekli kaynakların plana uygun zamanında teminini izler.	
		F.5.3	Hizmet/Proje ekiplerinin kaynak kullanımını ve performansını izler.	

Görev		F. Yönetim danışmanlığı hizmet/proje koordinasyonunu gerçekleştirmek		
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
F.6	Hizmet raporunu hazırlatmak	F.6.1	Her gelişim ve dönüşüm alanına ait hizmet/proje raporunun tanımlı standartlara uygun şekilde hazırlanmasını sağlar.	16. Proje hizmet raporu hazırlama ve değerlendirme 17. Raporlama teknikleri 18. Şikâyet yönetimi 19. Düzeltici/önleyici faaliyet metodolojisi
		F.6.2	Raporun sonuçlarla ilgili mantıksal çerçevesinin hazırlanmasını sağlar.	
		F.6.3	Raporda yer alan yorum ve önerilerin tutarlı ve uygun olması konusunda hizmet/proje ekiplerinin birlikte çalışmalarını sağlar.	
F.7	Hizmet raporunu değerlendirmek	F.7.1	Her gelişim ve dönüşüm alanına ait hizmet/proje raporunun tanımlı standartlara uygunluğunu değerlendirir.	
		F.7.2	Raporun sonuçlarla ilgili mantıksal çerçevesinin tutarlılığını değerlendirir.	
		F.7.3	Rapor sonuçlarıyla ilgili yorumlara ve önerilere, kapsam ve derinlik bakımından katkıda bulunur.	
F.8	Hizmet raporunun sunumunu yapmak	F.8.1	Danışana yapılacak proje raporu sunumu için zaman, yer ve sunum yöntemini belirler.	
		F.8.2	Projenin nihai raporunun sunumunun yapılmasını sağlar.	
		F.8.3	Danışanın proje nihai raporu ve sunumu ile ilgili tüm sorularını cevaplar.	
F.9	Şikâyetleri ele almak	F.9.1	Şikâyetlere, hizmet/proje çalışmalarını olumsuz etkilemeyecek şekilde çözüm üretir.	
		F.9.2	Şikâyetlere çözüm üretemezse doğru kaynaktan (danışan yöneticisinden, konunun uzmanından, diğer uzman danışmanlardan ve benzeri) yardım talebinde bulunur.	
		F.9.3	Yasal sonuçlar doğurabilecek şikâyetlere karşı önlem alır (kayıt/tutanak tutmak, ilgilileri bilgilendirmek ve benzeri).	
		F.9.4	Şikâyetlere ve şikâyet değerlendirmesine ilişkin kayıtların tutulmasını sağlar.	

Görev		G. Yönetim danışmanlığı hizmetini/projesini sonlandırmak			
İşlemler		Başarım Ölçütleri		Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri	
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama		
G.1	Hizmet kapanışını yapmak	G.1.1	Danışan ile hizmetin/projenin amaç ve hedeflerine, sürdürülebilir sonuçlarla ulaşıldığının mutabakatını yapar.	1. Hedeflere göre öncelikleri belirleme 2. Öz değerlendirme 3. Performans değerlendirme teknikleri 4. Eğitim/gelişim alanlarını tespit etme	
		G.1.2	Uygulamayla ilgili değerlendirme sonuçlarına göre potansiyel iyileştirmeleri önerir.		
		G.1.3	Danışana, iş birliğinin sürekliliğini sağlayıcı önerilerde bulunur.		
		G.1.4	Rapor sunumu sonucu danışanla birlikte bir sonraki adımı planlar.		
		G.1.5	Rapor sunumu sürecindeki geribildirimleri kayıt altına alarak değerlendirir.		
G.2	Kendisinin ve ekip danışmanlarının hizmetini değerlendirmek	G.2.1	Danışan memnuniyet anketleri vasıtasıyla kendisinin ve ekibinin, danışan tarafından değerlendirmesini sağlar.		
		G.2.2	Kendisinin ve ekibinin hizmet performansını, hizmet/proje planında tanımlanmış olan performans kriterlerine göre değerlendirir.		
		G.2.3	Kendisini ve ekibini geliştirmeye yönelik gereksinimleri belirler.		

Görev	H. Yönetim danışmanlığı hizmet/proje performansını takip etmek				
İşlemler		Başarım Ölçütleri			Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama		
H.1	Projenin etkinliğini izlemek	H.1.1	Seçilen sistem, süreç ve yöntemler ile değerlendirme kriterleri konusunda, ekip liderleri ve danışan ekiplerinin katılımıyla birlikte, fikir birliğine varılmasını sağlar.		1. Proje/hizmet ilerlemelerinin ölçme ve değerlendirme yöntemleri ve uygulama süreçleri 2. Proje/hizmet çıktılarının kabul kriterleri 3. Proje sonuçlarını değerlendirme kriterleri 4. Ekip ve bireylerin performanslarını değerlendirme
		H.1.2	Değerlendirmelerin doğrulanmış verilerle yapıldığını denetler.		
		H.1.3	Veri eksikliğinde kullanılan varsayım ve parametrelerde danışan mutabakatını arar.		
		H.1.4	Proje süresince sözlü verileri ve gözlemlerini değerlendirir.		
		H.1.5	Müşteri memnuniyetini sürekli ilişkiler ve geribildirimlerle değerlendirerek proje yönetiminde önlemler alır.		
		H.1.6	Beklenenin dışında gelişmeler varsa bunun nedenlerini araştırır, bilgi ve deneyimiyle diğer olası gelişmeleri değerlendirir.		
H.2	Hizmet/proje performansını değerlendirmek	H.2.1	Ekip ve bireylerin performanslarını belirlenen performans göstergeleri ve hedeflerle kıyaslar.		
		H.2.2	Ekip ve bireylerin performansı konusunda kendilerine geribildirimler yaparak yönlendirmede bulunur.		
		H.2.3	Hizmet/proje sonuçlarının iyileştirilmesi için yeni ve muhtemel gelişmeleri dikkate alır.		
		H.2.4	Gerçekleşen çalışmaları plana göre değerlendirerek potansiyel hata ve uygulama boşluklarını iş bitiminden önce belirler.		
		H.2.5	Proje kapanışından önce, proje amacına uygun olarak, bilgi ve becerinin uygulanabilir şekilde aktarılmış olduğunu ve sonuçların sürdürülebilir olduğunu danışanla birlikte değerlendirir.		

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

Görev I. Yönetim danışmanlığı hizmet ilişkilerini ve mesleki ilişkileri yürütmek				
İşlemler		Başarım Ölçütleri		
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
I.5	Diğer danışmanlarla/ meslektaşlarla ilişkileri yürütmek	I.5.1	Sahip olduğu mesleki iletişim ağını kullanarak diğer danışmanlarla/meslektaşlarla kalıcı ve sürdürülebilir ilişkiler kurar.	5. Danışmanlık hizmetinde sürdürülebilirliği sağlama 6. Bilgi paylaşım yöntemleri ve kanalları 7. Danışmanlık hizmetlerinde etik sorumluluklar 8. Öz değerlendirme 9. Performans değerlendirme yöntemleri 10. Koçluk ve mentorluk uygulamaları
		I.5.2	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla mesleki uygulamalar konusunda bilgi paylaşır.	
		I.5.3	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla yaptığı yazılı/sözlü anlaşmalara uyar.	
		I.5.4	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla arasında oluşabilecek olası çıkar çatışmalarını önceden tanımlar ve önlemlerini alır.	
		I.5.5	Diğer danışmanlarla/meslektaşlarla sürdürdüğü ilişkiyi izleyerek ilişkilerindeki olası olumsuz gelişmelere karşı tedbir alır.	
I.6	Bireylerin ve ekiplerin gelişim gereksinimlerini değerlendirmek	I.6.1	Ekiplerin ve kendisi de dâhil olmak üzere bireylerin mevcut hedeflerini ve gelecekteki ihtiyaçlarını katılımcı bir anlayışla değerlendirir.	
		I.6.2	Ekibin ve bireylerin performanslarını değerlendirerek ekip çabması ve kişisel gelişim gereksinimlerini belirler.	
		I.6.3	Sorumluluğundaki tüm personelin eğitim ve kişisel gelişim konularında gerçekçi ve ölçülebilir hedeflere dayalı gelişim planlarını hazırlar.	
		I.6.4	Kişisel gelişim planlarında kullanılacak yöntem ve kaynak ihtiyaçlarını tanımlar.	
I.7	Planlanan ekip ve bireysel gelişim faaliyetlerini desteklemek	I.7.1	Ekiplerin, bireylerin ve organizasyonun hedeflerini destekleyen, mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanacak eğitim, oryantasyon, mentorluk gibi geliştirme faaliyetlerini organize eder.	
		I.7.2	Ekip ve bireylerin gereksinimleri, hedefleri, tercih ettikleri öğrenme şekilleri, iş kısıtları ve ekip hedefleri doğrultusunda fırsat eşitliği sağlayacak şekilde gelişim faaliyetlerine destek verir.	
		I.7.3	Gerçekleştirilen gelişim faaliyetlerinin etkili ve uygun olmadığı anlaşıldığında gelişim ihtiyaçlarını karşılayacak yeni seçenekleri ekip ve bireylerle yapacağı uzlaşma doğrultusunda geliştirir.	

Görev	J. Mesleki gelişim ve mesleği geliştirici faaliyetleri yürütmek			Mesleki Bilgi ve Uygulama Becerileri
İşlemler		Başarım Ölçütleri		
Kod	Açıklama	Kod	Açıklama	
J.1	Mesleki gelişime destek vermek	J.1.1	Meslek standartlarının uygulanmasına, geliştirilmesine ve bilinirliğin yaygınlaştırılmasına yönelik etkinlik ve faaliyetlere destek verir.	1. Yönetim danışmanlığı hizmetlerinde yeni yöntem ve yaklaşımlar 2. Yönetim danışmanlığı etik ilkeleri ve uygulama kuralları 3. Mesleki portföy oluşturma, değerlendirme ve güncelleme 4. Mesleki kaynakları izleme ve değerlendirme
		J.1.2	Etik davranış kurallarının uygulanması, geliştirilmesi ve bilinirliğinin yaygınlaştırılması için ilgili etkinliklere destek verir.	
		J.1.3	Mesleki kuruluşların faaliyetlerine katılarak gelişimlerine katkıda bulunur.	
J.2	Mesleki faaliyetlerin tanıtımına destek vermek	J.2.1	Mesleğin tanınırlığını arttırmayı amaçlayan faaliyetlerde aktif rol alır.	
		J.2.2	İş çevresine yönelik etkinliklerde mesleği temsil eder.	
		J.2.3	Mesleği ile ilgili konferans, fuar, kongre, sempozyum gibi etkinliklerde aktif rol alır.	

3.2. Kullanılan Araç, Gereç ve Ekipman

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

3.3. Tutum ve Davranışlar

1. Araç, gereç ve malzemelerin kullanımına özen göstermek
2. Bilgi, tecrübe ve yetkisi dâhilinde karar vermek
3. Çalışma zamanını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak
4. Çatışma yönetiminde tarafsızlık ve dürüstlük ilkesi çerçevesinde hareket etmek
5. Danışmanlık hizmetleri ile ilgili süreçlerde nesnel ve profesyonel bir yaklaşım sergilemek
6. Hukuki gerekliliklere, sektörel düzenlemelere ve hizmet verilen kuruluşun politikalarına uygun hareket etmek
7. İletişim kurduğu kişilere karşı uygun iletişim tarzını benimsemek
8. İş sağlığı ve güvenliği ile çevre korumaya karşı duyarlı olmak
9. Kişisel ve kurumsal bilgi ve belgelerin gizliliğine özen göstermek
10. Mesleki etik ve davranış ilkelerine uyumlu hareket etmek
11. Proaktif tutum sergilemek
12. Yönetim mekanizmaları ve ilgili kişi ve kurumlara doğru ve zamanında bilgi vermek