

3/2013.

Vállalkozási Szerződés tanácsadói tevékenységre

amely létrejött egyrészről a **BVK HOLDING Budapesti Városüzemeltetési Központ Zártkörűen Működő Részvénytársaság** (1052 Budapest, Városház u. 9-11.; adószám: 23024216-2-41; cégjegyzékszám: 01-10-046833, képviseli: Szarvas Ferenc vezérigazgató), mint megrendelő (a továbbiakban „Megrendelő”),

másrészről a **Select Humánerőforrás Korlátolt Felelősségű Társaság** (1016 Budapest, Hegyalja u. 22. I. em./2.; adószám: 10953150-2-41; cégjegyzékszám: 01-09-363071, képviseli: Németh Zsuzsanna ügyvezető), mint tanácsadó (a továbbiakban „Tanácsadó”) (a Megrendelő és a Tanácsadó együttesen „Felek”) között az alulírott helyen és időben az alábbi feltételekkel.

1. Bevezető rendelkezések

- 1.1. Jelen szerződés a Megrendelő, mint Ajánlatkérő által a közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény (a továbbiakban: Kbt.) alapján 2012. szeptember 7. napján a Közbeszerzési Értesítőben közzétett részvételi felhívása (KÉ-12907/2012) és az ahhoz kapcsolódó részvételi jelentkezést segítő kiegészítő iratok, valamint a megküldött ajánlattételi felhívás és az ahhoz kapcsolódó ajánlattételi dokumentáció, a kiegészítő tájékoztatások, valamint a tárgyaláson elhangzottak és a Tanácsadó benyújtott ajánlata alapján készült.
- 1.2. A Felek közötti jogvita elbírálásához elsősorban a szerződés rendelkezéseit kell figyelembe venni. Amennyiben a szerződés a vitás kérdésre nem tartalmaz rendelkezést, úgy sorrendben az ajánlat, az ajánlati felhívás, illetve az ajánlatkérési dokumentáció tartalma az irányadó.

2. A szerződés tárgya

- 2.1. A Tanácsadó kötelezettséget vállal Egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakítására és bevezetésére a 2.2. pontban rögzítettek szerint. Ennek keretében a Tanácsadó nyilatkozza, hogy felhasználási, átdolgozási és továbbértékesítési joga van a szoftverre – amelyet a Megrendelő igényei alapján - az 1. sz. mellékletben rögzítettek szerint átalakítja úgy, hogy az az átalakítást követően eleget tesz a Megrendelő által meghatározott követelményeknek. Tanácsadó ezt követően köteles az így létrejött szoftvert Megrendelő részére átadni, azt jelen szerződésben meghatározott teljesítési helyen beüzemelni valamint a Megrendelő székhelyén annak használatához szükséges betanításokat elvégezni.

2.2. A Tanácsadó feladatai:

- a) az Egyéni teljesítményértékelési rendszer elkészítése, az ehhez szükséges szoftver üzembe helyezése, a kapcsolódó dokumentumok kidolgozása, és bevezetésre alkalmas állapotba helyezése (célkitűzésre alkalmas mutatószámok feltöltése) a vezető munkavállalókra;
- b) az Egyéni teljesítményértékelési rendszer működtetésének támogatása (vezetői munkakörökben kitűzésre kerüljenek a feladatok, mechanizmus működjön, az oktatások megtörténtek, riportok bemutatása) a vezető munkavállalókra és a rendszer betanítása;
- c) az Egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése a szellemi munkavállalókra és a rendszer betanítása;
- d) az Egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése a fentiektől eltérő egyéb munkavállalókra és a rendszer betanítása;
- e) opcionális tanácsadói szolgáltatás;

2.3. A Tanácsadó a tevékenység eredményeképp az alábbi termékeket köteles a megrendelő részére szolgáltatni:

- a) ETÉR Kézikönyv, ETÉR Működési Szabályzat a munkakörökhöz tartozó objektív teljesítmény-mutatókat, az értékelés metodikáját, a kompetenciákat, riportolást, lekérdezési lehetőségek bemutatása;
- b) 2.1. szerinti Szoftver;
- c) Szoftver Felhasználói Kézikönyv;
- d) teljesítési dokumentáció (oktatásról, átadás-átvétel);

A 2.3 pontban felsorolt termékek megjelenhetnek egy vagy több dokumentációban, vagy az átadott szoftver részeként.

2.4. A Megrendelő Tanácsadó szerződés szerű teljesítése esetén, az erről kiadott megrendelői teljesítésigazolás kiadásával kötelezettséget vállal a jelen szerződés 6. pontja szerinti tanácsadói díj megfizetésére.

3. Tanácsadó nyilatkozatai

3.1. A Tanácsadó kijelenti, hogy

- a) a hatályos magyar jogszabályok szerint alapított és működő gazdasági társaság, ellene nincs folyamatban és nem fenyeget csőd-, végrehajtási, felszámolási, vagy ezek bármelyikével egy tekintet alá eső olyan eljárás, amely a jelen megállapodás teljesítését akadályozná;
- b) a szerződés teljesítésére műszakilag, gazdaságilag- és pénzügyileg alkalmas, továbbá rendelkezik a szükséges hozzájárulásokkal, jogosultságokkal és engedélyekkel,
- c) szerepel a Nemzeti Adó- és Vámhivatal köztartozásmentes adózói adatbázisában,

egyben,

- d) kötelezettséget vállal arra, hogy az előbbiek szerinti alkalmasságát, illetve jogosultságát a jelen szerződés hatálya alatt fenntartja,
- e) képviselőként a jelen szerződést arra jogosult vagy kellően meghatalmazott személy(ek) írja(írják) alá.

3.2. A Megrendelő a jelen szerződés hatálya alatt bármikor jogosult a fenti, 3.1. pont szerinti feltételek fennállását – közvetlenül vagy megbízottjai útján – ellenőrizni, s amennyiben ezen ellenőrzés alapján azt állapítja meg, hogy a feltételek vagy azok egy része nem áll fenn jogosult a jelen szerződést azonnali hatállyal felmondani; a Tanácsadó ilyen esetben köteles a Megrendelő ebből eredően felmerült kárát megtéríteni.

4. A Felek jogai és kötelezettségei

4.1. A Tanácsadó és a Megrendelő köteles a jelen szerződésben foglaltak szerint együttműködni és egymást kölcsönösen tájékoztatni.

4.2. A Felek kötelesek egymást minden, a szerződés teljesítése szempontjából jelentős tényről és körülményről kellő időben értesíteni. Az értesítés elmulasztásából eredő károkért a mulasztó fél felelősséggel tartozik.

4.3. A Tanácsadó a hatályos jogszabályok szerint, megfelelő végzettségű és felkészültségű szakemberek közreműködésével köteles végezni a feladatát.

4.4. A Tanácsadó a Kbt. figyelembe vételével jogosult alvállalkozókat igénybe venni, továbbá a Tanácsadó szerződésszerű teljesítésében köteles közreműködni az olyan alvállalkozó és szakember, amely a közbeszerzési eljárásban részt vett a Tanácsadó alkalmasságának igazolásában. A Tanácsadó köteles a Megrendelőnek a teljesítés során minden olyan –a korábban megjelölt alvállalkozó helyett igénybe venni kívánt – alvállalkozó bevonását bejelenteni, amelyet az ajánlatában nem nevezett meg és a bejelentéssel együtt nyilatkoznia kell arról is, hogy az általa igénybe venni kívánt alvállalkozó nem áll a Kbt. 56. § szerinti kizáró okok hatálya alatt.

4.5. Az olyan alvállalkozó vagy szakember helyett, aki vagy amely a közbeszerzési eljárásban részt vett a Tanácsadó alkalmasságának igazolásában, csak a Megrendelő hozzájárulásával és abban az esetben vehet részt a teljesítésben más alvállalkozó, ha a szerződéskötést követően - a szerződéskötéskor előre nem látható ok következtében - beállott lényeges körülmény, vagy az alvállalkozó bizonyítható hibás teljesítése miatt a szerződés vagy annak egy része nem lenne teljesíthető a megjelölt alvállalkozóval, és ha a Tanácsadó az új alvállalkozóval együtt is megfelel azoknak az alkalmassági követelményeknek, melyeknek a Tanácsadóként szerződő fél a közbeszerzési eljárásban az adott alvállalkozóval együtt felelt meg.

4.6. Tanácsadó a bevonni kívánt alvállalkozókról a cégbetét adatokat (cég neve, címe, telefon és fax száma, vezetőjének neve) Megrendelőnek köteles átadni. A Tanácsadó a jogosan igénybe vett alvállalkozóért úgy felel, mintha a munkát maga végezte volna; alvállalkozó jogosulatlan igénybevétele esetén pedig felelős minden olyan kárért is, amely anélkül nem következett volna be.

4.7. A Tanácsadó által a közbeszerzési eljárás során alkalmasságának igazolásában részt vett más szervezet/alvállalkozó:

Név: Nem vett igénybe ilyen szervezetet vagy alvállalkozót.

Székhely: -

Cégbetét száma: -

Adószám: -

A szerződés azon része, melynek teljesítésében más szervezet / alvállalkozó részt vesz: -

4.8. A teljesítésben résztvevő, a Tanácsadó ajánlatban megjelölt alvállalkozó(k):

Név: Nem vett igénybe alvállalkozót.

Székhely: -

Cégbetét száma: -

Adószám: -

4.9. A szerződés azon része, melynek teljesítésében alvállalkozó részt vesz: Nincs ilyen rész.

4.10. A Tanácsadó a Megrendelő utasítása szerint és érdekeinek érvényesítésével, megóvásával köteles eljárni. A Tanácsadó csak a Megrendelő erre felhatalmazott képviselőjétől fogadhat el utasítást. Megrendelő képviseletében utasítás kiadására jogosult személy: Magosi Krisztián

4.11. A szerződés teljesítés során a Tanácsadó köteles a Megrendelő igényei szerint, a Megrendelő által szervezett megbeszéléseken, egyeztetéseken részt venni.

4.12. A Megrendelő gondoskodik arról, hogy a szerződés teljesítéséhez szükséges információkat és iratokat a Tanácsadó igényei szerint, a teljesítéshez szükséges indokolt mértékben a Tanácsadó rendelkezésére bocsássa és a munkavégzés során igény szerint biztosítja a személyes konzultáció lehetőségét.

4.13. A Tanácsadó kijelenti, hogy legalább 20.000.000,- Ft, azaz Húszmillió forint összegű szakmai felelősségbiztosítással rendelkezik.

4.14. A Tanácsadó a Kbt. 125.§ (4) bekezdése alapján kijelenti, hogy

a) nem fizet, illetve számol el a szerződés teljesítésével összefüggésben olyan költségeket, melyek a Kbt. 56. § (1) bekezdés k) pontja szerinti feltételeknek nem megfelelő szervezet tekintetében merülnek fel, és melyek a Tanácsadó

- adóköteles jövedelmének csökkentésére alkalmasak;
- b) a szerződés teljesítésének teljes időtartama alatt tulajdonosi szerkezetét a Megrendelő számára megismerhetővé teszi és fenti (4.14. a) pont) szerinti ügyletekről a Megrendelőt haladéktalanul értesíti.

5. A szerződés teljesítése

5.1. A szerződés szerinti feladatokat a felek osztható szolgáltatásnak tekintik a 2.2 pontban meghatározottak alapján. Az egyes szakaszok teljesítése folyamatosan történik akként, hogy a Felek a szerződés eredményes teljesítésének a 2.2. pontban meghatározott feladatok maradéktalan teljesítését és az ahhoz kapcsolódó dokumentáció átadását és Megrendelő általi elfogadását tekintik, mely alapján az egyes szakaszok teljesítését követően külön teljesítés igazolás kiadására kerül sor.

5.2. A feladatok elvégzésének határideje:

- a) jelen szerződés 2.2. a) pontjában rögzített feladatok elvégzése 2013. április 30-ig
- b) jelen szerződés 2.2. b) pontjában rögzített feladatok elvégzése 2013. május 1-től legkésőbb 2013. december 15-ig;
- c) jelen szerződés 2.2.c) pontjában rögzített feladatok elvégzése legkésőbb 2014. február 28-ig;
- d) jelen szerződés 2.2.d) pontjában rögzített feladatok elvégzése legkésőbb 2015. február 28-ig;
- e) jelen szerződés 2.2.e) pontjában rögzített feladatok elvégzése 2015. december 31-ig;

5.3. A Tanácsadó teljesítésének átadás-átvétele az alábbiak szerint zajlik:

A Tanácsadó a 2.2. pontban rögzített egyes részfeladatok teljesítését követően a Megrendelő megvizsgálja a Tanácsadó teljesítését valamint az átadott dokumentációkat és a teljesítés elfogadásáról 15 napon belül írásban nyilatkozik; amennyiben a Megrendelő annak tartalmát szerződésszerű teljesítésként nem tudja elfogadni, részletes indoklással ellátott kifogásait 15 napon belül írásban közli a Tanácsadóval és a hiányosságok pótlására és a hibák kijavítására megfelelő, legalább 10 napos határidőt biztosít. Ezen határidő elmulasztása esetén a Tanácsadót megfelelően terhelik a 9. pont szerinti jogkövetkezmények.

5.4. A Tanácsadó kifogásoknak megfelelően korrigált szolgáltatását a Megrendelő ismételten megvizsgálja és amennyiben azt továbbra sem tudja szerződésszerű teljesítésként elfogadni a fentiek szerinti eljárási rendben ismételt kiegészítésre hívja fel a Tanácsadót.

5.5. A megismételt kiegészítés eredménytelensége esetén a Megrendelő jogosult a

szerződéstől elállni és alkalmazhatja a 9. pont szerinti jogkövetkezményeket.

- 5.6. A Szerződések teljesítésének helye a Megrendelő székhelye, telephelye, illetve az általa megjelölt helyszín, amelyről írásbeli tájékoztatást ad a Megrendelő.
- 5.7. Az egyes részfeladatok átvétele és a teljesítés igazolása átadás-átvételi jegyzőkönyv alapján történik. A Megrendelő részéről a teljesítés igazolója:
Név: Magosi Krisztián e-mail: magosi.krisztian@bvkholding.hu telefonszám: +36-30/962-68-89
- 5.8. A Megrendelő köteles a Tanácsadó részére a jelen szerződés teljesítéséhez szükséges információkat megadni. A Tanácsadó iratokat kizárólag másolatban és átadás-átvételi jegyzőkönyv alapján jogosult átvenni, azokat kizárólag a szerződés teljesítéséhez használhatja fel.
- 5.9. A Tanácsadó köteles a jelen szerződés szerinti feladatai teljesítését követően a Megrendelő által átadott iratokat és egyéb adatokat, visszaszolgáltatni és saját nyilvántartásaiból és/vagy informatikai rendszeréből törölni, ugyanakkor a Tanácsadó minőségbiztosítási okokból egy példányt valamennyi iratból megtarthat, amennyiben a back-up másolatok törlése informatikai okból nem lehetséges.
- 5.10. A Megrendelő kijelenti, hogy a Tanácsadó teljesítésének megkezdését megelőzően, de legkésőbb 2013. március 1. napjáig rendelkezni fog a jelen szerződés teljesítéséhez szükséges üzemeltetési környezettel, és kliens oldali hardver és szoftver eszközökkel.. A Megrendelő e kötelezettségét harmadik személlyel megkötött külön szolgáltatási szerződésen keresztül fogja biztosítani.
- 5.11. A jelen szerződés alapján a Tanácsadó által a Megrendelő részére tervezett, kifejlesztett, létrehozott, illetve elkészített minden termék, szellemi alkotás, elgondolás, know-how, továbbá a jelen szerződés megfelelő fejezetében külön nevesített termékek (a továbbiakban együttesen: Szerzői mű) szerzői jog által védett műnek minősülnek.
- 5.12. A Tanácsadó a jelen szerződés aláírásával kijelenti, hogy a szerződés teljesítése során keletkező valamennyi Szerzői mű vonatkozásában Megrendelőnek ezen szerződés tárgyára korlátozott, de korlátlan számú felhasználóra, és korlátlan számú helyen, határozatlan időre szóló felhasználási jogot ad. Az egyes részteljesítések kapcsán létrejövő művek felhasználói jogai az adott részteljesítés díjának 6.2. szerinti megfizetésével szállnak át a Megrendelőre.
- 5.13. A Megrendelő a felhasználási jogának keretében jogosult a Szerzői Műveket tevékenysége során felhasználni, továbbá Megrendelő joga kiterjed mű átdolgozására, továbbfejlesztésére, vagy bármely egyéb módosítására.
- 5.14. Mindezek alapján Megrendelő jogosult a műveket a szerződésben megjelölt céllal

kapcsolatos további munkák, fejlesztések megvalósítása érdekében harmadik személynek továbbadni. Az átdolgozott/módosított példányt is az összes fentebb felsorolt módon jogosult használni. Felek megállapodnak, hogy Tanácsadó szoftverfejlesztésre vonatkozó kötelezettségének körében kiemelt gondossággal köteles eljárni Megrendelő átdolgozási és módosítási jogának kikötése okán. Tanácsadó sem szándékos tevéseivel sem pedig mulasztásával (pld: fejlesztői dokumentáció nem megfelelő vezetése) nem törekedhet arra, hogy Megrendelőt olyan helyzetbe hozza, hogy az átdolgozásra vonatkozó jogosultságát Megrendelő ténylegesen és gyakorlatilag ne legyen képes gyakorolni.

- 5.15. Megrendelő kijelenti, hogy amennyiben harmadik személlyel szerződést köt a módosítás körében, úgy köteles felhívni a külső személyek figyelmét arra, hogy Tanácsadó jogvédett termékeiről van szó az átdolgozás, módosítás kapcsán.
- 5.16. A Megrendelő kizárólagos, át nem ruházható joga, továbbá hogy az előállított szoftvert többszörözze, azt anyagi hordozón véglegesen vagy időlegesen, közvetlen vagy közvetett módon rögzítse, a rögzítésről másolatot készítsen vagy ezekre másnak engedélyt adjon. A Szoftver többszörözésének minősül különösen a nyomtatással megvalósuló mechanikai, filmes vagy mágneses rögzítés és másolatkészítés, képfelvétel előállítása, a sugárzás vagy vezeték útján a nyilvánossághoz történő közvetítés céljára való rögzítés, annak tárolása digitális formában elektronikus eszközön (letöltés), valamint számítógépes hálózaton anyagi formában történő előállítása.
- 5.17. Megrendelő jogosult a szerződés tárgyát képező rendszer használati jogát kiterjeszteni, valamint a szerződés teljesítése során keletkező dokumentumokat továbbadni/továbbértékesíteni olyan gazdasági társaságok irányába, melyekben a Megrendelő a hatályos versenyjogi rendelkezések alapján közvetlen irányítással rendelkezik.
- 5.18. Az említett közvetlenül irányított gazdasági társaságokra vonatkozóan ugyanúgy a jelen pontban felsorolt felhasználási módok és korlátozások vannak érvényben, továbbá ezek a gazdasági társaságok a használati jog továbbadására/továbbértékesítésére Tanácsadó kifejezett hozzájárulása nélkül nem jogosultak.
- 5.19. A fent hivatkozott - Szerzői művekre vonatkozó - jogosultságokon felüli szerzői jogok jogosultja a Tanácsadó marad.
- 5.20. Tekintettel arra, hogy a szolgáltatási díj a felhasználási díjat is magában foglalja, a felhasználási jogok engedélyezése, a Szerzői Művekkel kapcsolatos jogok átruházása vonatkozásában a Tanácsadót a szolgáltatási díjon felül külön díjazás nem illeti meg, illetve a Tanácsadó a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. tv. vagy külön jogszabály szerinti további díjazásra nem jogosult, ilyen díjigényéről a jelen szerződés aláírásával a Tanácsadó kifejezetten lemond.

- 5.21. A Tanácsadó szavatol azért, hogy az általa biztosított szerzői jogvédelem alatt álló (licenc, know-how, szabadalom) szerződésszerű szolgáltatásokon harmadik személynek nincsen olyan joga, amely a Megrendelőt az alkalmazásban, felhasználásban megakadályozná, vagy korlátozná.

6. A vállalkozói díj

- 6.1. A Tanácsadót a jelen szerződés 2.2. a)-d) pontjaiban foglaltak teljesítéséért vállalkozói díj illeti meg, amelynek összege mindösszesen: 176.000,- Ft + ÁFA.
- 6.2. A Tanácsadó a megrendelői teljesítés igazolás kiadását követően jelen szerződés 2.2. pontjában hivatkozott részteljesítések tekintetében részszámlázásra jogosult az alábbiak szerint:
- a) a szerződés 2.2.a) pontjában meghatározott feladatok esetében 52.800,-Ft+ÁFA
 - b) a szerződés 2.2.b) pontjában meghatározott feladatok esetében 35.200,-Ft+ÁFA
 - c) a szerződés 2.2.c) pontjában meghatározott feladatok esetében 52.800,-Ft+ÁFA
 - d) a szerződés 2.2.d) pontjában meghatározott feladatok esetében 35.200,-Ft+ÁFA
- 6.3. A Tanácsadó a tanácsadói díj összegére az 2.2.a)-d) pontban rögzített részteljesítések Megrendelő általi átvételét és a tárgyi részteljesítésről kiállított számla benyújtását követően jogosult a jelen szerződés 7. pontjában rögzítettek szerint.
- 6.4. A Tanácsadót a jelen szerződés 2.2. e) pontja szerinti opcionális tanácsadói szolgáltatás teljesítéséért 6.000,-Ft/óra + ÁFA tanácsadói óradíj illeti meg. Az opcionális tanácsadói szolgáltatás maximum 50 óra lehet.
- 6.5. A jelen szerződés 2.2.e) pontjában rögzített opcionális tanácsadói szolgáltatások igénybevétele esetén Tanácsadó a tanácsadói díj összegére az egyedi írásbeli megrendelésben rögzített feladatok teljes körű, hiánytalan elvégzését követően, a Megrendelő által kiadott teljesítésigazolás kézhezvétele és tárgyi teljesítésről benyújtott számlájának megküldése után jogosult a jelen szerződés 7. pontjában rögzítettek szerint..

7. Fizetési feltételek

- 7.1. A Megrendelő a szerződés 6. pontjában meghatározott, adott részteljesítés összegére és/vagy az igényelt opcionális tanácsadói szolgáltatásra vonatkozó számlát a Tanácsadó szerződésszerű teljesítését igazoló teljesítésigazolás alapján a számla kézhezvételétől számított 30 napos fizetési határidőn belül a Kbt. 130. § (3) bekezdésében foglaltak szerint egyenlíti ki átutalással a Tanácsadó MKB Bank Zrt-nél vezetett, 103000021044837049020017 számú bankszámlájára figyelemmel a 2003.

évi XCII. tv. (Art.) 36/A. §-ban foglaltakra.

- 7.2. A Tanácsadó tudomásul veszi továbbá, hogy számlát kizárólag a számlához mellékelte egy eredeti (nem másolati példány), a teljesítés szerződésben megnevezett igazolója által aláírt, a fentieknek megfelelően kiállított teljesítésigazolással együtt nyújthat be a Megrendelőnek. A számla benyújtása postai úton, vagy személyesen a Megrendelőnek (1052 Budapest, Városház u. 9-11.) címezve történhet.
- 7.3. Ha a Tanácsadó számlája hibás, vagy a teljesítési jelentés mellékletei hiányosak, vagy azt a Megrendelő összecszerúségében, illetve hibás teljesítés miatt vitatja, akkor annak kézhezvételét követő 15 napon belül visszaküldi a Tanácsadó részére. Amennyiben a számlát a Megrendelő kiegyenlítés nélküli visszaküldi, mivel az nem felel a szerződés rendelkezéseinek, az ebből eredő károkért Megrendelő nem vállal felelősséget.
- 7.4. Amennyiben a Megrendelő a számla ÁFA-val növelt összegét a 7.1. pontban rögzített fizetési határidő lejártát követő 15 nap után sem fizeti meg, késedelmi kamatot köteles fizetni, a Ptk 301./A § (2)-(3) bekezdésében rögzítettek szerint.

8. Jótállás

- 8.1. A Tanácsadó jótáll azért, hogy a jelen szerződésben meghatározott feladatokat a jogszabályi előírásoknak megfelelően, a szakmai szabályok maradéktalan betartása mellett, a tőle elvárható legnagyobb gondossággal végzi el, valamint jótáll a szerződésszerű teljesítésért. A Tanácsadó a projekt lezárásától számított 12 hónapig jótállásra köteles.
- 8.2. Tanácsadó a szerződésben rögzített kötelezettségeinek megszegése esetén a jótállási időn belül a szolgáltatásokat köteles nyolc (8) naptári napon belül – a saját költségén – kijavítani/megismételni. Ha a javítást/megismétlést Tanácsadó saját hibájából nem végzi el határidőben, Megrendelő jogosult: a hibás munka/szolgáltatás kijavítását/megismétlését – Tanácsadó költségére – elvégezni vagy mással elvégeztetni, és minőségi (hibás teljesítési) kötbért érvényesíteni Tanácsadóval szemben. Ha a Megrendelő a módosítás jogát akként gyakorolja, hogy a program forráskódját maga módosítja, vagy harmadik személynek arra megbízást ad, akkor erről a Tanácsadót haladéktalanul írásban tájékoztatja, és egyúttal tudomásul veszi, hogy emiatt a Tanácsadó jótállási kötelezettsége megszűnik.

9. A szerződésszegés következményei

- 9.1. Felek megállapodnak abban, hogy a Megrendelő, a Tanácsadó írásbeli értesítését követően jogosult, a Tanácsadó által fizetendő és elismert kötbér összegét a számla összegéből - a pénzügyi teljesítéskor - levonni. Az értesítésben a Megrendelő köteles feltüntetni a kötbér jogalapját, a késedelemmel, vagy hibás teljesítéssel érintett napok számát, valamint a kötbér összecszerúséget. Amennyiben Megrendelőnek a kötbér mértékét meghaladó kára keletkezik, azt jogosult Tanácsadó felé

továbbhárítani.

- 9.2. Amennyiben Tanácsadó Megrendelő kötbérigényét kifogásolja, köteles ezt haladéktalanul, írásban megtenni. Felek kifejezetten megállapodnak abban, hogy amennyiben Tanácsadó Megrendelő kötbérigényét 5 munkanapon belül, írásban nem kifogásolja, az a Megrendelői kötbérigény elismerésének minősül.
- 9.3. Ha a Tanácsadó a jelen szerződésben vagy az opcionális szolgáltatásokra vonatkozó egyedi megrendelésben rögzített bármely határidő neki felróható módon késedelembe esik késedelmi kötbért köteles fizetni. A késedelmi kötbér mértéke a késedelemmel érintett napokra kiterjedően nettó 10.000,- Ft, de legfeljebb 60 napi tétel.
- 9.4. Amennyiben a Tanácsadó hibásan teljesít és a hiba kijavítására nyitva álló határidőt elmulasztja hibás teljesítési kötbér fizetésére köteles, amelynek mértéke a késedelmi kötbér mértékével egyezik meg. A hibás teljesítés esetére kikötött kötbér megfizetése a Tanácsadót nem mentesíti a hibátlan, szerződésszerű teljesítés alól.
- 9.5. Amennyiben a Tanácsadó által fizetendő kötbér összege eléri a maximális mértéket Megrendelő választása szerint jogosult azonnali hatállyal elállni a szerződéstől vagy azt azonnali hatállyal megszüntetni és meghiúsulási kötbért érvényesíteni a Tanácsadóval szemben.
- 9.6. A 9.5. pont szerinti esetben, valamint ha a szerződés teljesítése a Tanácsadó érdekkörében felmerült bármely okból meghiúsul, a Megrendelőt meghiúsulási kötbér címén a meghiúsulás időpontjában a még nem teljesített munkarészre eső vállalkozói díj 30 %-ának megfelelő összeg illeti meg.
- 9.7. A Megrendelő késedelme a Tanácsadó egyidejű késedelmét kizárja.

10. A szerződés megszüntetése és felbontása

- 10.1. A Felek kifejezetten megállapodnak abban, hogy Megrendelő jogosult jelen szerződést bármikor, indokolás nélkül írásban 30 napos határidő mellett megszüntetni. A szerződés felmondása esetén a Megrendelő és a Tanácsadó, az addig teljesített szolgáltatásokkal elszámolnak. A szerződés Megrendelő általi felmondása esetén a Megrendelő választása szerint kérheti, hogy a Tanácsadó a felmondás közlésének időpontjában folyamatban lévő feladatokat fejezze be; ilyen esetben a Felek a szerződés megszűnésének időpontját közös megegyezéssel állapíthatják meg.
- 10.2. A Megrendelőre a jelen szerződésben átruházott felhasználási jogok a szerződés megszüntetése esetén nem szűnnek meg. A Megrendelő jogosult a megszerzett jogok további gyakorlására.
- 10.3. A felek jogosultak a másik fél súlyos szerződésszegése esetén a jelen szerződést -

rendkívüli felmondás keretében - azonnali hatállyal felmondani.

- 10.4. A Kbt. 125.§ (5) bekezdése alapján, a Megrendelő jogosult és egyben köteles a szerződést felmondani - ha szükséges olyan határidővel, amely lehetővé teszi, hogy a szerződéssel érintett feladata ellátásáról gondoskodni tudjon – ha
- a) A Tanácsadóként szerződő félben közvetetten vagy közvetlenül 25%-ot meghaladó tulajdoni részesedést szerez valamely olyan jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaság, amely nem felel meg a Kbt. 56. § (1) bekezdés k) pontjában meghatározott feltételeknek;
 - b) A Tanácsadó közvetetten vagy közvetlenül 25%-ot meghaladó tulajdoni részesedést szerez valamely olyan jogi személy vagy jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságban, amely nem felel meg az 56. § (1) bekezdés k) pontjában meghatározott feltételeknek;
- 10.5. A Megrendelő az elállásra vonatkozó jogát jelen szerződés és a Ptk. rendelkezési szerint jogosult gyakorolni.

11. Összeférhetetlenség

- 11.1. A Tanácsadó kijelenti, hogy szerződéses feladatai ellátásához a Megrendelő munkavállalóját munkaviszony, munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony keretében nem alkalmazza. A Tanácsadó kijelenti továbbá, hogy a társaság a Megrendelő munkavállalójának érdekeltségébe nem tartozik és nincs olyan vezető tisztségviselője aki a Megrendelő munkavállalója. A Tanácsadó köteles gondoskodni arról, hogy az általa igénybevett alvállalkozók, illetve egyéb közvetlenül vagy közvetetten közreműködő természetes vagy jogi személyek, illetve mindezek további közreműködői is megfeleljenek a fenti rendelkezéseknek. A Tanácsadó tudomásul veszi, hogy ezen rendelkezések megsértése jelen szerződés azonnali hatályú felmondásával járhat.

12. Korrupcióellenes klauzula, közpénzügyi rendelkezések

- 12.1. A Felek kötelesek működésük során a hatályos jogszabályok szerint eljárni és céljuk, hogy a korrupcióellenes, a tisztességes piaci magatartást szabályozó, versenyjogi valamint fogyasztóvédelmi szabályoknak, továbbá az üzleti etika általánosan elfogadott szabályainak megfeleljenek, a szerződés megkötése és teljesítése során ezeknek megfelelően járnak el.
- 12.2. A Felek kijelentik, hogy a szerződés megkötését megelőző tárgyalásokat, a szerződés feltételeinek kialakítását és a szerződésen alapuló vagy annak teljesítése során tanúsított bármely üzleti vagy egyéb magatartást sem közvetlenül, sem közvetetten nem befolyásolta és befolyásolja a Felek, a Felek képviselője, megbízottja vagy velük bármilyen módon és formában kapcsolatban álló harmadik személyek részére történő értékkel bíró dolog átadása vagy átadásának ígérete, valamint bármilyen anyagi vagy személyes előny nyújtása vagy annak ígérete.

- 12.3. A Tanácsadó köteles gondoskodni arról, hogy az általa igénybevett alvállalkozók, munkavállalók, munkavégzésre irányuló egyéb jogviszony keretében foglalkoztatott, illetve egyéb közvetlenül vagy közvetetten közreműködő természetes vagy jogi személyek („közreműködők”) jelen szerződés teljesítése során tanúsított és általános üzleti magatartása megfeleljen a jelen rendelkezéseknek.
- 12.4. A jelen pontban foglalt rendelkezések megsértése esetén a Megrendelő választása szerint jogosult a szerződést azonnali hatállyal felmondani vagy attól elállni és alkalmazhatja a 9.6. pont szerinti jogkövetkezményeket.
- 12.5. A szerződő felek tudomásul veszik, hogy az Állami Számvevőszékről szóló 2011. évi LXVI. törvény 5.§ (5) bekezdésében foglaltak alapján, az Állami Számvevőszék ellenőrizheti az állami vagy önkormányzati tulajdonban (résztulajdonban) lévő gazdálkodó szervezetek vagyongazdálkodását, vizsgálhatja az államháztartás alrendszeréből finanszírozott beszerzéseket, és az államháztartás alrendszereinek vagyonát érintő szerződéseket a Megrendelőnél, a Megrendelő nevében vagy képviselőjében eljáró természetes személynél és jogi személynél, valamint azoknál a szerződő feleknél, akik illetve amelyek a szerződés teljesítéséért felelősek, továbbá a szerződés teljesítésében közreműködő valamennyi gazdálkodó szervezetnél.
- 12.6. A Felek tudomásul veszik, hogy a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény 81. §-ának (4) bekezdése értelmében az, aki az államháztartás valamely alrendszerével pénzügyi, illetve üzleti kapcsolatot létesít, kérésre köteles a jogviszonnyal összefüggő és a közérdekből nyilvános adatokra vonatkozóan tájékoztatást adni, valamint azt, hogy a költségvetési pénzeszközök felhasználásának nyilvánosságára tekintettel a szerződés lényeges tartalmáról a tájékoztatás üzleti titok címén nem tagadható meg.
- 12.7. A Tanácsadó kijelenti, hogy a szerződés aláírásával hozzájárul a jelen szerződés főbb adatainak az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII törvény), illetve az annak felhatalmazása alapján meghozott önkormányzati rendelet szerinti közzétételéhez.

13. Kapcsolattartás

- 13.1. A Felek jelen szerződéssel kapcsolatosan egymáshoz intézett értesítései, felszólításai stb., jelen szerződés eltérő rendelkezése hiányában és ellenkező írásbeli közlésig akkor tekinthetők teljesítettnek, amennyiben azt a másik félnek a jelen szerződésben meghatározott értesítési címére az átvételt igazolva személyesen adták át, az átadás napján, telefaxon történt megküldés esetén a szabályszerű átvétel igazolásán szereplő napon vagy ha tértivevényes ajánlott levélben küldték meg, a tértivevénnyel igazolt átvétel napján, a következő címre:
- A Megrendelő esetében:
- Magosi Krisztián

Cím: 1052 Budapest, Városház u. 9-11.
Fax: +36-1/327-18-77
Telefon: +36-30/962-68-89
E-mail: magosi.krisztian@bvkholding.hu

A Tanácsadó esetében:
Németh Zsuzsanna
Cím: 1016 Budapest, Hegyalja út 22. I. em./2.
Fax: +36-1-453-2004
Telefon: +36-1-453-2000
E-mail: zsnemeth@select.hu

- 13.2. Amennyiben valamely fél a neki szabályszerűen megcímezett tértivevényes ajánlott levél átvételét megtagadja vagy az „nem kereste” jelzéssel érkezik vissza a feladóhoz, és/vagy a címzett a személyes átvételt megtagadja, a küldemény postai úton történt megküldése esetén a feladástól számított 5. (ötödik) napon, egyéb esetben az átvétel megtagadásának napján kézbesítettnek tekintendő.
- 13.3. A Felek a telefaxon vagy postai úton megküldött küldeményeket egyidejűleg másolatban a másik fél jelen szerződésben meghatározott e-mail címére is kötelesek megküldeni. A Felek az e-mail címre küldött jognyilatkozatokat joghatás kiváltására alkalmasnak tekintik, kivéve a szerződés módosítására, megszüntetésére vonatkozó jognyilatkozatokat. Amennyiben a Megrendelő pénzügyi és informatikai rendszere alkalmas rá, akkor a Tanácsadó elektronikusan számlázhat.

14. Egyéb rendelkezések

- 14.1. A Tanácsadó és a Megrendelő nem felel a szerződés szerinti kötelezettsége teljesítéséért azon esetekben, amikor olyan, bármely fél érdekkörén kívül eső, előre nem látható körülmény (vis maior) merül fel, amely megakadályozza a szerződés teljesítését, illetőleg a szolgáltatás igénybevételét. Ilyen körülmény különösen: háborús cselekmény, lázadás, szabotázs, robbantásos merénylet, súlyos energiaellátási zavar vagy természeti katasztrófa, munkabeszüntetés, a honvédelmi törvény (2011. évi CXIII. törvény), rendőrségi törvény (1994. évi XXXIV. törvény) alapján feljogosított szervek rendelkezésére tett intézkedés.
- 14.2. A jelen szerződés csak írásban, Felek által cégszerűen aláírt módon módosítható, ha a Kbt. 132. §-ában foglaltak fennállnak. A jelen szerződésben nem szabályozott kérdésekben a Polgári Törvénykönyvről szóló 1959. évi IV. törvény és a Kbt. rendelkezései irányadóak.
- 14.3. A Felek a szerződésben rögzített határidőket naptári napban számolják, kivéve ha azt kifejezetten munkanapban jelölték meg. Ha a szerződésben nap kifejezés szerepel, azon a felek naptári napot értenek.

- 14.4. Jelen szerződés 6 (hat) eredeti példányban készült, melyből 4 (négy) példány a Megrendelőt és 2 (két) példány a Tanácsadót illeti meg.
- 14.5. Jelen szerződés mindkét fél általi aláírást követően a későbbi aláírás időpontjában jön létre érvényesen és lép hatályba.
- 14.6. A Felek a jelen szerződést kölcsönös átolvasás és értelmezés után akaratukkal mindenben megegyezőnek jelentik ki, és az alulírott helyen és időben jóváhagyólag írják alá.

Budapest, 2013. január „15.”

.....

Megrendelő

BYK HOLDING
 Budapesti Városüzemeltetési Központ
 Zártkörűen Működő Részvénytársaság
 1052 Budapest, Városház u. 9-11.
 Adószám: 23024216-2-41 1.

Mellékletek:

.....

Tanácsadó

SELECT
HUMÁNERŐFORRÁS KFT.
 H-1016 Bp., Hegyalja út 22. 1. em. 2.
 Adószám: 10953150-2-41
 Cégjegyzékszám: 01-09-363071

1. sz. melléklet: Tanácsadó nyertes ajánlata kiegészítve az ETÉR bevezetésének 1. ütemével

Tanyás Erzsébet gazdasági igazgató:

A szerződésben vállalt ellenszolgáltatás

teljesítéséhez a fedezet rendelkezésre áll.

.....

Budapest 2013. január hónap 17. nap

A szerződést készítettem és ellenjegyzem:

.....

Budapest 2013. január hónap 14. nap

..... jogtanácsos

ETÉR bevezetése I. ütem

Az ajánlat 7. pontja az alábbiak szerint módosul:**7. Bevezetés ütemezése, időszükséglete**

Fontosnak tartjuk, hogy az ETÉR bevezetésének előkészületeit a bevezetést, és a működtetés kezdeti szakaszát megfelelő módon kommunikáljuk a szervezetben dolgozók felé. Ehhez fel kívánjuk használni, az érdek-képviselőkkel való együttműködést, a bevezetésben együttműködő vezetőket, munkatársakat (kulcsembereket) illetve a szervezetek belső kommunikációs csatornáit. Elkészítettünk egy általunk javasolt kommunikációs sémát, melyet az 5/2. számú melléklet tartalmaz.

Tekintettel arra, hogy a megrendelő elvárásként fogalmazta meg felénk, hogy a bevezetés első ütemében 2013. május 1-jétől az ETÉR-nek működni kell a BVK Holding vállalatainak vezetői körére az SZMSZ alapján ezért a bevezetés első ütemét heti bontásban adjuk meg. A táblázatban meghatározott szoros ütem abban az esetben tartható, amennyiben a közbeszerzési eljárás határideje nem módosul jelentős mértékben. Cégünk rendelkezik mindazon szakmai erőforrásokkal, amelyek a szoros ütemterv tartásához szükségesek.

ETÉR bevezetése

Végleges tevékenység ütemezése	Kezdet	Befejezés
ETÉR bevezetése I. ütem		
2.2.a) szerint: az Egyéni teljesítményértékelési rendszer elkészítése, az ehhez szükséges szoftver üzembe helyezése, a kapcsolódó dokumentumok kidolgozása, és bevezetésre alkalmas állapotba helyezése (célkitűzésre alkalmas mutatószámok feltöltése) a vezető munkavállalókra	2013. 01. 15.	2013. 04. 26.
0. A BVK-val és a leányvállalati kapcsolattartókkal való egyeztetés	0. hét	0. hét
1. Felsővezetői workshop, projektindítási előkészületek, ütemterv elfogadása	1. hét	1. hét
2. Leányvállalatok vezetői csoportjával helyszíni egyeztetés. Interjúk, igényfelmérés, információgyűjtés	2. hét	2. hét
3. Leányvállalatok szakszervezeti, ÜT vezetőivel helyszíni konzultáció	2. hét	2. hét
4. ETÉR teljesítmény-menedzsment projekt-team szakértői ütemindító workshop	3. hét	3. hét
5. ETÉR projekt-team konzultáció-sorozat, TÉR rendszer véglegesítése: „Fogalomtár” kialakítása; „TÉR adatlap” és módszertan + folyamat véglegesítése; „Kompetenciamátrix”, majd szakterületi kompetencia-készlet kialakítása, majd módszertan + folyamat véglegesítése VALAMINT folyamatos projekt support (szervezés, előkészítő anyagok írása, összegzése, help-desk, stb.)	3. hét	7. hét

6. Cél – mutatószámok azonosítása	5. hét	6. hét
7. Komplex tananyag + szabályzat + bevezetési folyamat-támogatás kialakítása	7. hét	9. hét
8. ETÉR MAG komplex IT eszköz véglegesítése, programozás	3. hét	9. hét
9. Programozási támogatás, tananyag és IT támogatás éles próba-üzeme	9. hét	12. hét
10. Workshop a HR részére	11. hét	12. hét
11. Projekt-team ütemzáró workshop	13. hét	14. hét
12. Felsővezetői projekt-záró szakértői workshop	14. hét	14. hét
13. Végleges dokumentációk átadása	15. hét	15. hét

Ajánlattevő neve: Select Humánerőforrás Kft.
székhelye: 1016 Budapest, Hegyalja út 22. 1/2.
cégjegyzék száma: 01-09-363071
adószáma: 10953150-2-41

A kapcsolattartó

személyének neve: Németh Zsuzsanna
telefonszáma: 061 453 2000
telefaxszáma: 061 453 2004
e-mail címe: zsnemeth@select.hu

Ajánlat

**BVK HOLDING Budapesti Városüzemeltetési Központ Zártkörűen Működő
Részvénytársaság**

1052 Budapest, Városház u. 9-11.

**„A BVK HOLDING Zrt. és tagvállalatai részére egyéni teljesítményértékelési rendszer
bevezetése”**

tárgyú közbeszerzési eljárásához

Budapest, 2012. év december hó 12. nap

Tartalomjegyzék		
	Borítólapp	1
	Tartalomjegyzék	2
1. sz. melléklet.	Cégszerűen aláírt felolvasólap	3
2. sz. melléklet.	Végleges ajánlati árak – excel táblázat	4
3. sz. melléklet.	A KBT. 60. § (3) bekezdése szerinti nyilatkozat	5
4. sz. melléklet.	Szakmai ajánlat	6
	Az alkalmazni kívánt rendszer általános leírása	10
	A rendszer működésének modellezése kiválasztott mintán	13
	ETÉR outputjaként használható riportok	20
	ETÉR rendszer betanításának javasolt módja	20
	Javasolt teljesítményértékelési szabályzat tartalomjegyzéke	22
	Alkalmazni kívánt informatikai rendszer bemutatása	23
	Bevezetés ütemezése, időszükséglete és a kapcsolódó díjazás	24
5. sz. melléklet	Mellékletek	25
5/1. sz. melléklet	Teljesítményértékelési adatlap	26
5/2. sz. melléklet	Kommunikációs séma	27
5/3. sz. melléklet	Gyakran ismételt kérdések és válaszok	28

Handwritten signature

FEOLVASÓLAP

Alulírott Zsoldisné Csaposs Noémi, mint a Select Humánerőforrás Kft. ajánlattevő cégjegyzésre jogosult képviselője nyilatkozom, hogy a BVK HOLDING Zrt. ajánlatkérő által kiírt, **„A BVK HOLDING Zrt. és tagvállalatai részére egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése”** tárgyú részvételi felhívással induló közbeszerzési eljárás ajánlattételi szakaszában végső ajánlatot kívánok benyújtani az alábbiak szerint:

1.	A 7 tagvállalatra megadott vállalkozói díj összesen ¹	22.000.000-Ft+ÁFA
2.	Opcionális támogatás tanácsadói óradíja	6.000-Ft+ÁFA

Kelt: Budapest 2012. év 12. hó 12. nap

SELECT
HUMÁNERŐFORRÁS KFT.
H-1016 Bp., Hegyalja út 22. 1. em. 2.
Adószám: 10953159-2-41
Cégjegyzékszám: 01-09-363071



cégszerű aláírás

¹ A kiadott excel táblázat zöld színű összesen sora. A kitöltött excel táblázat becsatolását is szükséges a végső ajánlatban

VÉGLEGES AJÁNLATI ÁRAK – EXCEL TÁBLÁZAT

MEGNEVEZÉS	BGYH Zrt.	BTI Zrt.	FKF Zrt.	FŐKERT Nonprofit Zrt.	FŐKÉTÜSZ Kft.	FTSZV Kft.	BVK HOLDING Zrt.	adatok Ft-ban	
								Összesen	a kapcsolódó pénzügyi teljesítés %-a
a Vállalkozási Szerződés 6.2. a.) pontja szerint	1 260 600	574 200	3 531 000	462 000	429 000	290 400	52 800	6 600 000	30
a Vállalkozási Szerződés 6.2. b.) pontja szerint	840 400	382 800	2 354 000	308 000	286 000	193 600	35 200	4 400 000	20
a Vállalkozási Szerződés 6.2. c.) pontja szerint	1 260 600	574 200	3 531 000	462 000	429 000	290 400	52 800	6 600 000	30
a Vállalkozási Szerződés 6.2. d.) pontja szerint	840 400	382 800	2 354 000	308 000	286 000	193 600	35 200	4 400 000	20
Összesen	4 202 000	1 914 000	11 770 000	1 540 000	1 430 000	968 000	176 000	22 000 000	100
költések Társaságonkénti létszámfelosztá- sának %-a	19,1	8,7	53,5	7	6,5	4,4	0,8	100	

Handwritten signature and initials:
 M...
 P...

A KBT. 60. § (3) BEKEZDÉSE SZERINTI NYILATKOZAT

Alulírott Zsoldisné Csaposs Noémi, mint a Select Humánerőforrás Kft. ajánlattevő cégjegyzésre jogosult képviselője nyilatkozom, hogy a BVK HOLDING Zrt. ajánlatkérő által kiírt, „**A BVK HOLDING Zrt. és tagvállalatai részére egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése**” tárgyú, részvételi felhívással induló közbeszerzési eljárás ajánlattételi szakaszában:

A részvételi, az ajánlattételi felhívásban és a dokumentációban foglalt valamennyi követelmény, utasítás és kikötés gondos áttekintése után – a Kbt. 60. § (3) bekezdésében foglaltaknak megfelelően ezennel kijelentjük, hogy az ajánlatkérői iratokban foglalt valamennyi feltételt megismertük, megértettük és azokat a jelen nyilatkozattal elfogadjuk.

Nyertességünk esetén a közbeszerzési eljárás alapján a szerződés megkötését és teljesítését magunkra nézve kötelező jelleggel vállaljuk.

Vállaljuk, hogy a szerződést – amennyiben, mint nyertes ajánlattevő kiválasztásra kerülünk – a tárgyalás(ok) lezárását követő végső ajánlatunkban foglalt összegű ellenszolgáltatásért teljesítjük.

Elfogadjuk, hogy amennyiben olyan kitételezt tettünk ajánlatunkban, ami ellentétben van az ajánlattételi felhívással vagy a dokumentációval, illetőleg azok bármely feltételével, akkor az ajánlatunk érvénytelen.

Elfogadjuk, hogy ajánlatunkat érvénytelennek nyilvánítják, ha fennállnak a Kbt.-ben meghatározott összeférhetlenségi követelmények.

Tudomásul vesszük, hogy az ajánlattételi felhívás és a dokumentáció, valamint azok mellékleteinek adatait csak az ajánlattételhez hasznosíthatjuk, más célra történő felhasználása tilos.

Tudomásul vesszük, hogy végső ajánlatunkhoz a tárgyalás(ok) lezárásától kezdve 30 napig kötve vagyunk, mely ezen időszakon belül még Ajánlatkérő hozzájárulásával sem módosítható.

Kelt: Budapest, 2012. év 12. hó 12. nap

SELECT
HUMÁNERŐFORRÁS KFT.
H-1016 Bp., H. u. 12. sz. 1. em. 2.
Adószám: 10953151-2-11
Cégjegyzékszám: 01-09-363071

Noémi

cégszerű aláírás

Szakmai ajánlat

Szakmai ajánlat tartalomjegyzéke

A Select Humánerőforrás Kft. – a vállalkozás rövid bemutatása

1. Alkalmazni kívánt rendszer általános leírás
2. A rendszer működésének modellezése kiválasztott mintán
3. ETÉR outputjaként használt riportok
4. ETÉR rendszer betanításának javasolt módja
5. Javasolt teljesítményértékelési szabályzat tartalomjegyzéke
6. Alkalmazni kívánt informatikai rendszer bemutatása
7. Bevezetés ütemezése, időszükséglete és a kapcsolódó díjazás
8. Mellékletek

A Select Humánerőforrás Kft. - a vállalkozás rövid bemutatása

A vállalkozás rövid bemutatása

A Select Humánerőforrás Kft. 18 éve van jelen Magyarországon, eredeti szerkezetében a világ egyik vezető professzionális cégcsoportjához, a Select Appointments Személyzeti Tanácsadó Irodához tartozott, amelyet 1980-ban alapítottak Londonban. A magyarországi vállalkozás -tulajdonosváltást követően- 2008. augusztus 1-jétől magyar tulajdonosi szerkezetben működik tovább, új ügyvezetéssel, gyakorlott tanácsadói csapattal, megőrizve és folyamatosan fejlesztve szakmai értékeit.

A Select Humánerőforrás Kft. (továbbiakban: Select avagy Tanácsadó) - rendkívül széleskörű HR szolgáltatási rendszerrel és komplex személyügyi fejlesztési gyakorlattal rendelkezik. Az elmúlt 18 évben több mint 11.000 lebonyolított interjú, 500 feletti sikeres közvetítés, több száz kölcsönzött munkavállaló, tucatnyi szervezetfejlesztési, szervezeti hatékonyság-növelési projekt sikeres megvalósítása jellemezte működését.

A Select elmúlt 18 éves működése során maximálisan rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkezik, soha, semmilyen munkaügyi bírság, avagy elmarasztalás nem érte az OMMF vagy más hatóság részéről.

Szolgáltatási portfólió

- HR - tanácsadás, szervezetfejlesztési tanácsadás, humán-tőke értékelés;
- egyedi igényekre hangolt komplex tréning programok;
- kiválasztó és értékelő központok (AC/DC)
- menedzsment audit;
- munkaerő-közvetítés és vezető-kiválasztás;
- munkaerő-kölcsönzés.

A Select a megrendelő igényeihez igazított, egyedileg megtervezett szakértői közreműködést, elkötelezett eredmény-szemléletet, hatékonyságot és garantált minőséget biztosít minden ügyfele részére.

A Select által alkalmazott, bizonyítottan eredményes szakmai módszertani elemek és technikák a szervezetfejlesztés, a szervezeti hatékonyság-növelés és az emberi erőforrás

fejlesztés területén felmerülő igényekre testre szabott és tudományosan megalapozott megoldásokat nyújtanak.

A Select megközelítése alapján egy szervezet identitását és fejlődésének irányát a „Jövőkép-Küldetés-Értékek” triádja határozza meg - a tanácsadói fókusz középpontja a szervezetek olyan fejlődésének támogatása, hogy azok a vállalt identitással és irányultsággal összhangban, a szükséges képességekkel rendelkezve, érzelmileg is elkötelezett módon működjenek.

A Select hisz abban, hogy egy fejlesztési folyamat akkor eredményes, ha sokszínűségből merít, ezért integrálja a szervezetben meglévő tudást a legújabb módszertanokon alapuló szervezetfejlesztési megközelítésekkel.

A Select meghatározó szakmai hitvallása a **minőség** és az **eredményesség** – ezek a kulcsszavak határozzák meg valamennyi tanácsadói tevékenységét. Saját fejlesztési módszerek támogatják a partnereket fejlesztési stratégiájuk megvalósításában, a Select humán erőforrás szakemberei, trénerai, tanácsadói, oktatói mindegyike 6-20 év tapasztalattal rendelkezik az általa megjelenített területen.

Az ajánlatban bemutatott program az alkalmazott elvek és hitvallás, a tartalmi igények, a logikai, technikai és logisztikai szempontok alapján készült el. A fejlesztési projekt állomásai, a tematika-ív egy olyan lehetséges ütemtervet ábrázol, amelytől - az igények/lehetőségek aktuális, közös áttekintése alapján - el lehet térni (természetesen a program céljai elérésének biztosítása mellett). Társaságunk minden szervezetfejlesztési tevékenysége a belső dinamikában rejlik: nyitottnak kell lenni az akár menet közbeni alakításra annak érdekében, hogy a közösen működtetett támogató folyamat megfeleljen az esetlegesen időközben felmerülő új kihívásoknak, új körülményeknek.

Bevezetés

A BVK Holding Zrt. és tagvállalatai stratégiai dokumentumaiban megfogalmazott célok és a hozzájuk vezető szakmailag átgondolt út, a prioritásokon alapuló projektek megalapozottsága feltétlen aktualitást ad egy komplex teljesítményértékelési rendszer bevezetésének és működtetésének a szervezetekben.

Szervezetfejlesztői szempontból nézve feltétlenül nagy és izgalmas szakmai kihívás, hogy módszertani megközelítésünk milyen várható eredményekkel járul hozzá a szervezeti eredményességhez, hatékonysághoz,

- hogyan, milyen logikával biztosítható a tagvállalatok különbözősége ellenére az egységesség,

- milyen módszertannal lehet a teljesítmény értékelés kimeneteit(képzés tervezés, fejlesztés, stb.) összehangolni az objektív-szubjektív mutatók elemzésével összehangolni.

Rendszerünk egyszerre vizsgálja a munkavállaló által nyújtott szakmai teljesítményt és a teljesítmény eléréséhez vezető viselkedést, valamint készségeket, vagyis **az egyéni célkitűzések, a szakmai készségek és a kompetenciák megfelelő arányú figyelembe vételével értékeli a teljesítményt**. Az ajánlott rendszer értékelés- és fejlesztésközpontú, a közvetlen vezető felelősségévé teszi nemcsak a beosztottak teljesítményének és munkájának elismerését, de a **fejlesztését** is. A rendszer része az egyéni és a szervezeti egység teljesítmény mérése és –értékelése.

1. Alkalmazni kívánt rendszer általános leírása

ÁLTALÁNOS LEÍRÁS

Ajánlatunkban a tenderkiírás elvárásainak megfelelően integrált teljesítménymenedzselést dolgoztunk ki, amely célkitűzése a mérés, visszacsatolás, értékelés, ösztönzés és elismerés egységbe foglalása, középpontjában pedig a kiemelt fontosságú szervezeti célok egységekre és egyénekre (vezetőkre és beosztottakra differenciáltan) bontott megjelenése áll. Szakmai elgondolásunk szerint a minőségi és a mennyiségi mutatók összhangja határozza meg szervezeti és egyéni szinten is a sikert és eredményességet. Ezek a sikerokozók egy része mérhető számokban, míg a másik része kompetenciákban testesül meg.

Az ETÉR segítséget nyújt a HR fejlesztési célokhoz, alapot szolgáltat a munkaerő tervezéshez, a pálya-és utódlástervezéshez, valamint erősíti a munkaerő gazdálkodás hatékonyságát.

A javasolt modell

- stratégiai célokhoz igazodva K E M É NY (lásd a modellt) célokat állít;
- tényleges, objektív módszerekkel mérhető eredményeken alapul;
- időszakos visszacsatolásra – kontrollra – ad lehetőséget;
- elismeri, jutalmazza és ösztönzi a kiváló teljesítményt;
- könnyen átlátható, rugalmas, egzakt, könnyen paraméterezhető és állítható.

K E M É N Y M O D E L L

K Konkrét és mérhető

E Elérhető

M Motiváló

É Érdemi

NY Nyomon követhető és határidős

Módor

Ajánlatunk a tenderkiírásnak megfelelően a BVK HOLDING ZRT., valamint a felsorolt tagvállalatai munkavállalói körére terjed az elvárásoknak megfelelő ütemezéssel. Szakmai elgondolásunk megfelelő módon kezeli a Holding egységes elvárásait éppen úgy, mint a tagvállalatok sajátos helyzetéből adódó specialitásokat, illetve a különböző szintű dolgozói kört (felső-, és középvezetők; szellemi-, és fizikai dolgozók).

Célunk, hogy a munkaköri leírásban rögzített elvárások mellett kiemelje, értékelje és ösztönözze a munkatársak egyéni teljesítményéhez köthető sikerokozókat, járuljon hozzá az egyéni fejlesztések hatékony tervezéséhez (képzés, utódlástervezés, stb.), illetve a munkaerő megtartásához, vezetői szinten összehasonlíthatósági alapot képezzen. Olyan rendszert kívánunk egységesen a vállalatcsoportban bevezetni, melynek felépítését az alábbi logikai vázlat szemlélteti.

A **MAG**-ját minden tagvállalatnál egységesen szükséges alkalmazni, míg az **ESERNYŐ(szatelit)** blokkot az eltérő tagvállalati működés, kultúra figyelembevételével minden szervezetre külön-külön formázzuk.

ETÉR MAG FOLYAMATÁBRA



AZ ETÉR BEVEZETÉSÉNEK ELŐNYEI

A vezető számára:

Motivált, elégedett, nagyobb teljesítményre képes munkatársai lesznek. A módszer segíti a vezetési technikák bővülését, az egyénenkénti differenciált vezetési módszerek kialakulását.

Megalapozott létszámgazdálkodást eredményez: láthatóvá válnak a „húzó és fék” emberek, a vezetésre alkalmasak, a szervezeti egység szűk keresztmetszetei.

Lehetőség a vezető számára, hogy munkatársait egyéni, és- csapatszinten is értékelje, konkrét célok megfogalmazásával és mérésével saját pozícióját is erősítse, visszajelezzon és megerősítse az elvárt viselkedést.

Objektívebb lesz a képzés tervezése, a munkatársak fejlesztése.

A munkatársak számára:

Képes lesz eredményesebben alkalmazkodni a követelményekhez, mivel azokat konkrétan megfogalmazzák azt számára.

Lehetőséget kap, hogy egyéni céljait, személyes fejlődését, karriercéljait egyeztesse a vállalat elképzeléseivel.

Megismeri, és folyamatosan kamatoztatja erősségeit, törekszik gyengeségei fejlesztésére, és kiküszöbölésére.

Megismeri a róla alkotott képet.

Tisztában lesz a szervezetben elfoglalt helyével, tud előre tervezni saját céljaival összhangban.

Ismertetheti a munkateljesítményét javító, vagy gátló tényezőket.

Közvetlen visszajelzést kap felettesétől és közvetlen visszajelzést adhat vezetője számára munkájával kapcsolatban.

A szervezet számára:

A szervezet stratégiai céljai egység-, és egyéni szintre bonthatóak, valamint egzakt és objektív módon mérhetőek.

Holding méretekben összehasonlíthatóak az egyéni teljesítmények vezetői szinten és vállalaton belül munkatársi szinteken.

Hatékony és költség racionális bér-gazdálkodást tesz lehetővé, szabályozhatóvá tehető a bériáramlás.

A hatékonyabb működésen túl összehangolt és objektív kiválasztás, foglalkoztatás, képzés - fejlesztés, ösztönzés valósítható meg a teljesítményértékelés alapján, mely modulok egymásra épülnek.

Az értékelő beszélgetések információs csatornaként is hasznosíthatóak.

A HR számára:

Segítséget ad a munkakultúra fejlesztéséhez, a vállalati értékek megjelenítéséhez és kommunikálásához.

Alapot teremt a munkáltatói és a munkavállalói oldal közötti érdekharmónizációhoz.

Támogatást ad, az érdek-képviselőkkel folytatott konzultációkhoz, tárgyalásokhoz.

Optimális módon tervezhetőek a munkaerőköltségek.

Jobban kihasználhatóvá válnak a képzésre, fejlesztésre fordítandó anyagi erőforrások.

Az ETÉR tapasztalatai felhasználhatók a toborzás kiválasztás során is.

Aranka

2. Rendszer működésének modellezése kiválasztott mintán

Az eredmény (mutatószám) alapú teljesítményértékelés követelményét kielégítve az FKF Zrt. stratégiai dokumentumából határoztuk meg az objektív mutatókat. Stratégiai kérdésnek tekintjük az ETÉR működése szempontjából a vezetői célállítást és célkijelölést. Ezt kiemelt fontossággal kezeljük majd a rendszer betanításának folyamatában is.

Figyelembe vettük a SWOT elemzést, a prioritásokat, a stratégiai irányokat és célokat.

Ez alapján,

- A működési hatékonyság javítása
- A tevékenységi kör bővítése, az árbevétel növelése
- Az ügyfél-elégedettség, szolgáltatási színvonal növelése

egységből azonosítottuk az objektív mutatókat.

A következő táblázatok a különböző területekhez és szintekhez rendelt lehetséges célállítási mintákat tartalmazzák. A célokhoz helyes és megfelelő meghatározásuk után valós és **objektív mutatók** rendelkeznek hozzá, például számmal, százalékkal, mértékegységgel, darab és egységsszámmal, stb. egyaránt. Az objektív mutatók valódi objektivitását így tudjuk biztosítani, vagyis „megtörtént – teljesült – elérte – igen – nem” értékelésekkel.

A célokhoz rendelt objektív mutatók a teljesítményértékelési adatlapon kerülnek rögzítésre.

Szakmai felfogásunk szerint, a területeken belüli szinteknél **nem teszünk különbséget a vállalati szintű célkitűzésekben**, hiszen a stratégiai dokumentumban megfogalmazottak is ezt erősítik, és a tenderkiírás műszaki leírásában is követelményként került meghatározásra.

Javaslatunk, hogy Holding szinten a vezetői célkitűzések között minden vezérigazgatónak két azonos cél kerüljön meghatározásra, míg a középvezetőknel egy azonos cél meghatározását javasoljuk. Ezzel a módszerrel a vezetői teljesítmények összehasonlíthatóvá válnak.

Eltéréseket és különbségeket a szervezeti és egyéni szintű célkitűzéseknél tettünk. Ennek indoka, hogy a szervezeti egység vezetője és a szervezetben dolgozó munkatársak sikere határozza meg a szervezeti egység eredményességét (a célok teljesülését), illetve az egyéni – személyes – célok, célkitűzések szoros összefüggésben vannak az egység eredményességével, a személyes hozzájárulás függvényében, és mértékével.

CÉLÁLLÍTÁS – KARBANTARTÓI TERÜLETRE

CÉLÁLLÍTÁS – KARBANTARTÓI TERÜLETRE						
CÉLÁLLÍTÁS						
VÁLLALATI SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Éves árbevétel teljesülése	Éves profitlerv teljesülése	Költséghatékonyság	Folyamatok racionalizálása	Vállalatirányítási rendszer megújítása	BVK Holding Zrt. szinergiák kiaknázása	Szolgáltatási területbővítés
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Szervezeti árbevétel teljesülése	Szervezeti éves profitlerv teljesülése	10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása	Stratégiai projektek megvalósítása	Folyamatok racionalizálása szervezeti egység szintjén	Ügyfél-elégedettség mérés	Szelekt költségek csökkentése
EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK						
Munkahelyi balesetek számának csökkentése	Fluktuáció csökkentése	Munkatársi elégedettség növelése	Karbantartási költségek csökkentése	Visszajelzések számának csökkentése	Kiemelt stratégiai projektek vezetése	Ügyfél reklamáció számának csökkentése

CÉLÁLLÍTÁS – KARBANTARTÓI TERÜLETRE						
CÉLÁLLÍTÁS						
VÁLLALATI SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Éves árbevétel teljesülése	Éves profitlerv teljesülése	Költséghatékonyság	Folyamatok racionalizálása	Vállalatirányítási rendszer megújítása	BVK Holding Zrt. szinergiák kiaknázása	Szolgáltatási területbővítés
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Szervezeti árbevétel teljesülése	Szervezeti éves profitlerv teljesülése	10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása	Várakozás meghibásodásokra való reakcióidő csökkentése	Folyamatok racionalizálása szervezeti egység szintjén	Ügyfél-elégedettség mérés	Szelekt költségek csökkentése
EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK						
Munkahelyi balesetek számának csökkentése	Normálított költségek csökkentése	Pót-munka számának normalizálása	Karbantartási költségek csökkentése	Visszajelzések számának csökkentése	Munkaadó kihasználtság racionalizálása	Ügyfél reklamáció számának csökkentése

CÉLÁLLÍTÁS – KARBANTARTÓI TERÜLETRE						
CÉLÁLLÍTÁS						
VÁLLALATI SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Éves árbevétel teljesülése	Éves profitlerv teljesülése	Költséghatékonyság	Folyamatok racionalizálása	BVK Holding Zrt. szinergiák kiaknázása		
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Szervezeti árbevétel teljesülése	Szervezeti éves profitlerv teljesülése	10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása	Várakozás meghibásodásokra való reakcióidő csökkentése	Folyamatok racionalizálása szervezeti egység szintjén	Ügyfél-elégedettség mérés	Szelekt költségek csökkentése
EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK						
Munkavédelmi eszközök előírás szerű használata	Szerszámszámok állagmegóvása	Beépített anyagok selejtelének csökkentése	Karbantartási költségek csökkentése	Visszajelzések számának csökkentése	Munkaadó kihasználtság racionalizálása	Ügyfél reklamáció számának csökkentése

CÉLÁLLÍTÁS – BÉRSZÁMFEJTŐI TERÜLETRE

HKF ZR 1 – FELSOVEZETO (berszamfejtői terület)						
CÉLÁLLÍTÁS						
VÁLLALATI SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Éves árbevétel teljesülése	Éves profitterv teljesülése	Költséghatékonyság	Folyamatok racionalizálása	Vállalatirányítási rendszer megújítása	BVK Holding Zrt. szinergiák kiaknázása	Szolgáltatási területbővítés
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Alkalmi munkavállalók kezelésének technikai lebonyolítása	Stratégiai munkaerő tervezés megvalósítása	10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása	Stratégiai projektek megvalósítása	Folyamatok racionalizálása szervezeti egység szintjén	Belső ügyfél-elégedettség mérés	Dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése
EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK						
Munkakörü leírások aktualizálása	Fluktuáció csökkentése	Saját munkatársi elkötelezettség növelése	Kollektív szerződés aktualizálása	Adminisztráció hatékonyságának növelése	Kiemelt stratégiai projektek vezetése	Belső ügyfél reklamáció számának csökkentése

FKF ZR 1 – KÖZÉPVEZETO (berszamfejtői terület)						
CÉLÁLLÍTÁS						
VÁLLALATI SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Éves árbevétel teljesülése	Éves profitterv teljesülése	Költséghatékonyság	Folyamatok racionalizálása	Vállalatirányítási rendszer megújítása	BVK Holding Zrt. szinergiák kiaknázása	Szolgáltatási területbővítés
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Alkalmi munkavállalók kezelésének technikai lebonyolítása	Stratégiai munkaerő tervezés megvalósítása	10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása	Stratégiai projektek megvalósítása	Folyamatok racionalizálása szervezeti egység szintjén	Belső ügyfél-elégedettség mérés	Dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése
EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK						
Munkakörü leírások aktualizálása	Munkajogi belső szabályzók aktualizálása	Saját munkatársi elkötelezettség növelése	Kollektív szerződés aktualizálása	Adminisztráció hatékonyságának növelése	Havi szintű bérköltség kontrollig	Belső ügyfél reklamáció számának csökkentése

FKF ZR 1 – BEOSZOTT (berszamfejtői terület)						
CÉLÁLLÍTÁS						
VÁLLALATI SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Éves árbevétel teljesülése	Éves profitterv teljesülése	Költséghatékonyság	Folyamatok racionalizálása	BVK Holding Zrt. szinergiák kiaknázása		
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLKITŰZÉSEK						
Alkalmi munkavállalók kezelésének technikai lebonyolítása	Stratégiai munkaerő tervezés megvalósítása	10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása	Stratégiai projektek megvalósítása	Folyamatok racionalizálása szervezeti egység szintjén	Belső ügyfél-elégedettség mérés	Bevételi határidők betartása
EGYÉNI CÉLKITŰZÉSEK						
Bérszámfejtési hibák csökkentése	Cafetéria nyilvántartások naprakészítése	Személyi nyilvántartások naprakészítése	TB adminisztrációs hibák csökkentése	Adminisztráció hatékonyságának növelése	Havi szintű bérköltség kontrollig	Belső ügyfél reklamáció számának csökkentése

10.10.16

Ajánlatunkban bemutatjuk területenként és szintenként azt a kompetencia készletet, amelyet a teljesítményértékelés során a **szubjektív mutatók** értékelésénél alkalmazni javasunk.

A kompetenciakészlet összeállításánál szakmai törekvésünk volt, hogy a különböző területek és szintek között megfelelő módon legyenek összhangban egymással, ez azt jelenti, hogy a két terület vezetői és beosztotti szintjein az adott **vállalati alapkompétenciák azonosak**, valamint az azonos vezetői szintek, **vezetői kompetenciái is megegyeznek**. Ennek előnye, hogy a vállalati kultúrát és értékeket is könnyebb számon kérni a vállalatban, és egységesebb vezetési elveket biztosít.

Szignifikáns különbség, a szakmai kompetenciákban vannak, területenként és szintenként differenciáltan.

A javasolt kompetenciamátrix modellünkkel kielégítjük azt a megrendelői igényt, hogy kompetenciacsoportonként, munkakörönként minimum 3 szubjektív mutató legyen mérhető.

A célállítással, az objektív és a szubjektív mutatók használatával és értékelésével meggyőződésünk szerint olyan egységet vagyunk képesek biztosítani a megrendelő számára, amely rövid, közép és hosszú távon kódolja a szervezetben a sikert.

A kompetenciakövetelmények tudják biztosítani az eredményalapú teljesítményt, a célok megfelelő, valós és reális kijelölése pedig sikeresen befolyásolja az objektív és szubjektív mutatókat egyaránt.

KOMPETENCIA KÉSZLET – KARBANTARTÓI TERÜLETRE

KOMPETENCIÁK									
VÁLLALATI ALAPKOMPETENCIÁK									
Együttműködés	Üzleti szemléletmód	Szabálykövetés	Cselekvés-orientáltság	Problémafelismerés hatékony problémamegoldás	Rugalmasság	Kommunikációs hatékonyság	Eredmény-orientáltság	Ügyfél-orientáció	
SZAKMAI KOMPETENCIÁK									
Átlogó piaciismeret	Teljesítmény motiváció	Elemző/analitikus szemlélet	Pénzügyi analízis, eljárási ismeretek	Proaktív vezetői szemlélet	Információ-szerzés és továbbadás	A szervezet által használt IT rendszerek ismerete	Munkamegbeszélés, értekezlet vezetése	Lehetőségek feltárása	
Terhelhetőség	Tulajdonosi szemlélet	Döntési készség	Önállóság	Önterjesztés	Stresszkezelés	Személyes hatékonyság			
VEZETŐI KOMPETENCIÁK									
Célok, elvárások meghatározása	Csapatműködés fejlesztése	Delegálás	Időbeosztási képesség	Folyamat-kezelés	Kapcsolatépítés	Motiválás	Nyomonkövetés, visszacsatolás	Szervező-készség	

KOMPETENCIÁK									
VÁLLALATI ALAPKOMPETENCIÁK									
Együttműködés	Üzleti szemléletmód	Szabálykövetés	Cselekvés-orientáltság	Problémafelismerés hatékony problémamegoldás	Rugalmasság	Kommunikációs hatékonyság	Eredmény-orientáltság	Ügyfél-orientáció	
SZAKMAI KOMPETENCIÁK									
Dinamizmus	Teljesítmény motiváció	Elemző/analitikus szemlélet	Feladatszármaztatás	Proaktív vezetői szemlélet	Információ-szerzés és továbbadás	A szervezet által használt IT rendszerek ismerete	Munkamegbeszélés, értekezlet vezetése	Lehetőségek feltárása	
Terhelhetőség	Tulajdonosi szemlélet	Döntési készség	Önállóság	Önterjesztés	Stresszkezelés	Személyes hatékonyság	Kezdeményező készség	Lojalitás	
VEZETŐI KOMPETENCIÁK									
Célok, elvárások meghatározása	Csapatműködés fejlesztése	Delegálás	Időbeosztási képesség	Folyamat-kezelés	Kapcsolatépítés	Motiválás	Nyomonkövetés, visszacsatolás	Szervező-készség	
Reklamáció- és kifogáskezelés	Asszertív kommunikáció	Rendszergondolkodás							

KOMPETENCIÁK									
VÁLLALATI ALAPKOMPETENCIÁK									
Együttműködés	Üzleti szemléletmód	Szabálykövetés	Cselekvés-orientáltság	Problémafelismerés hatékony problémamegoldás	Rugalmasság	Kommunikációs hatékonyság	Eredmény-orientáltság	Ügyfél-orientáció	
SZAKMAI KOMPETENCIÁK									
Minőség orientáltság	Teljesítmény motiváció	Megbízhatóság	Feladatszármaztatás	Pontosság	Monotonitás tűrés	Prezigiás	Szakmai ismeretek	Lojalitás	
Terhelhetőség	Tulajdonosi szemlélet	Személyes hatékonyság	Önállóság	Kezdeményező készség	Szabálykövetés				

Handwritten signature

KOMPETENCIA KÉSZLET – BÉRSZÁMFEJTŐI TERÜLETRE

KOMPETENCIÁK								
VÁLLALATI ALAPKOMPETENCIÁK								
Együttműködés	Üzleti szemléletmód	Szabálykövetés	Cselekvés-orientáltság	Problémafelismerés hatékony problémamegoldás	Rugalmasság	Kommunikációs hatékonyság	Eredmény-orientáltság	Ügyfél-orientáció
SZAKMAI KOMPETENCIÁK								
Átfogó piaciismeret	Teljesítmény-motiváció	Elemző/analitikus szemlélet	Pénzügyi analízis, eljárás ismeretek	Proaktív vezetői szemlélet	Információ-szerzés és továbbadás	A szervezet által használt IT rendszerek ismerete	Munkamegbeszélés, értekezlet vezetése	Lehetőségek feltárása
Terhelhetőség	Tulajdonosi szemlélet	Döntési készség	Önállóság	Önértékelés	Stresszkezelés	Személyes hatékonyság		
VEZETŐI KOMPETENCIÁK								
Célok, elvárások meghatározása	Csapatműködés fejlesztése	Delegálás	Időbeosztási képesség	Folyamat-menedzselés	Kapcsolatépítés	Motiválás	Nyomonkövetés, visszacsatolás	Szervező-készség

KOMPETENCIÁK								
VÁLLALATI ALAPKOMPETENCIÁK								
Együttműködés	Üzleti szemléletmód	Szabálykövetés	Cselekvés-orientáltság	Problémafelismerés hatékony problémamegoldás	Rugalmasság	Kommunikációs hatékonyság	Eredmény-orientáltság	Ügyfél-orientáció
SZAKMAI KOMPETENCIÁK								
Dinamizmus	Teljesítmény-motiváció	Elemző/analitikus szemlélet	Felelősségvállalás	Proaktív vezetői szemlélet	Információ-szerzés és továbbadás	A szervezet által használt IT rendszerek ismerete	Munkamegbeszélés, értekezlet vezetése	Lehetőségek feltárása
Terhelhetőség	Tulajdonosi szemlélet	Döntési készség	Önállóság	Önértékelés	Stresszkezelés	Személyes hatékonyság	Kezdeményező készség	Loyalitás
VEZETŐI KOMPETENCIÁK								
Célok, elvárások meghatározása	Csapatműködés fejlesztése	Delegálás	Időbeosztási képesség	Folyamat-menedzselés	Kapcsolatépítés	Motiválás	Nyomonkövetés, visszacsatolás	Szervező-készség
Reklamáció- és kifogáskezelés	Asszertív kommunikáció	Rendszergonomizálás						

KOMPETENCIÁK								
VÁLLALATI ALAPKOMPETENCIÁK								
Együttműködés	Üzleti szemléletmód	Szabálykövetés	Cselekvés-orientáltság	Problémafelismerés hatékony problémamegoldás	Rugalmasság	Kommunikációs hatékonyság	Eredmény-orientáltság	Ügyfél-orientáció
SZAKMAI KOMPETENCIÁK								
Működési orientáltság	Teljesítmény-motiváció	Elemző/analitikus szemlélet	Felelősségvállalás	Pontosság	Monotonia tűrés	A szervezet által használt IT rendszerek ismerete	Lehetőségek feltárása	Loyalitás
Terhelhetőség	Tulajdonosi szemlélet	Személyes hatékonyság	Önállóság	Kezdeményező készség				

12.02.2019

Mutatók súlyozási és átlagolási technikájának bemutatása

Az ajánlatunkban foglalt teljesítménymenedzsment rendszer éves ciklusokban működik: minden év elején sor kerül a célkitűző megbeszélésekre, majd féléves áttekintő megbeszélés keretében az érintettek áttekintik az eddigi megvalósulást. Az üzleti év végén kerül sor az éves értékelő megbeszélésekre, melyeknek része az objektív és szubjektív mutatók értékelése és visszacsatolása, új célok kitűzése, fejlesztési terv elkészítése.

Javaslatunk, hogy a teljesítménymutatók súlyozásának beállítása vállalati szinten, illetve munkakörönként is, egységesen- az összehasonlíthatóságot célozva- 20%: szubjektív mutató, 80%: objektív mutató legyen.

Ezen bontás kategóriáin belüli számtani átlagát, súlyozott átlagolás követi, és az így megkapott egyéni, százalékban kifejezett értékelés jelenti az egyéni teljesítményt.

Az objektív mutatók körében lehetőség van a célokat is prioritások szerint százalékosan súlyozni.

A teljesítményértékelő lapon a mutatók értékelése a következők szerint történik:

Objektív mutatók: a kitűzött célhoz képest a %-ban mért teljesülés szerinti besorolásnak megfelelő minősítést kell adni:

0-50% teljesült	-D,
51-69%-ban teljesült	-C,
70-89%-ban teljesült	-B,
90-100%-ban teljesült	-A.

A szubjektív mutatók körében elemenként (kompetenciánként) három értékelési szempont állítható:

- erős
- átlagos
- fejlesztendő,

melyeket számokká konvertálunk át.

Számítási példa (azonos súlyú objektív mutatókkal)

Teljesítményértékelés = $[(0,8 * (\text{kategóriánkénti tény/elvárt szint átlaga}) + 0,33 * O^1 + 0,33 * O^2 + 0,33 * O^3) + (0,2 * (0,33 * S^1 + 0,33 * S^2 + 0,33 * S^3))]$,

ahol O^1 = 1. sz. objektív mutató, S^1 = 1. sz. szubjektív mutató.

Az eredmények értékelése:

Az eredmény és kompetencia alapú mutatók súlyozott átlagát tekintjük a rendszer végső kimenetének.

A teljesítményértékelő lap segítségével az elvárt szint és a skálán feltüntetett értékelés eredményének százalékos aránya, valamint a kitűzött célok teljesülése fejezi ki a munkavállaló teljesítményét.

Az értékelés eredményeképp a munkavállaló a négy kategória A, B, C, D egyikébe kerül besorolásra. A kategóriák szöveges jelentése: **A** = erős vagy kiemelkedő, **B** = átlagos vagy normál, **C** = fejlesztendő, **D** = elmarad az elvárásoktól vagy gyenge.

Handwritten signature

3. ETÉR outputjaként használható riportok

A rendszer lehetővé teszi az elemző adatbázisban levő adatok különböző szempontok szerinti elemzését. A mérhető – számszerű – adatok (akár rögzített, akár számított) összegzése, átlagolása, súlyozása, minimum, illetve maximum meghatározása többféle dimenzió – szervezeti hierarchia, munkakör/FEOR, időtáv) mentén történhet például. A rögzített adatok tételesen listázhatóak is a megfelelő jogosultság birtokában.

A teljesítményértékelési rendszerben használható riportok, kimutatások véglegesítését megrendelővel a későbbiekben történő egyeztetések után, igény szerint alakítjuk ki. Az informatikai rendszer lehetőséget ad arra, megfelelő jogosultságok figyelembevételével, hogy a rendszeres riportokat munkaköri szintenként állítsuk be, illetve arra is megfelelő megoldást adunk, hogy az időszakos -nem rendszeres- riportok elkészítésének is megfeleljünk.

4. ETÉR rendszer betanításának javasolt módja

4.1 Előkészületek – közös alkotási folyamat

Kiindulásként rögzítjük, hogy az Ajánlatunkban foglalt rendszer-elemek –szándékaink szerint- egy közös belső munka alapjait jelentik, amikor **tanácsadóink a Leányvállalatok munkatársaival közösen végzik el a belső információkra, adatokra, vezetői elvárásokra alapozott rendszer-véglegesítést, majd ezt követően indulhat el a tényleges bevezetési folyamat, annak részeként a betanítás.** Ezt megelőzi a vállalatcsoport szintű workshop, amelyen közösen rögzítjük az értékeket, minimum elvárásokat és az időszükségletet.

A közös munka kerete Ajánlatunk szerint a **teljesítmény-menedzsment elnevezésű projekt-team.** A team összetételét a projekt elindulásakor, a vállalat felsővezetőivel és a HR-rel közösen határozzuk meg. Feltétlenül javasoljuk az érdek-képviselők (szakszervezetek, üzemi tanácsok „véleményvezérek”) részvételét is. A részletes ütemterv tartalmazza a szakaszokat.

A team munka mindenképpen javasolt, mert:

- o tapasztalataink szerint ezzel a módszerrel hatékonyabb és működőképesebb modell hozható létre, megtalálva a **legjobb metszéspontot a szakmailag javasolt és a Holding és leányvállalatai közötti specifikációkban.**
- o a közös teammunka egyben vezetői elköteleződést is megalapoz, mely elengedhetetlen egy jó ETÉR rendszer bevezetéséhez és működtetéséhez.
- o a team-munka nemcsak a szakmailag jó megoldást, az optimalizációt segíti, hanem egyben a készülő rendszer „elő-értékesítése” is megtörténik, **megteremtve azt a fajta hitelességi bázist, amely befogadhatóvá teszi a vezetők, majd pedig a munkatársak számára a fejlesztés eredményét;**
- o a team munka során tanácsadóink vezetői workshopokra és interjúkra, a Holding és leányvállalatainak működő rendszereiből, szabályzataiból, szokásaiból kinyerhető adatokra, egyéb, a vállalat működési információinak és a különböző nyilvántartási rendszereinek vizsgálatára alapozva tesznek javaslatot a vállalati, szervezeti egység, munkaköri csoport és egyéni szintű mérhető teljesítménymutatók rendszerére.

Handwritten signature

4.2 Vezetők és munkatársak felkészítése

A vezetők és a munkatársak felkészítésének szakmai forgatókönyvének főbb elemei:

1. az ETÉR rendszer eszközeinek és folyamatának, pontos, személyre szabott feladatrendszerének és minőségbiztosítási elemeinek kialakítása,
2. vezetői tréning sorozat: ETÉR rendszer professzionális alkalmazása,
3. a folyamat kontrollja és minőség-biztosítása.

4.2.1. Az ETÉR rendszer eszközeinek és folyamatának, pontos, személyre szabott feladatrendszerének és minőségbiztosítási elemeinek kialakítása

A feladatot a már ismertetett belső projekt-teammel közösen tervezzük elvégezni. A munka során közösen véglegesítjük a Mellékletekben bemutatott modelleket, majd elkészítjük a bevezetést támogató folyamat leírásokat és belső szabályzatokat, illetve a vezetői képzés tananyagát. Ezzel párhuzamosan történik a rendszert támogató IT eszköz véglegesítése, programozása is.

Az előkészítő szakasz része a rendszert működtető humán erőforrás szakemberek felkészítése is és konzultáció a felsővezetéssel a projekt különböző szakaszaiban.

4.2.2. Vezetői tréning sorozat: ETÉR rendszer professzionális alkalmazása

A második szakaszban kerül sor az érintett vezetői kör és a főbb szakszervezeti tisztségviselők teljes körű képzésére, az előkészített (terveink szerint) 1-2 napos programsorozat megvalósítására. Tartalmilag a program első részében történik meg az ETÉR definiálása helyét, szerepét, jelentőségét illetően a vezetői eszköztárban. Különös hangsúlyt fektetünk a célkitűzés, célállítás gyakorlati alkalmazására. Megtanítjuk a résztvevőket a folyamat, elmélet, szabályzat mentén alkalmazandó IT eszköz használatára, és tréning-elemek alkalmazásával a vezetői kommunikáció és motiváció szerepére.

A résztvevők gyakorlat-orientált módon sajátítják el az ETÉR folyamat egyes állomásain reájuk szabott feladatok helyes alkalmazását:

- o a felkészülési szakasz feladatait = felkészülés a céltűző beszélgetésekre – a cél-lebontás módszertana, kompetenciamátrix használata, kompetenciák minősítése,
- o céltűző beszélgetés módszertana: általános módszertani ismérvek, az ETÉR folyamat bemutatása a munkatártnak, cél-feladatok és kompetencia-fejlesztési tervek közös kijelölése és elfogadása, munkaköri feladatokkal és a stratégiai értékekkel kapcsolatos elvárások ismertetése, szervezeti egység kulcs mutatószám-rendszerének és teljesíthetőségének bemutatása a munkatártnak, stb.
- o a féléves és éves értékelő beszélgetés módszertana (felkészülés, visszacsatolás-adás, döntési ismérvek)
- o a céltűzés és értékelés közötti időszakban alkalmazandó technikák (információ gyűjtés-rögzítés, menet közbeni visszajelzés-adás)

Célunk, hogy a projekt sikeres befejezését követően mindegyik tagvállalat önállóan, tanácsadó bevonása nélkül is képes legyen a rendszer finom hangolására és további fejlesztésére is.

4.2.3. A folyamat kontrollja és minőség-biztosítás

Tanácsadóink – terveink szerint - a teljes alkotó és betanítási folyamat során közvetlen, kölcsönös visszajelzési és együtt-dolgozási kapcsolatban működnek a HR-rel és a felsővezetéssel, így a teljes folyamat megfelelő szakmai előkészítése, illetve a szükséges tájékoztatás és egyetértő döntések meghozatali lehetősége biztosított.

5. Javasolt teljesítményértékelési szabályzat tartalomjegyzéke

A Teljesítményértékelési szabályzat célja

A Teljesítményértékelési szabályzat (továbbiakban: Szabályzat) célja, hogy támogatást nyújtson a vezetőknek ez irányú feladataik ellátásában. A Szabályzat bemutatja a Társaság teljesítmény-értékelési, kompetencia-fejlesztési folyamatait, az alkalmazásuk során követendő elveket és gyakorlatot, valamint bemutatja a rendszerek informatikai eszközeinek használati szabályait és a felhasználói jogosultságok leírását.

Hatálya

A Szabályzat hatálya kiterjed a BVK HOLDING ZRT. valamennyi szervezeti egységére és munkatársára.

Rövid tartalmi bemutató:

1. Az ETÉR rendszer összefoglalása
2. A szabályozás és a KPI (teljesítménymutatók) összeállítása
3. Az ETÉR és munkaköri rendszer kapcsolata
4. Teljesítménymenedzsment általános leírása
5. Kompetencia lista és kompetencia szótár
6. Az ETÉR rendszer célja, alapelvei és fogalomtár
7. ETÉR kézikönyv (módszertani leírás összeállítása)
8. Szervezeti egység teljesítmény mutatóinak rendszere
9. Az ETÉR rendszer eredményeinek számszerűsítése
10. Az ETÉR adatlap használatának szabályai
11. A célkitűzés folyamata
12. Cél-lebontás módszertani követelményei
13. Kompetencia mátrix használata
14. Kompetencia fejlesztés módszertani szabályai és eszközei
15. A vezető feladatai a célkitűzés és az értékelés időszakában
16. A féléves értékelés és a cél módosítás szabályai
17. Az éves értékelés szabályai
18. Az ETÉR informatikai eszközeinek használata

Felelősségek

A humán erőforrás szervezet felelős a Szabályzat betartásáért és betartatásáért, valamint periodikus általános és mintavételi auditok megtartásáért a Szabályzat teljes körű betartásának és a tényszerű működés minőségének vizsgálata érdekében. A szervezeti egységek vezetői felelősek a Szabályzatban rögzített eljárások egyöntetű és hatékony alkalmazásáért, annak biztosításáért, hogy a munkavállalók ismerjék meg a Szabályzatot, abból származó jogait, és annak rájuk vonatkozó kötelezettségeit. Minden munkavállaló felelős annak biztosításáért, hogy munkahelyi és munkahelyen kívüli cselekedeteik egyaránt támogassák a jelen Szabályzat alkalmazását.

6. Alkalmazni kívánt informatikai rendszer bemutatása

A „teljesítményértékelési rendszer” Microsoft Sharepoint környezetbe integrált önálló webhelyként kerül kialakításra. A Sharepoint környezet biztosítja a felhasználók számára könnyen használható felületet (legördülő listás adatbevitel törzsadat listák alapján, egységes nyomtatási lehetőség), a társaságonként testre szabható vizuális megjelenést, a felhasználói jogosultságok egységes kezelését.

Az elsődleges adatbevitel Excel formanyomtatványok segítségével történik. A formanyomtatványok lehetőséget adnak a számszerű adatok mellett szöveges megjegyzések rögzítésére is. Az Excel formanyomtatvány beépített logikájával lehetővé teszi az egységes, pontos, biztonságos adatkitöltést. Az adatrögzítés befejeztével a nyomtatványt fel kell tölteni a teljesítményértékelési rendszerbe. A feltöltött nyomtatványok a rendszerben naplózva tárolódnak, a későbbiekben visszakereshetők. A nyomtatványok adatait a rendszer automatikusan áttölti az elemző adatbázisba. Az elemző adatbázis a feltöltött adatok és a súlyozáshoz szükséges paraméterek alapján többszintű kiértékelést végez.

Az elemző adatbázisban szereplő (bevitt, illetve származtatott) adatok lekérdezése a Microsoft SQL Server részét képező Reporting Service segítségével történik. A rendszer bevezetését követően az előre meghatározott riportkészlet mellett lehetőség van egyedi riportok kialakítására. A Reporting Service – egy általunk előre elkészített riportmodell alapján – lehetővé teszi a felhasználók általi tetszőleges – a riportmodell mentén történő – riport létrehozását, tárolását, futtatását.

Az adatokhoz bizalmas jellegüknél szigorú hozzáférés korlátozás kerül beállításra. A hozzáférést a Sharepoint által nyújtott elemszintű jogosultsági rendszer biztosítja. Az érintett alkalmazott az adatlapjának csak - egy előre meghatározott részéhez - fér hozzá, a közvetlen és közvetett felettesek az adatlaphoz teljes mértékben hozzáférhetnek. A súlyozáshoz szükséges paraméterek beállítása is jogosultsághoz kötött.

Azon munkavállalók, akik nem rendelkeznek számítógéppel az adatlap általuk kitöltendő részét papíron töltik ki. A papír alapú információt az adat-előkészítéssel megbízott munkatársak Excel formanyomtatványba rögzítik, majd feltöltik a rendszerbe.

A fejlesztés SharePoint Designer-rel és amennyiben szükséges Visual Studio 2010-el történik. A fejlesztés során szerver oldalon ASP.NET C#-ot, kliens oldalon jQuery szkript könyvtárat használunk. A használt technológiák lehetővé teszik a rendszer későbbi hatékony bővítését. A funkció részletes meghatározása az érintett tagvállalatokkal egyeztetve, az ő igényeik mentén történik.

Próba

7. Bevezetés ütemezése, időszükséglete és a kapcsolódó díjazás

Fontosnak tartjuk, hogy az ETÉR bevezetésének előkészületeit a bevezetést, és a működtetés kezdeti szakaszát megfelelő módon kommunikáljuk a szervezetben dolgozók felé. Ehhez fel kívánjuk használni, az érdek-képviselőkkel való együttműködést, a bevezetésben együttműködő vezetőket, munkatársakat (kulcsembereket) illetve a szervezetek belső kommunikációs csatornáit. Elkészítettünk egy általunk javasolt kommunikációs sémát, melyet a 2. számú melléklet tartalmaz.

Tekintettel arra, hogy a megrendelő elvárásként fogalmazta meg felénk, hogy a bevezetés első ütemében 2013. március 1-jétől az ETÉR-nek működni kell a BVK Holding Zrt. vezetői körére (a Bérpolitikai Irányelvekben meghatározott I-VI. kategória) ezért a bevezetés első ütemét heti bontásban adjuk meg. A táblázatban meghatározott szoros ütem abban az esetben tartható, amennyiben a közbeszerzési eljárás határideje nem módosul jelentős mértékben. Cégünk rendelkezik mindazon szakmai erőforrásokkal, amelyek a szoros ütemterv tartásához szükségesek.

ETÉR bevezetése

Tervezett tevékenység ütemezése	Kezdet	Befejezés
ETÉR bevezetése I. ütem		
2.2.a) szerint: az Egyéni teljesítményértékelési rendszer elkészítése, az ehhez szükséges szoftver üzembe helyezése, a kapcsolódó dokumentumok kidolgozása, és bevezetésre alkalmas állapotba helyezése (célkitűzésre alkalmas mutatószámok feltöltése) a vezető munkavállalókra	2013. 01. 15.	2013. 04. 19.
Vállalatcsoport szintű felsővezetői szakértői workshop, projekt indítási előkészületek, interjúk, érdek-képviselői konzultáció	1.hét	1.hét
ETÉR teljesítmény-menedzsment projekt-team szakértői ütemindító workshop	1.hét	1.hét
ETÉR projekt-team konzultáció-sorozat, TÉR rendszer véglegesítése: „Fogalomtár” kialakítása; „TÉR adatlap” és módszertan + folyamat véglegesítése; „Kompetenciamátrix”, majd szakterületi kompetencia-készlet kialakítása, majd módszertan + folyamat véglegesítése VALAMINT folyamatos projekt support (szervezés, előkészítő anyagok írása, összegzése, help-desk, stb.)	2. hét	7.hét
Cél – mutatószámok azonosítása	5. hét	6. hét
Komplex tananyag + szabályzat + bevezetési folyamat-támogatás kialakítása	7.hét	9.hét
ETÉR MAG komplex IT eszköz véglegesítése, programozás	2.hét	9.hét
Programozási támogatás, tananyag és IT támogatás éles próba-üzeme	9.hét	12.hét
Workshop a HR részére	10.hét	12.hét
Projekt-team ütemzáró workshop	13.hét	14.hét
Felsővezetői projekt-záró szakértői workshop	14.hét	14.hét

Handwritten signature

Tervezett tevékenység ütemezése		
ETÉR bevezetése II. ütem 2.2.b) szerint: az Egyéni teljesítményértékelési rendszer működtetésének támogatása (vezetői munkakörökben kitűzésre kerüljenek a feladatok, mechanizmus működjön, az oktatások megtörténtek, riportok bemutatása) a vezető munkavállalókra és a rendszer betanítása	2013-05-01	2013-12-15
ETÉR II. ütemindító workshop		
Vezetői munkakörökhöz rendelt célkitűzések meghatározása		
ETÉR betanítása kb. 10-15 fős csoport x 1-2 nap vezetők részére		
ETÉR betanítása a HR részére		
Informatikai rendszer működtetéshez való igazitása		
Vállalat specifikus riportok beállítása		
Projekt-team ütemzáró workshop		
Felső vezetői projektzáró szakértői workshop		
ETÉR bevezetése III. ütem 2.2.c) szerint: az Egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése a szellemi munkavállalókra és a rendszer betanítása		Legkésőbb 2014. 02. 28.
ETÉR III. ütemindító workshop		
Munkavállalói workshop, projekt indítási előkészületek, érdek-képviselési konzultáció		
ETÉR projekt-team konzultáció-sorozat, módszertan + folyamat véglegesítése; „Kompetenciamátrix”, majd szakterületi kompetencia-készlet kialakítása, majd módszertan + folyamatos projekt support (szervezés, help-desk, stb.)		
ETÉR betanítása kb. 10-15 fős csoport x 1-2 nap szellemi munkavállalók részére		
ETÉR betanítása a HR részére		
Projekt ütemzáró Projekt Team workshop		
Vezetői workshop, munkavállalói workshop, projekt indítási előkészületek, érdek-képviselési konzultáció		
Projekt ütemzáró workshop		
ETÉR bevezetése IV. ütem 2.2.d) szerint: az Egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése a fentiekől eltérő egyéb munkavállalókra és a rendszer betanítása		Legkésőbb 2015. 02. 28.
A módszertan megegyezik a harmadik ütemben leírtakkal.		
ETÉR bevezetése V. ütem 2.2.e) szerint: Opcionális tanácsadói szolgáltatás	2013-01-15	2015-12-31

Dijazás:

- 7 tagvállalatra megadott díj összesen: 22.000.000 Ft + Áfa
- Opcionális támogatás tanácsadói óradíja 6000 Ft/óra + Áfa

SELECT
HUMÁNERŐFORRÁS KFT.
H-1016 Bp., Hegyalja út 22. 1. em.2.
Adószám: 10953150-2-11
Cégjegyzékszám: 01-09-363071

5. Mellékletek

1. számú melléklet – Teljesítményértékelési adatlap
2. számú melléklet – Kommunikációs séma
3. számú melléklet – Gyakran ismételt kérdések és válaszok

CÉLRENDSZER ÉS ÉRTÉKELÉS

Név:	Minta Ádám	Tárgyév:	2012
Igazgatóság:	Műszaki igazgatóság	Munkakör:	Karbantartási csoportvezető
Osztály:	Műszaki kiszolgálóüzem	Pozíció:	Középfővezető
Értékelő:	üzemvezető	Csoport:	Karbantartás

Objektív mutatók	Célállítás	Mérőszám	Súlyozás %	Teljesítés
1 Vállalati szintű célkitűzések	éves árbevétel teljesülése	árbevételi terv	15	A
	költséghatékonyosság	15%-os költségcsökkentés	8	C
	folyamatok racionalizálása	karbantartási folyamat leírása	7	B
2 Szervezeti egység szintű célkitűzések	szervezeti éves proflitterv teljesülése	proflitterv	10	A
	ügyfél elégedettség mérés	75%	10	B
	selejt költségek csökkentése	10%-os javulás	10	B
3 Egyéni célkitűzések	munkahelyi balesetek számának csökkentése	10%-os csökkenés	5	C
	karbantartási költségek csökkentése	5%-os költségcsökkentés	15	B
	munkaerő kihasználtság racionalizálása	Szabadságterv időarányos tartása	20	D
ÖSSZESÍTÉS			100%	78%

Szubjektív mutatók	Kompetencia	Önértékelés			Vezető értékelés			Értékelő megbeszélés eredménye		
		E	Á	F	E	Á	F	E	Á	F
1 Vállalati kompetencia	szabálykövetés		Á				F			F
	rugalmasság	E			E			E		
	eredményorientáltság			F		Á			Á	
2 Szakmai kompetencia	teljesítménymotiváció	E			E			E		
	proaktív vezetői szemlélet			F		Á			Á	
	tulajdonosi szemlélet		Á				F		Á	
3 Vezetői kompetencia	csapatműködés fejlesztése			F			F			F
	folyamatmenedzselés		Á			Á			Á	
	rendszer gondolkodás	E				Á		E		
ÖSSZESÍTÉS									96%	

Értékelést végző megjegyzése:

Aláírás _____

Értékelt megjegyzése:

Aláírás _____

ÉRTÉKELÉS ÖSSZESÍTÉSE ALAPJÁN:

B

neve

Kommunikációs séma a munkavállalói és értékelő vezetői kör felé/ javaslat

Tisztelt Munkatársam,

A BVK Holding/ Az FKF Zrt. vezetősége a stratégiai üzleti célokat, a tagvállalatok/ társaság versenyképességét, valamint a munkavállalók egyéni fejlődését, életpályáját támogató, teljesítményértékelési rendszer bevezetéséről határozott. A rendszer bevezetése két lépcsőben történik. Első körben a vezetői szintre-, ezt követően az összes munkavállalóra kiterjed majd.

Az Egyéni Teljesítményértékelési Rendszer (ETÉR) célja, hogy a teljesítmények értékelése azonos, minden érintett számára áttekinthető módon történjen, munkatársaink fejlődését, a szervezeti célokhoz történő egyéni hozzájárulásukat támogassa.

A rendszerbevezetés során a vezetői és munkatársi támogatás nélkülözhetetlen. Ennek érdekében a minél pontosabb rendszer-kialakítás elősegítésére, a rendszer felállításával megbízott külső szolgáltatóval együttműködve, megfelelő számú és összetételű, úgynevezett projekt- csapatok kerülnek felállításra. Ezek a csoportok a rendszer végső kialakítása során a szolgáltatóval konzultálva segítik elő a rendszerbevezetést, annak sajátos, társasági igényekre szabását.

A rendszerbevezetésének tervezett ideje és ütemezése: 2013.januártól – 2013. április 30.

Zsoldisné Csaposs Noémi
Select Humán erőforrás Kft.

GYIK - Gyakran feltett kérdések és válaszok. - Ajánlott kommunikációs séma értékelő vezetőik részére, segédlet a munkavállalók szóbeli tájékoztatásához

1. Mire szolgál az ETÉR?

Egyéni teljesítmény mérésre

2. Hogyan méri az egyéni teljesítményt?

Előzetesen a közvetlen vezetővel együtt a társasági irányelveknek megfelelő, célok, irányok kitűzése, azok rendszeres (félévente) értékelése.

3. Mit mér az ETÉR?

- Objektív munkateljesítményt: Munkakörönként meghatározott **számszerűsíthető**, mutatók, például: feldolgozott hulladékmennyiség/ év szemben az elvárt / év mértékkel, le nem zárt ügyfélpanaszok száma/ év szemben az elfogadott megoldatlan panaszok számával, üzemanyag-megtakarítás mértéke/ év szemben az elvárt üzemanyag megtakarítással, leltárhiány forintosított mértéke / év szemben az elfogadott leltárhiány mértékével.
- Szubjektív (nem számszerűsíthető), a munkával kapcsolatos tulajdonságok meglétét, azok minőségét. Pl. Munkatársakkal való hatékony, előrelátó együttműködés (Csoportmunka); Kezdeményező-készség (Önálló javaslatok), Rugalmasság (váratlan események kezelése).

4. Mire jó az ETÉR?

Évente legalább egyszer, a közvetlen vezetővel az egyéni teljesítményedről, arról, hogyan értékeled a saját munkádat, mit értél el a munkavégzés során egy értékelő beszélgetés keretében áttekintitek az elmúlt időszakot és előreveszitek a következő év során aktuális feladatokat, célokat tűztök ki, azokhoz határidőket rendeltetek, majd a következő megbeszélés során ezek alapján értékelik a valós teljesítményedet.

A teljesítményértékelés kétoldalú kommunikáció, a beosztott ugyanúgy része mint a vezető.

5. Hogyan működik az ETÉR?

Egy értékelő íven meghatározott szempontok szerint (általános elvárások, munkaköri elvárások) minősíti a vezető az adott időszak teljesítményét (min. egyszer/ év).

Ezek alapján a teljesítményértékelési rendszerben minden munkavállaló kap egy minősítést, illetve megkapja a következő időszakra szóló célkitűzéseit. A teljesítményértékelés eredményét egy értékelő lapon rögzítitek, aláírjátok, ez lesz a közvetlen vezető és a munkavállaló közötti „megállapodás” alapja, a következő értékelés ehhez képest történik.

6. Teljesítményértékelés alapján fel lehet mondani a munkavállalónak?

A teljesítményértékelés nem a munkaviszony megszüntetésének alapjául szolgál, célja, hogy minden munkatársnak lehetősége legyen korrekt visszajelzést kapni a munkájának minőségéről, az vállalati és a vezetői elvárásokról, hogy azoknak megfelelően javíthassa a teljesítményét.

Kezdeményező egység: BVK HOLDING Zrt. HR Igazgatóság		Iktatóbélyegző helye:
Kezdeményező egységnek a beszerzés megindításáért felelős munkavállalójának neve, munkaköre: Magosi Krisztián hr munkatárs		
Szerződő partner cégneve: Select Humánerőforrás Korlátolt Felelősségű Társaság		
Szerződés tárgya (jellemző rövid összefoglaló): Egyéni teljesítményértékelési rendszer kialakítása és bevezetése		
Szerződésben vállaltak teljesítési határideje*: Határidő: határozatlan idejű Határidő: 2013. január – 2015. december		Szerződés nettó értéke Ft: 176.000 + Áfa %:
1. Kezdeményező szervezeti egység	A jelen (köz)beszerzés a BVK HOLDING Zrt. Beszerzési-, Közbeszerzési Szabályzatában rögzített rendelkezések betartásával került lebonyolításra, továbbá a szerződés megkötése a Társaság szempontjából célszerű és indokolt.	Érkezett: 2013. január 10.
		Továbbított: 2013. január 10.
2. Gazdasági Igazgatóság nyilatkozata a szerződés pénzügyi, adójogi, számviteli tárgyú pontjainak megfeleléséről.		Érkezett: 2013. 01. 10.
		Továbbított: 2013. 01. 14.
3. Jogi Igazgatóság nyilatkozata a szerződés jogi megfeleléséről.		Érkezett: 2013. 01. 14.
		Továbbított: 2013. 01. 14.
4. Vezérigazgató hozzájárulása a Szerződéskötési Szabályzat rendelkezéseinek mellőzéséről.	Eltérés a Szerződéskötési Szabályzat rendelkezéseitől: igen/nem* Engedélyezem a Szerződéskötési Szabályzat pontjától történő eltérést.	Dátum:
		Szarvas Ferenc vezérigazgató

Leadás iktatásra: 20..... év hó nap

Leadó aláírása:

* A megfelelő aláhúzendó