

ЗГОДА Є. М. С. С.

**Акціонерне товариство «Укргазвидобування»**

**Зміни**

**До колективного договору на 2012-2014 роки  
(нова редакція з урахуванням змін з 2012 року)**

( Прийнято на спільному засіданні адміністрації  
АТ «Укргазвидобування» та об'єднаної  
профспілкової організації «Укргазвидобування»  
« 01» листопада 2019 року, протокол № 17).

1. Пункт 4.3.5. розділу 4.3. Основна та додаткова оплата праці викласти в наступній редакції:  
«Оплата праці робітників АТ «Укргазвидобування» та його філій здійснюється згідно з Політикою оплати праці працівників робітничих професій (Додаток № 25). Оплата праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців АТ «Укргазвидобування» та його філій здійснюється згідно з Політикою оплати праці керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців (Додаток № 23) та Процедурою встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових результатів АТ «Укргазвидобування» (Додаток № 24).»
2. В пунктах 4.4.10 та 5.28 слова « Почесною грамотою Центральної Ради працівників нафтогазової профспілки України» замінити на слова «Почесною грамотою Центральної Ради працівників нафтової і газової промисловості України».
3. Виключити Додаток 24 Положення про преміювання за досягнення ключових показників ефективності керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців АТ «Укргазвидобування» та його філій.
4. Включити Додаток 24 Процедура встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових результатів АТ «Укргазвидобування» в наступній редакції:

Додаток 24.

**Процедура  
встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових результатів  
АТ «Укргазвидобування»**

**1. Визначення термінів**

Терміни у Процедурі встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових результатів Групи Нафтогаз (далі також – Процедура) вживаються у таких значеннях:

Компанія – акціонерне товариство “Національна акціонерна компанія “Нафтогаз України”;

Наглядова рада – наглядова рада акціонерного товариства “Національна акціонерна компанія “Нафтогаз України”;

підприємства Групи Нафтогаз:

1) юридичні особи, інформацію щодо фінансового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів яких Компанія згідно з чинним законодавством та міжнародними стандартами фінансової звітності повинна включати до консолідованої річної фінансової звітності (за поточний рік);

2) юридичні особи, єдиним засновником (акціонером, учасником) яких є Компанія;

3) юридичні особи, контрольний пакет акцій яких належить Компанії (частка Компанії у статутному капіталі яких становить 50 або більше відсотків), якщо інформацію щодо фінансового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів таких юридичних осіб Компанія згідно з чинним законодавством і міжнародними стандартами фінансової звітності не повинна включати до консолідованої річної фінансової звітності (за поточний рік);

Група Нафтогаз – Компанія та підприємства Групи Нафтогаз, у тому числі АТ «Укргазвидобування»;

дивізіон – сукупність підприємств Групи Нафтогаз, окремих структурних і відокремлених підрозділів Компанії та/або підприємств Групи Нафтогаз, які належать до окремого бізнес– чи функціонального напряму діяльності, визначених рішенням правління Компанії;

Товариство – акціонерне товариство «Укргазвидобування»;

візія Групи Нафтогаз – стратегічне бачення розвитку та майбутнього стану Групи Нафтогаз;

корпоративні цілі Групи Нафтогаз – цілі Групи Нафтогаз, що формуються на основі візії Групи Нафтогаз та Корпоративної стратегії Групи Нафтогаз;

функціональний напрям – діяльність працівників Групи Нафтогаз, здійснювана ними відповідно до завдань та обов’язків, покладених на них трудовими договорами, посадовими інструкціями, положеннями про структурні та/або відокремлені підрозділи, іншими внутрішніми документами Групи Нафтогаз та/або Товариства, у відповідній окремо визначеній сфері функціональної спрямованості чи функціонального призначення управлінської або виробничо-господарської діяльності;

функціональне підпорядкування – підпорядкування працівників Групи Нафтогаз, які здійснюють діяльність за відповідним функціональним напрямом, посадовій особі, що обіймає посаду вищого рівня цього ж функціонального напрямку;

пряме підпорядкування – підпорядкування працівників Групи Нафтогаз посадовим особам, які згідно з організаційною структурою та/або штатним розписом відповідного підприємства/відокремленого підрозділу є їх керівниками;

індивідуальні цілі – цілі діяльності працівника, встановлені на відповідний період;

ключові результати (далі також – КР) – показники/значущі результати діяльності працівника, які в сукупному досягненні означають досягнення індивідуальної цілі;

карта цілей та ключових результатів (далі – карта ЦКР) – документ, в якому фіксуються індивідуальні цілі та ключові результати працівника (додаток 3 до Процедури);

карта оцінки досягнення ЦКР – документ, в якому фіксуються результати досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів працівника (додаток 4 до Процедури);

каскадування – спосіб установаження індивідуальних цілей, коли ціль керівника встановлюється підпорядкованому йому працівнику без змін;

декомпозиція – спосіб установаження індивідуальних цілей, коли ціль керівника розділяється на складові для встановлення індивідуальних цілей підпорядкованим працівникам;

вага цілі – відсоток, що визначає частку окремої індивідуальної цілі в загальній сумі індивідуальних цілей працівника відповідно до її пріоритету (сума ваг всіх індивідуальних цілей дорівнює 100%);

внутрішній клієнт – працівник/підрозділ/підприємство Групи Нафтогаз, який використовує продукт діяльності інших працівників/дивізіону/ функціонального напрямку Групи Нафтогаз;

зовнішній клієнт – контрагент, підприємство, організація тощо, що не належить до Групи Нафтогаз, з яким співпрацює або який використовує продукт діяльності працівників/дивізіону/функціонального напрямку Групи Нафтогаз;

апеляційна комісія – колегіальний орган, що утворюються в Товаристві для прийняття рішень у спірних ситуаціях щодо встановлення, затвердження

індивідуальних цілей та КР, оцінки досягнення індивідуальних цілей та КР тощо;

звітний період – період, на який встановлюються індивідуальні цілі та КР та за який визначається рівень досягнення індивідуальних цілей та КР.

## **2. Загальні положення**

- 2.1. Процедура встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових результатів Групи Нафтогаз визначає принципи і порядок установаження та оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів.
- 2.2. Процедура набуває чинності з дати її затвердження відповідним рішенням. Додатки до Процедури є її невід'ємною частиною.
- 2.3. Метою Процедури є:
  - 2.3.1. Упровадження безперервного процесу управління результативністю, яка забезпечує вертикальну пов'язаність цілей Групи Нафтогаз.
  - 2.3.2. Розподіл загальних ризиків щодо отримання бажаного результату діяльності Групи Нафтогаз між працівниками з метою зниження ймовірності настання цих ризиків, їх упередження та ефективної їм протидії.
  - 2.3.3. Підвищення ефективності роботи Групи Нафтогаз та Товариства.
- 2.4. Процедура поширюється на працівників Товариства, які обіймають посади керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців.
- 2.5. Методологічне забезпечення застосування цієї Процедури, організацію та координацію процесу встановлення індивідуальних цілей та КР і оцінки їх досягнення здійснює директор з управління персоналом Товариства.
- 2.6. Відповідальність за своєчасність та якість установаження індивідуальних цілей та КР та оцінки їх досягнення працівниками несе керівник, який затверджує відповідні індивідуальні цілі та КР (додаток 5 до Процедури).
- 2.7. Контроль за коректністю каскадування та декомпозиції індивідуальних цілей керівників 1-го рівня підпорядкування Голові Правління, директорів за напрямками, вищих керівників функціональних напрямків Товариства в контексті цілісного досягнення корпоративних цілей Групи Нафтогаз здійснює керівник самостійного структурного підрозділу Компанії з питань стратегічного планування та контролю.
- 2.8. Оцінка досягнення індивідуальних цілей та КР є основою для визначення розміру винагороди працівникам Товариства за відповідні звітні періоди, розмір якої залежатиме від грейдів відповідних посад та результатів оцінки.

## **3. Принципи встановлення індивідуальних цілей та ключових результатів**

- 3.1. Основні принципи встановлення індивідуальних цілей:



3.1.1. **Амбіційність:** цілі мають надихати та мотивувати, бути амбіційними.

3.1.2. **Каскадність:** установлення індивідуальних цілей реалізується вертикально шляхом каскадування або декомпозиції корпоративних цілей Групи Нафтогаз та індивідуальних цілей керівників в індивідуальні цілі підпорядкованих їм працівників залежно від функціональної спрямованості чи функціонального призначення.

3.1.3. **“SMART” підхід** (застосовується під час визначення ключових результатів та встановлення індивідуальних цілей типу “З” (зобов’язання) – підхід, за якого цілі повинні відповідати таким критеріям:

конкретність (Specific);

вимірність (Measurable);

досяжність (Achievable);

релевантність (Relevant) – коли індивідуальна ціль пов’язана з трудовими обов’язками працівника та відповідає цілі вищого рівня;

визначеність у часі (Timed).

3.1.4. **Індивідуальність:** кожному працівнику встановлюються індивідуальні цілі, досягнення яких належить до сфери повноважень і відповідальності працівника. Допускається встановлення різним працівникам ідентичних індивідуальних цілей, у разі якщо працівники обіймають однакову посаду та виконують однакову роботу.

3.1.5. **Публічність:** передбачає вільний доступ працівників до інформації про цілі, встановлені іншим працівникам Групи Нафтогаз та Товариства.

3.1.6. **Безперервність:** передбачає регулярний моніторинг керівниками результатів досягнень підлеглими працівниками встановлених індивідуальних цілей.

3.2. Не допускається встановлення працівнику великої кількості різноспрямованих індивідуальних цілей. Рекомендована кількість індивідуальних цілей – від трьох до семи (максимальна кількість – сім цілей).

3.3. Кожній індивідуальній цілі відповідно до її пріоритету для дивізіону або функціонального напрямку повинна бути присвоєна відповідна вага. У разі якщо вага не зазначена, то всі індивідуальні цілі приймаються рівними за вагою. Сума ваг всіх індивідуальних цілей становить 100%.

3.4. Для кожної індивідуальної цілі в карті ЦКР обов’язково встановлюються відповідні ключові результати (рекомендована кількість – від двох до п’яти).

#### **4. Порядок установлення індивідуальних цілей та ключових результатів**

4.1. Індивідуальні цілі та КР для працівників Товариства встановлюються на основі складових візії та корпоративних цілей Групи Нафтогаз.

4.2. Індивідуальні цілі та КР встановлюються на рік (річні індивідуальні цілі), а в окремих випадках – на період 1–3 роки (середньострокові індивідуальні цілі).

4.3. Індивідуальні цілі та КР працівнику встановлюються у карті ЦКР, яка погоджується та затверджується керівниками (за потреби – відповідним органом) згідно з додатком 5 до Процедури.

4.4. Під час встановлення працівнику індивідуальних цілей також можуть бути визначені відповідні внутрішні або зовнішні клієнти. У такому разі керівник, який встановлює відповідну ціль, обговорює з працівником та зазначає в карті ЦКР перелік внутрішніх/зовнішніх клієнтів та, за можливості, критерії оцінки, вагу оцінки кожним клієнтом досягнення такої цілі. Сума ваг оцінок досягнення цілі з урахуванням оцінки керівником має становити 100%. У разі якщо вагу не встановлено, то оцінки внутрішніх/зовнішніх клієнтів враховуються разом з оцінкою керівника в рівних частинах. Допускається також зарахування оцінки внутрішніх/зовнішніх клієнтів тільки як експертної думки без прямого впливу на розрахунок фінальної оцінки.

4.5. Індивідуальні цілі та КР працівників, діяльність яких не відображена у картах ЦКР їх керівників, визначаються відповідно до корпоративних цілей Групи Нафтогаз.

4.6. Кожній цілі та/або ключовому результату присвоюється один з таких типів:

4.6.1. Тип “З” (зобов’язання) – присвоюється цілям/ключовим результатам, досягнення яких повністю залежить від дій (завдань, обов’язків, прав, повноважень) працівника та які повинні бути досягнуті в умовах нормального виробничого чи господарського ризику.

4.6.2. Тип “А” (амбітні) – присвоюється цілям/ключовим результатам, що відображають досягнення-виклики, яких дуже бажано досягти навіть за відсутності чіткого розуміння та/або ресурсів, необхідних для їх досягнення.

4.7. Рекомендоване співвідношення цілей/ключових результатів типу “А” (амбітні) та типу “З” (зобов’язання) залежить від рівня посади в функціональній ієрархії. Чим вище рівень посади – тим більше відсоток цілей/ключових результатів типу “А” (амбітні) встановлюється.

4.8. Індивідуальні цілі та КР, зазначені в карті ЦКР, в установленому порядку можуть бути внесені до укладеного у письмовій формі трудового договору (контракту), у разі якщо такий трудовий договір (контракт) було укладено. У трудових договорах (контрактах) допускається застосування назв – аналогів, таких як “ключові показники виконання”, «ключові показники ефективності» замість “ключові результати” та ін. Відповідність термінів визначається за змістом застосованих понять.

4.9. Річні індивідуальні цілі та КР встановлюються один раз на рік та затверджуються не пізніше 25 лютого календарного року, на який вони встановлюються.

4.10. Середньострокові (на строк від одного до трьох років) індивідуальні цілі та КР встановлюються один раз на визначений період та затверджуються не пізніше 1 травня першого/відповідного року звітного періоду.

4.11. На перехідний період під час впровадження цієї Процедури у 2019 році індивідуальні цілі та КР можуть установлюватися та затверджуватися без визначення граничного терміну такого затвердження.

4.12. Перед затвердженням індивідуальні цілі керівників 1-го рівня підпорядкування Голові Правління, директорів за напрямками, вищих керівників функціональних напрямків Товариства погоджуються керівником самостійного структурного підрозділу Компанії з питань стратегічного планування та контролю в обов'язковому порядку.

4.13. Працівникам, переведеним на іншу посаду у період з початку року до 30 червня, протягом місяця з дати переведення мають бути встановлені нові індивідуальні цілі та КР (у разі суттєвої зміни обов'язків та змісту праці) на цей рік або підтвержені індивідуальні цілі та КР, установлені за попередньою посадою працівника. У разі встановлення нових індивідуальних цілей та КР оцінка досягнень на попередній посаді здійснюється в рамках загальної річної оцінки досягнень з урахуванням участі у загальному результаті та періоду роботи працівника на попередній посаді. Для підтвердження індивідуальних цілей та КР, установлених за попередньою посадою, працівником та зазначеним вище керівником підписується відповідний протокол, складений у довільній формі, протягом п'яти робочих днів з дня переведення працівника на іншу посаду. Після підписання цей протокол надається працівником до структурного підрозділу з питань управління персоналом Товариства або його філій.

4.14. У разі переведення працівника на нову посаду після 30 червня звітного року нові індивідуальні цілі та КР такому працівнику не встановлюються, а річна оцінка досягнення індивідуальних цілей та КР здійснюється за попередньою посадою працівника.

Разом з цим, допускається збереження індивідуальних цілей та КР, встановлених на попередній посаді у випадку, якщо переведення здійснюється в рамках одного функціонального напрямку і не призводить до змін/суттєвих змін посадових обов'язків і якщо після такого переведення індивідуальні цілі та КР є актуальними для нової посади і це збігається з інтересами Товариства, в т.ч, якщо переведення пов'язане з:

- зміною посади працівника в рамках одного підрозділу;
- переведенням працівника на іншу посаду в рамках одного підрозділу, назва якого змінюється;
- переведенням працівника на іншу посаду/в підрозділ, якщо дана посада/підрозділ переміщується організаційно в межах апарату управління або з апарату у філію та навпаки, а також між філіями.

4.15. Працівникам, прийнятим на роботу або таким, що приступили до роботи після тривалого періоду невиконання трудових обов'язків (тимчасова непрацездатність, соціальна відпустка, виконання державних або громадських обов'язків тощо) у першому півріччі календарного року, річні індивідуальні цілі та КР встановлюються протягом місяця з дати прийняття/виходу працівника на роботу на період з дати прийняття/виходу на роботу до кінця календарного року.

4.16. Встановлення річних індивідуальних цілей та КР не здійснюється для працівників, прийнятих на роботу або таких, що приступили до роботи після тривалої відсутності (тимчасова непрацездатність, соціальна відпустка, виконання державних або громадських обов'язків тощо) у другому півріччі звітнього року.

4.17. Працівникам, які звільнилися з роботи у звітному році (крім звільнених та заново прийнятих на роботу на ту ж саму посаду протягом звітнього року, звільненим у зв'язку із призовом на військову службу, звільненим у зв'язку із виходом на пенсію, за скороченням штату, переведенням на роботу з філії до апарату управління або навпаки, або до іншої філії Товариства, виключеним з особового складу з причини смерті) виплата винагороди не здійснюється.

За працівниками, у разі припинення трудового договору за угодою сторін відповідно до Цільової програми трансформації функцій структурних підрозділів АТ «Укргазвидобування» та його філій, зберігається право на отримання винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР пропорційно відпрацьованому часу.

4.18. Карти ЦКР мають бути підписані адміністративним керівником Товариства або філії Товариства (для працівників філій) або керівником структурного підрозділу Товариства або філії Товариства (для працівників філій), відповідно до повноважень.

4.19. Після затвердження працівнику індивідуальних цілей та ключових результатів карта ЦКР надається до структурного підрозділу з питань управління персоналом Товариства або його філій.

4.20. Методичні рекомендації щодо встановлення індивідуальних цілей та КР викладено у додатку 6 до Процедури.

4.21. Інструкцію щодо заповнення карти ЦКР наведено у додатку 7 до Процедури.

## **5. Моніторинг досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів**

5.1. Керівники, які встановлюють та затверджують індивідуальні цілі та КР, здійснюють періодичний моніторинг проміжних результатів досягнення індивідуальних цілей та КР підлеглих працівників.

5.2. Моніторинг проміжних результатів здійснюється керівниками, зокрема, шляхом проведення періодичних комунікацій з працівниками не рідше ніж один раз на квартал з метою обговорення прогресу в досягненні індивідуальних цілей та КР, проблемних питань та інших аспектів, що впливають на їх досягнення, отримання зворотного зв'язку від внутрішніх або зовнішніх клієнтів (за необхідності), отримання проміжних звітів від працівників (за необхідності).

## **6. Порядок оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів**



6.1. Оцінка досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів здійснюється:

- для річних індивідуальних цілей – до 25 лютого року, наступного за звітним роком;
- для середньострокових (від 1 до 3 років) індивідуальних цілей – до 1 травня року, наступного за звітним періодом, а у разі дострокового досягнення – за фактом досягнення середньострокових індивідуальних цілей та ключових результатів.

У разі якщо оцінка досягнення деяких із індивідуальних цілей потребує документального підтвердження, що може бути отримане лише після закінчення зазначених вище строків, допускається проведення оцінки досягнення окремих індивідуальних цілей після отримання підтверджуючих даних.

6.2. Збір звітів для проведення оцінки досягнення індивідуальних цілей здійснюється “знизу-вверх” шляхом подання підпорядкованими працівниками відповідних заповнених форм оцінки ЦКР своїм керівникам за функціональною структурою.

6.3. Оцінка досягнення індивідуальних цілей здійснюється “зверху-вниз”, тобто спочатку оцінюються керівники вищої ланки, потім їх підлеглі і т.д.

6.4. Під час оцінки досягнення індивідуальних цілей/ключових результатів типу “З” (зобов’язання) здійснюється точне порівняння встановлених КР та фактичних досягнень, аналіз причин їх відхилення та, за необхідності, зазначаються відповідні коментарі.

6.5. Оцінка досягнень індивідуальних цілей/ключових результатів типу “А” (амбітні) здійснюється з обов’язковим урахуванням їх особливостей (складність, новизна, наявність ресурсів, кількість та вплив ризиків тощо). Рівень досягнення таких цілей може визначатись лише на основі цінності фактичних результатів.

6.6. Оцінка досягнення кожної з індивідуальних цілей здійснюється в межах від 0% до 100% на основі досягнення ключових результатів та зазначається в графі “Рівень виконання” карти оцінки досягнення ЦКР (додаток 4 до Процедури).

6.7. У разі якщо для оцінки досягнення цілі необхідна оцінка від внутрішнього або зовнішнього клієнта, керівник, який встановив таку ціль, може ініціювати опитування внутрішніх/зовнішніх клієнтів, зазначених у карті ЦКР, та приймати рішення щодо результатів досягнення такої цілі підлеглим працівником з урахуванням середньозваженої або експертної оцінки, наданої внутрішніми/зовнішніми клієнтами.

6.8. Результати досягнення індивідуальних цілей заповнюються в карті оцінки досягнення ЦКР, підписуються працівником, оцінюються керівниками, внутрішніми/зовнішніми клієнтами, які встановлювали та погоджували індивідуальні цілі та КР, і затверджуються керівником, який затвердив індивідуальні цілі та КР (додаток 5 до Процедури).

6.9. Керівник, який затверджує результати досягнення індивідуальних цілей, приймає до уваги особистий внесок працівника у досягнення цілі, а також, у разі часткового або повного недосягнення індивідуальної цілі аналізує

причини та обставини, що призвели до її недосягнення і приймає рішення щодо відсотка досягнення цілі з урахуванням усіх факторів, що вплинули на результат досягнення цілі та докладених працівником зусиль і може прийняти рішення щодо збільшення/зменшення запропонованого відсотка досягнення індивідуальної цілі в межах до 30%.

6.10. Результати оцінки досягнення індивідуальних цілей керівниками 1-го рівня підпорядкування Голові Правління, директорами за напрямками, вищими керівниками функціональних напрямків Товариства погоджуються керівником самостійного структурного підрозділу Компанії з питань стратегічного планування та контролю.

6.11. За необхідності підтвердження даних, пов'язаних з фінансовими або виробничими показниками діяльності, карта оцінки досягнення ЦКР погоджується керівником підрозділу, відповідального за документальний облік цих показників (далі – експерт). Відповідальність за надання карти оцінки досягнення ЦКР до відповідного підрозділу несе працівник.

6.12. Відповідальність за відповідність оцінки досягнення індивідуальних цілей затвердженим фінансовим та виробничим результатам діяльності Товариства несе керівник, який затвердив відповідні індивідуальні цілі, КР та оцінку.

6.13. Результати оцінки досягнення індивідуальних цілей в обов'язковому порядку доводяться до відома працівника керівником, який затвердив індивідуальні цілі та КР, або іншою особою за його дорученням.

6.14. Карти оцінки досягнення ЦКР мають бути підписані адміністративним керівником Товариства або філії Товариства (для працівників філій) або керівником структурного підрозділу Товариства або філії Товариства (для працівників філій), відповідно до повноважень.

6.15. Після затвердження результатів оцінки досягнення працівником індивідуальних цілей та КР карта оцінки досягнення ЦКР надається до структурного підрозділу з питань управління персоналом Товариства або його філій.

6.16. Інструкцію щодо заповнення карти оцінки досягнення ЦКР наведено у додатку 8 до Процедури.

### **Апеляція**

6.17. У разі порушень Процедури та/або незгоди працівника з наданою оцінкою він має право звернутись до апеляційної комісії Товариства для розгляду його питань.

6.18. Для такого звернення працівник не пізніше одного місяця з моменту оцінки має сформулювати свої питання у письмовій формі та надати їх секретарю апеляційної комісії не пізніше двох тижнів з моменту виявлення проблеми.

6.19. Апеляційні комісії утворюються в Товаристві у місячний строк з дати набуття чинності цією Процедурою, складаються не менше ніж з трьох осіб, не враховуючи її секретаря, та є постійно діючими.

6.20. Склад та порядок роботи апеляційної комісії визначаються відповідними наказами Товариства.

6.21. До апеляційної комісії в обов'язковому порядку входить представник напряму управління персоналом, представник керівництва Товариства та профспілки.

6.22. За необхідності до розгляду питань апеляційною комісією можуть долучатись експерти за відповідними функціональними напрямками.

6.23. До розгляду питання щодо будь-якого працівника в обов'язковому порядку долучається його керівник.

6.24. Строк розгляду звернення становить 10 робочих днів з дня отримання секретарем апеляційної комісії.

6.25. Рішення апеляційної комісії оформлюється відповідним протоколом, який надається до структурного підрозділу з питань управління персоналом Товариства або відповідної філії Товариства, працівнику та його керівнику.

6.26. Рішення апеляційної комісії є остаточним та обов'язковим для виконання.

## **7. Прикінцеві положення**

7.1. Оцінка досягнення індивідуальних цілей є основою для визначення розміру винагороди працівникам Товариства за відповідні звітні періоди, максимальний розмір якої залежатиме від грейдів відповідних посад. Принципи визначення розміру винагороди за результатами оцінки досягнення індивідуальних цілей визначаються у додатку 1 до цієї Процедури.

7.2. Зміни до Процедури вносяться у разі необхідності та за ініціативою директора з управління персоналом Товариства.

### **Додаток 1 до Процедури встановлення та оцінки індивідуальних цілей та КР**

#### **Принципи визначення розміру винагороди за результатами оцінки досягнення індивідуальних цілей та КР та порядок її виплати**

1. Виплата винагороди працівникам здійснюється за наявності достатніх грошових коштів, які можуть бути витрачені на матеріальне стимулювання персоналу.

2. Сума винагороди нараховується працівнику за фактично відпрацьований час на посаді, для якої встановлені індивідуальні цілі та КР або на іншій посаді, для якої вони збережені при його переведенні на цю посаду згідно п. 4.14.

3. При переведенні працівників з/до апарату управління або іншої філії протягом звітного року виплата винагороди здійснюється частинами за відпрацьований час у відповідному місці роботи з урахуванням оцінки досягнення індивідуальних цілей та КР.

До розрахунку суми винагороди включаються наступні виплати, надбавки та доплати:

- Основна заробітна плата

- Премія за виробничі результати
- Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
- Індексація заробітної плати
- Оплата роботи в надурочний час
- Середній зарібок під час відрядження (без урахування виплати винагороди за загальні результати роботи за підсумками року за попередній рік, без урахування виплати за досягнення КПЕ за попередній рік)
- Доплата за роботу з документами, які складають державну таємницю
- Надбавка за науковий ступінь
- Доплата по середньому при переведенні на посаду з меншою заробітною платою
- Доплата за суміщення професій (посад)
- Надбавка за високі досягнення в праці
- Доплата за роботу у нічний час
- Надбавка за почесне звання «Герой...», Заслужений працівник промисловості та інших галузей України, Почесну грамоту КМ України
- За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання

4. Максимальний розмір винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР визначається згідно Політики оплати праці Товариства в залежності від грейду, до якого належить посада, і складає наступний відсоток від суми річної заробітної плати:

Грейд посади	Відсоток винагороди
23	50%
22	40 %
21	40 %
20	40 %
19	30 %
18	30 %
17	25 %
16	20 %
15	20 %
14	15 %
13	10 %
12	10 %

5. Максимальний розмір винагороди для працівників 30-24 грейдів встановлюються у відповідних індивідуальних трудових договорах та регулюються додатком 2 до цієї Процедури.

6. Максимальний розмір винагороди для працівників 23-22 грейдів, які працюють за індивідуальними трудовими договорами, регулюються додатком 2 до цієї Процедури.

7. Виплата винагороди працівникам проводиться на підставі наказу Голови Правління та на умовах цієї Процедури.



Сума винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР розраховується наступним чином:

$V = ЗП * Г * (ЦКР 1 * V1 + ЦКР 2 * V2 + ЦКР 3 * V3 + \dots)$  де:

V – сума винагороди;

ЗП – сума річної заробітної плати, розрахованої згідно п. 4.;

Г – максимальний розмір винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР за грейдом, згідно п.5. та додатком 2 до цієї Процедури;

ЦКР 1... ЦКР 3 – значення рівня досягнення індивідуальних цілей та КР;

V1... V3 – вага відповідної індивідуальної цілі та КР.

8. Працівникам, які відпрацювали в Товаристві повний звітний рік і звільняються до здійснення оцінки досягнення індивідуальних цілей та КР, в передбачені цією Процедурою строки, оцінка досягнення індивідуальних цілей та КР, а також виплата відповідної винагороди проводиться згідно цієї Процедури.

9. У випадку, якщо протягом звітного року до працівника було застосовано дисциплінарне стягнення у вигляді догани, винагорода такому працівнику може не виплачуватися повністю або розмір її може бути зменшений за рішенням керівника, який затверджує оцінку досягнення індивідуальних цілей та КР. Повністю позбавляються винагороди працівники, які мають дисциплінарні стягнення у вигляді догани на дату видання наказу про виплату винагороди.

10. Також розмір винагороди працівника може бути зменшений за рішенням керівника, який затверджує оцінку досягнення індивідуальних цілей та КР, що оформлюється відповідною службовою запискою, яка направляється в підрозділ з управління персоналом в період проведення оцінки виконання індивідуальних цілей та КР до моменту нарахування винагороди, за наступних причин:

- невиконання або неналежне виконання працівником посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією або трудовим договором;
- невиконання виробничих/технологічних інструкцій, положень, регламентів, інших локально-нормативних актів, вимог з охорони праці та техніки безпеки;
- погіршення фінансових і виробничих показників;
- порушення трудової/виробничої дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку, інших локально-нормативних актів;
- невиконання наказів, розпоряджень Товариства, рішень органів управління Товариства, вказівок і доручень безпосереднього керівництва;
- незабезпечення збереження майна та товарно-матеріальних цінностей, упущення і спотворення звітності;
- здійснення інших порушень, визначених трудовим законодавством в якості підстави для накладення дисциплінарного стягнення та звільнення.

11. Невиплата винагороди повністю або частково проводиться за звітний період, в якому мало місце порушення.

12. Для оптимізації процесу нарахування та виплати винагороди, такий може бути розбитий на етапи по мірі проведення оцінки досягнення





Внутрішні правила управління Формані

- рекомендаційна кількість осіб 3-7;

- вага кожної з персональних цілей не повинна бути більшою ніж 10% та бути кратною 5;

- загальна вага цілей повинна дорівнювати 100%.

	Посада	ПІБ	Вішник
Керівник, який затверджує індивідуальні цілі та КР	Посада	ПІБ	ЗАТВЕРДЖУЮ ПІБ
Керівник, який встановлює індивідуальні цілі та КР	Посада	ПІБ	ПІБ
Керівник самостійного структурного підрозділу Компанії з питань стратегічного планування та контролю (за необхідності)	Посада	ПІБ	ПОГОДЖУЮ ПІБ
Керівник юридичної особи/ керівник самостійного структурного підрозділу з правом підпису	Посада	ПІБ	ПІБ
Працівник		ПІБ	ПІБ





	Посада	ПІБ	Полог
Керівник, який затверджує оцінку досягнення індивідуальних цілей та КР	Посада	ПІБ	ЗАТВЕРДЖУЮ ПІБ
Керівник, який оцінює досягнення індивідуальних цілей та КР	Посада	ПІБ	ПІБ
Керівник самостійного структурного підрозділу Компанії з питань стратегічного планування та контролю	Посада	ПІБ	ПОГОДЖУЮ ПІБ
Керівник юридичної особи/ керівник самостійного структурного підрозділу з правом підпису	Посада	ПІБ	ПІБ
Працівник		ПІБ	ПІБ

**Додаток 5**  
**до Процедури встановлення та оцінки індивідуальних цілей та КР**

**Керівники, які затверджують індивідуальні цілі та КР**

У разі коли функціональний та прямий керівник є різними особами, індивідуальні цілі та КР встановлюються та затверджуються функціональним керівником

**Для працівників апарату управління Товариства:**

№ з/п	Посада працівника, якому встановлюються та затверджуються індивідуальні цілі та КР	Керівник, який затверджує індивідуальні цілі та КР	База для встановлення річних індивідуальних цілей та КР	База для встановлення середньострокових індивідуальних цілей та КР
1	Керівник 1-го рівня підпорядкування Голові Правління	Директор дивізіону/керівник функціонального напрямку Компанії	Візія Групи Нафтогаз, корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, керівника функціонального напрямку Компанії, Голови правління Товариства	Візія Групи Нафтогаз, корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, керівника функціонального напрямку Компанії, Голови правління Товариства
2	Директор за напрямком/вищій керівник функціонального напрямку	Директор дивізіону/керівник функціонального напрямку Компанії;	Візія Групи Нафтогаз, корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, керівника функціонального напрямку Компанії, Голови правління Товариства, керівника 1-го рівня підпорядкування Голові Правління Товариства (за наявності)	Візія Групи Нафтогаз, корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, керівника функціонального напрямку Компанії, Голови правління Товариства, керівника 1-го рівня підпорядкування Голові Правління Товариства (за наявності)
3	Керівник у прямому підпорядкуванні директора за напрямком/вищому керівнику функціонального напрямку	Керівник 1-го рівня підпорядкування Голові Правління Товариства (за наявності)/директор за напрямком Товариства/вищій керівник функціонального напрямку Товариства	Корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР керівника 1-го рівня підпорядкування Голові Правління Товариства (за наявності), директора за напрямком Товариства/вищого керівника функціонального напрямку Товариства	Цілі не встановлюються
4	Інші працівники	Керівник самостійного структурного підрозділу Товариства/директор за напрямком Товариства/вищій керівник функціонального напрямку Товариства (у т.ч. особи з переліку п. 1-3 цієї таблиці)	Річні індивідуальні цілі та КР керівника самостійного структурного підрозділу Товариства/директора за напрямком Товариства/вищого керівника функціонального напрямку Товариства/ (у т.ч. особи з переліку п. 1-3 цієї таблиці)	Цілі не встановлюються

**Для працівників філій Товариства:**

№ з/п	Посада працівника, якому встановлюються та затверджуються індивідуальні цілі та КР	Керівник, який затверджує індивідуальні цілі та КР	База для встановлення річних індивідуальних цілей та КР	База для встановлення середньострокових індивідуальних цілей та КР
1	Керівник філії	Директор дивізіону/директор за напрямком Товариства/вищий керівник функціонального напрямку Товариства	Візія Групи Нафтогаз, корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, Голови правління Товариства, директора за напрямком Товариства, вищого керівника функціонального напрямку Товариства (у т.ч. особи з переліку п. 1-2 таблиці по апарату управління)	Візія Групи Нафтогаз, корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, Голови правління Товариства, директора за напрямком Товариства, вищого керівника функціонального напрямку Товариства (у т.ч. особи з переліку п. 1-2 таблиці по апарату управління)
2	Керівник 1-го рівня підпорядкування керівнику філії	Директор за напрямком Товариства/вищий керівник функціонального напрямку Товариства	Корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, Голови правління Товариства, директора за напрямком Товариства, вищого керівника функціонального напрямку Товариства (у т.ч. особи з переліку п. 1-2 таблиці по апарату управління), керівника філії	Корпоративні цілі Групи Нафтогаз, річні індивідуальні цілі та КР директора дивізіону, Голови правління Товариства, директора за напрямком Товариства, вищого керівника функціонального напрямку Товариства (у т.ч. особи з переліку п. 1-2 таблиці по апарату управління), керівника філії
3	Керівник другого рівня підпорядкування керівнику філії	Директор за напрямком Товариства/ вищий керівник функціонального напрямку Товариства/керівник філії	Річні індивідуальні цілі та КР керівника 1-го рівня підпорядкування керівнику філії, директора за напрямком Товариства, вищого керівника функціонального напрямку Товариства (у т.ч. особи з переліку п. 1-2 таблиці по апарату управління), керівника філії	Цілі не встановлюються
4	Інші працівники	Керівник самостійного структурного підрозділу філії/вищий керівник функціонального напрямку філії (у т.ч. особи з переліку п. 1-3 цієї таблиці)	Річні індивідуальні цілі та КР керівника самостійного структурного підрозділу/вищого керівника функціонального напрямку (у т.ч. особи з переліку п. 1-3 цієї таблиці)	Цілі не встановлюються

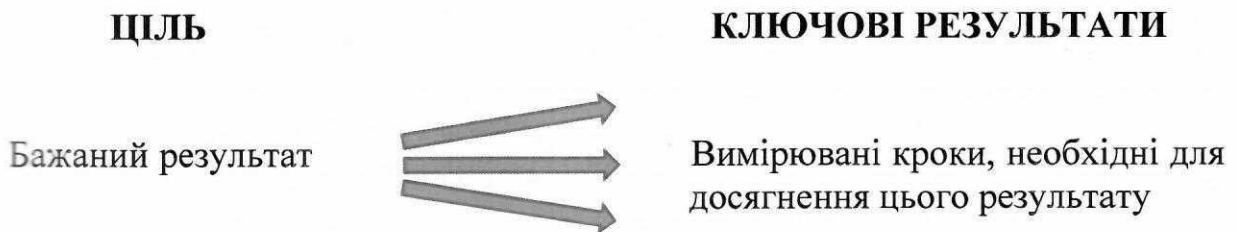


**Додаток 6**

**до Процедури встановлення та оцінки індивідуальних цілей та КР**

**Методичні рекомендації щодо встановлення індивідуальних цілей та ключових результатів**

**Індивідуальні цілі та ключові результати (далі також - ЦКР)  
розділено на:**



---

Дуже важливо, щоб ключові результати було описано таким чином, щоб оцінка за всіма ключовими результатами генерувала 100% досягнення цілі.

**Ціль – ЦЕ те, до чого ми прагнемо**

Ціль повинна:

- відображати мету та наміри;
- бути дуже значною, але реалістичною;
- бути об'єктивною і однозначною, тобто у разі її реалізації має бути очевидним, що мету досягнуто;
- мати чітку цінність для Компанії/дивізіону/підприємства.

Ціль формулюється як відповідь на питання “що зробити?” – впровадити, розширити, скоротити, підвищити...

**Ключові результати – ЦЕ те, завдяки чому досягатиметься ціль**

Ключові результати повинні:

- відображати проміжні етапи, які, у разі якщо їх буде досягнуто, працюватимуть на досягнення цілі;
- описувати результати, а не діяльність;
- містити докази завершення, що мають бути доступними, достовірними та легко виявленими.

**ЦКР можуть бути ДВОХ ТИПІВ:**

**ЦКР-ЗОБОВ'ЯЗАННЯ (ТИП “З”) ТА Амбітні ЦКР (ТИП “А”)**

ЦКР-зобов'язання – такі, яких необхідно обов'язково досягти. Амбітні ЦКР – такі, що виражають результат, який ми хочемо побачити, навіть якщо ми не маємо чіткої ідеї та існує брак ресурсів для досягнення такої цілі.

**ЦКР-ЗОБОВ'ЯЗАННЯ**

Пріоритети під час встановлення ЦКР-зобов'язань мають бути перерозподілені таким чином, щоб забезпечити своєчасне повноцінне досягнення найбільш важливіших цілей. ЦКР з більш високим пріоритетом повинні бути досягнуті перед ЦКР з нижчим пріоритетом.

Працівники або команди, які не можуть впевнено обіцяти досягнення ЦКР-зобов'язання, повинні негайно залучати додаткові ресурси (час/персонал/грошові кошти/тощо), надавши перед цим відповідні розрахунки та обґрунтування.

ЦКР-зобов'язання, яких неможливо досягти до дати завершення, вимагають детальної "роботи над помилками". Це не має на меті покарання. Мета – зрозуміти, що сталося під час планування та/або виконання ЦКР, щоб мати можливість підвищити здатність надійно досягати цілей.

### **Амбітні ЦКР**

Амбітні ЦКР мають перевищувати здатність працівника/команди досягти їх у відповідному звітному періоді.

Пріоритетні амбітні ЦКР повинні давати розуміння про те, де провести залишок часу, який залишається після виконання ЦКР-зобов'язань.

Амбітні ЦКР та пов'язані з ними пріоритети повинні залишатися у списку ЦКР, доки вони не будуть завершені, із перенесенням їх з року в рік, якщо це необхідно. Видалення їх з списку ЦКР через відсутність прогресу є помилкою, оскільки це приховує стійкі проблеми визначення пріоритетів, доступності ресурсів або нерозуміння проблеми/ рішення.

Наприкінці кожного звітнього періоду, у ході виконання ЦКР - зобов'язань, необхідно оцінювати ресурси, необхідні для досягнення амбітних ЦКР, та робити запит на них. Сподіватися на отримання всіх необхідних ресурсів можливо за умови, якщо амбітні ЦКР є найвищими пріоритетними цілями Компанії/дивізіону/підприємства.

### **Загальні поради з установа ЦКР-зобов'язань та амбітних ЦКР**

Якщо ви написали їх за п'ять хвилин, вони, ймовірно, не є якісними.

Якщо ваша ціль не може бути описана невеликою кількістю слів, вона, ймовірно, є недостатньо чіткою.

Переконайтеся, що ваші ключові результати є вимірними: необхідно мати можливість об'єктивно присвоїти оцінку наприкінці звітнього періоду. *"Покращення реєстрації" – неправильно. "покращити щоденні реєстрації на 25% до 1 травня" – правильно.*

Якщо Ваша ціль або ключові результати різними працівниками трактуються по-різному, це означає, що вони не є коректними. Переконайтеся, що показники є однозначними і не мають інших тлумачень.

Якщо Ваші ключові результати майже повністю є ЦКР Вашого керівництва, вони, ймовірно, не є якісними.

Якщо працівник не в змозі довгий час досягти своїх амбітних ЦКР, доцільно розглянути питання перенесення їх у наступному звітному періоді до карти ЦКР іншого працівника/команди, якщо вони мають і досвід, і здатність для досягнення ЦКР більш ефективно ніж нинішній власник ЦКР.

Для великих команд ЦКР потрібно робити ієрархічними – вищий рівень для основної команди та більш деталізований для підгруп. У цьому разі необхідно переконатися, що "горизонтальні" ЦКР (проекти, які потребують

участі декількох груп) сприяють досягненню ключових результатів у кожній підгрупі.

### **Застереження 1**

**Позначення ЦКР-зобов'язань як амбітних ЦКР.** Це збільшує шанси на невдачу. Працівник/команда не можуть сприймати це серйозно і змінювати свої інші пріоритети, щоб зосередитися на досягненні ЦКР.

### **Застереження 2**

**Позначення амбітних ЦКР як ЦКР-зобов'язань.** Це створює ситуацію, коли неможливо знайти спосіб забезпечити досягнення ЦКР, оскільки такі ЦКР-зобов'язання позбавлені ресурсу для їх виконання.

### **Застереження 3**

**Установлення занадто досяжних ЦКР.** ЦКР не можуть установлюватись виключно на основі поточної роботи. Досягнення таких цілей жодним чином не покращує бізнес та не змінює нічого з того, що робиться зараз.

### **Застереження 4**

**Некоректна оцінка потрібних ресурсів.** На досягнення ЦКР-зобов'язань має використовуватись більшість ресурсів, але не всі, що є у наявності. Для досягнення і ЦКР-зобов'язань, і амбітних ЦКР має використовуватись трохи більше ресурсів, ніж є у наявності (інакше всі ЦКР фактично є ЦКР-зобов'язаннями).

Працівники або команди, які можуть досягати всіх своїх ЦКР, не потребуючи всіх ресурсів (чисельності, часу, грошових коштів, інших матеріальних цінностей), напевно, або встановили занижені ЦКР, або накопичують ресурси. Це є ознакою для вищого керівництва, щоб перерозподілити ресурси працівникам або командам, які будуть більш ефективно їх використовувати.

### **Застереження 5**

**Установлення цілей із незначним впливом на бізнес.** Цілі з низькою вартістю повинні мати чітку цінність для бізнесу, інакше немає жодних причин витратити ресурси для їх досягнення.

Якщо досягнення ЦКР не надає безпосереднього економічного ефекту, то такі ЦКР мають бути переформульовані таким чином, щоб було зрозуміло конкретну вигоду.

### **Застереження 6**

**Ключові результати, досягнення яких недостатньо для ЦКР-зобов'язань.** У разі досягнення всіх ключових результатів ціль залишається недосягнутою. Якщо це так, необхідно додати або переробити ключові результати, доки їх успішне завершення не гарантує, що мету також буде успішно досягнуто.

Призводить до затримання виявлення потреб у ресурсах та не дозволяє досягнути цілі згідно з графіком.

### **Застереження 7**

**Невпевнені/неконкретні амбітні ЦКР.** Під час встановлення амбітних ЦКР не обов'язково знати, як конкретно їх досягти. Але без розуміння і формулювання бажаного кінцевого результату, цілі не може бути досягнуто.

### **Типовий цикл ЦКР**

#### **Встановлення ЦКР**

Встановлення ЦКР починається керівниками вищої ланки. ЦКР встановлюються на рік і вони служать підставою для визначення напрямів роботи Компанії/дивізіону/підприємства на найближчі 3–5 років.

Після встановлення ЦКР вищого рівня вони мають бути поширені та прокомуніковані на всі організаційні рівні.

На основі ЦКР вищого керівництва керівники рівня N-2 розробляють свої власні ЦКР і діляться ними на своїх зустрічах. Під час цього процесу можуть знадобитися переговори між працівниками та їхніми керівниками, як правило, у форматі “один на один”.

Після затвердження ЦКР працівникам рівня N-2 вони поширюють власні ЦКР серед підлеглих з метою формування ЦКР для наступного організаційного рівня (N-3, N-4 тощо).

#### **Відстеження прогресу співробітниками**

Протягом усього звітного періоду працівники вимірюють та діляться інформацією про власний прогрес щодо виконання ЦКР, весь час звіряючись зі своїми керівниками.

Періодично протягом звітного періоду працівники оцінюють, наскільки вони зможуть повністю досягти своїх ЦКР.

#### **Підрахунок та Відображення досягнень ЦКР**

Наприкінці звітного періоду працівники підраховують власні ЦКР, виконуючи самооцінювання, та відображають свої досягнення.

#### **Бесіда**

Управління ефективністю є двостороннім, переплетеним процесом. Перша частина складається з установа ЦКР, друга передбачає регулярні бесіди з працівником.

#### **Що з'ясовується під час бесіди**

На яких ЦКР підлеглий планує зосередитися, щоб принести найбільшу користь для команди/підприємства/дивізіону?

Які ресурси потрібні працівнику, щоб бути успішним у досягненні ЦКР?

Чи є щось, що заважає досягти цілей?

Чи узгоджуються індивідуальні ЦКР працівника з ключовими ініціативами на підприємстві/в дивізіоні?

Що може зробити керівник для того, щоб допомогти підлеглому бути більш ефективним та успішним?

Які навички та в яких напрямках підлеглий хотів би розвиватися, щоб покращити свої показники?

З точки зору навчання, зростання та розвитку, що може допомогти працівнику?

### **Підготовка до бесіди**

Перед початком бесіди з працівником має бути зроблено деякі підготовчі кроки. Зокрема, керівники повинні розглянути таке:

Якими були основні цілі та обов'язки працівника протягом звітного періоду?

Як працівник виконував завдання?

Якщо працівник виконує завдання недостатньо добре, як він може покращити виконання?

Якщо працівник успішно виконує завдання або перевищує очікування, що керівник може зробити, щоб підтримати високий рівень продуктивності без "вигорання"?

Які сильні сторони працівника допомагають ефективно виконувати завдання?

Яке додаткове навчання може принести користь цьому працівнику?

Чи задовольняє працівник очікування на поточній посаді (на поточній ролі в команді)?

Чи можна вважати максимальними внески працівника на поточній посаді (на поточній ролі в команді)?



**Додаток 7**  
**до Процедури встановлення та оцінки індивідуальних цілей та КР**

**Інструкція щодо заповнення карти ЦКР**

Назва юридичної особи/ відокремленого структурного підрозділу	ПІБ працівника	
Назва підрозділу	Звітний період	
Повна назва посади працівника	Дата надання Карти цілей та КР до структурного підрозділу з питань управління персоналом та соціальної політики	

Складова візії "Групи Нафтогаз"	Корпоративна ціль	Ціль бізнес-одиниці/ функціонального напрямку	Індивідуальна ціль	Вага цілі, %	Індивідуальні ключові результати (річні)*	Квартал	Індивідуальні ключові результати (квартальні)*	Тип (А/З)**	Джерело оцінки результату/ використання оцінки внутрішні/зовнішні клієнтів***	Коментар
Обертіть зі списку складові візії, з якими пов'язані корпоративні цілі та індивідуальні цілі вашого керівника	Обертіть корпоративні цілі, з якими пов'язані індивідуальні цілі вашого керівника	Обертіть дві з цілей бізнес-одиниці/функціонального напрямку, до досягнення яких Ви плануєте долучитися	Зазначте свою індивідуальну ціль на рік, яка сприятиме досягненню обраної цілі бізнес-одиниці/функціонального напрямку	Зазначте важливість цієї цілі порівняно з усіма іншими цілями (сумарний коефіцієнт повинен скласти до 100%)	Перелічіть результати, які потрібно виконати для досягнення Вашої індивідуальної цілі на рік. Упевніться в тому, що вони піддаються вимірюванню і обмежені часовими рамками	Зазначте квартал, у якому заплановано досягнути ключових результатів	Перелічіть поквартальні результати, які потрібно виконати для досягнення Вашої індивідуальної цілі на рік.	Визначте, чи Ваш ключовий результат належить до типу А (амбіція) чи до типу С (зобов'язання). С передбачає ціль, якої Ви зобов'язуєтесь досягнути, а А амбітної цілі з високим рівнем ризику. Баланс залежить від рівня посади	Визначте джерело інформації для оцінки досягнення результату чи запропонуєте методику розрахунку. У разі використання оцінки роботи внутрішніми/зовнішніми клієнтами у колонці зазначається: перелік клієнтів, критерії оцінки, вага оцінки клієнта в загальній оцінці цілі та КР	За потреби надайте додаткову необхідну інформацію
				100%						

\* Для кількісних показників - числові значення, для якісних показників - стислий опис  
\*\* А - амбітний; З - зобов'язання

\*\*\*, при використанні оцінки роботи внутрішніми/зовнішніми клієнтами у колонці зазначаються: перелік клієнтів, критерії оцінки, вага оцінки клієнта в загальній оцінці цілі та КР  
Загальні правила заповнення  
Форми:



- рекомендована кількість цілей 3-7;
- вага кожної з персональних цілей не повинна бути нижчою ніж 10% та бути кратною 5;
- загальна вага цілей повинна дорівнювати 100%.

	Посада	ПІБ	ПІБ	Піліс
Керівник, який затверджує індивідуальні цілі та КР	Посада	ПІБ	ПІБ	ЗАТВЕРДЖУЮ ПІБ
Керівник, який встановлює індивідуальні цілі та КР	Посада	ПІБ	ПІБ	ПІБ
Керівник самостійного структурного підрозділу Компанії з питань стратегічного планування та контролю (за необхідністю)	Посада	ПІБ	ПІБ	ПОГОДЖУЮ ПІБ
Керівник юридичної особи/керівник самостійного структурного підрозділу з правом підпису	Посада	ПІБ	ПІБ	ПІБ
Працівник	Посада	ПІБ	ПІБ	ПІБ

## Додаток 8 до Процедури встановлення та оцінки індивідуальних цілей та КР Інструкція щодо заповнення карти оцінки досягнення ЦКР

Назва юридичної особи/відокремленого структурного підрозділу	ПІБ працівника			
Назва підрозділу	Звітний період			
Повна назва посади працівника	Дата надання Карти оцінки цілей та КР до структурного підрозділу з питань управління персоналом та соціальної політики			

Індивідуальна ціль	Вага цілі, %	Індивідуальні ключові результати (річні)	Квартал	Індивідуальні ключові результати (квартальні)	Тип (А/Б)**	Факт виконання (що досягнуто)	Самеоцінка, %	Джерело оцінки результату/ результати оцінки внутрішній/зовнішні клієнтів	Рівень виконання, % (з урахуванням оцінки внутрішнього/зовнішнього клієнта)	Відсоток виконання з урахуванням ваги, %	Коментар
Значення своєї індивідуальної цілі на рік, яку було встановлено згідно з картою ЦКР	Значення ваги цілі згідно з картою ЦКР (сумарний коефіцієнт повинен скласти до 100%)	Перелічіть результати, які потрібно було отримати для досягнення індивідуальної цілі на рік. Упевніться в тому, що вони піддаються вимірюванню і обмежені часовими рамками	Значення кварталу, у якому було досягнуто ключових результатів згідно з картою ЦКР	Перелічіть поквартальні результати, які потрібно було виконати для досягнення Вашої індивідуальної цілі згідно з картою ЦКР	Визначте, чи Ваш очікуваний ключовий результат належить до типу "А" (амбітні) чи до типу "Б" (зобов'язан) згідно з картою ЦКР	Значення фактичних результатів, які було досягнуто за кожним з ключових результатів	З урахуванням фактичних результатів оцініть самі виконання своєї цілі загалом (від 0 до 100%)	Значення джерела оцінки результату. У разі використання оцінки роботи внутрішнім/зовнішніми клієнтами у колонці значення результату оцінки та вагу оцінки клієнта в загальній оцінці цілі та КР (згідно з картою ЦКР)	З урахуванням фактичних результатів, оцініть досягнення цілі підлеглим загалом (від 0 до 100%)	Розрахуйте результат шляхом множення ваги кожної цілі на відсоток виконання	За потреби значення додаткову необхідну інформацію



Пронумеровано  
прошнуровано та  
скріплено печаткою  
*18 (двадцять вісім)*  
аркушів

