

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»
« 28 » квітня 2021 року, протокол № 8).

I. ДОДАТОК № 24 Процедура встановлення та оцінки індивідуальних цілей та ключових результатів АТ «Укргазвидобування» вважати ДОДАТКОМ № 24 «Процедура управління ефективністю діяльності персоналу АТ «Укргазвидобування» і викласти в новій редакції:

ДОДАТОК № 24

Процедура управління ефективністю діяльності персоналу АТ «Укргазвидобування»

Визначення термінів

Терміни у Програмі управління ефективністю діяльності персоналу АТ «Укргазвидобування» (далі також – Процедура) вживаються у таких значеннях:

Товариство – акціонерне товариство «Укргазвидобування»;

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

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 відповідно до п. 2.8. (додаток 3 та додаток 6 до Процедури);

карта оцінки досягнення ЦКР – документ, в якому фіксуються результати досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів працівника відповідно до п.2.8. (додаток 4 та додаток 7 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/корпоративної функції Групи Нафтогаз;

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

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 відповідно до п. 2.8. (додаток 3 та додаток бдо Процедури);

карта оцінки досягнення ЦКР – документ, в якому фіксуються результати досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів працівника відповідно до п.2.8. (додаток 4 та додаток 7 до Процедури);

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

декомпозиція – спосіб встановлення 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/корпоративної функції Групи Нафтогаз;

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

Система управління талантами (далі також – TMS) – інформаційна автоматизована система управління персоналом “Система управління талантами” (англ. Talent Management System).

Інші терміни та визначення цієї Процедури вживаються у значенні, наведеному у внутрішніх документах Групи Нафтогаз та Глосарії термінів Групи Нафтогаз.

2. Загальні положення

2.1. Процедура оцінки ефективності діяльності персоналу визначає принципи і порядок установлення 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 установлення індивідуальних цілей та КР та оцінки їх досягнення працівниками несе керівник за функціональним підпорядкуванням

2.7. Інформаційна автоматизована система управління персоналом "Система управління талантами" є єдиним та унікальним інструментом для щорічного встановлення й оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів.

Установлення та оцінка досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів в інформаційній автоматизованій системі управління персоналом "Система управління талантами" здійснюються за визначеними в ній алгоритмами, сформованими згідно з Порядком установлення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз і Порядком моніторингу та оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз та зафіксованими в Книзі конфігурації функціонального модуля "Управління виконанням роботи та оцінка персоналу"

інформаційної автоматизованої системи управління персоналом “Система управління талантами”.

2.8. Оцінка досягнення ЦКР на 2020 рік працівників, щодо яких у TMS відсутні облікові записи, а також працівників, ЦКР яких містять службову інформацію, що належить державі, або комерційну таємницю, здійснюється поза TMS згідно з Порядком моніторингу та оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз.

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:** встановлення 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 корпоративної функції 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 встановлення 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 та затверджуються керівником за функціональним підпорядкуванням (за потреби – відповідним органом в установленому порядку).

4.4. Під час встановлення працівнику індивідуальних цілей також можуть бути визначені відповідні внутрішні або зовнішні клієнти.

4.5. Індивідуальні цілі та КР працівників, діяльність яких не відображена в індивідуальних цілях та КР їх керівників за функціональним напрямком, 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 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 згідно з Порядком встановлення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз..

4.10. Датою завершення проведення оцінки досягнення цілей та КР за 2020 рік та встановлення цілей та КР на 2021 рік є 30 квітня 2021 року (а у разі прийняття уповноваженим органом чи посадовою особою відповідного рішення – дата, визначена таким органом/посадовою особою).

4.11. Працівникам, переведеним на іншу посаду у період з початку року до 30 вересня (а у разі прийняття уповноваженим органом чи посадовою особою відповідного рішення – дата, визначена таким органом/посадовою особою), 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 підтверджені 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. Підтвердження індивідуальних цілей та КР, установлених за попередньою посадою здійснюється у відповідному розділі системи TMS протягом п’яти робочих днів з дня переведення працівника на іншу посаду.

4.12. Працівники Товариства, які з 1 липня по 30 вересня 2020 року прийняті або переведені до/в межах юридичних осіб Групи Нафтогаз чи їх відокремлених підрозділів та яким визначено завдання та плани робіт із дати прийняття/переведення, здійснюють унесення встановлених їм ЦКР на 2020 рік до TMS.

4.13. У разі переведення працівника на нову посаду після 30 вересня звітного року (а у разі прийняття уповноваженим органом чи посадовою особою відповідного рішення – дата, визначена таким органом/посадовою особою) нові індивідуальні цілі та КР такому працівнику не встановлюються (крім випадку, визначеному у п. 4.12), 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 дивізіону або корпоративної функції 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.

4.14. 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.

4.15. 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) після 30 вересня звітного року (а у разі прийняття уповноваженим органом чи посадовою особою відповідного рішення – дата, визначена таким органом/посадовою особою).

4.16. Працівникам, які звільнилися з роботи у звітному році (крім звільнених та заново прийнятих на роботу на ту ж саму посаду протягом звітного 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.

4.17. Методичні рекомендації щодо встановлення індивідуальних цілей та КР викладено у додатку 5 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 згідно з Порядком моніторингу та оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз.
- 5.2. Моніторинг проміжних результатів здійснюється керівниками (якщо інше не передбачене Порядком моніторингу та оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз), 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 згідно з Порядком моніторингу та оцінки досягнення індивідуальних цілей та ключових результатів персоналу Групи Нафтогаз. 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 підтверджуючих документів своїм керівникам за функціональним підпорядкуванням.
- 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 0.0 до 10.0 балів.

6.7. У разі якщо для оцінки досягнення цілі необхідна оцінка від внутрішнього або зовнішнього клієнта, керівник, який встановив таку ціль, доручає працівнику організувати опитування внутрішніх/зовнішніх клієнтів та приймає рішення щодо результатів досягнення такої цілі підлеглим працівником з урахуванням зворотного зв'язку, наданого внутрішніми/зовнішніми клієнтами.

6.8. Оцінка досягнення індивідуальних цілей та КР визначається та затверджується керівником працівника за функціональним підпорядкуванням (за потреби – відповідним органом в установленому порядку).

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 оцінки досягнення цілі з урахуванням усіх факторів, що вплинули на результат досягнення цілі та докладених працівником зусиль і може прийняти рішення щодо збільшення/зменшення запропонованого балу оцінки досягнення індивідуальної цілі в межах до 3 балів.

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

6.11. Відповідальність за відповідність оцінки досягнення індивідуальних цілей затвердженим фінансовим та виробничим результатам діяльності Товариства несе керівник працівника за функціональним підпорядкуванням.

Апеляція

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

6.13. 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.

6.14. Апеляційні комісії утворюються в Товаристві і складаються не менше ніж з трьох осіб, не враховуючи її секретаря, та є постійно діючими.

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

- 6.16. До апеляційної комісії в обов'язковому порядку входить представник напряму управління персоналом, представник керівництва Товариства та профспілки.
- 6.17. За необхідності до розгляду питань апеляційною комісією можуть долучатись експерти відповідних дивізіонів та корпоративних функцій.
- 6.18. До розгляду питання щодо будь-якого працівника в обов'язковому порядку долучається його керівник.
- 6.19. Строк розгляду звернення становить 10 робочих днів з дня отримання секретарем апеляційної комісії.
- 6.20. Рішення апеляційної комісії оформлюється відповідним протоколом, який надається до структурного підрозділу з питань управління персоналом Товариства або відповідної філії Товариства, працівнику та його керівнику.
- 6.21. Рішення апеляційної комісії є остаточним та обов'язковим для виконання.

7. Прикінцеві положення

- 7.7. Оцінка досягнення індивідуальних цілей є основою для визначення розміру винагороди працівникам Товариства за відповідні звітні періоди, максимальний розмір якої залежить від грейдів відповідних посад. Принципи визначення розміру винагороди за результатами оцінки досягнення індивідуальних цілей визначаються у додатку 1 до цієї Процедури.
- 7.8. Зміни до Процедури вносяться у разі необхідності, зокрема у разі зміни внутрішніх документів Товариства, Групи Нафтогаз, та за ініціативою директора з управління персоналом Товариства.
- 7.9. Якщо положення цієї Процедури суперечать та/або не відповідають вимогам внутрішніх документів Групи Нафтогаз, які є обов'язковими для виконання в Товаристві, ця Процедура застосовується в частині, що не суперечить вказаним внутрішнім документам Групи Нафтогаз, та підлягає відповідному корегуванню з метою приведення її у відповідність до таких документів Групи Нафтогаз.

Додаток 1 до Процедури управління ефективністю діяльності персоналу

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

1. Преміювання працівників Товариства за підсумками роботи за 2020 рік (далі у цьому Положенні – Преміювання) здійснюється на підставі оцінки досягнення працівниками Товариства ЦКР, встановлених на 2020 рік, та з урахуванням результатів діяльності дивізіонів або корпоративних функцій для працівників відповідних дивізіонів або корпоративних функцій, інших напрямів діяльності

Товариства для працівників, які не входять до складу дивізіонів або корпоративних функцій, у 2020 році.

Рішенням акціонера Товариства з урахуванням результатів оцінки діяльності дивізіонів, корпоративних функцій, інших напрямів діяльності Товариства, які не віднесені до дивізіонів або корпоративних функцій, визначається гранична сума грошових коштів для цілей Преміювання працівників Товариства, включених до складу окремих дивізіону, корпоративної функції, та працівників Товариства, не включених до дивізіонів або корпоративних функцій (далі – встановлена акціонером Товариства гранична сума грошових коштів для цілей Преміювання).

Преміювання працівників Товариства залежить від результатів оцінки досягнення кожним працівником ЦКР, встановлених на 2020 рік, результатів діяльності дивізіону або корпоративної функції для працівників відповідних дивізіонів або корпоративних функцій, інших напрямів діяльності Товариства для працівників, які не входять до складу дивізіонів або корпоративних функцій, у 2020 році.

Розмір Премії працівників відповідних дивізіонів, корпоративних функцій, інших напрямів діяльності Товариства визначається в межах встановленої акціонером Товариства граничної суми грошових коштів для цілей Преміювання.

Директори дивізіонів, Уповноважені керівники Корпоративних функцій або адміністративні керівники, які затверджують оцінку досягнення індивідуальних цілей та КР, в межах встановленої акціонером Товариства граничної суми грошових коштів для цілей Преміювання визначають своїм рішенням індивідуальні розміри Премії для працівників відповідних дивізіонів, корпоративних функцій або інших напрямів діяльності Товариства, не віднесених до дивізіонів або корпоративних функцій, та надають свої рішення Генеральному директору Товариства щодо визначеного ними розміру винагороди за підсумками роботи за 2020 рік для відповідних працівників.

Генеральний директор Товариства забезпечує нарахування та виплату працівникам винагороди за підсумками роботи за 2020 рік у розмірах, визначених рішеннями директорів дивізіонів або Уповноважених керівників Корпоративних функцій для працівників дивізіонів та корпоративних функцій, та в розмірах, визначених адміністративними керівниками для працівників, не включених до складу дивізіонів або корпоративних функцій, відповідно.

Рішення директорів дивізіонів та Уповноважених керівників Корпоративних функцій щодо визначення розміру винагороди за підсумками роботи за 2020 рік оформлюються відповідно до Порядку управління дивізіонами та корпоративними функціями Групи Нафтогаз”

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
- Індиксація заробітної плати
- Оплата роботи в надурочний час
- Середній заробіток 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
- Оплата за роботу у святкові, неробочі та вихідні дні
- Доплата за виконання функцій уповноваженої особи для проведення спрощених закупівель, як додаткової роботи
- Доплата за ведення військового обліку військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних за підприємством на період мобілізації і воєнного часу.

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 Генерального директора 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 індивідуальних цілей та КР та затвердження результатів цієї оцінки по підрозділах.

13. Винагорода, передбачена цією Procedурою, враховуються в складі середньої заробітної плати для обчислення пенсій, відпусток, допомоги по тимчасовій непрацездатності тощо.

14. У разі якщо Працівник протягом календарного року переводиться на іншу посаду в Товаристві до встановлення цілей та КР за попередньою посадою на такий рік, працівнику виплачується премія за досягнення цілей та КР (за період з початку року до дати переведення на нову посаду, на якій були встановлені цілі та КР) з урахуванням оцінки досягнень індивідуальних цілей та ключових результатів, проведеною за новою посадою Працівника пропорційно відпрацьованому часу на попередній посаді, а також виходячи з умов (бази) нарахування за попередньою посадою, передбаченою для відповідного грейду та/або умовами індивідуального трудового договору Працівника.

до Процедури управління ефективністю діяльності персоналу

(конфіденційна інформація)

Цільвий розмір річної винагороди для працівників ХХ-22 грейдів

1. Максимальний розмір винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР для працівників ХХ-22 грейдів за виключенням Першого заступника генерального директора, директорів за напрямками, заступників генерального директора та головного бухгалтера встановлюється згідно колонки 2 таблиці 1 цього додатку, якщо інше не передбачено індивідуальним трудовим договором.
2. Максимальний розмір винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР для Першого заступника генерального директора, директорів за напрямками, заступників генерального директора та головного бухгалтера встановлюється згідно колонки 3 Таблиці 1 цього додатку, якщо інше не передбачено індивідуальним трудовим договором.
3. Індивідуальним трудовим договором можуть бути передбачені індивідуальні умови, що відрізняються від зазначених в Таблиці 1, але кількість працівників, для яких такі умови встановлені, не може перевищувати 1% від загальної чисельності Товариства.

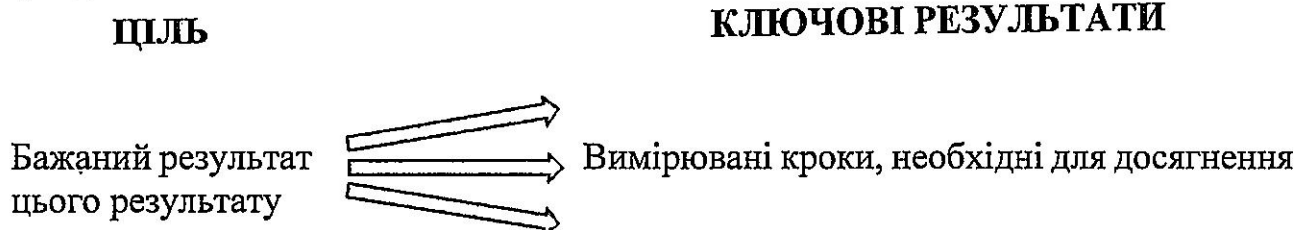
Таблиця 1

1	2	3
ГРЕЙД	Максимальний розмір винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР у відсотках річного доходу	Максимальний розмір винагороди за досягнення індивідуальних цілей та КР в кількості посадових окладів, що діють на момент нарахування суми винагороди

до Процедури управління ефективністю діяльності персоналу

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 звітного 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 установаження 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 звітного 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 прокоментовані 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 ефективною є двостороннім, переплетеним процесом. Перша частина складається з встановлення 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)?

Інструкція щодо заповнення карти ЦКР
Група Нафтогаз

КАРТА ЦІЛЕЙ ТА КЛЮЧОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ім'я керівника підрозділу	ПІБ працівника
Ім'я підрозділу	Звітний період
Повна назва посади працівника	Дата педання Карти цілей та КР до структурного підрозділу з питань управління персоналом та соціальної політики

Складові частини "Групи Цілей"	Корпоративна ціль	Ціль, діяльність/функції	Індикаторна ціль	за ціннісністю - Бізнес та стратегія/ Трансформація/ Лічильники та Культура	Тип цілі	Вартість (А/З)**	Вартість цілі, %	Ключові результати*	Джерело оцінки результату	Високоцінніші/змішані/низькі	Коментар
Оберіть зі списку складові частини з певною повною назвою підрозділу	Оберіть корпоративну ціль з певною повною назвою підрозділу	Оберіть діяльність/функції	Зазначте свою індикаторну ціль на певний період	Кожна карта ЦКР має включати в себе цілі за напрямками - Бізнес та стратегія/ Трансформація/ Лічильники та Культура - для керівників, Бізнес та стратегія/ Трансформація - для працівників	Оберіть, чи це ціль з функціональними результатами	Зазначте вартість цієї цілі порівняно з усіма іншими цілями (коэффициент важливості складає 100%)	Зазначте вартість цієї цілі порівняно з усіма іншими цілями (коэффициент важливості складає 100%)	Перелічіть результати, які потрібно виконати для досягнення Вашої індикаторної цілі на певний період. Уважайте, що вони піддаються вимірюванню і обмежені часовими рамками	Визначте джерело інформації для оцінки досягнення результату чи виконання завдань розробку.	Визначте вищі/змішані/нижчі оцінки яких буде враховуватися під час оцінки досягнення ЦКР. Зазначте: керівні оцінки, оцінки клієнта в загальній оцінці ЦКР	За потреби подати додаткову інформацію
1											
2											
3											
4											

* Для підключення показників - часовий діапазон, для якого виконуватиметься - ставиться опція
** А - вищий, З - нижчий
Зазначте повну назву підрозділу
- функціональна діяльність (цілі 3-5 рівня)
- повна назва підрозділу (цілі 1-2 рівня)
- повна назва цієї посади працівника (цілі 1 рівня)

Цілі	Підпис	ІНШ
Керівник, який затверджує індикаторну ціль та КР		
Керівник, який встановлює індикаторну ціль та КР		
Керівник самостійного структурного підрозділу Компанії з певною стратегією та бізнес-політикою (за необхідності)		
Адміністративний керівник (за необхідності)		
Працівник		

II. Сторони домовилися, що:

1) Оцінка досягнень та ключових результатів працівників АТ «Укргазвидобування» за 2020 рік проводиться відповідно до Процедури управління ефективністю діяльності персоналу у редакції, яка затверджена згідно з п. 1 цих змін до Колективного договору.

2) Оцінка досягнень та ключових результатів працівників АТ «Укргазвидобування» за 2020 рік, яка проведена відповідно до Процедури у системі TMS, але до внесення цих змін до Колективного договору, вважається належною та достатньою для подальшого нарахування розміру премії.

Начальник департаменту
з управління персоналом
АТ «Укргазвидобування»



В. Асаулов

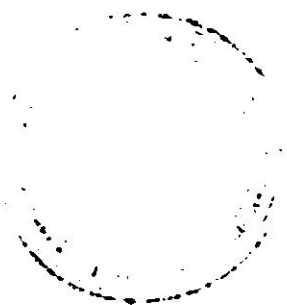
2021 р.

Голова об'єднаної профспілкової
організації «Укргазвидобування»



Г. Пудаківа

2021 р.



Пронумеровано
прошнуровано та
скріплено печаткою
25 (двадцять п'ять)
аркушів
ЗВИДОБУВАННЯ