



Утверждены
решением Совета директоров
АО «Самрук-Энерго»
от «20» марта 2015 г.
Протокол № 02/15

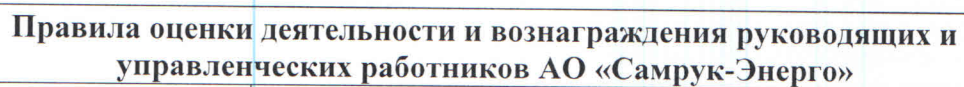


КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА

Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»

ПР 03-05-08

Астана 2015



Редакция 5

Лист 2 из 16

[illegible]

1 Назначение

1. Настоящие Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО "Самрук-Энерго" (далее – Правила) разработаны в целях определения условий и порядка оценки деятельности и выплаты вознаграждения руководящих, управленческих работников АО «Самрук-Энерго».

2. Настоящие Правила основываются на следующих принципах:

- 1) взаимосвязь вознаграждения с выполнением задач, отвечающих интересам Компании и ее акционера (ов);
- 2) простота и прозрачность принципов определения размера вознаграждения;
- 3) зависимость размера вознаграждения от результатов деятельности Компании и результативности работников.

2 Область применения

3. Настоящие Правила распространяются на руководящих, управленческих работников АО «Самрук-Энерго».

4. Настоящие Правила не распространяются на иностранных работников, привлекаемых в установленном порядке, если в трудовом договоре не предусмотрены иные условия.

3 Определения и сокращения

5. В настоящих Правилах применяются следующие определения и сокращения:

- 1) **Фонд** – АО «Самрук-Казына»;
- 2) **должностной оклад** – фиксированный размер оплаты труда работника в месяц за выполнение трудовых обязанностей с учетом квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- 3) **работник** – физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Компанией на условиях трудового договора;
- 4) **руководящие работники** – Председатель Правления, заместители Председателя Правления, члены Правления Общества;
- 5) **управленческие работники** – Руководитель аппарата, Главные директора, Управляющие дивизионами, Финансовый директор за исключением членов Правления Общества;
- 6) **КПД** – ключевые показатели деятельности, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Компании и степень достижения работниками стратегических целей;

- 7) **мотивационные КПД** - показатели, включенные в систему вознаграждения работников для фокусирования их усилия на достижение приоритетных в данном отчетном периоде целей.
- 8) **корпоративные КПД** – вид мотивационных КПД, которые определяют размер вознаграждения за результаты работы Компании и являются едиными для всех работников Компании;
- 9) **функциональные КПД** - вид мотивационных КПД, которые устанавливаются дифференцированно для каждого работника и определяют размер вознаграждения за результативность работника;
- 10) **вес КПД** – коэффициент, определяющий значимость, приоритетность данного показателя по отношению к другим показателям;
- 11) **порог** – значение КПД, характеризующее минимальные ожидания от результата деятельности, которое с высокой вероятностью достижимо при условии добросовестного выполнения должностных обязанностей, как правило, соответствующее лучшему из следующих значений: плановое значение на планируемый год (из Плана развития) и фактическое значение за год, предшествующий планируемому;
- 12) **цель** – значение КПД, характеризующее ожидаемый уровень высоких результатов деятельности;
- 13) **вызов** – значение КПД, характеризующее выдающиеся результаты деятельности, способствующее реализации амбициозных целей Фонда;
- 14) **результативность по КПД** – величина, определяющая степень достижения целевых планов по КПД;
- 15) **итоговая результативность** – средневзвешенная результативность по всем мотивационным КПД с учетом их веса;
- 16) **КНВ** - Комитет по назначениям и вознаграждениям;
- 17) **ПДВ** - Программа долгосрочного вознаграждения;
- 18) **Ответственное подразделение** – Департамент экономики и тарифной политики.

4 Ответственность

6. Ответственность за управление и выполнение требований данных Правил несет Ответственное подразделение.

5 Нормативные ссылки и сопутствующие документы

7. Настоящие Правила разработаны с учетом требований следующих нормативных документов:

- 1) Законодательства Республики Казахстан;

	Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»		
	ПР 03-05-08	Редакция 5	Лист 5 из 16

- 2) Политики оценки деятельности и вознаграждения руководящих работников Компаний АО «Самрук-Қазына»;
- 3) Правил управления внутренней нормативной документацией.

6 Оценка эффективности деятельности руководящих и управленческих работников

8. Процедура оценки эффективности деятельности руководящих и управленческих работников состоит из следующих этапов:

- 1) выбор мотивационных КПД, постановка целевых значений;
- 2) утверждение мотивационных КПД;
- 3) мониторинг результативности;
- 4) расчет и утверждение фактической результативности.

9. Мотивационные КПД разрабатываются в виде карты КПД (ФЗ 01 ПР 03-05-08 к настоящим Правилам) путем каскадирования стратегических целей Компании в конкретные показатели.

10. Карты КПД для руководящих работников разрабатываются Комитетом по назначениям и вознаграждениям Компании и согласовываются с работниками на предмет оптимальности количества КПД (3 - 7), расстановки весов и адекватности целевых значений. Кроме того, карты КПД согласовываются с ключевыми рисками компании.

11. Карты КПД выносятся ответственным подразделением на утверждение соответствующим органом в установленном порядке не позднее 31 марта отчетного года.

12. Мониторинг выполнения мотивационных КПД руководящими работниками осуществляется на ежеквартальной основе КНВ, органом управления Компании в установленном порядке одновременно с мониторингом КПД Планов развития.

13. Корректировка карты КПД осуществляется ответственным подразделением в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, значительно влияющих на результативность по показателям и независящим от усилий менеджмента компании, а также по причине:

- 1) появления новых/отказ от существующих бизнес-процессов/направлений деятельности;
- 2) корректировки долгосрочной стратегии развития Компании;
- 3) изменений организационной структуры Компании.

При этом, карты КПД не корректируются после 1 сентября отчетного года.

14. В случае замены работника, ответственного за определенный/ое бизнес-процесс/направление деятельности, ответственное подразделение незамедлительно доводит до сведения работника, назначенного ответственным за бизнес-процесс/направление деятельности утвержденную карту КПД для

	Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»		
	ПР 03-05-08	Редакция 5	Лист 6 из 16

согласования/корректировки и последующего утверждения в установленном порядке.

15. По итогам завершения отчетного периода работники заполняют карты КПД с фактическими значениями (ФЗ 02 ПР 03-05-08 к настоящим Правилам) и передают их в ответственное подразделение.

16. Ответственное подразделение переводит фактические значения КПД в проценты результативности, производит расчет размеров вознаграждения и направляет их в СВА Компании для проверки фактических значений КПД и расчетов размеров вознаграждения.

17. Карты КПД с фактическими значениями и расчеты размеров вознаграждения, согласованные с СВА, ответственное подразделение выносит в установленном порядке на рассмотрение КНВ.

18. КНВ проводит оценку деятельности и готовит рекомендации для последующего принятия органом управления решения о выплате/невыплате вознаграждения.

7 Вознаграждения по результатам деятельности

19. Вознаграждения по результатам деятельности (краткосрочное и долгосрочное вознаграждения) выплачиваются в зависимости от результатов работы с целью материального поощрения за достигнутые успехи и повышения эффективности работы, не носят постоянного характера и не учитываются при исчислении средней заработной платы.

20. Вознаграждения по результатам деятельности начисляются пропорционально фактически отработанному времени по соответствующей должности за исключением периодов действия дисциплинарного взыскания и временной нетрудоспособности. Для исчисления вознаграждения время нахождения в очередном трудовом отпуске (рабочие дни), период нахождения в служебной командировке (в том числе на курсах повышения квалификации) включаются в фактически отработанное время.

21. КНВ вправе принять решение о невыплате вознаграждения по результатам деятельности при:

- 1) не выполнении пороговых значений отдельных корпоративных КПД;
- 2) итоговой результативности выполнения функциональных КПД - менее 50% (включительно);

22. По рекомендации КНВ в случае прекращения (расторжения) трудового договора по основаниям, предусмотренным статьями 52, 53, подпунктами 2), 4), 14) (в случае отсутствия вины работника), 17) пункта 1 статьи 54, подпунктами 1), 3), 5) пункта 1 статьи 58, статьями 59, 60, а также статьей 252 Трудового кодекса Республики Казахстан (в случае отсутствия вины работника), вознаграждения по результатам деятельности за отчетный период могут выплачиваться в соответствии

с настоящими Правилами при наличии утвержденной в установленном порядке Карты КПД пропорционально фактически отработанному времени.

23. В случае прекращения (расторжения) трудового договора по основаниям, предусмотренным статьями 57, 253 Трудового кодекса Республики Казахстан после завершения отчетного периода, вознаграждения выплачиваются в соответствии с настоящими Правилами.

24. Вознаграждения по результатам деятельности выплачиваются в пределах денежных средств, предусмотренных на эти цели в бюджете Компании, после утверждения в установленном порядке результатов финансово-хозяйственной деятельности на основе аудированной финансовой отчетности за отчетный период.

25. Размеры вознаграждений по результатам деятельности рекомендуется рассчитывать в соответствии с методическими рекомендациями, приведенными в Приложение 1 к настоящим Правилам. Пример расчета долгосрочного вознаграждения приведен в Приложении 2 к настоящим Правилам.

26. По вопросам начисления и выплаты вознаграждений, не урегулированным настоящими Правилами, решения принимаются Советом директоров Компании на основании рекомендаций КНВ.

27. Формирование фактической суммы средств на выплату вознаграждений по результатам деятельности производится в бухгалтерском учете путем создания резерва.

§ 1 Порядок и условия выплаты краткосрочного вознаграждения (вознаграждения по итогам работы за год)

28. Основным условием выплаты вознаграждения по итогам работы за год является наличие консолидированной итоговой прибыли за отчетный год, рассчитанной с учетом запланированной суммы для выплаты вознаграждения.

29. Право на получение вознаграждения по итогам работы за год имеют работники, фактически отработавшие в отчетном периоде не менее 5 (пять) месяцев, по итогам выполнения утвержденных КПД за отчетный год, а также вновь принятые работники, для которых утверждены карты КПД в срок до 1 августа отчетного года.

30. Предельные размеры вознаграждения по итогам работы за год руководящих работников не могут превышать 3-кратной годовой суммы заработной платы (должностного оклада) работника. При наступлении права на получение долгосрочного вознаграждения предельный размер краткосрочного вознаграждения снижается до одного годового должностного оклада.

31. Предельные размеры вознаграждения управленческих работников составляют не более 16 (шестнадцать) должностных окладов.

32. Планирование средств на выплату вознаграждения по итогам работы за год производится исходя из запланированного показателя итоговой прибыли, плановой численности работников и годовых сумм заработной платы каждого работника.

§ 2 Порядок и условия выплаты долгосрочного вознаграждения

33. Долгосрочное вознаграждение по результатам деятельности предназначено для стимулирования достижения руководящими работниками целей, влияющих на устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе, связанное с ростом долгосрочной стоимости Компании.

34. Длительность периода ПДВ – три года с даты запуска программы.

35. ПДВ реализуется в три этапа:

1) утверждение карты долгосрочных КПД, для руководящих работников - участников ПДВ и периода ПДВ;

2) осуществление руководящими работниками в течение периода ПДВ достижения установленных значений КПД;

3) оценка Советом директоров достижений долгосрочных КПД и принятие решения о выплате/невыплате долгосрочного вознаграждения.

36. Утверждение карты долгосрочных КПД и списка участников ПДВ осуществляется Советом директоров Компании ежегодно на 3-х летний период по рекомендации КНВ.

37. После утверждения карты долгосрочных КПД руководящий работник принимает Обязательство по форме ФЗ 03 ПР 03-05-08 настоящим Правилам.

38. Основным условием выплаты долгосрочного вознаграждения является выполнение долгосрочного КПД по увеличению стоимости Компании.

39. Предельный размер долгосрочного вознаграждения для руководящих работников составляет не более 3 (три) годовых должностных окладов.

40. Планирование средств на выплату долгосрочного вознаграждения производится ежегодно исходя из предельного размера долгосрочного вознаграждения и плановой численности руководящих работников.

41. Выплата вознаграждения руководящим работникам осуществляется по итогам периода ПДВ и выплачивается в течение 3-х последующих лет на ежегодной основе по следующей схеме:

Таблица 1

	Период выплаты		
	1 год	2 год	3 год
Процент от предельного размера долгосрочного вознаграждения	70	15	15

42. Отсроченная часть вознаграждения не выплачивается в случае обнаружения виновных действий руководящего работника в период выплаты вознаграждения на основании решения Совета директоров Компании. При этом выплаченная часть вознаграждения может быть удержана в порядке, установленном законодательством Республики Казахстан, на основании принятого решения Совета директоров Компании и Обязательства.

	Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»		
	ПР 03-05-08	Редакция 5	Лист 9 из 16

43. Работникам, избранным в состав исполнительного органа в течение первого полугодия первого года периода ПДВ, может выплачиваться долгосрочное вознаграждение за первый период. При этом период ПДВ для нового руководящего работника начинается с даты его избрания, и заканчивается одновременно с другими руководящими работниками.

8 Формы документов и формы записей

№ п/п	Наименование записи	Форма записи	Исполнитель	Место хранения	Срок хранения
1	Карта КПД с целевыми значениями	ФЗ 01 ПР 03-05-08	Ответственное подразделение	Ответственное подразделение	5 лет
2	Карта КПД с фактическими значениями	ФЗ 02 ПР 03-05-08	Ответственное подразделение	Ответственное подразделение	5 лет
3	Обязательство участника ПДВ	ФЗ 03 ПР 03-05-08	Ответственное подразделение	Ответственное подразделение	5 лет

	Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»		
	ПР 03-05-08	Редакция 5	Лист 10 из 16

ФЗ 01 ПР 03-05-08

Утверждена

Карта КПД с целевыми значениями

Наименование должности, ФИО _____

№ п/п	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес	Порог	Цель	Вызов
1	Корпоративные КПД					
	1)					
	2)					
	n)					
2	Функциональные КПД					
	1)					
	2)					
	n)					

Согласовано:

№ п/п	Должность	Фамилия, инициалы	Подпись, дата

Дата заполнения «____» _____ 20__ г.

ФЗ 02 ПР 03-05-08

Утверждена

Карта КПД с фактическими значениями

Наименование должности, ФИО _____

№ п/п	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес	Факт	Результативность (%)	Итоговая результативность (гр.4 * гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
1	Корпоративные КПД					
	1)					
	2)					
	n)					
2	Функциональные КПД					
	1)					
	2)					
	n)					

Согласовано:

№ п/п	Должность	Фамилия, инициалы	Подпись, дата

Дата заполнения « ____ » _____ 20__ г.

ФЗ 03 ПР 03-05-08

Обязательство участника ПДВ

«__» _____ 20__г.

Я _____ (ФИО) в случае:

1) расторжения трудового договора и/или изменения данных для перечисления отсроченной части выплат по вознаграждению обязуюсь извещать ответственное подразделение Компании об этих изменениях;

2) обнаружения в период выплаты вознаграждения виновных действий с моей стороны, согласен на удержание выплаченной части вознаграждения или на возврат суммы путем перечисления на расчетный счет Компании на основании принятого решения Совета директоров Компании.

Подпись

Методические рекомендации по расчету размера вознаграждения по результатам деятельности

1. Базовый размер вознаграждения по результатам деятельности (**В**) рассчитывается по формуле:

$$В = О_{\text{год}} * П_{\text{р}} \quad (1)$$

О_{год} – годовая сумма должностного оклада работника за фактически отработанное время в отчетном периоде (для долгосрочного вознаграждения отчетный период – 3 года с даты запуска ПДВ);

Пр – коэффициент предельного размера вознаграждения, кратное к годовому должностному окладу.

2. Размер вознаграждения за результативность работы Компании (**Вк**) рассчитывается по формуле:

$$Вк = Вх Д_{\text{к}} х К_1, \quad (2)$$

В – базовый размер вознаграждения;

Д_к – доля вознаграждения за выполнения корпоративных КПД;

К₁ – коэффициент, зависящий от достигнутой работником результативности по корпоративным КПД.

3. Размер вознаграждения за результативность работника (**Вр**) рассчитывается по формуле:

$$Вр = В * Д_{\text{ф}} х К_2, \quad (3)$$

В – базовый размер вознаграждения;

Д_ф – доля вознаграждения за выполнения функциональных КПД;

К₂ – коэффициент, зависящий от достигнутой работником результативности по функциональным КПД.

4. Доля вознаграждения за выполнения корпоративных и функциональных КПД зависит от уровней должностей в соответствии со степенью влияния должности на выполнение стратегических целей Компании и рекомендуется рассчитывать в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1

Наименование должности	Корпоративные КПД	Функциональные КПД
Для краткосрочного вознаграждения:		
Первый руководитель	80%	20%
Заместитель первого руководителя	70%	30%
Член исполнительного органа	60%	40%
Управленческий работник	50%	50%
Для долгосрочного вознаграждения:		
Руководитель и члены исполнительного органа	100%	-

5. Итоговый размер вознаграждения (**Вгод**) рассчитывается как сумма вознаграждения за результативность работы Компании (**Вк**) и вознаграждения за результативность работника (**Вр**):

$$\text{Вгод} = \text{Вк} + \text{Вр} \quad (4)$$

6. Оценка результативности работника рассчитывается по схеме, приведенной в таблице 2.

Таблица 2

Фактическое значение по КПД	Результативность по КПД, %
Менее ПОРОГА	0
Равно ПОРОГУ	50
Между ПОРОГОМ и ЦЕЛЬЮ	(Факт - Порог / Цель - Порог) * 50 + 50
Равно ЦЕЛИ	100
Между ЦЕЛЬЮ и ВЫЗОВОМ	(Факт - Цель / Вызов - Цель) * 25 + 100
Больше или равно ВЫЗОВУ	125

7. Итоговая результативность по всем КПД определяется по формуле:

$$\sum_{i=1}^n \text{Результативность}_{\text{по_КПД}_i} * \text{Вес}_{\text{КПД}_i}, \quad (5)$$

n – количество КПД,

i – порядковый номер КПД.

	Правила оценки деятельности и вознаграждения руководителей и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»		
	ПР 03-05-08	Редакция 5	Лист 15 из 16

Приложение 2

Пример расчета долгосрочного вознаграждения

Вводные данные

Должность работника: Управляющий директор - член Правления

Размер должностного оклада: 500 000 тенге

Предельный размер вознаграждения – 3 годовых должностных окладов

1. Базовый размер вознаграждения руководителя

за фактически отработанное время в отчетном периоде составит:

$$(500 \text{ тыс. тенге} * 36 \text{ месяцев}) / 3 * 3 = 18\,000 \text{ тыс. тенге}$$

Предположим, что руководителю на отчетный период были установлены следующие КПД:

№	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес	Порог	Цель	Вызов
Корпоративные КПД						
1.	Прибыль на акцию	тыс. тенге	40	392	773	800
2.	Совокупный доход	млн.тен.	40	557910	610200	670800
3.	Поток денежных средств	млрд.тен	20	1639	1800	1900
			100			

По итогам года руководитель достиг следующие фактические значений по данным КПД:

№	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес	Факт	Результативность * (%)	Взвешенная результативность (гр.4 * гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
Корпоративные КПД						
1.	Прибыль на акцию	тыс. тенге	40	392	50	20
2.	Совокупный доход	Млн. тен.	40	600100	90	36
3.	Поток денежных средств	млрд. тен.	20	1800	100	20
	Итого		100			76 / 0,76

*Расчет результативности производится по следующей схеме:

Фактическое значение по КПД	Результативность по КПД, %
-----------------------------	----------------------------

	Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Самрук-Энерго»		
	ПР 03-05-08	Редакция 5	Лист 16 из 16

Менее ПОРОГА	0
Равно ПОРОГУ	50
Между ПОРОГОМ и ЦЕЛЬЮ	(Факт - Порог / Цель - Порог) * 50 + 50
Равно ЦЕЛИ	100
Между ЦЕЛЬЮ и ВЫЗОВОМ	(Факт– Цель /Вызов- Цель) * 25 + 100
Больше или равно ВЫЗОВУ	125

Коэффициент по корпоративному КПД составил 0,76

Размер вознаграждения за результативность работы Компании (60%) составит:

$$18\,000 * 0,76 = 13\,680$$