



Утверждено  
решением Совета директоров  
АО «Мойнакская ГЭС»  
от «23» ИЮЛЯ 2017 года  
Протокол № 3/17

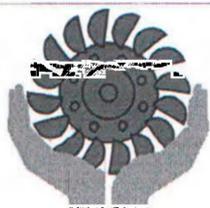


**ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПРАВИЛА**  
**оценки деятельности и вознаграждения руководящих и**  
**управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС»**

**ПВ-ФЭУ-012-2017**

**Алматы, 2017 год**



**Мойнақ ГЭС**

**Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС»**

ПВ-ФЭУ-012-2017

Редакция 2

Страница 2 из 16

**Содержание**

1	Общие положения	3
2	Область применения	3
3	Определения и сокращения	3
4	Ответственность	4
5	Нормативные ссылки и сопутствующие документы	4
6	Оценка эффективности деятельности руководящих и управленческих работников	4
7	Вознаграждение по результатам деятельности	5
8	Порядок и условия выплаты вознаграждения по итогам работы за год	7
	Приложение 1	9
	Приложение 2	10
	Приложение 3	11
	Приложение 4	13
	Лист согласования	15
	Лист ознакомления	16

## 1 Общие положения

1.1.1. Настоящие Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС» (далее - Правила) разработаны в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом АО «Мойнакская ГЭС» (далее-Общество) и Правилами оценки деятельности и вознаграждения руководящих работников АО «Самрук-Энерго». Правила являются внутренним нормативным документом Общества.

1.2. Настоящие Правила основываются на следующих принципах:

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

## 2 Область применения

2.1. Настоящие Правила распространяются на руководящих и управленческих работников Общества.

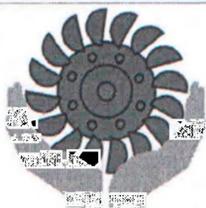
2.2. Настоящие Правила являются внутренним нормативным документом (далее – ВНД) Общества и не подлежат представлению другим сторонам, кроме органов государственного управления, АО «Самрук-Энерго» и экспертов/аудиторов при проведении проверок соответствия систем менеджмента.

## 3 Определения и сокращения

3.1. В настоящих Правилах применяются следующие определения и сокращения:

- 1) **Общество** - АО «Мойнакская ГЭС»;
- 2) **Единственный акционер** - АО «Самрук-Энерго»;
- 3) **должностной оклад** - фиксированный размер оплаты труда работника в месяц за выполнение трудовых обязанностей с учетом квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- 4) **должностной оклад** – фиксированный размер оплаты труда работника в месяц за выполнение трудовых обязанностей с учетом квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
- 5) **руководящие работники/работник** – Председатель Правления, члены Правления Общества;
- 6) **управленческие работник/работник** – управляющие директора Общества
- 7) **КПД** - ключевые показатели деятельности, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Общества и степень достижения руководящими и управленческими работниками стратегических целей;
- 8) **мотивационные КПД** - показатели, включенные в систему вознаграждения работников для фокусирования их усилия на достижение приоритетных в данном отчетном периоде целей.





- 9) **корпоративные КПД** - вид мотивационных КПД, которые определяют размер вознаграждения за результаты работы Компании и являются едиными для всех работников Компании;
- 10) **функциональные КПД** - вид мотивационных КПД, которые устанавливаются дифференцированно для каждого работника и определяют размер вознаграждения за результативность работника;
- 11) **вес КПД** коэффициент, определяющий значимость, приоритетность данного показателя по отношению к другим показателям;
- 12) **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) или фактическое значение за год, предшествующий планируемому;
- 13) **цель** - значение КПД, характеризующее ожидаемый уровень высоких результатов деятельности;
- 14) **вызов** - значение КПД, характеризующее выдающиеся результаты деятельности, способствующее реализации амбициозных целей Общества;
- 15) **результативность по КПД** величина, определяющая степень достижения целевых планов по КПД;
- 16) **итоговая результативность** средневзвешенная результативность по всем мотивационным КПД с учетом их веса;
- 17) **ПДВ** - Программа долгосрочного вознаграждения.

#### **4 Ответственность**

- 4.1. Настоящие Правила утверждаются решением Совета Директоров.
- 4.2. Ответственность за управление и выполнение требований данных Правил несет первый руководитель Общества.

#### **5 Нормативные ссылки и сопутствующие документы**

- 5.1. Настоящие Правила разработаны с учетом требований следующих нормативных документов:
- 1) Законодательства Республики Казахстан;
  - 2) Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих работников АО «Самрук-Энерго»;

#### **6 Оценка эффективности деятельности руководящих и управленческих работников**

- 6.1. Процедура оценки эффективности деятельности руководящих и управленческих работников состоит из следующих этапов:
- 1) выбор мотивационных КПД, постановка целевых значений;
  - 2) утверждение мотивационных КПД;
  - 3) расчет и утверждение фактической результативности.

6.2 Мотивационные КПД разрабатываются в виде карты КПД (Приложение 1 к настоящим Правилам) путем каскадирования стратегических целей Компании в конкретные показатели.

6.3. Постановка КПД для руководящих и управленческих работников осуществляется Финансово-экономическим управлением и согласовываются с Единственным акционером.

6.4. Карты КПД после согласования выносятся на утверждение Единственным акционером в установленном порядке не позднее 30 апреля отчетного года.

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

- 1) корректировки долгосрочной стратегии развития Компании;
- 2) изменений организационной структуры Компании.

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

6.6. В случае замены руководящего или управленческого работника, карта КПД корректируется и в последующем утверждается в установленном порядке.

6.7. По итогам завершения отчетного периода заполняются карты КПД с фактическими значениями (Приложение 2 к настоящим Правилам);

6.8. Фактические значения КПД переводятся в проценты результативности, производится расчет размеров вознаграждения и направляется Единственному акционеру для проверки фактических значений КПД и расчетов размеров вознаграждения.

6.9. Карты КПД с фактическими значениями и расчеты размеров вознаграждения, согласованные с Единственным акционером, выносятся в установленном порядке на рассмотрение соответствующим органам.

6.10. Соответствующие органы выносят решения о выплате/невыплате вознаграждения.

## **7. Вознаграждение по результатам деятельности**

7.1. 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.

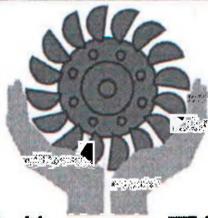
7.2. Вознаграждения по результатам деятельности начисляются пропорционально фактически отработанному времени по соответствующей должности за исключением периодов действия дисциплинарного взыскания и временной нетрудоспособности. Для исчисления вознаграждения время нахождения в очередном трудовом отпуске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

7.3. Планирование средств на выплату вознаграждения производится исходя из запланированного показателя итоговой прибыли, плановой численности руководящих и управленческих работников и годовых сумм заработной платы каждого работника. При этом общий размер вознаграждения Общества не должен превышать 10 % от чистой прибыли за отчетный год.

7.4. Единственный акционер вправе принять решение о невыплате вознаграждения по результатам деятельности при:

- не выполнении пороговых значений отдельных корпоративных КПД;





- итоговой результативности выполнения индивидуальные КПД- менее 50%(включительно);

7.5. В случае прекращения (расторжения) трудового договора по основаниям, предусмотренным статьями 50, 51, подпунктами 2), 6), 19) (в случае отсутствия вины работника), 20), 23) (в случае отсутствия вины работника), 24) пункта 1 статьи 52, подпунктами 3), 5), 6) пункта 1 статьи 57, статьями 58, 59 Трудового кодекса Республики Казахстан, вознаграждения за отчетный период могут выплачиваться в соответствии с настоящими Правилами при наличии утвержденной в установленном порядке карты КПД пропорционально фактически отработанному времени.

7.6. В случае прекращения (расторжения) трудового договора по основаниям, предусмотренным статьями 56 Трудового кодекса Республики Казахстан после завершения отчетного периода, вознаграждения выплачиваются в соответствии с настоящими Правилами.

7.7. 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.

7.8. Размеры вознаграждений по результатам деятельности рекомендуется рассчитывать в соответствии с методическими рекомендациями, приведенными в Приложении 3 к настоящим Правилам. Пример расчета вознаграждения приведен в Приложении 4 к настоящим Правилам.

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

7.10. Предельные размеры вознаграждений по итогам работы за отчетный период определяются в соответствии со следующей структурой оплаты труда:

Наименование	Структура оплаты труда, в %		
	Годовой должностной оклад (в том числе материальная помощь к ежегодному оплачиваемому трудовому отпуску)	Краткосрочное вознаграждение	Долгосрочное вознаграждение
Председатель Правления	30	30	40
Члены исполнительного органа	40	30	30

До наступления права на получение , олгосрочного вознаграждения структура оплаты труда руководящих работников составляет:



Наименование	Годовой должностной оклад (в том числе материальная помощь к ежегодному оплачиваемому трудовому отпуску)	Краткосрочное вознаграждение
Председатель Правления	36	64
Члены исполнительного органа	36	64

7.11. Предельный размер краткосрочного вознаграждения управленческим работникам не превышает одного годового должностного оклада.

## **8 Порядок и условия выплаты вознаграждения**

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

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

8.2 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.

8.3 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**

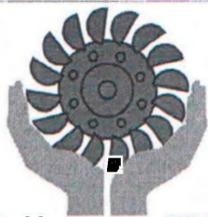
8.4 Долгосрочное вознаграждение по результатам деятельности предназначено для стимулирования достижения руководящими работниками целей, влияющих на устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе, связанное с ростом долгосрочной стоимости Компании.

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

8.6 ПДВ реализуется в три этапа:

- 1) утверждение карты долгосрочных КПД, для руководящих работников - участников ПДВ и периода ПДВ в течение первого полугодия первого года периода ПДВ;
- 2) осуществление руководящими работниками в течение периода ПДВ достижения установленных значений КПД;
- 3) оценка соответствующими органами достижений долгосрочных КПД и принятие решения о выплате/невыплате долгосрочного вознаграждения.

8.7 Утверждение карты долгосрочных КПД и списка участников ПДВ осуществляется соответствующими органами Компании ежегодно на 3-х летний период.



8.8 После утверждения карты долгосрочных КПД руководящий или управленческий работник принимает Обязательство согласно Приложению-1 к настоящим Правилам.

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

8.10 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

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

8.12 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.

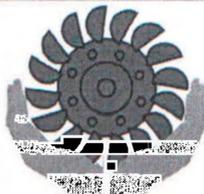
Приложение 1

**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)					





**МОЙНАК ГЭС**

**Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС»**

ПВ-ФЭУ-012-2017

Редакция 2

Страница 10 из 16

Приложение 2

**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)					

**\*результативность по КПД** – величина, определяющая степень достижения целевых планок по КПД;

**итоговая результативность** – средневзвешенная результативность по всем мотивационным КПД с учетом их веса.

**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<sub>год</sub>** – годовая сумма должностного оклада работника за фактически отработанное время в отчетном периоде (для долгосрочного вознаграждения отчетный период – 3 года с даты запуска ПДВ);

**П<sub>р</sub>** – коэффициент предельного размера вознаграждения, кратное к годовому должностному окладу.

2. Размер вознаграждения за результативность работы Компании (**В<sub>к</sub>**) рассчитывается по формуле:

$$В_{\text{к}} = В_{\text{х}} Д_{\text{к}} \times К_{1}, \quad (2)$$

**В** – базовый размер вознаграждения;

**Д<sub>к</sub>** – доля вознаграждения за выполнения корпоративных КПД;

**К<sub>1</sub>** – коэффициент, зависящий от достигнутой работником результативности по корпоративным КПД.

3. Размер вознаграждения за результативность работника (**В<sub>р</sub>**) рассчитывается по формуле:

$$В_{\text{р}} = В * Д_{\text{ф}} \times К_{2}, \quad (3)$$

**В** – базовый размер вознаграждения;

**Д<sub>ф</sub>** – доля вознаграждения за выполнения функциональных КПД;

**К<sub>2</sub>** – 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	Корпоративное КПД	Функциональные КПД
Первый руководитель	100%	-
Члены исполнительного органа	60%	40%
Управленческие работники	50%	50%
<b>Для долгосрочного вознаграждения</b>		
Первый руководитель, члены исполнительного органа и управленческие работники	100%	-



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

$$\mathbf{Вгод = Вк + Вр} \quad (4)$$

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

Таблица 2

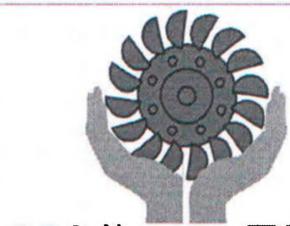
<b>Фактическое значение по КПД</b>	<b>Результативность по КПД, %</b>
Менее ПОРОГА	0
Равно ПОРОГУ	50
Между ПОРОГОМ и ЦЕЛЬЮ	(Факт - Порог / Цель - Порог) * 50 + 50
Равно ЦЕЛИ	100
Между ЦЕЛЬЮ и ВЫЗОВОМ	(Факт - Цель / Вызов - Цель) * 25 + 100
Больше или равно ВЫЗОВУ	125

3. 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.



**Мойнақ ГЭС**

**Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС»**

ПВ-ФЭУ-012-2017

Редакция 2

Страница 13 из 16

Приложение 4

**Пример расчета вознаграждения по итогам года**

**1. Вводные данные**

Должность работника: Заместитель Председателя Правления (являющийся членом Правления Общества);

Размер должностного оклада: 300 000 тенге;

Предельный размер вознаграждения - 2 годовой должностной оклад;

Доля вознаграждения за результаты работы Общества - 60% Доля вознаграждения за личные результаты - 40%.

**2. Базовый размер вознаграждения руководителя за фактически отработанное время в отчетном году составит:**

300 тыс. тенге \* 24 месяцев \* 1 = 7 200 тыс. тенге предположим, что руководителю на отчетный период были следующие КПД:

№	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес КПД, %	Порог	Цель	Вызов
<b>Корпоративное КПД</b>						
1	Чистый доход	млн. тенге	35	2 364	2 482	2 606
2	Производительность труда по производству электроэнергии	тыс. кВт*час на 1 работающего	35	8 087	8 491	8 915
3	Степень вовлеченности персонала	%	20	60	63	66
4	ЕБИТDA margin	%	10	76	80	84
<b>Итого</b>			<b>100</b>			
<b>Индивидуальные КПД</b>						
1	Текучесть кадров	%	45	10	9	8
2	Доля Казахстана содержания в закупках по компании	%	30	82	86	90
3	Степень реализации плана мероприятий по охране труда	%	25	100	-	-
<b>Итого</b>			<b>100</b>			

По итогам года руководитель достиг следующих фактических значений по данным КПД:



**МОЙНАҚ ГЭС**

**Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС»**

ПВ-ФЭУ-012-2017

Редакция 2

Страница 14 из 16

№	Наименование КПД	Ед. изм.	Вес КПД, %	Факт	Результативность (%)	Взвешенная результативность (гр.4*гр.6)
<b>Корпоративное КПД</b>						
1	Чистый доход	млн. тенге	35	2 364	50	18
2	Производительность труда по производству электроэнергии	тыс. кВт*час на 1 работающего	35	9 050	125	44
3	Степень вовлеченности персонала	%	20	80	125	25
4	ЕБИТDA margin	%	10	85	125	13
<b>Итого</b>			<b>100</b>			<b>100</b>
<b>Индивидуальные КПД</b>						
1	Текучесть кадров	%	45	10	50	23
2	Доля Казахстанского содержания в закупках по компании	%	30	100	75	23
3	Степень реализации плана мероприятий по охране труда	%	25	100	50	13
<b>Итого</b>			<b>100</b>			<b>59</b>

\*Расчет результативности производится по следующей схеме:

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

Коэффициент по корпоративному КПД-100 или 1,00;

Коэффициент по индивидуальному КПД-59 или 0,59.

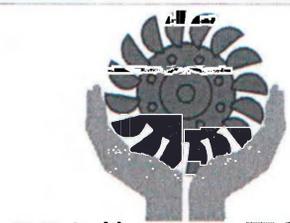
**Размер вознаграждения за результативность работы Общества (60%) составит:**

$0,6 * 7200 * 1 = 4\,320$  тыс. тенге

**Размер вознаграждения руководителя за личную результативность (40%) составит:**

$0,4 * 3600 * 0,59 = 1\,699,2$  тыс. тенге

**3 Расчет итогового размера вознаграждения руководителя**



**Мойнақ ГЭС**

**Правила оценки деятельности и вознаграждения руководящих и управленческих работников АО «Мойнакская ГЭС»**

ПВ-ФЭУ-012-2017

Редакция 2

Страница 15 из 16

Итоговый размер вознаграждения рассчитывается как сумма вознаграждения за результативность Общества и вознаграждения за личную результативность.

Для приведенного примера итоговый размер вознаграждения Управляющего директора (не являющийся членом Правления Общества) равен:

4 320 тыс. тенге + 1 699,2 тыс. тенге = 6 019,2 тыс. тенге.

**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

№	Ф.И.О.	Должность	Подпись
1	Таутай М.Н.	Заместитель Председателя Правления по экономике и финансам	
2	Айдарбеков Г.А.	Заместитель Председателя Правления по производству	
3	Балтабаев К.А.	Заместитель Председателя Правления по стратегическому развитию и Обеспечению	
4	Сембиев Е.Т.	Управляющий директор по корпоративному развитию	
5	Шубаев Н.С.	Главный юрист-консульт	
6	Тумабаев У.М.	Начальник Финансово-экономического управления	
7	Байбекова Э.К.	Главный бухгалтер	
8	Бекмуханбетова А.К.	Начальник Управления человеческими ресурсами	
9	Цой С.М.	Начальник корпоративного управления	
10	Рысбаева А.Д.	Специалист корпоративного управления	

