

TRANSTELECOM

АО «Транстелеком»

УТВЕРЖДЕНА
Решением Совета директоров
акционерного общества
«Транстелеком»
от 18 октября 2016 года
протокол №8/2016

**Рабочая инструкция
интегрированной системы менеджмента**

**Правила оценки деятельности и
выплаты вознаграждения руководящим
работникам акционерного общества
«Транстелеком»**

название

Ф РИ 6.2-12/02-16

обозначение

Введена в действие
с 18 октября 2016 года

Астана, 2016 год

1. Общие положения

1.1. Настоящие Правила оценки деятельности и выплаты вознаграждения руководящим работникам акционерного общества «Транстелеком» (далее – Правила) разработаны в соответствии с законодательством Республики Казахстан, Уставом акционерного общества «Транстелеком» и Типовыми Правилами оценки деятельности и выплаты вознаграждения руководящим и управленческим работникам акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», утвержденными решением Правления акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» от 30 декабря 2014 года (протокол №02/38), и являются документом, определяющим условия и порядок оценки деятельности и выплаты вознаграждения руководящим работникам акционерного общества «Транстелеком».

2. Термины, определения и сокращения

№ п/п	Термины и сокращения	Определение
1	2	3
1	Общество	акционерное общество «Транстелеком»
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	руководящие работники	руководитель (Председатель Правления, Президент), члены Правления Общества, Вице-президенты и исполнительные директора центрального аппарата, не являющиеся членами Правления Общества
4	работник	физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с Обществом на условиях трудового договора
5	КПД	ключевые показатели деятельности, характеризующие эффективность финансово-производственной деятельности Общества и степень достижения работниками стратегических целей
6	мотивационные КПД	показатели, включенные в систему вознаграждения руководящих работников для фокусирования их усилия на достижение приоритетных в данном отчетном периоде

		целей
7	корпоративные КПД	вид мотивационных КПД, которые определяют размер вознаграждения за результаты работы Общества и являются едиными для всех руководящих работников Общества
8	функциональные КПД	вид мотивационных КПД, которые устанавливаются дифференцированно для каждого руководящего работника и определяют размер вознаграждения за результативность руководящего работника
9	вес КПД	коэффициент, определяющий значимость, приоритетность данного показателя по отношению к другим показателям
10	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
11	цель	значение КПД, характеризующее ожидаемый уровень высоких результатов деятельности
12	вызов	значение КПД, характеризующее выдающиеся результаты деятельности, способствующее реализации амбициозных целей
13	результативность по КПД	величина, определяющая степень достижения целевых планов по КПД
14	итоговая результативность	средневзвешенная результативность по всем мотивационным КПД с учетом их веса
15	планово-убыточное Общество	Общество, находящееся на инвестиционном этапе формирования портфеля активов и планирующая отрицательный финансовый результат (убыток)
16	ответственное подразделение	структурное подразделение Общества, координирующее процесс разработки и мониторинга исполнения параметров КПД руководящих работников.



3. Порядок работы

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

3.2. Настоящие Правила основываются на следующих принципах:

- взаимосвязь вознаграждения с выполнением задач, отвечающая интересам Общества и акционера(ов);
- простота и прозрачность принципов определения размера вознаграждения;
- зависимость размера вознаграждения от результатов деятельности Общества и результативности руководящих работников.

4. Оценка эффективности деятельности руководящих работников

4.1. Процедура оценки эффективности деятельности руководящих работников состоит из следующих этапов:

- выбор мотивационных КПД, постановка целевых значений;
- утверждение мотивационных КПД;
- мониторинг результативности;
- расчет и утверждение фактической результативности.

4.2. Мотивационные КПД разрабатываются в виде карты КПД с целевыми значениями (Приложение 1 к настоящим Правилам) путем каскадирования стратегических целей Общества в конкретные показатели. При этом к каждому КПД разрабатывается паспорт КПД (Приложение 2 к настоящим Правилам).

4.3. Карты КПД для руководящих работников разрабатываются Комитетом по вопросам кадров и вознаграждений Совета директоров Общества (ККВ)/Управлением корпоративного развития и согласовываются с руководящими работниками на предмет оптимальности количества КПД (3 - 7), расстановки весов и адекватности целевых значений.

4.4. Карты КПД на соответствующий год выносятся Управлением корпоративного развития на утверждение в установленном порядке в течение месяца после утверждения годовой финансовой отчетности за предыдущий год:

- 1) Советом директоров Общества для руководителя и членов Правления Общества,
- 2) Правлением Общества для не членов Правления Общества.

4.5. Мониторинг выполнения мотивационных КПД руководящих работников осуществляется на ежеквартальной основе ККВ/ Управлением корпоративного развития в установленном порядке одновременно с мониторингом КПД Планов развития.

4.6. Корректировка карты КПД осуществляется ККВ и Советом директоров Общества/Правлением Общества в случае возникновения непредвиденных обстоятельств, значительно влияющих на результативность по показателям и независящих от усилий менеджмента Общества, а также по причине:

– появления новых/отказа от существующих бизнес-процессов/направлений деятельности;

– корректировки долгосрочной стратегии развития Общества;

– изменений организационной структуры Общества.

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

4.7.В случае корректировки карты КПД в соответствии с пунктом 4.6 Правил, скорректированные значения корпоративных КПД учитываются для руководящих работников, с которыми прекращен (расторгнут) трудовой договор по основаниям, предусмотренным пунктом 5.4 настоящих Правил.

4.8.В случае замены руководящего работника, ответственного за определенный/ое бизнес-процесс/направление деятельности, ответственное подразделение незамедлительно доводит (информирует) до сведения руководящего работника, назначенного ответственным за бизнес-процесс/направление деятельности, утвержденную карту КПД для согласования/корректировки и последующего утверждения в установленном порядке.

4.9.Карты КПД руководящих работников выносятся Управлением корпоративного развития на утверждение Советом директоров Общества/Правления Общества в установленном порядке после назначения руководящих работников либо одновременно с вопросом о назначении данных руководящих работников.

4.10. По итогам завершения отчетного периода (год) Управление корпоративного развития Общества заполняет карты КПД с фактическими значениями (Приложение 3 к настоящим Правилам) и Управление по работе с персоналом переводит фактические значения КПД в проценты результативности, производит расчет размеров вознаграждения.

4.11. Карты КПД с фактическими значениями и расчеты размеров вознаграждения Управление корпоративного развития совместно с Управлением по работе персоналом выносит в установленном порядке на рассмотрение ККВ и Совета директоров Общества/Правления Общества.

4.12. ККВ проводит оценку деятельности и готовит рекомендации для последующего принятия Советом директоров Общества решения о выплате/невыплате вознаграждения.

5. Вознаграждения по результатам деятельности

5.1. Вознаграждения по результатам деятельности (краткосрочное и долгосрочное вознаграждения), а также по результатам деятельности за год 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.

5.2. Вознаграждения по результатам деятельности начисляются пропорционально фактически отработанному времени по соответствующей должности за исключением периода действия дисциплинарного взыскания. 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.

5.3. ККВ/Совет директоров/ Правление Общества вправе принять решение о невыплате вознаграждения по результатам деятельности при:

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

5.4. По рекомендации ККВ (для членов Правления)/решению Правления (для не членов Правления) в случае прекращения (расторжения) трудового договора по основаниям, предусмотренным статьями 50, 51, подпунктами 2), 3), 6), 19) (в случае отсутствия вины работника), 20) пункта 1 статьи 52, статьей 56, подпунктами 3), 5) пункта 1 статьи 57, статьями 58, 59, а также статьей 140 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.

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

5.6. Размер вознаграждения по результатам деятельности рассчитывается в соответствии с методическими рекомендациями по расчету размера вознаграждения по результатам деятельности, приведенными в приложении 4 к настоящим Правилам.

5.7. По вопросам начисления и выплаты вознаграждений, не урегулированным настоящими Правилами, решения принимаются Советом директоров Общества на основании рекомендаций ККВ и Правлением Общества.

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

6. Порядок и условия выплаты краткосрочного вознаграждения (вознаграждения по итогам работы за год)

6.1. 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.

6.2. Право на получение вознаграждения по итогам работы за год имеют руководящие работники, фактически отработавшие в отчетном периоде не менее 5 (пяти) месяцев, по итогам выполнения утвержденных КПД за отчетный год или рекомендованные Президентом Общества.

6.3. Предельные размеры вознаграждения по итогам работы за год руководящих работников не могут превышать их 3 - кратной годовой суммы заработной платы (должностного оклада). При наступлении права на получение долгосрочного вознаграждения предельный размер краткосрочного вознаграждения снижается до одного годового должностного оклада. При этом фактический размер вознаграждения по итогам работы за год утверждается решением Совета директоров/Правлением Общества.

6.4. В случае отнесения Общества к планово-убыточному вознаграждение по итогам работы за год выплачивается руководящим работникам по результатам выполнения КПД, утвержденных в установленном порядке. При этом размер вознаграждения для руководящих работников не может превышать одной годовой суммы заработной платы (должностного оклада) работника.

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

7. Порядок и условия выплаты долгосрочного вознаграждения

7.1. 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 Общества.

7.2. Длительность периода ПДВ (программа долгосрочного вознаграждения) – три года с даты запуска программы.

7.3. ПДВ реализуется в три этапа:

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

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

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

7.4. Утверждение карты долгосрочных КПД осуществляется Советом директоров Общества по рекомендации ККВ/Правлением Общества ежегодно на трехлетний период.

7.5. После утверждения карты долгосрочных КПД руководящий работник принимает Обязательство по форме согласно приложению 5 к настоящим Правилам.

7.6. Основным условием выплаты долгосрочного вознаграждения является выполнение долгосрочного КПД по увеличению стоимости Общества.

7.7. Размер долгосрочного вознаграждения рассчитывается в соответствии с Методикой по расчету размера долгосрочного вознаграждения руководящих работников Общества, приведенной в приложении 6 к настоящим Правилам.

7.8. Предельный размер долгосрочного вознаграждения для руководящих работников Общества составляет не более 2 (двух) годовых должностных окладов.

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

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

таблица 3

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

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

7.12. Работникам, назначенным руководящими работниками 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 назначения, и заканчивается одновременно с другими руководящими работниками.

8. Формы

№	Идентификационный номер формы	Наименование формы
1	Приложение 1	Карта КПД с целевыми значениями на 201_ год
2	Приложение 2	Паспорт КПД
3	Приложение 3	Карта КПД с фактическими значениями
4	Приложение 4	Методические рекомендации по расчету размера вознаграждения по результатам деятельности

**Правила оценки деятельности
и выплаты вознаграждения
руководящим работникам
АО «Транстелеком»**

TRANSTELECOM

АО «Транстелеком»

Ф РИ 6.2-12/02-16

5	Приложение 5	Обязательство участника ПДВ
6	Приложение 6	Методика по расчету размера долгосрочного вознаграждения руководящих работников Общества

Приложение 1
к Правилам оценки деятельности и выплаты
вознаграждения руководящим работникам
акционерного общества
«Транстелеком», утвержденным
решением Совета директоров
акционерного общества «Транстелеком»
от «__» _____ 2016 года
протокол № _____

Карта КПД с целевыми значениями на 201_ год

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.

Приложение 2
к Правилам оценки деятельности и выплаты
вознаграждения руководящим работникам
акционерного общества
«Транстелеком», утвержденным
решением Совета директоров
акционерного общества «Транстелеком»
от «_» _____ 2016 года
протокол № _____

Паспорт КПД

Название КПД:					Ед. измерения	%
					Полярность	Повыша ть
Описание:						
Методика расчета:						
Расшифровка элементов формулы:	Обозна - чение	Расш ифров ка	Ед. измере- ния	Источник информац ии	Ответственный за расчет предоставление	
Функция						
Показатель рассчитывает и предоставляет:						

Приложение 3
к Правилам оценки деятельности и выплаты
вознаграждения руководящим работникам
акционерного общества
«Транстелеком», утвержденным
решением Совета директоров
акционерного общества «Транстелеком»
от «__» _____ 2016 года
протокол № ____

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.

Приложение 4
к Правилам оценки деятельности и выплаты
вознаграждения руководящим работникам
акционерного общества
«Транстелеком», утвержденным
решением Совета директоров
акционерного общества «Транстелеком»
от «__» _____ 2016 года
протокол № _____

Методические рекомендации по расчету размера вознаграждения по результатам деятельности

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

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

где

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);

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

2. Размер вознаграждения за результативность работы Общества (**В_к**) рассчитывается по формуле:

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

где

В_х – 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 (**В_р**) рассчитывается по формуле:

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

где

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 Общества и рекомендуется рассчитывать в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1

Наименование должности	Корпоративные КПД	Функциональные КПД
Для краткосрочного вознаграждения:		
Первый руководитель	80%	20%
вице – президенты (члены Правления Общества)	70%	30%
другие члены Правления Общества и не члены Правления Общества	60%	40%
Для долгосрочного вознаграждения:		
Руководящие работники	100%	-

5. Итоговый размер вознаграждения (**Вгод**) рассчитывается как сумма вознаграждения за результативность работы Общества (**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	$(\text{Факт} - \text{Порог} / \text{Цель} - \text{Порог}) * 50 + 50$
Равно ЦЕЛИ	100
Между ЦЕЛЬЮ и ВЫЗОВОМ	$(\text{Факт} - \text{Цель} / \text{Вызов} - \text{Цель}) * 25 + 100$
Больше или равно ВЫЗОВУ	125

7. Итоговая результативность по всем КПД определяется по формуле:

$$\sum_{i=1}^n \text{Результативность_по_КПД}_i * \text{Вес_КПД}_i, \quad (5)$$

где n – количество КПД,
 i – порядковый номер КПД.

Приложение 5
к Правилам оценки деятельности и выплаты
вознаграждения руководящим работникам
акционерного общества
«Транстелеком», утвержденным
решением Совета директоров
акционерного общества «Транстелеком»
от «__» _____ 2016 года
протокол № _____

Обязательство участника ПДВ

«__» _____ 20__ г.

Я _____ (ФИО) в случае:

- 1) расторжения трудового договора и изменения данных для перечисления отсроченной части выплат по вознаграждению обязуюсь извещать ответственное подразделение Общества 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 Общества на основании принятого решения Совета директоров/Правления Общества.

Подпись участника ПДВ

Приложение 6
к Правилам оценки деятельности и выплаты
вознаграждения руководящим работникам
акционерного общества
«Транстелеком», утвержденным
решением Совета директоров
акционерного общества «Транстелеком»
от «__» _____ 2016 года
протокол № _____

Методика по расчету размера долгосрочного вознаграждения руководящих работников Общества

Пример расчета долгосрочного вознаграждения

Вводные данные

Должность руководящего работника: Вице-президент - член Правления

Размер должностного оклада: 500 000 тенге

Предельный размер вознаграждения – 3 годовых должностных окладов

Доля вознаграждения за результаты работы Общества – 60%

Доля вознаграждения за результаты руководящего работника – 40%.

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.	Чистый доход	тыс. тг	40	392	773	800
2.	Совокупный доход	млн. тг	40	557910	610200	670800
3.	Поток денежных средств	млрд. тг	20	1639	1800	1900
			100			
Функциональные КПД						
1.	Снижение просроченной дебиторской задолженности	%	40	7	8	9
2.	Уровень безопасности в Обществе (ОТиТБ)	%	30	70	90	100
3.	Степень исполнения плана по реализации стратегии на 3 года	%	30	70	90	110
			100			

По итогам года руководитель достиг следующих фактических 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.	Чистый доход	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
Функциональные КПД						
1.	Снижение просроченной дебиторской задолженности	%	40	5	0	0
2.	Уровень безопасности в Обществе (ОТиТБ)	%	30	70	50	15
3.	Степень исполнения плана по реализации стратегии на 3 года	%	30	100	112,5	33,75
Итого			100			48,75/0,488

*Расчет результативности производится по следующей схеме:

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

Коэффициент по корпоративному КПД составил 0,76

Коэффициент по функциональному КПД – 0,488

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

$$0,6 * 18\ 000 * 0,76 = 8\ 208$$

Размер вознаграждения руководителя за результативность функционального направления деятельности (40%) составит:

$$0,4 * 18\ 000 * 0,488 = 3\ 513 \text{ тыс. тенге.}$$

Итоговый размер вознаграждения руководителя рассчитывается как сумма вознаграждения за результативность Общества и вознаграждения за результативность работника.

Для данного случая итоговый размер вознаграждения руководителя равен:

$$8\ 208 \text{ тыс. тенге} + 3\ 513 \text{ тыс. тенге} = 11\ 721 \text{ тыс. тенге.}$$