

## ДП-2.8-19

### Мотивация персонала к безопасному поведению в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2»

| Копия №                                       | Издание № 1 | Разработал  |   | Утверждаю  |
|---|-------------|---|---|--|
|   |             | Ведущий инженер-энергетик СБиОТ<br>Подыма Т.В.<br><i>Подпись</i><br>«20» 09 2019 г. | Заместитель начальника УУЧР<br>Кожина Т.Н.<br><i>Подпись</i><br>«20» 09 2019 г. | Решением Правления<br>АО «СЭГРЭС-2» № 44<br>от «26» 09 2019 г. |
| Дата плановой актуализации<br>«25» 08 2022 г. | Изменение № | Приказ № 1232 от «30» 09 2019 г.  |   |  |
| Срок действия продлен до<br>« » 20 г.         |             |   |   |  |

Согласовано

| Должность                           | ФИО             | Подпись        | Дата получения документа | Дата согласования |
|-------------------------------------|-----------------|----------------|--------------------------|-------------------|
| Главный технический руководитель ОТ | Байтемиров М.К. | <i>Подпись</i> |                          |                   |
| Начальник УУЧР                      | Тілеккабыл С.Т. | <i>Подпись</i> |                          |                   |
| Начальник ПТУ                       | Кадырбеков К.М. | <i>Подпись</i> |                          |                   |
| Начальник ЮО                        | Ким В.А.        | <i>Подпись</i> |                          |                   |

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Общие положения  | 3  |
| 2 | Нормативные ссылки   | 3  |
| 3 | Термины, определения и сокращения  | 3  |
| 4 | Ответственность  | 5  |
| 5 | Анализ и мотивация работников  | 5  |
| 6 | Корпоративная культура   | 6  |
| 7 | Способы мотивации работников   | 7  |
|   | 1. Вовлечение работников и руководителей   | 7  |
|   | 2. Поощрение работников  | 8  |
|   | 3. Дисциплинарные инструменты мотивации  | 9  |
|   | Приложение 1. Рекомендуемая анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей.                      | 11 |
|   | Приложение 2. Основные задачи работников в системе мотивации   | 13 |
|   | Приложение 3. Рекомендуемые виды и условия нематериального поощрения                                       | 15 |
|   | Приложение 4. Рекомендуемые виды и условия материального поощрения   | 17 |
|   | Приложение 5. Критерии по определению эффективности работы персонала в области безопасности и охраны труда | 19 |

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящее документированная процедура «Мотивация персонала к безопасному поведению» (далее Процедура) определяет единые требования к оценочно-мотивационной системе (ОМС) безопасного поведения работников в АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2» (далее Общество), являясь дочерней и зависимой организацией (ДЗО) АО «Самрук-Энерго».

2. Требования Процедуры распространяются на все структурные подразделения Общества.

3. Процедура нацелена на повышение мотивации к безопасному поведению работников Общества.

## 2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

4. Настоящая Процедура разработана с учетом требований следующих нормативных документов:

- 1) Трудового кодекса Республики Казахстан;
- 2) ИСО 45001:2018 «Система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда. Требования и руководство по их применению»;
- 3) ИСО 31000:2018 «Управление рисками – Руководство», а также иные стандарты серии ISO 31000;
- 4) Стандарта предприятия «Мотивация персонала к безопасному поведению» СЭ-СТ-02/01, утвержденного решением Правления АО «Самрук-Энерго» от 5 декабря 2018 года, протокол №26.

## 3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

5. В настоящей процедуре применяются следующие термины, определения и сокращения:

| Термин/Сокращение            | Определение   |
|------------------------------|---|
| Безопасность труда           | Состояние защищенности работников, обеспеченное комплексом мероприятий, исключающих воздействие вредных и (или) опасных производственных факторов на работников в процессе трудовой деятельности.   |
| Комитет по БиОТ              | Комитет по Безопасности и Охране Труда, является органом, который организует и управляет всей деятельностью по охране труда в Обществе. Председателем Комитета по БиОТ является Председатель Правления Общества. В состав Комитета по БиОТ входят члены Правления. В работе Комитета по БиОТ принимает участие главный технический руководитель по охране труда и руководители «рабочих групп». |
| Золотые правила безопасности | Единые кардинальные требования безопасного выполнения работ, сформированные на основе опыта ведущих компаний в области безопасности труда, а также анализа имеющейся информации о произошедших несчастных случаях, инцидентах, авариях.   |

|   |  |
|---|--|
| Лидерский поведенческий аудит безопасности (ЛПАБ) | Интерактивный, систематический и документированный процесс, который основывается на наблюдении за действиями работника во время выполнения им производственного задания, его рабочим местом и последующей беседе между работником и аудитором.   |
| Рабочее место                                     | Место постоянного или временного нахождения работника при выполнении им трудовых обязанностей в процессе трудовой деятельности.  |
| Происшествие                                      | Негативное событие, произошедшее при хранении, консервации, эксплуатации или ликвидации объекта и относящееся к аварии, инциденту, несчастному случаю, микротравме, браку, отказу технического устройства, сбойной ситуации, возгоранию/пожару, дорожно-транспортному происшествию, негативному воздействию на окружающую среду или нарушению при обращении с радиационным источником. |
| Инцидент  | Событие, которое повлекло или могло повлечь отказ или повреждение технических устройств, применяемых на опасном производственном объекте, в процессе которого возникает или создается угроза возникновения травмы или ухудшения здоровья (вне зависимости от их тяжести) или смерть.   |
| Дисциплинарное взыскание                          | Мера дисциплинарного воздействия на работника, применяемого работодателем за совершение дисциплинарного проступка.   |
| Дисциплинарный проступок                          | Это нарушение работником трудовой дисциплины, а также ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей.   |
| Оценочно-мотивационная система (ОМС)              | Процесс стимулирования работников методом определения достижения целей для устойчивого развития производственной среды.  |
| Мотив   | Непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), к достижению конкретной цели, связанное с удовлетворением его потребностей.   |
| Мотивация   | Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, сознательный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.  |
| Мотивация труда                                   | Стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.  |
| Внутреннее вознаграждение                         | Предоставляется самим процессом труда (создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи, чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения).   |

|  |   |
|--|---|
| Внешнее вознаграждение   | Стимулирование труда, которое возникает не от самой работы, а предоставляется организацией. Подразделяется на позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты чего-либо, удовлетворяющего потребность).  |
| Омбудсмен  | Лицо, назначаемое Советом директоров Общества, роль которого заключается в консультировании обратившихся к нему работников и оказании содействия в разрешении трудовых споров, конфликтов, проблемных вопросов социально-трудового характера, а также в соблюдении принципов Кодекса поведения работниками, в соответствии с требованиями П-56-19 «Положение об Омбудсмене».  |
| Фокус-группа   | Качественный метод, заключающийся в организации исследования посредством сбора группы для обсуждения поставленной задачи путем проведения интервью, анкетирования, онлайн-опроса.   |
| Внутренние нормативные документы, регламентирующие вопросы мотивации и оплаты персонала, применения дисциплинарных мер | Правила трудового распорядка, ДП «Управление персоналом», Коллективный договор, включая приложение 1 к нему «Положение об организации и оплате труда работников», Положение о квартальном премировании работников за результаты финансово-хозяйственной деятельности, П-57-19 «Положение по мотивированию работников за сообщения об опасных факторах, рисках, инцидентах, не приведших к несчастным случаям в АО «СЭГРЭС-2». |
| ДЗО  | Дочерняя и зависимая организация.   |
| Общество   | АО «Станция Экибастузская ГРЭС-2».  |
| ОТ   | Охрана труда.   |
| ПБ   | Промышленная безопасность.  |
| ПБОТОС   | Промышленная безопасность, охрана труда, окружающая среда.  |
| СИЗ  | Средства индивидуальной защиты.   |
| ВНД  | Внутренний нормативный документ.  |
| КПЭ  | Ключевые показатели эффективности.  |
| ФХД  | Финансово-хозяйственная деятельность.   |
| СП   | Структурное подразделение.  |
| УУЧР   | Управление по управлению человеческими ресурсами.   |

#### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

6. Ответственность за организацию и эффективность функционирования настоящей Процедуры в Обществе возлагается на Председателя Правления.

#### 5. АНАЛИЗ И МОТИВАЦИЯ

7. УУЧР при необходимости, вызванной ухудшением показателей по безопасности и охране труда, осуществляет анализ мотивирующих факторов, влияющих на безопасное поведение работников.

8. Анализ мотивирующих факторов включает в себя:

1) Планирование анализа;

2) Определение источников информации и способов коммуникаций в рамках проведения анализа;

3) Определение фокус-групп;

4) Проведение интервью, или анкетирования, или онлайн-опроса.

Предлагаемая форма анкеты представлена в приложении №1;

5) Обработку результатов анализа.

9. Результатом анализа мотивирующих факторов могут быть пересмотренные (актуализированные) показатели ОМС безопасного поведения работников в Обществе.

10. При проведении анализа необходимо учитывать категории работников, которыми могут двигать различные факторы мотивации:

1) категория работников, для которых важны внутренние факторы вознаграждения: стремление к достижению результата, интересное содержание труда, значимость работы для общества, общение с коллегами;

2) категория работников, которые наиболее чувствительны к внешним факторам вознаграждения: к заработной плате, карьере, символам служебного статуса, признанию, к дополнительным льготам;

3) категория работников, для которых важны смешанные факторы вознаграждения, как внутренние, так и внешние.

## **6. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

11. В Обществе разработана Политика в области безопасности и охраны труда.

12. В Обществе принимаются и будут доведены до всех работников Золотые правила безопасности. Все работники должны пройти обучение применению Золотых правил безопасности.

13. В Обществе должны быть сформулированы, распределены и лично подписаны руководством (включая членов Правления и т.д.) зоны принятой персональной ответственности каждым в области безопасности и охраны труда.

14. В Обществе должны быть разработаны инструменты мониторинга вопросов, связанных с культурой безопасности труда (например, поведенческие тесты, поведенческие аудиты безопасности, независимые аудиты, стресс-тестирование поведения работников в определенных условиях и т.д.). Применяемые инструменты мониторинга должны оцениваться на их эффективность/актуализироваться не реже одного раза в три года. Пример анкеты для анализа мотивирующих факторов и потребностей приведен в приложении 1.

15. В Обществе разработаны и исполняются программы обучения вопросам безопасности и охраны труда для всех категорий работников.

16. Приказом по Обществу назначаются внутренние тренеры, вознаграждение которых при массовом обучении персонала будет носить материальный характер (период внедрения проекта по безопасности и охране труда). Размер вознаграждения

(доплаты или премии) будет оговорен в приказе и определен в зависимости от графика и интенсивности учебного процесса.

17. Председатель Правления и другие члены Правления Общества должны на собственном примере демонстрировать приверженность Политике безопасности и охраны труда, нулевую терпимость к рискам в области безопасности и охраны труда. Под «нулевой терпимостью» подразумевается полное и безоговорочное следование требованиям безопасности и охраны труда, в том числе:

- 1) Организация безопасного производства работ (инструктажи, СИЗ и т.п.).
- 2) Немедленного реагирования на выявленные риски.
- 3) Останов производства (оборудования или технологического цикла) при невозможности немедленного исправления опасной ситуации.
- 4) Соблюдения скоростного режима.
- 5) Применение ремней безопасности и соблюдение других установленных требований по безопасности и охране труда для работников Общества.

18. В случае несоблюдения Председателем Правления и другими членами Правления Общества установленных требований, у каждого работника должен быть действенный механизм сообщения информации Совету директоров Общества, акционерам, такие как телефон доверия, корпоративная электронная почта омбудсмена, корпоративного секретаря Совета директоров.

## **7. СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ**

### **1. Вовлечение работников и руководителей**

19. Целью вовлечения работников в вопросы безопасности и охраны труда является предоставление последним возможности реализовать внутренние желания развития собственных профессиональных знаний и навыков, демонстрации своей компетенции и профессионализма.

20. Целью вовлечения руководителей в вопросы безопасности и охраны труда является «погружение» последних в проблематику вопросов безопасности и охраны труда, а также информирование руководителей, «оторванных» от производственных площадок о ситуациях на рабочих местах.

21. Формами вовлечения работников в вопросы безопасности и охраны труда являются:

- 1) Привлечение Председателя и членов Правления, а также руководителей СП Общества к работе Комитетов по БиОТ, постоянно действующих комиссий и прочих рабочих групп по вопросам безопасности и охраны труда;
- 2) Привлечение Председателя и членов Правления, а также руководителей СП Общества к проведению лидерских поведенческих аудитов безопасности;
- 3) Привлечение работников Общества к работе Комитетов по безопасности и охране труда, постоянно действующих комиссий и прочих рабочих групп по вопросам безопасности и охраны труда;
- 4) Привлечение Председателя и членов Правления, а также руководителей СП Общества к расследованию происшествий в Обществе.
- 5) В целях вовлечения в работу по вопросам безопасности и охраны труда как можно большего числа руководителей и работников, состав рабочих групп и внутренних тренеров по вопросам безопасности и охраны труда должен по возможности пересматриваться.

б) Руководители СП Общества должны привлекаться к проверкам по вопросам безопасности и охраны труда, проводимым в Обществе.

## **2. Поощрение работников**

### **1) Нематериальное поощрение**

22. Нематериальное поощрение работников по результатам безопасного поведения является важным инструментом мотивации. Основные задачи работников в системе мотивации приведены в приложении 2 к настоящей процедуре.

23. Рекомендуемые виды и условия нематериального поощрения представлены в Приложении 3 к настоящей процедуре.

24. Результативность нематериального поощрения измеряется такими показателями как:

- 1) Снижение текучести кадров.
- 2) Удовлетворенность персонала.

25. Результативность нематериального поощрения в области безопасного поведения может быть измерено такими показателями как:

- 1) Увеличение сообщений о потенциально опасных происшествиях.
- 2) Увеличение проведенных лидерских поведенческих аудитов безопасности (ЛПАБ).

- 3) Улучшение качества оценки рисков при проведении опасных видов работ.

26. Нематериальное поощрение может применяться в комплексе с мерами материального поощрения.

### **2) Материальное поощрение**

27. Материальное поощрение работников по результатам безопасного поведения осуществляется в соответствии с внутренними нормативными документами Общества, регламентирующими вопросы мотивации и оплаты персонала.

28. Материальное поощрение является важным инструментом и состоит из:

1) Постоянной части вознаграждения (текущего премирования), которая формирует переменную часть оплаты труда работника в зависимости от выполнения контрольных показателей, целей и ключевых показателей эффективности (КПЭ). Рекомендуемые акционерами показатели по безопасности и охране труда будут включаться в карты КПЭ и карты целей руководителей, специалистов и служащих по компетенции;

2) Разовой части вознаграждения (единовременного поощрения), которая может выплачиваться как в фиксированной сумме, так и в долях (процентах) от должностного оклада (месячной тарифной ставки).

29. Общество планирует отдельную статью расходов в бюджете на фонд оплаты труда, квартальное премирование и единовременные поощрения, окончательный размер которых определяется по согласованию с акционерами.

30. Показатели по безопасности и охране труда могут включаться как в систему общего квартального премирования по картам КПЭ и картам целей, так и путем заполнения отдельных карт. Выбор варианта исполнения будет зависеть от согласованных акционером размера квартального премирования на планируемый



год и количества рекомендованных показателей по БиОТ. Наличие отдельных статей расходов на указанные цели является одной из форм проявления надлежащего поведения со стороны высшего руководства Общества.

31. Рекомендуемые виды и условия материального поощрения представлены в Приложении 4 к настоящей процедуре, критерии при определении хороших показателей работника в области безопасности и охраны труда определены в приложении 5.

### **3. Дисциплинарные инструменты мотивации**

32. Дисциплинарные меры в отношении руководителей/ работников, нарушивших правила безопасности и охраны труда, применяются в соответствии с действующим законодательством, а также внутренними нормативными документами, регламентирующими вопросы применения дисциплинарных мер.

33. Нарушение кардинальных (критических) требований безопасного поведения, установленных в Золотых правилах безопасности, приравниваются к нарушению работником правил безопасности и охраны труда, либо безопасности движения на транспорте, которое могло повлечь тяжкие последствия, включая производственные травмы и аварии, с правом у Общества расторгнуть договор с работником в порядке, установленном действующим законодательством.

34. Руководители являются примером для своих подчиненных и должны нести равную с ними степень ответственности в случае нарушения ими действующих правил безопасности и охраны труда.

35. Статус свидетеля происшествия наделяется высокой ответственностью. За несообщение / сокрытие информации о происшествии либо потенциально опасном происшествии на свидетеля могут налагаться дисциплинарные взыскания, которые в отличие от нарушителей или виновников происшествия, могут повлечь за собой снижение переменной части должностного оклада/месячной тарифной ставки, а могут и не повлечь (в зависимости от степени риска данного происшествия для безопасности предприятия). Для наложения дисциплинарного взыскания в данном случае, факт того, что работник являлся свидетелем происшествия, должен быть официально подтвержден или признан самим работником в объяснительной.

36. При наложении дисциплинарного взыскания на работников, которые косвенным образом причастны к производственным упущениям, переменная часть должностного оклада (месячной тарифной ставки) может не снижаться.

37. Ниже приведенные дисциплинарные меры относятся к негативному стимулированию, которые рекомендуется применять последовательно в зависимости от обстоятельств нарушений:

1) Выражение неодобрения действий со стороны его непосредственного руководителя (устное замечание, устное предупреждение).

2) Зарегистрированное и учтенное официальное письменное предупреждение Общества (приказ о наложении дисциплинарного взыскания с объявлением замечания, выговора или строгого выговора с соответствующим снижением переменной части должностного оклада/месячной тарифной ставки и не начислением квартальной премии).

3) Временное отстранение от работы на срок до выяснения и (или) устранения причин, послуживших основанием для отстранения. Заработная плата сохраняется за работником в случае его незаконного отстранения.

4) Расторжение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом Республики Казахстан.

38. Дисциплинарные меры запрещены к применению в отношении работников при:

1) происшествиях и нарушениях, выявленных в ходе проведения ЛПАБ, если такие происшествия не привели к необходимости останова работ (если это не повторное аналогичное нарушение);

2) самостоятельном обращении нарушителя к своему непосредственному руководителю с сообщением о причинах опасной ситуации при условии отсутствия умысла в его действиях.

39. Получение объяснений со стороны работника Общества, допустившего нарушение, является неотъемлемой частью дисциплинарного процесса. Объяснение необходимо во всех случаях выслушивать и принимать к сведению.

40. Решение о принятии дисциплинарных мер принимает Председатель Правления на основании информации (служебной записки), полученной от непосредственного руководителя работника, допустившего нарушение. К служебной записке в обязательном порядке прилагаются объяснения работника в письменном виде.

## Приложение 1

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ АНКЕТА ДЛЯ АНАЛИЗА МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ

**1. Ниже приведен список мотивирующих факторов, возможных к применению за хорошие показатели в работе, в т.ч. и в области безопасности и охраны труда. Прочтите весь список и выберите из 17 не более пяти наиболее важных лично для Вас, с учетом Ваших потребностей.**

**Выбранные пять факторов проранжируйте по степени значимости для Вашего нынешнего места работы. Ранги расставляйте так: 1 – самое важное в выбранном вами списке, 2 – чуть менее важное и т.д. Те факторы, которые для вас не важны, просто пропускайте!**

1. Возможность профессионального роста (повышение разряда, категории, должности).
2. Установление надбавки за профмастерство.
3. Устное поощрение, похвала, объявление благодарности перед коллективом.
4. Предоставление Комитету по БиОТ положительных отзывов об отличившихся сотрудниках.
5. Публикация статей в СМИ.
6. Фотографирование отличившихся работников по БиОТ вместе с Председателем Правления Общества и выдача фотографии работнику в рамке.
7. Размещение фотографий на внутреннем сайте Общества, на доске информации в офисе или цехе.
8. Предоставление права выбора любого периода года для отпуска.
9. Возможность работать по совместительству или выполнять дополнительный объем работы в течение рабочего времени за доплату.
10. Возможность получения новой специальности в Учебном пункте Общества бесплатно.
11. Предоставление возможности прохождения практики детям, обучающимся в ВУЗах.
12. Возможность предоставления права семейной занятости (трудоустройство на работу членов семьи).
13. Участие в конференции по безопасности и охране труда с выездом за пределы города.
14. Посещение другой компании с целью обмена опытом по вопросам безопасности и охраны труда с выездом за пределы города.
15. Предоставление возможности временного замещения вышестоящего по должности сотрудника (с доплатой).
16. Предоставление бесплатных абонементов в спортивные клубы, бесплатных билетов на культурные мероприятия.
17. Улучшение условий труда (спецодежда и спецобувь, подключение к интернету, мебель и т.п.).

**2. Вспомните 1 - 2 примера поощрения Вас Обществом, которые Вы расценили как самые эффективные и позитивные:**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

### 3. Удовлетворены ли Вы своей работой сейчас?

|                              |
|------------------------------|
| Да, полностью.               |
| Скорее да, чем нет.          |
| Затрудняюсь ответить.        |
| Скорее нет, чем да.          |
| Нет, совсем не удовлетворен. |

---

**4. Напишите, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности.**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

## Приложение 2

**Основные задачи работников в системе мотивации.**

С целью эффективного выполнения поставленных задач и достижения качественных результатов по безопасности и охране труда, необходимо взаимопонимание между руководителем и работником.

**1. Основными задачами руководителей структурных подразделений в системе мотивации являются:**

- 1) Выявление потребностей у подчиненных работников по приоритетности и степени важности для них.
- 2) Применение мотивирующих факторов к подчиненным работникам в течение всего трудового процесса (в пределах реальных возможностей руководителя).
- 3) Соблюдение принципа справедливости при мотивации подчиненных работников, мотивационный фактор которого базируется на сопоставлении работниками своего личного вклада в работу и уровень вознаграждения за нее в сравнении с коллегами.
- 4) Разумная критика. В атмосфере постоянной критики инициативные сотрудники перестают проявлять свои способности, многие из них полностью утрачивают желание и способность продуктивно работать.
- 5) Правильное направление работников на ожидания о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату – не превышение ожиданий.

**2. Необходимые навыки и качества руководителей в системе мотивации:**

- 1) Умение признавать ошибки и вовремя исправлять их.
- 2) Умение постановки целей. Цель должна быть: мобилизующей, конкретной, измеримой, достижимой, актуальной, ограниченной во времени.
- 3) Вовлечение сотрудников и развитие чувства сопричастности.
- 4) Должен обладать навыками делегирования поставленных заданий.
- 5) Должен уметь применять мотивацию отрицательную и положительную.
- 6) Не идти на поводу у подчиненных и не позволять собой манипулировать.
- 7) Обладать навыками наставничества и выполнения контрольных функций.

В контроле различают количественные и качественные критерии оценки работы. Различают входной, текущий и итоговый виды контроля. Отсутствие текущего контроля может привести к срывам в работе.

8) Обеспечивает обратную связь с подчиненным персоналом. Давая обратную связь, руководитель должен соблюдать следующие принципы:

- правильно выбрать место и время;
- говорить о конкретном случае, а не о глобальном и общем;
- беседа должна относиться к поведению, действиям или результатам, а не к личности человека;
- описать желаемое поведение, предлагать сотруднику способы улучшения его работы или поведения;
- предложить помощь.

### **3. Необходимые навыки и качества работников при получении обратной связи.**

Поведенческие факторы при даче обратной связи руководителем приведены выше. Необходимые поведенческие факторы при получении обратной связи работником следующие:

- 1) внимательно слушать;
- 2) не начинать защищаться, мысленно отмечать моменты, с которыми не согласны;
- 3) повторить то, что услышали, чтобы проверить правильность своего восприятия;
- 4) попросить пояснить и привести примеры в случаях, когда не уверены, что правильно все поняли, перефразируйте еще раз;
- 5) не проявлять чрезмерной реакции на обратную связь, а изменять свое поведение в предложенном направлении;
- 6) наблюдать за результатами.

## Приложение 3

**Рекомендуемые виды и условия нематериального поощрения**

| Поощрение   | Повод / Кому вручается  |
|---|---|
| Устное поощрение, похвала, объявление благодарности перед коллективом.  | Начальники СП работников, отличившихся по вопросам БиОТ с оглашением их заслуг и возможного дальнейшего поощрения.  |
| Предоставление Комитету по БиОТ положительных отзывов об отличившихся сотрудниках.  | Главный технический руководитель по ОТ после проверки на достоверность информации, предоставляемой по отличившимся работникам начальниками СП (1 раз в квартал). Комитетом по БиОТ может приниматься решение о выплате единовременного вознаграждения особо отличившимся работникам к Всемирному Дню охраны труда за счет экономии средств от квартального премирования по показателям БиОТ.  |
| Публикация статей в СМИ.  | На Всемирный День охраны труда об особо отличившихся работниках по БиОТ (см.выше).  |
| Фотографирование отличившихся работников по БиОТ вместе с Председателем Правления Общества и выдача фотографии работнику в рамке. | На Всемирный День охраны труда с особо отличившимися работниками по БиОТ (см.выше).   |
| Размещение фотографий на внутреннем сайте Общества, на доске информации в офисе или цехе.   | На внутреннем сайте Общества СП, ответственным за локальную сеть, будет открыта специальная страничка, на которой будут размещаться фотографии отличившихся работников. СП, ответственное за БиОТ, при наличии разрешения на фотографирование на территории станции, будет являться ответственным за фотографирование и внесение изменений на страничку сайта. Аналогичные фотографии могут размещаться также на досках информации. |
| Предоставление права выбора любого периода года для отпуска.  | В первую очередь по периоду отпуска учитывается мнение работников, отличившихся в области БиОТ и качественно выполняющих свои должностные обязанности.  |
| Возможность работать по совместительству или выполнять дополнительный объем работы в течение рабочего времени за доплату.         | Например: при отсутствии штатных единиц в цехе возлагаются обязанности по управлению техникой; преподавание в Учебном пункте т.п.   |

| Поощрение  | Повод / Кому вручается  |
|--|---|
| Возможность получения новой специальности в Учебном пункте Общества.   | В связи с обращением отличившегося по БиОТ работника, он может бесплатно пройти обучение в Учебном пункте Общества на новую профессию для работы по совместительству с получением соответствующего свидетельства.   |
| Предоставление возможности прохождения практики детям работников, обучающихся в ВУЗах.   | В связи с обращением отличившегося по БиОТ работника, подготавливается приказ о приеме студента (члена семьи работника) на практику и назначении руководителя практики.   |
| Возможность предоставления права семейной занятости (трудоустройство на работу членов семьи).                                  | В связи с обращением отличившегося по БиОТ работника о трудоустройстве члена семьи, при наличии соответствующей вакансиям квалификации по должностям АУП и ИТР резюме в обязательном порядке отбирается для участия в конкурсе, по профессии рабочих – член семьи в первую очередь приглашается на собеседование к начальнику и при выявлении начальником необходимых данных для заполнения вакансии, по возможности принимается положительное решение. |
| Участие в конференции по безопасности и охране труда, в т.ч. и с выездом за пределы города.                                    | Работник, внесший большой вклад в безопасность и охрану труда, неоднократно отмеченный руководством за активную работу в данной области.  |
| Посещение другой компании с целью обмена опытом по вопросам безопасности и охраны труда, в т.ч. и с выездом за пределы города. | Работники, внесшие большой вклад в безопасность и охрану труда, неоднократно отмеченные руководством за активную работу в данной области, обладающие личными качествами перенять или передать опыт.   |



**Приложение 4****Рекомендуемые виды и условия материального поощрения**

| <b>Поощрение</b>   | <b>Повод / Кому вручается</b>  |
|--|--|
| Квартальное премирование за выполнение КПЭ (индивидуальных и коллективных) в области БиОТ.   | В зависимости от средств, выделенных на указанные цели в бюджете, могут составляться отдельные карты КПЭ по БиОТ (расширенный вариант), а могут и показатели по БиОТ включаться в общую карту КПЭ по ФХД, с незначительной долей стимулирования.   |
| Установление надбавок за профмастерство (сверх резерва, располагаемого цехом).   | Не более 2-х надбавок на цех (рабочему и ИТР). Надбавка будет переходящей в зависимости от показателей работы по вопросам БиОТ за квартал (по ходатайству начальника и по решению комиссии может отменяться одному работнику и устанавливаться другому с предоставлением обосновывающих документов по работе в области БиОТ). Надбавка отменяется при ухудшении у работника показателей по вопросам БиОТ и не используется при отсутствии в цехе работников, особо отличившихся в области БиОТ. Надбавка может устанавливаться работникам только при условии качественного исполнения ими основных обязанностей, связанных с профессией/ должностью. |
| Единовременные вознаграждения за сообщения об опасных факторах, рисках, инцидентах, не приведших к несчастным случаям.   | Согласно действующему ВНД П-57-19 «Положение по по мотивированию работников за сообщения об опасных факторах, рисках, инцидентах, не приведших к несчастным случаям в АО «СЭГРЭС-2»».  |
| Включение в списки кандидатов на вручение государственных и ведомственных наград (знаков отличия, почетных званий, грамот и т.д) с получением соответствующего денежного вознаграждения. | К праздничным мероприятиям. При прочих равных условиях по качественному исполнению основных обязанностей, связанных с профессией /должностью, предпочтение отдается работнику с лучшими показателями работы в области БиОТ.  |
| Награждение победителей и организаторов конкурсов / мероприятий по БиОТ в денежном выражении или памятными подарками.  | Мероприятия («Лучший цех, участок»; «Инструктаж на рабочем месте» ; «Лучший плакат по безопасности и ОТ», «Клуб весёлых и находчивых» и т.п.), посвященные Всемирному Дню охраны труда - победители/ организаторы.   |
| Предоставление возможности временного замещения вышестоящего по должности сотрудника (с доплатой).   | При эффективной работе в области БиОТ и при наличии необходимых личных качеств, предъявляемых к должности, например: мастер-старшего мастера, старший мастер–заместителя начальника цеха и т.д. При  |

| <b>Поощрение</b>   | <b>Повод / Кому вручается</b>   |
|--|---|
|  | отражении с служебных записках доказательств эффективности работника в области БиОТ, размер доплаты может устанавливаться максимально предусмотренный коллективным договором. |
| Предоставление дополнительного дня к отпуску.            | За эффективную работу в области БиОТ, после внесения дополнения в коллективный договор, с разработкой конкретных условий по предоставлению.                                   |
| Улучшение условий труда.                                 | По решению Комитета по БиОТ - более комфортная спецодежда и спецобувь, подключению к интернету, частичная замена мебели и т.д.)   |
| Предоставление бесплатных абонементов в спортивные клубы | За эффективную работу в области БиОТ по ходатайству руководителя СП, согласованному со СП, ответственным за БиОТ.   |

## Приложение 5

**Критерии при определении эффективности работы персонала\*)  
в области безопасности и охраны труда**

| п/п   | Показатели в области безопасности и охраны труда   | Оценочный балл  | Примечание  |
|---|--|-----------------|---|
| <b>1. Руководители , инженерно-технические работники, привлеченные к проведению ЛПАБ.</b> |  |                 |   |
| 1.  | Своевременное и качественное проведение лидерских поведенческих аудитов  | 5<br>+<br>2 * n | За 1 проведенный аудит – 5 баллов и дополнительно по 2 балла за каждый выявленный случай рискованного поведения, n–количество выявленных случаев рискованного поведения.  |
| 2.  | Сообщение о потенциально опасных происшествиях   | 3               | За каждый выявленный случай   |
| 3.  | Выявление нарушений в области ПБОТОС в соответствии с положением «Золотые правила»   | 3               | За каждый выявленный случай   |
| 4.  | **) Работа без наложения дисциплинарных взысканий (включая неисполнение должностных обязанностей, требований ПБОТОС, трудовую дисциплину и т.д.)     | 10              | При наложении дисциплинарных взысканий в течение всего периода их действия (полгода) баллы не начисляются.  |
| <b>2. Прочие руководители и инженерно-технические работники</b>                           |  |                 |   |
| 1.  | Выявление нарушений в области ПБОТОС в соответствии с положением «Золотые правила»   | 3               | За каждый выявленный случай   |
| 2.  | Сообщение о потенциально опасных происшествиях   | 3               | За каждый выявленный случай   |
| 3.  | **) Разработка/ своевременный пересмотр ВНД (технологические регламенты, инструкции, схемы строповки, технологические карты и т.п.) в области ПБОТОС | до 5            | За каждый новый разработанный (ВНД) -5 баллов;<br>За своевременно пересмотренный ВНД – 4 балла;<br>При отсутствии в плане пересмотра ВНД-3 балла;<br>За нарушение планового графика пересмотра ВНД- баллы не начисляются. |
| 4.  | **) Работа без наложения дисциплинарных взысканий (включая неисполнение должностных обязанностей, требований ПБОТОС, трудовую дисциплину и т.д.)     | 10              | При наложении дисциплинарных взысканий в течение всего периода их действия (полгода) баллы не начисляются.  |
| <b>3. Рабочие</b>   |  |                 |   |

| п/п | Показатели в области безопасности и охраны труда   | Оценочный балл | Примечание   |
|-----|--|----------------|--|
| 1.  | Выявление опасных факторов и рисков на рабочих местах или при выполнении работ   | 3              | За каждый выявленный случай  |
| 2.  | Сообщение о потенциально опасных происшествиях   | 3              | За каждый выявленный случай  |
| 3.  | **) Содержание рабочего места в соответствии с требованиями ПБОТОС   | 5              | Содержание рабочего места без нарушений ПБОТОС.  |
| 4.  | **) Работа без наложения дисциплинарных взысканий (включая неисполнение должностных обязанностей, требований ПБОТОС, трудовую дисциплину и т.д.) | 10             | При наложении дисциплинарных взысканий в течение всего периода их действия (полгода) баллы не начисляются. |

\*) Итоги подводятся за квартал.

\*\*) Показатели, помеченные \*\*), при подведении итогов для определения эффективности работы персонала в области безопасности и охраны труда, определяются и анализируются только у работников, официально проявивших себя в выполнении других вышеуказанных в таблице показателей для данной категории работников.