

Фадеев Владислав Дмитриевич
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

Инструменты мотивации сотрудников для стимулирования инновационной активности на предприятиях нефтегазовой отрасли

Аннотация. Повышение инновационной активности на предприятиях нефтегазовой отрасли России является важным элементом их устойчивого развития и повышения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках в современных условиях Индустрии 4.0 и перехода к Индустрии 5.0. В данной статье рассматриваются подходы к мотивации персонала на предприятиях нефтегазовой отрасли и анализируется существующая система мотивации на примере российских предприятий нефтегазовой отрасли. Целью исследования является обоснование и классифицирование наиболее эффективных инструментов мотивации персонала для повышения инновационной активности на предприятиях нефтегазового сектора. В работе проведен сравнительный анализ подходов к мотивации, выявлены их преимущества и ограничения в реализации применительно к нефтегазовой отрасли, выявлена специфика мотивации сотрудников для различных категорий на примере российских предприятий «Транснефть», «Сургутнефтегаз». Даны рекомендации по совершенствованию системы мотивации с целью повышения инновационной активности и потенциала предприятий. Основное внимание уделяется внедрению гибридных систем мотивации труда, учету высокого уровня ответственности и рисков для здоровья работников нефтегазовой отрасли, долгосрочности реализации проектов, созданию культуры инноваций в организациях.

Ключевые слова: мотивация персонала, инновационная активность, нефтегазовая отрасль, инструменты мотивации, корпоративная культура, инновационные процессы

Fadeev Vladislav Dmitrievich
Moscow Financial and Industrial University «Synergy»

Employee motivation tools to stimulate innovative activity in oil and gas industry enterprises

Abstract. Increasing innovative activity at the enterprises of the oil and gas industry of Russia is an important element of their sustainable development and increasing competitiveness in the domestic and foreign markets in the modern conditions of Industry 4.0 and the transition to Industry 5.0. This article considers approaches to personnel motivation at the enterprises of the oil and gas industry and analyzes the existing motivation system using the example of Russian enterprises of the oil and gas industry. The purpose of the study is to substantiate and classify the most effective tools for motivating personnel to increase innovative activity at the enterprises of the oil and gas sector. The paper provides a comparative analysis of approaches to motivation, identifies their advantages and limitations in implementation in relation to the oil and gas industry, reveals the specifics of employee motivation for various categories using the example of Russian enterprises Transneft and Surgutneftegas. Recommendations are given for improving the motivation system in order to increase innovative activity and potential of enterprises. The main attention is paid to the introduction of hybrid labor motivation systems, taking into account the high level of responsibility and health risks of workers in the oil and gas industry, the long-term implementation of projects, and the creation of a culture of innovation in organizations.

Key words: staff motivation, innovative activity, oil and gas industry, motivation tools, corporate culture, innovative processes.

Инновационная активность предприятий нефтегазовой отрасли в значительной мере зависит от вовлеченности персонала, готовности сотрудников внедрять и поддерживать новые идеи и технологии. Однако достижение высокого уровня инициативности требует особых подходов к системе мотивации, что, в свою очередь, требует использования инструментов и механизмов, стимулирующих сотрудников компании к генерированию новых идей, принятию вносимых изменений в деятельность предприятия, освоению новых технологий и др.

В научной литературе данная тема освещена с разных позиций. Так, многие исследователи подчеркивают важность материальных стимулов, включая премии за внедрение новшеств и улучшений, системы бонусов за конкретные результаты и участие в инновационных проектах¹². Некоторые авторы делают акцент на нематериальных мотивационных инструментах, таких как признание, возможности карьерного роста и вовлечение в процесс принятия решений³⁴. В ряде исследований особое внимание уделяется корпоративной культуре и созданию благоприятной инновационной среды, которая способствует развитию инициатив в коллективе предприятий⁵⁶.

Тем не менее, вопрос об оптимальных механизмах мотивации персонала для стимулирования инновационной активности с учетом специфики нефтегазовой отрасли остается открытым и требует дальнейшего изучения.

Цель исследования – обосновать и классифицировать наиболее эффективные инструменты мотивации персонала для повышения инновационной активности на предприятиях нефтегазового сектора.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ существующих научных подходов к мотивации персонала к инновационной активности.
2. Определить специфические требования к системе мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли.
3. Разработать классификацию инструментов мотивации, стимулирующих инновационную активность.

Эффективная система мотивации труда на предприятии является важным фактором, определяющим уровень конкурентоспособности предприятия на рынке⁷.

В целях повышения заинтересованности персонала к инновационной активности на предприятиях нефтегазовой отрасли применяются разнообразные подходы – это методы материального и нематериального стимулирования, создание инновационной

¹ Комаров, С. П. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях / С. П. Комаров // Путеводитель предпринимателя. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 90-95. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-17-3-90-95. – EDN HDRSTB.

² Науменко, М. И. Мотивация и стимулирование персонала предприятия в условиях инновационного развития / М. И. Науменко, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2(107). – С. 88-91. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-88-91. – EDN GGROFC.

³ Кремнев, А. А. Инновационные методы мотивации персонала на современных промышленных предприятиях / А. А. Кремнев // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 4. – С. 68-72. – DOI 10.37882/2223-2974.2024.04.19. – EDN OPIVAU.

⁴ Баутин, А. А. Мотивация трудовой деятельности персонала инновационных организаций / А. А. Баутин // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 89-91. – EDN CWHBGO.

⁵ Воробьев, Н. А. Роль мотивации персонала в инновационной деятельности предприятия / Н. А. Воробьев // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 126-128. – EDN SUZWIC.

⁶ Малаяк, С. В. эффективные методы поиска инновационных идей / С. В. Малаяк // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2022. – Т. 19, № 8. – С. 54-61. – EDN ENTSQE.

⁷ Абузов, А. Ю. Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность и стоимость компании / А. Ю. Абузов // Российская наука: актуальные исследования и разработки: Сборник научных статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Самара, 08 февраля 2022 года / Редколлегия: С.И. Ашмарина, В.А. Пискунов (отв. редакторы) [и др.]. Том Часть 1. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2022. – С. 318-321. – DOI 10.46554/Russian.science-2022.02-1-318/321. – EDN JLXMGG.

корпоративной культуры, использование гибкого подхода с учетом потребностей сотрудников. В рамках этих подходов применяются различные инструменты и механизмы мотивации, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ научных подходов с инструментами и механизмами мотивации персонала к инновационной активности⁸

Подход	Сущность	Преимущества	Недостатки	Конкретные инструменты и механизмы
Материальное стимулирование	Денежные вознаграждения за инновации и результаты.	Быстрая мотивация к результату, четкая измеримость.	Временный эффект, возможна конкуренция между сотрудниками.	Премии за внедрение инноваций, бонусы за результаты в проектах, финансовая поддержка за патенты и разработки, повышение заработной платы за участие в инновационных инициативах.
Нематериальное стимулирование	Поощрение через признание, карьерный рост, участие в интересных проектах.	Повышение удовлетворенности и лояльности.	Субъективная оценка, может не восприниматься без финансового подкрепления.	Признание на корпоративных мероприятиях, участие в престижных проектах, возможности карьерного роста, участие в научных конференциях и форумах.
Корпоративная культура инноваций	Создание среды и ценностей, которые поддерживают инновации.	Поддержка инициативности и обмена знаниями.	Сложности в изменении культуры, возможное сопротивление сотрудников.	Внедрение инновационных ценностей в обучение и корпоративные тренинги, создание «креативных лабораторий», внедрение системы обмена идеями, поддержка инициативных сотрудников через корпоративные награды и признания.
Гибкие методы с учетом потребностей сотрудников	Предоставление свободы в принятии решений и распределении времени.	Повышение креативности и улучшение баланса между работой и личной жизнью.	Возможность потери фокуса и необходимости строгого контроля.	Гибкие графики работы, возможности для работы над проектами в удаленном формате, создание мультифункциональных команд для разработки и реализации инноваций.

Из проведенного анализа видно, что каждый подход к мотивации персонала имеет свои преимущества и недостатки, которые в значительной степени зависят от специфики нефтегазовой отрасли. Материальная мотивация, как правило, дает быстрые и измеримые результаты, но в долгосрочной перспективе оказывает серьезную нагрузку на бюджет компании⁹.

Нематериальная мотивация способствует укреплению корпоративной лояльности и вовлеченности сотрудников, однако без подкрепления материальными стимулами может быть менее эффективной в некоторых случаях. Создание корпоративной культуры инноваций и использование гибких моделей работы требуют времени для разработки, обоснования и внедрения.

Разработка и внедрение гибридных подходов, которые сочетают элементы материальных и нематериальных стимулов, а также поддерживают инновационную

⁸ Разработан автором

⁹ Волкодавова, Е. В. Управление затратами на промышленных предприятиях: теория, методология, практика / Е. В. Волкодавова, И. А. Наугольнова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2018. – 164 с. – ISBN 978-5-4365-3138-0. – EDN PORMFL.

культуру и автономию, могут стать оптимальным решением для стимулирования инновационной активности на предприятиях нефтегазовой отрасли¹⁰.

Система мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли должна учитывать ее специфические особенности, представлена в таблице 2.

Таблица 2

Специфические требования к системе мотивации на предприятиях нефтегазовой отрасли¹¹

Специфические требования к системе мотивации	Описание	Конкретные инструменты и механизмы
Учет высокого уровня ответственности и рисков для здоровья сотрудников	Работа в условиях высокого уровня риска для здоровья, безопасности и окружающей среды.	Дополнительные выплаты за соблюдение стандартов безопасности, бонусы за предотвращение аварий, программы обучения и сертификации по безопасности.
Фокус на достижение результатов в долгосрочной перспективе (через продолжительный период времени) ввиду больших объемов работ и высоких затрат на реализацию проектов	Вознаграждение за результат определенных проектов и достижение целей должно учитывать фактор долгосрочности их реализации (средний срок реализации проекта в нефтегазовой отрасли 3,5 года)	Бонусы и премии за достижение промежуточных результатов, за предложения инновационного характера.
Поддержка инноваций и технологических изменений	Стимулирование внедрения новых технологий и улучшения производственных процессов.	Премии за внедрение новых технологий, вознаграждения за предложение инновационных решений, участие в научных и НИОКР.
Строгая иерархия и командная работа	Работа в иерархической структуре с акцентом на командные достижения.	Премии за командные результаты, коллективные награды, признание успехов на уровне всей команды.
Сложные производственные процессы и высокая квалификация	Требования к высокой квалификации работников, их профессионализму и специфическим знаниям.	Системы оплаты труда на основе квалификации, бонусы за повышение квалификации, оплата за участие в специализированных курсах и тренингах.
Необходимость соответствия экологическим и законодательным стандартам	Соблюдение экологических стандартов и норм в процессе работы.	Бонусы за достижения в области экологической безопасности, программы поощрения экологически чистых инициатив, награды за минимизацию экологического воздействия.

Как показано в таблице, предприятия нефтегазовой отрасли особо нуждаются в привлечении высоко и узко квалифицированных специалистов, способных работать в сложных условиях. Для такого рода персонала необходимо акцентировать внимание на

¹⁰ Konovalova, M. E. Geopolitical crises, the energy sector, and the financial capital market / M. E. Konovalova, A. Abuzov // E3S Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference “Development and Modern Problems of Aquaculture” (AQUACULTURE 2022), Divnomorskoe village, Krasnodar region, Russia, 26 сентября – 02 2022 года. Vol. 381. – EDP Sciences: EDP Sciences, 2023. – P. 01042. – DOI 10.1051/e3sconf/202338101042. – EDN IVMBNX.

¹¹ Разработан автором

методы мотивации, позволяющие сотрудникам профессионально расти и дальше, участвовать в новых, современных проектах с применением передовых технологий.

Во-вторых, важным аспектом системы мотивации труда на предприятии является обеспечение баланса между соблюдением строгих регламентов работы и выполнения определенных процедур и стимулированием инновационной активности, свободы мысли, что требует комплексного подхода к применению инструментов материальной и нематериальной мотивации. Структура мотивации должна быть гибкой и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, а также стимулировать командную работу.

Авторская классификация инструментов мотивации инновационной активности в нефтегазовой отрасли представлена в таблице 3.

Таблица 3

Классификация инструментов мотивации инновационной активности в нефтегазовой отрасли¹²

Тип мотивации	Направление стимулирования	Инструменты мотивации
Материальная мотивация	Стимулирование инновационных идей	Премии за предложенные идеи, бонусы за внедрение новых технологий, участие в конкурсах на лучшие инновации.
	Стимулирование внедрения инноваций	Бонусы за успешное внедрение технологий, финансирование стартапов, поощрения за результативность внедрения новых решений.
	Стимулирование долгосрочной вовлеченности	Оплата участия в долгосрочных инновационных проектах, премии за участие в инкубаторах, инновационных стартапах.
Нематериальная мотивация	Стимулирование обучения и развития сотрудников	Оплата курсов, тренингов, сертификаций, участие в международных научных конференциях, программы внутреннего обучения.
	Стимулирование командной работы	Коллективные награды за успешные проекты, премии за командные достижения, признание заслуг на корпоративном уровне.
	Стимулирование инновационных идей	Признание идей сотрудников, участие в научных и исследовательских проектах, возможности для самореализации в инновационных проектах.

В отличие от существующих классификаций, которые часто ограничиваются простым делением на материальные и нематериальные мотиваторы, данная классификация разделяет инструменты мотивации по двум критериям: типу мотивации и направлению стимулирования.

В классификации учитываются особенности нефтегазового сектора, в частности такие, как высокий уровень ответственности и рисков для здоровья сотрудников, сложные и продолжительные по времени производственные процессы, острая необходимость внедрения инноваций с целью поддержания требуемого уровня конкурентоспособности на внешнем рынке.

Классификация ориентирована не только на финансовые вознаграждения, но и на нематериальные стимулы, такие как командное сотрудничество, признание заслуг и профессиональное развитие. Это способствует созданию более сбалансированной

¹² Разработан автором

мотивационной системы, способствующей не только инновационному мышлению, но и культурным изменениям в организации.

В таблице 4 представлена структура заработной платы и инструменты мотивации на примере крупнейших российских нефтегазовых предприятиях «Транснефть», «Сургутнефтегаз».

Таблица 4

Структура заработной платы и инструменты мотивации на крупнейших российских нефтегазовых предприятиях «Транснефть», «Сургутнефтегаз»¹³

Категория сотрудников	Основные элементы зарплаты	Инструменты мотивации	Особенности
Топ-менеджмент	Высокий уровень фиксированной части (основная зарплата), бонусы и премии за результаты	Кэш-бонусы, долгосрочные бонусные схемы, пакеты поощрений (машины, жилье, медицинские услуги)	Составляют значительную долю компенсации. Преимущественно ориентированы на выполнение стратегических целей компании.
Менеджмент среднего уровня	Смесь фиксированного дохода и переменной части, премии и бонусы за эффективность работы	Мотивация через бонусы, профессиональное развитие, корпоративные тренинги и курсы	Основная задача - поддержание работы на уровне операционного управления. Структура оплаты зависит от зоны ответственности и достижений.
Технический персонал	Основная заработная плата + минимальные премии, повсеместное использование доп. льгот (медицинское страхование)	Профессиональное развитие, участие в инновационных проектах, корпоративные мероприятия	Стимулируется повышением квалификации, участие в инновационных инициативах. Некоторые компании предлагают дополнительные премии по результатам работы.
Оперативный и вспомогательный персонал	Фиксированный оклад + минимальные премии за выполнение задач в срок	Рабочие льготы (питание, транспорт), бонусы за выполненные задания	В этих категориях оплата труда часто привязана к выполнению ежедневных задач, минимальные премии и бонусы зависят от производительности.

Как показал анализ, топ-менеджмент получает большую долю компенсации через бонусные схемы, что позволяет эффективно связывать результаты их работы с успехом компании. Важными элементами мотивации являются долгосрочные бонусы и дополнительные привилегии (например, автомобили, жилье), что помогает удержать

¹³ Разработан автором

высококвалифицированных специалистов. Зарботная плата менеджмент среднего звена часто состоит из фиксированной части и бонусов¹⁴. Помимо финансовых бонусов, важную роль играет профессиональное развитие, курсы повышения квалификации и тренинги, что способствует повышению вовлеченности в инновационные процессы компании.

Мотивация технических специалистов осуществляется через обучение и развитие, а также через возможность работать в интересных проектах. В таких компаниях активно внедряются программы по повышению квалификации и привлечение сотрудников к проектам, связанным с внедрением новых технологий.

Оперативный и вспомогательный персонал чаще всего получает зарплату, которая зависит от выполнения стандартных задач. Здесь преобладают бонусы за выполнение работы в срок и рабочие льготы (оплата питания, транспортных расходов и медицинское страхование).

Таким образом, мотивационные инструменты для различных категорий сотрудников в нефтегазовой отрасли варьируются в зависимости от уровня ответственности. Но учитывая потребность предприятий в повышении инновационной активности, по мнению автора, целесообразно:

- создавать специальные программы для сотрудников, направленные на стимулирование их вовлеченности в инновационные проекты, а также на развитие креативности. Например, предоставление возможности работать над научно-исследовательскими проектами или участвовать в стартапах внутри компании;

- в системе мотивации следует предусматривать не только финансовые, но и нематериальные стимулы для сотрудников, работающих на инновационных проектах. Такие стимулы могут включать предоставление дополнительных дней отдыха, международные стажировки, участие в научных конференциях и других мероприятиях, которые способствуют профессиональному росту;

- инвестирование в образование и развитие навыков — один из ключевых факторов успешных инноваций.

Таким образом, в ходе исследования были рассмотрены различные подходы к мотивации.

Большинство компаний ориентированы на традиционные формы мотивации, которые не всегда эффективно стимулируют инновационную активность. Считаем, что необходимо пересмотреть систему вознаграждений, чтобы она была не только ориентирована на текущие операционные результаты, но и учитывала достижения в инновационной сфере в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Комаров С. П. Особенности системы мотивации персонала в инновационных организациях // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17, № 3. С. 90-95. DOI 10.24182/2073-9885-2023-17-3-90-95. EDN HDRSTB.

2. Науменко М. И., Лымарева О.А. Мотивация и стимулирование персонала предприятия в условиях инновационного развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-2(107). С. 88-91. DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-88-91. EDN GGROFC.

3. Кремнев А. А. Инновационные методы мотивации персонала на современных промышленных предприятиях // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 4. С. 68-72. DOI 10.37882/2223-2974.2024.04.19. EDN OIIVAU.

¹⁴ Наугольнова, И. А. Тенденции развития нефтяной промышленности Самарской области / И. А. Наугольнова, В. А. Цыбатов // Экономические отношения. – 2019. – Т. 9, № 4. – С. 3033-3044. – DOI 10.18334/eo.9.4.41278. – EDN ZKLZOD.

4. Баутин А. А. Мотивация трудовой деятельности персонала инновационных организаций // Инновации и инвестиции. 2023. № 12. С. 89-91. EDN CWHBGO.
5. Воробьев Н. А. Роль мотивации персонала в инновационной деятельности предприятия // Инновации и инвестиции. 2024. № 4. С. 126-128. EDN SUZWIC.
6. Маланяк С. В. эффективные методы поиска инновационных идей // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2022. Т. 19, № 8. С. 54-61. EDN ENTSQE.
7. Абузов А. Ю. Факторы, определяющие инвестиционную привлекательность и стоимость компании // Российская наука: актуальные исследования и разработки: Сборник научных статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях, Самара, 08 февраля 2022 года / Редколлегия: С.И. Ашмарина, В.А. Пискунов (отв. редакторы) [и др.]. Том Часть 1. – Самара: Самарский государственный экономический университет, 2022. С. 318-321. DOI 10.46554/Russian.science-2022.02-1-318/321. EDN JLXMGG.
8. Волкодавова, Е. В. Управление затратами на промышленных предприятиях: теория, методология, практика / Е. В. Волкодавова, И. А. Наугольнова. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2018. 164 с. ISBN 978-5-4365-3138-0. EDN PORMFL.
9. Konovalova, M. E. Geopolitical crises, the energy sector, and the financial capital market / M. E. Konovalova, A. Abuzov // E3S Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference “Development and Modern Problems of Aquaculture” (AQUACULTURE 2022), Divnomorskoe village, Krasnodar region, Russia, 26 сентября – 02 2022 года. Vol. 381. – EDP Sciences: EDP Sciences, 2023. P. 01042. DOI 10.1051/e3sconf/202338101042. – EDN IVMBNX.
10. Наугольнова И. А., Цыбатов В.А. Тенденции развития нефтяной промышленности Самарской области // Экономические отношения. 2019. Т. 9, № 4. С. 3033-3044. DOI 10.18334/eo.9.4.41278. EDN ZKLZOD.
11. Беляков Н.А., Кожухова Н.В. Мотивация сотрудников как важный фактор управления современной компанией//Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №11. С.1191-1201

Информация об авторах

ФАДЕЕВ ВЛАДИСЛАВ ДМИТРИЕВИЧ, аспирант, «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва, Россия

Information about the authors

FADEEV VLADISLAV DMITRIEVICH, Post-graduate student, Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia