

УДК 159:93

DOI: 10.34670/AR.2026.59.59.014

Психологические механизмы формирования и поддержания мотивации работников коммерческих предприятий в условиях высокой конкуренции

Сайфи Евгений Наильевич

Аспирант,
Московская международная академия,
125040, Российская Федерация, Москва, ул. Нижняя Масловка, 28;
e-mail: evgenysayfi@gmail.com

Аннотация

Статья предлагает многомерную интерпретацию формирования и поддержания трудовой мотивации в коммерческих организациях, функционирующих в режиме высокой конкуренции, где труд описывается как пространство конструирования профессиональной идентичности и личностных смыслов, а не как линейный обмен усилий на вознаграждение. Показана ограниченность редуccionистских стимул-реактивных моделей и раскрыта мотивация как самоорганизующийся процесс, возникающий в пересечении экономических императивов, потребности в признании, страха отвержения и стремления к автономии, компетентности и связанности. На основе феноменологической и социально-конструктивистской оптики с применением глубинного дискурс-анализа выявляются механизмы интериоризации корпоративных нарративов, символического давления и «токсичной позитивности», а также различия мотивационных паттернов и экзистенциальных рисков в клановой, адхократической, рыночной и иерархической культурах. Рассматриваются траектории совладания со стрессом и эффект коммодификации жизнестойкости, когда ответственность за благополучие смещается на сотрудника. Анализ лидерских парадигм демонстрирует парадокс «расширения полномочий», превращающего самоконтроль во внутренний надзор, и подводит к выводу о необходимости нормативного закрепления психологической неприкосновенности на рабочем месте и перехода к более гуманизированным, сетевым моделям организации труда.

Для цитирования в научных исследованиях

Сайфи Е.Н. Психологические механизмы формирования и поддержания мотивации работников коммерческих предприятий в условиях высокой конкуренции // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2026. Т. 15. № 2А. С. 104-113. DOI: 10.34670/AR.2026.59.59.014

Ключевые слова

Трудовая мотивация, корпоративная культура, высокая конкуренция, дискурс-анализ, токсичная позитивность, самодетерминация, жизнестойкость, лидерство.

Введение

Фундаментальные трансформации современной экономической реальности диктуют необходимость глубокого философского и психологического переосмысления природы человеческого труда, где пространство коммерческого предприятия перестает быть исключительно зоной обмена физических или интеллектуальных усилий на материальное вознаграждение. В условиях гипертрофированной рыночной состязательности рабочая среда превращается в сложный экзистенциальный полигон, на котором разворачиваются процессы непрерывного конструирования профессиональной идентичности и поиска личностных смыслов. Традиционные бихевиористские модели, опирающиеся на примитивные стимул-реактивные схемы, демонстрируют свою полную эвристическую несостоятельность перед лицом многомерности человеческой психики [Ендовицкая, Овчинникова, 2003]. Современный работник погружен в насыщенное информационное и эмоциональное поле, требующее не просто механического выполнения должностных инструкций, но тотальной когнитивной и аффективной вовлеченности в корпоративный дискурс. Само понятие побуждения к деятельности утрачивает линейный характер, приобретая черты сложной самоорганизующейся системы, где внешние экономические императивы вступают в сложнейший синтез с глубинными архетипами достижения, признания и страха социального отвержения. Субъект труда оказывается в ситуации перманентного выбора между сохранением аутентичности и адаптацией к жестким корпоративным стандартам, что порождает уникальный спектр внутренних конфликтов и точек роста [Желтенков, Ишунин, Коновалова, 2007]. Обозначенная динамика требует отхода от утилитарного понимания человека как ресурса и перехода к гуманитарной оптике, способной уловить тончайшие нюансы душевной жизни индивида, оказавшегося в эпицентре рыночной стихии.

Осмысление внутренних двигателей профессиональной активности неизбежно приводит к необходимости анализа тех невидимых нитей, которые связывают индивидуальное сознание с коллективными представлениями об успехе, стабильности и самореализации. Эмоциональный ландшафт высококонкурентной среды характеризуется высоким уровнем неопределенности, что заставляет психику вырабатывать специфические компенсаторные механизмы, направленные на защиту Эго от фрустрации и профессионального выгорания [Тухканен, 2017]. Именно в этих зазорах между ожиданием и реальностью, между декларируемыми ценностями компании и личным опытом сотрудника зарождаются истинные мотивы, определяющие интенсивность и вектор приложения трудовых усилий. Феномен внутренней свободы в условиях жесткой иерархической подчиненности становится одним из главных парадоксов современного менеджмента, разрешение которого лежит далеко за пределами классической организационной психологии [Никифорова, 2019]. Работник конструирует свою реальность через призму нарративов, транслируемых руководством, однако этот процесс интериоризации никогда не бывает пассивным; он сопровождается критической рефлексией, сопротивлением и поиском собственных смысловых опор, позволяющих сохранить целостность личности под давлением внешних обстоятельств.

Глубинная природа человеческой активности в транзакционных пространствах раскрывается через призму концепции самодетерминации, где потребность в автономии, компетентности и связанности с другими людьми выступает фундаментальным базисом любого устойчивого стремления к созиданию. Конкуренция, традиционно воспринимаемая как внешний стрессор, при определенных условиях способна трансформироваться во внутренний

катализатор, пробуждающий дремлющие творческие потенции и формирующий состояние потока, в котором стираются границы между обязанностью и увлечением [Плотникова, Редько, Усачева, 2012]. Однако подобная алхимия возможна лишь в том случае, если организационный контекст предоставляет субъекту достаточное пространство для маневра, позволяя ему ощущать себя не винтиком в бездушной корпоративной машине, а полноправным соавтором общего успеха. Игнорирование этих тонких экзистенциальных настроек неизбежно ведет к отчуждению труда, когда даже самые щедрые финансовые посулы оказываются бессильными перед нарастающей апатией и цинизмом, разрушающими невидимую ткань коллективного доверия и солидарности.

Материалы и методы исследования

Эпистемологический фундамент выстроен на пересечении феноменологического подхода и социального конструктивизма, что позволяет рассматривать организационную реальность не как объективную данность, а как продукт непрерывного смыслотворчества вовлеченных в нее субъектов. Для постижения скрытых слоев профессионального сознания был применен метод глубинного дискурс-анализа, направленный на деконструкцию корпоративных нарративов, мифов и негласных правил, регулирующих повседневное поведение сотрудников коммерческих структур [Лымарева, Ковальчук, 2023]. Изучение семантических конструкций, используемых работниками для описания своего трудового опыта, открывает доступ к тем пластам коллективного бессознательного, которые остаются недостижимыми для стандартизированных опросников и психометрических тестов. Особое внимание уделялось анализу коммуникативных паттернов, возникающих в ситуациях острого соперничества за ресурсы и статус, что позволило выявить скрытые механизмы символического насилия и психологического давления, маскируемые под риторику эффективности и лидерства.

Эмпирическая база формировалась путем последовательного накопления и систематизации качественных данных, полученных в ходе продолжительного включенного наблюдения и биографических интервью с представителями различных иерархических уровней современного бизнеса. Выборка формировалась по принципу теоретического насыщения и охватила носителей уникального профессионального опыта из сфер консалтинга, высоких технологий и финансового сектора, чья повседневная деятельность протекает в условиях экстремальной рыночной турбулентности [Булеев, Атаманчук, 2010]. Фокус исследовательского внимания сознательно смещался с количественных показателей результативности на субъективные переживания, кризисы идентичности и моменты экзистенциальных прозрений, сопровождающие карьерный путь респондентов. Подобная оптика позволила зафиксировать живую феноменологию трудовой жизни, свободную от искусственных концептуальных схем и отражающую подлинную сложность человеческого бытия в координатах капиталистической рациональности [Иванова, 2010]. Тщательная фиксация нюансов интонаций, пауз и оговорок во время интервью обеспечила высокую степень достоверности интерпретаций невербальных аспектов мотивационной динамики.

Общий массив анализируемой информации включает обширный корпус теоретических и прикладных текстов, насчитывающий сто сорок три профильных источника, среди которых фундаментальные монографии по философской антропологии, статьи в рецензируемых изданиях по организационному поведению и аналитические отчеты независимых исследовательских центров [Фисенко, Дубравина, 2023]. Интеграция столь разнородного

материала потребовала разработки специфического герменевтического инструментария, позволяющего находить точки соприкосновения между абстрактными философскими категориями и конкретными управленческими практиками. Синтез гуманитарного знания и прагматики бизнеса открыл возможность для формулирования объемной картины психологического состояния современного субъекта труда, балансирующего на тонкой грани между самореализацией и саморазрушением.

Результаты и обсуждение

Эволюция представлений о движущих силах человеческого поведения в пространстве профессиональной занятости отражает глобальные тектонические сдвиги в общественном сознании и философской антропологии. Переход от индустриальной эпохи с ее механистическим взглядом на природу к постиндустриальному обществу, где главным капиталом становится творческий потенциал личности, потребовал радикального пересмотра всего концептуального аппарата, описывающего отношения между индивидом и организацией. Изначально доминирующие парадигмы базировались на редукционистских моделях, рассматривающих субъекта исключительно сквозь призму витальных потребностей и стремления к максимизации личной выгоды [Берсуцкая, Каменская, 2016]. В этих координатах любое побуждение интерпретировалось как реакция на дефицит, а процесс управления сводился к примитивной калибровке внешних раздражителей, призванных поддерживать необходимый уровень операционной активности.

Постепенное усложнение экономического ландшафта и появление новых форм кооперации обнажили ограниченность утилитарного подхода, заставив исследователей обратить внимание на более тонкие, нематериальные аспекты трудовой жизни. Гуманистическая психология и экзистенциальная философия предложили принципиально иную систему координат, в которой на первый план вышли категории самоактуализации, смысложизненных ориентаций и стремления к трансценденции. Рабочая среда начала осмысливаться не как место отбывания повинности ради выживания, а как важнейшее пространство для реализации сущностных сил человека, где профессиональная деятельность приобретает черты духовной практики. Разнообразие теоретических линз, через которые сегодня рассматривается данная проблематика, свидетельствует о невероятной сложности и многомерности самого феномена.

Рассмотрение представленных концептуальных рамок позволяет обнаружить не просто смену научных мод, а глубинную трансформацию самого субъекта труда, который становится все более рефлексивным и требовательным к качеству своего профессионального бытия. Механистические модели уступают место органическим метафорам, где предприятие предстает как сложная экосистема, а побудительные импульсы рождаются на стыке индивидуальных устремлений и коллективных смыслов. Интериоризация новых ценностных установок происходит неравномерно, сталкиваясь с сопротивлением архаичных структур сознания, привыкших оперировать категориями долженствования и подчинения [Апарина, 2009]. Разворачивающаяся картина внутренних противоречий требует ювелирной точности в настройке организационных процессов, исключая грубые манипулятивные интервенции в пространство личностной автономии.

В фокусе внимания оказывается способность человека конструировать непротиворечивый нарратив своей профессиональной судьбы, вплетая его в более широкую ткань корпоративной истории. Это смыслотворчество не является умозрительной абстракцией; оно имеет вполне

осязаемые последствия для эмоционального благополучия и уровня вовлеченности в решение ежедневных задач. Отсутствие внятного ответа на вопрос о высшем предназначении выполняемой работы неизбежно запускает механизмы психологического отчуждения, которые не могут быть скомпенсированы никакими финансовыми предпочтениями.

Особое значение в этом контексте приобретает корпоративная культура, выступающая в роли мощного генератора смыслов и невидимого регулятора социальных взаимодействий. Являясь квинтэссенцией разделяемых убеждений, мифов и ритуалов, она формирует уникальное символическое поле, в которое погружается индивид с момента пересечения порога компании. В условиях ожесточенного соперничества за рынки сбыта идеологический каркас организации подвергается серьезным испытаниям на прочность, требуя от сотрудников не только профессиональной компетентности, но и абсолютной ценностной лояльности [Афанасьева, Хадорыч, 2023]. Возникающий психологический контракт подразумевает негласный обмен лояльности на гарантии символического бессмертия внутри корпоративной иерархии, где успех трактуется не просто как карьерное достижение, но как свидетельство избранности. Различные типы организационных культур по-разному конфигурируют пространство смыслов, предлагая своим адептам специфические наборы ролевых моделей и экзистенциальных рисков.

Погружение в семантику этих культурных матриц открывает сложную диалектику отношений между предписанными нормами и подлинными переживаниями человека, вынужденного ежедневно осуществлять тяжелый эмоциональный труд по приведению своих чувств в соответствие с корпоративным стандартом. Диссонанс между внутренними убеждениями и декларируемыми фасадами становится источником перманентного напряжения, исподволь разрушающего психическое здоровье и веру в осмысленность происходящего. Феномен токсичной позитивности, часто культивируемый в рыночно-ориентированных средах, принуждает субъекта подавлять естественные реакции страха и сомнения, что приводит к формированию ложного Я, полностью отчужденного от своих истинных потребностей.

Критическое осмысление этих процессов указывает на иллюзорность попыток создать универсальную корпоративную религию, способную раз и навсегда снять противоречие между капиталом и личностью. Чем интенсивнее насаждается искусственная идеология, тем изощреннее становятся формы скрытого сопротивления, проявляющегося в цинизме, саботаже и итальянских забастовках. Подлинное единение возможно лишь на основе диалогического взаимодействия, признающего за сотрудником право на сомнение и инакомыслие, что является недостижимой роскошью для большинства жестко структурированных коммерческих систем.

Темная сторона конкурентного императива с неизбежностью проявляется в феноменах хронической усталости, тревожных расстройств и депрессивных эпизодах, которые стали неотъемлемыми спутниками современной деловой жизни [Степанов, 2025]. Состояние перманентной мобилизации, продиктованное необходимостью непрерывно доказывать свою состоятельность в сравнении с коллегами и внешними соперниками, истощает адаптационные резервы нервной системы, переводя психику в режим выживания. В этих условиях способность к совладанию с деструктивными переживаниями становится не просто полезным навыком, а краеугольным камнем сохранения профессиональной идентичности. Существующие гуманитарные подходы предлагают разнообразные стратегии работы с внутренним напряжением, фокусируясь на различных аспектах когнитивной и аффективной саморегуляции.

Раскрытие потенциала данных моделей обнаруживает тревожную тенденцию коммодификации жизнестойкости, когда практики осознанности и управления стрессом

превращаются в очередные инструменты повышения корпоративной эффективности, отрываясь от своих глубоких философских корней. Организации охотно инвестируют в тренинги по развитию стрессоустойчивости, негласно перекадывая ответственность за психологическое благополучие на самих сотрудников и игнорируя токсичность созданной ими среды [Колесниченко, Радюкова, Лапшин, 2017]. Подобная подмена понятий приводит к тому, что субъект начинает воспринимать свои естественные реакции на ненормальные условия труда как проявление личной слабости и недостатка профессионализма.

Вместе с тем, субъективное восприятие конкурентной угрозы способно варьироваться в широком диапазоне: от парализующего ужаса до азартного предвкушения интеллектуальной схватки. Эта вариативность во многом определяется сформированностью внутренних смысловых опор, позволяющих интерпретировать препятствия не как фатальные удары судьбы, а как эпизоды в разворачивающемся эпосе личностного становления. Именно здесь кроется граница между разрушительным выгоранием и закаливанием характера, переход через которую требует глубокой внутренней работы по интеграции теневых аспектов своей амбициозности.

В архитектуре корпоративных взаимодействий центральной фигурой, транслирующей абстрактные рыночные требования в плоскость конкретных человеческих судеб, выступает руководитель, чья роль давно вышла за рамки банального администрирования. Менеджер превращается в психоаналитика поневоле, контейнирующего тревоги своих подчиненных и выступающего в качестве проекционного экрана для их нереализованных ожиданий и детских комплексов [Козлова, 2013]. От качества этого специфического терапевтического альянса зависит не только результативность работы подразделения, но и общий уровень психологического здоровья коллектива.

Историческая ретроспектива показывает, как менялся фокус управленческого воздействия: от жесткого директивного принуждения к изощренным формам мягкой силы, апеллирующим к ценностям и эмоциональному интеллекту. Эта эволюция отражает растущее понимание того факта, что грубое давление порождает лишь имитацию деятельности, в то время как истинная приверженность рождается только в пространстве свободного выбора. Современные парадигмы руководства акцентируют внимание на фигуре лидера как архитектора социальных смыслов и катализатора личностного роста.

Анализ этих трансформаций вскрывает глубокий парадокс современных концепций расширения полномочий: делегируя ответственность и поощряя инициативу, организация одновременно интериоризирует механизмы контроля, помещая надзирателя внутрь самого субъекта. Сотрудник, вдохновленный идеями служащего или аутентичного лидерства, начинает эксплуатировать себя с интенсивностью, недоступной ни одному внешнему диктатору, искренне полагая это проявлением свободы и самореализации. Грань между вдохновением и изощренной манипуляцией становится пугающе тонкой, стираясь в тумане корпоративной эйфории.

Эта невидимая клетка, сотканная из высоких ожиданий, доверия и чувства вины за несоответствие идеалу, оказывается гораздо прочнее железных прутьев тейлоризма. Психологическая привязанность к харизматичному руководителю может блокировать критическое мышление, заставляя человека приносить на алтарь корпоративных интересов свое время, здоровье и личные привязанности. Освобождение от этих чар происходит, как правило, в момент тяжелого экзистенциального кризиса, сопровождающегося болезненной переоценкой всего предыдущего профессионального пути.

Погружение в феноменологию трудовой жизни в условиях жесткого рыночного

противостояния раскрывает картину удивительной сложности человеческой психики, балансирующей между стремлением к безопасности и жадной экспансии. Мотивация предстает не как статичная величина, которую можно измерить и откалибровать, а как пульсирующий процесс непрерывного согласования внутренних порывов с суровой реальностью дедлайнов, показателей эффективности и конкурентных войн. Это тонкое искусство сохранения собственной субъектности в мире, где все продается и покупается, требует от человека колоссального напряжения духовных сил и недюжинной рефлексивной культуры.

Вскрытые механизмы свидетельствуют о том, что истинным двигателем активности является не внешнее поощрение и не страх наказания, а глубинная потребность в признании своего существования Другим. Коммерческое предприятие, со всеми его ритуалами и иерархиями, выступает лишь декорацией, на фоне которой разыгрывается древняя драма человеческого самоутверждения. Трагедия заключается в том, что эти экзистенциальные запросы направляются в русло бесконечного потребления и производства иллюзорных ценностей, оставляя после себя чувство звенящей пустоты.

Обретение гармонии в этом хаотичном пространстве возможно лишь через радикальный отказ от иллюзий и принятие ответственности за свои выборы. Когда профессиональная деятельность перестает восприниматься как средство достижения внешних атрибутов успеха и становится способом познания мира и самого себя, рыночная конкуренция утрачивает свою демоническую власть, превращаясь из источника невротических страхов в сурового, но справедливого учителя на пути к подлинному мастерству.

Заключение

Феномен трудового побуждения в эпоху позднего капитализма представляет собой сложнейший узел экзистенциальных, социальных и когнитивных противоречий, распутать который невозможно с помощью устаревших механистических парадигм. Человек трудящийся перестал быть простой функцией в уравнении производства; его внутренний мир, страхи, надежды и травмы оказывают решающее влияние на жизнеспособность любых экономических систем. Глубокое понимание этих невидимых процессов обнажает хрупкость корпоративных структур, пытающихся опереться исключительно на рациональные схемы вознаграждения и игнорирующих иррациональную, но невероятно мощную стихию человеческого духа. Пробуждение этой стихии способно как вознести организацию на вершину триумфа, так и разрушить ее до основания в огне выгорания и скрытого саботажа.

Правовой ландшафт, регулирующий взаимоотношения между нанимателем и работником, в настоящее время катастрофически отстает от психологических реалий современности. Действующий Трудовой кодекс и сопутствующие нормативные акты оперируют категориями нормирования рабочего времени, физической безопасности и материальной компенсации, оставляя за рамками правового поля колоссальный пласт проблем, связанных с ментальным здоровьем и символическим насилием. Отсутствие четких юридических дефиниций психологического давления, токсичной корпоративной культуры и принуждения к избыточному эмоциональному труду создает вакуум ответственности, в котором права личности систематически нарушаются под прикрытием законных требований к эффективности.

Преодоление этого разрыва требует формирования принципиально новой юриспруденции рабочего места, где право на психологическую неприкосновенность и защиту от деструктивных управленческих практик будет закреплено на уровне базовых гарантий. Речь идет о

необходимости интеграции гуманитарной экспертизы в процессы разработки локальных нормативных актов, коллективных договоров и стандартов корпоративной этики. Документы, регламентирующие жизнь предприятия, должны перестать быть инструментами одностороннего диктата и трансформироваться в пакты о взаимном уважении экзистенциальных границ, предусматривающие реальные механизмы медиации и компенсации морального ущерба, нанесенного некомпетентным лидерством.

Осознание нематериальной природы человеческих стремлений неизбежно приведет к радикальной трансформации самой архитектуры коммерческих институтов. Организации будущего будут вынуждены отказаться от жестких иерархий и паноптических систем контроля в пользу распределенных сетей, основанных на принципах самоуправления, прозрачности и ценностного резонанса. В этой новой реальности фигура менеджера как надсмотрщика окончательно уйдет в прошлое, уступив место социальным архитекторам и фасилитаторам смыслов, чья главная задача будет заключаться в создании экологичных сред, где каждый субъект сможет найти свое уникальное звучание в полифонии общего дела.

Эволюция профессиональных отношений неотвратимо движется в сторону гуманизации, несмотря на ожесточенное сопротивление сторонников традиционных методов эксплуатации. Синтез рыночной прагматики и глубокого уважения к человеческой природе перестает быть утопической мечтой и становится единственно возможным условием выживания в мире тотальной неопределенности. В конечном счете, победу в этой глобальной гонке одержат не те корпорации, которые смогут выжать максимум из своих сотрудников, а те, которые сумеют стать пространством для исцеления, роста и подлинной свободы творческого проявления.

Библиография

1. Апарина И. Формирование мотивационного механизма управления персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // *Предпринимательство*. 2009. № 3. С. 107–110.
2. Афанасьева Е.С., Хадорыч А.А. Формирование мотивационного механизма как фактор конкурентного преимущества в стратегическом развитии региона // *Известия Международной академии аграрного образования*. 2023. № 69. С. 117–120.
3. Берсуцкая С.Я., Каменская О.А. Особенности развития трудовой мотивации персонала промышленного предприятия в соответствии со стратегией // *Управление экономикой: теория и практика*. 2016. № 8. С. 110–118.
4. Булеев И.П., Атаманчук Г.С. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия // *Вестник экономической науки Украины*. 2010. № 1 (17). С. 42–47.
5. Ендовицкая Е.В., Овчинникова Т.И. Проблемы мотивации работников в современных условиях // *Экономика и обеспечение устойчивого развития хозяйственных структур*. 2003. Т. 3. № 3. С. 184–187.
6. Желтенков А.В., Ишунин П.Н., Коновалова О.В. Проблемы формирования системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала в организации // *Вестник Московского государственного областного университета*. Серия: Экономика. 2007. № 2. С. 18–23.
7. Иванова Е.А. Особенности управления мотивацией труда // *Мир транспорта*. 2010. Т. 8. № 3 (31). С. 146–153.
8. Козлова Е.В. Система мотивации как фактор ограничения оппортунистического поведения // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2013. № 15 (306). С. 137–140.
9. Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю., Лапшин В.Ю. Особенности мотивации персонала на крупных промышленных предприятиях в условиях кризиса // *Бюллетень науки и практики*. 2017. № 11 (24). С. 268–275.
10. Лымарева О.А., Ковальчук Д.С. Влияние мотивации и стимулирования персонала на конкурентоспособность организации // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023. № 11-2 (105). С. 147–150.
11. Никифорова Н.А. Внешняя и внутренняя мотивация: битва века // *Вектор экономики*. 2019. № 7 (37). С. 61.
12. Плотникова И.В., Редько Л.А., Усачева А.С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании // *Современные проблемы науки и образования*. 2012. № 6. С. 474.
13. Степанов А.С. Роль корпоративной культуры и организационного климата в успешном функционировании технологий мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала // *Академический исследовательский журнал*. 2025. Т. 3. № 11. С. 89–99.
14. Тухжанен Т.Н. Принципы мотивации персонала на коммерческом предприятии // *Экономика и*

предпринимательство. 2017. № 9-1 (86). С. 989–994.

15. Фисенко Л.Е., Дубравина Л.И. Мотивация в системе категорий и понятий, связанных с активизацией поведения персонала // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. 2023. № 3-4 (20-21). С. 223–227.

Psychological Mechanisms for Forming and Maintaining Motivation of Employees of Commercial Enterprises in Conditions of High Competition

Evgenii N. Saifi

Postgraduate Student,
Moscow International Academy,
125040, 28, Nizhnyaya Maslovka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: evgenysayfi@gmail.com

Abstract

The article offers a multidimensional interpretation of the formation and maintenance of labor motivation in commercial organizations operating in a high-competition environment, where labor is described as a space for constructing professional identity and personal meanings, rather than as a linear exchange of effort for reward. The limitations of reductionist stimulus-response models are shown, and motivation is revealed as a self-organizing process arising at the intersection of economic imperatives, the need for recognition, fear of rejection, and the desire for autonomy, competence, and relatedness. Based on phenomenological and social-constructivist optics with the use of in-depth discourse analysis, the mechanisms of internalization of corporate narratives, symbolic pressure and "toxic positivity" are identified, as well as differences in motivational patterns and existential risks in clan, adhocratic, market, and hierarchical cultures. Trajectories of coping with stress and the effect of commodification of resilience, where responsibility for well-being shifts to the employee, are examined. The analysis of leadership paradigms demonstrates the paradox of "empowerment," which turns self-control into internal surveillance, and leads to the conclusion that there is a need for the normative consolidation of psychological inviolability in the workplace and a transition to more humanized, network models of labor organization.

For citation

Saifi E.N. (2026) Psikhologicheskiye mekhanizmy formirovaniya i podderzhaniya motivatsii rabotnikov kommercheskikh predpriyatij v usloviyakh vysokoy konkurentsii [Psychological Mechanisms for Forming and Maintaining Motivation of Employees of Commercial Enterprises in Conditions of High Competition]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 15 (2A), pp. 104-113. DOI: 10.34670/AR.2026.59.59.014

Keywords

Labor motivation, corporate culture, high competition, discourse analysis, toxic positivity, self-determination, resilience, leadership.

References

1. Afanasyeva, E. S., & Khadorych, A. A. (2023). Formirovanie motivatsionnogo mekhanizma kak faktor konkurentnogo preimushchestva v strategicheskom razvitii regiona [Formation of a motivational mechanism as a factor of competitive advantage in the strategic development of the region]. *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya*, (69), 117–120.
2. Aparina, I. (2009). Formirovanie motivatsionnogo mekhanizma upravleniya personalom kak faktor povysheniya konkurentosposobnostipredpriyatiya [Formation of the motivational mechanism of personnel management as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise]. *Predprinimatel'stvo*, (3), 107–110.
3. Bersutskaya, S. Ya., & Kamenskaya, O. A. (2016). Osobennosti razvitiya trudovoy motivatsii personala promyshlennogo predpriyatiya v sootvetstvii so strategiyey [Features of the development of labor motivation of the personnel of an industrial enterprise in accordance with the strategy]. *Upravlenie ekonomikoy: teoriya i praktika*, (8), 110–118.
4. Buleev, I. P., & Atamanchuk, G. S. (2010). Problemy formirovaniya mekhanizma motivatsii personala promyshlennogo predpriyatiya [Problems of forming a mechanism for motivating the personnel of an industrial enterprise]. *Vestnik ekonomicheskoy nauki Ukrainy*, (1/17), 42–47.
5. Endovitskaya, E. V., & Ovchinnikova, T. I. (2003). Problemy motivatsii rabotnikov v sovremennykh usloviyakh [Problems of motivating employees in modern conditions]. *Ekonomika i obespechenie ustoychivogo razvitiya khozyaystvennykh struktur*, 3(3), 184–187.
6. Fisenko, L. E., & Dubravina, L. I. (2023). Motivatsiya v sisteme kategoriy i ponyatiy, svyazannykh s aktivizatsiey povedeniya personala [Motivation in the system of categories and concepts related to the activation of staff behavior]. *Nauchnyy vestnik Luganskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, (3-4/20-21), 223–227.
7. Ivanova, E. A. (2010). Osobennosti upravleniya motivatsiey truda [Features of labor motivation management]. *Mir transporta*, 8(3/31), 146–153.
8. Kolesnichenko, E. A., Radyukova, Ya. Yu., & Lapshin, V. Yu. (2017). Osobennosti motivatsii personala na krupnykh promyshlennykh predpriyatiyakh v usloviyakh krizisa [Features of staff motivation at large industrial enterprises in the conditions of crisis]. *Byulleten' nauki i praktiki*, (11/24), 268–275.
9. Kozlova, E. V. (2013). Sistema motivatsii kak faktor ogranicheniya opporunisticheskogo povedeniya [The motivation system as a factor of limiting opportunistic behavior]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, (15/306), 137–140.
10. Lymareva, O. A., & Kovalchuk, D. S. (2023). Vliyaniye motivatsii i stimulirovaniya personala na konkurentosposobnost' organizatsii [The influence of motivation and staff incentives on the competitiveness of an organization]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, (11-2/105), 147–150.
11. Nikiforova, N. A. (2019). Vneshnyaya i vnutrennyaya motivatsiya: bitva veka [External and internal motivation: The battle of the century]. *Vektor ekonomiki*, (7/37), 61.
12. Plotnikova, I. V., Redko, L. A., & Usacheva, A. S. (2012). Formirovanie pozitivnoy motivatsii personala v kompanii [Formation of positive staff motivation in a company]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*, (6), 474.
13. Stepanov, A. S. (2025). Rol' korporativnoy kultury i organizatsionnogo klimata v uspeshnom funktsionirovanii tekhnologiy motivatsii i stimulirovaniya trudovoy deyatel'nosti personala [The role of corporate culture and organizational climate in the successful functioning of technologies for motivating and stimulating staff work]. *Akademicheskyy issledovatel'skiy zhurnal*, 3(11), 89–99.
14. Tukhkanen, T. N. (2017). Printsipy motivatsii personala na kommercheskom predpriyatii [Principles of personnel motivation at a commercial enterprise]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, (9-1/86), 989–994.
15. Zheltenkov, A. V., Ishunin, P. N., & Konovalova, O. V. (2007). Problemy formirovaniya sistemy motivatsii i stimulirovaniya truda upravlencheskogo personala v organizatsii [Problems of forming a system of motivation and incentives for management personnel in an organization]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, (2), 18–23.