

## БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ ПЕРСОНАЛА И РАБОТОДАТЕЛЕЙ: ОЦЕНКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ

Евгений Андреевич Паньков<sup>1</sup>, Сергей Геннадьевич Камшилов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия. manager@csu.ru.

<sup>2</sup>Челябинский государственный университет,  
Челябинск, Россия. manager@csu.ru.

**Аннотация.** Основной тезис статьи заключается в том, что взаимосвязь между удовлетворённостью работников и эффективностью работы предприятия становится ключевым элементом для достижения коммерческих целей. Успешная реализация политики мотивации и стимулирования требует учёта интересов обеих сторон: работодателей, стремящихся к максимизации прибыли, и сотрудников, заинтересованных в справедливом вознаграждении и условиях труда.

**Ключевые слова:** трудовой договор, судебное решение, злоупотребление правом, защита трудовых прав, трудовые споры, баланс интересов

**Для цитирования:** Паньков Е. А., Камшилов С. Г. Баланс интересов персонала и работодателей: оценка и регулирование // Общество, экономика, управление. 2025. Т. 10, № 2. С. 34–40. DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-2-34-40

Original article

### BALANCING THE INTERESTS OF STAFF AND EMPLOYERS: ASSESSMENT AND REGULATION

Evgeniy A. Pankov<sup>1</sup>, Sergei G. Kamshilov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.  
manager@csu.ru

<sup>2</sup>Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia.  
manager@csu.ru.

**Abstract.** The main thesis of the article is that the relationship between employee satisfaction and enterprise performance is becoming a key element for achieving commercial goals. The successful implementation of motivation and incentive policies requires consideration of the interests of both parties: employers seeking to maximize profits, and employees interested in fair remuneration and working conditions.

**Keywords:** Employment contract, court decision, abuse of law, protection of labor rights, labor disputes, balance of interests

**For citation:** Pankov EA, Kamshilov SG. Balancing the interests of staff and employers: assessment and regulation. *Society, economy, management*. 2025;10(2):34-40. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2025-10-2-34-40

Взаимосвязь между удовлетворённостью работников и эффективностью работы предприятия становится ключевым элементом для достижения коммерческих целей. Успешная реализация политики мотивации и стимулирования требует учёта интересов обеих сторон: работодателей, стремящихся к максимизации

прибыли, и сотрудников, заинтересованных в справедливом вознаграждении и условиях труда. Специфика данного баланса проявляется в необходимости соблюдения трудового законодательства, которое устанавливает минимальные стандарты для охраны прав работников. При этом работодатели должны учитывать не только юридические аспекты, но и моральные нормы, что способствует созданию положительного

имиджа компании и повышению уровня вовлеченности сотрудников.

В контексте заявленной темы выделим несколько ключевых аспектов, основанных на исследованиях ряда авторов. Так Л. С. Фёдорова акцентирует внимание на необходимости применения системного подхода к оценке интересов как работников, так и работодателей. Она предлагает разнообразные методы, включая анкетирование, интервью и анализ данных, которые помогают выявить реальные потребности обеих сторон [9].

И. В. Смирнов исследует, каким образом цифровизация процессов организации изменяет динамику отношений между работниками и работодателями. В условиях быстро меняющейся технологической среды возникает необходимость адаптации методов оценки интересов. Автор подчёркивает, что использование цифровых инструментов для мониторинга и анализа этих интересов может привести к более точным и оперативным решениям. Это также открывает новые возможности для гибкого управления трудовыми процессами и повышения вовлеченности сотрудников [8].

Е. А. Петрова рассматривает проблемы регулирования трудовых отношений, акцентируя внимание на необходимости адаптации законодательства к новым реалиям [7]. Она утверждает, что традиционные подходы к регулированию могут не учитывать специфические потребности современного рынка труда, и предлагает рассмотреть более гибкие механизмы регулирования, способствующие созданию устойчивых трудовых отношений.

Таким образом, баланс интересов персонала и работодателя — это важный аспект управления человеческими ресурсами, который влияет на производительность, удовлетворённость работников и общую атмосферу в организации. Представим основные элементы, которые следует учитывать при достижении этого баланса:

1. Коммуникация и обратная связь:

- открытое общение: важно создать культуру открытого общения, где сотрудники могут свободно выражать свои мнения, идеи и беспокойства;
- регулярные опросы: проведение опросов по удовлетворённости сотрудников поможет понять их потребности и ожидания;
- обратная связь от руководства: регулярные встречи один на один или командные обсуждения помогают поддерживать связь между персоналом и руководством.

2. Разработка политики и практик:

- конкурентоспособные зарплаты: проведение анализа рынка труда для обеспечения справедливой оплаты труда;

- программы обучения и развития: инвестирование в обучение сотрудников для повышения их квалификации и карьерных перспектив;

- гибкость в работе: предоставление возможностей для гибкого графика работы или удалённой работы, что может повысить удовлетворённость сотрудников.

3. Создание позитивной рабочей среды:

- корпоративная культура: формирование культуры, основанной на доверии, уважении и поддержке, способствует улучшению отношений между работодателем и персоналом;

- признание и вознаграждение: внедрение систем признания достижений сотрудников, что повышает мотивацию и лояльность.

4. Управление конфликтами:

- системы разрешения конфликтов: разработка чётких процедур для разрешения конфликтов и недопонимания между сотрудниками и руководством;

- медиация: использование сторонних посредников для решения споров может помочь избежать эскалации конфликтов.

5. Участие сотрудников в принятии решений:

- вовлечение в процессы: привлечение сотрудников к процессам принятия решений, особенно в тех областях, которые непосредственно касаются их работы.

- инициативы по улучшению: создание групп или комитетов, где сотрудники могут предлагать идеи по улучшению процессов и условий труда.

6. Мониторинг и оценка:

- оценка удовлетворённости: регулярное проведение опросов о степени удовлетворённости работников условиями труда и корпоративной культурой;

- анализ текучести кадров: изучение причин увольнений для выявления проблемных областей.

Рассмотрим далее юридические аспекты баланса интересов. С точки зрения концепции интегративного понимания права более уместно использовать термин «баланс прав и правовых интересов» (табл. 1)

Далее представим список интересов, которые могут быть у работодателя и сотрудников в рамках трудовых отношений. Он демонстрирует, что обе стороны имеют свои потребности и цели, которые могут как пересекаться, так и противоречить друг другу [2; 5].

Интересы работодателя:

- увеличение производительности и эффективности;
- снижение текучести кадров;

Таблица 1  
Table 1**Баланс интересов персонала и работодателей**  
**Balancing the interests of staff and employers**

Критерии	Работодатель	Персонал
Самореализация	Инновации, ответственность, творчество	Развитие, достижения, новаторство
Признание	Лояльные клиенты, довольный персонал	Статус, должность, профессионализм
Социум	Корпоративное поведение	Благоприятный климат
Безопасность	Техника безопасности, коммерческая тайна	Охрана труда, стабильность, защищённость
Физиология	Денежный оборот, непрерывность деятельности	Условия труда, режим работы, восстановление

- сохранение конкурентоспособности;
- соблюдение финансовых показателей и прибыльности;
- формирование положительного имиджа компании.

**Интересы персонала:**

- конкурентоспособная заработная плата и льготы;
- возможности для карьерного роста и профессионального развития;
- условия труда и баланс между работой и личной жизнью;
- признание и уважение со стороны руководства;
- безопасная и поддерживающая рабочая среда.

На наш взгляд, баланс прав и правовых интересов между работником и работодателем достигается, во-первых, через правовое регулирование, которое осуществляется с помощью различных форм российского и международного трудового права. Это, в первую очередь, осуществляется через национальные правовые акты, такие как Конституция и Трудовой кодекс.

В последнее время обсуждение баланса интересов стало весьма актуальным. Эти вопросы находят отражение и в документах государственных органов. Например, 23 сентября 2020 года Правительство Российской Федерации утвердило Общенациональный план действий, направленный на улучшение баланса интересов всех заинтересованных сторон в процессе банкротства. В специальной литературе, посвящённой современным проблемам трудового права, активно рассматриваются вопросы, касающиеся баланса интересов участников трудовых отношений. Некоторые исследователи даже утверждают, что существует целая концепция «баланса интересов», и определяют её роль в российском трудовом праве.

Ю. В. Иванова утверждает, что основная задача правовой системы заключается в установлении баланса интересов в обществе. Н. Л. Лютов, проанализировав соотношение экономических прав предпринимателей и социально-трудовых

прав работников, пришёл к обоснованному выводу о наличии несправедливого перевеса в пользу предпринимателей. Автор подчёркивает, что баланс интересов в трудовых отношениях (или, точнее, в правоотношениях) регулируется трудовым правом через сочетание государственного и договорного регулирования, [6].

В практической части статьи рассмотрим баланс интересов на примере трёх компаний: АО НПК «Теко», ООО «Альфа-М» и ООО «Трубинвест». Кратко опишем каждую из этих организаций, чтобы лучше понять их специфику и область деятельности:

1. АО НПК «Теко» — российская компания, специализирующаяся на разработке и производстве высокотехнологичного оборудования для различных отраслей, включая энергетическую, нефтегазовую и оборонную. Предприятие активно внедряет инновации и ориентируется на качество своей продукции. Основное внимание уделяется научным исследованиям и разработкам, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной на рынке.
2. ООО «Альфа-М» — это компания, занимающаяся производством и поставками строительных материалов и комплектующих. Она предлагает широкий ассортимент продукции для строительной отрасли, включая как традиционные, так и инновационные решения. «Альфа-М» стремится к устойчивому развитию и использует современные технологии для повышения качества своих товаров и услуг.
3. ООО «Трубинвест» — предприятие, специализирующееся на производстве трубопроводной арматуры и других изделий для нефтегазовой, химической и энергетической промышленности. Компания ориентируется на высокие стандарты качества и надёжности своей продукции, а также активно развивает экспортные направления, что способствует укреплению позиций на международном рынке.

Представим средний уровень удовлетворённости персонала этими компаниями на рис. 1 и средний уровень удовлетворённости компаний своими сотрудниками на рис. 2. Данные об удовлетворённости персонала (см. рис. 1) показывают в целом положительную динамику и высокий уровень лояльности к компании. Тем не менее важно не игнорировать мнение небольшой группы сотрудников, которые могут быть не полностью удовлетворены. Акцент на их потребности и проблемы поможет создать более гармоничную рабочую атмосферу и повысить общий уровень удовлетворённости в коллективе.

Данные из рис. 2 свидетельствуют в целом об очень высоком уровне удовлетворённости компаний своими сотрудниками. Подавляющее большинство выражает позитивное отношение (80 %), причём 30 % полностью довольны.

В Трудовом кодексе РФ ярким примером баланса правовых интересов сторон трудового правоотношения являются принципы и нормы, связанные с трудовым договором. В рамках этого института свобода трудового договора огра-

ничивается определёнными запретами, чтобы защитить «слабую» сторону — работника. Например, ТК РФ устанавливает специальные гарантии для работников при заключении трудового договора (статья 64), нарушение которых может привести к негативным последствиям для работодателя, включая возможность заключения трудового договора по решению суда по иску соискателя. Таким образом, Трудовой кодекс Российской Федерации представляет собой систему правовых норм, направленных на достижение баланса прав и интересов работников и работодателей с учётом интересов государства и общества [1].

Этот вывод основывается на части 2 статьи 1 ТК РФ, где обозначена основная задача трудового законодательства — создание условий для «оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений и интересов государства». Таким образом, в статье 1 ТК РФ используется социальная категория «интерес». В табл. 2 представлены интересы персонала в компаниях АО НПК «Теко», ООО «Альфа-М», ООО «Трубинвест».

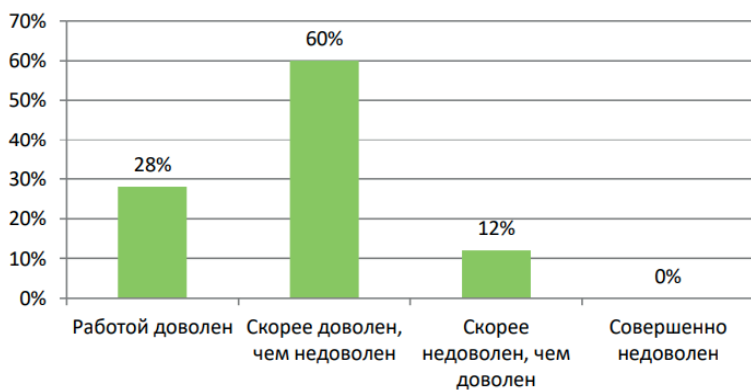


Рис. 1. Средний уровень удовлетворённости персонала компаниями  
 Fig. 1. Average level of staff satisfaction with companies



Рис. 2. Средний уровень удовлетворённости компаний своими сотрудниками  
 Fig. 2. The average level of satisfaction of companies with their employees

Таблица 2  
Table 2**Интересы персонала в компаниях АО НПК «Теко», ООО «Альфа-М», ООО «Трубинвест»**  
**Personnel interests in the companies of JSC NPK Teco, LLC Alfa-M, LLC Trubinvest**

	АО НПК «Теко»	ООО «Альфа-М»	ООО 2Трубинвест2
Условия труда	Стабильные условия, социальные гарантии	Более гибкие условия, но меньше гарантий	Индивидуальный подход, но ограниченные ресурсы
Заработная плата	Конкурентоспособные зарплаты и бонусы	Гибкая система оплаты, возможно ниже	Варьируется, бонусы зависят от состояния компании
Корпоративная культура	Чётко прописанные ценности, комфортная	Менее формальная, гибкая культура	Дружелюбная атмосфера, тесное взаимодействие
Возможности роста	Обширные возможности для роста и обучения	Ограниченные возможности, в зависимости от руководства	Быстрое продвижение, но ограниченные возможности
Обратная связь	Механизмы обратной связи от сотрудников	Менее формализованные	Прямая связь с руководством, лучшее понимание потребностей
Социальные гарантии	Высокий уровень социальных гарантий	Ограниченные социальные гарантии	Ограниченные социальные гарантии

Ярким примером баланса интересов сторон трудовых отношений в Трудовом кодексе РФ служат принципы и нормы, касающиеся трудового договора. В рамках этого института свобода трудового договора ограничивается установленным запретом в интересах «слабой» стороны — работника. Например, ТК РФ предоставляет работнику специальные гарантии при заключении трудового договора (статья 64), нарушение которых может повлечь негативные правовые последствия для работодателя, включая возможность заключения трудового договора на основании судебного решения по иску соискателя [3].

Таким образом, уровень удовлетворённости сотрудников является важным показателем общего климата в организации и может оказывать значительное влияние на её эффективность. Однако в случае, если недовольство сотрудников не будет учтено и решено, это может привести к серьёзным последствиям, включая возникновение трудовых споров и судебных разбирательств.

Вторым инструментом, способствующим достижению баланса правовых интересов в трудовых отношениях, является индивидуальное регулирование. Отметим мнение В. В. Ершова, который считает, что индивидуальное регулирование является своего рода «компенсаторным» правовым инструментом, способствующим «внутреннему саморегулированию» наряду с «внешним» правовым регулированием в рамках действующих принципов и норм права. В зависимости от субъектов права и их волевого аспекта В. В. Ершов выделяет несколько типов индивидуального регулирования: индивидуальное саморегулирование, индивидуальное договорное регулирование, индивидуальное медиатив-

ное регулирование и индивидуальное судебное регулирование [4].

Правовое регулирование должно обязательно дополняться индивидуальным регулированием трудовых отношений, особенно через судебное и договорное регулирование. Суд играет ключевую роль в индивидуальном регулировании, способствуя достижению баланса между правами и законными интересами работников и работодателей. При этом суду следует учитывать не только основные цели трудового законодательства (ст. 1 ТК РФ), но и фактическое состояние трудовых отношений. Российские правоприменители, основываясь на действующих формах трудового права, должны принимать решения, опираясь на нормы и принципы права, а не на такие понятия, как «справедливость», «разумность» или «добросовестность».

Разрешая трудовые споры и гражданские дела, суды в мотивировочной части своих решений ссылаются на неразумные, несправедливые и недобросовестные действия «сторон отношения», т.е., на наш взгляд, на моральные категории, не право. При этом в этих судебных решениях часто указывается на наличие или отсутствие «баланса интересов сторон отношений», в том числе гражданских и трудовых. Например, в п. 3 Постановления Пленума ВАС РФ № 16 «О свободе договора и её пределах»<sup>1</sup> указывается, что при отсутствии выраженного запрета в действующей норме права, регламентирующей права и обязанности, вытекающие из договора, эта норма является императивной при наличии условий:

<sup>1</sup> О свободе договора и ее пределах : постановвл. Пленума ВАС РФ от 14.03.2014 № 16 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_161322/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161322/) (дата обращения: 11.04.2025).

если исходя из целей правового регулирования это необходимо для защиты «особо значимых охраняемых законом интересов» (например, интересов «слабой» стороны договора, третьих лиц, публичных интересов и т.д.), недопущения грубого нарушения баланса интересов сторон, либо императивный характер нормы следует из сущности правовой регламентации данного вида договора.

В заключение следует подчеркнуть, что в контексте управления человеческими ресурсами и менеджмента важно различать общее понятие «баланса интересов» как социальной идеи и более прикладную, оперативную категорию — «баланс потребностей, ожиданий и вклада» участников трудовых отношений, то есть работника и работодателя. Первое понятие — это широкая, часто абстрактная концепция. Второе — это фундаментальный принцип эффективного взаимодействия в организации, который определяет, насколько успешно будут достигаться как цели бизнеса, так и удовлетворяться потребности сотрудников. Мы полагаем, что этот прикладной баланс (потребностей, ожиданий и вклада) должен не просто подразумеваться, а активно признаваться и интегрироваться в корпоративные политики, процедуры и управленческие практики. Именно на его основе должна формироваться кадровая стратегия и приниматься ключевые решения в отношении персонала.

Подытоживая интересы сторон в этом балансе, выделим следующие интересы работника:

- справедливое вознаграждение и условия труда;
  - возможности для профессионального роста и развития;
  - признание вклада и уважительное отношение;
  - стабильность и уверенность в завтрашнем дне;
  - баланс между работой и личной жизнью;
  - удовлетворённость содержанием работы.
- К интересам работодателя отнесём:
- высокую производительность и эффективность труда;
  - лояльность и вовлеченность сотрудников;
  - сокращение текучести персонала;
  - достижение бизнес-целей и повышение прибыльности;
  - соблюдение внутренних регламентов и стандартов;
  - формирование позитивной корпоративной культуры.

Успешное управление человеческими ресурсами возможно только при условии постоянного поиска и поддержания этого динамического баланса, где интересы обеих сторон учитываются и гармонизируются для достижения взаимной выгоды и устойчивого развития организации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Балашов А. И. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов. М. : Юрайт, 2023.
2. Громова Н. В. Баланс интересов в управлении персоналом: теория и практика. СПб. : Питер, 2021.
3. Ершов В. В. Регулирование правоотношений : монография. М. : Российский государственный университет правосудия (РГУП), 2020.
4. Ершов В. В. Правовое и индивидуальное регулирование общественных отношений как парные категории // Российский судья. 2013. № 2. С. 15–17.
5. Кудрявцева Т. И., Давыдов А. В. Управление человеческими ресурсами: современные подходы и инструменты. М. : Юрайт, 2022.
6. Лютов Н. Л. Социальные и трудовые отношения в условиях экономического кризиса: соблюдение баланса интересов // Журнал российского права. 2016. № 1. С. 30–38.
7. Петрова Е. А. Регулирование отношений между работодателями и работниками: современные вызовы // Научный вестник. 2022. Т. 15, № 3. С. 89–102.
8. Смирнов И. В. Оценка баланса интересов работников и работодателей в условиях цифровизации // Журнал управления персоналом. 2023. Т. 12, № 1. С. 34–47.
9. Фёдорова Л. С. Методы оценки баланса интересов в управлении человеческими ресурсами // Управление трудом и социальными отношениями. 2021. Т. 9, № 2. С. 56–67.

## REFERENCE

1. Balashov AI. Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnik i praktikum dlya vuzov = Human resource management. Textbook and workshop for universities. Moscow: Yurajt; 2023. (In Russ.).
2. Gromova NV. Balans interesov v upravlenii personalom: teoriya i praktika = Balance of interests in personnel management: theory and practice. St. Petersburg: Peter Publishing house; 2021. (In Russ.).
3. Ershov VV. Regulirovanie pravootnoshenij = Regulation of legal relations. The monograph. Moscow: Publishing house RGUP; 2020. (In Russ.).
4. Ershov VV. Legal and individual regulation of public relations as paired categories. *Rossiiskij sudya = Russian judge*. 2013;(2):15-17. (In Russ.).

5. Kudryavtseva TI, Davydov AV. Upravlenie chelovecheskimi resursami: sovremennye podhody i instrumenty = Human resource management: modern approaches and tools. Moscow: Yurayt Publishing House; 2022. (In Russ.).
6. Lyutov NL. Social and labor relations in the context of the economic crisis: maintaining a balance of interests. *Zhurnal rossijskogo prava = Journal of Russian Law*. 2016;(1):30-38. (In Russ.).
7. Petrova EA. Regulation of relations between employers and employees: modern challenges. *Nauchnyj vestnik = Scientific Bulletin*. 2022;15(3):89-102. (In Russ.).
8. Smirnov IV. Assessment of the balance of interests of employees and employers in the context of digitalization. *Zhurnal upravleniya personalom = Journal of Personnel Management*. 2023;12(1):34-47. (In Russ.).
9. Fedorova LS. Methods of assessing the balance of interests in human resource management. *Upravlenie trudom i social'nymi otnosheniyami = Labor management and social relations*. 2021;9(2):56-67. (In Russ.).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Е. А. Паньков** — магистрант кафедры прикладной экономики и маркетинга.

**С. Г. Камшилов** — кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной экономики и маркетинга.

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**E. A. Pankov** — Master's Student at the Department of Applied Economics and Marketing.

**S. G. Kamshilov** — Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Marketing.

---

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

---

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 29.04.25

Принята к публикации / Accepted for publication: 20.06.25