

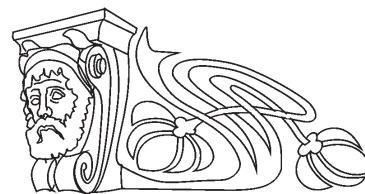


УДК 331.225

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ: ПРИРОДА И МЕСТО В СИСТЕМЕ КОМПЕНСАЦИЙ

С. А. Цимбалюк

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана
E-mail: cymso@ukr.net



Введение. Несмотря на повышение интереса ученых к феномену социального пакета, его природа и сущность, мотивационный потенциал, соотношение с другими категориями, характеризующими выплаты и вознаграждения, которые получают наемные работники, остаются недостаточно исследованными. **Цель.** Исследование сущности социального пакета и практики предоставления социальных пакетов на украинских предприятиях (с использованием анкетирования). **Результаты.** Исследованы природа категории «социальный пакет» и причины предоставления работодателями наемным работникам социальных благ. Обоснованы диалектика социальной и экономической природы социального пакета, а также нецелесообразность включения в социальный пакет отдельных опций. В результате исследования выявлено, что только 63% компаний предоставляет работникам социальный пакет. Многие работодатели начинают осознавать значимость социальных выплат и благ для повышения лояльности и мотивации работников. Однако во время разработки социальных пакетов потребности и интересы работников не всегда учитываются. **Выводы.** Важным направлением трансформации практики мотивации персонала в украинских компаниях является увеличение количества социальных благ в компенсационных пакетах. При этом необходимо учитывать интересы и потребности наемных работников.

Ключевые слова: социальный пакет, компенсационный пакет, заработная плата, вознаграждение, социальные блага, мотивация.

Введение

Одной из важнейших составляющих компенсационной политики предприятия является предоставление наемным работникам социальных выплат, благ и поощрений. Решение о выборе кандидатом места приложения своего труда и в дальнейшем согласование собственных карьерных планов со стратегией развития конкретного предприятия зависит от ряда внутренних и внешних факторов. Из внешних факторов все чаще основное место занимают возможности для полноценного личностного, интеллектуального, профессионального и культурного развития и применения своего человеческого капитала; отношение работодателей и руководителей к наемным работникам, забота о них; разработка личностно ориентированной социальной политики, в частности, предоставление социальных гарантий, благ и вознаграждений.

Отдельные аспекты относительно определения сущности социального пакета, его структуры, подходов к формированию и значения для повы-

шения мотивации работников освещены в работах российских и украинских ученых и практиков: И. Алиева, А. Беляева, Е. Ветлужских, Н. Горелова, И. Новак, А. Федченко и др. Среди зарубежных авторов, которые занимались изучением этих вопросов, следует выделить М. Армстронга, Э. Лоулера, Дж. Т. Милковича, Дж. М. Ньюман, Т. Стивенс, Р. Хендерсона и др.

Несмотря на повышение интереса и ученых, и практиков к феномену социального пакета, его природа и сущность, мотивационный потенциал, соотношение с другими категориями, которые характеризуют вознаграждения и блага, остаются малоисследованными. Понятийный аппарат относительно различных вознаграждений и благ, которые получает наемный работник в результате выполнения определенной трудовой функции на предприятии, противоречив. Большинство работ и публикаций, в том числе и электронных ресурсов, посвященных вопросам социального пакета, имеют поверхностный характер.

Прежде всего, надо отметить, что отсутствует единство ученых и практиков относительно определения термина «социальный пакет». Часто авторы не разграничивают понятия «компенсационный пакет» и «социальный пакет», используя их как синонимы. Остаются малоисследованными сущность и природа социального пакета.

Цель

Целью работы является исследование сущности социального пакета, а также практики предоставления социальных выплат, благ и вознаграждений на украинских предприятиях. Исследование проводилось с использованием анкетирования.

Результаты

Следует выяснить *причины предоставления работодателями наемным работникам социальных выплат, благ и поощрений*, поскольку подавляющее большинство таких вознаграждений имеет добровольный характер. Предоставление работодателем наемным работникам социального пакета позволяет:

– позиционировать себя как социально ответственное предприятие, сформировать позитивный имидж и бренд работодателя на рынке труда, а следовательно, привлечь и закрепить компетентных работников;



– обеспечить симметричность социально-трудовых отношений, в частности, равноправие работодателя и наемного работника;

– создать у наемных работников ощущение комфорта, защищенности, а значит, и собственной ценности для работодателя;

– улучшить качество трудовой жизни, материальное благополучие наемных работников и членов их семей;

– повысить качественные параметры человеческого капитала;

– улучшить результаты труда за счет повышения мотивации работников и уменьшения их заболеваемости;

– оптимизировать расходы на социальное обеспечение работников, уменьшить неподвижные финансовые расходы;

– уменьшить количество конфликтов, судебных исков и т.д.

Как мы отмечали, *нет единого мнения ученых и практиков относительно понятия «социальный пакет»*.

В зарубежной практике для обозначения вознаграждений социального характера используются англоязычные термины *benefits, fringe benefits, perquisites, perks* (или *perks*) [1].

Согласно подходу Бюро статистики труда США к бенефитам (англ. – *benefits*) принадлежат незарплатные компенсации, предоставляемые работникам [2].

М. Армстронг также рассматривают социальный пакет как выплаты и блага, которые предоставляет работодатель дополнительно к заработной плате [3]. Такой подход к трактовке социального пакета, по нашему мнению, не совсем приемлем для украинской практики, поскольку перечень вознаграждений, который предоставляет работодатель наемным работникам, кроме заработной платы, широкий. Часть из них не имеет социального характера: премии, бонусы, которые выплачиваются из прибыли, доходы от участия работников в собственности предприятия (дивиденды, проценты).

Кроме того, если обратиться к украинскому законодательству, то согласно Инструкции по статистике заработной платы, утвержденной приказом Государственного комитета статистики Украины от 13.01.2004 г. № 5, к заработной плате (в частности, к другим поощрительным и компенсационным выплатам) принадлежит часть выплат и вознаграждений социального характера: например, материальная помощь, оплата или дотации на питание, содержание детей работников в дошкольных учреждениях, предоставление проездных билетов, абонементов в группы здоровья, путевок на лечение и отдых и др.

Существует также противоположная точка зрения, согласно которой социальный пакет является системой льгот и компенсаций материального

и нематериального характера, предоставляемых компанией сотрудникам в качестве одной из составляющих заработной платы или же бонусов к ней [4].

На наш взгляд, рассматривать социальный пакет как составную часть заработной платы, тем более как бонус, вообще методологически неверно, поскольку большинство выплат социального характера не является заработной платой.

Среди ученых и специалистов распространено определение социального пакета как блага в виде льгот, компенсаций, привилегий и социальных гарантий сверх размера основной заработной платы [5]. Такое определение, на наш взгляд, не отражает сущности и природы социального пакета. Кроме основной заработной платы работодатель может выплачивать работникам ряд вознаграждений, природа которых имеет в большей степени экономический характер. Такие вознаграждения имеют разное назначение, например, стимулирование различных аспектов работы, дифференциация доходов в зависимости от различных факторов, компенсация отклонений в содержании или условиях труда и т.д. Сюда можно отнести и премии, доплаты, надбавки к тарифным ставкам и должностным окладам, процентные или комиссионные выплаты и др.

Отдельные авторы социальный пакет отождествляют с компенсационным пакетом [6]. Однако большинство ученых и специалистов разграничивают эти понятия, хотя отсутствует единство в их взглядах на соотношение компенсационного и социального пакетов. Другие исследователи считают компенсационный пакет составляющей социального пакета. Этот подход основан на определении компенсационного пакета в узком, традиционном смысле, согласно которому последний является набором компенсаций, предусмотренных трудовым законодательством. Такая точка зрения диаметрально противоположна научным взглядам большинства ученых и специалистов по поводу сущности и структуры пакета компенсаций, согласно которым в структуре последнего выделяется социальная составляющая.

Исследуя природу социального пакета, нужно принять во внимание следующие методологические положения.

Во-первых, социальный пакет является одной из основных характеристик привлекательности предприятия на рынке труда и корпоративной социальной ответственности. Выплаты и вознаграждения, которые формируют социальный пакет, должны создавать конкурентные преимущества предприятия на рынке труда.

Во-вторых, социальный пакет является составной частью компенсационного пакета.

В-третьих, социальный пакет формируют вознаграждения (выплаты, поощрения, блага,



гарантии, компенсации), которые имеют преимущественно социальный характер, что отличает их от других составляющих компенсационного пакета.

В-четвертых, по своему функциональному назначению составляющие социального пакета могут различаться:

– компенсировать дополнительные расходы, связанные с выполнением должностных обязанностей и функций: оплата транспортных расходов, мобильной связи и т.д.;

– способствовать поддержанию и улучшению здоровья и трудоспособности работников: медицинское страхование, материальная помощь на оздоровление, оплата питания, путевок на лечение, абонементов в группы здоровья и т.п.;

– поощрять профессиональный рост: оплата обучения, подписка на газеты и журналы и др.

В-пятых, отсутствует тесная (однозначная) взаимосвязь между вознаграждениями и поощрениями, которые формируют социальный пакет, и количеством и качеством труда. Фактически наемные работники получают социальный пакет только за то, что они являются сотрудниками данного предприятия, носителями его корпоративной культуры. Хотя набор социальных выплат и благ может дифференцироваться в зависимости от категории персонала, уровня иерархии занимаемой работником должности в структуре управления, грейда, к которому принадлежит должность (рабочее место), компетентности работника и его результатов труда и т.д.

Несмотря на социальный характер вознаграждений, которые формируют социальный пакет, нельзя отрицать также экономической природы таких выплат, поощрений и благ. Экономическая природа социального пакета, прежде всего, заключается в том, что такие выплаты, вознаграждения и блага требуют от работодателя определенных финансовых расходов. Причем эти расходы нельзя полностью отождествлять с благотворительностью, поскольку работодатели, предоставляя наемным работникам социальный пакет и тратя на это финансовые ресурсы, ожидают получить определенную выгоду (прибыль, отдачу, пользу) от таких расходов.

Выгоду от предоставления наемным работникам социального пакета работодатель ожидает получить в форме:

– улучшения результатов труда, в частности, роста производительности труда за счет увеличения вероятности привлечь компетентных, квалифицированных и талантливых сотрудников, повышения лояльности и мотивации наемных работников, повышения их работоспособности и улучшения здоровья;

– уменьшения текучести персонала, а значит, и дополнительных расходов на поиск и отбор персонала, адаптацию и обучение новых работ-

ников, а также уменьшения потерь вследствие неукомплектованности персонала;

– уменьшения затрат, в том числе и времени, на привлечение работников (в случае возникновения вакансий вследствие объективных обстоятельств, таких как увеличение штата, увольнение работников в связи с выходом на пенсию и т.д.) за счет улучшения имиджа компаний на рынке труда;

– сокращения расходов в связи с уменьшением единого социального взноса, который платит работодатель в Пенсионный фонд как процент от фонда оплаты труда, поскольку большинство выплат, вознаграждений, поощрений и благ, которые формируют социальный пакет, не относятся к фонду оплаты труда;

– уменьшения непредвиденных финансовых расходов в случае возникновения несчастных случаев на производстве (если предприятие использует страхование от несчастных случаев) и т.д.

Предоставляя наемным работникам социальный пакет, работодатели ожидают, что экономическая выгода, которую они получают от этого, превысит расходы, которые они несут от предоставления такого пакета.

Следовательно, можно утверждать о диалектике социальной и экономической природы выплат, поощрений и благ, которые формируют социальный пакет, несмотря на доминирование, на первый взгляд, социальной природы таких вознаграждений.

Надо отметить, что большинство ученых и практиков для обозначения благ, которые формируют социальный пакет, употребляет термин «льготы».

Толковый словарь дает следующие определения слова «льгота»: 1. полное или частичное освобождение от соблюдения установленных законом общих правил, выполнения каких-либо обязанностей; привилегия. *Предоставлять льготы*. 2. преимущественно со сл. предоставить, давать и т.д. Великодушное, не очень строгое отношение к чьей-либо провинности. *Пользоваться льготами* [7].

Исходя из основных толкований термина «льгота», последняя не рассматривается в значении вознаграждения или поощрения.

Распространение слова «льготы» на выплаты, блага, поощрения социального характера, по нашему мнению, обусловлено некорректным переводом англоязычного слова «benefits». Собственно «бенefиты» («benefits») выделяют в структуре компенсационного пакета и совокупных вознаграждений большинство иностранных ученых и исследователей.

Термин «benefits» переводится на украинский язык с английского как 1. 1) преимущество; привилегия; 2) польза; выгода; прибыль; благо; 3) благотворительность; благодеяние; милость;



4) пенсия; помощь (страховая, по болезни и т.п.); 5) юр. неподсудность; 6) театр. бенефис; 7) церк. приход; 8) выигрыш (в лотерее); выигрышный билет; 2. 1) давать пользу; помогать; оказывать благотворное влияние; 2) давать прибыль (выгоду); 3) получать пользу (помощь); получать выгоду [8].

Как видим, термин «льгота» в перечне отсутствует. На наш взгляд, наиболее полно соответствует сущности понятия «benefits» термин «блага».

Согласно толковому словарю, *благо* – это 1. Добро, счастье. 2. *только мн.* блага, благ. Достаток, выгоды, дары природы и т.д.; Все то, в чем нуждается человек в жизни. *Материальные блага* [7].

Как синонимы могут использоваться понятия «социальные выплаты», «вознаграждения социального характера», «поощрения социального характера» или собственно «бенефиты».

Обоснуем свои позиции относительно неуместности использования термина «льготы» применительно к наемным работникам. В действующем КЗоТ Украины термин «льготы» относительно наемных работников используется. Согласно ст. 9-1 предприятия, учреждения, организации в пределах своих полномочий и за счет собственных средств могут предоставлять дополнительные, по сравнению с законодательством, трудовые и социально-бытовые льготы для работников. Вместе с тем ни в Законе Украины «Об оплате труда», ни в Инструкции по статистике заработной платы термин «льгота» относительно ни одной составляющей заработной платы не используется.

Из этого можно сделать два вывода. Первый – этот термин может применяться относительно вознаграждений (выплат), которые не принадлежат к фонду оплаты труда (структуры заработной платы). Несмотря на то что большинство вознаграждений, которые формируют социальный пакет, не являются заработной платой, часть вознаграждений согласно украинскому законодательству принадлежит к фонду оплаты труда. Второй вывод – термин «льготы» не может применяться по отношению к наемным работникам.

Учитывая противоречивость первого вывода, мы склоняемся ко второму и считаем, что термин «льготы» уместно применять для социально уязвимых категорий населения (пенсионеров, инвалидов, пострадавших вследствие Чернобыльской катастрофы и др.), а не наемных работников. Хотя для некоторых из них, прежде всего тех, которые требуют дополнительной социальной защиты (например, несовершеннолетних, беременных женщин, женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, людей с ограниченными физическими возможностями и др.), этот термин тоже может применяться.

Отсутствует также единство среди ученых и практиков относительно структуры и перечня выплат, которые формируют социальный пакет. Одни авторы считают, что социальный пакет состоит только из вознаграждений добровольного (необязательного) характера. Другие исследователи к социальному пакету относят, кроме вознаграждений добровольного характера, также выплаты и блага, предусмотренные законодательством.

Некоторые ученые и многие практики среди составляющих социального пакета выделяют:

- выплату в полном размере причитающейся работнику заработной платы;
- официальную заработную плату (отсутствие выплат в конвертах);
- предоставление социальных гарантий, предусмотренных коллективным договором, соглашением;
- оплату дней временной нетрудоспособности (больничных);
- предоставление отпуска, предусмотренного законодательством, и т.п.

Очевидно, что *такие составляющие социального пакета и сосредоточение внимания именно на них может появиться только в условиях низкого уровня развития социальной-трудовой ответственности, низкой социальной ответственности бизнеса, в обществе, где нарушение трудового законодательства считается нормой, а соблюдение его основных положений – конкурентным преимуществом.* По нашему мнению, работодатели, которые делают акцент на подобных составляющих социального пакета, вообще рискуют своей репутацией.

На наш взгляд, акцентировать внимание на том, что к социальному пакету принадлежат выплаты обязательного и добровольного характера или только добровольного, не стоит. *Вопрос о включении в социальный пакет компенсаций и гарантий, предусмотренных законодательством, вообще не должен обсуждаться, а тем более рассматриваться как конкурентное преимущество.* Предусмотренные законодательством выплаты работодатель должен осуществлять обязательно.

Обязательные социальные выплаты в силу своего социального назначения относятся к социальному пакету. Учитывая, что каждый работодатель должен осуществлять и предоставлять обязательные социальные выплаты, вознаграждения, поощрения и блага, а поэтому и включать их в социальный пакет, они не могут рассматриваться как конкурентное преимущество, которое выделяет работодателя среди других.

Рассматривая место социального пакета в системе мотивации персонала, надо отметить, что основная тенденция в развитии компенсационной политики ведущих иностранных компаний заключается в увеличении удельного



веса социальных выплат и вознаграждений в компенсационных пакетах. Конкурентная социальная политика свидетельствует о том, что руководство не только стремится к максимизации прибыли, но и уделяет внимание социальному обеспечению наемных работников, созданию достойных условий труда, сохранению и обогащению человеческого капитала.

Что касается украинских предприятий, то отсутствие социального пакета свидетельствует, в первую очередь, о низкой социальной ответственности бизнеса, что в конечном итоге негативно влияет на лояльность и мотивацию работников. Об этом свидетельствуют результаты проведенного нами анкетирования среди слушателей Центра магистерской подготовки Киевского национального экономического университета имени Вадима Гетьмана. Анкетирование проводилось с целью исследования практики использования социальных пакетов на отечественных предприятиях.

Большинство респондентов (63%) отметили, что в компаниях, в которых они трудятся, работникам предоставляется социальный пакет. В остальных компаниях отсутствует данный вид поощрения. Среди указавших, что в компаниях предоставляется социальный пакет, 15% от общего количества респондентов отметили, что такой пакет получают лишь отдельные категории работников. Из этого следует, что около половины работников не получают социального пакета. Подходы к формированию социального пакета, используемые на украинских предприятиях, следующие:

- установление социальных выплат и поощрений в соответствии с иерархической структурой компании (59% респондентов из отметивших, что на их предприятиях работникам предоставляются социальные пакеты);
- установление одинакового набора социальных выплат и поощрений всем работникам (29%);
- денежная компенсация расходов социального характера (9%);
- установление социальных выплат и поощрений в соответствии с системой грейдов (3%).

На практике не используются такие подходы, как формирование социальных выплат и поощрений по принципам «кафетерия» и «шведского стола».

Из всех респондентов 78% отметили, что практику формирования социального пакета в компании нужно менять: внедрять на предприятиях, где он не применяется, и корректировать набор или изменять подход к формированию на тех предприятиях, где такой пакет предоставляется.

По результатам проведенного нами опроса чаще всего компании включают в социальные пакеты:

- оплату мобильной связи (68%);

- медицинское страхование (65%);
- предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска (47%);
- компенсацию транспортных расходов или предоставление проездных билетов (38%);
- оплату обучения (35%).

Достаточно высокий процент респондентов отметили оплату обучения, что не является довольно распространенным на украинских предприятиях. Это обусловлено тем, что в опросе участвовали слушатели Центра магистерской подготовки, которые обучаются для получения второго высшего образования.

Идеальный социальный пакет, которому отдают предпочтение большинство наемных работников, участвующих в опросе, отличается от реального пакета. Наибольший процент респондентов отдают предпочтение следующим составляющим социального пакета:

- медицинское страхование (67%);
- оплата обучения (63%);
- оплата спортивных занятий (48%);
- предоставление кредитов и ссуд на льготных условиях (43%);
- оплата мобильной связи (41%);
- компенсация транспортных расходов или предоставление проездных билетов, оплата путевок на санаторно-курортное лечение и оздоровление (по 39%).

Многие работодатели начинают осознавать значимость социальных выплат и благ для повышения лояльности и мотивации работников. Однако во время разработки социальных пакетов потребности и интересы работников не всегда учитываются. В структуре компенсационных пакетов большинства наемных работников вообще отсутствует социальная составляющая, что негативно влияет на мотивацию работников. В связи с этим важным направлением трансформации системы мотивации персонала является увеличение удельного веса социальных выплат и поощрений в структуре компенсационного пакета.

Выводы

Таким образом, для привлечения и удержания компетентных работников на предприятии, кроме основной заработной платы, премий, доплат и надбавок, работодатель должен предложить вознаграждения социального характера. Для разработки конкурентного социального пакета работодателям и руководителям следует придерживаться основных требований к его проектированию, и в первую очередь учитывать потребности и интересы работников.

В теоретико-методологическом плане исследования должны развиваться в направлении дальнейшего выяснения природы понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет»,



причин их возникновения, мотивационной роли. Необходимо также исследовать соотношение понятий «социальный пакет» и «компенсационный пакет» с терминами «заработная плата», «трудовые доходы», «вознаграждение».

Дискуссионным и неисследованным остается также вопрос об отнесении к социальному, а также компенсационному пакету нематериальных вознаграждений, таких, например, как обогащение содержательности труда, признание и уважение, участие в управлении, создание комфортных условий труда и т.д.

В практическом плане дальнейшие исследования должны быть направлены на конкретизацию требований к проектированию социального пакета, исходя из современных социально-экономических условий, разработку рекомендаций по согласованию интересов наемных работников и работодателей относительно структуры социального пакета, размера и порядка выплаты отдельных его составляющих.

Social Package: the Nature and Place in Compensation

S. A. Tsymbalyuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Personnel Management and Labour Economics
Kiev National Economic University named after Vadym Hetman,
54/1, Peremogy prospect, Kiev, 03680 Ukraine
E-mail: cymso@ukr.net

Introduction. Despite the increasing interest of researchers to the phenomenon of benefits package, its nature and essence, motivational potential, correlation with other categories to characterize payments and rewards received by employees, remain poorly studied.

Purpose. to study the essence of the «benefits package» category and the practice of its benefits providing to employees in Ukrainian companies (by means of questioning). **Results.** The nature of the «benefits package» category and the employers' reasons of giving benefits to employees were studied. The dialectics of the social and economic nature of the benefits is substantiated. The inclusion of some options into the benefits package is justified as unreasonable. The study revealed that only 63% of companies provided benefits to their employees. Many employers begin realizing the importance of such benefits to increase the loyalty and motivation of their employees. However, employees' needs and interests may not always be considered during the development of benefits packages. **Conclusion.** An important direction of transformation of the personnel motivation practice at Ukrainian companies is increasing the quantity of benefits in compensation packages. It is necessary to consider the interests and needs of employees.

Key words: benefits package, compensation package, salary, reward, social benefits, motivation.

References

1. Employee benefits. Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit (accessed 29 April 2013).
2. Glossary. Bureau of Labor Statistics. Available at: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm> (accessed 29 April 2013).
3. Armstrong M. A *Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London, Kogan Page Publ., 2007, 560 p.
4. Vinokurova E. Motivatsiya personala: Sotsialnyy paket kak novaya stupen' evolyutsii rossiyskikh kompaniy (Motivation of personnel: Social package as a new stage in the evolution of Russian companies). Available at: http://www.top-personnel.com/press_h30/rubrica_h59/ (accessed 29 April 2013).
5. Novak I. Sotsial'nyy paket yak mekhanizm udoskonalennya oplaty pratsi [Social package as a mechanism of improving of salary]. *Ukrayina: aspekty pratsi* [Ukraine: Aspects of Labour], 2008, no 2, pp. 6–12 (in Ukrainian).
6. Tyazhelnikova E. *Sotsialnyy paket* (Social package). Available at: http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=15098 (accessed 29 April 2013).
7. Velykyy tлумachnyy slovnyk ukrayins'koyi movy [Big Dictionary of the Ukrainian language]. Ed. by T. V. Koval'ova. Kharkiv, Folio Publ., 2005, 767 p. (in Ukrainian).
8. Anhlo-ukrayins'kyi slovnyk [English-Ukrainian dictionary], in 2 vol. Ed. by M. I. Balla. Kyiv, Osvita Publ., 1996, vol. 1, 752 p. (in Ukrainian).

Список литературы

1. Employee benefits. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit (дата обращения: 29.04.2013).
2. Glossary. Bureau of Labor Statistics. URL: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm> (дата обращения: 29.04.2013).
3. Armstrong M. A *Handbook of Employee Reward Management and Practice*. L. : Kogan Page, 2007. 560 p.
4. Винокурова Е. Мотивация персонала : Социальный пакет как новая ступень эволюции российских компаний. URL: http://www.top-personnel.com/press_h30/rubrica_h59/ (дата обращения: 29.01.2013).
5. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці // Україна : аспекти праці. 2008. № 2. С. 6–12.
6. Тяжельникова Е. Социальный пакет. URL: http://amt-training.ru/articles/index.php?ELEMENT_ID=15098 (дата обращения: 29.01.2013).
7. Великий тлумачний словник української мови / упоряд. Т. В. Ковальова. Харків : Фоліо, 2005. 767 с.
8. Англо-український словник : у 2 т. / уклад. М. І. Балла. Київ : Освіта, 1996. Т. 1. 752 с.