

Мотивационное значение социального пакета

Александр Юрьевич Прихач

Северо-Западный институт управления — филиал Российской академии хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия, aprihach@yandex.ru

Аннотация

Цель. Выявить основные ключевые мотивационные влияния социального пакета современной компании и проанализировать его применение в качестве инструмента, позволяющего повысить эффективность деятельности.

Задачи. Определить характер восприятия менеджментом компаний социального пакета; рассмотреть трактовку и описание социального пакета Трудовым кодексом Российской Федерации (РФ); показать соотношение социального пакета и заработной платы как основных мотивационных факторов для работников; уточнить механизм мотивационного влияния социального пакета на лояльность, текучесть кадров, производительность; предложить алгоритм формирования социального пакета организации; представить дифференцированный механизм социального пакета, позволяющий оказывать существенное влияние на производительность и эффективность деятельности.

Методология. В процессе исследования автором использованы методы анализа научной литературы, логического анализа и интерпретации данных, а также описания и графического моделирования.

Результаты. Представлена значимость социального пакета как одного из главных мотивационных факторов. Рассмотрен общий механизм влияния социального пакета на лояльность и текучесть кадров. Освещены данные, позволяющие оценить восприятие социального пакета персоналом. Представлен перечень основных составляющих социального пакета, имеющих наибольшую ценность для персонала. Предложены методы формирования социального пакета и его дифференцированного использования, значительно повышающие его эффективность.

Выводы. В кодифицированном законодательном акте не представлено четкое формализованное определение социального пакета. Увеличение его размера способно оказать существенное воздействие в направлении повышения лояльности и снижения текучести. При формировании социального пакета необходимо учитывать ожидания сотрудников и соотносить их с возможностями организации. Разработка базового и перспективного социальных пакетов, а также использование дифференцированного подхода при его предоставлении способны в значительной мере повысить мотивационные воздействия.

Ключевые слова: *социальный пакет, мотивация, формирование социального пакета, лояльность, соотношение заработной платы и социального пакета, привлекательность компании, эффективность использования социального пакета*

Для цитирования: Прихач А. Ю. Мотивационное значение социального пакета // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 12. С. 1512–1522. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1512-1522>

Motivational value of the social package

Alexander Yu. Prikhach

North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (NWIM RANEPA), St. Petersburg, Russia, aprihach@yandex.ru

Abstract

Aim. To identify the main key motivational influences of the social package of a modern company and to analyze its application as a tool to improve performance.

Objectives. To determine the nature of the perception of the social package by company management; to consider the interpretation and description of the social package by the Labor Code of the Russian Federation (RF); to show the correlation of the social package and wages as the main motivational factors for employees; to clarify the mechanism of motivational influence of the social package on loyalty, staff turnover, productivity; to propose an algorithm for the formation of the social package of the organization; to present a differentiated mechanism of the social package, which allows to have a significant impact on the motivational value of the social package.

Methods. In the process of research the author used the methods of scientific literature analysis, logical analysis and interpretation of data, as well as description and graphical modeling.

Results. The significance of the social package as one of the main motivational factors is presented. The general mechanism of social package influence on loyalty and turnover is considered. The data allowing to evaluate the perception of the social package by the personnel are highlighted. The list of the main components of the social package that have the greatest value for the personnel is presented. The methods of formation of the social package and its differentiated use, significantly increasing its efficiency, are proposed.

Conclusions. The codified legislative act does not present a clear formalized definition of the social package. Increasing its size can have a significant impact in the direction of increasing loyalty and reducing turnover. When forming a social package it is necessary to take into account the expectations of employees and correlate them with the capabilities of the organization. The development of basic and prospective social packages, as well as the use of a differentiated approach in its provision can significantly increase the motivational impact.

Keywords: social package, motivation, formation of social package, loyalty, ratio of salary and social package, attractiveness of the company, efficiency of social package use

For citation: Prikhach A.Yu. Motivational value of the social package. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(12):1512-1522. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1512-1522>

Современный социальный пакет может служить действенным средством мотивации. Но при этом наблюдается определенная разница подходов к его оценке со стороны менеджмента организаций. Так, некоторые управленцы воспринимают его наличие как один из значимых факторов, определяющих успешность компании. Другие менеджеры считают его значение сомнительным и рассматривают как статью затрат, которая ложится дополнительной нагрузкой на бюджет организации, объясняя это тем, что он не оказывает прямого влияния на усиление мотивации и повышение производительности труда. В качестве аргумента выделена особенность социального пакета, заключающаяся в оказываемом воздействии на коллектив в целом, без привязки к персональной производительности.

Действительно, социальный пакет должен охватывать наибольшую часть персонала, в идеальном варианте — в целом трудовой коллектив. Однако недостаточная мотивация производительности объясняется лишь непродуманностью механизма применения пакета и его не вполне дифференцированным характером. Разработка прогрессивной методики создания и применения социального пакета способна оказать существенное влияние на рост (если не на скачок) производительности. Главное основополагающее воздействие, которое способен оказать социальный пакет, по нашему мнению, направлено на повышение лояльности сотрудников к своей организации. Они начинают значительно сильнее ценить свою работу и в большей степени привязываются к фирме.

Предоставление социальных гарантий и льгот работникам, %

Table 1. Provision of social guarantees and benefits to employees, %

Социальные гарантии	Год			
	2000	2006	2010	2018
Оплата очередных отпусков	91,2	88,2	89,5	87,7
Бесплатное лечение в ведомственных медицинских учреждениях	37,7	25,8	20,0	16,6
Полная или частичная оплата путевок	44,2	31,2	21,9	15,8
Бесплатное содержание детей в детских садах	13,5	6,0	3,8	3,1
Бесплатное питание, оплата питания	14,9	14,2	10,2	9,5
Дотации на транспорт, оплата проездных	14,4	12,0	9,8	8,1
Обучение за счет предприятия	20,7	24,6	21,5	22,6
Предоставление ссуд и кредитов	14,0	10,0	4,1	2,5

Источник: [2].

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) не дает четкого формализованного определения понятия «социальный пакет». Но отмечается важность социальной ответственности, разные грани которой находят освещение в различных статьях ТК РФ. Приведем некоторые из них, с обобщением содержания [1]:

- социально-трудовые отношения регулируются на основе коллективного договора, в который могут быть включены обязательства по пособиям и компенсациям, улучшению условий, индексации заработной платы и т. д. (ст. 40, 41, 56 и 134);

- представлены положения о соглашениях на любом уровне социального партнерства по условиям гарантий, компенсаций, льгот, охране труда, дополнительно предлагаемого пенсионного страхования; об условиях и видах дополнительного страхования сотрудников, об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи; о формах участия работников в управлении организации по социально-экономическому развитию; о гарантиях и компенсациях как обеспечении прав работников и др. (ст. 46, 53, 57, 164);

- содержатся положения о режиме гибкого рабочего времени, по соглашению сторон, возмещении расходов, при использовании личного имущества работников, по разработке комплекса мероприятий, в том числе по улучшению условий и охране труда, созданию условий для формирования здорового образа жизни; по распространению передового опыта улучшения условий и охраны труда; по обеспечению социальной защиты работников посредством обяза-

тельного социального страхования (ст. 102, 188, 210).

В ряде компаний делают принципиальную ошибку, заявляя, что в их социальный пакет входит оплата отпуска и больничных листов, командировочные расходы, доплаты за сверхурочную деятельность и т. п. Но это не может быть содержанием социального пакета, так как представляет собой законодательно гарантированные выплаты. К социальному пакету их можно будет отнести лишь в случае, если их размеры будут иметь форму дополнительных выплат и превышать установленные кодифицированным законодательным актом уровни и требования.

Некоторые авторы указывают на такую тенденцию последнего времени, как уменьшение объемов социальных выплат [2]. В таблице 1 представлена информация, отражающая этот тренд.

Как следует из таблицы 1, размеры выплат сохранились только в отношении позиции «Оплата обучения», по остальным — уменьшились. Это свидетельствует о непонимании важности социальной политики организации и неумении ее использовать в качестве мотивационного инструмента. Между тем высокий уровень наполнения социального пакета способен существенно повысить привлекательность компании для потенциальных работников. Для работающих сотрудников, как указано ранее, это сказывается на повышении лояльности. В общем виде такого рода зависимость показана на рисунке 1.

Общий характер изменения лояльности под воздействием социального пакета, отраженный на рисунке 1, показан условно.

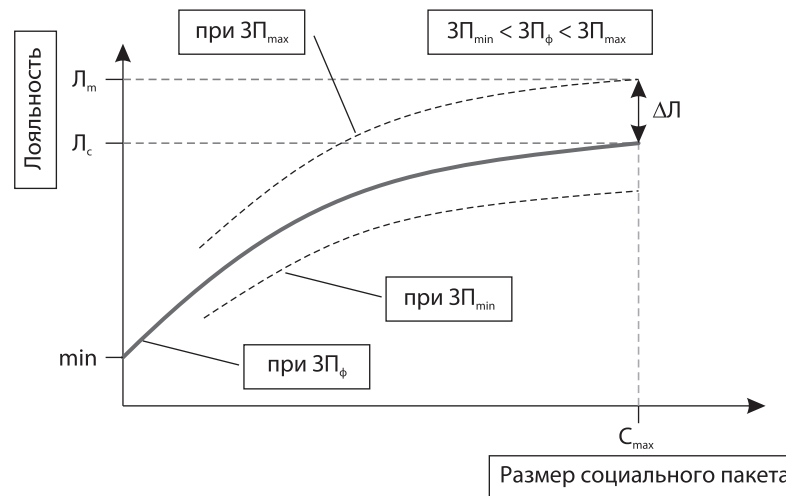


Рис. 1. Влияние размера социального пакета на лояльность
Fig. 1. Influence of the size of the social package on loyalty

Примечания:

$ЗП_{\phi}$ — фактическая заработная плата, выплачиваемая на предприятии;
 $ЗП_{\min}$ — минимальный размер заработной платы, который может быть установлен работникам;
 $ЗП_{\max}$ — максимальный размер заработной платы, которую способна выплатить фирма;
 $С_{\max}$ — максимально возможный объем социального пакета, который может предложить организация;
 $\min$ — уровень лояльности, который менеджеры оценивают как минимальный, при нулевом размере социального пакета;
 $Лс$ — уровень лояльности, достигаемый при максимальном социальном пакете;
 $Л_m$ — максимально возможный уровень лояльности, который будет достижим, если, кроме наибольшего социального пакета, будет установлена еще и максимальная заработная плата;
 $\Delta Л$ — разница между уровнями лояльности, если один достигается с наибольшим социальным пакетом, другой — с пакетом и максимальной заработной платой.

Вероятно, в разных компаниях эта зависимость будет различной. Так, на одних фирмах она может иметь более линейный вид, на других — близкий к параболическому. Но практически всегда изменение лояльности будет определено объемом наполнения социального пакета, если составляющие его элементы соответствуют ожиданиям сотрудников.

Порой менеджмент организаций заблуждается, если в ходе исследования вопроса о том, является ли социальный пакет ценностью для персонала, получает отрицательный ответ и делает вывод о том, что пакет не является существенным фактором лояльности. Но в большинстве случаев такой ответ обоснован лишь тем, что имеющийся в настоящее время социальный пакет по размеру и содержанию не отвечает запросам работников. Поскольку в ответах они имели в виду его, то возникает проблема неверной трактовки информации.

Сотрудники могут ценить и другие факторы: корпоративную культуру, имидж фирмы, статус работы и т. п. Так, увеличение лояльности может быть обусловлено следующим [3]: высокой заработной платой (74 % предпочтений в среднем для поколе-

ний X, Y, Z), статусом компании (среднее значение — 77 %), личностью руководителя (57 %), дружным коллективом (37 %), стабильностью и надежностью (32 %), интересной работой (61 %), технологичностью компании (46 %).

Уровень лояльности с учетом объема социального пакета может быть выражен определенной зависимостью, характеризующейся величиной связности. Так, в таблице 2, построенной на основе использования данных исследования, проведенного в организациях и на предприятиях Смоленской области, по результатам применения социальных пакетов разных размеров [4] представлена информация о реакции персонала фирм на размеры (наполнение) этих пакетов. Это нашло отражение прежде всего в изменении текучести кадров.

При отсутствии подробных сведений о величине заработной платы на предприятиях, в отношении которых предоставлены данные, содержащиеся в таблице 2, можно сделать допущение относительно того, что они или не имеют принципиальной разницы, или с учетом усреднения значений по величине массива данных этим фактором можно пренебречь. Зависимость снижения

Зависимость уровня текучести кадров от объема социального пакета

Table 2. Dependence of staff turnover level on the size of social package

Соотношение веса социального пакета и заработной платы, %	Прирост к базовому значению пакета, %	Текучесть кадров, %	Прирост к базовому значению текучести, %	Эластичность, в среднем
15	0	12	0	Кэ ≈ 0,33
30	100	7	-42	
50	333	3	-75	

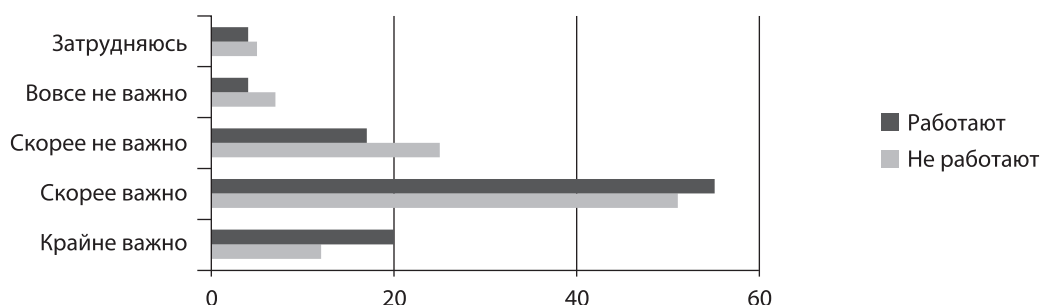


Рис. 2. Мнения о важности социального пакета на новом месте работы, %

Fig. 2. Opinions about the importance of social package at a new place of work, %

текучести от прироста объема социального пакета четко прослеживается. Она будет иметь дуговую форму, поэтому вычисленное значение коэффициента эластичности (Кэ) будет примерным.

Составляющие социального пакета (элементы, бонусы, бенефиты) работниками всегда оценены как имеющие определенную финансовую альтернативу (при отсутствии социального пакета за их получение пришлось бы платить). Иными словами, их наличие рассматривают как условное повышение оплаты труда.

Опросы об определении значимости социального пакета показали, что для большинства (69 %) это важно, но для тех, кто в настоящее время работает, важнее, чем для тех, кто не работает (75 % против 63 %). При этом 58 % выбрали бы работу без социального пакета и с большей заработной платой; 29 % выбрали бы работу с социальным пакетом и меньшей заработной платой; 13 % затруднились ответить. Для рабочего персонала доля граждан, отдавших предпочтение социальному пакету, превысила долю лиц, которые предпочли бы более высокую заработную плату. Но незначительно: 43 % против 40 % [5].

В 2020 г. компанией HeadHunter проведено исследование, которое показало, что уровень заработной платы является более приоритетным, чем социальный пакет. Дан-

ный вывод обоснован, поскольку уровень заработной платы — это уровень финансовой свободы, которую можно преобразовать в доступные потребительские ценности. Социальный пакет представляет собой фиксированные бонусы и услуги, предпочтительность и ценность которых может существенно различаться среди отдельных работников. Так, при выяснении значимости социального пакета поставлен вопрос «Насколько важно для Вас наличие социального пакета при выборе нового места работы?». Мнения ответивших на этот вопрос респондентов представлены на рисунке 2 [6].

Если заработная плата работников имеет фиксированный характер в течение продолжительного времени, то повышение уровня лояльности может быть обеспечено только увеличением размера социального пакета. И наоборот: чем меньше размер пакета, тем выше должна быть заработная плата для сохранения на прежнем уровне или повышения лояльности. Таким образом, ростом заработной платы компенсируют потери бонусных ценностей, которые содержались в социальном пакете. С высокой степенью вероятности можно допустить наличие нескольких уровней лояльности, которые будут оставаться неизменными при обратно пропорциональных изменениях заработной платы и социального пакета, как видно на рисунке 3.

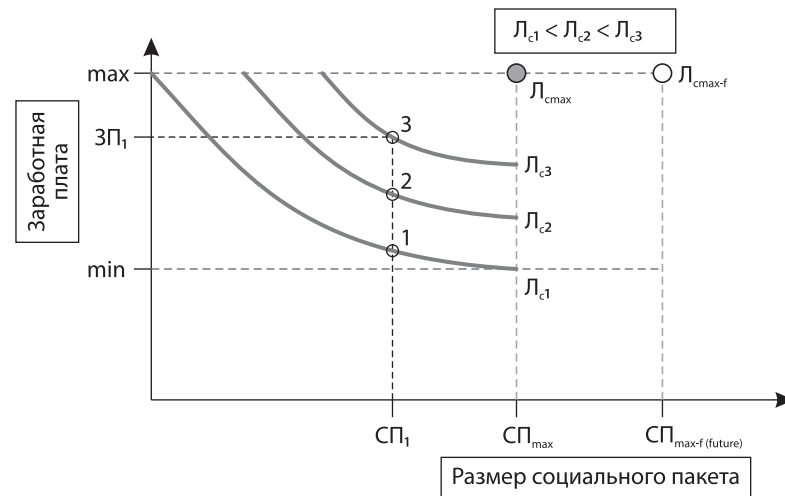


Рис. 3. Зависимость лояльности от соотношения размера заработной платы и социального пакета
Fig. 3. Dependence of loyalty on the ratio between the size of salary and social package

Примечания:

min, max — минимально и максимально возможные уровни заработной платы;

$3П_1$ — имеющийся размер заработной платы;

$СП_1$ — имеющийся размер социального пакета;

$СП_{max}$ — максимально возможный размер социального пакета в компании;

$СП_{max-f}$ — максимальный уровень социального пакета, который организация должна предусмотреть на будущее, чтобы сохранить высокую привлекательность для потенциальных работников;

$Л_{c1}$, $Л_{c2}$, $Л_{c3}$ — уровни лояльности работников (в среднем), которые определены комбинациями «зарплата — социальный пакет», при этом $Л_{c1} < Л_{c2} < Л_{c3}$;

$Л_{cmax}$ — уровень лояльности, при максимально возможных размерах социального пакета и заработной платы;

$Л_{cmax-f}$ — максимальный уровень лояльности в будущем при наибольших размерах социального пакета и заработной платы.

При неизменном социальном пакете становится очевидным, что чем больше заработная плата (например, точки «1», «2», «3» на рисунке 3), тем выше лояльность. И наоборот: при неизменной заработной плате рост лояльности будет определен повышением объема социального пакета.

Итак, элементы, формирующие наполнение социального пакета, имеют различную приоритетность для отдельных категорий работников. Кадровые ресурсы компаний зачастую существенно различаются, поэтому затруднительно (скорее — невозможно) предложить такое содержание социального пакета, которое стало бы наилучшим для всех. Чтобы сформировать эффективный пакет, необходимо изучить мнения сотрудников о его компонентах и их размерности. Логичным подходом представляется предварительное распределение персонала на формальные (или условные) категории. Это позволит, во-первых, определить численность отдельных категорий; во-вторых, уяснить основные предпочтения тех или иных групп сотрудников; в-третьих, заранее оценить масштаб воздействия социального пакета.

Можно выбрать различные критерии распределения по категориям (группам). Например, следующие:

а) по возрасту. Учитывая возраст, можно выделить преобладающие интересы и ожидания. Возможности предоставления дополнительных медицинских услуг, корпоративных пенсионных программ и посещений фитнес-клубов будут по-разному оценены представителями разных поколений или возрастных групп;

б) по стажу работы. Для работников с большим стажем могут быть предусмотрены дополнительные бонусы, их предпочтения будут иметь более высокое значение для руководства, чем работников, проходящих адаптацию, временных работников или сотрудников, не входящих в штат, поскольку их связь с компанией минимальна;

в) по гендерному разделению. В этом случае могут быть предусмотрены составляющие пакета, которые более интересны мужчинам или женщинам: походы за счет фирмы на спортивные соревнования или в салоны красоты, на фотосессию и т. п.;

г) по наличию у сотрудников детей разного возраста. Возможна градация на дошкольников, школьников младшего, среднего или старшего возраста, студентов. Если доля таких работников велика, то повышается актуальность наличия ведомственного детского сада, гибкого рабочего времени,

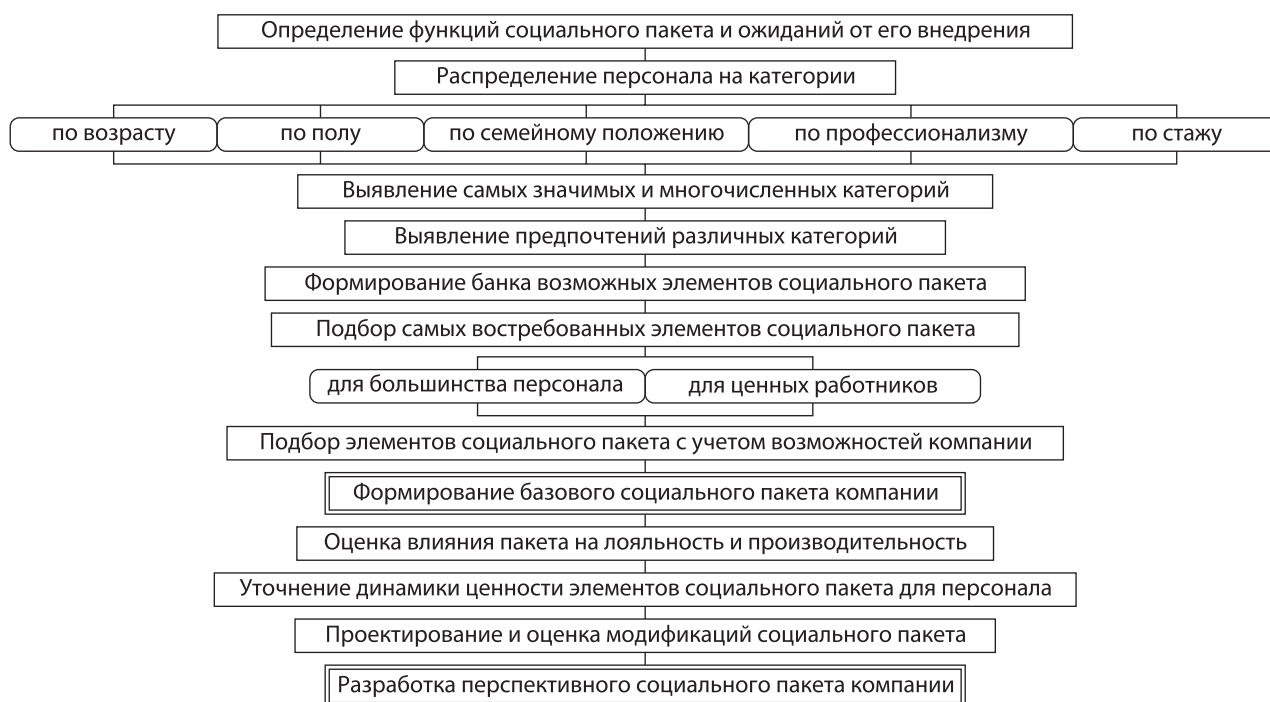


Рис. 4. Общий алгоритм формирования социального пакета компании

Fig. 4. General algorithm of forming the company's social package

путевок в детские лагеря и на семейные курорты;

д) по квалификации и профессионализму. Ценным и высокопрофессиональным работникам, а также управленцам могут быть интересны составляющие статусного характера: участие в совещаниях, определяющих стратегию развития, возможности получения акций компании, предоставление автомобиля и т. п.

Чтобы сформировать социальный пакет, составные элементы которого будут иметь реальные значения для персонала, необходимо учитывать несколько аспектов. Прежде всего следует установить, что является наиболее значимым для персонала и будут ли соответствовать возможности компании ожиданиям сотрудников. Иными словами, наполняемость пакета будет определена рядом факторов:

1. Основными направлениями предпочтений категорий или групп работников.
2. Общей численностью групп работников.
3. Учетом того обстоятельства, насколько значимой является та или иная категория либо группа для компании.
4. Значимостью для сотрудников элементов или бонусов, которые наполняют социальный пакет.
5. Имеющимися в настоящее время (и в перспективе) возможностями фирмы для формирования привлекательного соци-

ального пакета, то есть финансовыми ресурсами, организационными инструментами, располагаемыми периодами.

Бонусы, или главные элементы социального пакета, могут иметь различный характер. Например, они могут быть выражены в материальном, финансовом или статусном виде, а возможно, в виде гарантий и услуг, которые имеют более высокий уровень, чем такие, которые определены законодательно. Можно предложить общий алгоритм формирования социального пакета фирмы на основе очевидного (или условного, принятого менеджментом организации по своим критериям) распределения персонала по категориям и определения через проведение опроса их главных предпочтений, как показано на рисунке 4.

Одной из важнейших задач служит наполнение социального пакета таким образом, чтобы обеспечить охват им как можно большего количества сотрудников. Но при этом необходимо будет соотнести ценность для работающих отдельных составляющих его компонентов и определение возможностей компании по их реализации в пакете. Вероятно, наиболее востребованные элементы могут оказаться и самыми дорогими. В этом случае фирма должна определить, каких расходов это потребует и какую пользу в итоге это может принести.

Еще одной задачей для менеджмента, труднореализуемой и одновременно актуальной, является усиление мотивации с помощью социального пакета не только лояльности, но и повышения производительности труда. Для ее разрешения целесообразно воспользоваться дифференцированным подходом к распределению пакета или его наиболее престижных составляющих. Механизм распределения может предусматривать тот факт, что некоторые элементы могут быть доступны сотруднику только после его включения в группу высокоэффективных специалистов. Опыт ряда фирм говорит о том, что, например, система «баллов личной продуктивности» позволяет получить определенные бонусы, входящие в привилегированную часть социального пакета. Иногда в компаниях используют подход разделения пакета на две составляющие: основную и переменную. В этом случае переменную часть используют в качестве инструмента поощрения сотрудников руководством организации [7].

Можно указать и на подход, при котором происходит формирование так называемого гибкого социального пакета. Работникам адресно предоставляют необходимые им льготы, при этом минимизирована трата компании на невостребованные бенефиты [8].

Одной из составляющих пакета, которая имеет высокую значимость для сотрудников, является индексация заработной платы. Интерес представляет то обстоятельство, что индексация заявлена в ТК РФ, но на практике ее применение не является гарантированным. Она может быть включена в содержание коллективных договоров и соглашений, но фактически предопределена финансовыми возможностями компании. Поэтому такой вероятностный характер переводит ее в разряд элементов социального пакета.

Среди элементов, отличающихся высокой востребованностью у персонала [9; 10; 11; 12; 13], выделим следующие: возможность использования полиса дополнительного медицинского страхования; предоставление жилья или возможности оплаты/съема жилья; оплата проезда на работу и с работы; ведомственный детский сад или оплата детских садов; абонементы в спортивные залы и фитнес-клубы; организация бесплатного питания для сотрудников; путевки на отдых работников или их семей; возможности

предоставления ссуды (займа); помощь или поручительство при кредитовании; выдача материальной помощи при необходимости; культурно-развлекательные программы для сотрудников и (или) их детей; оплата мобильной связи или корпоративная связь; предоставление служебного автомобиля; предоставление продукции компании со скидкой или востребованных товарных наборов; предоставление и оплата автостанки и т. д.

Можно сделать ряд выводов, отражающих сложившуюся ситуацию, связанную с использованием механизма применения социальных пакетов в компаниях. Прежде всего обратим внимание на то, что наличие пакета, содержание которого высоко оценивают сотрудники, позволяет значительно улучшить ситуацию лояльности, снизить текучесть кадров, а также повысить привлекательность вакансий. Значимый социальный пакет может быть воспринят и как один из аспектов корпоративной культуры, отражать прогрессивность организации.

В ряде компаний, к сожалению, недооценивают роль социального пакета, воспринимая его лишь с позиций дополнительных расходов. Не учитывают возможности разрешения с помощью социального пакета ряда трудностей, связанных с недостаточной заинтересованностью в работе, повышенной сменяемостью кадров, недовольством уровнем заработной платы и др. Неспособность выявить и оценить ожидания сотрудников, сформировать востребованный социальный пакет с учетом возможностей организации приводит к тому, что снижаются мотивация, активность и лояльность.

Утверждение о том, что социальный пакет и повышение производительности труда обладают очень малой связностью, говорит о неспособности оценить вариативность применения социального пакета и неготовности использовать его как инструмент активизации деятельности, воздействия на продуктивность работы. На рисунке 5 представлен вариант использования дифференцированного подхода к внедрению социального пакета.

На рисунке 5 показана одна из возможных форм предоставления социального пакета на основе применения дифференцированного подхода. Это способствует не только росту лояльности и укреплению кадрового состава, но и повышению производительности,

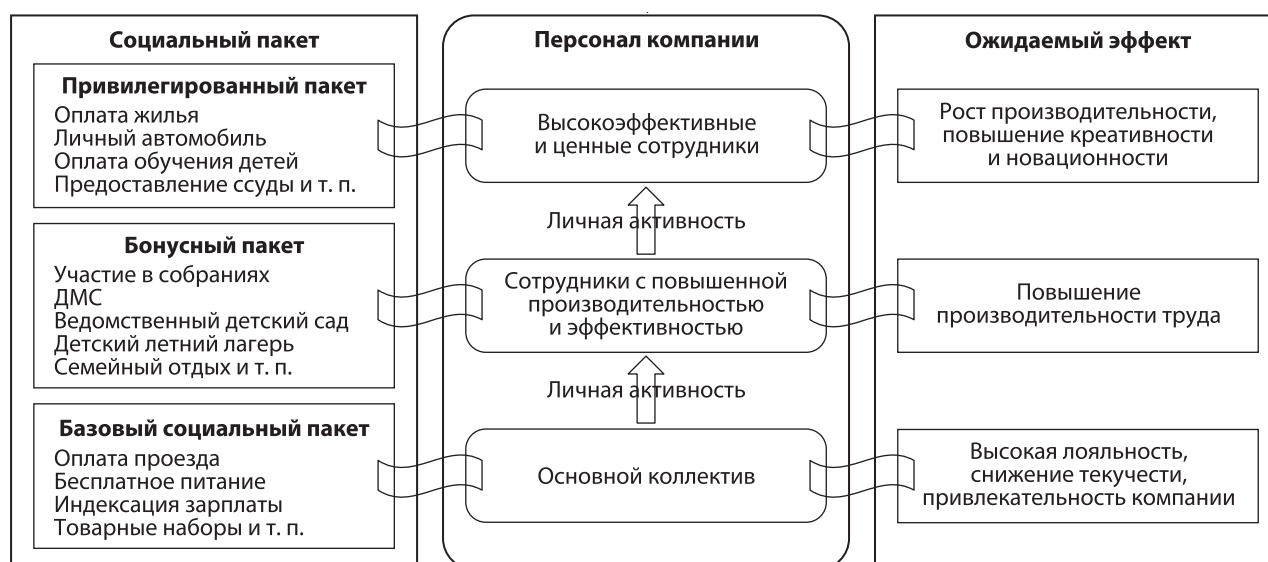


Рис. 5. Дифференцированный механизм предоставления социального пакета

Fig. 5. Differentiated mechanism of social package provision

эффективности деятельности, а также активизации процессов креативности и новационности в компании. Главное условие, которое должно быть при этом выполнено, состоит в наличии равных возможностей для каждого сотрудника. Для любого работника должно быть осуществимым перемещение в категорию персонала, которая может использовать бенефиты более высоких ступеней социального пакета. Все будет зависеть только от персональной эффективности, проявленной активности и личных показателей деятельности, которые по достижении определенного уровня открывают перед сотрудником дополнительные преференции.

Таким образом, грамотное использование социального пакета будет способствовать росту привлекательности, успешности и конкурентоспособности организации. Существенную роль играет мониторинг значимости элементов социального пакета для персонала. Предпочтения могут постепенно изменяться, и не в последнюю очередь под влиянием информации о содержании социальных пакетов других экономических субъектов. В этом случае целесообразно стремиться к достижению гибкости пакета: выводить из него затратные элементы, утратившие актуальность, и насыщать новыми востребованными и значимыми компонентами.

Список источников

1. Трудовой кодекс РФ: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2023) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 15.10.2023).
2. Козырева П. М., Смирнов А. И. Социальные гарантии и льготы по месту работы: нестабильность и неутешительная динамика // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19. № 3. С. 389–404. DOI: 10.17323/727-0634-2021-19-3-389-404
3. Социальный пакет для сотрудников // Коммерческий директор. 2023. 16 августа. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2639-sotsialnyy-paket> (дата обращения: 22.10.2023).
4. Борохов Э. А. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала // Концепт: науч.-метод. электрон. журнал. 2016. Т. 45. С. 7–12. URL: <http://e-koncept.ru/2016/76345.htm> (дата обращения: 24.10.2023).
5. Насколько важен соцпакет при выборе нового места работы? // HeadHunter. 2020. 10 февраля. URL: <https://spb.hh.ru/article/26160> (дата обращения: 22.10.2023).
6. Соцпакет: что можно предложить кандидату, помимо зарплаты // 2022. 27 апреля. URL: <https://dzen.ru/a/YmkIKLuKUmGiLNDk> (дата обращения: 22.10.2023).
7. Ильин А. Е., Ильина И. В. Перспективы корпоративного социального пакета в современных условиях // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. № 9. С. 99–102.

8. Лазич Ю. В., Попова И. Н. Гибкий социальный пакет – требование современного рынка труда или опция для «богатых» работодателей? // *BENEFICIUM*. 2021. № 2. С. 48–54. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54
9. Охотина Т. А. Формирование расширенного социального пакета как один из основных механизмов реализации корпоративной социальной защиты на предприятии // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022. № 3-2. С. 248–255. DOI: 10.17513/vaael.2123
10. Ермакова Н. С. Социальный пакет: взгляд потенциальных работников российских организаций // *Экономика. Наука. Инноватика: материалы II Междунар. науч.-практ. конф.*, г. Донецк, 19 марта 2021 г. / отв. ред. А. В. Ярошенко. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2021. С. 172–174.
11. Абдуллин М. Р., Махиянова А. В. Наемные работники и их удовлетворенность социальным пакетом организации // *Управление и экономика народного хозяйства России: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф.*, г. Пенза, 16–17 марта 2020 г. / отв. ред. Б. Н. Герасимов. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. С. 6–8.
12. Тихонов А. И. Отношение соискателей на российском рынке труда к социальному пакету // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. № 4-1. С. 134–140. DOI: 10.17513/vaael.1064
13. Аксенова А. А., Коноваленко И. Е. Особенности учета затрат на предоставление социального пакета работникам организации // *Вестник евразийской науки: сетевое издание*. 2019. Т. 11. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/88ECVN219.pdf> (дата обращения: 16.10.2023).

References

1. Labor Code of the Russian Federation. Federal Law of December 30, 2001 No. 197-FZ (as amended and supplemented, comes into force on September 1, 2023). Konsul'tantPlyus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (accessed on 15.10.2023). (In Russ.).
2. Kozyreva P.M., Smirnov A.I. Social guarantees and benefits at the workplace: Instability and unpromising dynamics. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki = The Journal of Social Policy Studies*. 2021;19(3):389-404. (In Russ.). DOI: 10.17323/727-0634-2021-19-3-389-404
3. Social package for employees. *Kommercheskii direktor*. Aug. 16, 2023. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2639-sotsialnyy-paket> (accessed on 22.10.2023). (In Russ.).
4. Borokhov E.A. Social package as a staff motivation tool. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Kontsept" = Scientific and Methodological Electronic Journal "Koncept"*. 2016;(T45):7-12. (In Russ.).
5. How important is a benefits package when choosing a new job? *HeadHunter*. Feb. 10, 2020. URL: <https://spb.hh.ru/article/26160> (accessed on 22.10.2023). (In Russ.).
6. Social package: What can be offered to a candidate, in addition to salary. *Zen*. Apr. 27, 2022. URL: <https://dzen.ru/a/YmkIKLuKUmGiLNDk> (accessed on 22.10.2023). (In Russ.).
7. Ilyin A.E., Ilyina I.V. Prospects for corporate social package in modern conditions. *Vestnik Kurskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2020;(9):99-102. (In Russ.).
8. Lazich Yu.V., Popova I.N. Flexible social package – a requirement for a modern labor market or an option for “rich” employers? *Beneficium*. 2021;(2):48-54. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54
9. Okhotina T.A. Formation of an expanded social package as one of the main mechanisms for the implementation of corporate social protection at the enterprise. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2022;(3-2):248-255. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.2123
10. Ermakova N.S. Social package: The view of potential employees of Russian organizations. In: Yaroshenko A.V., ed. *Economics. Science. Innovation. Proc. 2nd Int. sci.-pract. conf.* (Donetsk, March 19, 2021). Donetsk: Donetsk National Technical University; 2021:172-174. (In Russ.).
11. Abdullin M.R., Makhianova A.V. Hired employees and their satisfaction with the organization's social package. In: *Management and economics of the national economy of Russia. Proc. 4th Int. sci.-pract. conf.* (Penza, March 16-17, 2020). Penza: Penza State Agrarian University; 2020:6-8. (In Russ.).
12. Tikhonov A.I. Attitude of applicants on Russian labor market to social package. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava = Journal of Altai Academy of Economics and Law*. 2020;(4-1):134-140. (In Russ.). DOI: 10.17513/vaael.1064
13. Aksenova A.A., Konovalenko I.E. Features of cost accounting for the provision of a social package to organization workers. *Vestnik Evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2019;11(2):1. URL: <https://esj.today/PDF/88ECVN219.pdf> (accessed on 16.10.2023). (In Russ.).

Сведения об авторе**Александр Юрьевич Прихач**доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры социальных технологийСеверо-Западный институт управления —
филиал Российской академии хозяйства
и государственной службы (РАНХиГС)
при Президенте РФ199178, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О.,
д. 57/43Поступила в редакцию 20.10.2023
Прошла рецензирование 16.11.2023
Подписана в печать 08.12.2023**Information about the author****Alexander Yu. Prikhach**D.Sc. in Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Social TechnologiesNorth-West Institute of Management
of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration
(NWIM RANEPА)57/43 Sredniy Ave. V.O., St. Petersburg 199178,
RussiaReceived 20.10.2023
Revised 16.11.2023
Accepted 08.12.2023**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.