

Коломоєць Т. О.,
доктор юридичних наук, професор,
Заслужений юрист України,
член-кореспондент Національної академії правових наук України,
декан юридичного факультету
Запорізького національного університету

ПРЕМІЯ ДЛЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ЧИ МОЖЕ ВОНА БУТИ РЕГУЛЯРНОЮ ВИПЛАТОЮ? (В АСПЕКТІ НОРМАТИВНОГО ЗАКРІПЛЕННЯ «ФІЛЬТРІВ»)

BONUS FOR CIVIL SERVANTS: CAN IT BE A REGULAR PAYMENT? (IN THE CONTEXT OF STATUTORY CONSOLIDATION OF “FILTERS”)

У статті аналізуються правові засади використання ресурсу премії для державних службовців, порушуються питання про те, чи може вона розглядатися як регулярний засіб стимулювання ефективної, результативної та якісної службової діяльності державних службовців. Автор зазначає, що в Україні законодавчо закріплено, що премія є елементом структури заробітної плати державного службовця, який може виплачуватися у разі встановлення. Премії для державних службовців поділяються на два види: за результатами щорічного оцінювання службової діяльності та за особливий особистий внесок державного службовця у загальний результат діяльності органу держави. У статті обґрунтовується доцільність збереження правових засад використання ресурсу премії за підсумками щорічного оцінювання результатів службової діяльності державного службовця у разі одержання останнім відмінної оцінки. Цей різновид можливої щорічної премії (одноразово у рік) пропонується розглядати як різновид заохочення, який є реакцією на досягнення службовця у професійній службовій діяльності та стимулом до аналогічної діяльності у майбутньому. Така практика є поширеною і в більшості зарубіжних країн, що підтверджується результатами порівняльно-правового аналізу нормотворчого та правозастосовчого досвіду. Другий різновид премії пропонується дещо модифікувати, усунувши підстави для можливості регулярності її виплати, оскільки вбачається сенс та призначення премії як реакції на «надмірну» службову діяльність державного службовця. Обґрунтовується доцільність виключення премії зі структури заробітної плати й включення до переліку заходів заохочення для державних службовців із поширенням правових стандартів заохочувального провадження. Премія не може розглядатися як «винагорода» із регулярною виплатою, оскільки за своїм призначенням є заходом стимулювання державного службовця, який є одночасно реакцією на «надмірну концентрацію» його зусиль у службовій діяльності з досягненням відповідних результатів і спонуканням державного службовця до аналогічної діяльності у майбутньому. У статті формуються конкретні пропозиції щодо модифікації правових засад використання премії для державних службовців у сучасному вітчизняному законодавстві, зокрема з урахуванням позитивного апробованого часом і практикою зарубіжного досвіду врегулювання цього питання.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, премія, заохочення, заробітна плата, стимул, регулярність виплати, законодавство.

В статье анализируются правовые основания использования ресурса премии для государственных служащих, поднимается вопрос о том, может ли она рассматриваться как регулярное средство стимулирования эффективной, результативной и качественной служебной деятельности государственных служащих. Автор указывает на то, что в Украине законодательно закреплено положение о том, что премия является элементом структуры заработной платы государственного служащего, который может выплачиваться в случае установления. Премия для государственных служащих делится на два вида: по результатам ежегодного оценивания служебной деятельности и за особенный личный вклад государственного служащего в общий результат деятельности органа государства. В статье обосновывается целесообразность сохранения правовых основ использования ресурса премии за результатами ежегодного оценивания результатов служебной деятельности государственного служащего в случае получения последним отличной оценки. Этот вид возможной ежегодной премии (одноразово в год) предлагается рассматривать как вид поощрения, который является реакцией на достижения служащего в профессиональной служебной деятельности и стимулом к аналогичной деятельности в будущем. Такая же практика распространена и в большинстве зарубежных стран, что подтверждается результатами сравнительно-правового анализа нормотворческого и правоприменительного опыта. Другой вид премии предлагается немного модифицировать, устранив основания для возможности регулярности ее выплаты, поскольку утрачивается суть и назначение премии как реакции на «чрезмерную» служебную деятельность государственного служащего. Обосновывается целесообразность исключения премии из структуры заработной платы и включение ее в перечень мер поощрения для государственных служащих с распространением правовых стандартов поощрительного производства. Премия не может рассматриваться как «вознаграждение» с регулярной выплатой, поскольку по своему назначению является мерой стимулирования государственного служащего, которая является одновременно реакцией на «чрезмерную концентрацию» его усилий в служебной деятельности с достижением соответствующих результатов и заинтересованностью государственного служащего в аналогичной деятельности в будущем. В статье формулируются конкретные предложения по модификации правовых оснований использования ресурса премии для государственных служащих в современном отечественном законодательстве, в частности с учетом позитивного апробированного временем и практикой зарубежного опыта урегулирования этого вопроса.

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, премия, поощрение, заработная плата, стимул, регулярность выплаты, законодательство.

The article analyses legal principles for the use of a bonus for public servants as well as raises the issue whether it can be considered as a regular means for stimulating effective, fruitful and competent official activity of civil servants. The author indicates that Ukraine has legislative consolidation that bonus is a structural element, which can be paid in the case of determination, of civil servant's salary.

Bonuses for civil servants are divided into two groups: according to the results of annual assessment of official activity and for special personal contribution of a civil servant to overall performance of the government authority. The paper substantiates the expediency of preservation of the legal principles of bonus use on the basis of the annual evaluation of the results of civil servants activity in case of excellent evaluation. It is proposed to consider this type of a possible bonus (once a year) as a kind of reward which is a reaction to the achievements of a servant in the professional official activity and motivation for the same activity in future. The similar practice is a widespread in most foreign countries, which is confirmed by the results of comparative legal analysis of rulemaking and law enforcement experience. It is proposed to modify the second type slightly by eliminating grounds for its regular payment, since there is a sense to fix bonus as a reaction to "excessive" official activity of a civil servant. The expediency of exemption of bonus from the salary structure and its inclusion in the list of incentive measures for civil servants with the distribution of legal standards for incentive proceedings is substantiated. Bonus cannot be considered as "reward" with a regular payment as according to the purpose it is a means for stimulating civil servant which is both reaction to "excessive focus" of his efforts in official activity for the achievement of particular results and encouragement of a civil servant to act in the same way in future. The article formulates specific proposals for the modification of legal principles of bonus use for civil servants in the modern domestic legislation including a positive foreign experience tested by time and practice in regulating the issue.

Key words: *civil service, civil servant, bonus, reward, salary, incentive, payment regularity, legislation.*

Постановка проблеми. Пошук пріоритетних напрямів сучасної вітчизняної нормотворчості, зорієнтованої на підвищення ефективності, результативності та якості публічної служби, з необхідністю передбачає детальний аналіз ресурсу всіх засобів, за допомогою яких можна було б досягти відповідного результату. Традиційно результативність, ефективність та якість публічної служби розглядають у нерозривному зв'язку зі стимулами, які умовно поділяються на три великі групи, залежно від змісту, на майнові, немайнові (моральні) та змішані. Аналіз реального ресурсу стимулів кожної із груп та всіх у сукупності й використання їх за умови нормативного закріплення зрозумілих, прозорих, абсолютно визначених, обґрунтованих засад може забезпечити досягнення вищезазначеного результату сучасної вітчизняної нормотворчості у сфері публічної служби. Співрозмірність використання, а також деталізації нормативних засад відповідних груп стимулів у тій чи іншій державі у певний історичний період її розвитку залежить від багатьох чинників, що й зумовлює домінування серед всього розмаїття відповідних стимулів у публічній службі або стимулів окремої групи, або навіть окремих стимулів різних груп. З одного боку, це сприяє уніфікації практики використання найбільш ефективних засобів стимулювання, удосконаленню нормативних засад з урахуванням реальних потреб кожної країни у певний період її розвитку, однак, з іншого боку, спрощує розуміння реального ресурсу конкретних стимулів, нівелює їх роль та призначення у мотивації публічних службовців у процесі професійної діяльності останніх. Що не сприяє досягненню того позитивного результату, на який орієнтується сучасна нормотворча діяльність будь-якої держави, зокрема України. Серед усього розмаїття стимулів у публічній службі, ресурс яких традиційно використовується будь-якими державами у будь-які періоди їх розвитку, своє чільне місце посідає премія (як різновид заходів майнового стимулювання у публічній службі). Аналіз як сучасного законодавства зарубіжних країн, так і вітчизняного законодавства свідчить про те, що премія відводиться важлива роль у вирішенні питань підвищення ефективності, результативності та якості публічної служби, що знаходить прояв у розробці та прийнятті цілої низки різноманітних нормативно-правових актів, які взагалі фіксують засади використання її ресурсу, так

і в урізноманітненні її підстав, видів, розмірів, періодичності виплати тощо. Аналіз статистичних даних щодо опитування публічних службовців щодо того, яким заходом стимулювання вони надають перевагу й уважають дієвими, свідчить про те, що домінуючу позицію вони відводять майновим заходам, насамперед премії. Це, з одного боку, є цілком виправданим, оскільки премія як різновид «винагороди» є цілком «універсальним» засобом «плати за службову діяльність», втім, з іншого боку, її використання на постійній основі (як «регулярної виплати») дещо нівелює цільове призначення премії як засобу стимулювання, який одночасно є реакцією на певні вже наявні досягнення публічного службовця у його професійній діяльності й засобом спонукання службовця до такої ж ефективної, результативної та якісної («надмірної») професійної службової діяльності у майбутньому. Саме наявність нормативного закріплення засад можливості «регулярної» виплати премії у публічній службі актуалізує питання про можливість наявності такої ознаки премії саме як засобу стимулювання у публічній службі – регулярності її виплати. Чи може премія для публічних службовців виплачуватися регулярно (наприклад, щомісячно, щоквартально)? Чи не виникають передумови для її ототожнення за таких умов зі «звичайним» складником структури заробітної плати публічного службовця? Чи не втрачається роль і призначення премії для публічної служби саме як засобу стимулювання останньої? Отже, нагальним є корегування пріоритетів сучасної вітчизняної нормотворчості у публічній службі й зміна нормативних засад використання її ресурсу із тим, щоб премія і надалі використовувалася саме як засіб стимулювання у зазначеній сфері відносин. Саме тому цілком необхідним є аналіз положень сучасного вітчизняного законодавства щодо врегулювання відносин публічної служби з тим, щоб виокремити проблемні питання визначення засад використання ресурсу премії саме як засобу стимулювання у публічній службі й запропонувати конкретні обґрунтовані рекомендації щодо їх вирішення, що і є метою цієї роботи. Проблематика стимулів у публічній службі в цілому та премії привернула увагу вчених-юристів, як наслідок, у наявності роботи, безпосередньо присвячені узагальненій характеристиці всіх стимулів (наприклад, роботи Т. Коломоєць, М. Титаренко, В. Колпакова, С. Ківалова, О. Паніної,

Л. Біли-Тіунової [1]), окремих груп стимулів (наприклад, роботи Ю. Шешулюк, Р. Беккужина, Ю. Даниленко, М. Ібраєвої [2]), використанню їх щодо окремих різновидів публічної служби (наприклад, роботи В. Криворучка, А. Коровайко, О.В. Селецького [3]). У наявності навіть роботи, безпосередньо присвячені премії для публічних службовців (наприклад, роботи В. Завгороднього, М. Капінус, В. Руденка [4]). Проте наявні роботи не висвітлюють питання регулярності виплати премії для публічних службовців, що й сприяє її ототожненню як із заходами заохочення, так й із структурним елементом заробітної плати державного службовця, що й не дозволяє з'ясувати її реальний ресурс саме у публічній службі. Під час виконання роботи використовуватися як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, що дозволило не лише виокремити проблемні питання правового регулювання засад використання премії у публічній службі, а й змодельовати у форматі пропозицій можливі варіанти їх вирішення в Україні, зокрема з урахуванням результатів нормативно-правових досліджень зарубіжного досвіду нормотворення та правозастосування у зазначеній сфері суспільних відносин.

Виклад основного матеріалу. Етимологічний аналіз самого слова «премія» (від *lat. praemium* – нагорода, відмінність) свідчить про нерозривний зв'язок премії з тим, що підлягає винагородженню, є підставою для нагороди, є чимось відмінним, особливим, що й зумовлює відповідне реагування. Отже, правові засади премії у сфері публічної служби слід пов'язувати з тим, що є особливим, відмінним, таким, що підлягає адекватній реакції у вигляді нагороди. Тобто службова професійна діяльність особи має бути такою, що з необхідністю передбачає особливе реагування з боку держави. Чи може бути таке реагування щомісячним, щоквартальним? Якщо так, то тоді відповідна службова діяльність державних службовців має бути постійно (щомісячно або ж щоквартально) відрізнятися особливістю, відмінністю, «надмірністю». Чи реально це? Чим за таких умов відрізняється премія від заробітної плати як реакції на відповідну службову діяльність державного службовця, оскільки її також можна розглядати як винагороду за службову діяльність? Підстави для порушення цього питання зумовлені тим, що, визначаючи правові засади премії у державній службі, вітчизняний законодавець закріпив їх у ст. ст. 50–52 Закону України від 10.12.2015 року «Про державну службу», які безпосередньо присвячені заробітній платі державних службовців, і відвів премії роль одного з елементів структури заробітної плати (щоправда, зазначив «у разі її встановлення»). Отже, з аналізу змісту відповідних статей Закону стає зрозумілим, що премію законодавець асоціює саме із заробітною платою державного службовця, а не із заохоченням, правові засади застосування яких і їх перелік визначені у ст. 53 цього ж Закону. Погоджуючись із тим, що в цілому заробітна плата – це певна «винагорода» за службову діяльність державного службовця, водночас виникає питання про те, чи має бути пре-

мія саме елементом її й виплачуватися регулярно? Аналіз решти елементів заробітної плати державних службовців свідчить про абсолютну нормативну визначеність та гарантованість із боку держави (посадовий оклад, надбавки за вислугу років та за ранг, можливі доплати за виконання обов'язків тимчасово відсутньої особи або ж у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби, що передбачає додаткове навантаження, а отже, прив'язку розміру доплати до посадового окладу або ж економії фонду посадового окладу за відповідною посадою), регулярність виплати (зокрема щодо посадового окладу та надбавок). Цього не можна констатувати стосовно премії, оскільки її правові засади мають бути «встановлені», а також детальний аналіз ст. 50, 52 Закону свідчить про те, що законодавець розмежовує два види премії для державних службовців (премію за результатами щорічного оцінювання службової діяльності та премію відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу (наприклад, ч. 3 ст. 50 Закону). Отже, перший різновид премії не є регулярною виплатою, залежить від результатів щорічного оцінювання, тому є «винагородою» за особливу, відмінну, «надмірну» ефективність, результативність та якість службової діяльності державного службовця. Це ж підтверджується й Типовим порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 року № 640 (в редакції від 14.03.2018 року № 185), Типовим положенням про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), затвердженим Наказом Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 року № 646. Отже, цей вид премії виплачується раз на рік за умови одержання державним службовцем за підсумками щорічного оцінювання своєї службової діяльності відмінної оцінки. Така практика є поширеною і для зарубіжних країн. Так, зокрема, у Великобританії розмір такої премії дорівнює двадцяти відсоткам річного посадового окладу, у Канаді залежно від того, чи досягнуто «очікуваних результатів» чи все ж таки «перевищено очікувані результати», розміри премії, зокрема для високопосадовців державних органів, дорівнюють від п'ятнадцяти до двадцяти відсотків річного посадового окладу у першому випадку й додатково від шести до дев'яти відсотків річного посадового окладу в іншому випадку [5, с. 86–88]. Премії за підсумками щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців передбачені й у законодавстві США, Нової Зеландії, Нідерландів, Австралії, Франції та ін. Проте останнім часом обґрунтовується потреба поступової заміни інституту премії на інститут бонусів для державних службовців (уже є певні напрацювання у Німеччині, Литві, Латвії, Сінгапурі та ін.). Так, у Республіці Казахстан у межах реалізації Плану нації «100 конкретних кроків», зокрема щодо впровадження нової системи оплати праці державних службовців за результатами

їх службової діяльності, передбачена поступова заміна «преміювання» (яке залежало від «можливості економії» й певним чином від суб'єктивного розсуду керівника) на «бонусування» (одержання бонусів за результатами ефективної, результативної та якісної службової діяльності). При цьому бонуси визначаються в узагальненому вигляді, підлягають поступовому нарахуванню й виплачуються лише раз на рік. Із цим різновидом премії все зрозуміло, він залежить від ефективності, результативності та якості службової діяльності державного службовця, є результатом щорічного оцінювання такої діяльності, є результатом одержання лише відмінної оцінки за підсумками такої процедури й виплачується лише раз на рік. У цьому разі цей вид премії відіграє роль стимулу у державній службі, бо є «винагородою» за реально «надмірну» службову діяльність державного службовця протягом року.

Стосовно ж іншого виду премії, зокрема «місячної або кварталної відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу», то слід зазначити, що можливість регулярності її виплати визначено вже самим законодавцем («щомісячно або квартално»). Можна погодитися, що у службовій діяльності державного службовця можуть бути завдання, оперативне вирішення яких може вимагати надмірної концентрації його зусиль, тому й відповідного реагування на результати виконання таких завдань. Однак чи не є визначення «... відповідно до особистого внеску... в загальний результат» підставою для суб'єктивного прояву розсуду особи, яка визначає цей «внесок», тому й вирішення питання «поточного корегування» заробітної плати державних службовців. Саме наявність цього формулювання й зумовлює стан «залежності» державного службовця від особи, яка визначає цей «внесок», стан «можливого суб'єктивного оцінювання» з боку такої особи, враховуючи відсутність чітких критеріїв для визначення внеску та загального результату (до того ж приклади такого «оцінювання» (і, як наслідок, «вибіркового преміювання») є непоодинокими). Цілком зрозуміло, що законодавець, закріплюючи відповідне положення, орієнтування на те, що «внесок особи у вирішення важливих завдань органу», має належним чином винагороджуватися. Постає питання, якщо цей внесок вимагає винагороди, чому премію (як реакцію на відповідний «особистий внесок») не можна було визначити як різновид заохочення й передбачити її у ст. 53 Закону? Тим більше, що і в більшості зарубіжних держав передбачено премії для державних службовців саме як заохочення за сумлінну, наполегливу, результативну, ефективну службову діяльність (наприклад, у США передбачена можливість виплати премії тим державним службовцям, яким присвоєно почесні щорічні звання на 1 рік «заслужений державний службовець» та «видатний державний службовець» відповідно у розмірі 10 тисяч доларів США та 25 тисяч доларів США [6; 7, с. 342–343], а також виплати Президентської премії, яка поділяється на Премію за видатні заслуги і одноразовою

виплатою у розмірі 35 відсотків від посадового окладу лауреата та Похвальну премію з одноразовою виплатою у розмірі 20 відсотків від посадового окладу лауреата [8]). За таких умов виплата премії залежить від наявності підстав заохочувального провадження, самого змісту та результатів такого провадження, що й відповідає самому призначенню премії як «реакції» на «надмірну» службову діяльність державного службовця. Якщо премія визначається як різновид заохочення, тобто всі вимоги щодо заохочувального провадження (ініціювання, строки, послідовність дій, черговість застосування заходів заохочення тощо) мають поширюватися і на неї, що унеможливає регулярність (тим більше щомісячно або щоквартально) її виплати, забезпечується процедура «нормативної фільтрації» регулярності виплати премії. Наявність таких нормативних «фільтрів» в є гарантією цільового використання премії для публічних службовців й унеможливає її використання як «засобу тиску» на державного службовця у процесі його професійної службової діяльності. Саме належність премії до заходів заохочення усуває підстави для «некоректного» використання ресурсу премії для публічних службовців як «звичайного» елемента заробітної плати. Необхідним вбачається урахування домінуючих тенденцій сучасної нормотворчості зарубіжних країн у частині впровадження бонусної системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців й внесення відповідних змін до чинного законодавства у частині визнання премії як заходу заохочення (шляхом виключення ч. 3 ст. 50 та ч. ч. 5–7 ст. 52 Закону України «Про державну службу» й доповнення ч. 1 ст. 53 цього ж Закону п. 2-1 із закріпленням положення про те, що премія є заходом заохочення, який може застосовуватися: а) за підсумками одержання відмінної оцінки за результатами щорічного оцінювання службової діяльності державного службовця; б) за бездоганну та ефективну службу, особливі заслуги у службовій діяльності. При цьому мають дотримуватися всі принципи заохочувального провадження, що унеможливить регулярність виплати премії й забезпечить використання її реального ресурсу як заходу реагування на «бездоганну, ефективну державну службу, особливі заслуги» державного службовця й стимулювання останнього, а на його прикладі й інших державних службовців, до такої ж службової діяльності у майбутньому. Не має бути «важелів суб'єктивного впливу» на державного службовця у вигляді корегування його щомісячної або щоквартальної заробітної плати. Регулярність виплати премії як «винагороди» за «надмірні» зусилля державного службовця. Такі зусилля мають бути відзначені адекватними заходами заохочення.

Аргументи про те, що зміна правових засад використання премії державних службовців вплине на їх заробітну плату, не є виправданими в умовах істотного збільшення ролі і значення посадового окладу в структурі заробітної плати державних службовців як у зарубіжних країнах, так і в Україні (від 50 до 75 відсотків), а також визначення й гарантування ви-

плати надбавок за вислугу років державного службовця. Саме ці елементи і мають бути «базовими» в структурі щомісячної заробітної плати державних службовців, а премія – це вже можлива реакція на «надмірність» зусиль державного службовця серед усього розмаїття різновидів заохочень. Особа має прагнути бути заохоченою, а не сприймати премію одним з елементів її заробітної плати. Саме тому премія не має бути регулярною і розглядатися у «прив'язці» до заробітної плати державного службовця, її ресурс має знаходити своє практичне втілення лише як засобу реагування на відмінну оцінку процедури щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та як заходу заохочення за бездоганну, сумлінну, ефективну службу, особливі досягнення у службовій діяльності. Окрім того, усуваються підстави для виплати премії лише у тих державних органах, де є економія оплати праці, а також ставить під сумнів можливість виплати такої премії у разі відсутності економії, тим самим забезпечується дотримання загальнообов'язкових єдиних правових стандартів преміювання.

Висновки. В умовах реформування правових засад державної служби в Україні увага зацікавленої спільноти має бути зосереджена на ресурсі премії задля максимального використання її як засобу заохочення за надмірну, бездоганну, результативну, ефективну службову діяльність державного службовця. Премія не може розглядатися як регулярна

виплата державному службовцеві поряд із посадовим окладом, надбавками та можливими доплатами, оскільки вона безпосередньо пов'язана з «особливістю», «надмірністю» службової діяльності особи. Це зумовлює доцільність унесення змін до чинного вітчизняного законодавства (як до Закону України «Про державну службу», так і підзаконних актів із питань заохочування та преміювання державних службовців) у частині виключення премії з переліку елементів структури заробітної плати державного службовця й включення її до переліку заходів заохочення й поширення на відповідні відносини правових стандартів заохочувального провадження. Цілком можливим є збереження двох різновидів премії, щоправда з певною модифікацією другого різновиду. Премія для державних службовців може бути як реакція на одержання відмінної оцінки за підсумками щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців (можлива щорічна премія) й залежить вона саме від результатів такої діяльності. Іншим різновидом премії може бути премія як вид заохочення за особливі досягнення, бездоганну, ефективну, сумлінну державну службу, правові засади застосування якої мають бути визначені як складник правових засад заохочувального провадження (зокрема з урахуванням специфіки служби). Така правова модифікація сприятиме усуненню передумов для регулярності виплати премії, а отже, забезпечить практичне втілення реального її призначення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Коломоєць Т.О., Титаренко М.В. Стимули як засіб підвищення результативності діяльності публічних службовців: правовий аспект: науково-практичний нарис. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 76 с.; Заохочення у службовому праві: навч. посібник / Н.О. Армаш, Ю.А. Берлач, І.В. Болокан; за заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова. Київ: Ін Юре, 2017. 360 с.; Шемшуляк Ю. Получить оценку. Определен порядок оценивания результатов деятельности государственных служащих. Юридическая практика. 06 сентября 2017 года. № 36 (1029). С. 4; Воробйова Е.С., Панина О.В. Передовой опыт Новой Зеландии по повышению результативности деятельности государственных гражданских служащих. *Transport Business in Russia*. 2014. № 2. С. 113–115.
2. Беккужин Р., Ибраева М. Актуальные вопросы мотивации и карьерного планирования государственных служащих в Республике Казахстан. *Actual Problems of Economics*. 2015. № 12 (174). С. 258–265; Даниленко Ю.С. Методи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Юридичні науки. 2016. Вип. 6. Том 2. С. 68–71.
3. Криворучко В.В. Особливості правового регулювання оплати праці та соціального забезпечення службовців Служби безпеки України: автореф. дис. ... к.ю.н.: 12.00.05. Харків, 2015. 20 с.; Коровайко А.О. Заохочення як метод державного управління у галузі закордонних справ. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2013. № 6–3. Том 1. С. 65–67; Селецький О.В. Теоретико-правове дослідження окремих аспектів заохочення дипломатичних працівників. Порівняльно-аналітичне право. 2013. № 2. С. 208–210.
4. Завгородній В.А. Підстави встановлення премій як складової заробітної плати державного службовця в Україні. Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу»: матеріали Всеукраїнського форуму вчених-адміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2016 року): зб. Науково-організаційна рада форуму Т.О. Коломоєць (голова) та ін. Запоріжжя, 2016. С. 189–192; Руденко В.Г. Правове регулювання оплати праці державних службовців в Україні: автореф. дис. ... к.ю.н.: 12.00.05. Луганськ, 2011. 23 с.; Коломоєць Т.О. Премія для державного службовця: засіб стимулювання результативності його діяльності чи все ж таки збагачення? Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2018. № 33. С. 41–45; Коломоєць Т.О. Премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців – заохочення чи все ж таки самостійний різновид стимулу? Юридичний науковий електронний журнал. 2018. № 5. С. 114–120.
5. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы. Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. С. 81–103.
6. Яковлев И. Особенности государственной кадровой политики за рубежом. URL: <http://www.um-mag.ru/wp-content/uploads/2011/05/Pages-24-42.pdf>.
7. Заохочення у службовому праві: навч. посібник / Н.О. Армаш, Ю.А. Берлач, І.В. Болокан; за заг. ред. Т.О. Коломоєць, В.К. Колпакова. Київ: Ін Юре, 2017. 360 с.
8. Keteloar A., Manning N., Turkisch E. (2007) Performance – based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences, OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing. URL: <http://www.oecd.org/gov/38990099.pdf>. (access 28 october 2018).