

Виллард К.Р.
аспирант кафедры менеджмента
Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы
Россия, г. Москва

УДК 331.101.6:005.95

**АТТРИБУЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ВКЛАДА РАБОТНИКА В
КОЛЛЕКТИВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ: МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И
ИХ ОГРАНИЧЕНИЯ**

Аннотация: В статье рассматривается методическая проблема разграничения вклада отдельного работника в результат, формирующийся усилиями коллектива, проектной команды или нескольких подразделений. Систематизированы пять групп подходов к атрибуции — прямые, параметрические, экспертные, теоретико-игровые и косвенные — с описанием информационных требований, областей применимости и характерных ограничений каждой группы. Показано, что при усложнении функционального состава задач и увеличении доли результатов с отсроченной реализацией ни один из подходов не обеспечивает корректной атрибуции в изолированном виде. Обоснована необходимость комбинированного применения методов в зависимости от типа выполняемых задач.

Ключевые слова: производительность труда, коллективный результат, атрибуция вклада, оценка персонала, командная работа, KPI, теоретико-игровые методы.

Villard K.R.
Postgraduate Student, Department of Management
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

ATTRIBUTION OF AN INDIVIDUAL EMPLOYEE'S CONTRIBUTION TO THE COLLECTIVE RESULT: METHODOLOGICAL APPROACHES AND THEIR LIMITATIONS

***Abstract:** The article addresses the methodological problem of separating an individual employee's contribution from the result generated by a team, project group, or several units. Five groups of attribution approaches are systematised — direct, parametric, expert-based, game-theoretic, and indirect — with a description of the informational requirements, areas of applicability, and typical limitations of each group. It is shown that as the functional composition of tasks becomes more complex and the share of deferred-realisation results increases, none of the approaches in isolation provides correct attribution. The need for combined application of methods depending on the type of tasks performed is substantiated.*

***Keywords:** labour productivity, collective result, contribution attribution, personnel assessment, teamwork, KPI, game-theoretic methods.*

Введение

Постиндустриальная трансформация занятости сопровождается ростом доли трудовой деятельности, осуществляемой в рамках проектных команд, кросс-функциональных групп и распределенных коллективов [3; 5]. В этих условиях экономический результат всё чаще выступает продуктом совместных усилий нескольких работников, что порождает методическую задачу его обоснованного разграничения между участниками. От корректности её решения зависит работоспособность систем оплаты по результату, объективность аттестации, обоснованность кадровых перестановок и устойчивость мотивационных схем.

Сложность задачи обусловлена тем, что в большинстве случаев индивидуальный вклад работника в коллективный результат не поддается прямому измерению. Совместная деятельность характеризуется эффектом

синергии, при котором совокупный результат не сводится к арифметической сумме индивидуальных усилий [4]. Кроме того, функциональный состав задач отдельного работника, как показано в ранее опубликованных исследованиях [1; 2], не является однородным: одни задачи допускают прямое количественное измерение, другие — лишь косвенное, третьи в принципе не поддаются краткосрочной квантификации. Применение единого метода атрибуции к разнородным задачам систематически искажает оценку.

Несмотря на наличие отдельных работ по теории игр, теории контрактов и управленческому учету, в которых рассматриваются частные случаи распределения результата, систематизированного описания методов атрибуции индивидуального вклада применительно к экономике труда в отечественной литературе не представлено. Цель настоящей работы — систематизировать сложившиеся методические подходы к атрибуции индивидуального вклада работника в коллективный результат, описать их информационные требования и ограничения, а также обосновать принципы их комбинированного применения в зависимости от характера выполняемых задач.

Методы и материалы

Методологическую основу исследования составили теоретический анализ научной литературы, методы классификации и структурно-логического моделирования. Информационную базу образуют работы по экономике труда [3; 5; 6], теории мотивации и оплаты по результату, отдельные публикации по теории кооперативных игр в их приложении к управленческому учёту, а также собственные предшествующие работы автора по функциональной структуре труда [1; 2]. Систематизация подходов проводилась по следующим критериям: характер исходной информации (количественная / экспертная), уровень формализации

процедуры (алгоритмический / суждения), область применимости (тип задач, по которому метод дает корректный результат).

Результаты

Систематизация подходов к атрибуции индивидуального вклада

Анализ практик оценочной деятельности и положений теории экономики труда позволяет выделить пять основных групп методов атрибуции индивидуального вклада, различающихся по информационной базе и логике распределения коллективного результата.

Первая группа — прямые методы. К ним относятся равное распределение коллективного результата между участниками, распределение пропорционально отработанному времени и распределение по фиксированным должностным коэффициентам. Преимущество прямых методов — простота реализации и прозрачность для исполнителей. Принципиальное ограничение состоит в допущении однородности труда участников: метод предполагает, что каждый из них вносит одинаковый или формально соизмеримый вклад в результат. При выраженной функциональной неоднородности задач, описанной в предшествующих работах автора [1; 2], применение прямых методов порождает систематическое смещение оценки в пользу либо в ущерб отдельным категориям работников.

Вторая группа — параметрические методы. Они предполагают расчёт индивидуального вклада как взвешенной свёртки частных показателей: достижение плановых KPI, объём выполненных работ, число обработанных запросов, количество завершённых проектных операций. Логика метода — приведение трудовой деятельности к набору измеримых параметров с заранее установленными весами. Сфера корректного применения параметрических методов — задачи с прямо измеримым результатом и стабильным функциональным составом. Их методическая уязвимость определяется зависимостью оценки от полноты и

репрезентативности выбранной системы показателей. Если значимая часть выполняемых задач не охвачена параметрическим набором (а в условиях цифровой трансформации это типичная ситуация для специалистов с подвижной структурой функций), параметрический метод воспроизводит логическую ошибку: он измеряет лишь ту часть результата, которая поддаётся количественному учёту, и приписывает её работнику в качестве полного вклада.

Третья группа — экспертные методы. К ней относятся оценки руководителя, процедуры взаимной оценки коллег (peer review), методология «360 градусов», а также экспертные комиссии. Преимущество экспертных методов — способность учитывать качественные аспекты результата и контекст совместной работы, не сводимые к формальным показателям. Ограничения связаны с субъективностью суждений, эффектами групповой динамики (склонность к усреднению, ореола, недавности), а также с возможным искажением оценок под влиянием неформальных связей. Экспертные методы остаются необходимым инструментом для тех результатов труда, которые не поддаются прямой и косвенной квантификации, однако применение их в качестве единственного механизма атрибуции порождает риск воспроизводства организационной иерархии в оценочных решениях.

Четвёртая группа — теоретико-игровые методы. Их методологическим ядром выступает значение Шепли — функция распределения совокупного выигрыша кооперативной игры между игроками с учётом их предельного вклада во все возможные коалиции [4]. В управленческом учёте подобные методы применяются для распределения косвенных доходов и затрат между подразделениями; в маркетинге — для атрибуции конверсий между каналами цифрового продвижения. Применительно к атрибуции индивидуального трудового вклада теоретико-игровые методы остаются преимущественно теоретической конструкцией: их практическая реализация требует

исчерпывающего описания всех возможных коалиций работников и оценки результата каждой такой коалиции, что в условиях реальных организаций технически нереализуемо. Перспективное направление их использования связано с моделированием атрибуции на стилизованных подмножествах задач, для которых возможна количественная оценка коалиционных эффектов.

Пятая группа — косвенные методы, основанные на исчислении вклада по совокупности характеристик работника (квалификационные коэффициенты, балльно-факторные модели, разряды, грейды), сопряжённых с коллективным результатом через систему весовых множителей. Косвенные методы логически восходят к традиции советской школы экономики труда [5; 6], в которой индивидуальная производительность исчислялась через нормированные коэффициенты сложности и разряды труда. Применительно к современной интеллектуальной деятельности косвенные методы дают приближённое решение задачи атрибуции в условиях, когда прямое и параметрическое измерение неприменимо. Принципиальное ограничение — допущение устойчивости связи между квалификационным профилем работника и его фактическим вкладом в результат конкретного коллектива, не всегда соблюдаемое в реальной практике.

Сопоставление подходов и области их применимости

Сопоставление выделенных групп методов по ключевым характеристикам представлено в таблице 1. Сопоставление позволяет сделать следующее наблюдение: ни одна из групп методов не обеспечивает корректной атрибуции для всех типов трудовых задач одновременно. Прямые и параметрические методы работоспособны для производственно-исполнительных задач со стабильным составом и прямо измеримым результатом. Экспертные методы покрывают качественную составляющую труда и креативно-стратегические задачи. Теоретико-

игровые методы дают строгое решение для ограниченного класса задач с описуемой коалиционной структурой. Косвенные методы выступают приближённым средством атрибуции в условиях информационного дефицита.

Таблица 1 — Сопоставление методов атрибуции индивидуального вклада в коллективный результат

Группа методов	Информационная база	Преимущество	Ключевое ограничение
Прямые	Списки участников, табельный учёт	Простота, прозрачность	Игнорирует функциональную неоднородность задач
Параметрические	Системы КРІ, плановые показатели	Формализуемость, повторяемость	Учитывает только квантифицируемую часть результата
Экспертные	Оценки руководителя, peer review, «360 градусов»	Учёт качественных аспектов результата	Субъективность, эффекты групповой динамики
Теоретико-игровые	Описание коалиций и их результатов (значение Шепли)	Строгая теоретическая основа	Высокие информационные требования; ограниченная реализуемость в реальной практике
Косвенные	Квалификационные характеристики работника, балльно-факторные модели	Применимость в условиях информационного дефицита	Допущение устойчивой связи квалификации и фактического вклада

Источник: составлено автором.

Принципы комбинированного применения методов

Из проведённого сопоставления следует, что в условиях функционально-неоднородной трудовой деятельности задача атрибуции вклада решается не выбором единственного метода, а формированием комбинированной схемы, в которой к каждому типу задач применяется методически адекватный инструмент. Опираясь на ранее предложенную автором четырёхтиповую классификацию задач [1] (исполнительский блок, координационный блок, креативно-стратегический блок, аналитико-адаптивный блок — см. подробнее [1]), допустимо сформулировать следующее распределение методов:

— для исполнительского блока (стандартизированные регламентированные задачи с прямо измеримым результатом) — параметрические методы с фиксированным набором показателей;

— для координационного блока (взаимодействие с внутренними и внешними участниками, информационный обмен) — экспертные методы с акцентом на оценку коллег и партнёров (peer review, «360 градусов»);

— для креативно-стратегического блока (генерация концепций, формирование стратегического позиционирования) — экспертные методы с участием профильных руководителей и косвенные методы на основе квалификационных характеристик;

— для аналитико-адаптивного блока (анализ данных, тестирование гипотез, оптимизация на основе обратной связи) — параметрические методы, скорректированные экспертной оценкой содержательной значимости полученных аналитических выводов.

Совокупный индивидуальный вклад работника в коллективный результат при таком подходе представляет собой свёртку частных оценок по типам задач с весами, отражающими долю каждого типа в фактической функциональной структуре труда конкретного работника. Подобная свёртка требует периодического пересмотра весовых коэффициентов в связи с изменением функционального профиля сотрудника, что, в свою

очередь, согласуется с общей логикой адаптивной настройки оценочного инструментария [2].

Заключение

Систематизированы пять групп методов атрибуции индивидуального вклада работника в коллективный результат — прямые, параметрические, экспертные, теоретико-игровые и косвенные. Для каждой группы описаны информационные требования, преимущества и ограничения. Установлено, что ни одна из групп не обеспечивает корректной атрибуции для всех типов трудовых задач в изолированном виде: прямые и параметрические методы работают на материале однородной деятельности с измеримым результатом, экспертные — на материале качественных и креативных задач, теоретико-игровые — в ограниченном классе задач с описуемой коалиционной структурой, косвенные — в условиях информационного дефицита. Обоснован принцип комбинированного применения методов: распределение их по четырём типам задач, выделенным в ранее опубликованных исследованиях автора, с последующей свёрткой частных оценок в интегральный индивидуальный показатель.

Предложенная схема выступает основой для построения адаптивных систем атрибуции индивидуального вклада, способных учитывать функциональную неоднородность труда современных специалистов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку практических процедур весовой настройки и эмпирическую верификацию предложенной схемы на материалах конкретных организационных кейсов.

Использованные источники

1. Виллард К.Р. Функциональная структура труда работников сферы маркетинговых коммуникаций: управленческий аспект // Форум молодых учёных. 2026. № 2(114). С. 32–40. DOI: 10.24412/2500-4050-2026-2114-32-40.

2. Виллард К.Р. Функциональная неоднородность труда как проблема экономического анализа производительности // Форум молодых учёных. 2026. № 2(114). С. 41–49. DOI: 10.24412/2500-4050-2026-2114-41-49.

3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник. 8-е изд., перераб. и доп. М.: Норма, 2009. 464 с.

4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.

5. Колосова Р.П., Линге Д.И. Экономика труда на экономическом факультете: прошлое, настоящее, будущее // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2011. № 3. С. 64–81.

6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2018. 387 с.

7. Щербаков А.И. Производительность труда, как экономическая категория и обобщённый показатель эффективности // Социально-трудовые исследования. 2022. Т. 48, № 3. С. 27–34. DOI: 10.34022/2658-3712-2022-48-3-27-34.

8. Drucker P.F. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge // California Management Review. 1999. Vol. 41, no. 2. P. 79–94. DOI: 10.2307/41165987.

9. Davenport T.H. Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 226 p.

10. Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.R. Generative AI at work // The Quarterly Journal of Economics. 2025. Vol. 140, no. 2. P. 889–942. DOI: 10.1093/qje/qjae044.