

Ковальчук К. Ф., Полушенко В. А.

РЕЛЯЦІЙНА МОДЕЛЬ ВІДНОШЕННЯ ДОВІРИ У СТРАХОВІЙ КОМПАНІЇ

У статті розглянуто важливість поняття довіри у страховому бізнесі та під час функціонування діяльності колективу страхової компанії. Побудовано модель оцінки відношення довіри у страховій компанії, головний аспект у якій присвячується внутрішньогруповим взаємовідносинам довіри, запропоновано реляційний вигляд даної моделі. Наведено результати модельного дослідження та визначено інтегральні критерії довіри у колективі страхової компанії.

Ключові слова: реляційна модель, відношення довіри, страхова компанія, самодовіра, взаємодовіра, непорозуміння довіри
Табл.: 3. *Формул.:* 12. *Бібл.:* 4.

Ковальчук Костянтин Федорович – доктор економічних наук, професор, декан, факультет економіки та менеджменту, Національна металургійна академія України (пр. Гагаріна, 4, Дніпропетровськ, 49600, Україна)

Полушенко Вікторія Андріївна – аспірант, кафедра економічної інформатики, Національна металургійна академія України (пр. Гагаріна, 4, Дніпропетровськ, 49600, Україна)

УДК 330.46:368.021

Ковальчук К. Ф., Полушенко В. А.

РЕЛЯЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ОТНОШЕНИЯ ДОВЕРИЯ В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

В статье рассмотрена важность понятия доверия в страховом бизнесе и во время функционирования деятельности коллектива страховой компании. Построена модель оценки отношения доверия в страховой компании, главный аспект в которой посвящается внутригрупповым взаимоотношениям доверия, предложен реляционный вид данной модели. Приведены результаты модельного исследования и были определены интегральные критерии доверия в коллективе страховой компании.

Ключевые слова: реляционная модель, отношение доверия, страховая компания, самодоверие, взаимодоверие, непонимание доверия
Табл.: 3. *Формул.:* 12. *Библ.:* 4.

Ковальчук Константин Федорович – доктор экономических наук, профессор, декан, факультет экономики и менеджмента, Национальная металлургическая академия Украины (пр. Гагарина, 4, Днепропетровск, 49600, Украина)

Полушенко Виктория Андреевна – аспирант, кафедра экономической информатики, Национальная металлургическая академия Украины (пр. Гагарина, 4, Днепропетровск, 49600, Украина)

UDC 330.46:368.021

Kovalchuk K. F., Polushenko V. A.

RELATIONAL MODEL OF THE RELATION OF TRUST IN AN INSURANCE COMPANY

The article considers significance of the notion of trust in the insurance business and during functioning of activity of the insurance company personnel. It builds a model of assessment of the relation of trust in an insurance company, the main aspect in which is devoted to internal group mutual relations of trust and offers a relational type of this model. It provides results of the model study and determines integral criteria of trust in the insurance company collective.

Key words: relational model, relation of trust, insurance company, self-trust, mutual trust, non-understanding of trust
Tabl.: 3. *Formulae:* 12. *Bibl.:* 4.

Kovalchuk Konstantin F. – Doctor of Science (Economics), Professor, Dean, Faculty of Economics and Management, The National Metallurgical Academy of Ukraine (pr. Gagarina, 4, Dnipropetrovsk, 49600, Ukraine)

Polushenko Viktoriya A. – Postgraduate Student, Department of Economic Information, The National Metallurgical Academy of Ukraine (pr. Gagarina, 4, Dnipropetrovsk, 49600, Ukraine)

В Україні сформувалися досить сприятливі умови для функціонування і розвитку страхового бізнесу, а саме: для країн, які перебувають в умовах перехідного періоду, характерна надзвичайна відкритість, що обумовлена нагальною потребою залучення капіталу для здійснення економічних та соціальних реформ. Але перехідні економіки є досить вразливими, оскільки не мають розвинутих інституційних форм та систем безпеки, які б надійно захищали від різного роду загроз.

Водночас, інтереси тих, хто користується послугами фінансових установ висвітлюються мало і знаходяться переважно в тіні. У суспільній свідомості недовіра до стра-

хової ідеї втілюється в претензіях населення до державних інститутів. Насправді ж споживачі є тими головними дійовими особами, які визначають розвиток страхового ринку. Саме тому держава не може перебувати осторонь від страхової діяльності, пов'язуючи інтереси страховиків, населення й економіки в цілому.

Серед нерозв'язаних, але актуальних питань моделювання економіки слід відмітити проблему формування довіри в умовах невизначеності, проблему недостатньої основи для побудови відносин довіри між суб'єктами страхового бізнесу, і перш за все, формування відношення довіри на рівні функціонування колективу страхової компанії.

Поняття довіри в страхуванні – досить суб’єктивний показник, який, однак, робить істотний вплив на вибір страховика потенційним клієнтом. Це сукупність висновків про діяльність компанії, включаючи її репутацію, платоспроможність і готовність виконувати зобов’язання. Довіра може виникати на основі аналізу фактичних показників діяльності окремо взятої компанії, якщо є можливість проведення такого аналізу (мається доступ до даних і адекватна методика оцінки), або суб’єктивно 0150 шляхом сприйняття інформації рекламного характеру, рекомендацій авторитетних знайомих або в силу власного позитивного досвіду обслуговування в цієї страхової компанії в минулому.

У працях дослідників Ф. Фукуями, Х. Джеймса, Дж. Льюїса, Б. Нутбума, С. Робінсона, М. Сако та ін. розглядається поняття та сутність феномену довіри; вчені Т. Ямагіші, К. Харт, Дж. Харріс створили концепцію довіри та виділили її складові. Окремі аспекти довіри як міжособистісних відношень в організації вивчалися І. Коном, Р. Б. Шо, Р. Майєром, Дж. Девісом і Ф. Шуменом та ін.

Діяльність страхової компанії визначається не лише ситуацією на ринку та економічними відношеннями, але діями її співробітників. Для розуміння сутності феномену організаційної довіри необхідна розробка ряду моделей. У даній роботі пропонується модель оцінки відношення довіри у страховій компанії, а також зроблено акцент на реляційному представленні даної моделі.

Вивчення довіри у рамках організації потребує врахування різних рівнів його розгляду та аналізу. Такими рівнями є: міжособистісний рівень, внутрішньогруповий рівень, міжгруповий рівень, організаційний рівень, зовнішньорганізаційний рівень [1]. Довіра має конкретну економічну значущість: витрати на організацію спільної праці менші, коли люди, які працюють в одній компанії, діють у рамках загального комплексу етичних норм. Робітники відчувають більше задоволення від своєї роботи, почуття гордості за свою кваліфікацію та якість праці, коли можуть проявляти ініціативу та вносити індивідуальну користь у спільну справу, що буде сприяти росту довіри як між співробітниками, так і до керівництва [2].

Розробка моделі оцінки відношення довіри у страховій компанії включає наступні етапи:

Етап 1. Визначаються експертні оцінки відношення довіри у колективі за якісною шкалою, тобто кожному члену колективу анонімно задається запитання: «Оцініть рівень довіри у % від 0 до 100 до кожного із своїх колег?». Відповідь на це запитання усіх членів колективу страхової компанії дозволяє відобразити структуру внутрішньоколективних взаємовідносин довіри в організації.

Етап 2. Відповідно до проведеної експертизи колективу формується матриця нечіткого відношення довіри виду:

$$A = \|\alpha_{ji} \|_{n,n}$$

де α_{ji} – ступінь довіри j -го члена колективу до i -го члена, $\alpha_{ji} \in [0;1]$.

Етап 3. Обробка якісної інформації відбувається за допомогою побудови нечітких правил, обчислюються різні персональні та групові індекси, які кількісно оцінюють взаємовідносини між членами колективу.

С. Кові виділяє 5 хвиль довіри, які сприяють успішному функціонуванню будь-якого колективу організації: 1) довіра до себе; 2) довіра у відношеннях; 3) довіра на рівні організації; 4) довіра на рівні ринку; 5) довіра на рівні суспільства [3]. Тому у даній моделі пропонується розглянути такі основні критерії, як: статусу довіри, взаємодовіри, непорозуміння довіри, які виникають у колективі.

Критерій статусу довіри відображає певні моральні нормативи, ділові і особисті якості характеру людей, їх компетентність. Цей критерій надає можливість визначити членів колективу, яким віддається перевага і на яких орієнтують свою поведінку інші члени колективу:

- показник позитивного статусу довіри i -го члену колективу:

$$C_i^+ = \max_{\forall j \neq i} \{\alpha_{ji} | \alpha_{ji} \in [0.5;1]\}, \quad i = 1, n, \quad (1)$$

- показник негативного статусу довіри i -го члену колективу:

$$C_i^- = \max_{\forall j \neq i} \{\alpha_{ji} | \alpha_{ji} \in [0;0.5]\}, \quad i = \overline{1, n}, \quad (2)$$

- критерій загального статусу довіри кожного члена колективу, який розраховується як зважена сума позитивних і негативних показників статусу довіри із урахування ступеня самодовіри:

$$C_i = \alpha_{ii} C_i^+ + (1 - \alpha_{ii}) C_i^-, \quad (3)$$

де α_{ii} – ступінь самодовіри i -го члену колективу.

Критерій статусу довіри для всього колективу розраховується, як середня:

$$C = \frac{1}{n} \sum C_i, \quad (4)$$

де n – кількість членів колективу.

Співробітники компанії, що довіряють один одному, охоче діляться інформацією, пробачають помилки і готові прийти на допомогу. Вони вітають інновації та творчість, щиро спілкуються і в цілому працюють з високою продуктивністю.

Для підвищення ефективності діяльності страхової компанії важливо враховувати, з ким спілкується, обмінюється інформацією той чи інший член колективу, тобто виявити якісний склад та об’єм взаємодії колективу за допомогою критерію взаємодовіри:

- показник взаємодовіри i -го члену колективу являє собою значення позитивних співпадаючих виборів, шляхом застосування правила «максиміну»:

$$A_i^- = \max_{\forall j \neq i} \min\{\alpha_{ji} \in [0;0.5]\}, (\alpha_{ji} \in [0;0.5]), \quad i = \overline{1, n}; \quad (5)$$

- показник рівня взаємної недовіри i -го члену колективу, який являє собою значення негативних співпадаючих виборів, шляхом застосування правила «максиміну»:

$$A_i^- = \max_{\forall j \neq i} \min\{\alpha_{ji} \in [0;0.5]\}, (\alpha_{ji} \in [0;0.5]), \quad i = \overline{1, n}; \quad (6)$$

- критерій загального значення взаємодовіри кожного члена колективу, який розраховується як зважена сума позитивних і негативних показників взаємодовіри із урахуванням ступеня взаємодовіри до самого себе:

$$A_i = \alpha_{ij}A_i^+ + (1 - \alpha_{ij})A_i^-, \quad (7)$$

де α_{ij} – ступінь довіри до самого себе i -го члену колективу.

Критерій взаємодовіри для всього колективу:

$$A = \frac{1}{n} \sum A_i. \quad (8)$$

Критерій рівня непорозуміння довіри кожного члену колективу, які представляють собою максимальне значення різниці між оцінками i -го члену колективу до j -го (позитивні, негативні, загальні):

- показник позитивного непорозуміння довіри i -го члену колективу:

$$T_i^+ = \max_{\forall i \neq j} \{ \alpha_{ij} - \alpha_{ji} \mid \alpha_{ji} \in [0; 0.5] \} \& (\alpha_{ij} \in [0.5; 1]), \quad i = 1, n; \quad (9)$$

- показник негативного непорозуміння довіри i -го члену колективу:

$$T_i^- = \max_{\forall i \neq j} \{ \alpha_{ij} - \alpha_{ji} \mid \alpha_{ij} \in [0.5; 1] \} \& (\alpha_{ji} \in [0; 0.5]), \quad i = 1, n; \quad (10)$$

- критерій загального значення непорозуміння довіри кожного члена колективу:

$$T_i = \alpha_{ij}T_i^+ + (1 - \alpha_{ij})T_i^-, \quad (11)$$

де α_{ij} – ступінь самодовіри i -го члену колективу.

Критерій рівня непорозуміння довіри для всього колективу:

$$T = \frac{1}{n} \sum T_i, \quad (12)$$

Для інтегральної оцінки відношення довіри у колективі страхової компанії за критеріями статусу довіри C , взаємодовіри A та непорозуміння довіри T пропонується використовувати: якісну модель класифікації на основі ранжування класів та кількісну модель на основі лексикографічної оптимізації, відповідно до гіпотези порядку значущості цих критеріїв: $C > A > T$.

Якісна (рангова) модель формується у вигляді класів довіри у колективі (табл. 1):

Розрахувавши три критерії за побудованою моделлю, які характеризують рівень довіри у колективі страхової компанії, необхідно звернутися до матриці класів довіри (табл.1), визначити ранг класу та, згідно з отриманою характеристикою, вести подальшу політику управління колективом страховою компанією.

Таку модель можна побудувати по кожному співробітнику, щоб дати йому рекомендації щодо покращення його поведінки і професійного рівня.

Модель оцінки відношення довіри у колективі страхової компанії можна представити у вигляді реляційної моделі, тобто набору послідовних таблиць (табл. 2). Така модель дозволяє досить зручно отримати необхідну інформацію за кожним співробітником колективу окремо, значення критеріїв для всього колективу страхової компанії. Введе-

Таблиця 1

Матриця класів довіри у колективі

№ класу	Статус довіри, C	Взаємодовіри, A	Непорозуміння довіри, T	Опис ситуацій функціонування колективу страхової компанії
1	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\leq \xi$	Оптимальна (ідеальна) ситуація функціонування колективу страхової компанії, коли критерії статусу довіри та взаємодовіри набувають значення більше 0,5 та критерій непорозуміння менше допустимої різниці ξ
2	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$> \xi$	Ситуація функціонування діяльності колективу, коли два найважливіших критерії мають високі значення, а критерій непорозуміння довіри перевищує значення допустимої різниці ξ
3	$\geq 0,5$	$< 0,5$	$\leq \xi$	Діяльність колективу характеризується високим значенням критерію статусу довіри та допустимим значенням критерію непорозуміння довіри, але критерій взаємодовіри набуває низького значення
4	$\geq 0,5$	$< 0,5$	$> \xi$	Ситуація з високим значенням лише критерій статусу довіри, а критерії непорозуміння довіри та взаємодовіри є недостатніми
5	$< 0,5$	$\geq 0,5$	$\leq \xi$	Ситуація, коли критерій статус довіри має низькі значення, а критерії взаємодовіри та непорозуміння довіри є достатніми
6	$< 0,5$	$\geq 0,5$	$> \xi$	Ситуація, характеризується позитивним значенням лише критерію взаємодовіри, та низьким значенням критеріїв статусу довіри та непорозуміння довіри
7	$< 0,5$	$< 0,5$	$\leq \xi$	Ситуація з прийнятним значенням лише критерій непорозуміння довіри
8	$< 0,5$	$< 0,5$	$> \xi$	Найгірша ситуація функціонування страхової компанії, коли все три критерії довіри мають низькі значення

Таблиця 2

Реляційна модель відношення довіри для колективу страхової компанії

Табл. 1. Матриця нечіткого відношення довіри									
Співробітники	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	...	a _n			
a ₁	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄	...	a _{1n}			
a ₂	a ₂₁	a ₂₂	a ₂₃	a ₂₄	...	a _{2n}			
a ₃	a ₃₁	a ₃₂	a ₃₃	a ₃₄	...	a _{3n}			
a ₄	a ₄₁	a ₄₂	a ₄₃	a ₄₄	...	a _{4n}			
...			
a _n	a _{n1}	a _{n2}	a _{n3}	a _{n4}	...	a _{nn}			

Табл. 3. Значення показників для кожного співробітника									
Співробітники	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	...	a _n			
C ⁺									
C ⁻									
A ⁺									
A ⁻									
T _i ⁺									
T _i ⁻									

Табл. 5. Співвіднесення співробітника до класу довіри									
Співроб./клас	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	...	a _n			
1	0	0	0	0	1	...	0		
2	0	0	0	0	0	...	0		
3	0	0	0	0	0	...	0		
4	0	0	0	0	1	...	0		
5	0	0	0	0	0	...	0		
6	0	0	0	0	0	...	0		
7	0	0	0	0	1	...	0		
8	1	0	0	0	0	...	1		

Табл. 7. Рівень довіри у колективі				
C	A	T	Код	Клас

Табл. 2. Значення критеріїв довіри				
C _i	A _i	T _i	Код	
			111	
			000	
			101	
			000	

Табл. 4. Класи довіри				
Клас	C	A	T	
1	≥0,5	≥0,5	≤ε	
2	≥0,5	≥0,5	>ε	
3	≥0,5	<0,5	≤ε	
4	≥0,5	<0,5	>ε	
5	<0,5	≥0,5	≤ε	
6	<0,5	≥0,5	>ε	
7	<0,5	<0,5	≤ε	
8	<0,5	<0,5	>ε	

Табл. 6. Визначення коду для класів довіри				
Клас	C	A	T	
1	1	1	1	
2	1	1	0	
3	1	0	1	
4	1	0	0	
5	0	1	1	
6	0	1	0	
7	0	0	1	
8	0	0	0	

но поняття коду для кожного класу довіри, тобто кожному з 8-ми класів довіри відповідає певний код, наприклад, перший клас довіри має код 111, другий -110, третій -101 і т. д.

Кількісна модель лексикографічної оптимізації представляється у вигляді послідовної оптимізації критеріїв за порядком їх значущості $C > A > T$ методом уступок:

1) Шукається рішення, що звертає в максимум головний критерій оптимальності C :

$$C \rightarrow \max.$$

2) Виходячи з практичних міркувань експерта, призначається деяка «уступка» Δ_1 , яку експерт згоден зробити для пом'якшення критерію C , щоб розглянути другий за значущістю критерій A

$$A \rightarrow \max,$$

$$C \geq \max C - \Delta_1.$$

3) Призначається «уступка» Δ_2 щодо критерію A , ціною якої можна покращити критерій T , який потрібно мінімізувати:

$$T \rightarrow \min;$$

$$C \geq \max C - \Delta_1;$$

$$A \geq \max A - \Delta_2.$$

Аналогічну модель можна побудувати для аналізу кожного співробітника колективу, тоді оптимізація (упорядкування) відбувається на множині співробітників.

Під час модельних експериментів було зроблено припущення, що компанії, які мають вищий показник прибутку, відповідно мають вищий рівень довіри за інтегральними критеріями у колективі страхової компанії. Для перевірки даного припущення було обрано 2 страхові компанії¹ із рейтингу страхових компаній України за нерозподіленим прибутком у 2012 році [4].

Розрахунки показали, що у колективі першої досліджуваної страхової компанії, яка мала вищу позицію у рейтингу, були високі показники критеріїв статусу довіри та взаємодовіри, але критерій непорозуміння довіри перевищує значення допустимої різниці ξ ($\xi = 0,38$, як пересічна

частина за золотим перетином для відрізка $[0; 1]$). Тому ситуацію функціонування діяльності колективу страхової компанії відносимо до 2 класу. Результати для першої страхової компанії наведено у вигляді реляційної моделі (табл. 3).

Така ситуація може погіршити успішність функціонування страхової компанії в цілому. Керівництво повинно звернути увагу на заходи щодо підвищення взаємодовіри співробітників один до одного, згуртованості колективу.

Оцінка відношення довіри за побудованою моделлю для другої страхової компанії мала наступні характеристики: у колективі високі значення лише критерію статусу довіри, а критерії непорозуміння довіри та взаємодовіри виявилися досить низькими, тобто дану ситуацію відносимо до 4 класу згідно з матрицею класів довіри у колективі.

Отже, результати дослідження показали, що, дійсно, компанії із високим рівнем довіри у колективі, мають вищі показники прибутковості, ніж компанії із низьким рівнем довіри.

Використання розробленої моделі оцінки відношення довіри в колективі страхової компанії дозволить підвищити ефективність управління страховою компанією, прискорити процес прийняття рішень та реалізації управлінських рішень, що позитивно позначиться на функціонуванні страхової компанії в цілому. Довіра між співробітниками та керівництвом у колективі оцінюється за критеріями статусу довіри, взаємодовіри або недовіри, непорозумінням довіри; сприяє якій оцінці функціонування колективу страхової компанії. Високий рівень довіри сприяє установленню міцних ділових відношень між партнерами, знижує (ризик) невизначеність, стимулює обмін ресурсами, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність страхової компанії.

Оскільки модель дає можливість якісно та кількісно оцінити відношення довіри у колективі страхової компанії, то подальші дослідження можуть розвиватися у напрямку вивчення відношення довіри клієнта до страхової компанії та оцінка довіри до страхового бізнесу в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мицкевич В. В. Доверие как фактор оптимизации деятельности организации [Електронний ресурс] / В. В. Мицкевич // Режим доступу: http://media.miu.by/files/store/items/uses/xxi/mim_uses_xxi_09105.pdf
2. Фішук Ю. С. Возможности принципу довіри в економічній сфері [Електронний ресурс] / Ю. С. Фішук // Гілея : науковий вісник. – 2011. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2011_SV/Gileyasp/F19_doc.pdf
3. Кови С. Скорость доверия: то, что меняет все / С. Кови. – М. : Альпина, 2010. – С. 45–46.
4. Рейтинг страховых компаний Украины по нераспределенной прибыли [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/ratings/nonlife/12/9/69/>

¹ Назви страхових компаній не вказуються, оскільки експертні оцінки персоналу є конфіденційною інформацією.

REFERENCES

- Fishchuk, Yu. S. «Mozhlyvosti pryntsyphu doviry v ekonomichnii sferi» [Features of the principle of confidence in the economic sphere.]. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2011_SV/Gileyasp/F19_doc.pdf.
- Kovi, S. Skorost doveriia: to, chto meniaet vse [The speed of trust: that changes everything]. Moscow: Alpina, 2010.
- Mitskevich, V. V. «Doverie kak faktor optimizatsii deiatelnosti organizatsii» [Trust as a factor in optimizing the organization]. http://media.miu.by/files/store/items/uses/xxi/mim_uses_xxi_09105.pdf.
- «Reyting strakhovykh kompaniy Ukrainy po neraspredelennoy pribyli» [Rating of the insurance companies of Ukraine in retained earnings]. <http://forinsurer.com/ratings/nonlife/12/9/69/>.

Таблиця 3

Реляційна модель відношення довіри для колективу страхової компанії

Табл. 1. Матриця нечіткого відношення довіри												
Співробіт.	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	a ₅	a ₆	a ₇	a ₈	a ₉	a ₁₀	a ₁₁	a ₁₂
a ₁	0,8	0,6	0,7	0,6	0,4	0,3	0,3	1	0,6	0,4	0,45	0,3
a ₂	0,2	1	0,7	0,4	0,6	0,4	0,9	0,95	0,4	0,8	1	1
a ₃	0,6	0,3	0,9	0,5	0,9	1	0,9	1	0,65	0,5	1	1
a ₄	0,7	1	0,5	1	0,2	0,4	0,3	0,3	0,1	0,7	0,55	0,55
a ₅	1	0,8	0,5	0,1	0,9	0,5	0,3	0,7	0,4	0,4	0,3	0,55
a ₆	0,9	0,9	0,45	0,4	0,75	0,5	0,4	0,3	0,6	0,7	0,45	0,6
a ₇	1	0,4	0,3	0,9	0,85	0,4	0,6	0,55	0,6	0,75	0,4	0,8
a ₈	0,45	0,2	0,2	0,3	0,8	0,4	0,25	0,95	0,6	0,8	0,7	0,9
a ₉	0,8	0,99	0,8	0,2	0,95	0,5	0,8	0,55	1	0,9	0,2	0,65
a ₁₀	1	0,55	0,4	0,25	1	0,25	0,4	0,45	0,4	1	0,35	0,7
a ₁₁	0,7	0,4	0,4	0,3	0,95	0,25	0,6	0,3	0,85	0,5	0,8	0,2
a ₁₂	0,9	0,3	0,2	0,55	0,75	0,2	0,65	0,25	0,5	0,7	0,9	0,9

Табл. 3. Значення показників для кожного співробітника												
Співробіт.	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	a ₅	a ₆	a ₇	a ₈	a ₉	a ₁₀	a ₁₁	a ₁₂
C ₁ ⁺	1	1	0,8	0,9	1	1	1	0,9	1	0,85	0,9	1
C ₁ ⁻	0,45	0,4	0,45	0,4	0,4	0,4	0,4	0,45	0,4	0,4	0,45	0,3
A ₁ ⁺	0,6	0,6	0,65	0,6	0,7	0,5	0,65	0,7	0,65	0,7	0	0,7
A ₁ ⁻	0	0	0	0,4	0,1	0,4	0,4	0,3	0,1	0	0,25	0
T ₁ ⁺	0,7	0,8	0,9	0,7	0,8	0,75	0,8	0,8	0,8	0,7	0,65	0,75
T ₁ ⁻	0,8	0,8	0,8	0,8	0,6	0,9	0,55	0,8	0,65	0,8	0,7	0,8

Табл. 5. Співвіднесення співробітника до класу довіри												
Співробіт./клас	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄	a ₅	a ₆	a ₇	a ₈	a ₉	a ₁₀	a ₁₁	a ₁₂
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Табл. 7. Рівень довіри у колективі			
С	A	T	Клас
0,87	0,55	0,76	101
			2

Табл. 2. Значення критеріїв довіри			
C _i	A _i	T _i	Код
0,89	0,48	0,72	100
1,00	0,60	0,80	110
0,77	0,59	0,89	110
0,90	0,60	0,70	110
0,94	0,64	0,81	110
0,70	0,45	0,65	100
0,70	0,55	0,80	110
0,97	0,68	0,80	110
0,85	0,65	0,80	110
0,90	0,70	0,70	110
0,89	0,05	0,66	100
0,93	0,63	0,76	110

Табл. 4. Класи довіри			
Клас	C	A	T
1	≥0,5	≥0,5	≤ε
2	≥0,5	≥0,5	>ε
3	≥0,5	<0,5	≤ε
4	≥0,5	<0,5	>ε
5	<0,5	≥0,5	≤ε
6	<0,5	≥0,5	>ε
7	<0,5	<0,5	≤ε
8	<0,5	<0,5	>ε

Табл. 6. Визначення коду для класів довіри			
Клас	C	A	T
1	1	1	1
2	1	1	1
3	1	0	1
4	1	0	0
5	0	1	1
6	0	1	1
7	0	1	0
8	0	0	0