

УДК 336.71:316.354

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В БАНКЕ КАК ЭЛЕМЕНТ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ

М. А. Сомов

masomov@mail.ru

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет» (УГАТУ)

*Поступила в редакцию 11.06.2013*

**Аннотация.** Службы комплаенс-контроля и персонала заинтересованы в увеличении преданности и лояльности сотрудников финансовых учреждений. Человеческий фактор, как известно, самое слабое звено в обеспечении комплексной безопасности банка. Для решения этой проблемы автор предлагает опираться на социальные и психологические свойства развития и функционирования групп высокого уровня развития. Конкретные и практически апробированные методы управления социально-психологическим развитием в малых группах, помогают формировать такие отношения между членами группы, которые увеличивают их ответственность и честность.

**Ключевые слова:** комплаенс-контроль; социально-психологические факторы; развитие группы; управление развитием группы; методы управления развитием группы; группа-коллектив.

Службы безопасности современных банков и кредитно-финансовых учреждений стараются применять в своей работе самые современные приемы и методы предупреждения внешних и внутренних угроз и минимизации рисков. Подразделения комплаенс контроля — все еще достаточно новая тенденция в кредитно-финансовых учреждениях страны [1], которая активно определяет свое место, роль и значение в работе банка. Вместе с тем, возможности специальной и целенаправленной работы с персоналом используются, пока еще, недостаточно широко. В данной работе мы описываем результаты практического применения средств и методов управления социальными процессами в группах, которые доступны в повседневной работе кадровой службы или службы управления персоналом. В своем подходе мы обращаем особое внимание на разработку методов и приемов воздействия, обеспечивающих стойкий и длительный эффект в самом слабом звене комплексной безопасности банка, который часто называют человеческим фактором.

Сложность этой работы в том, что она требует не однократных мер, но, скорее, постоянного, ежедневного внимания, результатом которого выступает повышение лояльности сотрудников банка, их ответственности за свои личные

действия и за действия работающих рядом коллег.

Основное преимущество нашего подхода в том, что он не требует больших капитальных вложений, что выгодно отличает его от многих других мероприятий — технических, технологических, программных и т. д.

Теоретическое обоснование подхода основано на том, что все службы и подразделения любой организации, и банка в том числе, представляют собой социальные группы, которые формируются, развиваются и трансформируются в соответствии с определенными социальными закономерностями. В каждой такой группе, знаем мы об этом или нет, действуют вполне определенные социальные процессы. Этими процессами, в определенных пределах, можно управлять, чтобы обеспечить развитие конкретной группы в нужном направлении. Главным фактором такой работы выступает точное знание тех направлений воздействия, которое может обеспечить требуемый эффект.

Организация, которая заинтересована в формировании преданности и лояльности своих сотрудников, имеет возможность разработать определенный комплекс мер, нацеленных на долгосрочную реализацию программ, способствующих развитию соответствующих ценностей в сознании каждого сотрудника. В первую оче-

редь такие меры и программы связаны с развитием группы как социального образования. На рубеже 70–80-х годов прошлого века в понимании особенностей развития группы произошел существенный прорыв, когда были опубликованы два подхода, две модели понимания общего развития группы — стратометрическая концепция коллектива [1] и параметрическая теория коллектива [2]. Впоследствии они характеризовались как близкие друг к другу «и по исходным теоретическим позициям, и по общему абрису динамики группового развития, и, наконец, по ряду выделяемых при этом этапов» [Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская, 3, стр. 71]. Характеризуя современный уровень понимания коллектива Р. Л. Кричевский и Е. М. Дубовская отмечают: «... нам важен тот общий вывод, который вытекает из имеющихся точек зрения, а именно, что коллектив есть особое качественное состояние малой группы, достигшей высокого, а, по мнению отдельных авторов (например, Г. М. Андреевой, А. И. Донцова, Л. И. Уманского), — наивысшего уровня социально-психологической зрелости, имея в виду степень развития ее социальных и психологических характеристик» [там же, с. 12]. Другими словами, чем выше уровень развития группы, тем лучше взаимоотношения в группе, выше сплоченность, цели и задачи группы поддерживаются и понимаются каждым ее членом, что, в конечном счете, сводится к более высокой эффективности работы каждого. Удовлетворенность членов группы работой, характером отношений тоже существенно выше. И уже как следствие, мы можем говорить о повышении лояльности, доверия к организации, которая смогла сформировать такие отношения в рабочих группах.

За последние полтора десятилетия мы неоднократно обращались к данной проблематике, проводя исследования в различных организациях республики Башкортостан, что позволило нам выделить те условия, воздействуя на которые, мы получаем возможность влиять на процессы коллективообразования в группе. В своей работе мы использовали следующие параметры: характер организации деятельности в группе, время совместной работы в группе, коммуникации (частота контактов) в группе по поводу и в процессе основной общегрупповой деятельности, ценность (значимость) деятельности для членов группы. Общим по отношению ко всем указанным параметрам групповой деятельности, выступает условие постоянного мониторинга социальных процессов в группе, то есть регу-

лярная обратная связь, позволяющая получать объективную информацию обо всем, что происходит в группе и своевременно вносить коррективы в управляющие воздействия. Рассмотрим более подробно механизм и организацию применения каждого из указанных параметров.

### ХАРАКТЕР ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ГРУППЕ

В процессе реализации общегрупповой деятельности возможны различные варианты участия членов группы в общей работе. Для удобства рассмотрения можно воспользоваться типологией, предложенной Л. И. Уманским, который выделяет три основных формы организации деятельности:

- совместно-индивидуальная, когда каждый участник независимо от других выполняет свою часть общей работы и при этом в минимальной степени взаимодействует с другими членами группы, например, такая форма организации свойственна конструкторскому бюро, учебной деятельности, когда все школьники вроде бы учатся вместе, однако отвечают и получают оценки каждый за себя;

- совместно-последовательная, при которой члены группы последовательно, по очереди включаются в общую работу, наиболее типичным примером здесь может выступать конвейер;

- совместно-взаимодействующая, т. е. участники одновременно взаимодействуют друг с другом в процессе работы, как, например, члены команды в игровых видах спорта [4, с. 57–58].

Каждый из указанных типов организации совместной деятельности несет в себе разный потенциал и возможности для формирования коллектива. В рамках стратометрической концепции «группа рассматривается как часть общества, имеющая содержательные характеристики, относящиеся к ее деятельности и ценностям, которые принимают ее члены, а поэтому выступает как деятельностно-опосредствованная общность» [5, с. 55–56].

Именно деятельность выступает тем фактором, который в наибольшей степени влияет на саму возможность коллективообразования в группе. Совместно-индивидуальная и совместно-последовательная формы деятельности в меньшей степени способствуют формированию коллектива, в то время как совместно-взаимодействующая форма деятельности активизирует групповые процессы формирования кол-

лектива. Это, в частности, показано нами на примере включения совместно-взаимодействующей деятельности в учебный процесс в обычной общеобразовательной школе, в результате чего учеба перестала быть совместно-распределенной деятельностью, какой она обычно считается, и в классе начался достаточно активный процесс коллективообразования [6, с. 112–126]. Общение в процессе и по поводу деятельности оказывает чрезвычайно сильное воздействие на группу и может, поэтому, применяться специально в целях ускорения или, наоборот, сдерживания внутригрупповых процессов.

Время совместной работы в группе выступает еще одним условием, организуя которое, мы можем контролировать скорость внутригрупповых изменений. Известно, что социальные процессы вообще часто связаны с параметром времени. Любое внешнее воздействие на группу, равно как и внутренние изменения в группе приводят к каким-либо результатам не сразу, а только после некоторого временного промежутка. Создав все необходимые условия для развития группы невозможно тут же получить желаемый результат в виде группы высокого уровня развития. В созданных, даже может быть в какой-то мере искусственно, условиях группа должна прожить определенное время, чтобы каждый член группы смог наработать свой собственный опыт взаимодействия, а индивидуальные ожидания каждого смогли бы пройти проверку в различных реальных ситуациях и из каждой из них участники могли бы сделать свои собственные выводы.

В ситуации, когда необходимо замедлить развитие группы, достаточно сократить время совместной работы — вполне понятная и ожидаемая мера воздействия. Труднее обеспечить условия, ускоряющие социальные процессы в группе, — количество времени, проведенное в совместной работе не может увеличиваться безгранично. Выходом из такой ситуации служит специальная организация взаимодействия, обеспечивающая более интенсивные коммуникации между членами группы.

Коммуникации (частота контактов) в группе по поводу и в процессе основной общегрупповой деятельности. Если характер организации деятельности уже предполагает постоянное и свободное общение в группе по поводу выполняемой деятельности, тогда данное условие не требует особого внимания, поскольку реализуется в рамках первого из рассматриваемых ус-

ловий. Ну, а если его реализация по каким-либо причинам недостаточна, всегда есть возможность специально стимулировать взаимное общение. Для этой цели организуется проведение различного рода совещаний и совместных обсуждений. Мы выделили несколько вариантов проведения такого рода групповой работы, которые широко известны в психологии, достаточно давно и часто используются, надежны и хорошо зарекомендовали себя.

Это такие виды работ как: групповая дискуссия, планирование, коллективное согласование сроков работ, мозговой штурм, баллинтосовская сессия, самоотчеты с обсуждением, метод «за — против», взаимные оценки, креатив-сессии.

Ценность (значимость) деятельности для членов группы. Несколько лет мы специально изучали вопросы, связанные с процессом формирования ценностных ориентаций личности в онтогенезе [7; 8]. Отталкиваясь от исследования ценностей особенностей их формирования можно говорить о том, что в большинстве случаев ценностью для человека выступает не то, что ценно для него лично, а то, что ценится его окружением. Чем выше статус человека, тем больше внимания придают окружающие его мнению и, соответственно, склонны в большей степени ценить то, что ценит он. Для нашей конкретной задачи — повышение ценности деятельности для членов группы, эта особенность формирования личных ценностей оказалась чрезвычайно полезной. Чем больше руководство заинтересовано в работе того или иного отдела, той или иной группы, тем чаще и настойчивее оно интересуется ходом дел в этой группе. А если мы хотим поднять ценность деятельности максимально высоко, тогда работой группы должны интересоваться на всех уровнях иерархии, а непосредственное и близкое руководство должно проявлять максимальный интерес достаточно постоянно. При таком явно выраженном интересе руководителей разных уровней, каждый работник, каждый член группы начинает и сам воспринимать свою работу как чрезвычайно важную и ценную. Коллективообразование, ради которого, собственно все это и делается, членами группы при этом как бы не воспринимается в качестве существенного параметра взаимоотношений между собой, оно как бы отодвигается на второй план. Тем не менее на процессы в группе повышение ценности деятельности влияет самым непосредственным образом.

Систематическое применение описанных методов воздействия на социальные процессы в группе существенно сокращает время, необходимое для развития группы и перехода от состояния диффузной группы (начальный этап внутригруппового развития) к группе высокого уровня развития. Показателями в нашем конкретном исследовании выступали характеристики ценностно-ориентационного единства группы (сближение и совпадение мнений, оценок по разным параметрам), которые применялись как в отношении экспериментальных групп, так и в контрольных. Статистически значимые различия между экспериментальными и контрольными группами были зафиксированы нами уже через 4 месяца совместной работы.

В настоящее время мы изучаем возможность включения дополнительных методов воздействия на группу в рамках повышения качества влияния на социальные процессы, происходящие в группе и сокращения времени развития группы.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Somov M. A.** A way to research the student's values // Computer Sciences and Information Technologies: proc. Int Workshop (Antalia, Turkey, on September, 18<sup>th</sup> 2008). Ufa: UGATU, 2008. P. 44–47.
2. **Скогорева А.** Защита банка, или Зачем нужно управление комплаенс-контроля // Банковское обозрение. 2008. № 4 (апрель). С. 65–68.
3. **Гамза В.** Проверять фронт-офис на полиграфе // Банковское обозрение. 2009. № 10 (ноябрь). С. 73–75.
4. **Козырева Н.** Self-аудит помогает избежать неприятностей // Банковское обозрение. 2012. № 1 (январь). С. 83–86.
5. **Психологическая теория коллектива** / под ред. А. В. Петровского. М.: Педагогика, 1979. 240 с.
6. **Уманский Л. И.** Психология организаторской деятельности. М.: Просвещение, 1980.
7. **Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.** Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.— 318 с.
8. **Уманский Л.И.** Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. М.: Мысль, 1977. С. 57–58.
9. **Петровский А. В.** Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Политиздат, 1982. 255 с.
10. **Сомов М. А.** Отличник учебы в системе межличностных отношений школьного класса // Психология развивающейся личности / под ред. А. В. Петровского. М.: Педагогика, 1987. 240 с.
11. **Сомов М. А.** Формирование ценностных ориентаций личности // Экономическое развитие регионов: сб. науч. тр. Ч. 7 / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Н. Родионовой и д-ра экон. наук, проф. С. Т. Пашина. Уфа: Диалог, 2010. С. 126–131.

#### ОБ АВТОРАХ

**СОМОВ Михаил Анатольевич**, доц. каф. финансов, денежного обращения и экономической безопасности. Канд. психол. наук (НИИ ОПП АПН СССР, 1984). Иссл. в обл. методов управления соц. процессами в группе.

#### METADATA

**Title:** Management of social processes in the bank as part of the complains control.

**Authors:** M. A. Somov

**Affiliation:** Ufa State Aviation Technical University (USATU), Russia.

**Email:** masomov@mail.ru

**Language:** Russian.

**Source:** Vestnik UGATU (Scientific journal of Ufa State Aviation Technical University), vol. 16, no. 6 (51), pp. 67-71, 2013. ISSN 2225-2789 (Online), ISSN 1992-6502 (Print).

**Abstract:** Services of complains control and the personnel are responsible in increasing of devotion and loyalty of staff of financial institutions. It is well-known that the human factor exactly is the weakest link in ensuring complex safety of bank. For the solution of this problem the author suggests to rely on social and psychological features of development and functioning of groups of a high level of development. The concrete and practically approved methods of social and psychological management in small groups, helps its development and changes the relationship between members of group increasing their responsibility and honesty.

**Key words:** complains-control; social and psychological factors; group development; management of group development; methods of control over group development; collective.

#### References (English Transliteration):

1. M. A. Somov, "A way to research the student's values," (in Russian), in *Proc. Int. Workshop Computer Sciences and Information Technologies*, Antalia, Turkey, on September, 18th, 2008, pp. 44–47.
2. A. Skogoreva, "Protection of the bank, or Why manage compliance control," (in Russian), *Bankovskoye Obozrenie* (Banking Review), no. 4, April 2008, pp. 65–68.
3. B. Hamza, "Check the front office of the polygraph," (in Russian), *Bankovskoye Obozrenie* (Banking Review), no. 10, November 2009, pp. 73–75.
4. N. A. Kozyreva, "Self-audit helps to avoid unpleasant," (in Russian), *Bankovskoye Obozrenie* (Banking Review), no. 1, January 2009, pp. 83–86.
5. *Psychological Theory of the Collective*, A. Peter, Ed., (in Russian). Moscow: Pedagogika, 1979.
6. L. I. Umansky, *Psychology Organizational Activities*, (in Russian). Moscow: Prosveshenie, 1980.
7. R. L. Krichevsky and E. M. Dubovskaja, *Social Psychology of Small Groups: A manual for schools*, (in Russian). Moscow: Aspect Press, 2001.
8. L. I. Umansky, "Methods of experimental studies of the social and psychological phenomena," (in Russian), in *Methodology and Methods of Social Psychology*. Moscow: Misl, 1977, pp. 57-58.

9. A. Peter, *Personality. Activity. Collective*, (in Russian). Moscow: Politizdat, 1982.
10. M. A. Somov, "Honors students in the interpersonal relations stnyh classroom," (in Russian), in *Psychology of a Developing Personality*, A. V. Petrovskiy, Ed. Moscow: Pedagogika, 1987.
11. M. A. Somov, "Formation of valuable orientations of the person," (in Russian), in *Economic Development of Regions*, Part 7, Prof. L. N. Rodionova, Ed., Prof. S. T. Flank, Ed. Ufa:"Dialog, 2010, pp. 126-131.

**About author:**

**SOMOV, Mikhail Anatolyevich**, Docent Dept. of Finances, Currency Circulation and Economic Security, Dr. of Ps. Sci. (Research Institute of the USSR Academy of Pedagogical Sciences OPP, 1984). Research in the field of management of social processes in the group.