

BEHAVIOR AS A FACTOR OF PERFORMANCE OF THE INDIVIDUAL IN THE ORGANIZATION

Vance Bojkov

University of Nis, Faculty of electronic engineering Nis, Serbia, vance.bojkov@elfak.ni.ac.rs

Marieta Goceva

New Bulgarian University - Sofia, Bulgaria, marietagoceva@gmail.com

"Imagine that you have a car that will be the only one in your entire life. Of course you will take good care of her, change her oil often, drive her carefully, etc. Now consider that your body and mind will be the only ones you will have for the rest of your life. So take good care of them. People's main asset is themselves. So invest in yourself."

Warren Buffett

Abstract: The subject of the behavior of the individual in the organization is increasingly relevant these days. The strict and responsible fulfillment of the set goals depends on the behavior of the person who changes his actions under the influence of external or internal factors. Behavior can be conscious or unconscious, overt or covert, voluntary or involuntary.

Organizational behavior as a scientific field studies the enduring characteristics of human behavior and human communities from the perspective of organized labor and management. It is an interdisciplinary field dedicated both to the study and understanding of the causes, structure and dynamics of individual and group work behavior, as well as to the practice of its impact, its actual practical management. Organizational behavior is concerned with defining, understanding, expecting and controlling human behavior within the organization and its environment. The potential motivating or demotivating impact of all aspects of organizational behavior is subject to reconsideration from the perspective of desired changes in behavior. These aspects include organizational culture, formal and informal structures and relationships, interpersonal behavior, communications, management and leadership.

Individuality is an important factor and indicator expressing a particular and specific way of thinking of the person, emotional experience and behavior, which determine the unique attitude towards the environment and the personal self. Of particular importance in determining individuality are abilities and intelligence. An object of understandable attention is the behavior of the individual in the organization and the determinants of responsible organizational behavior. Organizational behavior seeks to provide practically useful tools for behavioral analysis at several levels. The behavioral process takes place in several dimensions, each with its own function.

Each management approach also has motivational dimensions, because both activities are directly or indirectly related to the behavior of the organization's members. Managing organizational behavior includes both general and specific functions that must be performed by effective leaders. The specific approaches and techniques they use should reflect both the cultural specificity and the specific situation. The effectiveness of the modern manager is associated with style and influence tactics in the management of organizational behavior.

Keywords: organization, management, individual, behavior.

ПОВЕДЕНИЕТО КАТО ФАКТОР НА ИЗПЪЛНИТЕЛНОСТТА НА ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Ванче Бойков

Университет в Ниш, Електронен факултет- Ниш, Сърбия, vance.bojkov@elfak.ni.ac.rs

Мариета Гоцева

Нов български университет - София, България, marietagoceva@gmail.com

„Представете си, че имате кола, която ще е единствената в целия ви живот. Разбира се, че ще се грижите добре за нея, ще ѝ сменяте често маслото, ще я карате внимателно и т.н. Сега си помислете, че тялото и ума ви ще са единствените, които ще имате през целия си живот. Затова се грижете добре за тях. Основният актив на хората са самите те. Затова инвестирайте в себе си.“

Уорън Бъфет

Резюме: Темата за поведението на индивида в организацията е все по-актуална в наши дни. Стриктното и отговорно изпълнение на поставените цели зависи от поведението на човека, който изменя действията си под влияние на външни или вътрешни фактори. Поведението може да бъде съзнателно или несъзнателно, открито или прикрито, доброволно или принудително.

Организационното поведение като научна област изучава устойчивите характеристики на поведението на човека и човешките общности от гледна точка на организирания труд и управлението. Става дума за интердисциплинарна област, посветена както на изучаването и разбирането на причините, структурата и динамиката на индивидуалното и груповото трудово поведение, така също и на практиката на въздействието върху него, неговото реално практическо управление. Организационното поведение се занимава с дефиниране, разбиране, очакване и контрол на човешкото поведение в рамките на организацията и нейната околна среда. На преосмисляне от гледна точка на желаните изменения в поведението подлежи евентуалното мотивиращо или демотивиращо въздействие на всички аспекти на организационното поведение. Тези аспекти включват организационна култура, формални и неформални структури и отношения, междуличностно поведение, комуникации, ръководство и лидерство.

Индивидуалността е важен фактор и показател, изразяващ особен и специфичен начин на мислене от личността, емоционално изживяване и поведение, които обуславят неповторимото отношение към околната среда и личното аз. С особено значение за определяне на индивидуалността са способности и интелигентност. Обект на разбираемо внимание е поведението на отделната личност в организацията и детерминантите на отговорното организационно поведение. Организационното поведение се стреми да осигури практически полезни инструменти за поведенчески анализ на няколко равнища. Поведенческият процес протича в няколко измерения, всеки със своя собствена функция.

Всеки управленски подход има и мотивационни измерения, защото двете дейности са пряко или косвено свързани с поведението на членовете на организацията. Управлението на организационното поведение включва в себе си общи и специфични функции, които трябва да се изпълняват от ефективните лидери. Конкретните подходи и техники, които те използват трябва да отразяват, както културната специфика, така и конкретната ситуация. Ефективността на съвременния мениджър се свързва със стил и тактики за въздействие при управлението на организационното поведение.

Ключови думи: организация, управление, индивид, поведение.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

Успехът се обуславя от установяването на отношения между хората, които се основават на споделяне, работа и координация на носителите на отделните дейности. В този смисъл разделението на труда означава как се извършват специални дейности на изпълнителите и мениджърите, както и разпределението на изпълнителските длъжности на отделните работни места (Vasić, 2016).

Поведението се определя като „вътрешно взаимосвързани действия, извършвани от субект във взаимодействие с околната среда”. Човешките отношения предполагат общуване и взаимодействие с други партньори, уникални по своите комуникативни умения, индивидуални характеристики, различно образование и културен мироглед. „Необходимостта от взаимно признаване и зачитане на правото на другите да бъдат различни в разнообразните по сложност и структура социални отношения определя значимостта на комуникационния процес, издига на високо ниво толерантността, разбирането и приемането на другостта, многообразието на представители на друга култура” (Хофстеде, 2001). Успешното участие в комуникацията „изисква значителни познания за езика на общуване, както и правилното използване на правилните думи за изразяване към публиките“ (Boykov, Djordjevic, 2020).

Отговорното организационно поведение улеснява координацията на дейностите в организацията, повишава производителността на служителите, повишава стабилността на организационното представяне и позволява по-ефективно адаптиране на организацията към промените в околната среда. „Отговорно организационно поведение на служителите може да намали променливостта на организационното представяне, да подобри способността на организацията да се адаптира към промените в околната среда и подобри ефективността на организацията чрез създаване на структурни, когнитивни и релационни форми на социален капитал.” (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Когато екипът е развил здрави връзки и между собствените си членове, проявената подкрепа се изплаща по много начини. Колегите се отзовават на помощ без се налага да ги молят за това, подкрепят се в нужда, поздравяват се за успехите публично, споделят ресурсите, дават предложения за подобряване и намират начини да празнуват заедно. Екипи, които взаимодействат успешно с други групи обикновено създават впечатление за вътрешни клиенти. Те се отнасят към молбите на своите колеги, със същото внимание, както към молбите на външни клиенти. Търсят обратна връзка как биха могли да им съдействат повече, за да се

изгледят различията, споделят своите ресурси като тренинг материали, видео, книги, екипировка, дори идеи за подобряване (Боянов, Бойков, 2020).

Поведението е част от уважението. „Доверието може да се разглежда и като двупосочна улица, междуличностно доверие, тоест очаквано поведение в комуникационния процес” (Бойков, Гоцева, 2023).

2. ДЕТЕРМИНАНТИ НА ОТГОВОРНОТО ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Поведенческият процес протича в три измерения, всеки със своя собствена функция.

- *Първият етап е когнитивен.* Неговата функция е да опознава реалността в себе си и около себе си. На този етап процедурата е рационална. Чрез познанието или възприятието субектът опознава реалността, разбира я и я обхваща. При това човекът действа: а) реалистично, когато го признава такъв, какъвто е, б) идеалистично, ако го украсява и надценява, и в) песимистично, когато го намира за отрицателен и по-малко ценен. И той може г) да направи грешка в преценката си (невежество, лоша информация, заблуда). Следователно: „*Errare humanum est*“.
- *Във втората фаза има емоционална или чувствителна реакция* към позната реалност. Човек го чува, т.е. измерва чрез сензорния си апарат. Ако харесва реалността, в него се ражда желание и привързаност към нея. Ако не му харесва, в сърцето му се създава отвращение към познатата реалност. Понякога субектът остава безразличен към преживяната реалност и я игнорира и не ѝ обръща внимание.
- *В третата фаза настъпва конативът на индивида, т.е. желаещи и действащи потенциал.* На базата на вече извършената когнитивна и емоционална преценка се определя оперативна волята за: а) избягване на неприятна реалност, б) за повлияване на дадената реалност чрез вземане на конкретно решение и накрая в) за ефективен преход от реакция към действие. Преди да действа, той се подготвя за действие, рекламира, стимулира и насърчава своята кауза (пропаганда или насърчаване). Така влиза в активна връзка с околната среда (Bezić, 2005).

Отговорното организационно поведение представлява „индивидуално дискреционно поведение, което не е пряко или изрично признато от формалната система за възнаграждение в организацията и което подпомага по-ефективното функциониране на организацията“ (Organ, 1988). Същият автор идентифицира четири категории предшественици на отговорно организационно поведение: индивидуални характеристики на служителите, характеристики на задачите, организационни характеристики и лидерско поведение.

- Индивидуалните характеристики на служителите са най-често изследваните предпоставки за отговорно организационно поведение. Индивидуалните характеристики могат да бъдат разделени на две подкатегории: личностни характеристики и отношение към работата и организацията. Установено е, че от изследваните личностни черти единствено добросъвестността е по-силно свързана с отговорното организационно поведение на служителите (корелация на измерението отговорно организационно поведение: алтруизъм и съвестност $r=.22$, корелация на измерението отговорно организационно поведение: генерализирано странстване и добросъвестност $r=.30$). Установени са обаче значително по-силни корелации между отношението към работата и организация и отговорно организационно поведение.
- Характеристики на задачите. Емпиричните изследвания показват, че характеристиките на задачата като: автономия на задачата, обратна връзка на задачата, идентичност, разнообразие на задачата и важност, взаимозависимост на задачите, взаимозависимост на целите и присъщи задоволителният характер на задачата влияе върху отговорното организационно поведение на служителите.
- Организационното поведение са характеристиките на организацията, а именно: формализация, негъвкавост, дистанция служител-ръководител, възприятие за организационна подкрепа, практики за управление на човешките ресурси и организационни ограничения.
- Лидерско поведение. Справедливото отношение към служителите може да мотивира отговорно организационно поведение на служителите, защото: първо, генерира неспецифично чувство за задължение, създава убеждението, че приносът към организацията (може би под формата на отговорно организационно поведение) ще бъде „възнаграден“ в бъдеще, трето, това повишава удовлетвореността от работата и четвърто, служителите ценят коректните лидери и искат да ги възнаградят с отговорно организационно поведение за

тяхната коректност. От друга страна, ако лидерите налагат наказания на неусловна основа, служителите възприемат несправедливост, губят доверие в лидера, удовлетворението от работата им намалява и неяснотата на ролите се увеличава и следователно може да се очаква неусловното наказание да намали мотивацията за отговорна организационна поведение (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

От фундаментално значение за разбирането на поведението на хората в организациите е процесът на възприемане. Не можем да разберем действията и реакциите на служителите в компанията, ако не знаем начина, по който те възприемат и разбират събитията, които са предизвикали тези действия и реакции. Процесите могат да бъдат: индивидуални, групови или междуличностни и организационни.

- *Индивидуални процеси:* хората правят предположения за тези, с които работят, контролират или прекарват време извън работа. Ефективните служители разбират какво влияние на собственото им поведение, преди да решат да повлияят на поведението на другите. Индивидуалното поведение е в основата на организационния успех. Поведението на индивида на работното място се формира както от вътрешни, така и от външни фактори. Вътрешните фактори включват: придобити способности, мотивация, възприятия, нагласи, личност и ценности на индивида. Външните фактори, които влияят върху поведението на човек, включват: системата за възнаграждение на организацията, политиката на организацията, груповото поведение, стилът на лидерство, прилаган от мениджърите, дизайнът на организацията и други.
- *Групови и междуличностни отношения:* Хората обикновено не избират да живеят или работят сами. Те прекарват по-голямата част от времето си във взаимодействие с другите. Хората се раждат в семейства, молят се в групи, работят в екипи и живеят в групи. Много организационни цели могат да бъдат постигнати само в сътрудничество с други. Продуктивността, постигната чрез работа в екип, прави развитието на екипните компетенции един от най-важните аспекти на професионалното и управленско развитие. В екипите най-често се проявява експертна и референтна власт. Служителите и мениджърите използват властта за постигане на цели, а в много случаи и за укрепване на позицията си.
- *Организационни процеси:* вземането на решения в организациите не е специално разпределено или изцяло под контрола на вземащите решения. Индивидуалните, екипните и организационните решения се влияят от вътрешни и външни фактори. Управлението на промените включва адаптиране на организацията към изискванията на околната среда и промяна на действителното поведение на служителите. Ако служителите не научат ново поведение, организацията не може да се промени. Когато се прилага организационна промяна, трябва да се вземат предвид много неща, включително вида натиск, който ще бъде приложен, видовете съпротива срещу промяната, които е вероятно да възникнат, и кой трябва да извърши промяната. Организациите са фундаментално отворени системи, което означава, че тяхната дългосрочна ефективност зависи от способността да предвиждат, управляват и реагират на промените в околната среда. Външните сили и заинтересовани страни включват акционери, клиенти, конкуренти, доставчици, работна сила, кредитори, държавни агенции, природната среда, икономиката и културата (Jovanovic, 2015).

3. ХОРАТА СА УСТОЙЧИВИ ПОД НАТИСК ДА ПРОМЕНЯТ ПОВЕДЕНИЕТО СИ

Какво се случва, ако поведението излезе извън „релсите“ и тръгне в другата посока? Например, в днешната епоха на лайкване в социалните мрежи, семейна жена упорито харесва свой колега вдовец, който много често качва публикации в профила си, включително и такива, които не са подходящи за възрастен. Съпругът, дали ще окажеш поведението на жена си като просто неподходящо или ще се опита да разгадае фона?

Хората са много устойчиви на външен натиск да променят поведението си. Когато някой промени поведението си, ние не знаем дали го е направил. Промяната може да бъде временна, за да постигне някаква полза, или измененията в поведението са резултат от някаква по-дълбока вътрешна промяна в личността, което прави промяната постоянна. По-рядко, но промяната на поведението може да има, и когато индивидът е „виروгав“.

В първия случай индивидът променя поведението си в определени ситуации и започва да се държи по желания начин, защото това му носи полза. Тази промяна не е искрена и следователно не е постоянна. Независимо дали човек избягва някакви негативни последици с ново поведение или новото поведение му носи полза, даденото поведение не е израз на неговата личност. Това просто означава, че човек ще се държи

по този начин, докато има полза от подобно поведение, но веднага щом то вече не му носи полза, той вероятно ще се върне към старото поведение, което е израз на неговата личност.

Мотивацията е свързана с поведението. Защо някой упорито тренира водна топка, защо някой спазва строга диета, защо двама души решават да живеят заедно и да се оженят, защо някой решава да напусне работа и други подобни (Kordić, 2014). От гледна точка на индивида, проблемите от личен характер усложняват неговия собствен живот като те могат напълно или частично да се решат самостоятелно или с помощта и съвети от приятели, колеги, роднини или професионалисти (Маринова, Добрева, 2023). Несигурността е една от честите причини за съпротива срещу организационните промени. Винаги възниква в ситуации, когато индивидът има какво да губи, а несигурността обикновено води до колебание.

Когато човек се промени отвътре, той всъщност променя едно от важните си убеждения за себе си, другите или някакъв важен житейски въпрос. Променяйки се отвътре, промяната става „по-добра версия на себе си“, така че започва да се държи по нов начин. Промената в убежденията възниква поради прозрението, че предишното поведение е било вредно и че човекът отрича част от високата си стойност чрез това поведение. Когато човек се промени отвътре, когато промени убеждението си, тогава новото му поведение е резултат от искрена промяна и то не само отразява вътрешната му личност, но и се превръща в дългосрочен начин на поведение в дадени ситуации (Миливојевић, 2019).

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резултатите от анализа на изследването „Поведението като фактор на изпълнителността на индивида в организацията“ показваха, че индивидуалното поведение е силно повлияно от различни фактори, които пряко или косвено влияят върху нагласите или поведението на индивида.

Поведението в една организация може да бъде научено или предписано, то зависи от много фактори и ситуации, както и от личните характеристики на всеки индивид и от това как реагира на авторитета и нормите на поведение в организацията.

Върху организационното поведение влияят следните фактори:

- Организационни фактори (култура, структура, технология),
- Групови фактори (лидерство, мощност, групи е екипи, конфликти),
- Индивидуални фактори (личност, възприятие, стойности и позиции).

Организационното поведение помага на служителите да намерят удовлетворение от работата, а на мениджърите спомага за създаване на по-добри междуличностни отношения.

Според психологическото обяснение поведението се влияе от множество външни и вътрешни фактори, но от решаващо значение са вътрешните фактори и процеси. Те се приписват на психическото състояние и личностните черти на индивида и от тях зависи как ще бъдат възприети външните въздействия и как ще реагира на тях.

Лидерът-мотиватор обръща хората и ги убеждава в общи ценности; той е повече треньор, отколкото наредител, притежава решителност и харизма (Vujić, 1999). По този начин ангажираността на мениджъра да мотивира служителите чрез споделена визия и комуникация е основно умение, притежавано от успешните мениджъри. Неслучайно днес, както най-успешните мениджъри, така и най-продуктивните комуникатори, са наясно, че „голяма част от успеха им се дължи на добрите им комуникативни умения, които непрекъснато се развиват и усъвършенстват“ (Boykov, Boykov, 2019).

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

Bezić, Ž. (2005). Ljudsko ponašanje. Извлечено от <https://hrcak.srce.hr/file/39424>

Boykov, V., Boykov, D. (2019). *The silence in business communication*. Botevgrad: International Business School. – p. 29.

Boykov, D., Djordjevic, S. (2020). Lakon speech in business communications, *Macedonian International Journal of Marketing*, No 11, Skopje. – p. 12.

Jovanovic, P. (2015). Uvod organizaciono ponašanje. Извлечено от https://www.academia.edu/9759900/UVOD_ORGANIZACIONO_PONA%C5%A0ANJE

Kordić, B. (2014). *Psihologija*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, c. 165.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

- Vasić, M. (2016). Organizaciono ponašanje i kultura preduzeća. Извлечено от <http://vasic.info/organizaciono-ponasanje-i-kultura-preduzeca>
- Vujić, D. (1999). *Motivacija za kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju društva psihologa Srbije, Beograd, с.1.
- Бојков, В., Гоцева, М. (2023). Поверење – кључ успеха у комуникацији локалне самоуправе в сборник *Локална самоуправа: Како из круга сиромашних*, Галаксијанис, Сврљиг, с. 125.
- Боянов, Б., Бойков, В. (2020). *Успехът не идва сам*, Международно висше бизнес училище, Ботевград, с. 48.
- Маринова, Н., Добрева, В. (2023). Социални проблеми в съвременния свят в сборник *Локална самоуправа: Како из круга сиромашних*, Галаксијанис, Сврљиг, с. 428.
- Миливојевић, З. (2019). *Промена личности или промена понашања*, Политика, Београд.
- Хофстеде, Х. (2001). *Култури и организации: софтуер на ума*, София, с. 297