



Савремени менаџмент и мрежна
организација предузећа

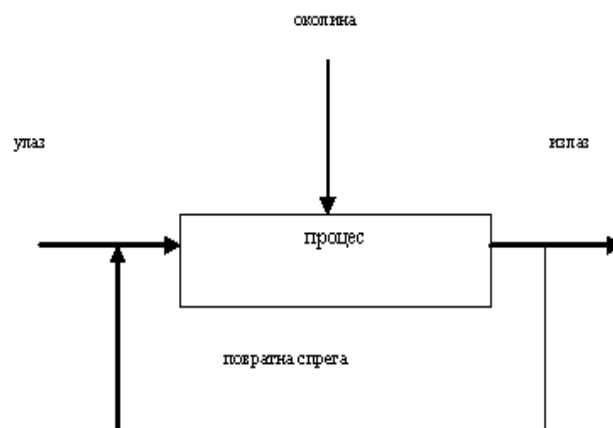
Модерна теорија организације

проф. др Весна Спасојевић Бркић

МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ



Растућа сложеност пословања, наглашена међузависност појава и експоненцијални раст знања стварају услове за развој модерне теорије организације. Са развојем рачунарских система и квантитативних метода као и теорије система јавља се модерна теорија организације, где се организација, али и њени делови посматрају сходно начелима системског приступа, према следећој слици:



Системски приступ организацију посматра као отворен систем, сачињен од подсистема, делова и процеса, који равнотежу остварује путем регулације.

Начела системског приступа од значаја за модерну теорију организације су:

- сваки подсистем има свој циљ, који мора бити усклађен са циљем система вишег нивоа;
- систем као целина значи више него прост збир подсистема — синергетски ефекат.

Након системског приступа настаје контингентна теорија организације, као најмоћнија теорија у области организације до данас.

МОДЕРНА ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ - Минтзбергова

типологија организационих структура



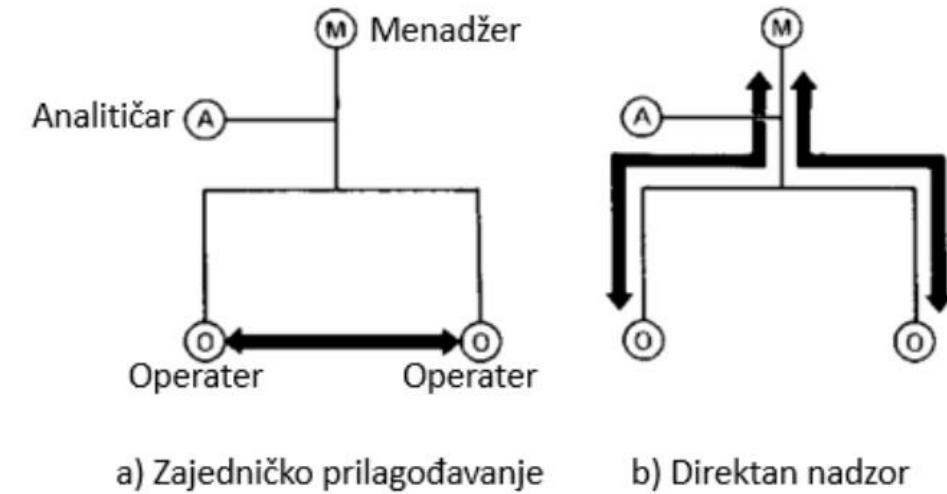
Хенру Минтзберг разликује пет основних елемената организационе структуре:

1. **оперативно језгро** (укључује све запослене који израђују основне производе или обављају услуге које су основна делатност организације, или директно подржавају основну производњу или сервис; оно, дакле, осигурава инпут, трансформише га у оутпут, дистрибуира оутпут и пружа директну подршку овим активностима),
2. **средњи ниво руководиоца** (чине га руководиоци који успостављају везу између оперативног језгра и стратешког врха одговарајућим линијама формалног ауторитета)
3. **стратешки врх** (обухвата највише руководиоце организације и њихов персонал),
4. **техноструктуру** (сачињавају је аналитичари и други стручњаци изван формалне линијске структуре који примењују разне технике анализе, плана, пројектовања и одржавања структуре и адаптације организације на промене), и
5. **особље за подршку** (то су појединци и групе који обезбеђују индиректну подршку свима осталима у организацији (ту спадају, на пример, односи са јавношћу, правно заступање, друштвени стандард и сл.).



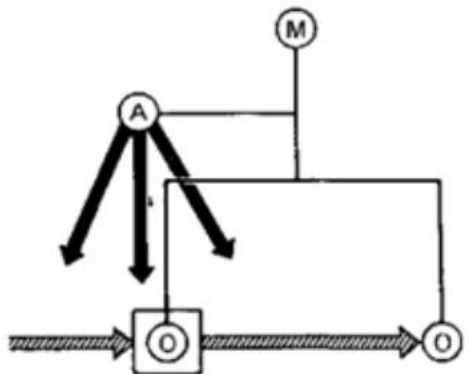


Основни елементи организационе структуре према *Mintzberg-у*



a) Zajedničko prilagođavanje

b) Direktan nadzor



Input

Radni proces

Output

c) Standardizacija

- Mintзберг наглашава да се организационо структурирање концентрише првенствено на поделу укупног посла на велики број дистинктних задатака, а затим на координацију свих тих задатака.
- Ова координација се може остварити на најмање пет начина:
- (1) **директним надзирањем** (појединац - руководицац координира рад других издавањем наређења),
- (2) **стандардизацијом радних процеса** (аналитичари из техноструктуре успостављају стандарде, правила и прописе, којима се координира рад осталих),
- (3) **стандардизацијом оутпута** (техноструктура успоставља стандарде за мере функционисања и спецификације у вези са свим оутпутима),
- (4) **стандардизацијом вештина** (координација се обезбеђује упознавањем појединаца са стандардним знањима и вештинама пре него што започну да раде), и
- (5) **узајамним прилагођавањем** (појединци координирају свој рад кроз неформалне међусобне комуникације).



- Mintzberg 1983. године наводи да организациона структура није независна променљива, тако да при њеном пројектовању треба узети у обзир велики број фактора, које, сврстава у четири групе:
 - а) старост и величина организације (имају примаран утицај на средњи ниво руководиоца, техноструктуру и штаб за подршку, а значајно утичу и на стратешки врх и оперативно језгро)
 - б) технички систем (највећи утицај на оперативно језгро, а селективан утицај на стратешки врх, на техноструктуру, на средњи ниво руководиоца и на штаб за подршку),
 - ц) окружење (примаран утицај на стратешки врх, значајан утицај на техноструктуру, на средњи ниво руководиоца и на штаб за подршку, и селективан утицај на оперативно језгро), и
 - д) моћ (има само селективан утицај на организациону структуру).
- Утицај ситуационих фактора на пет основних конфигурација Mintzberg описује на начин као табели 1.2.

	ЈЕДНОСТАВНА СТРУКТУРА	МЕХАНИЧКА БИРОКРАТИЈА	ПРОФЕСИОНАЛНА БИРОКРАТИЈА	РАЗУЂЕНА (ДИВИЗИОНА) ФОРМА	АДХОКРАТИЈА
Старост и величина	Млада и мала предузећа	Стара и велика предузећа	Различита	Стара, врло велика предузећа	Млада предузећа
Технички систем	Једноставан, нерегулисан	Регулисан, неаутоматизован	Нерегулисан или софистициран	Разуђен, регулисан, неаутоматизован	Врло софистициран, аутоматизован
Окружење	Једноставно, динамично	Једноставно, стабилно	Комплексно и стабилно	Релативно једноставно и стабилно	Комплексно, динамично
Моћ	Ген. директора	Технократије и екстерне контроле	Професионалаца	Средњег нивоа	Експерата

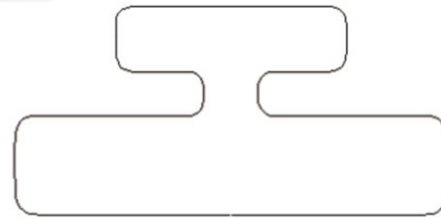
Табела 1.2. Утицај ситуационих фактора на пет основних конфигурација према *Mintzberg*-у



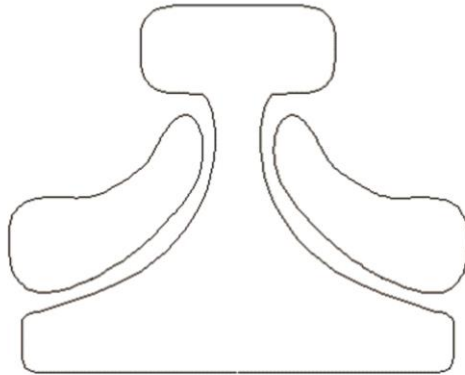
- Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука. У условима када преовлађује утицај стратешког врха настаје конфигурација названа **једноставна структура** (види слику а). Ова је структура, како и назив сугерише, неразвијена. Примарни механизам координације у њој је директна супервизија, што резултира органском структуром ове конфигурације. Њен кључни део је стратешки врх, док су техноструктура и штаб за подршку слабо развијени или их уопште нема, а средње руководство је малобројно.
- Техноструктура тежи ка стандардизацији, пре свега радног процеса,. Ова тежња изазива ограничену хоризонталну децентрализацију. Када преовлађује утицај техноструктуре у систему настаје организациона конфигурација названа **механичка бирократија** (види сл. б). У механичкој бирократији, примарни механизам координације је стандардизација радних процеса, а њен кључни део техноструктура. Ова конфигурација користи формализацију понашања, функционално груписање, велике оперативне јединице у оперативном језгру и релативно централизовану моћ одлучивања. У пракси, ова се структура често сусреће у производним предузећима, металопрерађивачке, текстилне и дуванске индустрије са масовном производњом и у услужним фирмама са једноставним репетитивним пословима (осигурање, ПТТ, авио компаније, државне установе и сл.).
- Чланови оперативног језгра настоје да минимизирају утицај виших и средњих руководиоца и аналитичара из техноструктуре, односно настоје да изврше хоризонталну и вертикалну децентрализацију. Ако у томе успеју омогућено им је да раде релативно самостално, ослањајући се на стандарде знања стечене изван организације. Извршиоци у оперативном језгру, дакле, теже професионализацији. У случају да се стекну услови који протежирају наведене тежње оперативног језгра настаје конфигурација (види слику ц) **професионалне бирократије** која је типична за школске системе, агенције за социјални рад, рачуноводствена предузећа, производна занатска предузећа и слично. Ове организације запошљавају високо увежбане специјалисте, тзв. професионалце, за рад у оперативном језгру и дају им велику аутономију у раду.



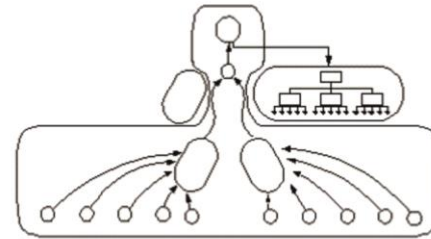
- Руководиоци средњег нивоа такође теже аутономији и постижу је на два начина: узимањем (спуштањем) моћи од стратешког врха и одузимањем моћи од оперативног језгра. Резултат је ограничена вертикална децентрализација која се реперкутује, како Минтзберг каже, **балканизацијом** организационе структуре, односно, мрвљењем структуре на мање организационе јединице формиране на тржишној основи, довољно мале да средњи руководиоци могу у њима да контролишу сопствене одлуке. Координација између ових јединица ограничена је на стандардизацију њихових оутпута. У случају да сви остали услови фаворизују овакав утицај средњег руководства, настаје конфигурација названа **разуђеном формом**, где је пример ЕПС и сл. (приказана на слици д).
- Пета Минтзбергова конфигурација, **адхократија**, приказана је на слици е. Ова конфигурација омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у свакој ситуацији. У адхократији постоји у ствари, пет различитих структуралних конфигурација:
 - органска структура са незнатном формализацијом понашања,
 - висока хоризонтална специјализација рада заснована на формализованим обукама,
 - тенденција груписања специјалиста у функционалне јединице за потребе организације као целине уз њихово истовремено разбијења у мале пројектне тимове,
 - ослањање на различите методе и средства повезивања као помоћ у узајамном прилагођавању (које представља кључни механизам координације) унутар и између пројектних тимова и, на крају,
 - селективна децентрализација на тимове (и унутар њих) који су лоцирани на различитим местима у организацији и укључују у себе, поред оперативних експерата, различит број линијских руководиоца и експерата из штаба за подршку или из техноструктуре.
- Адхократија је иновативна конфигурација која раскида са великим бројем прихваћених решења и утабаних стаза. Она се не ослања ни на какав облик стандардизације координације нити класичне принципе организације, а најмање на принцип "јединство командовања". Адхократија даје квази-формалан ауторитет штапском особљу (и тиме замућује дистинкцију на релацији линијско-штапско) а ослања се увелико на матричну структуру, комбинујући функционалне, тржишне и регионалне основе груписања извршилаца у организацији.



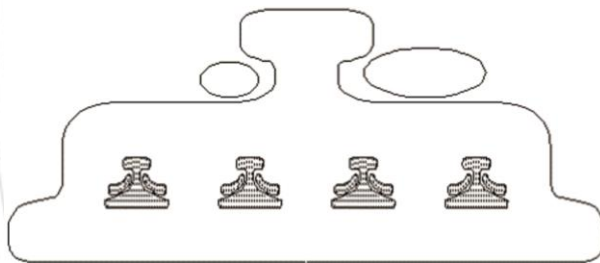
a) једноставна структура



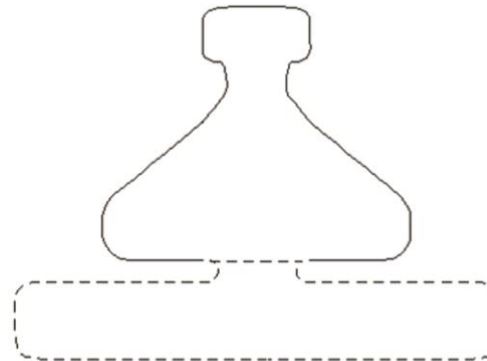
b) механичка бирократија



с) професионална бирократија



d) разуђена форма



е) адхократија

- a) Стратешки врх тежи ка централизацији помоћу које може да оствари контролу над доношењем одлука - **једноставна структура**
- b) Техноструктура тежи ка стандардизацији - **механичка бирократија**
- с) Чланови оперативног језгра настоје да минимизирају утицај виших и средњих руководилаца и аналитичара из техноструктуре, односно настоје да изврше хоризонталну и вертикалну децентрализацију - **професионална бирократија**
- d) Руководиоци средњег нивоа такође теже аутономији и постижу је на два начина: узимањем (спуштањем) моћи од стратешког врха и одузимањем моћи од оперативног језгра, балканизацијом организационе структуре - **разуђена форма**
- е) **Адхократија** - омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у свакој ситуацији. У адхократији постоји у ствари, пет различитих структуралних конфигурација.



	Типологија организационих конфигурација према Хенрију Минтз Бергу				
	Једноставна структура	Механичка бирократија	Професионална бирократија	Разуђена форма	Адхократија
1	2	3	4	5	6
Доминантни елемент организационе структуре	Стратешки врх (Техноструктура и штаб за подршку су слабо развијени или их уопште нема, средње руководство је малобројно).	Техноструктура (Инжењерски кадар)	Оперативно језгро (Техноструктура и средњи менаџмент су слабо развијени, помоћно особље развијено).	Руководиоци средњег нивоа (Одузимају моћ од стратешког врха и оперативног језгра).	комбинезано
Старост и величина предузећа	Мала предузећа Млада предузећа	Зрела предузећа Велика предузећа		Релативно мала предузећа	
Технологија		Једноставна и стабилна технологија		Сложена и софистицирана технологија, висока технологија (хип – тек фирме)	Технологија нема значајног утицаја
Окружење	Динамични услови на тржишту, релативно честе промене преференција потрошача	Стабилно	Стабилно	Динамично	Било како
Извор моћи	Способности, знања, вештине и харизма лидера	Хијерархијска позиција – моћ положаја	Способност, знање, информације – моћ стручне способности	Компетентност, способност, знање	Сврховито фокусирана структура (појединац или задатак)
Сложеност (Хоризонтална, вертикална и просторна диференцијација)	Једноставна (Подела рада врло неразвијена)	Сложена – функционална специјализација (Репетитивне операције које се могу лако савладати и довести на ниво рутине, велика могућност замене извршилаца)	Сложена – социјална специјализација (Операције се не могу лако савладати и увек бати до нивоа рутине, ангажује се професионалци)	Сложена – просторна диференцијација (Релативно низак ниво специјализације, подршка се по вршност у обављању посла, нема времена за експертизе запослених.)	Висока хоризонтална специјализација заснована на формализованим одлукама
Формализација	Низак степен формализације	Висок степен формализације	Висок степен формализације	Низак степен формализације	Екстерно формирана формализација понашања
Централизација	Висок степен централизације	Висок степен централизације	Низак степен централизације	Низак степен централизације (Ограничена вертикална децентрализација – тимовима се мора дати слобода за обављање задатака.)	Селективна децентрализација на тимове и унутар њих
Координација и контрола	Директан надзор	Стандардизација радног процеса (заснована на процедурама и формализованим улогама)	Стандардизација знања/улога (Стандардизација стручности остварена кроз формализовану обуку.)	Стандардизација излаза/резултата	Не ослања се ни на какав облик стандардизације координације. Рад се координира кроз непосредне међусобне комуникације, истовременим прилагођавањем.
Груписање организационих јединица	Функционално (ако уопште постоји)	Функционално	Постоје различите заскружене производне целине, које производе различите производе/услуге, различитим технологијама	Предметна подела организационе структуре (балканизација, тимски рад, пројектна организација)	Нејасне контуре организационих јединица



Типологија организационих конфигурација према Хенрију Минтзбергу					
	Једноставна структура	<u>Механичка</u> <u>бирографија</u>	Професионална бирографија	Разуђена форма	Адхократија
1	2	3	4	5	6
Стил вођства	Лидерски	Административни	Политички	Предузетнички	Тимски - Лидер и шеф (менаџер)
Стил решавања проблема	Радикалне промене и орјентација на људе	Инкрементални приступ и орјентација на задатак	Инкрементални приступ и орјентација на људе	Радикалне промене и орјентација на задатак	Ад хоц
Основне карактеристик е менаџера	Лична харизма, екстравертност, пријатан физички изглед	Сталоженост, доследност, стрпљивост	Комуникативност, преговарачке способности, лични шарм и стил	Склоност ка ризику, брзо деловање, агресивност и самопоуздање	Само један прави менаџер
Запослени	Спремни да користе различите стратегије и тактике	Воле сигурност на послу, предвидљивост, избегавају ризик и промене	Високо мотивисане особе, посвећене свом раду и клијентима које услужују	Мотивисани постигнућем, односно послом самим по себи, пре него материјалним наградама	Амбициозни, способни и иновативни, екстерно формирани
Стратегија организацион их промена	Императивна или стратегија принуде (организација је средство за остваривање циљева лидера)	Аналитичка стратегија (задовољење циљева организације је дефинисано кроз легитиман и рационалан процес)	Партиципативна стратегија (организација је средство за остварење индивидуалних циљева и интереса)	Спонтанa стратегија (организација је средство за решавање проблема)	Не постоји, структура је кратког века
Тип организацион е културе	Култура моћи (персонализована)	Култура улога (деперсонализована, доминирају правила и процедуре)	Култура подршке (персонализована)	Култура задатка (Деперсонализован а — доминирају потребе за успехом и постигнућем)	Мешавина различитих типова културе са благом доминацијом културе подршке
Главне предности за пословање	Флексибилност, брзо реаговање на промене, прилагођавање начина рада	Поузданост, ефикасност	Лична слобода, професионална, стручна способност и аутономија	Флексибилност, иницијатива, креативност, предузетништво	Омогућава стапање разнородних специјалиста у хомоген пројектни тим који хармонично функционише у динамичкој ситуацији; иновативна конфигурација
Главне мане за пословање	Ризичне — све зависи од једне особе, смањена ефикасност	Ригидност, недостатак иницијативе, неспособност прилагођавања, недостатак предузетништва	Готово одсуство координације између одељења и због употреба професионалне дискреције, оклевање пред иновацијама	Зависност од људи и њихових квалитета, поверљивост	Недовољна заинтересованост чланова тима да пројекат заврше на време
Тип организације у којима настаје ова конфигурација	Мала и млада предузећа у развојној фази са ограниченим ресурсима у којима не доминира високо образовани кадар, турбулентна индустрија	Велики системи са масовном производњом (производна предузећа металоперерађивачке текстиле и дуванске индустрије, услуга на предузећа са једноставним репетитивним пословима: осигурање, авио — компаније, државне установе, јавне службе, ПТТ, војска итд.)	Школе универзитета, професионална удружења, рачуноводствена предузећа, производно — занатска предузећа, центри за социјални рад, истраживачке лабораторије	Мале специјализоване фирме (адакатске канцеларије, консултантске фирме, пропагандне агенције)	Мали тимови иноватора и предузетника; изборни и промотивни штабови



Минтзберг указује на следеће:

1. **старост и величина предузећа**
 - већа старост већа формализација
 - већа величина разуђенија организациона структура (већа специјализација, диференцијација орг. јединице и развијенији менаџмент)
 - већа величина већи распон руковођења
 - већа величина већа формализација
 2. **технички систем (регулисаност и сложеност)**
 - технички систем више регулисан већа формализација и бирократија
 - сложенији технички систем већа децентрализација
 - аутоматизација производње води трансформацији механичке у органску структуру
 3. **окружење (стабилност, разноврсност, непријатељство) и**
 - што је окружење динамичније, орг. стр. је више органска
 - што је окружење сложеније, орг. стр је више децентрализована
 4. **моћ (власништво, потребе чланова организације и културне тековине).**
 - што је већа контрола, веће су формализација и централизација.
- *Miller* 1986. године потврђује теорију конфигурационализма предложену од стране Mintzberg-а, али на основама Burns и Stalker-ове поделе на органичке и механистичке организационе структуре (табела 1.3).

Карактеристика организационе структуре	Механистичка структура	Органичка структура
Комплексност	Висока вертикална и хоризонтална комплексност	Ниска вертикална и хоризонтална комплексност
Формализација	Висока	Ниска
Централизација	Висока	Ниска
Распон руковођења	Мали	Велики
Стандардизација	Висока	Мали

Брурсова типологија организационих структура – модификација Минтзбергове типологије



На основу Минтзбергових пет типологија организационе структуре, Бруса је дао шест својих комбинованих организационих структура са одговарајућим факторима.

1. Једноставна или елементарна структура:

- Монопродуктивна стратегија;
- Циљеви структуралне еластичности;
- Млада доб;
- Ограничена величина;
- Једноставан и нерегулисан технички систем;
- Једноставна и динамичка, неретко непријатељска околина;
- Снажна потреба власника да има моћ.

2. Структура плурификацијско-механичке биркоратије:

- Монопродуктивна стратегија, такође вертикално интегрисана;
- Циљеви ефикасности и оперативне еластичности;
- Напредна доб;
- Средња и велика предузећа;
- Јако комплексан технички систем, регулисан али не аутоман;
- Једноставна и стабилна структура;
- Технократска или екстерна контрола.

3. Структура професионалне бриократије:

- Мало диверификована стратегија;
- Циљеви ефикасности и оперативне еластичности (понекад);
- Варијабилна доб;
- Варијабилна величина;
- Доста једноставан и нерегулисан технички систем;
- Стабилна и комплексна околина;
- Потребна моћ професионалца (оперативни нуклеус).

4. Мултидивизијска структура

- Диверзификована стратегија повезаних и неповезаних производа;
- Циљеви оперативне еластичности и стратешке еластичности;
- Напредна доб;
- Велика и врло велика предузећа;
- Диференцирани технички систем;
- Околина која карактерише диверсификовно тржиште;
- Потреба менаџера средњег нивоа да оствари моћ.

5. Матрична ad-hoc-кратска структура:

- Стратегија која детерминише приоритетне парове за две или више критичних варијабли;
- Циљеви ефикасности оперативне еластичности и структурне еластичности (а за стабилне матричне облике и стратешка еластичност);
- Варијабилна величина;
- Релативно једноставан и нерегулисан технички систем;
- Комплексна и динамичка околина;
- Потреба експерата да остваре моћ.

6. Иновацијска ad-hoc-кратска структура:

- Веома подстицајна иновацијска стратегија;
- Циљеви стратешке и структуралне еластичности;
- Првенствено млада доб;
- Варијабилна величина;
- Комплексан и често аутоматски технички систем;
- Динамичка, комплексна и понекад дивизиона околина;
- Потреба експерата да остваре моћ



Контингентна теорија организације

- Термин контингенције (неки аутори користе и термине контекст или ситуација) означава да организација зависи од збивања у окружењу (од ситуације организације), тако да се и обликовање и адаптирање организације и њених делова изводи сходно променљивим карактеристикама окружења, тј. ситуације предузећа.
- Ситуациона теорија, контекстуална теорија, контингентна теорија
- Основна идеја контингентне теорије је у томе да одређени фактори (**технологија, величина, стратегија, тржиште и др.**) омогућавају или отежавају адаптацију организације, најчешће путем организационе структуре, а ради остварења циљева организације.
- Суштину контингентне теорије чини **концепт усклађивања карактеристика организације са ситуацијом у којој се она тренутно налази.**
- Контингентну теорију организације треба разликовати од универзалних теорија организације, по којима постоји **само један оптималан начин за постизање максимума организационих перформанси** (нпр. према представнику класичне школе Тејлору, 1947. — максимална специјализација даје максималне резултате, или према представнику неокласичне школе Ликерту — максимална партиципација доноси максималне перформансе).



• Према ситуационом моделу, технологија, величина организације, инкорпорирање организације у њено окружење, карактер тржишта и други фактори суочавају организацију са неким предностима, али и са ограничењима и проблемима, па се **разлике у организационим ситуацијама**, односно разлике у могућностима разноврсних одговора организације на промене у окружењу са којима се она може суочити, решавају пре свега **диференцијацијом структуре организације**, односно иницирањем оних врста структуре које могу представљати одговарајуће одговоре на више различитих организационих ситуација, или макар на најважније и најчешће уз респектовање свих специфичности процеса адаптације.

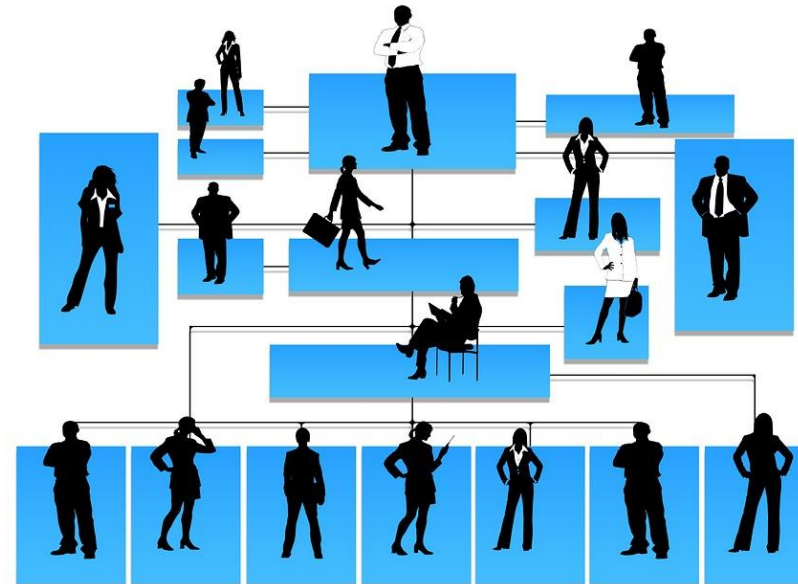
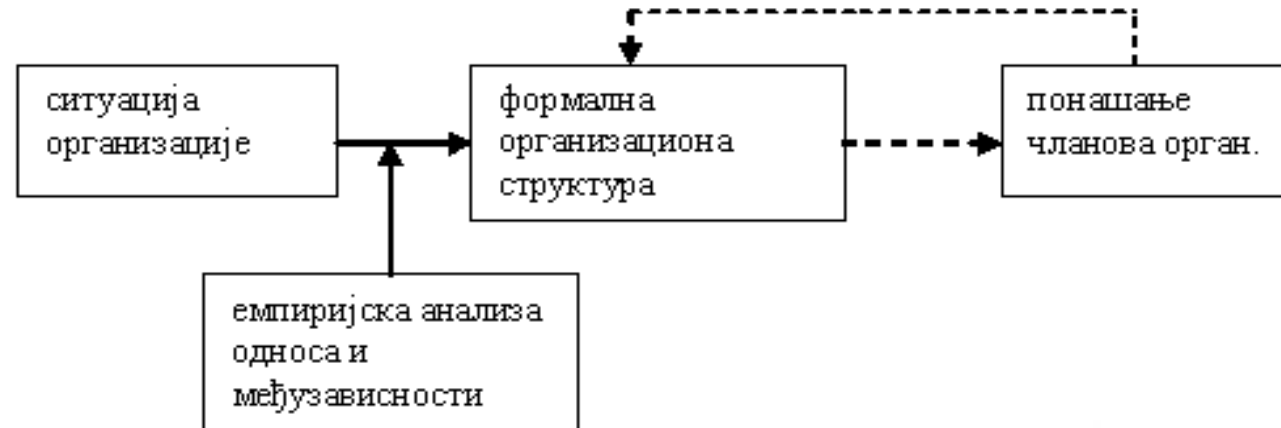
• **Контингентна теорија трага за нивоом одређеног фактора који ће бити у складу са осталим факторима и на тај начин дати максималне резултате перформанси предузећа.** Из наведене реченице следи и дефиниција појма контингентног фактора.

• **Под појмом контингентног фактора сматра се променљива која одређује ефекат организационе карактеристике на организационе перформансе.** Посебно великим доприносом контингентне теорије сматра се идентификација контингентних фактора који утичу на обликовање и функционисање организације, а међу којима су важнији: окружење, величина, старост и тип организације, стратегија, стил управљања и руковођења, технологија, организациона структура, мотивација, конфликти и кооперација запослених. Заговорници овог приступа некад дефинишу контингентни фактор као једну од варијабли (**монокаузалистичко схватање**), или разматрајући већи број међузависних фактора у циљу што боље адаптације организације и остварења што веће организационе ефикасности.

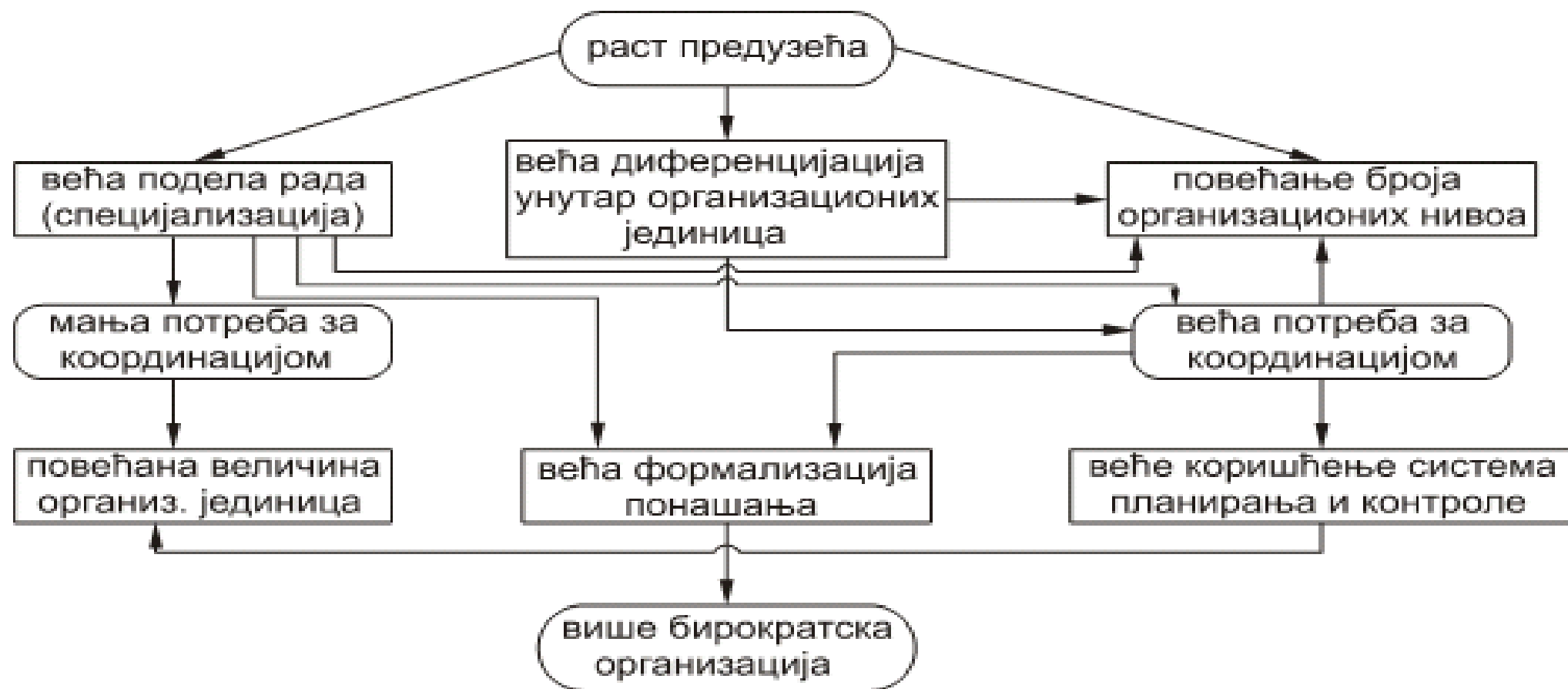


Основна идеја контингентног модела

Ситуациони ~ контингентни модел организације приказан је на следећој слици:



Утицај величине предузећа на организациону структуру





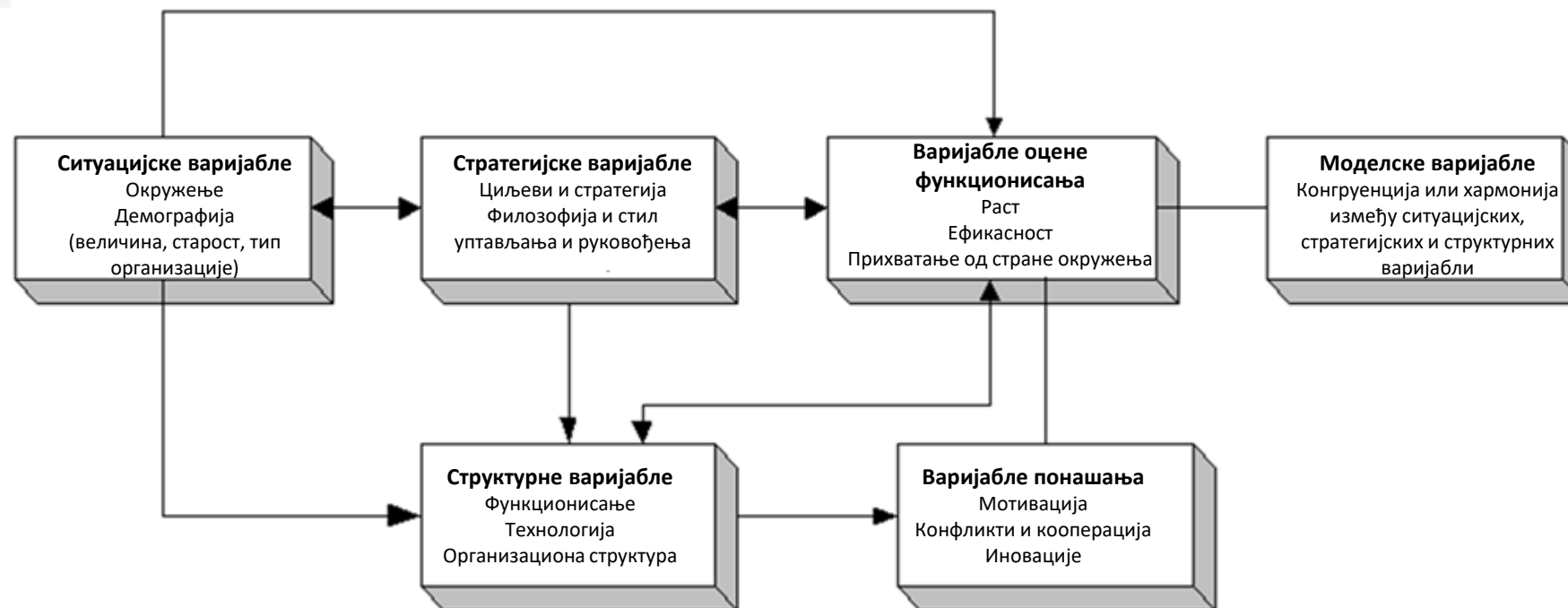
Утицај стратегије на организациону структуру по *Chandler-у*

- Теорија на основама експеримената у General Motors, Du Pont and Standard Oil да „стратегија прати структуру“, што значи да организациона структура компаније треба да буде дизајнирана тако да подржи њену пословну стратегију.
- Предузећа са мањом диверзификацијом производног програма треба да буду **функционално** структурирана, док предузећа са широком гамом производа треба да имају **дивизионалну** структуру.
- Дивизионализацију Chandler посматра као начин поделе посла топ менаџмента одговорног генералном директору.
- Већа дивизионализација резултује већом функционалном специјализацијом, формализацијом и распоном руковођења.

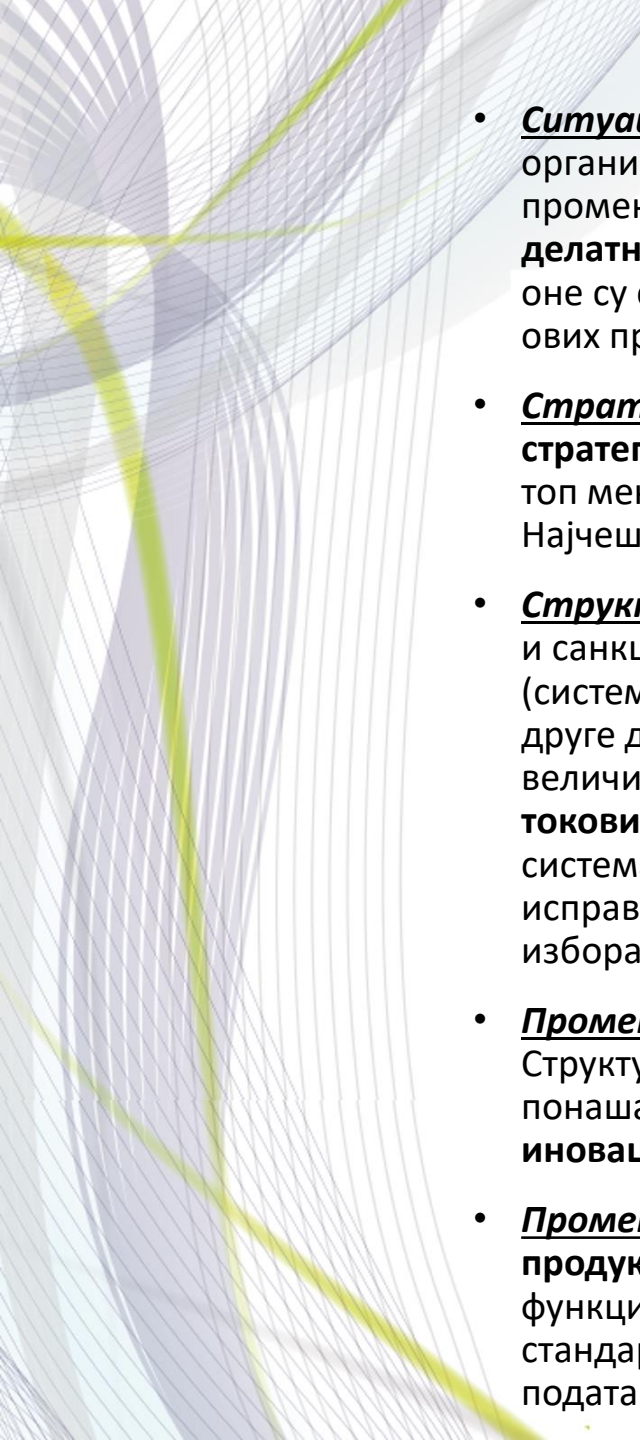
Khandwall-ин модел функционисања организације

- *Khandwall-ин* модел полази од претпоставке да је пет категорија променљивих (ситуационе, стратегијске, структурне, понашајне и променљиве перформанси или оцене функционисања организације) међусобно повезано одређеним везама, дефинишући њихову оптималну међузависност помоћу шесте групе променљивих - моделских променљивих.
- Модел укључује елементе системског и контингентног приступа и применљив је како на нивоу читаве, тако и на нижим организације.
- *Khandwall-ин* модел са одређеном вероватноћом описује понашање организација.
- Везе у моделу добијене су корелационом анализом.
- Коначно, треба истаћи да модел који *Khandwalla* предлаже представља само симплификацију реално много комплекснијих веза.

Модел функционисања организације према *Khandwall-u*



Модел је резултат емпиријског истраживања **103 канадска предузећа** (од послатих 500 анкета). Две трећине предузећа бавило се производном, а једна трећина услужном делатношћу. Узорак је показао адекватну варијацију у смислу величине, старости, профитабилности предузећа, примењене технологије и сл. Подаци су прикупљани у периоду 1972-1974. године. Највећи део података доставило је највише руководство предузећа (95%). Анкета је садржала 20 страна и обухватала више мултидимензионих скала. Добијене су **корелације** од 0.19 до 0.62 на нивоу значајности 0.05, на основу којих је модел и постављен.

- 
- 
- **Ситуацијске** или контекстуалне променљиве обухватају **окружење** организације (описују ситуацију у којој организација функционише) и демографске променљиве. Најчешће се подразумевају следеће демографске променљиве: **величина и старост организације, врста власништва над средствима и резултатима рада, врста делатности** (производња или услуге) итд. Иако ове променљиве могу бити промењене организационом активношћу, оне су сврстане у ситуацијске, зато што та промена наступа врло тешко и тражи много времена. Осим тога, утицај ових променљивих је изузетно снажан и обухватан.
 - **Стратегијске** променљиве садрже **организационе циљеве, идеологију и стил управљања и руковођења, и стратегију организационог раста и развоја**. Ове променљиве описују „политику“ предузећа. Овим се променљивама топ менаџмент може управљати до извесног степена, а њихове промене су од дугорочног значаја за организацију. Најчешће представљају одговор на изазове окружења.
 - **Структурне** променљиве су нека врста скелета организације. Оне дефинишу стална задужења појединаца или група и санкционишу односе којима се фиксирају репетитивни послови у организацији. Инфраструктура организације (систем контроле, дистрибуција ауторитета, штабне функције, формализација комуникација, оперативне процедуре и друге димензије организације) и суперструктура организације (груписање људи у организационе ентитете различите величине) својим активностима диференцирања, координације и интеграције редукују неизвесност. **Организациони токови и технологија** надовезују се на организациону структуру у дефинисању укупне структуре организационог система. Неки теоретичари и практичари организације сврставају технологију у ситуацијске променљиве, што је исправно у случајевима када је технологија фиксирана, а погрешно када постоји практично неограничена могућност избора технологије, као руководилачка активност у процесу изналажења најбоље организације.
 - **Променљиве понашања** допуњавају структурне променљиве описујући понашање запослених у организацији. Структурне променљиве, представљају формалне и стабилне делове функционисања организације, а променљиве понашања конституишу **неформалне и динамичке елементе функционисања организације (конфликти, сарадња, иновације, мотивације, морал, задовољство на послу и сл.)**.
 - **Променљиве оцене функционисања или перформанси** (ефикасност, стопе раста, повезаност са тржиштем, продуктивност, профитабилност итд.) представљају оцену кључних одлука кроз неке мере квалитета функционисања организације (у самој организацији или изван ње). Ове мере се најчешће упоређују са разним стандардима направљеним на основу података о функционисању исте организације у прошлости или на основу података о функционисању других упоредивих организација.