

Časopis za poslovnu teoriju i praksu  
Rad primljen: 12.04.2023.  
Rad odobren: 24.05.2023.

UDK 005.322:330.143.12  
DOI 10.7251/POS2330101S  
COBISS.RS-ID 138848257  
Pregledni rad

**Stojanović Tamara**, Univerzitet u Banjoj Luci, Bosna i Hercegovina, tamara.stojanovic@agro.unibl.org  
**Petrozzi Suzi**, Body Mind Central, Sidney, Australia

## DOPRINOS KONTROLNOG OKRUŽENJA USPJEŠNOM UPRAVLJANJU PROMJENAMA

**Rezime:** *Cilj rada je da se kroz uvid u veliki broj istraživanja, sprovedenih širom svijeta, pokaže da postoji pozitivna korelativna veza između kontrolnog okruženja i uspješnosti upravljanja promjenama. Sintetizujući nalaze velikog broja autora i istraživanja pokazalo se da snažno kontrolno okruženje ima značajan uticaj na kvalitet sistema internih kontrola, kao i na način na koji organizacija upravlja poslovanjem pa tako i promjenama. Ovaj doprinos zavisi od vida organizacione kulture. Ukoliko su fleksibilne, prilagodljive, zasnovane na otvorenoj komunikaciji, timskom radu, učenju na greškama, stalnom unapređenju i adekvatnom liderstvu, organizacione kulture mogu olakšati i podstaći prihvatanje promjena. U suprotnom, one su značajna prepreka uspješnom upravljanju promjenama. Zaključak ovog rada jeste da kontrolno okruženje predstavlja izuzetno značajan i specifičan skup resursa koji može višestruko pomoći organizacijama u njihovoj težnji da se brzo prilagode promjenama iz internog i eksternog okruženja i tako ostvare svoje ciljeve. Oslanjanje na kontrolno okruženje je u skladu sa pristupom „efektucije“ koji podrazumijeva da se na promjene ne gleda kao na rizike koje treba izbjegavati po svaku cijenu, već kao na šanse i prilike koje se mogu iskoristiti polazeći od postojećih resursa, kao što je i kontrolno okruženje sa svim svojim elementima. Stvarajući proaktivnu i fleksibilnu kulturu koja cijeni upravljanje rizicima, organizacije mogu uspješnije upravljati promjenama i zaštititi svoje zaposlene, kupce i ostale zainteresovane strane.*

**Ključne riječi:** *promjene, rizici, kontrolno okruženje, organizaciona kultura, efektucija*

**JEL klasifikacija:** *M14, M19, M49*

### UVOD

Svijet u kome živimo karakterišu sve brže, neizvjesnije, složenije i višeznačnije promjene. Postojeći modeli i pristupi upravljanju takođe moraju da se mijenjaju i prilagođavaju novim okolnostima. Brojni autori su se bavili problematikom promjena i na koji način njima upravljati (Schaffer i Thomson 1992; Abrahamson 2000; Gilley i Maycunich 2000; Cope 2003; Hansen i Kontoghiorghes 2004; Denning 2005; Gilley i McMillan i Gilley 2009; Năstase i Giuclea i Bold 2012). Jedan od pristupa jeste fokus na ciljeve/efekte i pokušaj da se obezbijede resursi kako bi se ti ciljevi ostvarili. Drugi pristup, poznat kao „efektucija“, je onaj u kome se polazi od postojećih resursa sa kojima svaka organizacija raspolaže, a onda se na osnovu njih nastoje ostvariti najbolji mogući efekti (Sarasvathy 2001). Polazeći od pristupa efektucije, ovaj rad razmatra kontrolno okruženje kao jednu od sve važnijih pretpostavki koje mogu značajno doprinijeti upravljanju promjenama i rizicima koji ih prate.

U literaturi i praksi je već opšteprihvaćeno da je kontrolno okruženje neophodno za uspješnu primjenu internih kontrola (Supriyanto i Deden i Mohd Haizam i Obsatar 2021; Liu i Nie i Huang 2018 ), a da su interne kontrole nužne za uspješno upravljanje i ostvarivanje ciljeva organizacije. Veliki broj autora je u svojim istraživanjima pokazao postojanje pozitivne korelacije između kontrolnog okruženja (organizacione kulture) i uspješnosti poslovanja (Flamholtza 2001; Sackmann 2011; Graham i Grennan i Harvey i Rajgopal 2022; Waal 2010; Shahzad et al. 2012; Xiaoming i Junchen 2012; Owoyemi i Ekwoaba 2014). Neki od istraživača su ispitivali vezu između kontrolnog okruženja (organizacione kulture) i uspješnosti upravljanja promjenama (Rashid i Sambasivan i Rahman 2003; Schein 2003; Hansen i Kontoghiorghes 2004; Mosadegh Rad 2006; Daft 2008; Cameron i Quinn 2011; Uz Kurt i Kumar, Kimzan i Eminoglu 2013; Naranjo-Valencia i Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle 2016; Bernardes et al. 2020). Svi oni se slažu da sposobnost organizacije da se prilagodi promjenama u velikoj mjeri zavisi od njihove organizacione kulture te da organizacije, koje odlikuje razvijena, fleksibilna i prilagodljiva organizaciona kultura, uspješnije upravljaju promjenama i ostvaruju bolje poslovne rezultate.

U svom prethodnom istraživanju, Stojanović je ukazala da nivoi znanja, iskustva, interesovanja i svijesti u Bosni i Hercegovini nisu na nivou koji je potreban da bi se shvatio značaj kontrolnog okruženja i da bi mu se pridala dužna pažnja (Stojanović 2020). Pretpostavka od koje je autor pošao u svom istraživanju jeste da kontrolno okruženje i organizaciona kultura predstavljaju značajan skup resursa koji su ključni za uspješno upravljanje promjenama. Stoga, cilj ovog rada je bio da kroz sintezu istraživanja, sprovedenih širom svijeta, pokaže da postoji pozitivna korelativna veza između kontrolnog okruženja, tj. organizacione kulture i uspješnosti upravljanja promjenama te da snažno kontrolno okruženje može višestruko pomoći organizacijama da se brzo prilagode promjenama iz internog i eksternog okruženja i tako ostvare svoje ciljeve.

## **1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U procesu testiranja postavljenih hipoteza, autor ovog rada je primijenio standardne naučne metode kao što su: opis, analiza i sinteza, induktivne i deduktivne metode, apstrakcija i konkretizacija, kao i metodu poređenja.

Tokom „desk“ istraživanja koje je sprovedeno u svrhu ovog rada, autor je analizirao relevantnu literaturu iz oblasti: internih kontrola, kontrolnog okruženja, organizacione kulture, upravljanja rizicima i upravljanja promjenama. Relevantna naučna istraživanja i studije, kao i druge izvore koji su direktno ili indirektno povezani sa temom rada. Na osnovu uporedne analize i sinteze svih prikupljenih izvora, autor je uspeo da dođe do zajedničkih pokazatelja i opštih zaključaka u vezi sa definisanim hipotezama i ciljevima.

## **2. REZULTATI I DISKUSIJA**

### **2.1 Uloga i značaj kontrolnog okruženja**

Imajući u vidu sve brže i intenzivnije promjene, sve veću složenost poslovanja, sve rigoroznije zakonske zahtjeve, očekivanja akcionara, zahtjeve za sprečavanje nepravilnosti i prevara te potrebu da se zaštite imovine i resursi organizacije, visok nivo transparentnosti i kontrola je imperativ. Interne kontrole osiguravaju da poslovni procesi budu organizovani i realizovani na način koji minimizira rizik i osigurava integritet poslovanja. One obezbjeđuju usklađenost poslovnih procesa sa standardima i zakonskim zahtjevima, čime se, takođe, smanjuje mogućnost zloupotreba i prevara te se minimizira rizik od gubitka imovine i resursa. Da bi se uspješno primijenile, internim kontrolama je neophodno adekvatno kontrolno okruženje. To znači da je kontrolno okruženje ključni faktor koji omogućava internim kontrolama da se primjenjuju na pravi način, ali i uspješno upravljaju rizicima kako bi se postigli ciljevi organizacije.

Međunarodni standardi profesionalne prakse interne revizije definišu kontrolno okruženje kao: „Stav i aktivnosti odbora i rukovodstva u pogledu značaja kontrola u organizaciji” (IIA 2016, 29). Kontrolno okruženje osigurava disciplinu i strukturu neophodnu za postizanje primarnih ciljeva sistema interne kontrole, a čine ga: integritet i etičke vrijednosti, filozofija i stil rukovođenja, struktura organizacije, raspodjela ovlaštenja i odgovornosti, politike i prakse upravljanja ljudskim resursima i stručnost osoblja. Kontrolno okruženje predstavlja širi okvir koji obuhvata organizacionu kulturu, politike, procedure i prakse, koje utiču na način upravljanja organizacijom. Prema COSO-ovom modelu upravljanja rizicima preduzeća (ERM model), upravljanje i kultura su jedan od pet ključnih elemenata modela, koji zajedno doprinose uspostavljanju efektivnog procesa upravljanja rizicima u organizaciji.

Veza između kvaliteta kontrolnog okruženja, internih kontrola, upravljanja rizicima i uspješnosti poslovanja je bila predmet velikog broja istraživanja. Iako su ekonomisti tradicionalno tvrdili da razlike u rezultatima poslovanja preduzeća proizlaze iz proizvodnih inputa, od nedavno su pojedinci počeli da ukazuju na činjenicu da se najveće razlike u uspjehu među firmama trebaju tražiti u nevidljivim silama koje postoje unutar samih preduzeća (Syverson 2011, 360; Backus 2015, 39).

Postoje autori koji u svojim istraživanjima (Supriyanto i Deden i Mohd Haizam i Obsatar 2021, 6038) navode da je kontrolno okruženje najvažnija i osnovna komponenta sistema internih kontrola. Stoga, se prilikom projektovanja internih kontrola, radi stvaranja dobre korporativne upravljačke prakse, prethodno mora kreirati snažno kontrolno okruženje, jer bez njega druge komponente kontrole, koliko god bile dobre, neće značiti ništa u postizanju ciljeva internih kontrola, dobrog korporativnog upravljanja i njegove svrhe koja se ogleda u postizanju opštih ciljeva organizacije. Drugi autori su, takođe, u svojim istraživanjima (Liu i Nie i Huang 2018, 249) prepoznali kontrolno okruženje kao veoma važan element interne kontrole u preduzeću koji igra vitalnu ulogu u sprovođenju interne kontrole i ima dubok uticaj na opstanak i razvoj preduzeća.

Autorica Sackmann (Sackmann 2011, 216-218) je identifikovala čak 55 naučnih radova koji proučavaju odnos između organizacione kulture i uspješnosti i ukazuju na njihovu direktnu povezanost. Jedno od njih je istraživanje autora Flamholtza čiji su rezultati pokazali da postoji statistički značajna veza (na nivou 0,05) između kulture i finansijskog učinka (mjereno „EBIT-om“ ili zaradom prije kamata i poreza) (Flamholtza 2001, 268). Istraživanje koje su izvršili autori Graham i Grennan i Harvey i Rajgopal, među 1,348 preduzeća u Sjevernoj Americi, pokazalo je da više od polovine viših izvršnih direktora vjeruje kako je korporativna kultura jedna od tri najvažnija nosioca vrijednosti firme, dok 84% njih vjeruje da bi poboljšanje korporativne kulture uvećalo vrijednost njihove firme (Graham i Grennan i Harvey i Rajgopal 2022, 552). I mnogi drugi istraživači kao što su Waal (Waal 2010, 5-6; 32-33; ), zatim Shahzad (Shahzad i saradnici 2012, 975), zatim Xiaoming i Junchen (Xiaoming i Junchen 2012, 31-32) i Owoyemi i Ekwoaba (Owoyemi i Ekwoaba 2014, 168) tvrde da je snažna organizaciona kultura primarna determinanta u stvaranju bolje organizacione uspješnosti i održive konkurentne prednosti.

Međutim, neki autori ističu da ovaj doprinos ne postoji u svakom slučaju, već da on zavisi od vida organizacione kulture. U tom smislu, Ogbonna i Haris pokazuju u svom radu da birokratizacija smanjuje kratkoročnu profitabilnost, otežava dugoročni rast i može čak da utiče na opstanak organizacije (Ogbonna i Haris 2000, 782). Sa druge strane, kompetitivne i inovativne kulture, koje su osjetljive na spoljašnje uslove, imaju snažan i pozitivan uticaj na performanse organizacije. Do sličnog zaključka su došli Garg i Ma koji su istraživali uticaj kulturnih razlika na organizacioni uspjeh tri različite vrste organizacija (u stranom vlasništvu, zajednička ulaganja i u domaćem (kineskom vlasništvu) (Garg i Ma 2005, 268-69). Rezultati su pokazali da je uspjeh preduzeća u stranom vlasništvu znatno bolji, što se pripisuje elementima kontrolnog okruženja, kao što su timski rad, odgovornost i efikasnost te stil upravljanja.

Niz istraživača i autora je pokazao da postoji značajan uticaj upravljanja rizicima preduzeća na uspješnost organizacija (Nocco i Stulz 2006; Gordon i Loeb i Tseng 2009; Hoyt i Liebenberg 2011;

Thomya i Saenchaiyathon 2015), a organizaciona kultura jedan od osnovnih elemenata ovog procesa. Prema tome, jasno je da kvalitet sistema internih kontrola, kao i procesa upravljanja rizicima, u velikoj mjeri zavisi od kvaliteta kontrolnog okruženja, kao i da svi skupa doprinose boljim poslovnim rezultatima i dugoročnoj održivosti. Naime, kontrolno okruženje može pomoći u smanjenju rizika u organizaciji i doprinijeti uspješnom upravljanju rizicima, što se obezbjeđuje tako što se rizici lakše prepoznaju, a politike i procedure su osmišljene na način da efektivno doprinose prevenciji, otkrivanju i reagovanju na rizike. Na ovaj način se minimiziraju neželjene posljedice koje bi mogle ugroziti organizaciju. S druge strane, organizacije s slabim kontrolnim okruženjem često se suočavaju s više rizika, jer ne posjeduju dovoljno jasne smjernice za prevenciju i postupanje sa rizicima. Ovo je veoma važno imati na umu danas kada su promjene sve brže i intenzivnije, a rizici sve prisutniji.

## 2.2 Organizacione promjene i organizaciona kultura

Iako se promjene često poistovjećuju sa rizicima, među njima ipak postoji suptilna razlika. Generalno gledano, svako odstupanje od plana, posebno ako se odnosi na obim posla, vremenski raspored i/ili budžet jeste „promjena“. Međutim, ako možemo da ih predvidimo, onda možemo i da upravljamo njima i tada govorimo o rizicima. Ako ne možemo da ih predvidimo, onda se radi o neočekivanim promjenama i sve što možemo jeste da se njima bavimo onda kada se dese.

Neki autori (Năstase i Giuclea i Bold 2012, 15) ukazuju da su organizacione promjene rezultat odgovora na eksterne izazove makro i mikro okruženja, ali i one interne izazove, poput inovacija, kriza, konflikata, kako bi se organizacija prilagodila razvojnim zahtjevima društva u cjelini. Upravljanje promjenama zahtjeva stvaranje *kulture promjene* što znači da se organizacija time bavi svakodnevno, a ne samo povremeno.

S obzirom na to da nisu sve promjene iste, radi lakšeg razumijevanja i upravljanja njima, autori ih često grupišu u nekoliko kategorija. Tako, Gilley, McMillan i Gilley sa evolucionog aspekta dijele promjene na tranzicione, transformacijske i razvojne promjene (Gilley i McMillan i Gilley 2009, 39). *Tranzicione promjene* predstavljaju male i postepene, čak inkrementalne, promjene ljudi, politika, procedura, tehnologija, kulture ili struktura. Ove promjene obično inicira i implementira rukovodstvo za pojedine poslovne jedinice, odjele, odjeljenja ili čitavu organizaciju, kada nastane neki konkretni problem kog treba riješiti. Rješavanje prioriternih problema dovodi do brzog ostvarivanja ciljeva na kratkoročnoj osnovi, a to jača motivaciju da se naponi prošire. *Transformacijske promjene* su radikalne promjene u osnovnim pretpostavkama, duboko ukorijenjenim načinima razmišljanja, kulturi, strategiji ili drugim značajnim organizacionim paradigmatama. Iako uspješna transformacijska promjena rezultira pozitivnim efektima koji podrazumijevaju veću konkurentnost, tj. sposobnost organizacije da se razlikuje od drugih na tržištu, veći broj studija je pokazao da u 75-90% slučajeva organizacije ne uspijevaju da uspješno sprovedu transformacijske promjene (Cope 2003, 10). Razlog leži u njihovoj složenosti i potrebi da se pažljivo isplaniraju i sprovedu kako bi se minimizirao rizik i maksimizirala korist. *Razvojna promjena* proizlazi iz filozofije kontinuiranog rasta i razvoja koji se obezbjeđuje kroz tzv. dinamičku stabilnost - kulturu kontinuirane dinamičke promjene kojom se, prema nekim istraživanjima (Abrahamsonu 2000, 75), ipak, može upravljati. Razvojne promjene nastaju kada organizacije kontinuirano skeniraju svoje unutrašnje i vanjsko okruženje kako bi stvorile uslove rada koji podstiču i nagrađuju individualne inovacije, rast i razvoj, što znači onda kada njeguju odgovarajuće interno okruženje i organizacionu kulturu. Ovo potvrđuju istraživači Hansen i Kontoghiorghes koji su u svom istraživanju došli do zaključka da je za brzo i uspješno prilagođavanje promjenama potrebno imati okruženje čiji su strateški prioriteti kvalitet, izvrsnost i kontinuirano unapređenje (Hansen i Kontoghiorghes 2004, 34).

Ideja o povezanosti organizacione kulture i uspješnosti upravljanja promjenama nije nova i njom se bavilo više autora. Tako je Edgar Schein razvio teoriju „kulture organizacije“ koja opisuje kako

kultura organizacije može uticati na otpor prema promjenama. On je istakao da kultura organizacije može biti prepreka ili poticaj za promjene. Prema nekim istraživanjima (Scheinu 2004, 394-402) kultura organizacije može doprinijeti efikasnosti promjena ukoliko ima u sebi ugrađene pretpostavke: *proaktivnog rješavanja problema i učenja, posvećenosti učenju kako se uči, povjerenja u ljude i ljudsku prirodu, vjerovanja da se okruženjem može upravljati, posvećenosti istini kroz pragmatični pristup i istraživanje, usmjerenosti ka budućnosti, posvećenosti otvorenoj komunikaciji, posvećenosti raznolikosti, posvećenosti sistemskom razmišljanju, posvećenost analizi kako bi se razumjela i poboljšala kultura.*

Cameron i Quinn su razvili model „Competing Values Framework“ (CVF model) koji povezuje organizacionu kulturu s uspješnošću promjena. Prema CVF modelu, organizaciona kultura se može podijeliti na četiri tipa (Cameron i Quinn 2006, 37-45): *kultura hijerarhije, tržišna kultura, kultura članstva i kultura adaptacije.* Svaki od ovih tipova kulture ima različite vrijednosti, ciljeve i načine djelovanja. Cameron i Quinn tvrde da organizacije s različitim tipovima kulture imaju različitu spremnost i uspjeh u upravljanju promjenama. Prema njihovim istraživanjima, organizacije s *kulturom hijerarhije* teško se prilagođavaju promjenama, jer preferiraju stabilnost i sigurnost. *Tržišne organizacije* su otvorenije prema promjenama jer se fokusiraju na inovacije i konkurentnost. *Kulture članstva* su usmjerene na zajedništvo i saradnju te su otvorenije za promjene koje poboljšavaju timski rad. *Kulture adaptacije* su najprilagodljivije promjenama, jer su orijentisane na brzo prilagođavanje okolini. Cameron i Quinn tvrde da je važno da organizacije razumiju svoju kulturu kako bi razvile strategije za upravljanje promjenama.

Richard L. Daft je u svojoj knjizi „Organization Theory and Design“ istraživao kako organizacione strukture, procesi i kulture mogu uticati na upravljanje promjenama u organizaciji. Autor je mišljenja da organizacione strukture i procesi mogu biti prepreka za promjene u organizaciji ako su previše centralizovani ili hijerarhijski organizovani. Osim toga, kultura organizacije može takođe biti prepreka za promjene ako nije otvorena za inovacije ili eksperimentisanje. Da bi se uspješno upravljalo promjenama, Daft je predložio da organizacije trebaju stvoriti adaptibilne strukture i procese koji omogućavaju brže prilagođavanje novim situacijama (Daft 2007, 382-387), a to podrazumijeva: *minimiziranje granica između različitih organizacionih dijelova, jednakost i povjerenje su primarne vrijednosti i kultura ohrabruje preduzimanje rizika, promjene i unapređenja.*

Mosadegh Rad je sproveo istraživanje (Mosadegh Rad 2006, 606) kako bi utvrdio uticaj kulture i njenih vrijednosti na uspješnost implementacije TQM-a u univerzitetiskim bolnicama u Isfahanu (Iran). Njegovo istraživanje je pokazalo da su bolnice sa organskom organizacionom strukturom i srednje snažnom organizacionom kulturom imale veći uspjeh u uvođenju TQM-a, nego mehanističke i birokratske bolnice s slabom organizacionom kulturom. Mnogi autori (Bernardes i saradnici 2020, 1) su istraživali odnos između fleksibilne i hijerarhijske organizacione kulture, područja unapređenja kvaliteta i autentičnih liderskih vještina u kanadskim zdravstvenim ustanovama. Njihovo istraživanje je pokazalo da fleksibilne organizacione kulture utiču na usvajanje autentičnog vođstva, participativnog modela upravljanja i unapređuju kvalitet.

Rashid, Sambasivan i Rahman su sproveli istraživanje nad 258 proizvodnih preduzeća u Maleziji (Rashid i Sambasivan i Rahman 2003, 161) s ciljem da istraže uticaj organizacione kulture na stavove prema organizacionim promjenama. Njihovi rezultati su pokazali da organizaciona kultura utiče na stavove prema promjenama te da različite vrste organizacione kulture imaju različite stepene prihvatanja organizacionih promjena, dok određena vrsta organizacione kulture može olakšati prihvatanje promjena, druge vrste kulture to ne mogu. Doprinos ovog istraživanja je u tome što, njegovi nalazi potvrđuju rezultate prethodnih studija, koje se ne odnose na zapadni poslovni ambijent, a koje ukazuju na važnost kulture u procesima organizacionih promjena.

Zanimljivo istraživanje u bankarskom sektoru su sproveli Uz Kurt, Kumar, Kimzan i Eminoğlu (Uz Kurt i Kumar i Kimzan i Eminoğlu 2013, 92) sa ciljem da ispituju uticaj inovacija na vezu između organizacione kulture i uspješnosti poslovanja banaka, što je od posebnog značaja za banke

koje žele postići veću konkurentnost tako što će reagovati na promjene u okruženju uspješno uvodeći inovacije. Autori zaključuju da su mehanizmi za poticanje i razvijanje inovativne organizacione kulture oni koji će vjerovatnije doprinijeti uvođenju, usvajanju i širenju inovacija, što će za posljedicu imati bolje poslovne rezultate. Slično istraživanje su napravili Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle na uzorku španskih industrijskih preduzeća (Naranjo-Valencia i Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle 2016, 1). Došli su do istih rezultata, tj. pokazali su da kultura može podsticati inovacije, kao i učinke kompanije, ali i biti prepreka za oboje, u zavisnosti od vrijednosti koje promovise kultura. Utvrdili su da je adaptibilna kultura najbolji predskazivač inovacija i dobrih poslovnih rezultata.

### 2.3 Kako odgovoriti na izazove koje promjene nose?

Kao što je prethodno pomenuto, mnoge promjene, posebno one transformacijske, u većini slučajeva ne uspijevaju. Razlog za to je, prije svega, „ljudski faktor“ i brojni otpori koji se javljaju zbog loše komunikacije, nerazumijevanja ciljeva koji se žele postići i/ili nedovoljnih resursa (novca, vremena, znanja i sposobnosti, volje, itd).

Kada se suoče sa promjenama, organizacije, u suštini, imaju na raspolaganju dva različita pristupa: (1) proces „uzročnosti“, u kome se polazi od zadatog efekta, a pažnja se usmjerava na izbor načina kako da se ostvari taj efekat i (2) proces „efektuacije“, u kome se polazi od raspoloživih resursa, a zatim se pažnja usmjerava na iznalaženje različitih efekata koje je moguće ostvariti sa postojećim resursima (Sarasvathy 2001, 245). Proces „uzročnosti“ je više svojstven tradicionalnom pristupu upravljanju rizicima, dok je proces „efektuacije“ prikladniji za upravljanje neočekivanim promjenama koje nije moguće procijeniti sa aspekta vjerovatnoće pojavljivanja i efekata koje će imati po organizaciju. Efektuacija je, u suštini, pristup u kome se na promjene gleda kao na šanse i prilike koje se mogu iskoristiti koristeći postojeće resurse. Kontrolno okruženje nije samo skup politika, procedura i praksi koje utiču na način upravljanja organizacijom, već je to i specifičan skup resursa koji može višestruko pomoći organizacijama u njihovoj težnji da se brzo prilagode promjenama iz internog i eksternog okruženja i ostvare svoje ciljeve.

Autori se slažu da organizaciona kultura može biti značajna podrška, ali i velika prepreka uvođenju promjena. Postoje neke uobičajene greške koje organizacije prave kada pokušavaju da uvedu i implementiraju promjene, a odnose se na pojedine elemente kontrolnog okruženja. Rukovodioci vrlo često unaprijed očekuju „otpor“ čime se proizvodi negativni „pigmalion“ efekat, tj. ljudi počinju da se ponašaju upravo onako kako se to od njih očekuje (Dent i Goldberg 1999; Ford i Ford i D’Amelio 2008). Ne uzimaju se u obzir pitanja, dileme i suprotna mišljenja zaposlenih na različitim organizacionim nivoima, čime se onemogućava sagledavanje šire slike te rizika koji nužno prate svaku promjenu (Ullrich i Wieseke i Van Dick 2005; Ford i Ford i D’Amelio 2008). Promjenama se upravlja samo na izvršnom nivou. Obično se ide sa „top-down“ pristupom, u kom najviše rukovodstvo donese strategiju, osmisli nove strukture i procese, a onda očekuje da ih svi ostali, na nižim organizacionim nivoima bespogovorno sprovedu (O’Brien 2001). Upravlja se putem straha, tj. diže se panika govoreći ljudima da se moraju promijeniti jer je organizacija u krizi (Stanleigh 2008). Na ovaj način se umjesto proaktivnog djelovanja podstiče reaktivno djelovanje čime se kočje kreativnost, ideje, inicijative, aktivno djelovanje. Nerijetko se zaposleni šalju na različite obuke, a zatim se očekuje da je to dovoljno za uvođenje promjena (Stanleigh 2008). Ono što se zaboravlja jeste „ton na vrhu“, tj. ukoliko lideri ne vode svojim primjerom, ne ponašaju se etično i sa integritetom, nema te obuke koja će podstaknuti ljude na promjene (Burke i Litwin, 1992; Fernandez i Rainey 2006; Gilley i McMillan i Gilley 2009). Ne daje se dovoljno vremena osoblju da prvo razumije šta se dešava i zašto pa tek onda da se upusti u promjene (Kotter 1995). Proces promjene je težak i u prosjeku je potrebno 5 do 7 godina da se promjena zaista „uvede“ u neku organizaciju. Bez odgovarajućeg okruženja, stanja svijesti i spremnosti za promjene, iluzorno je očekivati bilo kakve uspjehe, posebno u kratkom roku.

S obzirom na to da krute i birokratske kulture ne mogu da odgovore na izazove danšnjeg dinamičnog okruženja i sve bržih promjena, kontrolno okruženje bi, takođe, trebalo da bude fluidan medium koji se kontinuirano razvija i prilagođava novim zahtjevima savremenog poslovanja. U suštini, promjena kontrolnog okruženja u smjeru podsticanja otvorene komunikacije, saradnje, učenja iz grešaka, proaktivnog upravljanja rizicima i pružanja adekvatne obuke i resursa može pomoći u poboljšanju procesa upravljanja rizicima organizacije. Stvarajući kulturu koja cijeni upravljanje rizicima, organizacije mogu bolje upravljati rizicima povezanim sa promjenama i zaštititi svoje zaposlene, kupce i ostale zainteresovane strane.

## ZAKLJUČAK

Organizaciona kultura, kao važan aspekt kontrolnog okruženja, odnosi se na zajedničke vrijednosti, stavove, vjerovanja i prakse koje karakterišu organizaciju i usmjeravaju ponašanje njenih zaposlenih. Veliki broj autora i istraživanja je pokazao da snažno kontrolno okruženje ima značajan uticaj na kvalitet sistema internih kontrola, kao i na način na koji organizacija pristupa upravljanju rizicima, uključujući i one povezane sa promjenama.

S obzirom na to da su promjene danas jedina konstanta, htjele to ili ne organizacije su svaki dan izložene promjenama. Način na koji reaguju na njih utiče na to da li će opstati, propasti ili napredovati. Veza između organizacione kulture i upravljanja promjenama ogleda se u tome da kultura organizacije, tj. njeno kontrolno okruženje, može ili olakšati ili otežati efikasno upravljanje rizicima tokom perioda promjene. Na primjer, okruženje koje podstiče transparentnost, komunikaciju i saradnju ima veće šanse da doprinese uspješnom upravljanju rizicima povezanim s promjenama, nego okruženje koje odlikuje stroga hijerarhijska struktura, otporna na promjene i zatvorena u sebe. U okruženju koje cijeni transparentnost i komunikaciju, zaposleni su skloniji da izraze zabrinutosti u vezi s potencijalnim rizicima povezanim s promjenama, a menadžment je skloniji slušanju i preduzimanju adekvatnih mjera za ublažavanje tih rizika. Međutim, u okruženju koje ima otpor prema promjenama, zaposleni mogu oklijevati da izraze zabrinutost i ukažu na potencijalne rizike, a stil upravljanja rukovodstva odlikuje tromost u reagovanju na te rizike, čak i ako su identifikovani.

Prema tome, razvijeno i adaptibilno kontrolno okruženje ima potencijal da pomogne organizacijama da brže i lakše identifikuju rizike povezane s promjenama i odreaguju na njih tako što će iskoristiti šanse i prilike, a izbjeći ili minimizirati opasnosti i prijetnje. Sa druge strane, nerazvijeno kontrolno okruženje i kruta organizaciona kultura mogu otežati ove napore i povećati vjerovatnoću negativnih ishoda.

## LITERATURA

1. Abrahamson, Eric. 2000. "Change without pain." *Harvard Business Review*. 78: 75-79.
2. Backus, Matthew. 2019. "Why is Productivity Correlated with Competition?" *Econometrica*. 88(6): 2415-2444. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.3982/ECTA12926>
3. Bernardes, Andrea and Gabriel, Carmen Silva and Cummings, Greta G. and Barboza Zanetti, Ariane Cristina and Leoneti, Alexandre Bevilacqua and Caldana, Graziela and Gomes, Vanessa Maziero. 2020. "Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities." *Revista Brasileira Enfermagem*. 73(5): 1-7. Accessed March 15, 2023. <https://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0732>
4. Burke, Warner and Litwin, George. 1992. "A causal model of organizational performance and change." *Journal of Management*. 18(3): 523-545. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
5. Cameron, Kim and Quinn, Robert. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

6. Cope, Mick. 2003. *The seven C's of consulting (2<sup>nd</sup> Ed.)*. London: Financial Times/Prentice Hall.
7. Daft, Richard. 2007. *Organization Theory and Design (10<sup>th</sup> Ed.)*. Mason: Cengage Learning.
8. Denning, Stephen. 2005. "Transformational innovation – A journey by narrative." *Strategy & Leadership*. 33(3): 11-16. Accessed March 16, 2023. <https://doi.org/10.1108/10878570510700119>
9. Dent, Eric and Goldberg Galloway, Susan. 1999. "Challenging "Resistance to Change".” *The Journal of Applied Behavioral Science*. 35(1): 25-41. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
10. Fernandez, Sergio and Rainey, Hal. 2006. "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector." *Public Administration Review*. 66(2): 168-176. Accessed February 21, 2023. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
11. Flamholtz, Eric. (2001). "Corporate Culture and the Bottom Line." *European Management Journal* 19(3): 268–275.
12. Ford, Jeffrey and Ford, Laurie and D’Amelio, Angelo. 2008. "Resistance to change: the rest of the story." *Academy of Management Review*. 33(2): 362–377. Accessed December 21, 2022. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>
13. Garg, Rajendar and Ma, Jun. 2005. "Benchmarking culture and performance in Chinese organizations." *Benchmarking: An International Journal*. 12(3): 260-274. Accessed February 22, 2023. <https://doi.org/10.1108/14635770510600375>
14. Gilley, Ann and McMillan, Heather S. and Gilley, Jerry W. 2009. "Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness." *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 16(1): 38-47. Accessed December 21, 2022. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
15. Gordon, Lawrence and Loeb, Marthin and Tseng, Chih-Yang. 2009. "Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective." *Journal of Accounting and Public Policy* 28(4): 301-327. Accessed December 21, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006>
16. Graham, John and Grennan, Jillian and Campbell, Harvey and Rajgopal, Shivaram. 2022. "Corporate Culture: Evidence from the Field". *Journal of Financial Economics*. 146(2): 552-593. Accessed December 21, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
17. Hansen, Carol and Kontoghiorghes, Constantine. 2004. "Key Predictors of Rapid Change Adaptation in a Service Organization: An Exploratory Study that Also Examines the Link Between Rapid Change Adaptation and Organizational Capability." *Andrew Young School of Policy Studies Faculty Publications*. 22(1): 1-21.
18. Hoyt, Robert and Liebenberg, Andre. 2011. "The value of enterprise risk management." *Journal of Risk and Insurance*. 78(4): 795-822. Accessed February 22, 2023. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
19. Kotter, John. 1995. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*. 73(2): 59 – 67.
20. Liu, Jing and Nie, Panting and Huang, Lijia. 2018. "Research on the Development of Internal Control Environment Theory and its Constituent Elements of Enterprises in China." Paper presented at the International Conference on Economics, Business, Management and Corporate Social Responsibility (EBMCSR 2018), China, Zhuhai, September, 28-30.
21. Mosadegh Rad, Ali Mohammad. 2006. "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management." *The TQM Magazine*. 18(6): 606-625. Accessed February 22, 2023. DOI: 10.1108/09544780610707101. [https://www.academia.edu/59106667/The\\_impact\\_of\\_organizational\\_culture\\_on\\_the\\_successful\\_implementation\\_of\\_total\\_quality\\_management](https://www.academia.edu/59106667/The_impact_of_organizational_culture_on_the_successful_implementation_of_total_quality_management)
22. Naranjo-Valencia, Julia and Jiménez-Jiménez, Daniel and Sanz-Valle, Raquel. 2016. "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish



- companies”. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 48(1): 30-41. Accessed February 22, 2023. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
23. Năstase, Marian and Giuclea, Marius and Bold, Oliviana. 2012. “The Impact of Change Management in Organizations – a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change.” *Review of International Comparative Management*. 13(1): 5-16.
  24. Nocco, Brian and Stulz, René. 2006. “Enterprise Risk Management: Theory and Practice.” *Journal of Applied Corporate Finance*. 18(4): 8-20. Accessed February 22, 2023. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
  25. O’Brien, Geraldine. 2002. “Participation as a key to successful change – a public sector case study.” *Leadership & Organization Development Journal*. 23(8): 442-455. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1108/01437730210449339>
  26. Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. 2000. “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.” *The International Journal of Human Resource Management*. 11(4): 766-788. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
  27. Owoyemi, Oluwakemi and Ekwoaba Joy. 2014. ”Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees’ Performance.” *American Journal of Business and Management*. 3(3): 168-177. Accessed March 15, 2023. DOI: 10.11634/216796061403514. [https://www.researchgate.net/publication/273288161\\_Organisational\\_Culture\\_A\\_Tool\\_for\\_Management\\_for\\_Management\\_Control\\_Motivate\\_and\\_Performance\\_Enhancement](https://www.researchgate.net/publication/273288161_Organisational_Culture_A_Tool_for_Management_for_Management_Control_Motivate_and_Performance_Enhancement)
  28. Rashid, Md Zabid Abdul and Sambasivan, Murali and Rahman, Azmawani Abdul. 2004. ”The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change.” *Leadership & Organization Development Journal*. 25 (2): 161 – 179. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
  29. Sackmann, Sonja. 2011. „Culture and performance.” In *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste P.M. Wilderom and Mark F. Peterson, 188-219. New Delhi: Sage Publications.
  30. Sarasvathy, Saras D. 2001. ”Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency.” *The Academy of Management Review*. 26(2): 243-263. Accessed December 21, 2022. <https://doi.org/10.2307/259121>
  31. Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership (3<sup>rd</sup> Ed.)*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
  32. Shahzad, Fakhar and Luqman, Rana Adeel and Khan, Ayesha Rashid and Shabbir, Lalarukh. 2012. ”Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview”. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 3(9): 975-985.
  33. Stanleigh, Michael. 2008. “Effecting successful change management initiatives.” *Industrial and commercial training*. 40(1): 34-37. Accessed December 21, 2022. <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>
  34. Stojanović, Tamara. 2020. ”Status of control environment in Bosnia and Herzegovina – empirical study.” *Business Studies*. 12(23-24): 153-162. Accessed December 21, 2022. DOI: 10.7251/POS2024153S. [https://poslovnestudije.com/wp-content/uploads/2020/07/06\\_Tamara\\_Stojanovic\\_Engleski.pdf](https://poslovnestudije.com/wp-content/uploads/2020/07/06_Tamara_Stojanovic_Engleski.pdf)
  35. Supriyanto, Ilyas and Deden, Sutisna and Mohd Haizam, Saudi and Obsatar, Sinaga. 2021. “The Role of Control Environment in Developing Internal Control Effectiveness and Good Corporate Government.” *Psychology and education*. 58(1): 6038-6048. Accessed February 10, 2023. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i8.2796>
  36. Syverson, Chad. 2011. “What Determines Productivity?.” *Journal of Economic Literature*. 49(2): 326-65. Accessed March 15, 2023. DOI:10.1257/jel.49.2.326. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.49.2.326>

37. Thomya, Wanlapa and Saenchaiyathon, Krittapha. 2015. "The Effects of Organizational Culture and Enterprise Risk Management on Organizational Performance: A Conceptual Framework." *International Business Management*. 9(2): 158-163.
38. Ullrich, Johannes and Wieseke, Jan and Van Dick, Rolf. 2005. "Continuity and change in mergers and acquisitions: the illustrative example of a German industrial merger." *Journal of Management Studies*. 42(8): 1549–1569. Accessed February 10, 2023. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00556.x>
39. Uz Kurt, Cevahir and Kumar, Rachna and Kimzan, Halil Semih and Eminoğlu, Gözde. 2013. "Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. A study of the banking sector in Turkey." *European Journal of Innovation Management*. 16(1): 92-117. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
40. Waal, A.A. 2007. „The characteristics of a High Performance Organisation". *Business Strategy Series*. 8(3): 179-185. Accessed March 15, 2023. <https://doi.org/10.1108/17515630710684178>
41. Xiaoming, Cui. and Junchen, Hu. 2012. „A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance". *International Journal of Business Administration*. 3 (2): 28-37.