

Załącznik nr 1 do „Wskazówek i dobrych praktyk w zakresie ram wewnętrznego nadzoru podatkowego” -

WPŁYW TYPU KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA FUNKCJĘ PODATKOWĄ

Typy kultury organizacyjnej mogą mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na funkcję podatkową organizacji, w zależności od kontekstu i sposobu ich realizacji. Kluczowe jest, aby zarząd i kierownictwo miały świadomość typu kultury w organizacji i wynikających z niego zagrożeń dla realizacji funkcji podatkowej.

Poniżej zaprezentowano typy kultury - *na podstawie metodyki Kima Cameron, Roberta Quinn („Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących”)*.

KULTURA KLANU

Bardzo przyjazne miejsce pracy, w którym ludzie chętnie ze sobą współdzielą. Przypomina wielką rodzinę. Organizacja trwa dzięki lojalności pracowników i przywiązaniu do tradycji.

Ryzyka dla RWNP

- niechęć do procedur, procedury są na papierze, dominuje utarta praktyka oparta na zaufaniu
- przy rozwoju firmy:
 - niechęć do zmian = „zawsze tak było”
 - niedostosowanie liczebności kadry do realizowanych zadań

KULTURA ADHOKRACJI

W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Organizacja zachęca do swobody i wykazywania się inicjatywą.

Ryzyka dla RWNP

- duży apetyt na ryzyko, także podatkowe
- brak procedur i duża zmienność utartej praktyki
- procedury traktowane jak „ciało obce”
- optymalizacja kosztów pracowniczych

KULTURA HIERARCHII

Wysoce sformalizowane miejsce pracy, w którym obowiązuje ścisła hierarchia. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury. Miara sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości.

Ryzyka dla RWNP

- nadmierna formalizacja prowadzi do nieprzestrzegania procedur
- problemy w komunikacji pionowej i poziomej
- niechęć do zmian = „zawsze tak było”
- silosowe zarządzanie ryzykiem

KULTURA RYNKU / BIZNESU

Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest bezwzględny i wymagający. Ważne są konkurencyjne ceny i przewodzenie na rynku. Styl zarządzania to promowanie ostrej rywalizacji.

Ryzyka dla RWNP

- zysk ponad wszystko, także kosztem podatków
- duży apetyt na ryzyko, także podatkowe
- brak wewnętrznej współpracy (wew. rywalizacja)
- problemy w komunikacji poziomej i pionowej
- optymalizacja kosztów pracowniczych
- brak zaufania do kierownictwa

Świadome kształtowanie swojej kultury organizacyjnej oraz wypracowanie balansu pomiędzy korzyściami płynącymi z różnych jej typów, jest niezmiernie ważne dla skutecznego zarządzania funkcją podatkową pod względem zgodności, efektywności oraz minimalizuje ryzyko reputacyjne organizacji.