Збірник дилем

– інструмент у профілактичній боротьбі
з корупцією для підприємств,
організацій та інших суб'єктів



INSTITUTET MOT MUTOR

Про Інститут проти корупції

Інститут проти корупції (ІММ) формує довіру в суспільстві, протидіючи корупції та сприяючи тому, щоб суб'єкти суспільства діяли правильно. ІММ – це некомерційна організація, що існує з 1923 року.

Основний акцент у діяльності організації робиться на інформуванні та навчанні підприємств, муніципалітетів, регіонів, органів влади, некомерційних організацій та ЗМІ про те, що таке корупція, як вона проявляється і як її можна протидіяти.

Основою роботи ІММ є саморегулювання як інструмент боротьби з корупцією в суспільстві. ІММ управляє саморегулюванням Кодексом проти корупції в бізнесі (Кодекс бізнесу). Кодекс слід розглядати як доповнення до законодавства, він доповнює та уточнює кримінально-правові норми в тому сенсі, що дає загальне уявлення про етично виправдану поведінку в різних ситуаціях. Але також і в тому сенсі, що він повинен сприяти запобіганню корупції.

ІММ має Етичну комісію, до якої можна звернутися для отримання рішення з конкретного питання. Комісія за запитом організацій висловлює свою думку щодо того, як правила Кодексу ділової етики щодо пільг повинні тлумачитися в конкретних випадках.

Головними членами ІММ є Стокгольмська торгова палата, Шведська федерація бізнесу та Шведська асоціація муніципалітетів і регіонів (SKR). Партнерськими організаціями ІММ є Шведська торгова асоціація, Банківська асоціація, Асоціація будівельних компаній та Lif – асоціація фармацевтичних компаній, що займаються науковими дослідженнями. Крім того, ІММ має ряд членів, що надають підтримку.

Про збірку дилем

Важливим компонентом профілактичної роботи з протидії корупції є навчання співробітників, а за необхідності – і посередників. Навчання у формі дилемних вправ дає можливість для обговорення та рефлексії в організації. Тому дилемні вправи є ефективним методом підвищення обізнаності та запобігання корупції в діяльності. Ця збірка дилем є інструментом, який має на меті підтримати підприємства у їхній роботі з підтримання знань співробітників протягом тривалого часу. Мета полягає у наданні навчальних матеріалів, які можуть бути використані для сприяння більш активним дискусіям про складні ситуації, які можуть виникнути на робочому місці.

Збірка дилем спрямована на всі типи підприємств та організацій і складається з різних дилем, що зосереджуються на хабарництві та корупції в широкому розумінні, а також на ситуаціях, в яких випробовується етичний компас. Це може стосуватися, серед іншого, відносин між різними секторами та того, які пільги можна надавати або отримувати. Кожна дилема містить опис ситуації, з якою можуть зіткнутися підприємства та працівники у своїй діяльності. Ситуації описані в загальному вигляді і не пов'язані безпосередньо з конкретною галуззю, що дає читачеві можливість вибрати дилеми на основі ситуацій, які підходять для його діяльності.

Збірка дилем базується на різних випадках із судової практики IMM, зібраних випадках із шведських підприємств та вигаданих сценаріях. Кожна дилема переписана, анонімізована та адаптована на основі підтримки, яку надає IMM. Це означає, що всі описані особи та підприємства є вигаданими. Будь-яка подібність до реальних підприємств або осіб є випадковою.

Допомога у пошуку відповідей на питання, що містяться у збірці дилем, можна знайти на веб-сайті IMM, www.institutetmotmutor.se. Там ви можете отримати вказівки щодо саморегулювання IMM, Кодексу проти корупції в бізнесі (Кодекс бізнесу), бази прецедентів із викладенням шведських судових рішень щодо хабарництва, рішень, прийнятих Етичною комісією IMM, галузевих угод та інших матеріалів у нашій Банку знань. Хорошим відправним пунктом також є роздуми над кожним питанням із збірки дилем щодо того, чи витримає вирішення ситуації публічний контроль.

Пояснення різних понять

У сфері корупції існують поняття, які варто знати, обговорюючи цю тему. Нижче наведено кілька понять, що зустрічаються у збірці дилем. Розширений перелік слів та визначень можна знайти на веб-сайті ІММ.

Compliance – також відомий як дотримання правил. Компанії та організації повинні завжди забезпечувати відповідність операційних, фінансових та юридичних дій чинним законам, правилам та нормам. Compliance Officer відповідає за те, щоб діяльність компанії відповідала правилам, що діють у цій сфері.

Due diligence – перевірка компанії для оцінки зовнішньої сторони. Це процес збору та аналізу інформації з метою мінімізації майбутніх ризиків, наприклад, ризику корупційних дій зовнішньої сторони.

Facilitation payment – також відомий як «змащення». Це означає, що особа платить державному службовцю за прискорення прийняття рішення або процесу.

Пільга – може мати матеріальну або нематеріальну цінність для отримувача. Прикладами різних форм пільг є готівка, подарункові картки, товари, послуги, знижки, подорожі, позики грошей або речей, квитки на заходи, спонсорство, комісійні, працевлаштування або доручення, пріоритет у черзі або престижна нагорода.

Конфлікт інтересів – виникає, коли приватні інтереси особи можуть суперечити інтересам організації. Це може стосуватися ситуації, коли особа має прийняти рішення, яке стосується родича або друга, або якщо рішення впливає на економічні інтереси особи. На практиці це може стосуватися, наприклад, працевлаштування родича.

Конфлікт інтересів – це тип конфлікту інтересів, який означає, що особа, яка займає керівну посаду, ризикує прийняти необ'єктивне рішення через дружні чи родинні стосунки або інші обставини, які можуть вплинути на рішення. Повідомлення про конфлікт інтересів означає, що особа повідомляє про те, що вона не може брати участь у прийнятті рішень через свою упередженість або через наявність особливих обставин, які можуть підірвати довіру до її неупередженості.

Корупція – використовується як загальний термін для позначення дій, які призводять до неправомірного впливу на рішення та процеси. Не існує єдиного визначення корупції, але поширеним визначенням є зловживання владою з метою отримання вигоди для себе або інших.

Постачальник – компанія або особа, яка надає послуги за винагороду. Зазвичай існує договір, який регулює послуги або продукцію, що надаються клієнту.



Посередник – особа, яку компанія призначила представляти її інтереси в певних справах і якій компанія надає гроші або інші активи. Поняття «посередник» також охоплює третіх осіб, таких як агенти, консультанти, представники, дочірні компанії, брокери або ділові посередники.

Хабар – коли особа, пропонуючи пільгу, намагається вплинути на рішення іншої особи або отримати доступ до чогось у недозволений спосіб. У шведському законодавстві використовується поняття «неправомірна пільга», і як надання, так і отримання неправомірної пільги є незаконним.

Здійснення повноважень – рішення або інші дії органів влади, що ґрунтуються на законі. Прикладом здійснення повноважень є ситуація, коли працівник органу влади приймає рішення, яке означає здійснення влади над окремою особою, наприклад, при виплаті субсидій або прийнятті рішення про видачу дозволу.

Державні закупівлі – всі органи та установи, що здійснюють закупівлі, повинні дотримуватися правил державних закупівель. Ці правила розроблені для забезпечення здорової конкуренції на ринку, ефективного використання податкових коштів та відсутності корупції у державних закупівлях. Тому закупівлі повинні здійснюватися відкрито та на основі об'єктивних міркувань.

Політика – правила та керівні принципи, що застосовуються в діяльності організації. Прикладом загального політичного документа є кодекс поведінки, що включає етичні аспекти, або конкретна антикорупційна політика. Відсутність чіткої політики може сприяти тому, що співробітники самі створюватимуть правила та норми, що може призвести до формування негативної організаційної культури.

Спонсорство – це комерційна угода з взаємними зобов'язаннями, за якою одна сторона надає грошові кошти, товари або послуги в обмін на певну компенсацію від отримувача, що передбачає привернення уваги до спонсора, наприклад, шляхом розміщення назви компанії, торгової марки або інших переваг. Вся спонсорська діяльність повинна бути відкритою.

Викриття – коли особа повідомляє про порушення та зловживання. Цей термін також описує заходи, які вживають організації для забезпечення можливості для співробітників повідомляти про підозри щодо порушень.

Корупція за дружбою – це свого роду надання переваги родичам і друзям у державній або приватній сфері, що створює невигідні умови для інших осіб. Непотизм і кумівство – це інші слова для позначення такого роду надання переваги. Прикладом цього може бути ситуація, коли керівник у державному секторі надає своєму племіннику літню роботу в організації, незважаючи на те, що хтось інший був більш підходящим кандидатом.

ДИЛЕМА

Збірка дилем складається з 40 дилем, які починаються з опису ситуації та супроводжуються різними питаннями для обговорення. Усі дилеми стосуються шведських компаній, але можуть також стосуватися компаній, що працюють на глобальних ринках. Кожна дилема класифікована за основним фокусом ситуації, але може містити елементи, що стосуються інших категорій. Під кожною дилемою також вказано, чи стосується вона приватного та державного секторів або лише приватних суб'єктів. Більшість ситуацій містять певну форму пільги або ситуацію, що межує з тим, що дозволено давати або отримувати, і тому це не включено як окрема категорія.

Зміст

Конфлікт інтересів

Багато справ на голові 1
Після детального розгляду 2
Найкращий для роботи 3

Постачальник

Цікава надихаюча лекція 4
Непевна передоплата 5
Соціальна відповідальність чи швидкі гроші 6
Ризик 7
Ідеальний імідж 8
Новий постачальник 9

Розкішний конкурс продажів 10
Вечеря з прихованим мотивом 11
Майже немає різниці 12
Чому ми повинні змінювати? 13
Сумнівний маркетинг 14
Складне рішення 15
Не обов'язково 16

Посередник

Маленький світ 17
Складні правила 18

Здійснення повноважень

Різдвяне свято 19
Несподівана дружба 20
Небезпечна хімічна речовина 21
Подарунок на знак подяки 22
Перестаньте хвилюватися 23

Державні закупівлі

Легко бути мудрим після 2
ІТ-експерт муніципалітету 25

Спонсорство та пожертви

Добрий вчинок 26
Не твоя відповідальність 27
Варто ризикнути 28
Сумнівні внески 29

Втрачена інвойс 30

Проблема з розпашними дверима

Нова галузь 31
Найкращий кандидат 32

Викриття

Висока довіра 33
Послуги та взаємні послуги 34
Обідня зустріч 35

Дружні стосунки

Бізнес та розваги 36
Цінні поради 37
Пропозиція від хорошого друга 38
Дві пташки одним пострілом 39
Зручно і добре 40

П'ять швидких 41

Багато справ на голові

Коли Аманда закінчила Школу бізнесу п'ять років тому, вона вирішила разом з кількома однокурсниками заснувати власну компанію, яка розробляє додатки. Всі троє друзів зареєструвалися як співвласники торгової компанії. Оскільки компанія перебувала на стадії становлення, спочатку вони не мали можливості отримувати зарплату за свою роботу. Тому Аманда вирішила влаштуватися на роботу в велику ІТ-компанію, щоб дізнатися більше про розробку додатків і працювати у власній компанії лише у вільний час. Вона розраховувала, що робота в ІТ-компанії буде короткочасною, щоб незабаром вона змогла повністю присвятити себе власній компанії, і тому не розповіла компанії, що має власний бізнес паралельно з роботою.

Минуло п'ять років з моменту заснування компанії-розробника додатків, і її доходи щороку зростають. Аманда як і раніше є співвласницею торгової компанії, але продовжує працювати на повну ставку у великій ІТ-компанії. Вона не хоче звільнятися з постійної роботи, оскільки вважає, що там вона отримує безцінні знання. Водночас вона розуміє, що
що її власна компанія має достатньо великих доходів, щоб вона могла зараз утримувати себе виключно за рахунок роботи в ній. Аманда не бачить жодних проблем у своїх діях, але її двоє однокурсників почали наголошувати, що їй потрібно бути більш відкритою зі своїм керівником щодо їхньої власної компанії. На думку Аманди, зараз немає причин це робити, оскільки це жодним чином не впливає на її дії або виконання робочих завдань.

?

– Чи нормально, що Аманда зберігає свою роботу і одночасно є співвласницею невеликої компанії?

– Чи повинна Аманда розповісти про компанію своєму керівнику? Чому так/чому ні?

– Чи є якісь особливі ризики, на які Аманда повинна звернути увагу?

Після детального розгляду

Вісім років тому Август і його двоє друзів заснували Lokala Lokaler, компанію з нерухомості, яка здає в оренду приміщення для різних заходів. Він більше не працює в компанії, але залишається в раді директорів і раз на рік отримує дивіденди від компанії.

Протягом останніх чотирьох років Август працює на повну ставку менеджером з маркетингу в компанії Festarrangörerna, що займається організацією заходів. Вони орендують різні приміщення відповідно до потреб клієнтів і допомагають організувати все: від фуршетів до корпоративних вечерь і днів народження. Lokala Lokaler вже кілька років є одним з їхніх найважливіших субпідрядників, і вони регулярно орендують їхні приміщення. Август не розповідав нікому зі своїх колег у Festarrangörerna про свої зв'язки з Lokala Lokaler.

Курт, який працює у фінансовому відділі Festarrangörerna, одного дня помічає, що рахунки від Lokala Lokaler не відповідають орендованим приміщенням, і вирішує детальніше вивчити це питання. Після невеликого дослідження він розуміє, що Август є одним із власників компанії. Він також знаходить кілька рахунків-фактур від Lokala Lokaler, суми в яких не відповідають зробленим замовленням і орендованим приміщенням.



– Як Курту слід діяти в цій ситуації?

– Чи може Август зберегти своє право власності на Lokala Lokaler і одночасно зберегти свою роботу в Festarrangörerna?

– Як помилка в рахунках може вплинути на роботу Августа в компанії Festarrangörerna?

– Чи була б ситуація іншою, якби рахунки були правильними?

Найкращий для роботи

Джоел кілька років працював керівником відділу IT-консультантів у великій консалтинговій компанії. У них вже давно є вакансія, але досі не вдалося знайти підходящого кандидата на цю посаду. Процес рекрутингу веде Лілі, яка є відповідальною за HR у компанії, але як керівник, останнє слово завжди залишається за Джоелом. Зазвичай Джоел проводить останні співбесіди в рамках тривалих процесів рекрутингу і приймає остаточне рішення щодо вибору кандидата.

Лілі та її команда нарешті домовилися про трьох кандидатів на вакантну посаду, яких вони готові представити Джоелу. Вже зараз очевидно, хто з трьох найкраще підходить для цієї роботи. Коли Джоел бачить імена кандидатів, він швидко розуміє, що той, про кого Лілі говорила особливо добре і який має найкращі досягнення, є одним із друзів Джоела, з яким він підтримує зв'язок ще з університетських часів. Незважаючи на це, він вирішує провести три співбесіди і намагається бути якомога об'єктивнішим.

Навіть після проведення співбесід очевидно, що друг Джоела є найбільш кваліфікованим кандидатом на цю посаду, і він знає, що друг зробить хорошу роботу і ідеально впишеться в їхню команду. Адже, зрештою, роботу має отримати найбільш кваліфікований кандидат, з чим згодні Лілі та інші. Але Джоел все одно хвилюється, що його сприймуть як підступного. Водночас вони терміново потребують призначити на цю посаду кваліфіковану людину якомога швидше, оскільки процес рекрутингу вже затягнувся.

?

– Про що Джоел повинен подумати в цій ситуації?

– Як повинна діяти консалтингова компанія?

– Чи слід було вчинити інакше? Якщо так, то як?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ПРИВАТНИЙ

Цікава лекція, що надихає

Анна працює юристом у великій компанії і відповідає за питання міжнародної торгівлі. За кілька тижнів відома юридична фірма організовує надихаючу лекцію в Мадриді з різними доповідачами, які є експертами в цій галузі, зокрема колишнім комісаром ЄС зі торгівлі Швеції. Анна давно хотіла зареєструватися на цей захід, оскільки це була б для неї хороша нагода налагодити контакти та дізнатися більше про цю тему. Коли Анна піднімає це питання перед своїм керівником, він вагається, оскільки участь у заході дуже дорога. Крім того, після лекції відбудеться великий фуршет з їжею та напоями. Керівник просить Анну почекати, оскільки йому потрібно обміркувати це питання та обговорити його з фінансовим відділом.

Наступного дня після розмови з керівником Анна бачить, що отримала електронного листа від юридичної фірми з безкоштовним запрошенням на захід. Крім надихаючої лекції, запрошення включає проживання в готелі, дві вечері, екскурсії та вхід на вечірку наступного дня. Вона розмірковує, чи може вона погодитися, оскільки раніше отримала від керівника дозвіл взяти участь саме в цьому заході юридичної фірми. Керівник також сказав, що висока ціна була однією з причин, через яку він повинен був передати це питання до фінансового відділу.

Чи повинна Анна погодитися на пропозицію юридичної фірми, не питаючи свого начальника?

Чи є якісь особливі ризики в ситуації, в якій опинилася Анна?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ПРИВАТНИЙ

Невизначена попередня оплата

Роберт є менеджером з роботи з клієнтами в невеликій компанії, яка постачає косметику різним підприємствам. Поки що у них не так багато клієнтів, але нещодавно вони почали невелику співпрацю з великою косметичною компанією. Одного дня Роберт отримує телефонний дзвінок від Крістін, яка працює менеджером із закупівель у великій косметичній компанії. Вона повідомляє, що вони зацікавлені у включенні компанії Роберта до свого асортименту. Однією з вимог для включення в асортимент є те, що Роберт повинен зробити попередню оплату за так званий маркетинговий внесок. Це має покрити маркетингові витрати, які виникнуть, коли вони почнуть рекламувати компанію Роберта на ранньому етапі. Роберт погоджується з цим аргументом, і, оскільки вони потребують клієнта такого розміру, він погоджується зробити попередню оплату.

Коли рахунок надходить, Роберт замислюється, оскільки помічає, що дані не належать до корпоративного рахунку. Він перевіряє номер рахунку і бачить, що він належить до приватного банківського рахунку. Він трохи скептичний, але водночас це клієнт , який є важливим для довгострокової прибутковості, і не було жодних ознак попередньої злочинності чи інших тривожних сигналів. Крім того, не можна бути впевненим, що цей банківський рахунок є приватним рахунком Крістін.

Як Роберт повинен вчинити в цій ситуації?

– Чи може Роберт здійснити попередню оплату Крістін?

– Якщо гроші дійсно будуть використані на маркетинг, чи має значення, що вони перераховуються на приватний банківський рахунок?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ПРИВАТНИЙ

Соціальна відповідальність чи швидкі гроші

Ларс, відповідальний за корпоративну соціальну відповідальність, працює в середньому за розміром виробничому підприємстві, яке виробляє технічне обладнання на заводах в одній зі східноєвропейських країн. Останнім часом Ларс мав особисті фінансові труднощі і взяв на себе більше робочих завдань, ніж раніше. Раз на два роки він відвідує заводи, щоб перевірити, наскільки вони дотримуються корпоративних стандартів, зокрема в питаннях охорони праці та справедливих умов праці. Під час останньої інспекції Ларс виявив деякі недоліки, через що кілька заводів були змушені сповільнити темпи виробництва, щоб зосередитися на вирішенні цих проблем. Цього разу Ларс поїде туди, щоб перевірити, чи фабрики усунули недоліки, які були виявлені під час останньої інспекції. По-перше, він хоче, щоб компанія відповідала своєму іміджу як підприємство, що веде етичну діяльність, а по-друге, він знає, що економічне становище компанії залежить від того, чи фабрики знову збільшать темпи виробництва.

Коли Ларс відвідує одну з найбільших фабрик, він, на жаль, помічає, що вони не зробили достатньо, щоб відповідати вимогам, які висунула компанія. Представник заводу підходить до Ларса і просить його написати звіт для своїх керівників без зауважень щодо заводу в обмін на більшу одноразову винагороду. Ларс знає, що відсутність зауважень щодо заводу буде добре виглядати для компанії. Це також полегшило б його особисте фінансове становище, яке останнім часом було напруженим.

Однак Ларс вагається, чи приймати пропозицію, оскільки його інтуїція підказує йому, що це неправильно. Водночас, не так вже й страшно один раз піти на поступки, щоб допомогти як фабриці, так і власній економіці. Зробити виняток полегшило б життя обом сторонам, а компанія дуже потребує збереження своєї доброї репутації та відновлення швидкого виробництва.

Які ризики існують у цій ситуації?

– Чи може Ларс зробити виняток цього разу? Якщо так, чи погоджуєтеся ви з міркуваннями Ларса?

– Якщо ні, то як можна вирішити цю ситуацію?

Ризикнути

Кляра вже п'ять років працює комплаєнс-офіцером у популярній компанії з виробництва одягу. З самого початку своєї роботи в компанії Кляра докладає всіх зусиль, щоб довести, що це компанія з стійкою бізнес-моделлю. На відміну від багатьох інших компаній у галузі виробництва одягу, вони ефективно працюють над тим, щоб виробництво та матеріали, які вони використовують, були екологічними, а їхні робітники отримували справедливу оплату.
матеріали, які вони використовують, є екологічно чистими, а їхні робітники на фабриках отримують справедливе ставлення. Однак протягом останнього року вони почали стикатися з деякими проблемами з поставками в одній з країн-виробників, оскільки ця країна постраждала від політичних конфліктів і військових переворотів. Тому Клара вирішує разом із двома колегами поїхати туди і відвідати фабрику, щоб перевірити виробництво.

Прибувши на місце, директор заводу повідомляє, що у них виникли проблеми з проходженням товарів через митницю, тому Клара та її колеги вирушають туди, щоб розібратися в ситуації. Митний службовець пояснює, що він сильно постраждав від поточного конфлікту і погодиться пришвидшити експорт товарів лише за умови, що йому нададуть приватну компенсацію. Клара та її колеги відчувають себе незручно, але швидко розуміють, що так «прийнято робити», щоб отримати бажане в цій країні. Так звані «платежі за сприяння» також не є незаконними згідно із законодавством країни. Водночас вони не хочуть ризикувати своєю репутацією етичної компанії, платячи за обхід системи, навіть якщо це стосується послуги, на яку вони мають право.

Фабрика є однією з найбільших і була ретельно обрана з точки зору сталого розвитку. Бавовняні тканини виробляються поблизу фабрики, щоб уникнути довгих транспортних шляхів, а в країні встановлено законодавчо мінімальну заробітну плату, яка, як вона знає, є вигідною для працівників фабрики. Перенесення фабрики в іншу країну може поставити під загрозу програму сталого розвитку компанії, що в довгостроковій перспективі також вплине на її репутацію. Це також означатиме, що сотні людей залишаться без роботи і, ймовірно, матимуть труднощі з проживанням у цій конфліктній країні. Тому Клара вважає, що цього разу варто заплатити митному службовцю і сподіватися, що конфлікти скоро вирішаться, щоб вони могли зберегти своє виробництво в країні.

?

– Ви згодні з міркуваннями Клари?

– Які ризики існують у разі оплати або неоплати митному службовцю?

– Як, на вашу думку, Клара та її колеги повинні вчинити?

Ідеальний імідж

Phones of Scanidinavia — це компанія в галузі телекомунікацій, яка нещодавно найняла Даніеля, фахівця з високою кваліфікацією в галузі постачання та ділових відносин за кордоном. Крім того, Даніель вже давно займається питаннями сталого розвитку, що дозволило йому закріпити за собою репутацію представника прав людини та сталого розвитку. Його робота завжди базувалася на цих принципах, завдяки чому він завоював високу довіру серед представників галузі.

Протягом останніх місяців компанія Phones of Scandinavia зазнала жорсткої критики за свої ділові відносини з гірничодобувною компанією в Конго. Ця гірничодобувна компанія є постачальником металу кобальту, який використовується для виробництва акумуляторних батарей для їхньої продукції. Згідно з критикою, компанія Phones of Scanidinavia діяла безвідповідально щодо гуманітарних проблем у кобальтовій промисловості в Конго. Незважаючи на те, що в декількох звітах зазначалося, що видобуток кобальту пов'язаний із значними ризиками для безпеки шахтарів та використанням дитячої праці, компанія не змогла надати інформацію про те, як вона вирішувала ці проблеми.

Генеральний директор компанії вірить, що Деніел зможе знайти стійку стратегію щодо постачальників і водночас заспокоїти критиків. Генеральний директор дбає про те, щоб нове призначення та візит Даніеля до гірничодобувної компанії отримали хороший розголос у ЗМІ, які показують, як компанія вирішує проблеми з постачальниками та питання сталого розвитку. Даніель досліджує всі недоліки в системі безпеки та узагальнює їх у звіті.

Після того, як Даніель повернувся і подав звіт з пропозиціями щодо заходів до правління, він просто залишився лежати там. Коли він ставить під сумнів те, як компанія поводиться зі звітом, генеральний директор пояснює, що зараз не час для заходів з економічних причин. Негайна заміна постачальника буде коштувати дорого і призведе до високого рівня безробіття в регіоні.

? – Що Даніель повинен зробити в цій

– Як Даніелю слід поставитися до пояснення генерального директора?

– Чи є щось, про що Даніель мав би подумати, перш ніж погодитися на цю роботу?

– Чи може компанія продовжувати співпрацювати з цим постачальником, чи їй ситуації?доведеться змінити його?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ПРИВАТНИЙ

Новий постачальник

Godhälsa AB — це компанія, яка продає різні товари для здоров'я і працює вже багато років. Одним з їхніх найбільших клієнтів є Supershakes, який щойно розпочав новий проект, у якому Godhälsa хотіла б взяти участь. Тому одного із співробітників Godhälsa, Карла, запросили до головного офісу Supershakes, щоб він зустрівся з їхнім менеджером з роботи з клієнтами Астрід і обговорив можливу участь у проекті. Якщо Godhälsa стане частиною проекту, це принесе компанії великий прибуток.

У головного офісу Астрід розповідає, як дуже в Supershakes подобається Godhälsa, і навіть каже, що вона б воліла, щоб саме вони брали участь у проекті. Єдине, до чого вона має зауваження, це субпідрядник, якого Godhälsa використовувала раніше і яким вона не повністю задоволена. Тому Астрід пропонує Godhälsa скористатися послугами іншого субпідрядника і пропонує постачальника, який, на її думку, підійде краще. Карл відразу ставиться до цього скептично, оскільки він ніколи навіть не чув про рекомендованого субпідрядника. Астрід помічає це і запевняє його, що це надійний постачальник. Після короткої дискусії Астрід каже, що контракт на проект точно буде надано Godhälsa, якщо вони вирішать скористатися послугами запропонованого субпідрядника.

– Що Карл повинен зробити в цій ситуації?

– Чи може Карл прийняти пропозицію, якщо він спочатку проведе перевірку підрядника і переконається, що той відповідає вимогам компанії?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ПРИВАТНИЙ

Розкішний конкурс продажів

Есмеральда працює менеджером з продажу на виробничому підприємстві. Останнім часом вона незадоволена здатністю дистриб'юторів продавати продукцію компанії. Вона вважає, що темпи продажу повинні зростати, і тому реалізувала низку різних проектів для вирішення цієї проблеми, але нічого не допомагає.

Раптом Есмеральда приходить до геніальної ідеї оголосити конкурс продажів серед дистриб'юторів. Якщо вони отримають якийсь стимул для роботи, то, сподіваємося, темпи продажів збільшаться. Тому вона пропонує провести конкурс для окремих продавців, в якому той, хто продасть найбільше продукції компанії, отримає шанс виграти подорож. Більша частина виробництва компанії відбувається в одній з країн Європи, тому Есмеральда вважає, що подорож саме до цієї країни буде гарною ідеєю. Вона планує, що в ціну входитиме гарне житло, чудові вечері та розваги, зокрема дегустація вин і квитки до всесвітньо відомого театру. Вона також пропонує, щоб переможець конкурсу міг взяти з собою будь-яку особу на свій вибір.

Есмеральда представляє готовий план своєму керівнику і повідомляє про витрати, які він передбачає. Керівництво ретельно вивчає пропозицію і приходить до висновку, що це чудова ідея. Дилери продають продукцію багатьох інших виробників, і така форма конкуренції, ймовірно, допоможе їм збільшити шанси на продаж своїх товарів.

Чи є такі конкурси з продажу прийнятними, чи є в цій схемі якісь проблеми?

– Чи згодні ви з міркуваннями керівництва, чи є щось, що вони могли б зробити інакше?

– Що важливо враховувати всім сторонам, залученим до цієї ситуації?

Вечеря з прихованим мотивом

Джонні працює менеджером магазину електроніки, який входить до великої мережі магазинів електроніки, що спеціалізується на побутовій техніці. Вони закуповують свою техніку у різних виробників, а більшість товарів закуповується у декількох великих виробників. Джонні працює в компанії вже давно і деякий час тому, обіймаючи посаду менеджера магазину, отримав можливість набрати власну команду продавців, якою він надзвичайно задоволений.

Одного дня Джонні та його команда отримують запрошення на вечерю від керівника відділу продажів виробничої компанії, яка виробляє бездротові пилососи. Команда продажів дуже радіє, оскільки їх рідко запрошують на такі заходи. Крім того, вечеря відбудеться в нововідкритому ресторані в місті, про який багато хто з команди давно говорив, що хоче його відвідати. Тому на робочому місці панує гарний настрій, і вся команда з нетерпінням чекає на вечерю.

Джонні не хочеться виглядати негативно в очах інших, але він дещо скептично ставиться до запрошення. Хоча в самому запрошенні цього не вказано, він знає, що виробнича компанія незабаром випустить на ринок нову модель пилососа. Тому він підозрює, що керівник відділу продажів хоче скористатися нагодою, щоб налагодити добрі стосунки з продавцями та поширити інформацію про компанію, а також про майбутні продукти. Джонні побоюється, що продавці можуть вважати, що постачальник має на них вплив і що вони повинні бути «особливо ввічливими» до бренду під час продажу.

?

– Що повинен зробити Джонні в цій ситуації?

– Чи правильно вони погодилися на вечерю?

– Чи змінило б щось, якби Джонні запропонував обмежити суму витрат на вечерю?

Майже ніякої різниці

Йохан працює менеджером з обслуговування клієнтів у транспортній компанії Flyg och Frakt, яка займається дистрибуцією продукції різних великих компаній. Кожні два тижні він зустрічається з Ларсом, який працює в Smink & Smycken AB, щоб пообідати в ресторані, розташованому неподалік від їхніх офісів. Smink & Smycken є одним з найважливіших клієнтів Flyg och Frakt, тому Йохан вважає, що важливо підтримувати постійний контакт, щоб зменшити ризик того, що Smink & Smycken звернеться до іншого дистриб'ютора.

Ларс і Йохан познайомилися на роботі і стали хорошими друзями, незважаючи на те, що рідко мають час спілкуватися у вільний час. Під час регулярних обідів вони часто ведуть довгі розмови про своє особисте життя, через що іноді залишаються в ресторані навіть після закінчення обідньої перерви. Йохан завжди платить за обід, але в цьому немає нічого дивного, оскільки вони завжди обідають в ресторані, де обід коштує менше 250 крон. Згідно з політикою Flyg och Frakt щодо корупції, дозволяється запрошувати клієнтів та інших зовнішніх партнерів на обід, якщо вартість не перевищує зазначену суму.

Йохан вже почав втомлюватися від їжі в готелі, оскільки їхнє обіднє меню не змінювалося протягом декількох років, і тому пропонує змінити ресторан. Ларс погоджується і пропонує перенести обід в спорт-бар у центрі міста, щоб вони могли поєднати обід із спільним інтересом до хокею. Йохан вважає, що це гарна ідея, але трохи вагається, коли бачить, що більшість страв у меню коштують 300 крон. Після деякого роздуму він все-таки вирішує, що спорт-бар буде гарним місцем для зустрічей, адже ціна лише на 50 крон перевищує політику компанії, тож це має бути нормально.

?

– Які ризики пов'язані з обідами Йохана і Ларса?

– Чи бачите ви якісь недоліки в політиці Flyg och Frakt щодо запрошення клієнтів на обід, вартість якого не перевищує 250 крон?

– Чи можна Йохану продовжувати оплачувати обіди Ларса, навіть коли вони починають їсти в спорт-барі?

Чому ми повинні змінювати постачальника?

Компанія Middagsgott вже кілька років користується послугами постачальника Mat-Snabb для доставки готових продуктових наборів, і досі все працювало без проблем. Mat-Snabb також допомагав розробляти нові, більш ефективні рішення як у сфері логістики, так і якості продукції, що дало велику економічну вигоду.

Mat-Snabb раніше запрошувала своїх клієнтів на різні семінари з підвищення кваліфікації, де запрошені лектори та експерти інформували про розвиток галузі. Продукт-менеджер Middagsgotts Аміна неодноразово брала участь у цих семінарах і почала налагоджувати добрі контакти з багатьма співробітниками Mat-Snabb. Аміна також почала зустрічатися з декількома співробітниками в приватному порядку, оскільки з часом між ними склалися дружні стосунки.

Під час останніх заходів Mat-Snabb запрошував все більше людей, зокрема кількох колег Аміни та її керівника. Аміна вважає, що це трохи неправильно, що так багато співробітників компанії раптом запросили, і хвилюється, що ззовні це може виглядати так, ніби вони отримують багато переваг від участі в семінарах.

Тепер, коли контракт з Mat-Snabb добігає кінця, керівник Аміни рекомендує продовжити контракт, оскільки вони були дуже задоволені тривалою співпрацею.
Аміна, звичайно, згодна з тим, що контракт з Mat-Snabb слід продовжити, але підкреслює, що все одно слід розглядати запити від інших постачальників. Керівник не погоджується з Аміною і вважає, що зміна постачальника буде складною і дорогою. Він вважає, що Mat-Snabb допомогла їм розвиватися і пізнати ринок, і не вірить, що інший постачальник зможе запропонувати настільки ж конкурентоспроможну угоду.

?

– Про що слід пам'ятати Аміні та її колегам, коли їх запрошують на заходи, організовані постачальниками?

– Чи було б прийнятно, якби Аміна продовжувала брати участь у семінарах сама, без своїх колег?

– Чи повинен керівник продовжити контракт з Mat-Snabb, не розглядаючи інших постачальників, чи слід розглянути інших постачальників?

Сумнівний маркетинг

Міранда працює керівником з питань сталого розвитку у великій будівельній компанії і запрошена на конференцію, присвячену стійким рішенням для підприємств будівельної галузі. Її компанія є провідною у цій галузі і щойно запустила новий проект, який зробить діяльність компанії більш економічно, соціально та екологічно стійкою.
Тому її запросили виступити на конференції в якості панеліста, щоб поділитися своїм досвідом.

Оскільки це одна з найбільших конференцій у галузі, на ній присутні представники багатьох різних компаній, і є достатньо часу, щоб поспілкуватися з іншими учасниками. Раптом Міранда помічає одного зі своїх постачальників, який відіграв центральну роль у цьому проекті зі сталого розвитку. Представник постачальника підходить і запитує, чи може Міранда взяти участь у їхній фотосесії. Він просить її стати поруч із їхнім рол-апом і банером із логотипом компанії, а також запитує, чи може вона дати коментар щодо угоди з постачальником і їхньої співпраці в питаннях сталого розвитку.

Міранда відчуває себе трохи незручно і запитує, для чого будуть використовуватися фотографія та цитата. Представник відповідає, що вони будуть опубліковані на їхньому веб-сайті та використані в рамках маркетингової кампанії. Він каже, що вони робили те саме з іншими клієнтами в попередніх проектах. Міранда боїться, що відмова може
на хороші відносини компанії з постачальником. Водночас її участь у фотографії може в довгостроковій перспективі негативно вплинути на етичний профіль та репутацію компанії, оскільки на даний момент вона не має повного уявлення про діяльність постачальника у сфері сталого розвитку. Вона погоджується на фотографію, але вирішує не давати цитату.

?

– Як Міранда може вчинити, щоб зберегти хороші ділові відносини, не ризикуючи репутацією компанії?

– Чи мало б значення, якби Міранда знала, що постачальник дотримується принципів сталого розвитку?

– Чи змінилася б ситуація, якби вона лише надала коментар, але не погодилася на фото?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ДЕРЖАВНИЙ

Складне рішення

Велика компанія International Services AB має дочірню компанію Little Helpers, яка працює в одній із країн Західної Європи. Little Helpers закуповує більшу частину своїх продуктів у постачальника в одній із країн Східної Європи. Згідно із законодавством цієї країни, постачальники несуть відповідальність за якість продуктів і повинні перевіряти та сканувати продукти в системі. Оскільки це означає, що Little Helpers не має прямого контролю, вона намагається підтримувати хороші стосунки з постачальником. Вона також встановила чіткий кодекс поведінки для постачальників, з якими співпрацює. Крім того, вона завжди перевіряє отримані товари, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам якості, перш ніж продавати їх на ринку. Тому відносини між сторонами складаються добре, і International Services AB усвідомлює важливість цієї співпраці.

У зв'язку з великим розслідуванням, проведеним владою східноєвропейської країни, ЗМІ раптово почали повідомляти про те, що виробничі підприємства їхньої галузі протягом тривалого часу давали хабарі державним службовцям, щоб отримати доступ до різних дозволів.
Тому Little Helpers зв'язується з материнською компанією International Services AB і запитує, як їм діяти. International Services AB вважає, що Little Helpers має самостійно вирішувати, що робити зі своїми постачальниками, і що материнська компанія не несе відповідальності за такі питання. Little Helpers вирішує почекати, поки з'явиться більше інформації, оскільки вони були дуже задоволені постачальником і побудували з ним міцні довірчі відносини. Перехід до іншого постачальника, який проводить контроль якості, становив би великий ризик для компанії, оскільки вони знають, що в цій країні важко забезпечити простежуваність і контроль.

?

– На що особливо важливо звернути увагу в цьому випадку?

– Чи має право материнська компанія стверджувати, що вона не несе відповідальності в цій ситуації?

– Чи можна було щось зробити, щоб уникнути такої ситуації?

ПОСТАЧАЛЬНИК

ПРИВАТНИЙ–ПРИВАТНИЙ

Не обов'язково

Еліас працює відповідальним за імпорт у Matsortiment, оптовій компанії, яка постачає продукти харчування як до продуктових магазинів, так і до будинків для літніх людей та шкіл. Matsortiment — одна з найдинамічніших компаній Швеції, в якій Еліас працює з самого початку. Він дуже пишається своєю роботою, оскільки знає, що якість продукції та утримання тварин завжди перебувають у центрі уваги. Це постійний виклик у роботі Еліаса, особливо у зв'язку зі зростанням імпорту товарів Matsortiment від іноземних виробників продуктів харчування.

У міру зростання споживання м'яса Matsortiment почав імпортувати все більше м'яса до Швеції. З того часу, як компанія почала закуповувати продукцію у муніципалітетів, закупівля м'ясних продуктів, а отже, і імпорт товарів, різко зросли. Але, незважаючи на швидкий розвиток, вони продовжують ставити високі вимоги, щоб мати змогу постачати споживачам продукцію високої якості.

Еліас знає про ризики, пов'язані з постачальниками з ринків, що розвиваються. Саме тому він вимагає проведення перевірки одного з найбільших субпідрядників Matsortiment, який працює в Південній Америці. Еліас не отримує позитивної відповіді від керівництва, яке вважає, що додаткова перевірка не потрібна. Продукція має високу якість, а підрядники повинні дотримуватися кодексу поведінки. Еліас все ж вважає, що перевірка була б доречною, але керівництво також має рацію: якщо існує кодекс поведінки, то Matsortiment зробило все, щоб забезпечити його дотримання.

?

– Чи є якісь ризики в цій ситуації?

– Ви погоджуєтеся з керівництвом, що Matsortiment виконало своє завдання?

– Яку відповідальність несе Matsortiment щодо субпідрядника?

Маленький світ

Оскар є відповідальним за закупівлі в компанії Sommarsaker AB, яка зараз створює нову виробничу лінію і шукає відповідних постачальників. Одна з компаній, яку він розглядає, має дуже хорошу репутацію в галузі. Вона відома тим, що швидко та гнучко постачає високоякісну продукцію за низькими цінами. Оскар раніше працював у цього постачальника, тому добре знає, як працює його компанія. Це також робить його дещо упередженим у прийнятті рішення, тому він вирішує порадитися зі своїми колегами.

Після розмови з колегами до нього звертається один з агентів Sommarsaker AB, який дізнався про його дилему. Агент пропонує іншого постачальника, якого Оскар також оцінив у процесі. Вона повідомляє Оскару, що вже представила пропозицію іншим співробітникам компанії, яким вона сподобалася. Оскар скептично ставиться до цього, оскільки перший постачальник здається йому більш надійним, але все ж вирішує вислухати аргументи агента. Агент пропонує обговорити це питання за вечерею в одному з кращих ресторанів міста того ж вечора.

Оскар замислюється над її запрошенням, але також відчуває себе трохи польщеним. Агент здається приємною і водночас дуже переконливою, тому він погоджується.

Які ризики існують у цій ситуації?

– Що Оскар повинен враховувати при виборі постачальника?

– Як Оскар повинен діяти, коли він розуміє, що один із постачальників у тендері є його колишнім роботодавцем?

– Про що Оскар повинен пам'ятати при контакті з агентом?

Складні правила

Сюзанна працює у великій компанії Competence AB, яка нещодавно планувала розпочати свою діяльність у країні Південно-Східної Азії. Саме Сюзанне доручили керувати цим процесом, і вона зіткнулася з деякими проблемами, пов'язаними з митними та дозвільними питаннями. Тому вона звертається до Фредріки, колишньої колеги, яка перейшла до конкурента, що працює на тому ж ринку, з надією отримати поради, як впоратися з цією ситуацією.

Фредріка каже, що це звичайна проблема для іноземних компаній, тому не варто особливо хвилюватися. Вона каже, що важливо мати потрібних людей на своєму боці, і радить їй звернутися до конкретного агента. Агента звати Ендрю, і він допоміг багатьом іноземним компаніям закріпитися саме в цій країні. Він має великий досвід роботи в галузі, в якій працює Competence AB, але, перш за все, він має велику мережу контактів як у приватному, так і в державному секторі, що дозволяє уникнути неприємностей, коли трапляються неприємності.

У порівнянні з іншими агентами, Ендрю досить дорогий і хоче отримати оплату в іншій країні, ніж та, де виконується послуга. Сюзанна відразу ж розуміє, що це не сподобається головному юристу Competence AB, і тому повідомляє, що це суперечить політиці компанії і що вони регулярно проводять перевірки анкетних даних. Ендрю вважає, що вони, звичайно, можуть ознайомитися з доступною інформацією, але він не може відповісти на додаткові запитання. Він також зазначає, що не може змінити форму оплати і що це є стандартною практикою.

Які тривожні сигнали є в цій ситуації?

– Чи повинна Сюзанна вибрати Ендрю в якості агента для виконання завдання?

Різдвяна вечірка

Луїза і Макс працюють у різних державних установах, але обидва працюють у сфері технологій. Нерідко вони зустрічаються на різних зустрічах і семінарах. Спільним для їхніх установ є те, що вони надають гранти проектам і розробникам у сфері енергетики та технологій.

Напередодні майбутніх різдвяних свят одна з компаній у сфері технологій організовує популярну різдвяну вечірку, де гостям пропонують різдвяний стіл, а потім — фуршет, а також вручають стипендії та нагороди представникам галузі. Цей захід дуже популярний завдяки великій різноманітності гостей та можливостям просування політики цифровізації та співпраці. Список гостей складається з політиків, чиновників, журналістів та інших представників галузі. Вартість квитка становить приблизно 1200 шведських крон на особу.

Луїза і Макс отримали запрошення і з нетерпінням чекають на різдвяну вечірку. Адже протягом вечора вони мають вручити стипендії кільком проектам з цифровізації. Коли наближається день свята, Макс починає замислюватися над тим, наскільки доречно буде спілкуватися з гостями та вечеряти з ними, одночасно вручаючи стипендії. Він дзвонить Луїзі, щоб дізнатися її думку. Вона переконана, що їм можна брати участь у святі, оскільки вечеря не може вплинути на їхнє рішення – адже все вже давно вирішено.

?

– Чи є у Макса підстави для занепокоєння, чи він повинен довіряти судженням Луїзи?

– Коли до списку гостей входять державні службовці, чи є щось, про що організатор повинен пам'ятати?

– Чи існують якісь ризики для Луїзи та Макса – або для організатора?

– Чи має значення в їхньому випадку ціна 1 200 крон на особу? Якщо так, то яка сума є прийнятною в цьому випадку?

Несподівана дружба

Петра працює генеральним директором нещодавно відкритої мережі ресторанів і домовилася про зустріч із співробітницею муніципалітету Лізою, щоб обговорити заявку на отримання ліцензії на продаж алкогольних напоїв. Петра наполягає на зустрічі, і Ліза погоджується втиснути її в свій графік у п'ятницю в другій половині дня. Під час зустрічі вони обговорюють, що потрібно, щоб ресторан отримав ліцензію, і Петра захоплено розповідає про свої плани щодо бізнесу. Під час розмови виявляється, що у них дуже багато спільного. У них, очевидно, є кілька спільних друзів і багато схожих інтересів, і розмова переходить на більш повсякденні теми, ніж передбачалося.

Коли зустріч закінчується і настає час вихідних, Петра пропонує продовжити розмову у неї вдома і розділити пляшку вина, щоб відсвяткувати їхню нову дружбу. Адже все-таки п'ятниця після обіду, і келих вина після роботи з новою подругою нікому не зашкодить, чи не так?

Які попереджувальні сигнали є в цій ситуації?

– Чи має значення, з ким Ліза проводить вільний час?

Небезпечна хімічна речовина

Камілла є керівником виробництва в компанії Seglats AB, яка виробляє та продає вітрильні яхти. Вже кілька років поспіль одна з їхніх фабрик розташована в одній з азіатських країн. Останнім часом вони вивчають можливість розширення виробництва в цій країні та розміщення там ще однієї фабрики, щоб створити нову виробничу лінію.

Коли Камілла відвідує країну, щоб перевірити виробництво на існуючому заводі, вона також домовляється про зустріч з місцевою владою регіону, щоб обговорити можливість відкриття ще одного заводу. Вони повідомляють, що Seglats AB повинна пройти перевірку впливу компанії на навколишнє середовище, щоб отримати дозвіл на відкриття заводу. «Немає проблем», — думає Камілла, але під час інспекції виявляється, що Seglats AB все ще використовує хімічну речовину, яка заборонена законодавством країни.

Камілла звертається до органу влади за консультацією з цього питання і отримує пропозицію щодо того, як можна вирішити цю ситуацію. Орган влади повідомляє, що угода, яка раніше дозволяла використання хімічної речовини, може бути продовжена, якщо компанія Seglats AB вирішить залучити окрему екологічну інспекційну компанію для проведення інспекції. Запропонована компанія бере значно вищу плату за свої інспекції, ніж інші компанії на ринку, тому Камілла вагається. Водночас це означало б, що вони зможуть запустити свою виробничу лінію в установлений термін, а відкладення початку виробництва в довгостроковій перспективі буде дуже дорогим.

?

– Що Камілла повинна зробити в цій ситуації?

– Чи є якісь аспекти, з якими їй слід бути особливо обережною?

– Що є проблематичним у цій ситуації?

Подарунок

Катаріна є відповідальною за нерухомість у компанії, яка займається орендою офісних приміщень у невеликому місті. Останнім часом справи йдуть не дуже добре, оскільки багато роботодавців переїхали до більших міст. Це змусило її бути особливо уважною до своїх клієнтів.

Після періоду короткострокової оренди вона отримує можливість, можливо, здати в оренду велике і дороге офісне приміщення державній установі. Катаріна з нетерпінням чекає на укладення цієї угоди, оскільки це означатиме тривалу і надійну співпрацю.

Коли настає час інспекції нерухомості, влада відправляє туди двох своїх співробітників. Катаріна хоче висловити свою вдячність і дарує співробітникам кошики з пляшкою вина та закусками як своєрідний подарунок на знак вітання. Співробітники ввічливо відмовляються і повідомляють, що повернуться з відповіддю щодо можливої угоди.

?

– Чи може орган влади орендувати це офісне приміщення, якщо інспекція пройде успішно?

– Чи матиме якісь наслідки прийняття подарунків чиновниками?

– Що Катаріна повинна мати на увазі наступного разу?

Перестаньте хвилюватися

Чарльз працює менеджером з маркетингу у великій гірничодобувній компанії. Незабаром деякі співробітники компанії візьмуть участь у великій виставці, яка щорічно організовується для різних гравців, що працюють у цій галузі. Цьогорічна виставка буде присвячена новим технологіям і новим машинам, які були випущені з метою підвищення ефективності роботи на стійкій основі.
Компанія, в якій працює Чарльз, є лідером у цій галузі та випробувала багато нових технологій, які будуть у центрі уваги під час виставки.

Чарльз відповідає за участь компанії у виставці, і коли виставка розпочнеться, він буде там разом із кількома своїми колегами. Оскільки компанія відіграє провідну роль на виставці, він організував вечірнє спілкування в перший день, де буде подано вино та простий обід. У запрошенні Чарльз написав, що всі учасники виставки є бажаними гостями, завдяки чому відвідуваність є дуже високою.

Коли вечірка розпочалася, Чарльз побачив, що там присутні деякі з найвпливовіших осіб у галузі, що викликало у нього гордість. Він також побачив, що на вечірці присутні кілька відомих державних службовців, які займаються видачею дозволів. Чарльз привітався з деякими з них, оскільки вони вже неодноразово контактували у службових справах.

Незабаром після цього Еллі, відповідальна за дотримання нормативних вимог у гірничодобувній компанії, підходить до Чарльза і каже, що їм потрібно поговорити. Еллі здається схвильованою і каже Чарльзу, що службовці не можуть бути присутніми на заході, оскільки це недоречно. Чарльз не згоден, оскільки запрошення було розіслано широкому колу представників галузі, і їхня присутність не може зашкодити. Коли Еллі розмовляє з іншими колегами та керівниками гірничодобувної компанії, вони погоджуються з аргументами Чарльза і не бачать жодних проблем у участі чиновників. Вони закликають її перестати хвилюватися і замість цього насолоджуватися вечіркою.

– Чи має Еллі підстави для занепокоєння? Якщо так, то як їй слід діяти далі?

– Чи є щось, що Чарльз мав би зробити інакше?

– Як їм вирішити конфлікт, що виник у цій ситуації?

Легко бути мудрим заднім числом

Арвід працює відповідальним за дотримання нормативних вимог у середньому за розміром підприємстві. Він щойно завершив ґрунтовну роботу з оновлення кодексу поведінки підприємства. Найбільшим оновленням став довгий розділ про хабарі та корупцію, і протягом останнього року вони провели безліч тренінгів та дискусій на цю тему з усіма співробітниками. Тому Арвід відчуває велику гордість і вважає, що його колеги тепер добре знають, як поводитися етично та законно в різних ситуаціях.

Одного дня його колега Моллі заходить до офісу, щоб обговорити ситуацію, яка сталася рік тому. Моллі розповідає, що після навчання вона почала замислюватися над своїми діями, коли йдеться про пільги та ризиковані ситуації. Вона каже, що має докори сумління через ситуацію, яка сталася минулого року. Моллі та її колеги тоді були в процесі великого тендеру з державною установою щодо проекту і кілька разів запрошували співробітника цієї установи на каву та обід. Тепер вона розуміє, що це, можливо, не було найрозумнішим рішенням, але на її думку, співробітник установи також не мав уявлення про те, що є правильним, а що неправильним.

Що Моллі та Арвід повинні зробити в цій ситуації?

- Як компанія повинна діяти, якщо її співробітники не обізнані з політикою компанії?
- Чи має значення, що подія відбулася рік тому?

IT-експерт муніципалітету

Еліна відповідає за закупівлю нових комп'ютерних систем у невеликому муніципалітеті. Є кілька вимог, які необхідно виконати, таких як підвищення якості, зменшення адміністративних витрат та підвищення ефективності. Тобто все має бути покращено, і бажано за якомога менших витрат. Керівництво та її співробітники мають великі сподівання, що з новою системою більшість адміністративних проблем муніципалітету буде вирішено.

Еліна знає, що це буде складне завдання, але водночас вважає, що пошук хорошого рішення буде цікавим і захоплюючим – адже вона вже досягала успіху в цьому раніше. Найбільшим викликом є включення вимог, що з'явилися під час підготовчої роботи, до специфікації вимог, що вона, в принципі, повинна вирішити самостійно.

Серед співробітників муніципалітету мало хто має знання про IT-системи та закупівлі, тому Еліна почувається досить самотньою у виконанні цього завдання. Вона має ідею, але відчуває, що їй потрібно покинути свій маленький муніципалітет, щоб знайти натхнення та дослідити наявні можливості. Керівник дав їй повну свободу у вирішенні цього завдання і вірить, що вона зробить це найкращим чином.

Коли Еліна отримує запрошення на зустріч з клієнтом від великого постачальника, який хоче представити свої пропозиції та продемонструвати свою систему, вона дуже зацікавлена прийняти це запрошення. Постачальник є лідером на ринку, що робить цю зустріч ідеальною нагодою для отримання натхнення щодо технічних вимог і, можливо, зустрічі з кимось іншим з державного сектору, з ким можна обговорити ідеї.

Чи є щось особливе,про що Еліна повинна пам'ятати

– Чи може бути проблематичним, якщо Еліна візьме участь у візиті до клієнта разом із постачальником?

в цій ситуації?

Добрий вчинок

Хедвіг працює у видавництві під назвою Brabok, яке постачає книги різним дистриб'юторам по всій Швеції. Видавництво значно зросло за останні роки і стало одним з найбільших у країні. Для полегшення фінансової роботи вони мають аудиторську фірму, яка займається всією бухгалтерією, фінансовим контролем та аудитом.

Одного дня Хедвіг отримує дзвінок від аудиторської фірми щодо останнього фінансового звіту. Вони повідомляють, що під час перевірки бухгалтерських документів виявили деякі помилки, які свідчать про те, що вартість книг на складі не відповідає дійсності. Виявляється, що на складі бракує деяких книг, які позначені як продані, але гроші за них не надійшли.

Хедвіг відразу розуміє, про що йдеться, і пояснює аудитору, що це пов'язано з тим, що деякий час тому вони подарували школі кілька книг. Школа розташована в соціально-економічно неблагополучному районі, який останніми роками привертає велику увагу ЗМІ. Коли Хедвіг та її колеги доставили книги до сусідньої книгарні в цьому районі, кілька книг залишилося, оскільки в замовленні була помилка. Хедвіг згадала про свою подругу, яка працює вчителькою в школі в цьому районі і скаржилася на брак матеріалів, який існував протягом тривалого часу.

Тому Хедвіг вирішила, що було б добре подарувати залишки книг школі своєї подруги. Вона думала, що це принесе велику радість як учням, так і вчителям, що, звичайно ж, і сталося. Щоб висловити свою вдячність, школа вивісила в бібліотеці табличку з повідомленням про те, що вони отримали книги від Brabok, та подякою за спонсорство.

Хедвіг та її колеги дуже пишаються цим і вважають, що вони дійсно зробили добру справу. Незважаючи на це, аудитор здається дещо скептичним.

– Які є тривожні сигнали в цій ситуації?

– Чи зробила Хедвіг щось не так у цій ситуації?

– Чи можна було впоратися з цією ситуацією іншим чином?

Не ваша відповідальність

Протягом останніх місяців компанія Superservice була повністю зайнята великим проектом. Для реалізації проекту вони найняли субпідрядника, який був дуже корисним. У Superservice добре відомо, що вони неодноразово запрошували субпідрядника на різні професійні заходи.

Одного дня Керстін з фінансового відділу бачить рахунок на суму 8 000 крон, який потрібно затвердити. Рахунок надійшов від субпідрядника, який брав участь у проекті, а в специфікації вказано «огляд визначних пам'яток/спонсорський внесок». Керстін вважає це дещо дивним, оскільки єдине, про що її поінформували, це те, що субпідрядника запросили на освітній захід. Тому вона вирішує обговорити рахунок із керівником проекту Торбйорном. Він відповідає, що вона не повинна ставити під сумнів рахунки, які отримує, оскільки саме керівники відповідають за перевірку того, що гроші використовуються за призначенням, і саме вони відповідають за затвердження рахунків у фінансовій системі.

Керстін все ще вважає дивним не вживати заходів і продовжує обговорювати це питання з Торбйорном. Він дратується, що Керстін продовжує ставити під сумнів його методи роботи, і каже: «Ти роби свою роботу, а я буду робити свою, добре?».

? – Що Керстін повинна зробити в цій ситуації?

– Чи є в цьому сценарії якісь тривожні сигнали?

– Чи правильно, що Superservice запросила субпідрядника на різні навчальні заходи?

Варто ризикувати

Йоакім працює в компанії Global Music AB, яка організовує різні концерти та фестивалі. На майбутній фестиваль їм вдалося запросити деяких з найвідоміших артистів світу, тому вони очікують, що продаж квитків принесе великі гроші. Останнім часом справи компанії йшли не дуже добре, тому їм дуже потрібно, щоб фестиваль став успішним.

Артисти заброньовані, все обладнання підготовлено – єдине, чого бракує, це місце для проведення. Йоакім отримав дозвіл від поліції, і тепер залишається лише затвердити відповідне місце, але досі всі місця були відхилені. Час спливає, і він починає все більше відчайдушно шукати рішення.

Одного дня він зв'язується з муніципальним чиновником, який рекомендує велике поле, яке раніше використовувалося як аеропорт і яке стояло порожнім протягом декількох років. Йоаким вважає, що це ідеальний варіант, і запитує, що потрібно для отримання дозволу. Чиновник відповідає, що може надати Йоакіму дозвіл, але очікує, що Global Music AB буде спонсорувати його додаткову діяльність. Він розповідає, що він і його друзі мають невеликий фургончик з їжею, і пропонує їм продавати свою їжу на фестивалі безкоштовно та отримувати фінансову допомогу в обмін на те, що вони будуть носити футболки з логотипом Global Music AB. Чиновник також буде рекламувати фестиваль усіма можливими способами в муніципалітеті. На думку Йоакіма, це невелика ціна за порятунок компанії від можливого банкрутства, але він все одно каже, що повернеться після обговорення пропозиції зі своїми колегами.

? – Про що повинен думати Йоаким у цій ситуації і як йому слід діяти?

– Чи є якісь ризики в цій ситуації, яка є вигідною для обох сторін, оскільки вона не передбачає додаткових витрат для Йохана?

– Чи було б інакше, якби обидві сторони працювали у приватному секторі?

Сумнівні внески

Гертруда нещодавно почала працювати відповідальною за дотримання нормативних вимог у компанії Nano, яка імпортує мінерали, що використовуються в IT та технологіях. Одного дня на адресу служби викриття порушень надходить електронний лист, що стосується найважливішого субпідрядника компанії – відомої гірничодобувної компанії в одній з африканських країн. Згідно з електронним листом, видобуток мінералів здійснюється неетичним способом, що має дуже негативний вплив на місцеве населення. Також у листі зазначається, що субпідрядник надає значні внески на користь некомерційної організації, заснованої дочкою прем'єр-міністра. Гертруда у своїй попередній роботі займалася внутрішніми розслідуваннями на складних ринках, тому вирішує відвідати це місце. Вона сподівається з'ясувати всі обставини та переконатися, що субпідрядник дотримується антикорупційної політики Nano.

Гертруда починає з того, що зв'язується з інформатором, який надсилає документацію, що містить транзакції між субпідрядником та некомерційною організацією. Переглядаючи рахунки-фактури від субпідрядника, Гертруда виявляє, що Nano було надмірно виставлено рахунки. Схоже, що різниця була потім виплачена як внесок до некомерційної організації. Гертруда відразу ж дуже обурюється і вирішує, що їй потрібні більш вагомі докази, перш ніж піднімати це питання перед головним юристом і генеральним директором Nano.

Гертруда зв'язується з правлінням некомерційної організації та просить надати їй фінансову звітність фонду. Правління заявляє, що це конфіденційна інформація, яку вони категорично не хочуть показувати, і посилається на те, що Гертруда представляє іноземну компанію. Гертруда обурюється і намагається вказати, що Nano має обов'язок розібратися в цій ситуації. У цей момент дзвонить телефон, і голова правління повідомляє їй, що це звичайна практика для всіх компаній, які хочуть імпортувати мінерали, і зазначає, що правління Nano вже про це знає.

Як Гертруді слід діяти в цій ситуації?

– Чи можна робити пожертви на користь такої благодійної організації?

Загублена фактура

Компанія Superväg AB нещодавно уклала контракт з невеликим муніципалітетом. Контракт стосується інфраструктурного проекту, спрямованого на поліпшення транспортного сполучення та створення зелених зон для підвищення привабливості муніципалітету. Йозеф отримав посаду фінансового директора муніципалітету і працював над проектом з самого початку, де все йшло згідно з бюджетом і графіком.

Коли настає час для Йозефа йти у відпустку, він намагається закінчити роботу, яка залишилася незавершеною. Тоді він помічає рахунок, який згідно з відпускною процедурою був пересланий йому, але насправді мав бути надісланий керівнику проекту в муніципалітеті.
З даних рахунку-фактури випливає, що компанія Superväg AB спонсорувала місцеву хокейну команду, а також відремонтувала ресторан і конференц-зали в муніципалітеті. Йозеф знає, що Superväg AB є спонсором хокейної команди, але не розуміє причини таких високих сум або проведених ремонтів. Він відчуває, що щось не так, оскільки це зовсім не пов'язано з жодним із проектів, які виконувала компанія Superväg AB. Під час розмови з керівником вона також виявляє занепокоєння з приводу рахунку-фактури і каже, що буде розпочато внутрішнє розслідування. Керівник хвалить Йозефа за його ретельність, але наполягає, щоб він залишив роботу і пішов у відпустку.

Повернувшись на роботу після відпустки, Йозеф намагається з'ясувати, що сталося, але, здається, з'ясувати нічого. Рахунок, здається, зник і не фігурує в бухгалтерському обліку, але, за словами керівника, його було знищено через помилку в рахунку. Йозеф шкодує, що не зробив копію рахунку перед відпусткою, але тепер йому доведеться просто довіритися керівнику.

Як би ви вчинили на місці Йозефа?

– Чи може Йозеф довіряти своєму начальнику і рухатися далі?

– Якби була копія рахунку-фактури, чи міг би Йозеф вчинити інакше?

Нова галузь

Ерік вже кілька років працює в державній установі. Останнім часом він все більше цікавиться роботою в приватному секторі, оскільки вважає, що його нинішня посада обмежує його потенціал. Ерік вважає, що в приватному секторі він матиме більше свободи для прийняття власних рішень і зможе повною мірою реалізувати свій творчий потенціал, чого йому бракує на нинішній посаді.

Одного дня Ерік отримує повідомлення про пропозицію нової посади від рекрутера приватної компанії, яка працює в тій самій галузі, що й державна установа. Ерік вважає, що ця посада звучить дуже цікаво і є викликом, і вірить, що він зможе використати свій досвід, набутий в державній установі. Тому він надсилає заявку і отримує запрошення на співбесіду.

Спочатку під час співбесіди все йде дуже добре, але через деякий час Ерік починає відчувати все гірше і гірше. Схоже, що компанія хоче найняти Еріка головним чином для того, щоб він міг поділитися конфіденційною інформацією, яку він отримав під час роботи в державному органі. Інтерв'юер кілька разів наголошує, яким важливим ресурсом Ерік буде для компанії, оскільки він добре обізнаний з діяльністю держави і знає, як державні органи працюють з подібними питаннями. Звичайно, Ерік розуміє, що це може бути перевагою, але він боїться, що якимось чином може порушити правила.

– На які фактори Ерік повинен звернути особливу увагу в цій ситуації?

– Чи повинен Ерік погодитися на цю посаду?

– Якщо він прийме пропозицію, чи є щось особливе, про що йому слід пам'ятати?

Найкращий кандидат

Протягом останніх років Аксель обіймав політичну посаду і відігравав провідну роль у партії, яка зосереджувалася на охороні здоров'я, сфері, в якій він працював протягом багатьох років. Незважаючи на це, він змушений залишити свою посаду в партії, оскільки не користується популярністю серед виборців.

Аксель продовжує підтримувати хороші стосунки з колишніми колегами з часів до партії. Одного дня він дізнається, що його колишній колега Маттіас, який сьогодні працює керівником медичної групи, саме збирається розпочати набір персоналу. Згідно з оголошенням про вакансію, підрозділ Маттіаса шукає нового керівника відділу зв'язків з громадськістю. Аксель вважає, що він ідеально підходить для цієї ролі, і відразу ж надсилає Маттіасу електронного листа. Вони домовляються про зустріч, в результаті якої Аксель отримує посаду відповідно до домовленості.

Коли з'явилася інформація про призначення Акселя, це викликало бурю в ЗМІ. Перехід з високої політичної посади на нову посаду у великій медичній корпорації викликав подив у багатьох. Під сумнівом опинилися як сам процес найму, так і неупередженість Акселя на новій посаді. Зокрема, стверджувалося, що його обрали завдяки його зв'язкам, а не компетентності. Крім того, критикують його ідеологічні зв'язки та здатність бути об'єктивним.

– Що може бути проблематичним у такому процесі працевлаштування?

– Чи є щось, про що Маттіас міг би подумати, щоб уникнути критики?

Високий рівень довіри

Марі працює в муніципалітеті вже майже десять років і почувається там як риба у воді. Останній рік муніципалітет був повністю зайнятий плануванням будівництва нової школи в муніципалітеті. Переговори з різними будівельними компаніями тривали довгий час, і нарешті було укладено угоду. Проект кілька разів відкладався, і мешканці муніципалітету критикували роботу муніципалітету, оскільки вони дуже потребують нової школи. Тому угода була особливо важливою, і працівники муніципалітету відчувають полегшення, що робота може розпочатися. Марі та її колеги вирішують відсвяткувати це після роботи.

Увечері Марі та її колеги обговорюють, чому закупівлі затягнулися настільки довго, і висувають різні припущення, не дійшовши до розумної відповіді. Наступного дня Марі піднімає це питання наодинці з керівником, з яким вона давно має добрі стосунки. Керівник пояснює, що закупівля затягнулася, тому що він хотів дочекатися, коли компанія Bygg Nu AB стане доступною. Коли Марі запитує, чому він хотів найняти саме цю компанію, керівник відповідає, що його племінник є власником компанії і що він зобов'язаний зробити послугу своїй сестрі. Наостанок він додає, що Марі є єдиною людиною, яка знає про це, і що вона повинна зберегти це в таємниці.

Марі відчуває себе некомфортно, і її інтуїція підказує їй, що вона повинна розповісти правду. У муніципалітеті є добре налагоджений канал для викривачів, де можна анонімно повідомляти про порушення, тому вона розглядає можливість скористатися ним. З іншого боку, вона побоюється, що їй буде неможливо зберегти анонімність. По-перше, тому що керівник сказав, що тільки вона отримала цю інформацію, а по-друге, тому що втручання може призвести до допиту відповідних осіб. Вона боїться репресій і того, що її будуть ігнорувати як керівник, так і колеги. Втрата контракту викличе
велике розчарування і гнів серед колег. Водночас для муніципалітету важливо не втратити довіру мешканців.

?

– Як Марі слід діяти в цій ситуації?

– Як муніципалітет повинен поводитися з інформацією, якщо Марі вирішить подати сигнал тривоги?

– Що може зробити муніципалітет, щоб уникнути подібних ситуацій у майбутньому?

Послуги та взаємні послуги

Група DV нещодавно відкрила місцевий офіс у Швеції, і через жорстку конкуренцію на ринку їй знадобився час, щоб розпочати свою діяльність.
Анніка, яка є керівником офісу, дізналася, що незабаром буде оголошено публічний тендер, який може перетворити негативні показники компанії на прибуток. Вона розпитує навколо і врешті-решт дізнається ім'я чиновника, який буде відповідальним за тендер. Анніка відразу ж шукає інформацію про цього чиновника і виявляє, що це її старий однокурсник з університетських часів. Вона надсилає чиновнику електронного листа і каже, що було б приємно зустрітися.

Через тиждень вони зустрічаються за вечерею в шикарному ресторані. Анніка розповідає про скрутне фінансове становище компанії і про те, що зараз вони шукають нові можливості для бізнесу. Тоді чиновник, заради старої дружби, повідомляє, що незабаром буде великий тендер. Анніка обережно запитує про подробиці, і чиновник відповідає, що він, можливо, міг би розробити вимоги, які б відповідали саме DV-групі. Однак за це чиновник хоче, щоб компанія відремонтувала студентську квартиру його сина, що є невеликим завданням. Анніка вважає, що продовжувати далі не зовсім правильно, але водночас вона знає, що іноді так буває, і це насправді є надзвичайною ситуацією.

Незабаром після того, як стало відомо про те, що контракт отримала група DV, Вільям, відповідальний за дотримання нормативних вимог у головному офісі, отримує тривожну інформацію про те, що з закупівлею щось не так. Співробітник групи DV зв'язався з ним і повідомив, що виконував роботи в квартирі сина чиновника і що з'явилося ім'я Анники.

Співробітник погрожує повідомити про це ЗМІ, якщо DV-група не вирішить цю ситуацію. Він наголошує, що як інформатор хоче, щоб його особистість була захищена конфіденційністю, і хоче, щоб Вільям це забезпечив, оскільки DV-група не має системи викриття порушень.

– Про що Вільям повинен подумати в першу чергу?

– Як слід поводитися з викривачем?

– Чи існує правовий захист для співробітника, який є викривачем?

– Які наслідки має відсутність системи викриття порушень у групі DV?

Обідня зустріч

Джеймі працює у відділі комунікацій великої будівельної компанії. Одного дня, коли він вийшов у місто пообідати, він зустрів керівника відділу комунікацій у вишуканому ресторані. Він підходить, щоб привітатися, і бачить, що вона сидить разом із державним службовцем, з яким вони раніше контактували в рамках різних тендерів. Обід виглядає дружнім, вони сміються і легко розмовляють. Тому Джеймі вирішує не підходити, а лише махає рукою і продовжує йти. Адже вони все одно незабаром побачаться в офісі, а в нього мало часу.

Перед тим, як Джеймі збирається піти, він бачить, що керівник бере рахунок і, здається, платить як за себе, так і за співробітника. Джеймі вважає, що це трохи дивно, але він не знає обставин зустрічі, і, зрештою, керівник відділу комунікацій час від часу відвідує ділові обіди. Джеймі думає, що, можливо, він надто аналізує ситуацію, і тоді було б нерозумно ризикувати хорошими стосунками з керівником. Водночас він розмірковує над порадою керівника відділу комплаєнсу щодо доброчесності та етики на робочому місці та новим каналом для викривачів, який запустила будівельна компанія. Він вагається, як вчинити, і згадує, як погано все склалося на його попередньому місці роботи, коли його колега намагався повідомити про порушення.

–Чи повинен Джеймі діяти в цій ситуації, і якщо так, то як?

– Які є тривожні сигнали в цій ситуації?

Бізнес і розваги

Адріан працює операційним директором у компанії Möblering AB, яка продає різні види меблів. Компанія вже давно закуповує ліжка в іншої компанії під назвою Good Sleep. Good Sleep має головний офіс у Швеції, але більша частина виробництва здійснюється на їхньому заводі в Німеччині.

Протягом останніх місяців Адріан та його колеги були досить незадоволені ліжками від Good Sleep, оскільки отримали кілька скарг від своїх клієнтів щодо якості. Тому Адріан зв'язується з Нікласом, який є менеджером з роботи з клієнтами в Good Sleep, щоб запитати, чому якість погіршилася. Ніклас вибачається і пропонує Адріану поїхати на завод у Німеччині, щоб перевірити виробництво.
Наступного дня Адріан отримує електронного листа з темою «Запрошення на поїздку до Німеччини для клієнтів».

Ніклас і Адріан дуже добре знають один одного, оскільки компанія Möblering AB вже давно є клієнтом Good Sleep. Одним із їхніх спільних інтересів є футбол, тому Ніклас пропонує їм сходити на футбольний матч, коли вони будуть у Німеччині, оскільки саме тоді гратиме їхня улюблена команда. Він пояснює, що керівник німецького заводу також є футбольним уболівальником, і пропонує запросити його на матч, щоб вони могли поспілкуватися в невимушеній обстановці.

Good Sleep покриває всі витрати під час подорожі, включаючи два ночі в готелі, а також обід і вечерю протягом трьох днів. Едріан з нетерпінням чекає на поїздку і вважає, що це звучить занадто добре, щоб бути правдою. Тому він вирішує обговорити поїздку зі своєю начальницею, яка є генеральним директором компанії, і вона дає Едріану зелене світло на поїздку. Звичайно, важливо, щоб вони перевірили виробництво ліжок, щоб знову підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Чи правильно Адріан прийняв пропозицію про поїздку?

– Чи є якісь частини поїздки, які, на вашу думку, прийнятно/неприйнятно запропонувати?

– Що ви думаєте про міркування начальника?

Цінні поради

Сара працює бізнес-девелопером у Fri Kunskap, приватній компанії, яка управляє середніми школами по всій Швеції. На сьогоднішній день вони відкрили п'ять різних середніх шкіл з успішною концепцією. Деякий час тому Сара зв'язалася з муніципалітетом щодо придбання землі для будівництва нової школи. Це виявилося складніше, ніж очікувалося, і досі їм не вдалося знайти підходящу ділянку.

Одного дня Сара отримує повідомлення від свого друга, який працює в муніципалітеті, який повідомляє їй про велику ділянку землі, розташовану поблизу лісу та поруч із автобусною зупинкою.
Земля довгий час стояла пусткою, але має очевидно привабливе розташування в місті, що швидко розширюється. Друг розповідає, що земля належить приватній особі, але допомагає Сарі зв'язатися з власником. Сара дякує за допомогу і зв'язується з власником земельної ділянки.

Через кілька тижнів бізнес-плани готові. Тоді до Сари знову звертається друг, який хоче отримати «винагороду за пошук» як подяку за підказку про ділянку. Сара думала, що друг просто хотів бути добрим і допомогти їй, і тепер вагається, чи повинна вона давати щось натомість.

?

– Як Сара повинна вчинити в цій ситуації?

– Чи може вона продовжувати укладати угоду?

– Чи має значення, що Сара є подругою муніципального службовця?

Пропозиція від хорошого друга

Анжеліка вже кілька років працює особистим асистентом у муніципалітеті. Вона любить свою роботу і, перш за все, цінує всіх цікавих людей, яких зустрічає щодня. Останнім часом вона подружилася з Леною, особистим асистентом якої вона є. Вони приблизно одного віку і мають багато спільних інтересів, зокрема любов до природи.

Коли вони зустрічаються, Анжеліка завжди бере Лену на довгі прогулянки, де вони зазвичай розмовляють про все на світі. Лєна потребує допомоги лише останні два роки, а до цього її життя було дуже схожим на життя Анжеліки. Вона часто сумує за своєю хатинкою в горах в Оре, куди вона завжди їздила на гірськолижні канікули взимку, але яка зараз майже завжди стоїть порожня. І Анжеліка, і Лена люблять кататися на лижах, тому це постійна тема для розмов під час їхніх прогулянок.

Одного дня, коли вони знову заговорили про котедж, Лена запропонувала Анжеліці безкоштовно користуватися котеджем зі своєю родиною стільки, скільки вона захоче. Адже він стоїть порожній більшу частину року, а оскільки Лена й Анжеліка налагодили такі добрі стосунки, Лена вважає, що це єдиний спосіб висловити свою вдячність. Вони рідко мають час спілкуватися у вільний час, але обидві стверджують, що їх пов'язує дуже міцна особиста дружба. Анжеліка дуже радіє цій пропозиції і з задоволенням поїде до Оре час від часу. Вона не бачить нічого дивного в тому, щоб позичити будинок для відпочинку у подруги, адже вона вже робила це у кількох інших своїх подруг раніше.

?

–Чи є якісь тривожні ознаки в цій ситуації?

– Де проходить межа того, що є прийнятним у дружбі, яка розвивається через сервіс?

Дві пташки одним каменем

Протягом десяти років Рафаель працював керівником відділу в компанії Teknikfantasi AB, яка виробляє моделі телефонів, як мобільних, так і стаціонарних. Останніми роками Рафаель відповідає за відділ, який виробляє стаціонарні телефони, і оскільки попит на них досить обмежений, не так багато компаній постачають деталі, необхідні для їх виробництва. Це означає, що всі в цій галузі дуже добре знають один одного.

Технічна фантазія має одного і того ж постачальника клавіатур з тих пір, як Рафаель почав працювати в компанії, і тому він розвинув міцну дружбу з менеджером з роботи з клієнтами постачальника, Мансом. У них багато спільних інтересів, і вони часто спілкуються в неробочий час, зокрема на полі для гольфу.

Компанія, в якій працює Манс, іноді організовує конференції для своїх клієнтів у різних місцях Швеції, і цього року конференція відбудеться в готелі поблизу літнього будинку Манса. Конференція триватиме два дні, і всім клієнтам пропонується проживання в готелі з четверга по п'ятницю. Коли Манс і Рафаель обговорюють майбутню поїздку за тиждень до конференції, Манс пропонує їм залишитися трохи довше і переночувати в його літньому будинку в суботу. Тоді друзі встигнуть пограти в гольф, перш ніж їхати додому. Рафаель вважає, що це чудова ідея, і не бачить нічого дивного в тому, що він ночує у свого друга. Адже він дуже добре знає сім'ю Манса і вже бував у їхньому літньому будинку раніше.

Чиє якісь тривожні сигнали в цій ситуації?

- Чи нормально, що Рафаель ночує у Манса, якщо він сам оплачує поїздку?
- Чи було б нормально, якби Рафаель сам не брав участі в тендері на вибір постачальника?
- Що може зробити компанія, щоб переконатися, що співробітники розрізняють особисті та ділові стосунки?

Зручно і добре

Агнета працює керівником проектів у відділі інфраструктури невеликої громади. Кількість населення в громаді довгий час була низькою, але в останні роки почала зростати все швидшими темпами. Зі збільшенням кількості промислових підприємств і вищим попитом на робочу силу, попит на житло також зріс. Тому муніципалітет значно розширився і побудував нові житлові райони, магазини, лікарні та школи. Це створило великий тиск на роботу муніципалітету, і не в останню чергу на роботу з містобудування та інфраструктури.

Агнета та її колеги зараз працюють над проектом, який стосується розширення громадського транспорту та створення нової автобусної лінії. Оскільки місто раніше рідко потребувало подібних проектів, відділ відчуває брак певних компетенцій. Вони досить швидко приходять до висновку, що їм потрібен фахівець, який вміє працювати з географічними інформаційними системами, щоб визначити місця, які найкраще підходять для нових автобусних зупинок. Єдиний, хто володіє цією системою в муніципалітеті, — це Густав, але його знання дуже обмежені. Тому вони починають шукати людину з кращими знаннями, але яка не буде занадто дорогою.

Агнета відразу згадує про свого сина та його однокласників, які навчаються на останньому курсі інженерної програми. Вона знає, що вони з радістю допоможуть у проекті за невелику суму і точно виконають роботу краще, ніж Густав. Для муніципалітету це буде набагато дешевше, ніж наймати
експерт, і робота, ймовірно, буде виконана не гірше. Вони раніше працювали зі студентами в муніципалітеті, і Агнета вважає, що це буде чудовим досвідом і кроком у трудове життя для її сина та його друзів. Виграш для всіх, чи не так?

Чи є якісь застереження щодо цієї ситуації?

– Чи може Агнета залучити студентів до цього проекту, чи їй слід вона повинна найняти професіонала?

П'ять швидких

1 Постачальник пропонує своїм клієнтам знижку 25% за рекомендацію в оферті. Ви давно співпрацюєте з постачальником і стали хорошими друзями завдяки роботі.

– Чи бачите ви якісь ризики в цій ситуації? Якщо так, то які?

2 Будівельна компанія щойно завершила ремонт житла і має залишки матеріалів, за які клієнт не отримав рахунок. Ви ремонтуєте свою дачу і дуже потребуєте цих залишків матеріалів.

– Чи бачите ви якісь ризики в цій ситуації? Якщо так, то які саме?

3 За кілька тижнів буде Різдво, і один із постачальників компанії надіслав різдвяні подарунки у вигляді квитків у кіно всім працівникам відділу маркетингу. Ви, як керівник відділу маркетингу, не впевнені, як вчинити.

– Чи бачите ви якісь ризики в цій ситуації? Якщо так, то які саме?

4 Зараз середина червня, і незабаром люди почнуть йти у відпустку. Тому один із постачальників компанії розсилає літні подарунки всім співробітникам відділу закупівель. Ви працюєте у відділі закупівель і знаєте, що компанія саме оцінює цього постачальника в процесі закупівель. Схоже, колеги раді подарунку, але ви трохи скептично налаштовані.

– Чи бачите ви якісь ризики в цій ситуації? Якщо так, то які саме?

5 Компанія організовує семінар, на який запрошує різних представників галузі для обговорення питань інфраструктури. Серед запрошених спікерів є високопоставлений політик. Організатор заходу підготував для кожного спікера подарунковий пакет, що містить безкоштовний проїзний квиток на громадський транспорт та квіти, як подяку за участь.

– Чи бачите ви якісь ризики в цій ситуації? Якщо так, то які?

ПИТАННЯ ТА ЗАМОВЛЕННЯ МАТЕРІАЛІВ

Для отримання додаткової інформації про публікації та матеріали IMM відвідайте веб-сайт www.institutetmotmutor.se.

Якщо ви хочете дізнатися більше про роботу IMM або зацікавлені стати членом-спонсором, звертайтеся до нашого секретаріату.

INSTITUTET MOT MUTOR

Офіс IMM знаходиться в Стокгольмській торговій палаті.
Контактна особа: Хаят Ібрагім, генеральний секретар
Адреса: Box 16050, 103 21 Стокгольм
Тел.: 08-555 100 45
Електронна пошта:info@institutetmotmutor.se Веб-сайт: www.institutetmotmutor.se