

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Л. Чеглакова, П. Смирнов</i> ЛИДЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ВНУТРЕННЯЯ ИНИЦИАТИВА ПО РАЗВИТИЮ ИНКЛЮЗИИ В СБЕРЕ	9
<i>Т. Ветрова, А. Шлыков</i> ЗЕЛЕНЬ В БАНКЕ: КАК ВТБ ВЫВЕСТИ ЭКОПРОЕКТ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ.....	21
<i>А. Лебедев, С. Смельцова</i> ОБЩЕЕ БУДУЩЕЕ. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК В X5 GROUP	33
<i>А. Лебедев, В. Варданыч</i> РЕТЕЙЛ С ЗАБОТОЙ О ПРИРОДЕ: ДОСТАВКА ГОТОВОЙ ГОРЯЧЕЙ ЕДЫ В ОБОРОТНОЙ ТАРЕ КОМПАНИЕЙ «ВКУСВИЛЛ»	45
<i>А. Веселова, С. Смельцова, Е. Сидорова</i> ПРОЕКТ ВЮСАД «ЖИВИ БЕЗ СТРАХА» В ПОИСКАХ НОВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ.....	57
<i>Л. Чеглакова, Е. Чистова</i> ИНКЛЮЗИЯ В «ВЫМПЕЛКОМЕ»: ОТ АДАПТАЦИИ ПРОДУКТА И СЕРВИСА К ВОПРОСАМ ТРУДОУСТРОЙСТВА	67
<i>С. Похилько</i> ВЛИЯНИЕ ESG НА РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ «МАНГАЗЕЯ МАЙНИНГ». СОЦИАЛЬНЫЙ ФАКТОР.....	83
<i>Е. Макеева, И. Ивашковская</i> ИНТЕГРИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ «ФОСАГРО»: АДАПТАЦИЯ К МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ.....	101

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№ п/п	Кейс	Предметные области					
		ESG	Финансовый менеджмент	Маркетинг	Стратегический менеджмент	Логистика и управление цепями поставок	Управление человеческими ресурсами
1	Лидеры нового поколения: внутренняя инициатива по развитию инклюзии в Сбере	●			●		●
2	Зелень в банке: как ВТБ вывести экопроект на новый уровень	●		●	●		
3	Общее будущее. Повышение экологической устойчивости цепочки поставок в X5 Group	●			●	●	
4	Ретейл с заботой о природе: доставка готовой горячей еды в оборотной таре компанией «ВкусВилл»	●			●	●	
5	Проект BIOCAD «Живи без страха» в поисках новой модели развития	●		●	●		
6	Инклюзия в «ВымпелКоме»: от адаптации продукта и сервиса к вопросам трудоустройства	●			●		●
7	Влияние ESG на развитие кадровой и инвестиционной политики золотодобывающей компании «Мангазея Майнинг». Социальный фактор	●			●		●
8	Интегрированная отчетность «ФосАгро»: адаптация к международным стандартам	●	●		●		

Под словосочетанием «предметные области» в этой таблице не подразумеваются какие бы то ни было конкретные учебные курсы, преподаваемые в Высшей школе бизнеса ВШЭ или в каких-либо других бизнес-школе или университете. Это обобщенные области, в границах которых могут существовать учебные курсы различного уровня и направленности. Задача этой таблицы — дать преподавателям примерные рекомендации и ориентиры относительно применимости кейсов в границах названных предметных областей с точки зрения авторов сборника.

ВВЕДЕНИЕ

Данный сборник кейсов продолжает масштабный проект по созданию кол-лекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ. Сборник является одним из ключевых результатов образовательного проекта Центра управления устойчивым развитием компаний Высшей школы бизнеса ВШЭ, реализуемого в рамках стратегического проекта «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста» программы «Приоритет-2030». Кейсы, вошедшие в сборник, основаны на реальных ситуациях, с которыми столкнулись ведущие российские компании при реализации инициатив и практик в области устойчивого развития и ESG. Данные кейсы представляют особый интерес для использования в образовательном процессе в российских университетах, поскольку они учитывают специфику российского контекста и уникальный опыт российского бизнеса.

Кейсы подготовлены преподавателями Высшей школы бизнеса ВШЭ и других подразделений НИУ ВШЭ, имеющими обширный опыт использования кейс-метода в преподавании своих дисциплин, в сотрудничестве с компаниями СберБанк, Банк ВТБ, X5 Group, «ВкусВилл», ВЮСАД, «ВымпелКом», ГК «Мангазея» и «ФосАгро». В нескольких кейсах сотрудники компаний

выступили соавторами. Значительная часть авторов кейсов прошли обучение по уникальной программе, реализованной в 2020–2021 годах совместно Высшей школой бизнеса ВШЭ и крупнейшей в мире платформой-агрегатором учебных кейсов The Case Center (Великобритания), и имеют международные сертификаты. Глубокая экспертиза авторов позволила создать качественный и методологически выверенный контент, имеющий высокую практическую ценность как для преподавателей университетов и бизнес-школ, так и для инструкторов по внутреннему обучению сотрудников компаний.

Для кейсов сборника выбран формат компакт-кейсов, который в отличие от полноформатных кейсов позволяет использовать кейс как элемент интерактивного занятия, так как не требует в большинстве случаев глубокой предварительной проработки темы студентами и длительного времени на ознакомление с текстом. В то же время данный формат способствует эффективной проработке проблемно ориентированных задач с применением системного подхода, что формирует критическое и системное мышление, которое относится к ключевым компетенциям современного менеджера.

Возрастающая значимость различных аспектов устойчивого развития

на национальном, региональном и организационном уровнях делает своевременным и необходимым создание учебно-методических материалов, позволяющих знакомить студентов и слушателей с передовыми практиками российских компаний. Предшествующим подобным изданием, описывающим и обобщающим опыт российских компаний, является сборник бизнес-кейсов «Использование инструментов КСО¹ для построения успешного бизнеса», разработанный и опубликованный в 2011 году Ассоциацией менеджеров. Однако более чем за десятилетие изменились ожидания стейкхолдеров от ответственного подхода к ведению бизнеса, изменилась внешняя среда, а следовательно, изменились стратегии и практики, используемые компаниями для удовлетворения этих ожиданий. Таким образом, данный сборник восполняет существенный пробел и создает базу для дальнейшего, более глубокого, погружения в проблематику устойчивого развития и ESG в России.

Авторы сборника, фокусируясь на проблематике устойчивого развития и ESG, смогли охватить широкий перечень предметных областей менеджмента, включая стратегический и операционный менеджмент, управление цепями поставок и логистику, маркетинг

и управление брендами, управление человеческими ресурсами и корпоративную культуру. Важно, что среди компаний, представленных в кейсах, российские лидеры ESG-повестки.

Сборник предназначен для преподавателей университетов и бизнес-школ, реализующих дисциплины на программах бакалавриата, магистратуры, MBA и дополнительного профессионального образования. Каждый кейс сопровождается специально разработанными методическими указаниями для преподавателей, помогающими использовать его в образовательном процессе. Преподаватели, заинтересованные в использовании кейсов в рамках своих дисциплин, могут запросить данные методические указания в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ через форму заказа на странице gsb.hse.ru/csc/collection или по электронной почте cases@hse.ru.

Выражаем глубокую благодарность руководителям и экспертам компаний, предоставившим необходимую информацию, а также принявшим участие в разработке кейсов. Также выражаем признательность и благодарность рецензентам сборника и сотрудникам, принимавшим участие в технической подготовке материалов для публикации. Отдельная благодарность руко-

¹ КСО — корпоративная социальная ответственность.

водителю Национального ресурсного центра учебных кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ Андрею Старкову за организационное и методическое сопровождение авторов на всех эта-

пах разработки кейсов и подготовки сборника к печати. Искренняя благодарность всем авторам кейсов за их энтузиазм, вовлеченность и профессионализм!



АННА ВЕСЕЛОВА

Директор Центра управления
устойчивым развитием компаний
Высшей школы бизнеса ВШЭ

Кейс № 0041-1-1

ЛИДЕРЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ:
ВНУТРЕННЯЯ ИНИЦИАТИВА
ПО РАЗВИТИЮ ИНКЛЮЗИИ В **СБЕРЕ**

Л. Чеглакова, П. Смирнов

«Особенный банк» — это проект в структуре СберБанка, посвященный развитию инклюзии в банковском секторе. За 6 лет удалось разработать инструменты доступности для клиентов с различными особенностями здоровья и доказать привлекательность сегмента для продвижения финансовых услуг. Перед Викторией Кравцовой, героиней кейса, руководителем направления «Особенный банк», в 2022 году стоит задача масштабировать проект в условиях ограниченных ресурсов и вовлечь в него другие функциональные службы СберБанка и заинтересованные стороны за его периметром.

Учебный кейс снабжен методическими указаниями для преподавателей (регистрационный номер 0041-1-2). Получить доступ к методическим указаниям можно на странице gsb.hse.ru/csc/collection. По вопросам использования кейсов обращайтесь по адресу электронной почты cases@hse.ru.

Виктория Кравцова, руководитель направления «Особенный банк» в структуре розничного блока Сбербанка (см. приложение), перед встречей с руководителем кластера «Социальные решения» Анной Нестеровой была озабочена вопросом: кого из других функциональных служб Сбербанка стратегически необходимо вовлечь в процесс по развитию проекта доступности услуг банка для клиентов с инвалидностью? И как выстроить коммуникацию с этими службами в условиях agile-менеджмента, когда каждая

служба одновременно работает с массой других инициатив, часть из которых имеют высокий потенциал дохода и высокий приоритет важности? Так же, как на старте проекта по инклюзии 6 лет назад, для масштабирования проекта и поиска новых решений команде проекта нужен план поддержки вовлеченности заинтересованных сторон внутри и за периметром банка, чтобы развивать доступность сервисов для особенного клиентского сегмента в условиях ограниченных ресурсов (исполнителей, бюджетов и времени).

НАЧАЛО: ПОИСК РЕШЕНИЙ ДЛЯ КЛИЕНТОВ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ

СберБанк является крупнейшим банком в России и за рубежом. Его региональная сеть включает около 14 тыс. офисов в 83 субъектах РФ. По данным на 2021 год, доля Сбера на рынке потребительского кредитования составила 36,7%, на рынке депозитов — 45%. Экосистема Сбера включает банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, медсервисы, электронную коммерцию и др. Совокупно во всех компаниях экосис-

темы трудятся 276 тыс. сотрудников, обслуживающих более 107,2 млн частных и 3 млн корпоративных клиентов¹.

Тема инклюзии разрабатывается в структуре Сбера с 2016 года в рамках розничного блока. Проект начинался с инициативы двух сотрудников, взявших за то, чтобы показать бизнесу и общественности, что люди с инвалидностью и их окружение — это значимый сегмент, потребности которого важно учитывать.

¹ Данные компании на 2022–2023 годы.

По статистике последних лет, в России инвалидность имеют порядка 11–12 млн человек¹. К аудитории проекта относятся еще 23 млн человек в возрасте 65+², которым также нужен особый доступный клиентский сервис.

В партнерстве с платежной системой Mastercard в 2016 году был проведен анализ барьеров доступности банковских сервисов для людей с инвалидностью. Инициаторы проекта шаг за шагом обсуждали дорожную карту со всеми возможными контрагентами, но поняли, что привлекать единомышленников по одному неэффективно. Нужен был прорывной шаг, чтобы поднять статус проекта и получить поддержку.

Команду вдохновил опыт Barclays, крупнейшего банка Великобритании. В 2013 году Barclays решил стать самой доступной и инклюзивной компанией страны для своих заказчиков, клиентов и коллег, обосновав коммерческую выгоду от работы с особым сегментом. Следуя примеру Barclays, для привлечения внимания к масштабному, но тогда еще некоммерческому проекту

инклюзии в 2016 году инициаторы использовали ход, созвучный практике «пойти на гемба», вошедшей в производственную систему Сбербанка из Дао Toyota. Идея заключалась в том, что глава Сбербанка Герман Греф попытается получить кредит в одном из московских отделений банка в специальном костюме GERT³ и таким образом проверит доступность сервисов банка для людей с особенностями здоровья. В нем Герман Греф практически не мог видеть и слышать. «Крупные цифры я видел, но совершенно не видел монитор — видел только светлое пятно. Видел только размытое очертание лица девушки, которая со мной разговаривала. <...> Думаю, что обязательно нужно, чтобы сотрудники, которые работают с инвалидами, сами проводили какое-то время в этих костюмах, чтобы почувствовать на себе», — сообщил Греф своим сотрудникам и журналистам по окончании эксперимента⁴.

Эксперимент вызвал широкий резонанс: о визите председателя правления в московский офис в костюме

¹ Положение инвалидов // Федеральная служба государственной статистики : сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13964> (дата обращения: 10.07.2023).

² Численность населения Российской Федерации по полу и возрасту. На 1 января 2022 года. Статистический бюллетень // Федеральная служба государственной статистики : сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2022.pdf (дата обращения: 10.07.2023).

³ Костюм позволяет испытать различные сложности, с которыми может столкнуться человек, имеющий проблемы со здоровьем.

⁴ Глава Сбербанка оформил кредит в костюме, имитирующем инвалидность // Такие дела : сайт. URL: <https://takiedela.ru/news/2016/12/03/igra-v-imitaciu/>. Дата публикации: 03.12.2016.

GERT написали многие СМИ и соцсети, об эксперименте узнали клиенты и сотрудники СберБанка. Первая реакция общественности была неоднозначной, однако позже в пресс-службу пришли письма от актеров, блогеров, клиентов банка с признанием социальной значимости такого шага Сбера на пути к инклюзивной трансформации, сделанного публично первым лицом компании. Обратная связь в отношении эксперимента была осмыслена, а возможность прочувствовать на себе сложности клиента с особенностями здоровья использовали руководители сети продаж в разных городах. Был дан зеленый свет развитию проекта по инклюзии.

Следующий шаг был сделан при помощи аналитиков в том же 2016 году: на базе больших данных была составлена карта адаптации офисов Сбера по всей России в целях повышения их доступности. Как это было всегда при продвижении проекта, первыми за задачи брались неравнодушные к теме инклюзии люди. Большинство сотрудников, участвующих в создании IT-продуктов и доработке сервисов для различных клиентских сегментов, ранее не имели опыта личного взаимодействия с людьми с инвалидностью. Для демонстрации использования сервисов «Особенный банк» были организованы встречи с клиентами Сбера из особенного сегмента. Так, важным

импульсом к адаптации интернет-банка «СберБанк Онлайн» стала встреча с Анатолием Попко, незрячим экспертом в сфере невидимой доступности. Анатолий показал, как он пользуется приложением и какие у него возникают сложности. Далее Анатолий не раз консультировал разработчиков, и за несколько месяцев доступность приложения была выведена на новый уровень.

Виктория пришла в Сбер в 2017 году для работы с премиальным сегментом, но, видя интерес команды «Особенного банка» к работе с инклюзией, присоединилась к ней. Важным вкладом Виктории в проект стало обоснование привлекательности клиентского сегмента людей с инвалидностью в перечне стратегических сегментов банка. Чтобы доказать коммерческий потенциал сегмента, Виктория вместе с командой готовила презентацию для правления. Они привели факты, что 27% людей с инвалидностью в трудоспособном возрасте официально трудоустроены, располагают зарплатой и пенсией; операционный доход банка на одного клиента с инвалидностью равен среднему по банку; каждый четвертый клиент банка с инвалидностью — клиент премиального сегмента; рост пользования сервисами экосистемы за год у клиентов с инвалидностью показывает динамику на уровне 77%¹.

¹ Данные компании.

Со старта проекта прошло 6 лет, и по состоянию на ноябрь 2022 года уже более 8 млн людей с инвалидностью (более 70%) являются клиентами Сбера. Около 41 тыс. банкоматов Сбера (97%) оборудованы аудиовыходом для наушников и озвученными сценариями операций взноса, выдачи наличных и запроса баланса. 5,7 тыс. отделений банка доступны клиентам на колясках, а в 99 городах России работает

доставка карт для тех, кому затруднительно посещать офис банка. В 6 тыс. офисов доступен сервис удаленного перевода на русский жестовый язык, а в мобильном приложении реализован видеозвонок, с помощью которого незлышащие могут связаться с кол-центром на русском жестовом языке. Для каждого вида особенностей здоровья разрабатываются свои инструменты доступности.

РАБОЧИЕ БУДНИ: СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНАЛ «ОСОБЕННОГО БАНКА»

Сбер в 2020 году стал лидером рейтинга банков по качеству обслуживания клиентов с инвалидностью, по оценке Аналитического центра НАФИ¹. Создан крупнейший сервис такого рода в мире, масштаб которого не позволяет даже предположить, что все это — результат работы небольшой команды, созданной внутри розничного блока СберБанка в 2017 году.

Проект «Особенный банк», реализующий функции стратегического планирования, разработки, координации и аналитики действий по развитию

инклюзии, имеет 8 человек в штате, это лидер кластера, владелец продукта, 3 эксперта клиентского опыта, которые работают над доступностью процессов и каналов обслуживания, специалист по инклюзивным коммуникациям и 2 незрячих аналитика по цифровой доступности. Команда занимается организацией большого спектра вопросов по доступности:

- использованием русского жестового языка в офисах и интернет-банке;
- доставкой карт на дом маломобильным клиентам;

¹ Ведяхин А. Сбер возглавил рейтинг банков по качеству обслуживания людей с инвалидностью // СберБанк : сайт. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=e157d632-419d-41f8-9586-ff29acba4ee8&blockID=1303®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>. Дата публикации: 01.06.2021.

- взаимодействием с сетью продаж от адаптации физических офисов до обучения сотрудников в них;
- контактами с подсегментом выпускников детских домов и интернатов для разработки сервисов по защите от мошенников;
- доступностью банкоматов и интернет-банка для незрячих;
- стандартными банковскими процессами по маркетингу, расчетам и коммуникациям.

Коэффициенты производственной эффективности (КПЭ) для «Особенного банка» обновляются ежегодно и включают план и отчетность по числу активных клиентов в сегменте, проникновению продуктов на одного клиента, величине индекса потребительской лояльности, осведомленности клиентов всех сегментов о заботе СберБанка о клиентах с инвалидностью, но поиск решений всегда гибкий и творческий.

«Особенный банк» активно приглашают государственные сервисы и ESG-ориентированные коммерческие компании для проведения мастер-классов по теме инклюзии. Чаще всего интересен опыт системной организации работы по цифровой доступности в крупном бизнесе, так как известно, что «СберБанк Онлайн» — многолетний лидер в этом плане. Обмен опытом идет с музеями, «ЭЛ5-Энерго» (ранее «Энел Россия»), Минцифры. Сотрудники проекта выступают на официаль-

ных мероприятиях по доступности в Центральном банке РФ (Банк России, Центробанк) и Общественной палате, ведут мастер-классы в СберУниверситете.

Деятельность по развитию инклюзии требует создания новой для страны методической документации. В рамках реализации Конвенции по правам инвалидов ООН коммерческие организации должны обеспечивать инклюзию через инструменты корпоративных политик и механизмов, но отсутствие готовых алгоритмов и опыта такой работы является барьером для многих компаний. Чтобы распространить практики работы с инклюзией, «Особенный банк» инициировал сотрудничество с Центробанком в этом направлении. Команда «Особенного банка» и Управление финансовой доступности Центробанка обсуждают препятствия и лучшие решения доступности. Центробанком разработаны методические рекомендации по личному и дистанционному обслуживанию людей с инвалидностью в кредитных организациях и некредитных финансовых организациях. Служба по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг внутри Управления финансовой доступности Центробанка занимается проблемами доступности для людей с инвалидностью, жителей малых и отдаленных населенных пунктов и т.д. Задача этой службы в том, чтобы системно устранять проблемы и защи-

щать интересы уязвимых групп, в том числе по доступности сервисов и услуг. Постоянный контакт с Центробанком как регулятором не только закрепляет отработанные в «Особенном бан-

ке» практики, но и служит подспорьем для команды проекта в диалоге с топ-менеджерами и службами Сбербанка, вовлеченными в развитие доступности.

ВЫЗОВ ДНЯ: ЛИДЕРСТВО В КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ И ВОВЛЕЧЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Для реализации проекта по инклюзии «Особенному банку» необходимо найти подход к разным заинтересованным сторонам. Виктория размышляет о том, что сначала она должна увидеться с лидером кластера «Сегментные сервисы» Романом Сонисом.

Это IT-кластер по разработке и настройке в автоматизированных системах различных сценариев обслуживания с учетом принадлежности клиента к тому или иному сегменту. Совместная работа команд Виктории и Романа выгодна обеим сторонам. Команда Романа оказывает поддержку блоку «Особенного банка», у которого нет собственных разработчиков, а взамен получает уникальный опыт в реализации сложных проектов, заслуживающих соответствующего признания внутри компании. У команд уже есть опыт сотрудничества в разработке сложных

сервисов сбора данных о специальных потребностях клиентов «СберБанка Онлайн» с инвалидностью, видеоконсультаций на русском жестовом языке, настройки сценариев и подсказок для операторов кол-центра для консультирования людей с инвалидностью.

Многое предстоит обсудить с блоком «Сеть продаж», курирующим все физические каналы касания клиента с экосистемой Сбера (отделения, банкоматы, агентская сеть). Блок реализует нововведения в отделениях Сбербанка, напрямую влияющие на доступность офисов для особенных клиентов, и организует обучение сотрудников отделений работе с этой группой клиентов.

С блоком «Сервисы» и его департаментами недвижимости и эксплуатации, обеспечивающими сервисную поддержку бизнес-подразделений, внутренних и внешних клиентов, а так-

же бесперебойную работу, развитие и безопасность банка, предстоит совместно отобрать 400 отделений для включения в поддержанную Центробанком программу адаптации в этом году и проработать вопросы оборудования входных групп в отделениях пандусами и другими техническими приспособлениями, обеспечивающими доступность для клиентов с инвалидностью.

Чтобы донести до всех заинтересованных сторон внутри огромного периметра Сбера и за его пределами информацию о результатах и новых планах по развитию инклюзии, Виктория рассматривает возможность заручиться поддержкой коллег из Дирекции по ESG и обсудить с ними планирование стратегии продвижения проекта на будущее. Дирекция создана в Сбере 2 года назад в рамках последней ESG-трансформации, является проводником ESG-экспертизы во внешние аудитории, участвуя в многочисленных мероприятиях и в программах обучения в корпоративном университете Сбера. В Дирекции со штатом в 30 человек ведется работа по 4 направлениям: ESG-методология, коммуникация, ESG-трансформация и декарбонизация. За 2 года выстроен автоматизирован-

ный сбор данных по территориальным банкам для подготовки годового отчета; разработаны ESG-критерии выдачи зеленых кредитов; проводится оценка ESG-рисков; подготовлены цифровые курсы и обучающие материалы по устойчивому развитию для сотрудников и широкой внешней аудитории, внутренние тьюториалы по оценке рисков и многое другое. Сбер вовлечен в климатическую политику и реализует стратегии низкоуглеродного развития с учетом требований глобальных и азиатско-тихоокеанских рейтингов ESG. Виктория хочет воспользоваться полезным опытом коллег в стратегии продвижения и коммуникации по темам ESG внутри и за пределами периметра Сбера.

Для каждой службы нужно подготовить разные аргументы, например, новым IT-специалистам будет полезно, если незрячие или слабослышащие клиенты продемонстрируют, какие трудности возникают при использовании онлайн-приложения. До кого-то можно будет достучаться только «именем короля» — хорошо, что есть поддержка развития инклюзии через сервисы банка от первого заместителя председателя правления.



ЛЮДМИЛА ЧЕГЛАКОВА

Доцент департамента организационного
поведения и управления
человеческими ресурсами
Высшей школы бизнеса ВШЭ



ПАВЕЛ СМИРНОВ

Руководитель направления
департамента коммерции и продаж
СберОбразование
Приглашенный преподаватель
департамента организационного
поведения и управления
человеческими ресурсами
Высшей школы бизнеса ВШЭ

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru