

HR AKO KATALYZÁTOR ZMENY: NÓRSKA LEKCIA PRE SLOVENSKÝ RETAIL

Na konferencii HR trendy 2026, kde bol Amrop odborným garantom, bola key note spíkerkou Siri Sandholt, CEO & Founder SamSpire a exCHRO Coop Norge. Jej vystúpenie Leadership for a Changing Industry: Building a Workforce Ready for the Future otvorilo jednu z najzásadnejších otázok dneška: Ako transformovať tradičný maloobchod bez toho, aby stratil svoju podstatu? Príbeh Coop Norge je príkladom prechodu „od tradície k transformácii“ a posunu HR z administratívnej funkcie k strategickému partnerovi biznisu. Siri ukázala, že aj 150-ročná organizácia môže meniť svoje fungovanie – ak má jasnú ambíciu, odvahu a dôveru v ľudí.

Zdroj: HR trendy 2026, Fotografie: Amrop a HN konferencie



Ladislava Molnárová
Amrop Partner
Amrop Consumer & Retail
Practice Group Member

„Nezaujíma ma pravidlá. Zaujíma ma potenciál,“ takto osobne otvorila svoje vystúpenie Siri Sandholt, ktorá do Bratislavy pricestovala na pozvanie Amropu. Tento postoj nebol rétorikou. Jej kariéra – od Lekárov bez hraníc cez Telenor až po Coop – ju naučila, že komplexnosť nemožno obísť, ale treba jej porozumieť. Coop v Nórsku je extrémny podnikateľský organizmus: viac ako 28 000 zamestnancov, 1 200 predajní, 58 družstiev, osem značiek a historické dedičstvo, ktoré sa nedá jednoducho „prepísať“. Zároveň pôsobí na trhu s jednou z najvyšších hustôt predajní v Európe, nízkymi maržami a so silným cenovým tlakom.

Prečo transformácie zlyhávajú?

- **Nejasné „prečo“** – bez pochopenia zmyslu sa zmena stáva odporom.
- **Nedostatok vlastníctva** – transformácia nemôže byť projekt jedného oddelenia (a už vôbec nie len HR oddelenia).
- **Silá*** – digitálny alebo transformačný tím oddelený od zvyšku organizácie vytvára odpor.

**Silá (z angl. organizational silos) v organizačnom manažmente označujú situáciu, kedy rôzne oddelenia, tímy alebo divízie v rámci jednej spoločnosti pracujú izolovane, nezdieľajú informácie, vedomosti, zdroje alebo ciele s inými časťami organizácie. Tento fenomén sa často nazýva aj ako „silo mentalita“, kde sa zamestnanci sústredia len na vlastné ciele a ignorujú širšie záujmy firmy.*

Coop Norge je druhá najväčšia maloobchodná sieť s potravinami v Nórsku, ktorá funguje ako spotrebné družstvo. Jej vlastníkom je viac ako 2,3 milióna členov (spotrebiteľov), čo z nej robí jednu z najväčších družstevných organizácií v Škandinávii. A tak si Siri logicky na začiatku svojej kariérnej cesty v maloobchode položila otázku: Ako zmeniť to, čo fungovalo 150 rokov, bez straty toho, čo mu prinieslo úspech?

Od reaktívneho HR k One HR

Keď Siri Sandholt nastúpila do funkcie, HR v Coop Norge fungovalo primárne administratívne a reaktívne. Ako nová CHRO definovala ambíciu One HR – strategické, škálovateľ-

né a zákaznícky orientované HR, ktoré budú družstvá chcieť využívať dobrovoľne. Jej transformačný rámec stál na štyroch pilieroch:

1. **Budovať základy** – identifikovať medzery v HR kompetenciách a doplniť senioritu.
2. **Dôvera pred riešením** – najprv počúvať, potom navrhovať.
3. **Začať v malom a škálovať dôkazom** – pilotné projekty namiesto veľkých programov.
4. **Urobiť zmenu udržateľnou** – jasný servisný model a transparentné financovanie.

Tak vznikol program **Connected Employee**, ktorý prepojoil HRM systém (MyCoop), Identity & Access Management a Coop Academy – platformu rozvoja pre všetkých zamestnancov. V roku 2023 boli tieto Future HR Services implementované naprieč celou

organizáciou. Kľúčom nebola technológia, ale nastavenie: HR sa prestalo správať ako „polícia pravidiel“ a začalo fungovať ako „architekt zamestnaneckej skúsenosti“.

Tradičný retail pod tlakom – Nórsko verzus Slovensko

K Siri Sandholt sa na pódii v panelovej diskusii pripojili Jarle Trandokken z Amrop Norway a Renáta Peťovská, Chief Commercial Officer z COOP Jednota Slovensko. Renáta pomenovala realitu slovenského trhu: extrémny cenový

tlak diskontov, rastúce náklady, legislatívne zaťaženie a záväzok slúžiť komunitám – často ako jediná predajňa v regióne. Transformácia preto nie je len ekonomická, ale aj hodnotová záležitosť. Siri potvrdila, že

podobný tlak existuje aj v Nórsku: nízke marže a vysoké očakávania zákazníkov na digitálnu aj fyzickú zákaznícku skúsenosť. Zároveň upozornila, že efektívnosť nesmie oddeliť zamestnanca od zákazníka. Automatizácia môže zjednodušiť procesy, ale zmysel zážitku vytvárajú ľudia.

Manažér ako líder, nie administrátor

Budúcnosť retailu stojí na sile vedúcich predajní. Z ich roly treba odstrániť administratívnu záťaž a ponechať to, čo je nenahraditeľné: vedenie ľudí, zvedavosť, schopnosť riešiť problémy a splnomocňovať tím. Renáta Peťovská zdôraznila potrebu talent manažmentu a oživenia princípu Share & Reapply – pilotovať, zdieľať a škálovať úspešné riešenia.

V diskusii tiež zaznelo, že AI môže pomôcť

„Veľkou chybou je vytvoriť „digitálne silo“ mimo biznisu. Transformácia musí byť naprieč funkciami, inak sa stáva izolovanou iniciatívou bez dopadu.“

Siri Sandholt

s prognózami, cenotvorbou či plánovaním, no nesmie nahradiť ľudský kontakt. AI je jednoducho nástroj, nie náhrada vzťahu. Aj 24/7 predajne v Nórsku majú časové okná s personálom pre zákazníkov, ktorí potrebujú interakciu. To znamená, že **transformácia nie je o „technológii proti človeku“, ale o kombinácii efektivity a empatie.**

Lekcie z nórskeho maloobchodu

Z príbehu Coop Norge vyplýva pre slovenský tradičný retail niekoľko inšpirácií:

1. **Najprv zjednodušiť, potom investovať.**
2. **Odstrániť procesy, ktoré neprinášajú hodnotu.**
3. **Budovať dôveru pred zavedením riešení.**
4. **Začať v malom, ale myslieť škálovateľne.**
5. **Vytvoriť „bufet“ služieb, ktoré si organizácia dobrovoľne vyberá.**
6. **Staviť na líderskú odvahu a vytrvalosť.**

Siri Sandholt uzavrela svoje vystúpenie vetou, ktorá rezonovala celým dňom konferencie HR trendy: **„Choose the path of least resistance – but don't mistake resistance for a reason to stop.“** Pre slovenský maloobchod to znamená: tlak cien a nákladov bude pokračovať. No v budúcnosti nevyhrá ten, kto bude len šetriť. **Vyhrá ten, kto dokáže spojiť ekonomickú disciplínu so silnou kultúrou, s dôverou a rozvojom ľudí.** Transformácia nie je projekt. Je to rozhodnutie. Ak sa aj začína v HR oddelení, končí sa pri zákaznickej skúsenosti.

Transformácia ako kultúrna zmena

Transformácia v retaili sa často mylne redukuje na technologickú modernizáciu. V skutočnosti je však primárne kultúrnou zmenou. Digitalizácia, HR systémy či AI nástroje sú len infraštruktúrou. **Skutočná zmena nastáva vtedy, keď sa zmení spôsob myslenia lídrov a každodenné rozhodovanie v predajniach.**

V Coop Norge napríklad nestačilo zaviesť nový HRM systém. Bolo potrebné zmeniť spôsob práce s dátami, vlastníctvo rozhodnutí aj ochotu spolupracovať naprieč družstvami. A to je lekcia, ktorá je mimoriadne relevantná aj pre slovenský trh.

Mnohé retailové siete investujú do moderných systémov plánovania, forecastingu či workforce managementu, no ak ich vedúci predajní nepovažujú za podporu, ale za kontrolu, efekt sa stráca.

Siri Sandholt otvorene hovorila o tom, že prvých šesť mesiacov sa necítila ako „dobrá líderka“. Nemala ešte správny tím a príliš veľa rozhodnutí musela urobiť sama. Až keď vybudovala silné jadro lídrov, ktorí zdieľali jej víziu, mohla sa transformácia rozbehnúť naplno. Aj to je dôležitý signál pre slovenský retail: bez kvalitného líderského tímu nie je možné meniť organizáciu s tisíckami zamestnancov.

Zisk verzus hodnotové ukotvenie

COOP model – v Nórsku aj na Slovensku – stojí na komunitnom princípe. Zisk nie je cieľ sám o sebe, ale prostriedok na udržanie dostupnosti služieb (aj predajní) pre regióny. To však neznamená, že si môže dovoliť byť neefektívny. Nórsky príklad ukazuje, že aj družstevný model musí byť profesionálne riadený, dátovo podložený a nákladovo disciplinovaný. Transformácia Coop v Nórsku potvrdzuje, že kombinácia jasných cieľov, dôvery a dôsledného riadenia môže otočiť aj negatívny finančný vývoj. Pre slovenský trh je to dôležitá paralela. Diskontný tlak bude pokračovať a zákazník zostane citlivý na cenu. No zároveň rastú jeho očakávania na kvalitu, dostupnosť, udržateľnosť a zážitok z nákupu. Vyvážiť tieto dve roviny bude počas najbližších piatich rokov kľúčovou výzvou.

Kto bude pracovať v retaili?

Mottom konferencie HR trendy 2026 bol **Leadership for a Changing Industry/Workforce for What's Next**. V kontexte retailu to znamená odpoveď na otázku: kde vezmeme pracovnú silu pripravenú na budúcnosť? Odkaz je jasný: budúcnosť nepatrí len „hotovým talentom“, ale ľuďom so



schopnosťou učiť sa, adaptovať sa a prevziať zodpovednosť. **Definícia výkonu sa posúva od počtu rokov praxe k schopnosti pracovať s dátami, so zákaznickou skúsenosťou a s technológiami.**

Pre tradičný retail to znamená investovať do rozvoja interných talentov, vytvárať reálne kariérne cesty od predajne po centrálu a budovať značku zamestnávateľa, ktorá je atraktívna aj pre mladú generáciu. V Nórsku pomohla Coop Academy ako jednotná platforma rozvoja. Na Slovensku môže byť odpoveďou silnejšia spolupráca so školami, duálne vzdelávanie či systematická práca s generáciou Z.

Záver: Odvaha zostať pri probléme

Ak chceme vystúpenie Siri Sandholt zhmúť do jednej vety, znela by takto: zotrvajte pri probléme dostatočne dlho. Nezameriavajte sa na rýchle riešenie, ale hľadajte škálovateľné a udržateľné odpovede. Pre slovenský maloobchod je to silná výzva. Transformácia sa nezačína reorganizáciou ani IT projektom. Začína sa otázkou: Akú organizáciu chceme viesť o päť rokov? A máme odvahu meniť spôsob myslenia, aby sme sa tam dostali?

Nórska skúsenosť ukazuje, že aj tradičný model môže byť moderný. Ak sa spojí strategické HR, dátová disciplína, líderská jasnosť a úprimná dôvera v ľudí, „mission impossible“ sa môže stať novým štandardom.

www.amrop.sk