

AGENDA PEOPLE & CULTURE: VIAC NEŽ LEN PERSONÁLNE ODDELENIE

Svet maloobchodného a spotrebiteľského sektora sa za posledné desaťročie dramaticky zmenil – mení sa spotrebiteľ, technológie, distribučné kanály aj konkurenčný tlak. Avšak jednou z najvýznamnejších premien prešla aj vlastná funkcia HR – z podpory prevádzky sa stala strategickým partnerom, ktorý ovplyvňuje celkovú výkonnosť, inovácie aj dôveru zamestnancov. Dnes už nestačí mať „dobré HR“ – organizácie potrebujú odvážnych a vizionárskych People & Culture lídrov, ktorí dokážu prepájať stratégiu, technológie a ľudí.

Zdroj: Amrop, Fotografie: iStock a archív Amrop



Ladislava Molnárová
Amrop Partner

V dynamike maloobchodného a spotrebiteľského trhu, kde je tlak na výkon, zmeny a zákazníku skúsenosť každodennou výzvou, nadobúda oblasť ľudských zdrojov novú strategickú hodnotu. O tom, ako sa mení spôsob nakupovania, vieme veľa – menej však hovoríme o tom, kto stojí za schopnosťou firiem rásť, inovovať a budovať lojalitu vnútri aj navonok. Práve Human Resources (HR) profesionáli a People & Culture lídri dnes zohrávajú kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní udržateľného rastu, spokojnosti zamestnancov a efektívneho prepojenia obchodných cieľov s ľudským potenciálom.

Prečo je potreba silných HR lídrov väčšia než kedykoľvek predtým?

V sektoroch Retail a FMCG už HR dávno nie je len o mzdách a náboroch. Je to komplexná funkcia, ktorá zasahuje do každodenného chodu predajní, do riadenia zmeny pri digitalizácii a automatizácii a do zlepšovania zamestnaneckej skúsenosti v prostredí s vysokou fluktuáciou. Práve schopnosť vytvoriť kultúru spolupráce, zmysluplnosti a lojality je tým, čo robí rozdiel medzi stabilnou organizáciou a tou, ktorá neudrží talenty.

V súčasnosti je nevyhnutné, aby HR agendou dopĺňali aj témy ako udržateľnosť (ESG – Environmental, Social, Governance) a diverzita, rovnosť, inklúzia a spolupatričnosť (DEIB – Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) – oblasti, ktoré sú čoraz viac pod drobnohľadom

zákazníkov, zamestnancov aj investorov. HR lídri sa tak stávajú ambasádormi značky zvnútra – ovplyvňujú reputáciu, inovácie aj dôveru. Vytváranie dlhodobých a motivujúcich kariérnych ciest v HR je preto v maloobchode strategickou prioritou.

Ako teda vyzerá moderné HR líderstvo, aký má vplyv na obchod a čo dnes rozhoduje o tom, kto je skutočným lídrom budúcnosti? Čo teda priniesla evolúcia HR lídrov v maloobchode a spotrebiteľskom sektore? Čo znamená byť Chief Human Resources Officer (CHRO) v roku 2025? A aké schopnosti musí mať moderný HR líder, ktorý vedie transformáciu vo firmách ako Mattoni, Coca-Cola, BILLA, TESCO, Nestlé či dm drogerie markt?

Ako sa za posledných 10 rokov vyvinula oblasť ľudských zdrojov?

Za poslednú dekádu sa HR transformovalo z administratívnej podpory na strategickú

a hodnoty tvoriacu silu za stolom vrcholového manažmentu. Z „HR oddelenia“ sa stalo People & Culture, Employee Experience alebo Human Capital Strategy.

Najväčšia zmena však nastala v spôsobe uvažovania. CHRO už nie je len taký manažér stojaci v pozadí, ale architekt kultúry, agility a talentovej transformácie. V čase nestability – od pandémie až po geopolitické otrasy – je práve HR hybnou silou firemnej odolnosti. HR lídri dnes musia zvládať viac než len nábor a dodržiavanie predpisov (Compliance). Musia rozumieť kvalite života (Well-being), hybridnej práci, rozvoju zručností a značke zamestnávateľa a zároveň musia mať prehľad o dátach, digitálnych nástrojoch a ESG prístupoch k práci s ľuďmi.

Príchod generácie Z a zmena kariérnych hodnôt spôsobili, že ľudsky orientované vedenie sa stalo agendou predstavenstva alebo vrcholového manažmentu. Moderný HR líder má dvojité mandát: zvyšovať výkonnosť a budovať



pocit spolupatričnosti. HR už nie je reaktívne – je proaktívnym co-pilotom obchodnej transformácie.

Ako sa vyvíjajú vzťahy CHRO s ostatnými členmi vrcholového vedenia?

Moderný CHRO funguje ako prepájajúci článok medzi rôznymi funkčnými oblasťami organizácie. Najsilnejšie partnerstvá dnes vznikajú medzi CHRO a Chief Executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO) a čoraz častejšie aj Chief Technology Officer (CTO)/ Chief Data Officer (CDO).

Vzťah CEO – CHRO je lakmusovým papierikom odolného líderstva. CEO sa na CHRO spolieha nielen v otázkach talentov, ale aj pri kultúrnych zmenách, fúziách a akvizíciách (M&A procesy) či digitálnych re-inováciách. CHRO je rovnocenným partnerom CEO pri témach ako nástupníctvo, efektivita vedenia či angažovanosť stakeholderov.

CHRO a CFO musia úzko spolupracovať – obe roly totiž čelia tlaku na prepojenie ľudských stratégií s obchodnou hodnotou. Diskusia sa v súčasnosti točí okolo návratnosti investície (ROI – Return on Investment) pracovnej sily, produktivity a strategického plánovania.

„Výber správneho CHRO nie je o obsadení pozície, ale o zosilnení hlasu vašich ľudí/zamestnancov pri stole lídrov. V čase, keď je dôvera zamestnancov, ich skúsenosť a kapacita na zmenu najcennejšou menou, je CHRO najväčšou nevyužitou strategickou výhodou.“

V ére umelej inteligencie a automatizácie rastie aj význam CHRO – CTO/CDO prepojenia. Spoločne sa zameriavajú na budúcnosť práce, digitálne zručnosti a etické využívanie dát pri rozhodovaní o zamestnancoch.

Tieto meniace sa vzťahy si vyžadujú nový typ CHRO – lídra s obchodným rozhľadom, politickou zručnosťou a odvahou ovplyvňovať firemné rozhodnutia. Moderný CHRO je ten, kto spája, i vyzývateľ.

Ako nájsť správneho CHRO pre budúcnosť vašej organizácie?

Nájsť vhodného HR lídra pre ďalšiu fázu rozvoja znamená zmeniť optiku výberu – z operačnej výkonnosti na strategickú predvídavosť a kultúrny dopad. Na úrovni Executive Search sa najúspešnejšie umiestňujú nie tí s najdlhšou HR kariérou, ale tí, ktorí majú tzv. multi-context agility – teda schopnosť pohybovať sa medzi rastom, krízou a transformáciou.

Firmy dnes hľadajú CHRO, ktorí spĺňajú tieto parametre:

- **Zameranie na budúcnosť, nie len na minulosť** – dôležité je, čím vedú organizáciu previesť: digitálna transformácia, generičná výmena, pripravenosť na AI.
- **Celofiremné myslenie** – špičkoví CHRO sa pozerajú za hranice HR. Premýšľajú ako generálni riaditelia, rozumejú reči CFO a vedú sa zladíť s víziou CEO.
- **Dátová a technologická gramotnosť** – neakceptujú len HR systémy, ale ich aktívne implementujú, používajú tzv. people analytics a sú partnermi pre digitálnu zmenu.
- **Autenticita a empatia** – kultúra sa tvorí zhora. Kandidát musí zosobňovať hodnoty, ktoré chcete v organizácii šíriť – to je dnes dôležitejšie než kedykoľvek predtým.
- **Kredibilita a odvaha** – najlepší CHRO vedie povedať pravdu „do očí“, vedú vyzvať vedenie, keď je to potrebné, a sú nositeľmi potrebnej, aj keď nepríjemnej zmeny.

Kariérna cesta HR lídra v maloobchode a spotrebiteľskom sektore by mala byť rôznorodá, strategická a ukotvená v praxi. Najúspešnejší HR lídri často nezačínajú ako typickí „personalisti“. Ich výhodou je, ak majú

skúsenosť z viacerých biznis oblastí – ideálne ak prešli obchodom, marketingom, operatívou či dokonca logistikou. Práve retailový sektor si vyžaduje HR lídrov s hlbokým porozumením prevádzke a zákazníkom, schopnosťou rýchlo reagovať a viesť zmeny v prostredí, kde je tlak na rýchlosť, efektivitu a adaptabilitu každodennou realitou.

Silná HR kariéra by mala zahŕňať riadenie transformačných projektov – ako sú reorganizácie, digitalizácia HR procesov, budovanie tzv. talent pipeline alebo vedenie ESG štandardov a DEIB iniciatív. Vzdelanie v oblasti psychológie, práva, ekonomiky alebo dokonca obchodu či manažmentu je vítané. Čoraz dôležitejšia je medzinárodná expozícia, plynulá znalosť angličtiny a schopnosť používať HR analýzy a digitálne nástroje na rozhodovanie.

Úspešný HR líder v sektore maloobchodného a spotrebiteľského trhu nie je len správcom procesov – je hybnou silou kultúry, lojality zamestnancov, zlepšovania spotrebiteľskej skúsenosti, inovácie a obchodného rastu.

Záver: HR líderstvo ako nástroj rastu a dôvery v maloobchode

V maloobchode a spotrebiteľskom sektore, kde sa každé rozhodnutie okamžite prejaví na trhu a v očiach zákazníka, je kvalitný HR líder kľúčovým obchodným nositeľom zmeny. Organizácie, ktoré investujú do silných CHRO s víziou, empatiou a so schopnosťou prepájať ľudí s biznisom, si budujú dôveru nielen zamestnancov, ale aj spotrebiteľov.

Slovenský trh má obrovský potenciál formovať generáciu HR lídrov, ktorí nielen sledujú trendy, ale ich aj určujú. Práve teraz je čas, aby maloobchodný a spotrebiteľský sektor posilnil People & Culture agendu ako nástroj rastu, inovácie a dôvery.

www.amrop.sk



Amrop

With over 60 offices in all world regions, Amrop is a trusted advisor in Executive Search, Leadership and Board Advisory. It is the largest partnership of its kind.

Leaders For
What's Next

www.amrop.com