

Obchod je spojovacím článkom medzi rôznymi hospodárskymi odvetvami zameranými na uskutočňovanie obehu tovaru. Obchod je výmena produktov (statkov, výrobkov, tovaru a služieb) formou kúpy a predaja.

Cieľom úvodnej časti učebnice je vysvetliť podstatu a význam obchodu v národnom hospodárstve a vymedziť chápanie tohto termínu z rôznych prístupov. Ďalej bližšie čitateľov oboznamujeme s charakterom a predmetom činnosti obchodných organizácií ako inštitúcií, ktoré reálne zabezpečujú funkcie obchodu. Funkcie obchodu pomáhajú riešiť diskrepancie medzi výrobnou sférou a sférou spotreby. Ide najmä o **system prekleňovacích, tovarových a trhových funkcií**.

1.1 Podstata a charakteristika obchodu

Obchod ako samostatná hospodárska činnosť sa objavuje na rozhraní rodovej a otrokárskej spoločnosti po oddelení remesiel od poľnohospodárstva a vzniku tovarovej výmeny. Táto forma predstavovala výmenu jednej užitočnej hodnoty za inú užitočnú hodnotu. Výmenný vnútorný obchod uskutočňovaný najčastejšie medzi mestom a vidiekom dopĺňal už v období staroveku medzinárodný obchod kontrolovaný prevažne panovníkom. Významný pokrok v rozvoji obchodu zaznamenala Babylonská ríša, kde sa sformovali prvé princípy obchodovania. Na miestach s vybudovanými tržnicami sa rozvíja obchod vo veľkom rozsahu, vandrovný obchod, drobný obchod remeselníkov v uliciach a uličkách miest. Rozvoju obchodu neprialo obdobie feudalizmu, ktoré znamenalo návrat k uzatvorenému naturálnemu hospodárstvu so snahou produkovať všetky potrebné výrobky len pre panovníka a jeho poddaných. Opätovné vzkriesenie medzinárodnej výmeny podnietili križiacke výpravy v 11. – 15. storočí a obchodné spojenie orientu s Európou. Postupne vznikali obchodné spoločnosti, ktoré obchodovali vo veľkom rozsahu, čo viedlo k prudkému rozvoju obchodných miest. Spolupráca v obchode viedla aj k ďalšej delbe práce a jeho vzostupu v podobe obchodných stredísk, ktoré disponovali mnohými funkciami od zásobovania až po sociálne otázky. S nárastom špecializácie už možno pozorovať aj oddeľovanie veľkoobchodu a maloobchodu. Ďalším významným okamihom v histórii obchodu boli zámorské objavy, ktoré znamenali výrazné zvyšovanie obratu a sortimentu pre obchodné spoločnosti a vznik klasických predajní. Priemyselná revolúcia a vznik svetového hospodárstva koncom 19. storočia vyprofilovali obchod do podoby, ktorú poznáme dnes.

Vznik obchodu ako špecializovanej činnosti je teda výsledkom spoločenskej deľby práce, ktorá mu vyčlenila rad významných úloh. Jeho hlavným obsahom je obeh tovaru, ktorý sa javí ako spoločenská výmena hodnôt formou kúpy a predaja.

Spoločnosť deleguje na obchod mnoho významných a kvalitatívne nových úloh. Moderný obchod zrušil množstvo zbytočných článkov, v dôsledku čoho vynikol význam tých funkcií, ktoré pôvodne opodstatnili deľbu práce medzi hospodárskymi subjektmi alebo v užšom zmysle slova medzi výrobou a spotrebou, založenú na špecializácii činností v jednej i druhej oblasti. Výrobcovia sa môžu venovať stále zložitejšej, rozsiahlejšej a špecializovanej výrobe a pracovníci obehovej sféry môžu zabezpečovať plynulý a nepretržitý proces obehu tovaru. Relatívna samostatnosť sféry obehu tovarov tak utvára predpoklady na lepšie využitie materiálnych a finančných prostriedkov v nej. Utvára tiež predpoklady na to, aby sa zrýchlil obeh tovarov, znižovalo sa množstvo zbytočných zásob tovarov, ktoré nevyhnutne musia byť vo sfére obehu, a aby sa skvalitnil proces uspokojovania potrieb spotrebiteľov i ďalších odberateľov.

Hlavným činiteľom obehu tovaru je obchod. Z ekonomického hľadiska sa obchod charakterizuje ako špecifická činnosť, najrozvinutejšia forma tovarovo-peňažných vzťahov, ako spojovací článok medzi rôznymi hospodárskymi odvetvami, ktorý je zameraný na uskutočňovanie obehu tovaru.

Zamazalová (2009) definuje obchod ako prostredníka medzi výrobou a spotrebou. Znamená to, že jeho postavenie, funkcie a význam sa vyvíjajú súčasne so zmenami postavenia oboch subjektov, ktoré vyplývajú z mnohých okolností, akými sú napr. nerovnováha dopytu a ponuky na trhu, charakter konkurenčného prostredia alebo vývoj všetkých zložiek marketingového prostredia.

Podľa Cambridge Dictionaries (2016) zahŕňa obchod aktivity súvisiace s nákupom, predajom alebo výmenou tovarov a služieb medzi ľuďmi a krajinami. Investopedia (2016) považuje obchod za základný ekonomický pojem, ktorý zahŕňa proces vyjednávania a výmeny tovarov a služieb a ich následné vlastníctvo.

S vývojom spoločnosti a spoločenskej deľby práce sa teda spája vznik obchodu ako špecializovanej činnosti a obchodníkov ako hospodárskych subjektov, ktoré transakcie uskutočňujú. Z tohto hľadiska budeme ***obchodom chápať súhrn všetkých činností, ktoré sa vykonávajú na zabezpečenie kúpy a predaja, ale aj všetky organizácie a podnikateľské subjekty, ktoré sa uvedenou činnosťou zaoberajú.***

Ide o chápanie obchodu v dvoch základných významoch, ako činnosť a ako inštitúcia, t. j. v širšom a užšom význame.

Obchod ako činnosť (funkčné chápanie obchodu) je širším pojmom tohto termínu. ***Je to činnosť zahŕňajúca nákup a predaj všetkými subjektmi***, bez ohľadu na to, či tieto činnosti predstavujú ich hlavnú alebo doplnkovú činnosť (napr. výrobcovia, poskytovatelia rôznych druhov služieb atď.). V najširšom zmysle slova patria do ob-

chodu teda aj služby. Ide tak o služby súvisiace s predajom tovaru (napr. objednávanie, rezervovanie tovaru, úprava, montáž, doprava atď.), ako aj o služby, ktorých podstatou je predaj určitých činností (osobné služby, predaj bankových produktov, služby cestovného ruchu atď.).

Obchod v inštitucionálnom chápaní predstavuje všetky subjekty, ktorých hlavnou činnosťou je nákup a predaj tovaru bez toho, aby sa zásadne menil jeho charakter. Je to obchod vykonávaný tými inštitúciami, ktoré sú zapísané do obchodného registra ako obchodné podniky. Patria k ním najmä maloobchodné a veľkoobchodné podniky, ktoré sa odlišujú podľa zásobovaných odberateľov (maloobchod zásobuje tovarmi konečných spotrebiteľov, veľkoobchod zásobuje veľkých odberateľov na ďalší predaj).

Obchod počas svojho dlhého vývoja nadobúdal rôzne formy, z ktorých možno odvodit' rôzne kritériá jeho **klasifikácie**. K základným klasifikáciám patria:

1. klasifikácia obchodu podľa vykonávaných činností:
 - maloobchod,
 - veľkoobchod,
2. klasifikácia podľa teritória pôsobenia obchodu:
 - vnútorný obchod,
 - zahraničný obchod,
3. klasifikácia podľa vlastníctva:
 - súkromný obchod,
 - družstevný obchod,
 - štátny obchod,
4. klasifikácia podľa komodity, ktorá je predmetom činnosti obchodu:
 - potravinársky obchod,
 - nepotravinársky obchod,
 - špecializovaný obchod,
 - univerzálny obchod,
5. klasifikácia podľa stanovišta obchodu:
 - obchod v sieti predajní,
 - obchod bez predajní,
 - stánkový predaj,
 - tržnice.

Pre potreby tejto učebnice uvedieme stručnú charakteristiku najvýznamnejších foriem obchodu.

Maloobchod (retail trade) zahŕňa všetky činnosti spojené s predajom tovaru alebo služieb priamo konečným spotrebiteľom na ich osobné, neobchodné použitie. Maloobchodník (retailer) alebo maloobchod je akékoľvek obchodné podnikanie, ktorého

3 MANAŽMENT OBCHODNÝCH FIRIEM

Manažment sa dnes považuje za jednu z najdôležitejších ľudských činností. Aj keď jeho počiatky možno hľadať v dávnej histórii ľudstva, akceleráciu jeho rozvoja a významu zaznamenávame až s rozvojom industriálnej spoločnosti a jej prechodom do post industriálnej spoločnosti.

Kapitola stručne charakterizuje význam profesionálneho zvládnutia manažmentu pre riadiacu prax obchodných firiem. Objasňuje základné pojmy a východiská tejto disciplíny, predovšetkým obsah a funkcie manažmentu, ktoré sú nevyhnutné pre výklad ďalších častí práce a aplikačného prístupu manažmentu v obchodných organizáciách.

3.1 Pojem, podstata a obsah manažmentu

Manažment (management) je pôvodne americký výraz, ktorý terminologicky zodpovedá slovenskému slovu riadenie. Zvyčajne sa pritom myslí na *riadenie podniku, a to v zmysle cieľovo orientovaného celku i jednotlivých funkcionálnych častí organizácie* (predaj, marketing, výroba, financie, riadenie ľudských zdrojov a ďalšie). Pojem riadenie však možno chápať širšie, tak ako sa používa v rôznych systémoch (napr. technických, biologických alebo spoločenských). ***Manažment ako internacionálny termín je riadením v organizáciách, to znamená manažmentom jednotlivcov a skupín v usporiadanom ekonomicko-sociálnom prostredí.*** Význam manažmentu rástol adekvátne so zväčšovaním organizovaných skupín, ktoré vykonávali zverené úlohy v spoločnosti.

Výkonnosť každej organizácie závisí v značnej miere od manažmentu. Preto sa jeho výkon zvyčajne meria pomerom medzi vstupmi (zdrojmi) a výstupmi (výsledkami) organizácie. Dnes však manažment neslúži len na racionálne ovplyvňovanie podnikateľského správania, ale rovnako sa uplatňuje aj v nepodnikateľských organizáciách, v ktorých treba usmerňovať a viesť pracovné tímy. Vykonávajú ho manažéri, ktorí svojimi aktivitami ovplyvňujú zdroje a usilujú sa zabezpečiť ich efektívne zhodnotenie.

V súčasnej svetovej literatúre možno nájsť množstvo definícií slova manažment, ktoré sa snažia vymedziť jeho obsahovú náplň. Uvedieme najvýznamnejšie charakteristiky tohto frekventovaného slova podľa významných predstaviteľov teórie manažmentu.

Klasická charakteristika podstaty manažmentu pochádza od Druckera (2001), považovaného za otca moderného manažmentu. „Výklad pojmu manažment nie je jednoduchý. Predovšetkým ide o pojem špecificky americký a je ťažké ho výstižne preložiť do ostatných jazykov, dokonca aj do britskej angličtiny. *Označuje nielen funkciu, ale tiež ľudí, ktorí ju vykonávajú. Označuje nielen sociálne postavenie a jeho stupeň, ale tiež odbornú disciplínu a odbor štúdia*“.

V ďalšom výklade Drucker (2001) dodáva: „...*manažment je funkciou, je disciplínou, návodom, ktorý treba zvládnuť a manažéri sú profesionáli, ktorí túto disciplínu realizujú, vykonávajú funkcie a z nich vyplývajúce povinnosti*“.

Donnelly vo svojej učebnici chápe *manažment ako proces koordinovania činností skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí s cieľom dosiahnuť určité výsledky, ktoré nemožno zabezpečiť individuálnou prácou* (Donnelly – Gibson – Ivancevich, 1997).

Koontz a Weihrich (1993) uvádzajú, že „...*manažment je proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele*“.

Blažek (2011) definuje *moderný manažment ako proces, ktorý sa uskutočňuje medzi jednotlivcom, resp. skupinou, ktorú riadi, t. j. riadiacim subjektom a jednotlivcom či skupinou, ktoré sú riadené, t. j. riadeným objektom*. V rámci tohto procesu riadiaci subjekt vytyčuje ciele a prostredníctvom vzájomného pôsobenia riadiaceho subjektu a riadeného objektu je z variantu disponibilného správania riadeného objektu vymedzené také správanie, ktoré umožní efektívne dosiahnutie cieľov.

Obsah pojmu manažment sa dnes zvyčajne upresňuje ešte týmito charakteristikami:

- vykonávateľmi manažmentu sú ľudia, t. j. riadiaci pracovníci (manažéri). Uskutočňujú totiž tzv. manažérske funkcie, ktoré sa najčastejšie uvádzajú ako plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie spolupracovníkov, vedenie ľudí a kontrolovanie;
- manažment je z aplikačného hľadiska značne všeobecnou disciplínou. Môže sa uplatniť pri rozmanitých druhoch organizačných jednotiek, napr. pri priemyselných i nepriemyselných podnikoch a ich čiastkových organizačných celkoch, kolektívoch i u jednotlivcov. Otázky manažmentu sú dôležité aj v obchode, v nemocnici, v škole, v doprave, v spotrebnom družstve, v hoteli a pod.;
- manažment možno aplikovať na rôzne organizačné úrovne riadenia (napr. na podnik, divíziu, závod, prevádzku, dielňu i skupinu ľudí) a rovnako na obsahovo veľmi rozmanité činnosti (napr. na obchodnú, technickú, výrobnú, investičnú, personálnu a inú činnosť);
- všeobecným poslaním manažérskej práce je dosiahnuť žiaducu úroveň riadených činností, t. j. napr. stanoviť kvantitatívne či kvalitatívne ciele, merať efektívnosť

a pod., ktoré môžu mať veľmi rozmanité vyjadrenie, napr. zisk, náklady, kvalita, čas, technické parametre a pod.;

- kvalitná realizácia manažmentu predpokladá účelnú kombináciu overených postupov, skúseností, metód a odporúčaní, ktoré treba s tvorivou invenciou aplikovať na špecifické činnosti podnikov. Čím je väčšia miera samostatnosti v rozhodovaní o spôsobe realizácie riešených úloh, tým obyčajne rastie aj tvorivá aktivita, iniciatíva a podnikavosť.

Z uvedených definícií vyplýva, že slovo manažment má niekoľko významov. Sú to najmä tieto:

- a) *manažment ako odborná vedná disciplína,*
- b) *manažment ako osobitná skupina ľudí,*
- c) *manažment ako praktická činnosť.*

Manažment ako odborná disciplína a predmet skúmania

Manažment ako odborná disciplína (veda v/o riadení) je pomerne zložitá problematika skladajúca sa z poznatkov rôznych oblastí ľudskej činnosti. Ide o interdisciplinárny predmet, ktorý sa opiera jednak o vlastné poznatky a jednak o poznatky z oblasti niekoľkých vedných disciplín (ekonómie, matematiky, kybernetiky, psychológie, informatiky, sociológie atď.), ktoré vhodne aplikuje a rozvíja na podmienky riadenia. Hlavnou vedeckou a metodickou základňou manažmentu je však teória riadenia.

Manažment používa pojmový aparát, metódy, techniky a prostriedky:

- vlastné: vytvorené a rozvíjané výhradne ako jedinečné iba pre potreby riadenia,
- cudzie: prevzaté z iných vedných disciplín, aplikované a rozvíjané na jeho podmienky.

Manažment má vzťah k iným vedným disciplinám, keďže z nich preberá určité vedecké prvky (teórie, modely, metódy a techniky), aplikuje a využíva ich a rozvíja na svoje konkrétne podmienky.

Manažment má svoj odraz v praxi. Ide o praktické uplatňovanie teoretických prvkov a praktických skúseností v reálnych podmienkach.

Objektom skúmania manažmentu sú javy a procesy v riadení, t. j. obsahom skúmania sú činnosti ekonomického a sociálno-spoločenského riadenia, ako znázorňuje schéma 3.1.

Manažment nie je teda exaktný ako iné vedné odbory, aj keď sa o to vývojom snaží. Je to pomerne mladý vedný odbor patriaci medzi spoločenské vedy. Predstavuje rozsiahly súbor teoretických skúseností, poznatkov a praxe usporiadaných podľa určitých hľadísk, čím vzniká základňa vedeckých metód manažmentu.

6 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OBCHODNEJ FIRME

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje dôležitú manažérsku funkciu organizácie, ktorá spolu s ostatnými oblasťami manažmentu pomáha zabezpečiť plnenie jej cieľov. *Poslaním tejto funkcie je uskutočniť správny výber kvalitných a lojálnych zamestnancov, ich rozmiestnenie podľa profesijných a kvalifikačných predpokladov a potrieb, ich motiváciu a ďalší kvalifikačný rozvoj.*

Cieľom tejto časti učebnice je priblížiť podstatu a hlavné oblasti riadenia ľudských zdrojov v obchodnej firme, vymedziť zodpovednosť za riadenie ľudí v podniku, ako aj možné oblasti outsourcingu v rámci personálnej práce.

6.1 Podstata a ciele riadenia ľudských zdrojov

V súčasnom období znalostnej ekonomiky spájajú podniky svoju výkonnosť s ľudským potenciálom a ľudské zdroje považujú za hlavný zdroj konkurenčnej výhody na trhu i v rámci odvetvia. Takéto organizácie na prvé miesto kladú získanie a udržanie pracovníkov s výnimočným talentom, schopnosťami a zručnosťami, pretože práve oni sú tvorcami konkurenčnej výhody organizácie. Z tohto hľadiska nemožno problém formovania ľudských zdrojov chápať len ako ohraničenú funkčnú oblasť manažmentu, ale ako oblasť strategického významu, ktorá v konečnom dôsledku ovplyvňuje tak tvorbu stratégie organizácie, ako aj jej realizáciu.

Zamestnanci – ľudské zdroje a ich schopnosti v spojení s finančnými a hmotnými zdrojmi sú nevyhnutnou zložkou úspechu každej organizácie. Preto efektívne riadenie ľudských zdrojov musí byť záležitosťou každého manažéra a vedúceho pracovníka na všetkých stupňoch riadenia.

Úspešné organizácie sa od menej úspešných organizácií odlišujú najmä spôsobom, ktorým dokážu formovať svoj ľudský potenciál, maximálne ho motivovať k vysokej výkonnosti a k pozitívnemu vzťahu k organizácii.

Riadenie ľudských zdrojov preto predstavuje významnú oblasť manažmentu obchodnej firmy. *Cieľom tejto manažérskej funkcie je utvoriť podmienky na efektívne plnenie podnikateľskej koncepcie organizácie na základe maximálnej výkonnosti personálu v integrácii s ostatnými zdrojmi.*

Riadenie ľudských zdrojov tvorí tú časť manažmentu organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka problematiky človeka v pracovnom procese a jeho významu ako

pracovnej sily pre podnik, teda na jeho získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepájanie činností, výsledkov jeho práce, pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonávanej práci v podniku a spolupracovníkom a v neposlednom rade jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce, personálneho a sociálneho rozvoja a permanentného vzdelávania.

Keďže ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a zároveň predstavujú najcennejší a v obchodných podnikoch zvyčajne aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku, je **riadenie ľudských zdrojov jadrom a dôležitou oblasťou celého podnikového riadenia**. Napokon aj v akejkolvek inej časti podnikového riadenia nejde ani tak o riadenie tejto oblasti, ako o riadenie ľudí zabezpečujúcich fungovanie tejto oblasti alebo prispievajúcich k plneniu jej úloh. Prvou podmienkou úspešnosti podniku je teda uvedomenie si hodnoty a významu ľudského potenciálu, uvedomenie si, že ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a že kvalita ich riadenia rozhoduje o tom, ako organizácia uspeje v konkurenčnom prostredí trhu.

V súčasnom období, ktoré je charakteristické nestabilným, turbulentným prostredím, sa v stále väčšej miere zdôrazňuje *strategický prístup* k formovaniu ľudských zdrojov s väzbou na vonkajšie prostredie (trh práce, región, makro prostredie) a potreba utvárať aktívne postoje pracovníkov nielen k vlastným pracovným úlohám, ale aj k cieľom organizácie a firemnému prostrediu. Formovanie ľudských zdrojov a systém ich fungovania v obchodnej organizácii musí reagovať tak na podmienky vonkajšieho podnikateľského prostredia, ako aj na legislatívne podmienky, ktoré regulujú pracovné vzťahy.

Riadenie ľudských zdrojov v tomto chápaní teda zahŕňa nielen orientáciu na vnútorné faktory formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily, ale aj orientáciu na celkové strategické aspekty, predovšetkým zameranie na dlhodobú perspektívu firmy.

Riadenie ľudských zdrojov teda spája ľudí ako jeden zo zdrojov podnikania s podnikovou stratégiou, ktorá sa premieta v oblasti ľudských zdrojov spôsobom, ako uvádza tab. 6.1.

Vzhľadom na komplexnosť chápania personálneho riadenia, ale aj marketingu sa môžeme stretnúť aj s ich integrovaným pojmom *personálny marketing*.

Pohľad na riadenie ľudských zdrojov prostredníctvom personálneho marketingu má svoje reálne opodstatnenie, pretože efektívny personálny marketing vedie ku komplexnému a vyváženému prístupu k ľudským zdrojom, predpokladá dokonalý systém diagnostiky potrieb podniku, jeho previazanosť so strategickými zámermi a adekvátne využívanie interného aj externého trhu práce. Osobitne preferuje sústavné aktualizovanie motivácie a vzdelania súčasných zamestnancov, teda zvyšovanie pracovného potenciálu v internom prostredí podniku. V prípade potreby získať nových zamestnancov na

9 ROZHODOVANIE V OBCHODNEJ FIRME

Rozhodovanie patrí k špecifickým úlohám manažérov na všetkých úrovniach riadenia obchodného podniku. Rozhodovanie je jadrom riadenia a často sa chápe ako synonymum riadenia. Ako neoddeliteľná súčasť manažérskej práce sa uplatňuje pri akýchkoľvek manažérskych činnostiach. Je procesom výberu jedného z viacerých variantov, výberom najvhodnejšej alternatívy riešenia problému. Aby sa rozhodovanie mohlo kvalitatívne zvládnuť, manažéri musia využiť množstvo informácií, poznatkov a skúseností o prostredí obchodného podniku. Rozhodovanie tak smeruje ku kombinácii využívania exaktných metód rozhodovania so spôsobmi intuitívneho rozhodovania.

Kapitola vychádza zo všeobecnej teórie manažmentu a aplikuje ju na problematiku rozhodovania v obchodnom podniku. Charakterizuje úlohu rozhodovania v procesoch riadenia obchodného podniku, klasifikuje rôzne typy rozhodovania vo väzbe na hierarchiu organizačného usporiadania podniku. Podrobne analyzuje rozhodovanie ako usporiadaný proces s jednotlivými na seba nadväzujúcimi fázami.

9.1 Rozhodovanie v procese riadenia

Podstatou rozhodovania je riešenie rozhodovacích problémov a *jeho funkciou* je výber najlepšieho variantu spomedzi možných variantov riešenia (Majtán, 2009). O rozhodovaní hovoríme vtedy, ak existujú aspoň dva zmysluplné varianty riešenia, z ktorých vybraný variant ponúka najlepší výsledok vzhľadom na stanovený cieľ a ktorý súčasne bude možné aj realizovať.

Rozhodovanie sa uskutočňuje na rôznych úrovniach riadenia a má *obsahovú* a *procedurálnu* stránku.

Obsahová stránka rozhodovania vyjadruje odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesov, resp. ich typov. V závislosti od obsahovej náplne sa vzájomne odlišuje napr. rozhodovanie o výrobnom programe, rozhodovanie o uvedení produktu na trh a jeho marketingovej stratégii, rozhodovanie o organizačnom usporiadaní podniku, rozhodovanie o umiestnení predajne či rozhodovanie o výbere zamestnancov na určité pracovné miesto. Každý uvedený typ rozhodovacieho procesu má svoje špecifické znaky, ktoré sú zdrojom odlišností týchto procesov.

Na druhej strane majú jednotlivé rozhodovacie procesy, resp. ich typy určité spoločné znaky a vlastnosti, a to bez ohľadu na ich odlišný obsah. To, čo jednotlivé rozhodovacie procesy spája, je určitý **rámcový postup (procedúra) riešenia**, odvíjajúci sa od identifikácie problému, analyzovania jeho príčin, cieľov riešenia, až po hodnotenie jednotlivých variantov riešenia a výber najvhodnejšieho spôsobu riešenia.

Práve spoločné znaky rozhodovacích procesov, ich procedurálna, formálna, logická a inštrumentálna stránka sú predmetom štúdia **teórie rozhodovania**. Počas historického vývoja došlo postupne ku koncipovaniu väčšieho počtu teórií rozhodovania, odlišných určitým spôsobom pohľadu na rozhodovacie procesy, resp. sústredením záujmu na určité aspekty týchto procesov. Ako príklady možno uviesť *teórie úžitku*, ktorých cieľom je stanovenie celkového ohodnotenia variantov v prípade väčšieho počtu kritérií hodnotenia, *sociálno-psychologické teórie* rozhodovania zamerané na subjekt rozhodovania a jeho správanie, *kvantitatívne orientované teórie* rozhodovania založené na aplikácii matematických modelov a metód pri riešení rozhodovacích problémov (operačná analýza, teória hier).

Odlišnosti uvedených teórií rozhodovania vyplývajú takisto z ich *normatívneho*, resp. *deskriptívneho* charakteru.

Normatívne modely rozhodovania opisujú, akým spôsobom by sa subjekty rozhodovania mali správať, aby dosiahli požadovaný výsledok. Tieto modely často obsahujú súbor určitých techník, pomocou ktorých sa má doceliť efektívnejšie rozhodovanie a následne potom zvýšenie efektívnosti celej organizácie.

Deskriptívne modely rozhodovania sa na rozdiel od normatívneho modelu zaoberajú otázkou, ako prebieha rozhodovanie na úrovni jednotlivca. Každé rozhodovanie je determinované veľkým množstvom faktorov, ako napr. osobnosťou subjektu rozhodovania, vzťahmi v skupine, organizačnými vzťahmi, externým prostredím, stratégiou organizácie a dostupnosťou informácií.

Rozhodovanie môže prebiehať buď ako jednorazový akt, alebo formou postupných logických krokov. V prvom prípade ide o *rozhodovanie rutinného charakteru*, zatiaľ čo v druhom prípade rozhodovanie prebieha v časových intervaloch a logickej nadväznosti, čiže tu hovoríme o *rozhodovacom procese*. V procese riadenia musia manažéri rozhodovať nepretržite, vo všetkých fázach riadiaceho procesu (v plánovaní, organizovaní, vedení a kontrole). Tieto fázy sú nepretržité, rozhodovanie sa s nimi prelína. Rozhodovanie je tak základným prvkom riadenia, pretože určuje najvýhodnejší postup riešenia.

Pre rozhodovanie sú charakteristické tieto znaky:

- **existuje možnosť výberu** – existuje niekoľko alternatív možného správania;
- **výber riešenia je vedomý** – založený na myšlienkovom procese. Inštinktívna, nepremyslená, impulzívna činnosť nie je rozhodovaním;