

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZY EKONOMIA WIEDZY POWODUJE ZMIANĘ ROLI MENEDŻERA?

Streszczenie: Celem artykułu jest zidentyfikowanie ról menedżera w organizacjach biznesowych funkcjonujących w ramach nowej gospodarki. Ukazano w nim ewolucję kształtowania się tzw. klasycznego podejścia zarządzania z punktu widzenia roli menedżera. Przedstawiono podstawowe zasady zarządzania opartego na podejściu zasobowym ze szczególnym uwzględnieniem kategorii renty ekonomicznej, którą organizacja może przywłaszczyć z zasobów, zwłaszcza renty w rozumieniu Ricardo, renty organizacyjnej czy renty menedżerskiej. W efekcie rozważań prowadzonych w artykule można postawić tezę, że rola menedżera odnosi się do budowania wartości, a zasoby sprzyjają temu celowi, gdyż są podstawą przywłaszczania renty ekonomicznej. W tekście na podstawie literatury i badań empirycznych przestudowano role menedżera w nowej gospodarce.

Słowa kluczowe: nowa gospodarka, renta ekonomiczna, mentor, moderator, innowator, pośrednik.

1. Wstęp

Wiele mówi się dziś o tym, że organizacje biznesowe funkcjonują w warunkach nowej ekonomii. Ta nowa ekonomia to ekonomia informacji i wiedzy. To ekonomia, w której właśnie wiedza staje się podstawowym czynnikiem wytwórczym. Warto, jak się wydaje, wskazać na implikacje wynikające z odmiennych niż dotychczas warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na pracę kierownika. Artykuł składa się z trzech części. Pokazuje już historyczne spojrzenie na rolę kierownika w organizacji w oparciu na klasycznym zarządzaniu, a także bardziej współczesną rolę kierownika wynikającą z konieczności przywłaszczania renty ekonomicznej będącej źródłem przewagi konkurencyjnej. W końcu prezentowane są rozważania dotyczące roli menedżera w nowej ekonomii. Celem prezentowanego opracowania nie jest relacja kierownik–pracownik i w tym kontekście analiza ról kierownika, ale raczej osoba kierownika jako sprawcy być albo nie być firmy.

2. Znaczenie roli menedżera – perspektywa podstawowych szkół zarządzania

Rola menedżera – przedsiębiorcy – ewoluowała wraz ze zmianami i rozwojem zarządzania opartego na racjonalnych przesłankach. Posługując się systematyzacją rozwoju koncepcji zarządzania zaproponowaną przez B. Wawrzyniaka [Wawrzyniak 1989], można, tytułem wprowadzenia do dalszego wywodu, prześledzić pokrótce ewolucję roli kierownika i jego umiejętności. Pierwsza faza rozwoju zarządzania nazywana orientacją przedsiębiorczą (koniec XIX wieku) charakteryzowała się małą dynamiką otoczenia. Można więc powiedzieć, że przedsiębiorstwa funkcjonowały w otoczeniu spokojnym, a zarządzanie nimi oparte było na doświadczeniu i intuicji kierowniczej. Wymagania wobec kierowników będących przedsiębiorcami były stosunkowo niewielkie i w zasadzie dotychczasowa wiedza i doświadczenie były wystarczające do osiągania pozytywnych rezultatów na rynku. Sytuacja drastycznie się zmieniła wraz z rewolucją przemysłową, która spowodowała istotne zmiany w sferze wytwarzania produktów. Zainteresowaniem przedsiębiorców stał się istotny wzrost wydajności. Z tego wynika, że w centrum uwagi znajduje się obszar procesów realnych, głównie produkcji. Koncentracja na operacjach wywołała konieczność wypracowania i implementacji metod umożliwiających wzrost wydajności, a tym samym pozwalających na budowanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku w warunkach coraz bardziej intensywnej konkurencji. Kierownik staje się specjalistą posiadającym wiedzę i umiejętności pozwalające radzić sobie z konkurencją cenową. Początek XX wieku to okres orientacji marketingowej, która wykształciła się w wyniku coraz bardziej różnicujących się rynków w skali zarówno krajowej, jak i światowej. Już nie są wystarczające umiejętności w obszarze operacji produkcyjnych, ale należy uwzględnić zewnętrzny kontekst funkcjonowania organizacji. Sytuacja taka powoduje, że od kierownika wymaga się widzenia problemów ogólnych, a nie skupiania się na detalach. Sytuacja ta pogłębiła się wraz z intensyfikacją procesów globalizacji, na którą niewątpliwie wpływ miała rewolucja informacyjna. Zmienia się kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmienia się charakter operacji, granice przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej nieokreślone. Od kierownika wymaga się bycia z jednej strony generalistą patrzącym systemowo na rzeczywistość, a z drugiej strony specjalistą, który potrafi sobie radzić z codziennymi problemami. Rewolucja informacyjna ma tak duże konsekwencje gospodarcze, że doprowadziła do zmiany spojrzenia na ekonomię. Niektórzy badacze problemu wręcz mówią o nowej ekonomii czy ekonomii wiedzy.

Podsumowując dyskusję dotyczącą ewolucji roli kierownika w organizacji, warto zwrócić uwagę, że zarządzanie organizacją, zwłaszcza z perspektywy uwarunkowań zewnętrznych, stawia wiele wyzwań przed kadrą kierowniczą. Organizacje muszą się adaptować do zmieniającego się otoczenia, w którym nierzadko zmiany mają charakter turbulentny. Mówi się nawet o odmiennym osiąganiu celów przez organizacje oraz o tzw. nowej ekonomii (lub ekonomii informacji lub wiedzy).

Tabela 1 prezentuje porównanie między dotychczasowymi ekonomicznymi uwarunkowaniami zarządzania a tymi bardziej współczesnymi.

Tabela 1. Charakterystyki starej i nowej ekonomii

Stara ekonomia	Nowa ekonomia
<ul style="list-style-type: none"> • Granice państw limitują procesy konkurencji • Technologia ogranicza dostęp do informacji • Możliwości rozwoju dla pracowników industrialnych • Populacja jest relatywnie homogeniczna • Gospodarka napędzana przez duże organizacje • Klient „bierze” to, co organizacje mu oferują 	<ul style="list-style-type: none"> • granice państw niemal nie mają znaczenia w odniesieniu do zasięgu operacji biznesowych • zmiany technologii umożliwiają większy dostęp do informacji • możliwości rozwoju dla <i>knowledge workers</i> • populacja charakteryzuje się zróżnicowaniem kulturowym • gospodarka napędzana przez małe firmy • potrzeby klientów napędzają biznes

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Robinson 2000].

Jak wynika z tab. 1, nowa ekonomia zmienia organizacje i procesy zarządzania przede wszystkim poprzez zintensyfikowane procesy globalizacji, zmiany technologiczne, oraz wzrost roli małych przedsiębiorstw.

Zarządzanie organizacją, również z perspektywy uwarunkowań wewnętrznych, stawia duże wymagania wobec kadry kierowniczej. Jakość zasobów ludzkich oraz technologie wykorzystywane w miejscu pracy sprawiają, że kierownik powinien zwracać większą uwagę na zasób wiedzy dostępny organizacji, sposób kreowania, dyfuzji i komercjalizacji wiedzy.

3. Podejście zasobowe – kontekst renty ekonomicznej

Przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego jest znalezienie odpowiedzi na fundamentalne pytanie: jak osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Wiele podejść i kierunków w ramach zarządzania strategicznego podejmowało próby wyjaśnienia tego istotnego zagadnienia. Efektem poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej był rozwój ujęcia zasobowego, a na jego bazie rozwinęła się koncepcja zarządzania wiedzą (*knowledge management*). Podejście zasobowe upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w posiadaniu unikalnych, rzadkich, trudnych do imitacji i substytucji zasobów. Zasoby wiedzy w tym kontekście są istotnym punktem wyjścia w poszukiwaniu takich unikalnych zasobów. Obecnie uważa się, że zarządzanie wiedzą w organizacji, bardziej ogólnie: podejście do zarządzania organizacją od strony wiedzy (*knowledge based view*), stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej, a zasoby wiedzy są postrzegane jako najbardziej wartościowe aktywa będące w posiadaniu organizacji.

Na gruncie podejścia zasobowego (*resource based management*) w zarządzaniu rozwinęły się różne modele zarządzania kapitałem intelektualnym (zarządzania wie-

dzą). Zarządzanie wiedzą jest obecnie chyba najbardziej „gorącym” obszarem zainteresowania nauki i praktyki zarządzania. Jako specyficzne podejście do problematyki zarządzania koncentruje się on na podstawowym zasobie niematerialnym, jakim jest wiedza, traktując ten zasób jako rodzaj aktywów strategicznych. Modele zarządzania wiedzą, skoncentrowane na niewidzialnych zasobach ukierunkowane są na podnoszenie wartości organizacji. Jednym z podstawowych założeń podejścia zasobowego jest to, że te zasoby, których nie można dotknąć, są źródłem wartości w większym zakresie niż zasoby o charakterze materialnym. Przykładem jest chociażby model platformy wartości, czyli model relacji między kapitałem intelektualnym a wartością organizacji. Model ten wskazuje, że wartość organizacji oparta jest na jej kapitale intelektualnym i na umiejętnym zarządzaniu tym kapitałem (implementacja systemu zarządzania wiedzą) [Petraś 1996, s. 365-373]. Zasobowe podejście do zarządzania koncentruje się na „kosztownych w kopiowaniu atrybutach przedsiębiorstwa jako źródłach renty ekonomicznej”, a tym samym przewagi konkurencyjnej [Conner 1991, s. 121; Mahoney 2001, s. 655]. Źródłem przewagi konkurencyjnej stają się więc zasoby i umiejętności organizacji, Zasoby i umiejętności, z których organizacja może czerpać korzyści w postaci tzw. renty organizacyjnej [Amit, Schoemaker 1993, s. 36]. M. Peteraf uważa, że tylko te organizacje, które posiadają doskonałe zasoby, mogą uzyskiwać rentę [Peteraf 1993, s. 180].

Zasobowe podejście do zarządzania koncentruje się na niedoskonałym rynku czynników. Okazją do generowania i przywłaszczania renty ekonomicznej jest właśnie ta konkurencyjna niedoskonałość charakteryzująca rynki czynników lub produktów [Barney, Alvarez 2004, s. 622].

Źródłem renty ekonomicznej, według przedstawicieli nurtu zasobowego, jest rzadkość zasobu w kategoriach zarówno fizycznych, jak i niematerialnych. Gdy zasoby mają charakter rzadki w ograniczonym przedziale czasu, a tak najczęściej jest, wówczas mogą generować wyłącznie rentę czasową (*t-rent*). Podstawowym zainteresowaniem firmy jest jednak systematyczne uzyskiwanie renty [Schoemaker 1990, s. 1180].

Według J. Barneya zasobowe podejście do zarządzania jest swoistego rodzaju rozwinięciem ekonomii ricardiańskiej [Barney 2001, s. 645]. Zasobowe podejście do zarządzania generalizuje czynniki produkcji, stanowiąc rozszerzenie ekonomii D. Ricardo. Zasoby organizacji są zdolne do uzyskiwania renty ricardiańskiej z tytułu rzadkości, ograniczeń mobilności oraz zmiennej produktywności [Mathews 2006, s. 16]. Ich podaż jest nieelastyczna z powodu przyjętej przez przedsiębiorstwo ścieżki rozwoju, niejasnych związków, kompleksowości socjalnej [Dierickx, Cool 1989, s. 1508; Peteraf 1993, s. 15]. Przewaga konkurencyjna w tym nurcie wyłania się z możliwości firmy do uzyskiwania renty w rozumieniu D. Ricardo, renty z tytułu posiadania zasobów o indywidualnym charakterze, występujących w ograniczonej ilości i posiadających różnorodne zastosowania (heterogeniczność). Renta uzyskiwana jest niezależnie od wysiłków zarządzających i przedsiębiorczych działań. Za-

sobowa teoria zarządzania jest w takim samym zakresie teorią renty jak teorią trwałą przewagi konkurencyjnej [Peteraf, Barney 2003, s. 310].

Renta może być uzyskiwana z tytułu występowania różnego rodzaju niedoskonałości rynku. Możliwości przywłaszczania tej renty wynikają z ograniczania konkurencji *ex ante* lub *ex post* [Peteraf 1993, s. 180].

Renta ricardiańska może być uzyskiwana z tytułu posiadania wartościowych, rzadkich zasobów (np. patenty) lub z tytułu posiadania lokalnej przewagi w stosunku do konkurentów. Ale największy potencjał, jak argumentuje M. Peteraf, leży w tych zasobach, które powstały w wyniku zbiorowego uczenia się i są oparte na wiedzy – oznacza to konieczność podejmowania właściwych decyzji inwestycyjnych [Peteraf 1993, s. 181]. Renta organizacyjna z kolei może być przywłaszczana z różnorodnych atrybutów organizacji lub zarządzania (bez uwzględniania kosztów zaangażowanych w formowanie tych zasobów). Jest to renta ekonomiczna pochodząca z zasobów i umiejętności [Amit, Schoemaker 1993, s. 36]. Dlatego też wyłącznie przedsiębiorstwa doskonałe są w stanie czerpać tego typu nadwyżki. Zakładając, że dwie organizacje ponoszą te same koszty (pracy czy kapitału), należy stwierdzić, że lepsze rezultaty uzyskuje ta, która dysponuje lepszymi charakterystykami w zakresie organizacji lub zarządzania. To właśnie jest renta organizacyjna, nazywana przez J. Mathewsa rentą wirtuozerską [Mathews 2006, s. 28]. R. Amit i P.J. Shoemaker uważają, że „wyzwaniem, któremu muszą sprostać menedżerowie, jest zidentyfikowanie *ex ante* zasobów strategicznych stanowiących podstawę trwałej przewagi konkurencyjnej i jednocześnie generujących rentę organizacyjną” [Amit, Schoemaker 1993, s. 36] – zasobów strategicznych wpływających na kreowanie i ochronę renty ekonomicznej. W związku z tym zasoby komplementarne i wyspecjalizowane, które są rzadkie, trudne w sprzedaży czy imitacji mogą być źródłem renty ekonomicznej. To podejście oznacza wyjście poza sferę produkcji. Według tych autorów renta organizacyjna (z zasobów i umiejętności) może być uzyskiwana, gdy te zasoby i umiejętności organizacji są: rzadkie, ograniczone w sprzedaży, nieimitowalne, charakteryzuje je ograniczona substytucyjność, są relewantne, trwałe, komplementarne i zazębiają się z czynnikami sukcesu w branży [Amit, Schoemaker 1993, s. 38]. Można je chronić, budując bariery wejścia, bariery mobilności oraz dzięki mechanizmom izolacji.

R. Castanias i C. Helfat identyfikują rentę menedżerską, która odpowiada jakości zasobów zarządczych. Zasoby te, według tych autorów, cechuje rzadkość, trudność w imitowaniu i niesubstytucyjność. Przedsiębiorstwo może zatem uzyskiwać nadwyżki korzyści z tytułu dobrego zarządzania, chodzi jednak o to, aby zarządzanie i płynąca z tego tytułu renta były akceptowalne (np. pod względem etycznym). Menedżerowie są więc źródłem generowania renty, ale mogą być też głównymi udziałowcami w podziale renty (kwestia nadzoru właścicielskiego). Tylko te zasoby menedżerskie, których nie można szybko imitować lub które mają niedoskonałe substytuty, mogą generować rentę [Castanias, Helfat 2001, s. 662]. Autorzy ci zwracają również uwagę na to, że charakter zasobów menedżerskich powinien się zmie-

niać wraz z przechodzeniem do kolejnych faz cyklu życia organizacji i branży, wraz ze zmianami technologicznymi i zmianami warunków rynkowych oraz z poziomem regulacji państwowych, wraz ze zmianami poziomu homogeniczności branży, ze zmianami warunków konkurencji w branży, a także wielkości i złożoności firmy [Castanias, Helfat 2001, s. 669].

Rozwinięty przez tych autorów model renty menedżerskiej opiera się na podstawowym założeniu mówiącym o tym, że menedżerowie różnią się co do posiadanych właściwości i umiejętności. Wyróżnili oni trzy kategorie kapitału menedżerskiego: ogólny, branżowy oraz organizacyjny. Menedżerów traktują jako zasoby organizacji charakteryzujące się różnorodnymi pod względem liczby i jakości ogólnymi, branżowymi i organizacyjnymi umiejętnościami, a także umiejętnościami dotyczącymi sektorów powiązanych. Te umiejętności są transferowalne wewnątrz organizacji. Menedżerowie posiadają więc pewien pakiet umiejętności, który ich od siebie odróżnia. Umiejętności menedżerskie cechują heterogeniczność i ograniczona mobilność, co stanowi warunek wstępny generowania renty. Ponadto stanowią zasób wartościowy, rzadki, niedoskonale imitowalny i niedoskonale substytucyjny [Castanias, Helfat 2001, s. 663]. Zasoby menedżerskie nie generują jednak renty automatycznie, konieczna jest odpowiednia motywacja. Oznacza to, że menedżerowie mający relevantny pakiet umiejętności powinni uzyskiwać ponadprzeciętną kompensatę [Castanias, Helfat 2001, s.672]. Menedżerowie wykorzystując posiadany pakiet umiejętności powodują, że pozostałe zasoby firmy stają się coraz bardziej produktywne, co sprawia, że nie tylko oni korzystają z nadwyżki, ale i, a może głównie, właściciele.

Rola kierownika sprowadza się zatem do kształtowania takich warunków – zasobów, dzięki którym możliwe staje się budowanie wartości firmy poprzez przywłaszczanie renty ekonomicznej z zasobów.

4. Rola menedżera w ekonomii wiedzy

Perspektywa zasobowa koncentruje się na strategiach eksploatacji posiadanych przez organizację specyficznych aktywów i umiejętności, ale również na rozwijaniu nowych zasobów i zdolności. Źródłem renty ekonomicznej staje się kontrola rzadkich zasobów, które posiada organizacja, a podstawowymi obszarami strategicznego zainteresowania jest nabywanie umiejętności zarządzania tymi zasobami (*invisible*) oraz uczenie się¹.

Kluczowym źródłem przewagi konkurencyjnej i zyskowności w ekonomii wiedzy jest to, w jaki sposób organizacja kreuje wiedzę i dzieli się wiedzą, którą posiada, do której ma dostęp, którą może kontrolować lub uzyskiwać z niej korzyści. Dlatego też w literaturze przedmiotu organizacja często jest analizowana z punktu

¹ Jak pokazuje obserwacja praktyki (na przykład: IBM, Philips), nie tylko zasoby stają się źródłem sukcesu rynkowego. Ważne są: szybkość reakcji, szybkie i elastyczne innowacje produktowe, efektywna koordynacja (porównaj: [Tece, Pisano, Shuen 2000, s. 337]).

widzenia wiedzy (*knowledge-based view of an organization*) [Desouza, Evaristo 2003, s. 62-67; Grant 1996, s. 109-122; Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 106-116; Kogut, Zander 1992, s. 383-397; Nonaka 1991, s. 96-104; Spender 1996, s. 45-62]. Wiedza organizacyjna (np. rutyny operacyjne, umiejętności, procedury) jest traktowana jako najbardziej wartościowe aktywa organizacji, a umiejętności zarządzania strategicznego dają możliwość budowania przewagi konkurencyjnej.

Najczęściej w kontekście zarządzania wiedzą sprowadza się rolę kierownika do motywowania. Zakładając, że podstawowym problemem dla skutecznego wykorzystania wiedzy jest dyfuzja wiedzy², stwierdzić należy, że rzeczywiście motywowanie do dzielenia się wiedzą stanowi element krytyczny. Kierownik bowiem powinien stymulować dobrowolny transfer nie tylko wiedzy, ale i talentów i doświadczeń do organizacji. Z tego względu coraz większą uwagę kieruje się na styl kierowania. I tak J. Roth zwraca szczególną uwagę na rolę realizatora i coacha [Roth 2003, s. 32-48], a np. G. von Krogh eksponuje rolę mentora [von Krogh 1998, s. 133-153]. Niezależnie jednak od punktu ciężkości, na który badacze problemu kładą nacisk, w rezultacie i tak rola kierownika w systemie organizacyjnego uczenia się sprowadzana jest do motywowania, i to odbywającego się między wszystkimi uczestnikami organizacji, także między szczeblami hierarchii organizacyjnej.

Role kierowników z perspektywy zarządzania wiedzą nie mogą być ograniczone wyłącznie do procesu motywowania ukierunkowanego na dyfuzję wiedzy. Zarządzanie wiedzą ma wymiar strategiczny i w konsekwencji oznacza ciągłą odnowę dzięki eksploracji nowych kierunków i jednoczesnej eksploatacji zasobów wiedzy będących efektem uczenia się [O'Reilly, Tushman 2004, s. 74-81]. Kierownik więc z jednej strony odgrywa istotną rolę w procesach eksploatacji zasobów wiedzy i w procesach eksploracji wiedzy. Można zatem sądzić, że kierownictwo ogrywa kluczową rolę w zarządzaniu wiedzą. Rolę kierownictwa można sprowadzić do [Berson i in. 2006, s. 590]:

- tworzenia wsparcia dla procesów uczenia się,
- integrowania wiedzy na poziomie zarówno zespołów, jak i organizacji,
- instytucjonalizowania wiedzy poprzez integrowanie nowej i aktualnej wiedzy, co znajduje odzwierciedlenie w organizacyjnych praktykach i polityce.

Spojrzenie na organizację z punktu widzenia struktury konkurujących wartości pozwala na zidentyfikowanie charakterystycznych ról kierownika w odniesieniu do pewnych zmiennych. W zależności od orientacji na zewnątrz czy do wewnątrz organizacji oraz orientacji na kontrolę czy elastyczność funkcje kierownika są odmienne [Quinn i in. 2007, s. 29-35]. Wspomniani autorzy identyfikują osiem funkcji kierownika takich, jak: innowator, pośrednik, realizator, kierujący, koordynator, monitorujący, moderator, mentor.

Perspektywa zarządzania wiedzą skłania do dedukcyjnego sformułowania tezy o tym, że funkcja mentora i moderatora w systemie organizacyjnego uczenia się jest

² Szerzej na ten temat: [Stańczyk-Hugiet 2007, s. 101-102, 133-134].

funkcją najbardziej pożądaną (charakteryzują się one orientacją na wewnątrz organizacji oraz na elastyczność), przynajmniej gdy rozważamy funkcje kierownika w kontekście eksploatacji posiadanych zasobów. Z kolei kontekst eksploracji skłania do dedukcyjnego twierdzenia, że najbardziej pożądaną funkcją jest funkcja innowatora i pośrednika (nastawienie na zewnątrz oraz na elastyczność). Twierdzenia te znajdują potwierdzenie empiryczne. Na przykład badania przeprowadzone w branży hotelarskiej, w których udział brało 499 respondentów (w tym: 109 z najwyższego poziomu hierarchii, 180 – ze szczebla średniego i 210 – ze szczebla niższego), pozwoliły ustalić, że największa korelacja między procesem dzielenia się wiedzą a rolami kierownika występuje w odniesieniu do takich ról, jak: moderator, mentor, monitorujący i innowator, z tym że rola moderatora i mentora jest pozytywnie skorelowana, a rola monitorującego skorelowana jest negatywnie. W odniesieniu do roli innowatora występuje, podobnie jak w przypadku moderatora i mentora, wyraźna, pozytywna korelacja [Yang 2007, s. 536-538].

5. Zakończenie

Rozważania przedstawione w nowszym opracowaniu skłaniają do refleksji odnoszącej się do roli kierownika w nowej gospodarce. Wzrost jakości zasobów kadrowych powoduje też większe wymagania wobec kierownika. Dziś coraz trudniej opierać się wyłącznie na autorytecie formalnym. Obecnie raczej wiedza ekspercka powinna być źródłem pozycji kierownika w organizacji. Potrzeba ciągłego uczenia się organizacyjnego to także wyzwanie wobec kierowników, którzy muszą podejmować decyzje w warunkach nadmiarowości i asymetrii informacji. Rola kierownika sprowadza się do kształtowania ciągle nowych konfiguracji posiadanych zasobów w celu wypracowania możliwości uzyskiwania renty ekonomicznej, także z tytułu wykorzystywania okazji. Nowe konfiguracje działań, zasobów lub rutyn dają możliwości przywłaszczania renty. Dają możliwość budowania konkurencyjnej pozycji na rynku.

Literatura

- Alvarez S.A., Barney J.B., *Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm*, "Journal of Business Venturing" 2004, no 19.
- Amit R., Schoemaker P.J. *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, no 14.
- Barney J., B., *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view*, "Journal of Management" 2001, no 27.
- Berson Y., Nemanich L., Waldman D., Galvin B., Keller R., *Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective*, „The Leadership Quarterly“ 2006, no 17.
- Castanias R., Helfat C., *The managerial rents model: theory and empirical analysis*, "Journal of Management" 2001, no 27.

- Conner K.R., *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?*, "Strategic Management Journal" 1991, no 20.
- Desouza K., *Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights*, „Information and Management” 2003, no 41.
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainable of competitive advantage*, „Management Science” 1989, vol. 35, no 12.
- Grant R., *Toward a knowledge-based theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, summer special issue, vol. 17.
- Hansen M., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, March-April 1999.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, „Organization Science” 1992, vol. 3, no 3.
- Krogh von G., *Care in knowledge creation*, "California Management Review" 1998, no 40.
- Mahoney J.T., *A resource-based theory of sustainable rents*, "Journal of Management" 2001, no 27.
- Mathews J.A., *Rents vs. profits. What are the appropriate goals of strategizing?*, materiały konferencyjne, Kopenhaga, 12-14.12.2006.
- Nonaka I., *The knowledge creating company*, „Harvard Business Review” 1991, no 69.
- O'Reilly C., Tushman M., *The ambidextrous organization*, „Harvard Business Review” 2004, no 1.
- Peteraf M.A., Barney J.B., *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics" 2003, vol. 24, no 4.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, no 3.
- Petrash G., *Dow's journey to a knowledge value management culture*, „European Management Journal” 1996, no 14.
- Quinn R., Faerman S., Thompson M., McGrath M., *Profesjonalne zarządzanie*, Warszawa 2007.
- Robinson J.P., *What is the new economy?*, "The Work Place" 2000, no 4.
- Roth J., *Enabling knowledge creation: learning from a r&d organization*, „Journal of Knowledge Management” 2003, no 7.
- Schoemaker P.J.H., *Strategy, complexity and economic rent*, "Management Science" 1990, vol. 36, no 10.
- Spender J., *Making knowledge as the basis of a dynamic theory of the firm*, „Strategic Management Journal” 1996, no 17(1).
- Spender J.C., *Rethinking organizational rents: the place of collective knowledge and Penrose rents in strategic analysis*, rozszerzona wersja artykułu: *Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*, 1994, "International Business Review" 2006, vol. 3, no 4, www.jcspender.com/uploads/Spender.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wrocław 2007.
- Suresh R., *What future users may expect*, „Journal of Knowledge Management” 1999, vol. 3, no 2.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, [w:] G. Dosi, R. Nelson, S. Winter (red.), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Yang J.T., *Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and collaborative culture*, "Tourism Management" 2007, no 28.

WHETHER KNOWLEDGE ECONOMY CHANGES CLASSICAL LAYOUT OF MANAGERIAL ROLE?

Summary: The purpose of this article is to show the manager's role in the business organization functioning under new economy. The author shows the evolution of classical management approaches from the perspective of the manager's role in business. Then she presents basic principles of Resource-Based Management particularly taking into consideration the category of economic pension which an organization can convert from resources, especially such as Ricardian pension, organizational pension or managerial pension. The conclusion of these deliberations is that manager's role refers to building goodwill and resources which are the bases of economic pension's converting. In the final part the manager's role in the new economy is explored based on the literature research and empirical study.