

**Justyna Trippner-Hrabi, Ewa
Stroińska**

**Charakterystyka organizacji
zespołów wiedzy : ujęcie teoretyczne**

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 209-218

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Justyna Trippner-Hrabi*

Ewa Stroińska**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI ZESPOŁÓW WIEDZY – UJĘCIE TEORETYCZNE

STRESZCZENIE

W obecnych czasach kompetentne organizacje to takie, które nie tylko posiadają pojedynczych pracowników reprezentujących różne umiejętności oraz charakteryzujących się rozbudowaną wiedzą ogólną i specjalistyczną, ale również takie, które posiadają pracowników potrafiących współpracować razem tworząc zespoły wiedzy. Istotnym jest właściwe budowanie i zarządzanie podmiotami gospodarczymi, gdzie winna występować równowaga między doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami zatrudnionych, dzięki czemu zwiększa się kreatywność i potencjał nie tylko indywidualny, ale i zbiorowy. Nowoczesne firmy dążąc do sukcesu i budowania przewagi konkurencyjnej zdają sobie coraz częściej sprawę, że nie są w stanie osiągnąć określonych efektów odwołując się jedynie do tradycyjnych rozwiązań systemu zarządzania. Z tego też względu poszukują nowych rozwiązań wspierających efektywność i skuteczność ich funkcjonowania. Jednym z pomysłów jest zwrócenie uwagi na kompetencje i adekwatne zarządzanie nimi. Kompetencje są pochodną wiedzy, która skumulowana jest w umysłach pojedynczych pracowników. Zarządzający uświadamiają sobie, że sukces nie jest jedynie wysiłkiem pojedynczych pracowników, ale całych zespołów, w których dokonuje się proces kodyfikacji wiedzy. Istotnym, zatem jest właściwe budowanie i zarządzanie podmiotami, gdzie winna występować równowaga między doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami zatrudnionych, dzięki czemu zwiększa się kreatywność i potencjał nie tylko indywidualny, ale i zbiorowy.

Słowa kluczowe: zarządzanie zespołami, zarządzanie wiedzą, organizacja

* Adres e-mail: jhrabi@spoleczna.pl.

** Adres e-mail: estroinska@spoleczna.pl.

Wprowadzenie

Przeobrażenia zachodzące w sposobach gospodarowania przyczyniły się do ewolucji kompetencji zatrudnionych, co skutkowało pojawieniem się pracowników wiedzy. Organizacje chcąc być konkurencyjne na rynkach lokalnych i globalnym, muszą dostarczać unikatowych rozwiązań produktowych i usługowych. W rezultacie może nastąpić przeobrażenie ich struktur organizacyjnych w kierunku tworzenia różnych konfiguracji projektowych, w tym zespołów pracowniczych. Dzięki temu firmy mogą być w swoich działaniach wytwórczych i handlowych bardziej elastyczne, łatwiej wykorzystując nadarżające się okazje rynkowe, stając się kreatorami różnych zmian. Tworzenie zespołów wiedzy (w tym międzynarodowych) jest możliwe dzięki nowoczesnej technologii, która niweluje komunikacyjne bariery przestrzenno-czasowe. Organizacje mają możliwość wykorzystania osób zaangażowanych w pracę zespołów wiedzy z najlepszych światowych ekspertów, praktyków i posiadających kompetencje teoretyczne. Innym przyczynkiem do powoływania zespołów wiedzy jest fakt, iż przedsiębiorstwa coraz częściej bazują w swojej działalności na wykonywaniu różnorodnych projektów, które są realizowane przez odpowiednie grupy pracownicze – często zespoły wiedzy.

Celem artykułu jest przedstawienie ważniejszych cech charakteryzujących powstawanie, funkcjonowanie i rozwój organizacji zespołów wiedzy. Zagadnienia te do tej pory nie zostały omówione zbyt szeroko w literaturze przedmiotu. Przyjętą metodą badawczą jest analiza literatury zarówno polskojęzycznej, jak i międzynarodowej.

1. Ujęcie definicyjne

Organizacje zespołów wiedzy to podmioty, które w swoich strukturach mają grupy pracownicze kreujące innowacje materialne i niematerialne. Ich członkowie nie muszą być na stałe związani z jednym przedsiębiorstwem, ponieważ oferują swoje usługi w odpowiedzi na płynące zapotrzebowanie. Zatrudnieni mogą być usytuowani poza krajem macierzystym firmy lub mogą być mobilni przestrzennie, gdyż dostarczają rezultaty swojej pracy drogą teleinformatyczną. Osoby tworzące takie zespoły to przede wszystkim ludzie nauki, ale mogą to być również przedstawiciele świata biznesu oraz władz lokalnych. Z uwagi na fakt, że popyt na dywersyfikację produktową i usługową jest znaczny, takie podmioty muszą posiadać w swoich struk-

turach także zespoły zadaniowe zatrudnione na zasadach outsourcingowych. Idea zarządzania organizacjami zespołów wiedzy powinna opierać się na założeniach, iż zespół jest od początku do końca odpowiedzialny za prowadzenie powierzonych mu zadań. Podstawą funkcjonowania takiej organizacji są grupy pracowników, których układ organizacyjny może być na stałe wpisany w dane przedsiębiorstwo. Firmy mogą też komponować różne składy zespołów w zależności od potrzeb, korzystając ze źródeł zewnętrznych. Konfiguracja takiego podmiotu jest uzależniona od profilu organizacji, potencjału pracowników, charakteru pracy. Zespoły wiedzy charakteryzują się dużą inteligencją, inicjatywą, otwartością swoich członków, a ich praca jest komplementarna. W działaniach posługują się one bardziej umysłem niż zdolnościami manualnymi. Rozproszenie geograficzne członków zespołu pomaga w zbogacaniu koszyka nowych rozwiązań poprzez wnoszenie unikatowego doświadczenia, nawyków, obyczajów, jakości wykształcenia członków grupy.

Określenie zespołów wiedzy może być rozumiane w szerokim ujęciu. Odnosi się ono do każdego rodzaju grupy pracowniczej, spełniającej kryteria w pełni rozwiniętej postaci pracy zespołowej. Posiada ona kolektywny umysł, określane również jako podzielony. Stan ten charakteryzuje się następującymi właściwościami¹:

- członkowie zespołu dzielą się wszelkimi wątpliwościami oraz ujawniają innym własne poglądy na temat zjawisk w otaczającym ich świecie, zrozumienia danych, koncepcji,
- wymiana informacji pomiędzy osobami jest otwarta i wolna od barier,
- przepływ wiedzy dokonywany jest przy wsparciu nowoczesnej technologii,
- cele pracy zespołowej są pochodną wymogów klientów,
- efektem pracy zespołów są często nowe koncepcje, idee, pomysły,
- zespół jest samokierujący.

W wąskim ujęciu termin zespół wiedzy jest nazwą własną grupy osób, w skład której wchodzi osoby kreujące i inicjujące powstawanie wiedzy. Ich głównym zadaniem jest stworzenie oraz nadzorowanie w organizacji sprawnego systemu powstawania i transferu wiedzy. Tę grupę pracowników cechuje pragnienie nieustannego uczenia się, doskonalenia, uzupełniania luk kompetencyjnych oraz chęć pomocy innym. Są oni również świadomi własnego potencjału, gdzie przy użyciu metod autoanalizy mogą jasno określić swoje mocne i słabe strony. Posiadają zarówno

¹ D. Gach, *Procesy zespołowego uczenia się*, w: A. Stabryła (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 715, Kraków 2006, s. 42–43.

kompetencje ogólne, jak i specjalistyczne, unikalne. Członkowie zespołów wiedzy są osobami mobilnymi, które chętnie biorą udział w różnych przedsięwzięciach, są związani pracą z wieloma grupami zlokalizowanymi w odległych od siebie miejscach. W swojej pracy swobodnie posługują się narzędziami teleinformatycznymi². Ich nadrzędnym celem jest tworzenie, generowanie, kreowanie, poszukiwanie pomysłów. Grupy te prowadzą prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze, społeczeństwie czy aspektach związanych z techniką, fizyką lub zarządzaniem³.

2. Wybrane aspekty opisujące zespoły wiedzy

W dobie globalizacji przyszłość organizacji opiera się na szybkiej, łatwo dostępnej i zrozumiałej informacji oraz wiedzy. Dlatego nauka zaczyna skłaniać się ku praktyce, gdyż sama wiedza bez zastosowań jest właściwie mało użyteczna. Konieczne jest ustanowienie nowej równowagi wśród zespołów wiedzy pomiędzy wiedzą teoretyczną, doświadczeniem i umiejętnościami kompetencyjnymi, dzięki czemu zwiększa się kreatywność i potencjał umysłów indywidualnych i zbiorowych⁴. Przedsiębiorstwa obecnie podlegają *downsizingowi*, czyli procesowi zmierzającemu do zmniejszania ich wielkości. Panującym trendem na rynku jest automatyzacja realizowanych zadań, outsourcing, adopcja rozwiązań e-biznesowych⁵.

Organizacje wykazujące dodatnie wskaźniki finansowe mają w swoich strukturach międzynarodowe zespoły usytuowane na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej. Motorem sukcesu tych przedsiębiorstw są zespoły utworzone z wysokiej klasy specjalistów, ludzi wykształconych i z ogromnym potencjałem – zespoły pracowników wiedzy. To one są twórcami innowacji, kreatorami wiedzy, podstawowymi komórkami uczenia się organizacji, uczestnicząc w procesach transformacji kultury organizacyjnej i będąc źródłem inspiracji dla pozostałych pracowników różnych instytucji.

² N. Milton, *Knowledge Management for Teams and Project*, Neal-Schuman Publishers, London 2005, s. 78.

³ G. Woodil, *The Mobile Learning Edge; Tools and Technologies for Developing Your Teams*, McGraw-Hill, Guilford 2010, s. 34.

⁴ M. Brzeziński, *Organizacje kreatywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 71.

⁵ A. Grześ, *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, w: E. Jędrych, J. Lenzion (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 203.

Jak zaznacza M. Janiszewska, przedsiębiorstwa często inwestują w *top talents*, czyli osoby charakteryzujące się ponadprzeciętnymi osiągnięciami w pracy i kluczowymi cechami, które przy właściwym wsparciu rozwiną swój potencjał. Organizacje również pozyskują pracowników, którzy jeszcze nie osiągają zakładanych wyników, jednak mających potencjał rozwojowy na przyszłość, tzw. *high potentials* (określany jest on jako HiPo)⁶.

Najlepsi pracownicy mogą być określani mianem gwiazd intelektu, które cechują się szczególnymi umiejętnościami. Nasuwa się jednak pytanie, co w sytuacji, gdy zespoły mają wielu członków o wybitnych zdolnościach, świetnie znających się na pracy, ale chcących też dominować i być „ponad” innymi. Czy nie będzie to źródłem konfliktów, niechęci do współpracy, a nawet przyczyniać może się do odejścia z organizacji innych utalentowanych osób?

Długość cyklu życia zespołów wiedzy, ich charakter oraz cel funkcjonowania są uzależnione od tego, jaki rodzaj zgrupowania jest dla nich charakterystyczny. W literaturze przedmiotu wyróżnia się: wspólnotę praktyków, zespoły robocze, zespoły projektowe, zadaniowe nieformalne czy twórcze⁷. Tę listę należy uzupełnić o **zespoły wirtualne**, które charakteryzują się tym, iż:

- członkowie grupy mają wspólny cel,
- pracownicy mogą być rozproszeni geograficznie oraz przestrzennie mobilni,
- rezultaty działań przekazywane są w formie zdalnej,
- występuje ograniczony kontakt osobisty między członkami grupy,
- w stopniu zaawansowanym wykorzystywana jest nowoczesna technologia,
- członkowie zespołu mogą wchodzić jednocześnie w skład innych grup wirtualnych,
- cykl życia zespołu w porównaniu z jego tradycyjnie pojmowanym odpowiednikiem jest krótszy,
- przedmiotem pracy są: wiedza, informacje, dane,

⁶ M. Janiszewska, *Zarządzanie kompetencjami osób drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: T. Bernat (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

⁷ J. Baruk, *Zespołowe formy działalności innowacyjnej*, w: Cz. Sikorski, T. Czapla, M. Malarski (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 231; E. Fontainha, P. Gammon-Leary, *Communities of Practice and Virtual Learning Communities: Benefits, Barriers and Success Factors*, e-Learning Papers 2007, No. 5, www.elarning-papres.eu (dostęp 12.10.2011); Centrum Integracji Społecznej „Integro”, „Biuletyn Informacji Publicznej” nr 3, Urząd Miasta Lublin, Lublin 2007.

- są one rozwiązywane po zrealizowaniu projektu,
- członkowie zespołu mają większą elastyczność decyzyjną w porównaniu np. z zespołem produkcyjnym.

Zespoły wielofunkcyjne, łącząc różne osoby, stają się także narzędziem „uewnętrzzenia wiedzy” rozproszonej w całej organizacji. Wiedza ta jest „ukryta” w indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniach, jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach⁸. Aby doprowadzić do uruchomienia procesów twórczych i innowacyjnych w organizacji, trzeba dążyć do tworzenia zintegrowanych zespołów problemowych, zadaniowych, projektowych, które stać się powinny zespołami wiedzy. Termin zespołów wiedzy odnosi się w szczególności do zgrupowania pracowników tworzących nowe wartości dla organizacji. Osoby zaangażowane w ten rodzaj pracy mogą pochodzić z różnych komórek jednego z przedsiębiorstw. Zespoły mogą być również kompilowane z jednostek pracujących dla różnych organizacji.

Globalizacja i umiędzynarodowienie rynku pracy sprawiło, że większość zespołów wiedzy to międzynarodowe grupy pracowników. Wnoszą one bezcenne umiejętności, doświadczenie, styl pracy charakterystyczny nie tylko dla danej osoby, ale również dla kraju jego pochodzenia. Tworzenie wielonarodowych zespołów wiedzy jest ułatwione dzięki nowoczesnej technologii, która niweluje bariery przestrzenno-czasowe. Organizacje mają możliwość dobierania osób zaangażowanych w pracę zespołów wiedzy, złożonych z najlepszych światowych ekspertów.

3. Zespołowe uczenie się

Sukces organizacji zespołów wiedzy zależy w dużym stopniu od prawidłowego uczenia się poszczególnych grup. Należy dopasować odpowiednie metody przyswajania wiedzy do charakteru pracy oraz preferencji i subiektywnych przekonań poszczególnych zespołów oraz osób w nich pracujących. Wyróżnia się tradycyjne (np. szkolenia), empiryczne (np. *learning – by doing*) i cybernetyczne sposoby uczenia się. Ostatni rodzaj jest bardzo charakterystyczny dla organizacji zespołów wiedzy. Starają się one nieustannie wprowadzać innowacje, kreować zmiany, a nie tylko adaptować istniejące rozwiązania wpisujące się w specyfikę danej organizacji. Nowe pomysły są tworzone poprzez modyfikowanie istniejących teorii, pogłębianie funkcjonujących założeń czy zbiorowe techniki twórczego kreowania nowych idei. Ten sposób przy-

⁸ D. Gach, dz. cyt., s. 46.

swajania wiedzy polega na ciągłym kwestionowaniu i weryfikacji istniejących założeń dotyczących funkcjonowania organizacji oraz na odkrywaniu nowych sposobów postrzegania norm i zasad organizacyjnych. Proces cybernetycznego przyswajania wiedzy ma charakter najbardziej kolektywny z wyżej wymienionych.

Do cybernetycznych metod uczenia się można zaliczyć: kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania zespołu i jego współpracy z innymi podmiotami, modyfikacje wewnętrznych założeń członków zespołu poprzez poddawanie ich wspólnej ocenie, wyjaśnianie, tworzenie i pogłębianie wizji przyszłości, tworzenie nadmiaru pomysłów poprzez stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów, zespołową pracę nad nowymi rozwiązaniami.

Użytecznym narzędziem w procesie zapisywania i przekazywania informacji są tzw. platformy wiedzy. Termin ten oznacza wirtualną przestrzeń, w ramach której wiedza jest tworzona, a następnie dzielona zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez jej adresatów, którzy zamierzają ją praktycznie wykorzystać i upowszechnić⁹. W wielu organizacjach funkcjonują platformy e-learningowe, które z powodzeniem zastępują tradycyjne szkolenia. Firmy nie muszą już borykać się z kosztami podróży, zakwaterowania, wynajmu sali szkoleniowej, trenera oraz druku materiałów. Zamiast tego wszyscy pracownicy znajdują się na swoich miejscach, mogą przyswajać informacje w dogodnym dla siebie czasie, a ich postępy są automatycznie sprawdzane i stale kontrolowane. Ta metoda przyswajania wiedzy jest szczególnie przydatna dla zespołów, których poszczególne członkowie mieszkają w różnych częściach świata (określić je można mianem wirtualnych zespołów wiedzy). Platformy wiedzy i e-learningowe umożliwiają oddalonym od siebie osobom uczestniczenie na bieżąco w postępach związanych z danym przedsięwzięciem. Przez aktualizację informacji osoby mogą monitorować postępy w pracach innych zatrudnionych, poznawać propozycje nowych rozwiązań oraz aktywnie uczestniczyć w tworzeniu nowych pomysłów.

W procesie zespołowego uczenia się każda osoba może preferować inny styl pozyskiwania wiedzy. Jest to zdeterminowane charakterystyką pracy oraz indywidualnymi predyspozycjami. Wyróżnia się trzy rodzaje przyswajania wiedzy: wizualny, audialny i kinetyczny (fizyczny)¹⁰. Każda osoba ucząc się, wykorzystuje wyżej

⁹ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 53.

¹⁰ C. Garton, K. Wegryn, *Managing without Walls, Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-Culture Teams*, MC Press, Lewisville 2006, s. 92–94.

wymienione sposoby pozyskiwania informacji, ale tylko jeden typ jest dominujący i określany jako preferowany styl uczenia się jednostki. Osoby kierujące pracami zespołów wiedzy powinny w miarę możliwości dostosowywać określony styl uczenia się do preferencji grupy i poszczególnych zatrudnionych.

Przedsiębiorstwa, które pragną posiadać w swoich strukturach organizacyjnych zespoły wiedzy lub chcą współpracować z takimi podmiotami z otoczenia zewnętrznego, muszą ukształtować dla nich przyjazne środowisko organizacyjne. Menadżerowie powinni stworzyć warunki sprzyjające nawiązywaniu i rozwojowi więzi międzyludzkich. Odpowiednia architektura pomieszczeń, nasłonecznione pokoje, odpowiedni wystrój sal, świetlica, ogrody zimowe sprzyjają prowadzeniu nieformalnych rozmów oraz eliminują odizolowanie pracowników od siebie. Przedsiębiorstwa wprowadzając procedury umożliwiające rotację stanowisk, dają pracownikom możliwość nabywania różnorodnych umiejętności, doświadczeń. Zatrudnieni mają możliwość zintensyfikowania współpracy i działania z pozostałymi osobami reprezentującymi odmienne poziomy i obszary aktywności w organizacji. Zespołom wiedzy powinno się również umożliwić powszechne eksperymentowanie. Należy stworzyć warunki, w których – bez szkody dla organizacji – pracownicy mogą przeprowadzać testy, symulacje służące opracowaniu nowych rozwiązań. Czynności te mogą być przeprowadzane podczas warsztatów, w specjalnych pracowniach i przy użyciu odpowiednich systemów komputerowych. Wdrażanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających uczeniu się również wpływa na wyniki pracy zespołów wiedzy¹¹.

Podsumowanie

Jak zaznaczono w tytule artykułu, ma on charakter teoretyczny. Na podstawie źródeł naukowych i spostrzeżeń własnych podjęto w nim próbę odpowiedzi na pytania: jaką rolę odgrywają elementy tworzące organizację zespołów wiedzy i jakie są ich funkcje. Autorki w ten sposób nakreśliły opisowy teoretyczny model badanego zagadnienia i zgodnie z ustaleniami odpowiedziały na pytanie: „jak w tej mierze powinno być”.

Wydaje się, iż przy tworzeniu zespołów wiedzy bardzo ważną rolę odkrywa umiejętne dobranie jego członków pod kątem reprezentowanych przez nich postaw, wartości. Właściwy dobór tych elementów może zmniejszyć chęć rywalizacji, osią-

¹¹ D. Gach, dz. cyt., s. 44.

gania egoistycznych celów przez członków zespołu. Ważne jest również to, by wiedza nabyta przez jednostki była dystrybuowana w szeregach zespołu. Członkowie danej grupy powinni wdrażać uzyskane zdolności w praktyce, a pozostałe osoby poprzez obserwację ich pracy i uczestnictwo we wspólnych projektach mogą wzbo- gacać swoje kompetencje. Istotny jest fakt wytworzenia chęci przyswajania nowych informacji przez pozostałe osoby pracujące w zespole. Kultura organizacyjna, charakteryzująca się wysokim stopniem poparcia dla dzielenia się wiedzą, oraz lider, który zachęca do rozszerzania umiejętności swoich pracowników, są czynnikami niezbędnymi w tym procesie.

Aby uzupełnić omawianą teorię o wątek praktyczny, w artykule „Analiza międzynarodowych zespołów wiedzy – w świetle badań własnych” na podstawie przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane rezultaty tej analizy, czyli udzielono odpowiedzi na pytanie „jak jest”¹².

Literatura:

- Baruk J., *Zespołowe formy działalności innowacyjnej*, w: Cz. Sikorski, T. Czapła, M. Malarski (red.), *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
- Brzeziński M., *Organizacje kreatywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Centrum Integracji Społecznej „Integro”, „Biuletyn Informacji Publicznej” nr 3, Urząd Miasta Lublin, Lublin 2007.
- Fontainha E., Gammon-Leary P., *Communities of Practice and Virtual Learning Communities: Benefits, Barriers and Success Factors*, e-Learning Papers 2007, No. 5, www.elarningpapers.eu (dostęp 12.10.2011).
- D. Gach, *Procesy zespołowego uczenia się*, w: A. Stabryła (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 715, Kraków 2006.
- Gartton C., Wegryn K., *Managing without Walls, Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-Culture Teams*, MC Press, Lewisville 2006.
- Golińska-Pieszyńska M., *Polityka a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.

¹² J. Trippner-Hrabi, *Analiza organizacji zespołów wiedzy – w świetle badań własnych*, T. Listwan (red.), *Społeczne problemy zarządzania projektami*, „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” t. XIV, z. 11, Łódź 2014, s. 255–265.

Grześ A., *Korzyści i zagrożenia w outsourcingu personalnym*, w: E. Jędrych, J. Lenzion (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.

Janiszewska M., *Zarządzanie kompetencjami osób drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: T. Bernat (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

Milton N., *Knowledge Management for Teams and Project*, Neal-Schuman Publishers, London 2005.

ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS OF KNOWLEDGE TEAMS – THEORETICAL APPROACH

Abstract

If organizations want to be competitive in local and global markets, they must bring unique products and services solutions. Forming knowledge teams is possible thanks to new technology that neutralize time and geographical barriers. Those organizations are able to make use of the best world's experts, practitioners and knowledge bases.

Other reasons for creating these teams is the fact that more and more companies realize different projects that should be performed by adequate teams.

The main objective of this paper is to describe the fundamental features of arising, functioning and developing the knowledge team's organization. This subject has not been described in literature yet.

Translated by Justyna Trippner-Hrabi

Keywords: team management, knowledge management, organization

JEL Codes: D03, D21, D83