

## ROZDZIAŁ 9

### MODEL TWORZENIA ZESPOŁU

#### 9.1. DOBÓR CZŁONKÓW ZESPOŁU

Podniesienie efektywności projektów w kontekście wykorzystania zespołów do ich realizacji rozpatrywane jest jako problem doboru członków zespołu. Polega on na odnalezieniu sposobu w jaki, spośród dostępnych kandydatów, należy dobrać osoby, które wejdą w skład zespołu. Przy tym rozumiejąc zespół tak, jak to przedstawiono w podrozdziale 5.6, gdzie zdefiniowano, że „Zespół to niewielka liczba ludzi posiadających komplementarne umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego oraz celów cząstkowych, których podejście opiera się na współodpowiedzialności”. Na powyższy problem zwraca uwagę między innymi Highsmith (Highsmith, 2004), który uważa, że pozyskanie odpowiednich ludzi do zespołów realizujących projekty bardziej niż jakikolwiek inny czynnik determinuje sukces projektu. Podobnie, w kontekście ryzyka obciążającego projekty, o doborze wypowiada się Dżega (Dżega, 2008a), według niej niewłaściwe oszacowanie potrzeb związanych z człowiekiem oraz nieprawidłowy dobór ludzi do projektu powoduje nieefektywność pracy zespołu, a przez to wpływa na niepowodzenie całego projektu. Jednocześnie Zakarian i Kusiak (Zakarian, Kusiak, 1999) wskazują na brak w literaturze analitycznych rozwiązań tego problemu. Pomimo dostrzegalności problemu, jak podaje Delisle (Delisle, 2007), w dyskusji dotyczącej doboru członków zespołu i powstawania zespołu w ostatnich dziesięciu latach niewiele się zmieniło. Ten stan rzeczy Delisle przypisuje między innymi temu, że zmieniającej się w ostatnich latach koncepcji zespołów nie towarzyszy ich zrozumienie. Poza tym istnieje bardzo słabe pojęcie o budowaniu zespołów i odnajdywaniu drogi do ich wysokiej efektywności.

Zapewnienie odpowiednich pracowników dla organizacji wchodzi w zakres odpowiedzialności zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *Human Resource Management*), a procesy tu wykorzystywane to przede wszystkim rekrutacja i selekcja. Rekrutacja jest procesem polegającym na wzbudzeniu zainteresowania pewnej grupy potencjalnych kandydatów wolnym stanowiskiem pracy oraz naborze najlepszych. Jest ona prowadzona w oparciu o analizę pracy, która dostarcza dokładnych charakterystyk odnośnie poszukiwanych kandydatów. Selekcja to proces dokonywania wyboru kandydata najbardziej odpowiedniego spośród listy dostępnych kandydatów na wakuujące lub tworzone stanowisko pracy (McKenna, Beech, 1999), (Adamiec, Kozusznik, 2000), (Kozmiński, Piotrowski, 1997). O ile zasady i metody stosowane przy rekrutacji można zastosować dokonując doboru członków zespołu, o tyle selekcja wymaga zastąpienia jej zupełnie odmiennym podejściem. Tradycyjny już proces selekcji pozwala wybrać pojedyncze osoby, poprzez wybór jednej osoby odpowiedniej na jedno stanowisko pracy. Przy czym selekcja skupia się na wyborze, czyli wybierany jest

jeden obiekt spośród wielu innych dostępnych obiektów, co skutkuje brakiem powiązania pomiędzy wybranymi obiektami, dobór zaś polega na dobieraniu jednego lub wielu obiektów do innych obiektów, co skutkuje ścisłymi powiązaniem pomiędzy obiektami. W przypadku doboru osób do zespołu podejście oparte na selekcji nie jest wystarczające również ze względu na ograniczenia wynikające z charakteru zespołu oraz ze specyfiki projektów.

Głównym ograniczeniem w zastosowaniu metod selekcji do doboru członków zespołu, wynikającym ze strony formacji jaką jest zespół jest fakt że powstaje on na bazie już istniejącej grupy osób (zobacz podrozdział 9.3), co oznacza, że nie można go stworzyć wprost przez zastosowanie metod doboru. Jednocześnie zespół posiada określony „czas życia”, w którym można wyróżnić początek i koniec, stąd osoby wchodzące w skład zespołu są wybierane na określony czas pracy. Poza tym zespół wymaga osób, które będą potrafiły się porozumieć, współpracować ze sobą i nawzajem sobie zaufać, czyli osób, pomiędzy którymi tworzą się relacje odpowiedzialne za rozwój cech zespołowych. Przy tym zespół wymaga również zapewnienia komplementarności cech.

Ze strony projektu, podobnie jak ze strony zespołu ograniczeniem w zastosowaniu selekcji do doboru członków zespołu, jest tymczasowość takich przedsięwzięć. Stąd w projekcie ludzie potrzebni są na czas określony. Z powyższego wynika brak czasu na długotrwałe szkolenie osób, dlatego też istnieje konieczność zapewnienia dla projektu niezbędnych, kompletnych umiejętności jego realizatorów już na początku przedsięwzięcia. Jednocześnie, w związku ze złożonością i innowacyjnością typową dla projektów, wymagają one pracy zespołowej.

## 9.2. KOMPONOWANIE ZESPOŁU

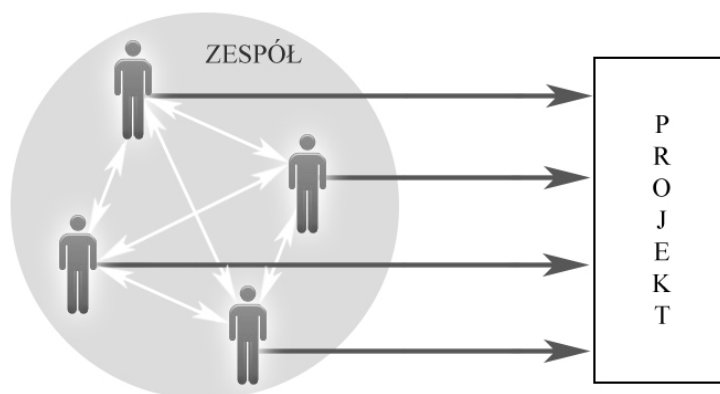
W przypadku doboru członków zespołu należy zastosować podejście inne niż selekcja stosowana przy wyborze pojedynczych osób. Ustanowienie składu zespołu wymaga takiego podejścia, które uwzględni ograniczenia wymienione w poprzednim podrozdziale. Dlatego poniżej zaproponowane zostanie podejście oparte na dopasowaniu dwuwymiarowym. Idea tego dopasowania została zobrazowana na rysunku 9.1.

Dopasowanie dwuwymiarowe jest więc połączeniem dopasowania do wymagań jakie stawia projekt, czyli dopasowania poziomego z wzajemnym dopasowaniem członków reprezentowanym przez dopasowanie pionowe.

W dopasowaniu poziomym kandydaci zostają sprawdzeni ze względu na dopasowanie do wymagań, jakie stawia zadanie realizowane w projekcie. Dokonuje się tu określenia wartości dopasowania całkowitego kandydata do wymagań, jednak kandydaci, których wartość dopasowania jest niska nie są odrzucani, ponieważ mogą oni posiadać pojedyncze cechy, które są istotne dla projektu.

Skompletowanie składu przyszłego zespołu wymaga by podczas doboru został uwzględniony dodatkowy element, który nie jest uwzględniany w tradycyjnym procesie selekcji. Tym dodatkowym elementem, wynikającym z samej istoty zespołu,

Rysunek 9.1. Dwuwymiarowe dopasowanie



źródło: opracowanie własne

będącym jednocześnie warunkiem stworzenia zespołu, jest komplementarność umiejętności członków tworzących zespół, a także wynikająca z niego ścisła współpraca członków zespołu. Osoby wybrane do zespołu muszą chcieć ze sobą współdziałać, ponieważ w przeciwnym razie album o drzewach (z przykładu w podrozdziale 5.5) nie powstanie. Współdziałanie wykształca relacje, które powodują powstanie cech zespołowych. Odpowiedni poziom występowania cech zespołowych zapewnia wysoką efektywność zespołu. Warunek komplementarności w zespole oznacza, że wybierając osoby do zespołu, oprócz procesu, w którym wybiera się kandydatów spełniających określone, podstawowe wymagania, należy również przeprowadzić proces dodatkowy, w którym dopasowuje się kandydatów względem siebie nawzajem. Dopasowanie takie zostało zdefiniowane jako dopasowanie pionowe, w odróżnieniu od dopasowania poziomego, w którym następuje sprawdzenie pojedynczej osoby ze względu na wymagania pojedynczego stanowiska.

Dobierając członków zespołu, nie można najpierw dokonać selekcji kandydatów, a następnie z tego wybranego zbioru dokonać selekcji kandydatów, którzy będą członkami zespołu, ponieważ mogłoby to spowodować odrzucenie osób, które nadałyby się do zespołu. Inne cechy wymagane są od osób mających pracować jako grupa lub jednostka, a inne, których przeznaczeniem jest praca w zespole. Nawiązując do przykładu opisanego w podrozdziale 5.5, pierwsza wymieniona w nim sytuacja dotyczy pracy w grupie i poszukuje się tu osób, które posiadają wszystkie trzy umiejętności, a odrzuca takie, które mają niepełny ich zestaw – niezależnie od tego na jakim poziomie zaawansowania każda z tych umiejętności by była. Ten pierwszy przykład prezentuje typową selekcję osób do pracy w grupie. W przypadku doboru członków zespołu wymagane jest, aby sprawdzać pojedyncze umiejętności kandydatów, które w połączeniu z umiejętnościami innych członków zespołu zapewnią niezbędny zestaw umiejętności. Dlatego też dopasowanie poziome i pionowe musi być przeprowadzane równocześnie.

Odmienność podejścia do doboru członków zespołu od wyboru pojedynczych pracowników wymaga terminologicznego podkreślenia tej różnicy. W literaturze dla

określenia procesu, w którym ustanawiany jest skład zespołu, można spotkać termin formowanie zespołu (ang. *forming teams*) na przykład u Zakariana i Kusiaka (Zakarian, Kusiak, 1999), Chrościckiego (Chrościcki, 1989) czy Rosenberga (Rosenberg, 2001). Jednakże ze względu na to, że formowaniem określona jest pierwsza faza budowy zespołu (zobacz podrozdział 9.3), stosowanie tego terminu w odniesieniu do doboru może doprowadzić do nieporozumień. W związku z tym, by rozwiać ewentualne wątpliwości wprowadzone zostaje pojęcie komponowanie zespołu, które oznaczać będzie dobór członków zespołu. Jednocześnie termin komponowanie zespołu ma służyć unikaniu błędów i nieporozumień związanych z myleniem pojęć „dobór zespołów” a „dobór członków zespołu”. Należy bowiem zaznaczyć odmiennosc tych dwóch problemów. W przypadku problemu doboru zespołów uwaga skupiona jest na wyborze jednego lub kilku zespołów spośród, więcej niż jednego, zespołów kandydujących do wyboru. Czyli dobór zespołów dotyczy całego zespołu, który posiada już ustalony skład ze względu na członków. Z kolei problem doboru członków zespołu polega na ustanowieniu składu osobowego jednego zespołu. Kandydatami są tu pojedyncze osoby i spośród nich dokonuje się doboru, tak by w rezultacie utworzyć jeden zespół o składzie określonym wzorem 5.3.

W powyższym ujęciu zdefiniowane zostało **komponowanie zespołu jako proces doboru członków zespołu polegający na dwuwymiarowym dopasowaniu osób, tak aby zespół poprzez to utworzony posiadał gotowość do efektywnej pracy**. Proces komponowania zespołu oparty jest na **dwuwymiarowym dopasowaniu, które jest połączeniem dopasowania w poziomie z dopasowaniem w pionie**. Dopasowanie poziome umożliwia dobór kandydata ze względu na projekt. Dopasowanie pionowe natomiast to dopasowanie, które wprowadzono ze względu na to, by zapewnić warunek komplementarności zespołu i polega ono na wzajemnym dopasowaniu osób uwzględniającym cechy poszczególnych osób. Proces dwuwymiarowego dopasowania zobrazowano na rysunku 9.1. W celu zapewnienia jak najlepszej efektywności zespołu, dopasowanie poziome i dopasowanie pionowe przeprowadzane są równolegle. Powyżej zdefiniowane komponowanie zespołu polega na takim doborze osób, które jest przeprowadzane ze względu na wystąpienie cech zespołowych. Oznacza to, że sprawdzając przydatność kandydatów nie można ich traktować osobno, ale należy zbadać ich wspólnie oraz należy zbadać ich pod kątem prawdopodobieństwa pojawienia się cech zespołowych w odpowiednim natężeniu. Komponowanie zespołu musi odbywać się tak, by w toku funkcjonowania zespołu powstały takie cechy zespołowe, jak: cel, komplementarność, rozmiar, współdziałanie, współodpowiedzialność. W wyniku skutecznego procesu komponowania powstaje zespół odznaczający się efektywnością składu. Więcej o efektywności składu znajduje się w podrozdziale 9.5.

### 9.3. BUDOWANIE ZESPOŁU

Komponowanie zespołu jest procesem, po którym rozpoczyna się zasadnicze powstawanie zespołu. Według badaczy zespołów Tuckmana (Tuckman, 1965), Oyster (Oyster, 1999) Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001) oraz Adaira (Adair, 2001) budowanie zespołu jest procesem złożonym i długotrwałym. W ze-

spole zachodzą nieuchronne zmiany w stosunkach międzyludzkich, które powstają w wyniku przebywania członków zespołu między sobą. Oyster (Oyster, 1999) zwraca uwagę, że inaczej zachowuje się grupa na początku swej znajomości, a inaczej w momencie jej rozpadu. Zmiana relacji międzyludzkich wywołuje zmiany w funkcjonowaniu całego zespołu. Zmiany te przebiegają etapowo według określonego schematu. Przejście przez kolejne etapy zostało określone w literaturze mianem budowania zespołu (ang. *team building*). Istnieje kilka modeli tego procesu, jednak najbardziej rozpowszechniony z nich, między innymi ze względu na ilość badań przeprowadzonych w celu jego weryfikacji, jest model faz rozwoju zespołu według Tuckmana.

Model faz rozwoju zespołu Tuckmana (Tuckman, 1965) dotyczy małych zespołów (czyli takich, których ta książka dotyczy). W literaturze model ten określany jest również jako *Four Stage Team Performance Model* lub po prostu *Team Performance Model*. Na podstawie badań zespołów Tuckman wyodrębnił fazy życia i opisał charakterystyczne procesy zachodzące w nich w zakresie zadaniowym i społecznym. Pierwotny model składał się z czterech faz, w toku dalszej pracy Tuckman (Tuckman, Jensen, 1977) dodał jeszcze fazę piątą – zawieszenie (ang. *adjourning*). Ostateczny kształt modelu budowy zespołu wygląda następująco:

- formowanie (ang. *forming*),
- docieranie (ang. *storming*),
- normowanie (ang. *norming*),
- realizacja (ang. *performing*),
- zawieszenie (ang. *adjourning*).

W fazie formowania, w zakresie struktury zespołu, następuje wzajemne testowanie się członków zespołu i ustalenie relacji zależności pomiędzy podmiotami w zespole; natomiast w zakresie aktywności zadaniowej następuje wprowadzenie do zadań. W fazie docierania występuje wzajemna wrogość pomiędzy członkami zespołu wynikająca z chęci pokazania swojej indywidualności i swojej wagi, a przez to opór w stosunku do struktury pracy. W kolejnej fazie, fazie normowania, następuje otwieranie się na innych członków zespołu, pojawia się spójność oraz następuje wypracowanie metod pracy i przyjęcie ról. W fazie tej, w zakresie zadań następuje otwarta wymiana istotnych wyników oraz wymiana osobistych poglądów. Faza realizacji jest fazą efektywnej pracy – role stają się elastyczne i funkcjonalne, kwestia struktury została już rozwiązana i wspiera ona wykonanie zadań. W strefie zadań następuje czerpanie mocy z interpersonalnych zależności, które aktywizują zadania, a energia zespołu kierowana jest na zadania i pojawiają się rozwiązania problemów. W fazie ostatniej, fazie zawieszenia, pojawia się niepokój i smutek związany z nadchodzącym zakończeniem prac, a przez to rozdzieleniem członków zespołu. W ramach zadań następuje samoocena i zbieranie wniosków.

Bardzo zbliżoną koncepcję procesu budowy zespołu przedstawili Cohen i inni (Cohen i in., 1980). W swoim modelu rozwoju zespołów wyodrębnił pięć faz: deklaracja członkostwa, wyłanianie subgrup, konfrontacja, zaznaczanie różnic indywidualnych oraz współpraca. Obydwa prezentowane tu modele są w większości zbieżne. W stosunku do modelu Tuckmana, model Cohena i innych został rozszerzony o fazę wyłaniania subgrup, którą autorzy umieścili jako fazę drugą. Przekładając ten model

na model Tuckmana, faza ta wystąpiłaby po fazie formowania, a przed fazą docierania. W fazie wyłaniania subgrup następuje wchodzenie członków zespołu w relacje z osobami w jakikolwiek sposób podobnymi do siebie. Dzięki temu zaczyna rosnąć wzajemne zaufanie i następuje zawiązywanie koalicji. Jednocześnie w tej fazie brak jest otwartych konfliktów, ale występują próby łagodnego przejęcia władzy przez jednostkę. Na tym etapie efektywność pracy jest jeszcze niska oraz może wystąpić narastanie wzajemnych pretensji i niezadowolenia. W tym modelu nie jest uwzględniona faza kończąca działanie zespołu, którą Tuckman w swoim modelu określił jako fazę rozpadu.

Przejęcie przez wszystkie fazy budowy zespołu wymaga nieustannego motywowania i rozwijania zespołu. W tym procesie uczestniczą wszyscy jego członkowie. Faza realizacji, w przypadku modelu Tuckmana, oraz faza współpracy, w przypadku modelu Cohena i innych, jest tą, w której pojawia się wysoka efektywność. Dopiero na tym etapie można powiedzieć, że zespół jest zespołem, który przynosi efektywność. W rozdziale 5 podkreślono, że aby istniał zespół, to muszą pojawić się określone cechy zespołowe powstałe w wyniku zaistnienia określonych relacji między członkami zespołu. Biorąc pod uwagę fazy budowy zespołu, oczywistym jest, że cechy zespołowe w pełnym nasileniu występują dopiero w fazie realizacji. Proces budowania zespołu jest więc w rzeczywistości procesem rozwoju już istniejącej grupy. Ponieważ jednak w tym procesie rozwoju grupa w toku przeobrażeń przekształca się w zespół, dlatego w literaturze oraz praktyce proces ten określa się właśnie mianem budowania zespołu. Z powyższego wynika, że zespół powstaje w wyniku przeobrażeń zachodzących w grupie niezależnie od osób, które dokonują doboru członków zespołu i nie można stworzyć zespołu wprost jedynie przez dobór członków. W związku z tym, należy zaplanować zbudowanie zespołu, czyli stworzyć dla niego odpowiednią podstawę, na której, w toku przeobrażeń, zostanie zbudowany zespół. Stąd kluczowe w wykorzystaniu zespołów do realizacji projektów jest zapewnienie „materiału”, czyli dobór odpowiednich ludzi, którzy zapewnią wystąpienie niezbędnych relacji w rezultacie powodujących pojawienie się cech zespołowych.

## 9.4. MODEL TWORZENIA ZESPOŁU

Z powyższych podrozdziałów wynika, że komponowanie zespołu pozwala zapewnić odpowiedni skład zespołu, którego zasadniczy rozwój zaczyna się w fazie formowania, a jego rozpad następuje w fazie zawieszenia. Jednak fazy dopasowania członków zespołu muszą zostać poprzedzone odpowiednim przygotowaniem. Dlatego wyróżniono proces zaplanowania zespołu, który pozwoli na określenie wymagań oraz zebranie kandydatów, którzy później ustanowią skład zespołu. Proces zaplanowania został podzielony na dwie fazy: fazę analizy i określenia wymagań oraz fazę rekrutacji. W fazie analizy i określenia wymagań wyróżnione zostały następujące etapy:

- rozpoznanie potrzeb,
- wybór formy współpracy,
- określenie wymagań.

Etap pierwszy, czyli rozpoznanie potrzeb – dotyczy analizy zadania postawionego do realizacji w projekcie pod kątem, między innymi takich elementów, jak: wielkość, stopień skomplikowania, ryzyko jakie ze sobą niesie, wymagane umiejętności, wyznaczony czas na realizację, wymagane środki, otoczenie w jakim będzie realizowane oraz jaką swobodę będą posiadali jego wykonawcy. Jednocześnie analiza dotyczy rozpoznania potrzeb wynikających z formy współpracy jaką jest zespół. Wymagania te związane są z warunkami jakie należy spełnić, by w zespole pojawiły się cechy zespołowe.

Kolejny etap to badanie określające, czy do realizacji zadania bardziej adekwatna jest grupa, czy zespół. Badanie to determinuje rodzaj wymaganego doboru, ponieważ w każdym z tych przypadków należy zastosować inne procedury doboru, co związane jest z tym, że inne osoby będą potrzebne do zespołu, a inne do grupy. Tym samym będą potrzebne inne zestawy umiejętności, zdolności i doświadczenia, postaw, a także inne podejście do pracy. Możliwość i zasadność wyboru pomiędzy formami współpracy opisana została przez Dziurzańską (Dziurzańska, 2006b), która, poza wyeksponowaniem różnic pomiędzy tymi formami współpracy, określa listę elementów wymagających uwagi przy dokonywaniu wyboru pomiędzy nimi.

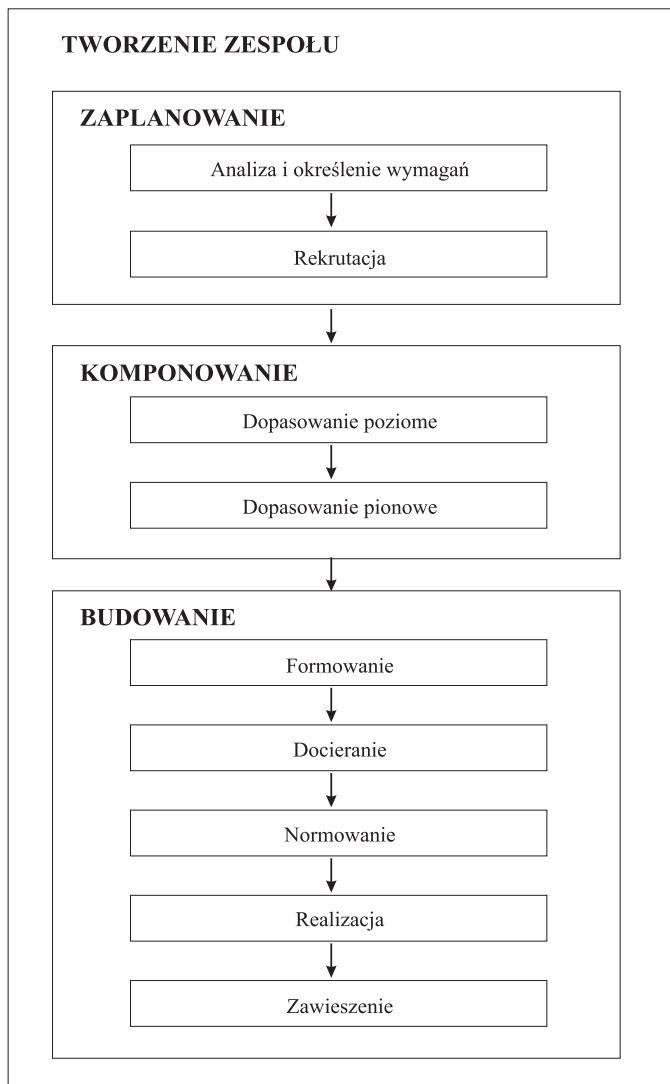
W momencie, gdy rozpoznane zostały warunki jakie stawia zespół oraz sprecyzowane zostały potrzeby ze względu na zadanie i potwierdzony został zespół jako pożądana i możliwa do zastosowania forma współpracy, można przystąpić do ostatniego z etapów w tej fazie, czyli określenia wymagań projektu. Na tym etapie, w oparciu o analizy przeprowadzone w poprzednich etapach, sporządzana jest lista cech niezbędnych dla członków zespołu zawarta w formie modelu kompetencji.

W dalszej kolejności można przejść do fazy rekrutacji. Na tym etapie tworzenia zespołów można wykorzystać metody standardowo wykorzystywane przy rekrutacji kandydatów.

W wyniku syntezy wyszczególnionych w tym rozdziale etapów, przez które przechodzi zespół, powstaje model tworzenia zespołu, przedstawiony na rysunku 9.2. Model ten odzwierciedla proces powstawania zespołu od momentu jego zaplanowania do chwili rozpadu, uwzględniając kolejne fazy, przez które należy przejść, aby mógł zaistnieć efektywny zespół do realizacji projektów. Model tworzenia zespołu składa się z trzech głównych podprocesów: zaplanowania, komponowania oraz budowania, w ramach których wyróżnione zostały szczegółowe fazy.

Model tworzenia zespołu do realizacji projektów wpisuje się w cały cykl życia projektów. Zaplanowanie oraz komponowanie zespołu odbywa się na etapie inicjowania projektu, odpowiednio w fazie ustalania potrzeb kadrowych oraz w fazie pozyskiwania zasobów ludzkich. Proces budowania zespołu odbywa się w momencie, kiedy projekt przechodzi do fazy formowania i osoby zaczynają nad nim pracować. O ile efektywność komponowania zespołu zależy od sposobu jego przeprowadzenia, o tyle efektywność budowania zespołu zależy głównie od samych członków zespołu. Na tym etapie efektywność zależy od tego, czy podejmą wyzwanie oraz ryzyko pojawienia się konfliktów, budowania zaufania, wzajemnej zależności i czy wykażą się zaangażowaniem na odpowiednim poziomie.

Rysunek 9.2. Model tworzenia zespołu



źródło: opracowanie własne

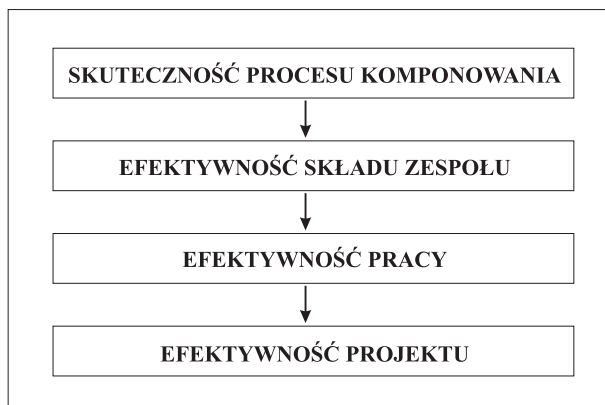
## 9.5. KONTROLOWANIE ZESPOŁU

Dziurzańska i Olejniczak (Dziurzańska, Olejniczak, 2007) proponują zarządzanie projektami przez zespoły jako narzędzie służące poprawie efektywności realizowanych projektów. Wydobyć i wykorzystać siłę z jaką zespoły oddziałują na projekt wymaga poznania ich charakterystyki oraz procesu w jaki one powstają. Dzięki temu możliwe jest wskazanie punktów newralgicznych w procesie ich tworzenia. Komponowanie zespołu jest takim właśnie kluczowym etapem w procesie tworzenia zespołu, który oddziałuje na wyniki uzyskiwane przez projekt.



**Efektywność projektu** jest wynikiem jaki przynosi jego realizacja w stosunku do poniesionych nakładów (Dudycz, Dyczkowski, 2006). Potrzeba zapewnienia wysokiej efektywności projektów zwraca uwagę na komponowanie zespołu. Ta faza procesu tworzenia zespołu jest takim punktem, którego efekty w dużym stopniu mogą przesądzić o wysiłkach ponoszonych na dalszych etapach tworzenia zespołu. Zależność między wynikami procesu komponowania a efektywnością projektu została przedstawiona na rysunku 9.3.

Rysunek 9.3. Wpływ skuteczności komponowania na efektywność projektu



źródło: opracowanie własne

Pod pojęciem skuteczności w odniesieniu do projektów rozumie się zgodność wyniku działania z określonymi celami działania (Dudycz, Dyczkowski, 2006). Stąd **skuteczność procesu komponowania** jest miarą osiągnięcia celu, którym jest utworzenie zespołu odznaczającego się wysoką efektywnością. Według niektórych źródeł skuteczność jest stopniowalna (ISO 9000:2005), według innych, Kotarbińskiego (Kotarbiński, 2000) oraz Dudycza i Dyczkowskiego (Dudycz, Dyczkowski, 2006), stopniowanie skuteczności zależy od celu oraz sposobu w jaki ten cel został sformułowany, do którego skuteczność się odnosi. Ponieważ celem komponowania jest stworzenie efektywnego zespołu, czyli takiego, który odznacza się efektywnością pracy zespołu, przy czym efektywność ta jest stopniowalna, stąd skuteczność komponowania również będzie stopniowalna.

**Efektywność pracy zespołu** to ocena wyników uzyskanych wspólnie przez członków zespołu, przy czym jak powiedziano wcześniej (zobacz podrozdział 5.4), efektywność ta jest większa niż suma efektywności pojedynczych członków. Ponieważ efektywność pracy zespołu można mierzyć dopiero od fazy formowania, gdy podejmowane zostają wspólne działania, dlatego efektywność pracy zespołu nie występuje jeszcze w procesie komponowania. Stąd do chwili rozpoczęcia etapu formowania w procesie tworzenia zespołu można mierzyć **efektywność składu zespołu**, która stanowi potencjalną efektywność pracy zespołu, czyli taką, która będzie możliwa do uzyskania, biorąc pod uwagę kompozycję powstałego zespołu, co oznacza ten

a nie inny układ osób w zespole. Stąd skuteczność procesu komponowania zespołu rzutuje na efektywność składu zespołu, a ta wpływa bezpośrednio na efektywność pracy zespołu, co przekłada się na efekty całego realizowanego projektu.

Jak wynika z modelu tworzenia zespołu, zespoły znajdują się w ciągłym ruchu przez co ich wydajność zmienia się, dlatego efektywność zespołów można badać na dany moment ich istnienia. Stąd kontrolowanie zespołu polega na sprawdzaniu jego stanu bieżącego i może być wykonywane w każdym momencie jego funkcjonowania. Oznacza to, że można kontrolować parametry zespołu oraz badać odchylenie od stanu pożądanego. Rozpoznanie aktualnego stanu w jakim znajduje się zespół pozwala na określenie wskazówek, które po zaimplementowaniu pozwolą na uzyskanie przez zespół pożądanej efektywności.