

TRACOM® GROUP

DACH & ITALY Distributor

patraeus
INTELLIGENT BUSINESS

STUDIO SUL SUCCESSO DEI MANAGER

*Documentazione della correlazione tra
adattabilità e rendimento lavorativo*

ADATTABILITÀ

UN ELEMENTO CHIAVE PER LE PRESTAZIONI DEI MANAGER

La maggior parte delle persone è consapevole dell'importanza dell'intelligenza sociale sul posto di lavoro. Tuttavia, si tratta di una caratteristica auspicabile o incide in modo significativo sulle prestazioni organizzative e individuali? Uno studio condotto da TRACOM dimostra che l'intelligenza sociale è direttamente correlata all'efficacia delle prestazioni lavorative.

Lo studio dimostra che i manager con una maggiore adattabilità ottengono risultati migliori in aree aziendali critiche:

25% migliore
nel coaching

27% più
leadership

19% maggiore
probabilità in più di
ottenere una promozione

L'adattabilità è una componente importante del successo complessivo, paragonabile all'intelligenza, all'esperienza professionale precedente e alla personalità.

Che cos'è l'adattabilità?

L'adattabilità è un elemento fondamentale del modello SOCIAL STYLE. È una misura della capacità di una persona di instaurare relazioni e collaborare in modo produttivo con gli altri. Questo e altri studi dimostrano una correlazione chiara e diretta tra l'adattabilità di una persona e le sue prestazioni in compiti lavorativi importanti.

Il gruppo TRACOM, in collaborazione con una casa editrice internazionale, ha condotto uno studio formale che fornisce un'ulteriore prova del legame tra adattabilità e prestazioni di leadership.

PANORAMICA DELLO STUDIO

Lo studio TRACOM ha esaminato la correlazione tra adattabilità e diversi aspetti dell'efficacia dei manager. L'ipotesi era che i manager con una maggiore adattabilità avrebbero ottenuto risultati migliori rispetto a quelli con una minore adattabilità. Si ipotizzava inoltre che l'adattabilità fosse una componente misurabile delle prestazioni lavorative complessive.

Misurazione dell'adattabilità

Per misurare la capacità di adattamento è stato utilizzato il SOCIAL STYLE Profile-Enhanced (SSP-E) di TRACOM, un test online. Un invito via e-mail a compilare l'SSP-E è stato inviato a 215 manager, 127 dei quali hanno partecipato (tasso di risposta del 59%). Questo gruppo è stato selezionato in modo casuale da una varietà di funzioni e sedi negli Stati Uniti e ogni partecipante era responsabile di almeno un collaboratore diretto.

La partecipazione al progetto di ricerca era volontaria e ai manager non è stato fornito alcun feedback individuale sui loro risultati. Nessuno di questi manager aveva mai partecipato a un workshop TRACOM SOCIAL STYLE e quindi non aveva familiarità con il concetto di adattabilità.

L'SSP-E è composto da 88 voci valutate su una scala di gradimento a cinque livelli e misura i due fattori che costituiscono lo STILE SOCIALE (assertività e reattività) e l'adattabilità. I valori di adattabilità vanno da basso ad alto. In ordine crescente da basso ad alto, le posizioni per l'adattabilità sono contrassegnate con "W", "X", "Y" e "Z". "Y" e "Z". Il 25° percentile più basso dei punteggi è "W", il 25° percentile più alto è "Z".

L'SSP-E è uno strumento multirater in cui i punteggi "auto" vengono confrontati con i punteggi "altro". I manager hanno potuto scegliere il gruppo di riferimento che li ha valutati nell'SSP-E e tutte le analisi si sono basate su queste valutazioni "altro".

Misurazione delle prestazioni dei dirigenti

Contemporaneamente all'SSP-E, è stato inviato un questionario sulle prestazioni lavorative ai superiori e ai diretti subordinati di ciascun dirigente. In totale, sono stati compilati 691 questionari sulle prestazioni lavorative dai 127 manager partecipanti. Il questionario sulle prestazioni era composto da 47 voci che misuravano diversi attributi dell'efficacia dei dirigenti. Gli elementi di prestazione sono stati compilati sulla base di precedenti studi sulle prestazioni lavorative e da esperti all'interno dell'organizzazione che hanno familiarità con le diverse priorità e i requisiti lavorativi dei manager. Ogni voce è stata valutata su una scala a cinque livelli che andava da "molto al di sotto della media" a "molto al di sopra della media".

Partecipanti

La maggior parte dei partecipanti allo studio erano "direttori" e "quadri intermedi", mentre solo una piccola percentuale erano "superiori" e "dirigenti di primo livello". Il 54% del campione era di sesso maschile e il 94% era di razza bianca, il 3% era afroamericano e il 2% ispano-americano. Due persone non hanno fornito informazioni sulla loro etnia. In media, i manager avevano 46 anni e un'anzianità di servizio di 11 anni nell'organizzazione.

Il disegno di questo studio ha ampiamente escluso la distorsione da parte della stessa fonte, poiché le valutazioni delle prestazioni sono state ottenute sia dai superiori che dai subordinati diretti e i manager hanno selezionato il proprio gruppo di intervistati per compilare l'SSP-E. Le distorsioni da stessa fonte possono verificarsi quando sia le valutazioni dell'adattabilità che quelle delle prestazioni lavorative provengono dalle stesse persone. Le fonti delle valutazioni SSP-E erano anonime e ai manager è stato chiesto di selezionare valutatori che conoscessero loro e il loro lavoro abbastanza bene da poter esprimere un parere fondato.

RISULTATI

I dati sono stati analizzati per rispondere a quattro domande principali:

1. L'adattabilità è correlata all'efficacia dei manager?
2. Esiste una differenza significativa nelle prestazioni tra i manager con una minore adattabilità e quelli con una maggiore adattabilità?
3. La retribuzione varia in base all'adattabilità?
4. L'adattabilità è una componente importante per il successo dei manager?

1. Una maggiore adattabilità porta a una maggiore efficacia dei dirigenti

I valori relativi all'adattabilità erano correlati positivamente con ciascuno dei 47 indicatori di prestazione sia per le valutazioni dei superiori che per quelle dei collaboratori diretti, il che indica che i manager con una maggiore adattabilità hanno ottenuto valutazioni migliori in tutti i settori della prestazione lavorativa.

La correlazione valuta la connessione tra due elementi e determina se esiste una relazione affidabile. L'adattabilità era strettamente correlata a diversi elementi importanti del lavoro dei dirigenti. Ad esempio, la capacità di istruire gli altri (.44), la capacità di lavorare bene in team (.47), la capacità di costruire relazioni efficaci con i collaboratori diretti (.51),

Tabella 1: Correlazioni tra prestazioni lavorative e adattabilità

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE CORRELAZIONE CON L'ADATTABILITÀ		CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE E VOLATILITÀ	
Capacità di instaurare relazioni efficaci con i propri diretti subordinati	.51	Perseveranza nel superare gli ostacoli	.36
Capacità di lavorare bene in team	.47	Capacità di gestire iniziative di cambiamento	.34
Efficacia come leader di un team	.47	Disponibilità a ricercare nuovi modi per migliorare l'efficacia del proprio lavoro	.34
Capacità di essere aperti nei confronti degli altri	.45	Disponibilità a richiedere o ricercare compiti lavorativi stimolanti	.33
Capacità di guidare efficacemente gli altri	.44	Capacità di adattarsi a esigenze e priorità diverse	.33
Capacità di instaurare un rapporto efficace con il proprio superiore	.43	Impegno per il successo dell'organizzazione	.33
Capacità di influenzare positivamente l'impegno dei propri collaboratori diretti nei confronti dell'organizzazione	.42	Potenziale per una promozione al livello successivo	.32
Capacità di influenzare o persuadere gli altri	.41	Assunzione di responsabilità per il proprio lavoro	.32
Capacità di comunicare efficacemente con gli altri	.40	Disponibilità a impegnarsi volontariamente in attività non obbligatorie	.29
Capacità di gestire efficacemente i conflitti	.40	Rispetto degli impegni assunti	.28
Prestazione complessiva	.40	Capacità decisionale/tempestività delle decisioni	.28
Capacità di instaurare relazioni efficaci con clienti/committenti	.39	Comprensione dell'attività e delle esigenze dei clienti	.27
Disponibilità a fissare obiettivi ambiziosi e realistici	.38	Capacità di lavorare sotto pressione	.25
Capacità di stabilire le priorità e concentrarsi su ciò che è importante	.37	Attenzione ai dettagli	.24

Nota: tutte le correlazioni sono significative con $p < .01$.

Tabella 2: Aumento percentuale dell'efficacia

MISURA DELLE PRESTAZIONI	AUMENTO PERCENTUALE DA W-Z	MISURA DELLE PRESTAZIONI	AUMENTO IN % RISPETTO A W-Z
Capacità di instaurare relazioni efficaci con i propri diretti subordinati	27	Capacità di stabilire le priorità e concentrarsi su ciò che è importante	18
Efficacia come leader di un team	27	Perseveranza nel superare gli ostacoli	18
Capacità di guidare efficacemente gli altri	25	Capacità di instaurare relazioni efficaci con clienti/committenti	17
Capacità di lavorare bene in team	23%	Disponibilità a impegnarsi in attività non necessarie	17
Capacità di gestire efficacemente i conflitti	22	Capacità di adattarsi a esigenze e priorità diverse	17
Capacità di fornire valutazioni costruttive delle prestazioni	22	Capacità di gestire iniziative di cambiamento	16
Capacità di interagire apertamente con gli altri	22	Disponibilità a cercare nuovi modi per migliorare l'efficacia del proprio lavoro migliorare l'efficacia del proprio lavoro	16
Capacità di influenzare positivamente l'impegno dei propri collaboratori diretti nei confronti dell'azienda	22	Capacità di prendere decisioni in modo deciso e tempestivo	16
Capacità di comunicare efficacemente con gli altri	20	Assunzione di responsabilità per il proprio lavoro	15
Prestazione complessiva	20	Capacità di formulare proposte costruttive	15
Iniziativa personale	19	Impegno per il successo dell'organizzazione	15%
Disponibilità a richiedere o ricercare incarichi lavorativi stimolanti	19	Rispetto degli impegni	14
Possibilità di avanzamento al livello successivo	19	Capacità di apprendere nuove informazioni	12
Capacità di influenzare o persuadere gli altri	18	Comprensione dell'attività e delle esigenze dei clienti	11
Capacità di instaurare un rapporto efficace con il proprio superiore	18	Capacità di lavorare sotto pressione	11
Disponibilità a fissare obiettivi ambiziosi e realistici	18	Attenzione ai dettagli	9

I manager con un'elevata capacità di adattamento hanno ottenuto valutazioni migliori rispetto a quelli con una scarsa capacità di adattamento.

e l'efficacia come capi squadra (.47), solo per citarne alcuni. A titolo di confronto, si consideri la correlazione statistica di alcuni "fatti" comunemente noti. La correlazione tra l'assunzione quotidiana di aspirina e la riduzione del rischio di morte per infarto (.02), tra l'assunzione di antistaminici e la riduzione del raffreddore e degli starnuti (.11), tra i punteggi SAT e il successivo GPA universitario (.20), tra il rapporto tra peso e altezza negli adulti negli Stati Uniti (.44) e tra la vicinanza all'equatore e la temperatura (.60). Pertanto

le correlazioni tra l'adattabilità e le prestazioni dei manager sono forti e molto significative, il che suggerisce che maggiore è l'adattabilità di un manager, migliori saranno le sue prestazioni lavorative.

2. Adattabilità: una differenza misurabile nell'efficacia dei manager

Poiché la ricerca ha dimostrato che l'adattabilità è correlata in modo positivo e significativo all'efficacia sul posto di lavoro, in una fase successiva è stato esaminato se

esistono differenze di rendimento tra manager con minore adattabilità e manager con maggiore adattabilità. L'ipotesi di ricerca era che i manager si sarebbero differenziati in modo significativo in termini di rendimento lavorativo a seconda della loro categoria di adattabilità.

È stato osservato che i manager con un'elevata capacità di adattamento hanno ottenuto risultati misurabili migliori rispetto ai manager con una bassa capacità di adattamento in 46 dei 47 indicatori di prestazione. Ad esempio, l'efficacia come leader di team è aumentata del 27% tra i manager classificati come W-Versatility e quelli classificati come Z-Adattabilità.

3. Una maggiore adattabilità comporta una retribuzione più elevata

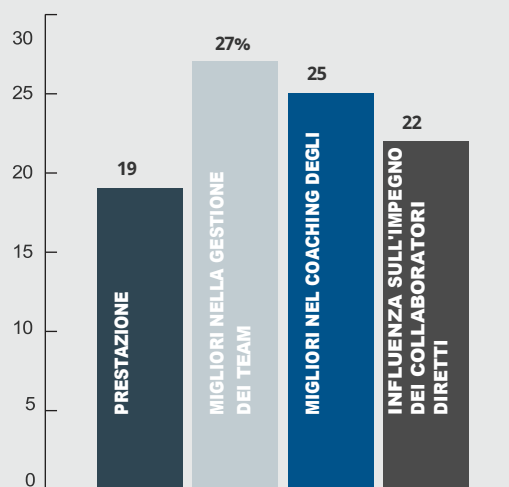
I dati relativi alla retribuzione dei manager sono stati analizzati per individuare eventuali differenze in termini di adattabilità. È stato riscontrato che i manager con un'elevata adattabilità ricevevano una retribuzione complessiva superiore del 29% rispetto ai manager con una bassa adattabilità. La differenza media annua tra i due gruppi era di 30.000 dollari, il che dimostra che le aziende attribuiscono un valore maggiore ai manager con una maggiore adattabilità. La retribuzione non era significativamente correlata all'anzianità di servizio.

4. Adattabilità: un indicatore delle prestazioni lavorative

La nostra quarta domanda era se l'adattabilità potesse essere misurata come componente significativa delle prestazioni lavorative. L'ipotesi di ricerca era che l'adattabilità potesse predire le prestazioni lavorative. Per verificare questa ipotesi è stata utilizzata la categoria "prestazioni lavorative generali".

È stato utilizzato un metodo statistico, la cosiddetta analisi di regressione multipla, per verificare in che misura l'adattabilità fosse in grado di prevedere la prestazione lavorativa complessiva. L'adattabilità rappresentava il 15% della varianza della prestazione lavorativa complessiva. Questo dato è paragonabile all'influenza di altri fattori quali l'intelligenza, l'istruzione o la personalità.

Tabella 3:
Motivi a favore di una formazione dell'adattabilità



SINTESI E IMPLICAZIONI

Questo studio di ricerca condotto su un gruppo di manager statunitensi è un'ulteriore prova del fatto che la misurazione dell'adattabilità TRACOM è un indicatore significativo dell'efficacia sul posto di lavoro. Con l'aumentare dell'adattabilità, aumenta anche la prestazione. Inoltre, esistono differenze significative e tangibili nella prestazione tra i manager con minore adattabilità e quelli con maggiore adattabilità.

È importante sottolineare che lo STILE SOCIALE di per sé non è correlato alle prestazioni sul posto di lavoro, il che suggerisce che le persone con qualsiasi stile possono essere manager efficaci. Non è quindi lo stile di una persona a determinare il successo, ma piuttosto l'efficacia con cui ogni persona utilizza il proprio stile nel rapportarsi con gli altri.

COME QUESTO STUDIO PUÒ ESSERE UTILE ALLA SUA AZIENDA

Documentazione del rapporto tra adattabilità e rendimento lavorativo

Panoramica

Da quasi 50 anni, SOCIAL STYLE e l'adattabilità contribuiscono al miglioramento delle prestazioni delle aziende e dei singoli individui. Il nostro modello di ricerca convalidato e la comprovata relazione tra adattabilità e prestazioni sono due motivi importanti per cui SOCIAL STYLE è il modello di efficacia interpersonale più riconosciuto e implementato al mondo.

Come un progetto di ricerca TRACOM può davvero ripagare

TRACOM si dedica alla ricerca continua sul rapporto tra adattabilità e prestazioni lavorative. Collaboriamo regolarmente con le aziende per studiare l'adattabilità in diversi settori, aree funzionali, regioni e popolazioni di dipendenti. Questi studi forniscono dati e metriche di performance preziosi e spesso possono essere condotti senza costi aggiuntivi. Poiché lo studio è personalizzato in base all'azienda e al gruppo target, fornisce informazioni sull'impatto sull'azienda e sulla redditività delle iniziative di formazione.

Linee guida per gli studi

Gli studi di ricerca sono condotti in modo rigoroso e affidabile per garantire la validità e l'obiettività dei dati. Ogni progetto deve soddisfare i seguenti criteri.

- Ogni partecipante compila il TRACOM SOCIAL STYLE Profile - Enhanced, un questionario online con più valutatori.
- Identificazione di criteri di ricerca aggiuntivi o "misure di rendimento" rilevanti per la vostra azienda e i vostri dipendenti. Ciò fornisce "dati di risultato" che possono essere confrontati con i valori di versatilità dei singoli partecipanti. Questi parametri di misurazione dovrebbero riflettere sia la vostra cultura aziendale e il vostro settore, sia i livelli e i tipi di attività dei partecipanti.
- È possibile utilizzare dati critici esistenti, quali dati di vendita, livelli di servizio o risultati di valutazioni delle prestazioni, purché siano adeguati, aggiornati e imparziali. TRACOM mette a vostra disposizione un team di ricerca che collaborerà con voi per valutare l'utilizzo di tali dati.
- I dati saranno riportati in forma aggregata. I risultati dei singoli partecipanti sono riservati e non saranno condivisi con l'organizzazione partner.
- Per garantire l'affidabilità statistica, è richiesto un numero minimo di partecipanti.

INFORMAZIONI



[PERCHÉ lo facciamo]

Crediamo che il mondo possa diventare un luogo migliore se le persone comprendono meglio se stesse e gli altri.

[Cosa facciamo]

Sintetizziamo le nostre scoperte in contenuti didattici e risorse applicabili che migliorano le prestazioni individuali in tutti gli ambiti della vita. Questo è ciò che definiamo intelligenza sociale.

[COME lo facciamo]

Attraverso la ricerca e l'esperienza, identifichiamo gli ostacoli nascosti che impediscono agli individui di raggiungere il loro massimo potenziale e mostriamo come superarli.

www.tracom.com www.patraeus.ch

T: +41.91.940.29.00 | @: info@patraeus.ch