



Liste de conținut disponibile la ScienceDirect

Journal of Business Research

pagina de pornire a jurnalului: www.elsevier.com/locate/jbusres

Rolul succesului perceput în carieră al managerului de servicii în procesele de învătare ale angajaților din prima linie și în mbunătățirea serviciilor

Ad de Jong^{A,*}, Jeroen JL Schepers^B, Cristiana R. Lages^C, Selma Kadić-Maglaljić^D

^A Copenhagen Business School, Solbjergplads 3, 2000 Frederiksberg, Danemarca

^B Universitatea de Tehnologie Eindhoven, birou: CNT 0,07, PO Box 513, 5600 MB Eindhoven, Centrul de Cercetare în

^C Management și Economie din Țările de Jos (CEGE), Católica Porto Business School, Universitatea Catolică din Portugalia Paradise Building, Rua de Diogo Botelho, 1327, 4169-005 Porto, Portugalia

^D Copenhagen Business School, Solberg Plads 3, 2000 Frederiksberg, Danemarca

INFORMATII ARTICOL

Cuvinte cheie:

Succesul în carieră perceput de manager

Angajații din prima linie

Învățare personală

Ideii

Îmbunătățirea serviciului

ABSTRACT

Literatura anterioară nu reușește să ofere firmelor linii directoare consecvente cu privire la modul în care managerii de succes pot spori sau reduce potențialul de a învăța din întâlnirile cu serviciile din prima linie. În abordarea acestei lacune de cercetare, acest studiu contribuie la literatura de specialitate a angajaților de primă linie (FLE) prin 1) investigarea rolului de urgență al succesului în carieră perceput de manageri în procesul de învățare personală FLE, 2) diferențierea între serviciile legate de FLE și cele legate de context. Învățarea personală și 3) luarea în considerare atât pentru învățarea exploratorie, cât și pentru exploatare. Acest studiu folosește două seturi de date: un set de date de explorator pe 253 de FLE și un set de date pe mai multe niveluri și i mai multe surse pe 444 de FLE și 55 de manageri de servicii. Constatările arată că managerii care nu au succes în cariera lor încâștimizează procesele de învățare din prima linie, dar subordonații lor, în general, folosesc doar învățarea personală legată de servicii pentru a genera idei pentru îmbunătățirea serviciilor. Managerii de succes sunt mai capabili să și i ghideze FLE-urile în modul de a transforma învățarea legată de context în îmbunătățirea serviciilor.

1. Introducere

Angajații din prima linie (FLE) sunt o resursă cheie în procesul de dezvoltare și i mbunătățirea serviciilor (Bowers, 1989; Santos-Vijande, Lopez-Sanchez și i Rudd, 2016). În activitatea zilnică a FLE, aceștia interacționează cu clienții, colegii și i superiorii. Aceste interacțiuni i i ajută pe angajați să dobândească noi cunoștințe, abilități și i competențe, care se adaugă structurilor lor de cunoștințe cognitive și i accelerează învățarea personală (NOE, Clarke și i Klein, 2014). Aceste procese personale de învățare pot afecta performanța generală a unității sau a companiei, în special atunci când FLE-urile generează idei pentru a i mbunătăți serviciile de primă linie (Ye, Marinova și i Singh, 2012).

În ciuda importanței evidente a ideilor FLE în îmbunătățirea performanței serviciilor, acest efect a primit surprinzător de puțină atenție academică (a se vedea Lages și i Piercy, 2012, pentru o excepție notabilă). Pentru a explora fenomenul în continuare, acest studiu descoperă procesul personal de învățare care precede generarea ideilor FLE pentru îmbunătățirea serviciilor.

Acest studiu se concentrează pe rolul managerului în procesele de învățare ale FLE și i ia în considerare în mod specific dacă managerii se percep ca fiind de succes în general, adică succesul lor în carieră

Deși acest concept a primit o oarecare atenție în psihologia personalului, nu a fost luat în considerare în cadrul serviciilor de primă linie. Pentru a ilustra importanța sa, pe lângă studiul principal a fost realizat un studiu exploratoriu. În studiul exploratoriu, 65,6% dintre cei 253 de FLE din Regatul Unit care au răspuns au indicat că le pasă „cumva” până la „mult” de succesul în carieră al managerului lor. Într-un întrebare despre motiv, 33,3% au declarat că și i admiră managerul și i, prin urmare, le pasă de bunăstarea lor, iar 36,5% au declarat că managerul lor de succes i i ajută sau i i inspiră să învețe și i să crească în propria carieră

Pe lângă relevanța practică a studierii rolului succesului perceput în carieră în serviciile de primă linie, literatura existentă oferă un puzzle teoretic nerezolvat prin conturarea a două puncte de vedere contradictorii cu privire la efectul succesului perceput în carieră asupra proceselor personale de învățare. Pe de o parte, un set de studii subliniază faptul că managerii joacă un rol conducător în procesele de învățare ale FLE (Auh, Menguc și i Jung, 2014; Jiang, Jackson și i Colakoglu, 2016; Lam, Kraus și i Ahearne, 2010). Acest lucru este valabil mai ales pentru managerii direcți (Costanzo & Tzoumpa, 2008), care au contact strâns cu FLE și i, prin urmare, pot facilita reutilizarea cunoștințelor în cadrul întâlnirilor de servicii pentru a genera entuziasm cu privire la

* Autorul corespunzător.

Adrese de e-mail: adj.marktg@cbs.dk (A. de Jong), JL.Schepers@tue.nl (JL Schepers), clages@porto.ucp.pt (CR Lages), skm.marktg@cbs.dk (S. Kadić-Maglaljić).

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.051> Primit 3

februarie 2020; Primit în formă revizuită 24 mai 2021; Acceptat la 25 mai 2021 Disponibil online la 12 iunie 2021

0148-2963/© 2021 Elsevier Inc. Toate drepturile rezervate.

În nvăarea de zi cu zi (de exemplu, [Chandler, Danatzis, Wernicke, Akaka și Rey-nolds, 2019](#)), să încurajeze acțiunile care fac schimbările să persistă (de exemplu, [Guchait, Madera și Dawson, 2016](#)) și să organizeze activități de dezvoltare a competențelor la locul de muncă (de exemplu, [Ellstrom & Ellstrom, 2018](#)).

În consecință, expertiza și puterea de referință a managerilor de succes pot oferi o forță motivațională importantă care îi determină pe subordonați să învețe și să lucreze pentru îmbunătățirea serviciilor ([Elangovan & Xie, 1999; 2000](#)). Pe de altă parte, managerii cu un istoric mai de succes pot prefera să creeze valoare din resurse monetare (de exemplu, fonduri pentru investiții în tehnologie) decât să valorifice mai mult resursele umane ([Mannor, Shamsie și Conlon, 2016](#)). În conformitate cu acest punct de vedere, managerii de succes pot bloca procesele de învățare ale FLE din cauza așteptărilor mari și a presiunii de performanță pe care acești manageri le exercită asupra subordonaților lor (cf. [Ng & Feldman, 2014](#)).

Deși este important pentru firme să știe dacă managerii de succes sporesc sau reduc potențialul de a învăța din învățările din prima linie, aceste puncte de vedere opuse din literatura de specialitate nu indică un răspuns cert. Prin urmare, scopul acestui studiu este de a investiga rolul succesului în carieră perceput de un manager în învățarea FLE-urilor și modul în care FLE-urile traduc aceste învățări în idei pentru îmbunătățirea serviciilor. Mai precis, acest studiu își propune să abordeze următoarele întrebări de cercetare: 1) Care sunt antecedentele învățării personale a FLE-urilor? 2) Cum se leagă învățarea personală a FLE-urilor cu generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor? 3) Cum moderează (adică facilitează sau împiedică) succesul în carieră perceput de un manager relația dintre învățarea personală a FLE, antecedentele acesteia și generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor? Ca o consecință a acestor obiective, acest studiu diferențiază în mod explicit între partea inițială exploratorie a procesului de învățare (adică descrierea modului în care FLE-urile adună cunoștințe) și partea din spate explozivă a acestui proces (adică descriind modul în care FLE-urile și aplică cunoștințele adunate, cum ar fi prin generarea de idei).

Acest studiu contribuie la literatură în diferite moduri. În primul rând, în timp ce numeroase studii au investigat rolul învățării organizaționale, cercetările privind învățarea FLE au rămas limitate. [Tablelul 1](#) oferă o imagine de ansamblu și arată că majoritatea studiilor despre învățarea FLE (și orientarea spre învățare) s-au concentrat pe modul în care acești angajați fie adună (adică explorează) fie aplică (adică exploatează) cunoștințele. O perspectivă holistică asupra procesului de învățare personală în prima linie este rară – [Turley și Geiger \(2006\)](#) se angajează într-o anchetă calitativă în timp ce [Harris \(2005\)](#) se concentrează pe corelațiile dintre trăsăturile individuale. De asemenea, unic este concentrarea acestui studiu asupra rezultatelor legate de inovare, deoarece majoritatea studiilor leagă învățarea (orientarea) și procesarea cunoștințelor individuale cu performanța (vânzătorilor). Doar [Ye și colab. \(2012\)](#) iau în considerare modul în care cunoștințele generate pot duce la proceduri actualizate de servicii, dar nu iau în considerare în mod activ rolul managerului în acest proces. Acest studiu extinde astfel acest corp de literatură prin adoptarea unei abordări holistice și examinând simultan ambele părți din față și din spate ale procesului de învățare FLE.

În al doilea rând, pentru a investiga implicarea managementului în învățarea FLE, acest studiu împrumută conceptul de psihologie a personalului despre succesul în carieră perceput de manager și îl aplică domeniului managementului serviciilor. Abordarea holistică a acestui studiu a învățării FLE permite reconcilierea punctelor de vedere conflictuale din literatura de specialitate prezentată mai sus. Succesul perceput în carieră al managerului este demonstrat că acționează ca un inhibitor în procesul front-end (unde FLE-urile explorează noi cunoștințe) și ca un facilitator în procesul back-end (unde FLE-urile exploatează cunoștințele adunate). Cu alte cuvinte, efectul succesului perceput în carieră al managerului depinde de tipul procesului individual de învățare.

În al treilea rând, acest studiu se bazează pe studiile existente despre învățarea în primă linie, deoarece diferențiază între angajații care dobândesc și aplică cunoștințe legate de servicii (de exemplu, despre elementele operaționale și interpersonale ale furnizării de servicii) și legate de context (de exemplu, despre interdependență sau conexiune) a muncii cuiva față de colegii și alte departamente). Rezultatele ilustrează faptul că cele două tipuri de învățare personală au structuri diferențiate de antecedente și rezultate.

În cele din urmă, pe lângă un set de date exploratorii de 253 de FLE, autorii au adunat un set de date unic pe mai multe niveluri și mai multe surse despre FLE și lor.

managerii. Această metodă diferențiază de studiile privind învățarea în primă linie care preiau un studiu calitativ (de exemplu, [Wagar, 2008](#)), un sondaj de laborator bazat pe scenarii (de exemplu, [Wirtz, Tambyah și Mattila, 2010](#)) și/sau un studiu de teren la un singur nivel (de exemplu, [Lages & Piercy, 2012](#)).

2. Context teoretic

Acest studiu se bazează pe teoria învățării sociale ([Bandura & Walters, 1977](#)) pentru a dezvălui ce factori pot determina învățarea personală a FLE și ce rol poate juca succesul în carieră perceput de manager în procesul de învățare din prima linie. În plus, accentul studiului este pus pe diferitele tipuri de învățare personală

2.1. Învățare personală legată de servicii și de context

Literatura de specialitate identifică două tipuri importante de învățare personală ([Lankau & Scandura, 2002](#)). Prima, învățarea personală legată de servicii, implică o înțelegere sporită a elementelor operaționale și interpersonale ale furnizării serviciilor. Prin acest tip de învățare, FLE-urile dobândesc noi cunoștințe și abilități și abilități, care permit o mai bună furnizare a serviciilor. Astfel, FLE-urile pot dezvolta o abilitate mai bună de ascultare, de a efectua analize de cauză principală de a planifica învățările cu servicii și de a rezolva problemele mai robust. Acest lucru poate duce la o perspectivă de exemplu, că clienții se angajează mai pe deplin cu serviciul unei firme atunci când angajații educă clientul cu privire la elementele cheie ale serviciului ([Bell, Auh și Eisingerich, 2017; van der Heijden, Schepers, Nijssen și Ordanini, 2013](#)). În al doilea rând, învățarea personală legată de context implică o înțelegere sporită a interdependenței sau a legăturii locului de muncă cu colegii și alte departamente.

Perspectivile despre relațiile dintre actorii din mediul de lucru și ajută FLE să contextualizeze sinele în relație cu ceilalți ([Lankau & Scandura, 2002](#)). De exemplu, cunoștințele mai multe despre procesele departamentului de cercetare și dezvoltare și ajută FLE să înțeleagă mai bine care dintre perspectivele lor ar putea contribui la inovațiile companiei ([Melton & Hartline, 2013](#)).

Atunci când angajații învață mai multe despre sarcina lor de servicii și contextul jobului lor, ei au mai multe oportunități de a face schimb de experiențe și idei. Acest schimb reprezintă generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor și este „contribuția angajatului și încurajarea colegilor de a contribui cu idei și sugestii pentru îmbunătățirea serviciului, precum și împărtășirea de către angajat a soluțiilor creative pentru problemele clienților cu colegii” ([Lages & Piercy, 2012, p. 216](#)).

2.2. Structură organizațională formalizată, conducere responsabilă și succes perceput în carieră

Teoria învățării sociale ([Bandura & Walters, 1977](#)) sugerează că indivizii dezvoltă atitudini și comportamente printr-o varietate de experiențe de învățare și interacțiuni în mai multe contexte. Înțelegerea tranziției de la procesul cognitiv ascuns al învățării personale la procesul comportamental deschis de generare a ideilor necesită luarea în considerare a 1) contextului în care are loc învățarea și 2) interacțiunilor dintre indivizi ([Elkjaer, 2003](#)).

În primul rând, acest studiu recunoaște importanța contextului, luând în considerare rolul unei structuri organizaționale formalizate în procesele de învățare ale FLE. Structura organizațională formalizată este importantă în teoria învățării sociale, precum și în practica de primă linie. Mediile de servicii din prima linie sunt adesea dinamice și incerte, iar regulile și liniile directoare clare de servicii oferă o structură acestui context ([Schepers, Falk, de Ruyter, de Jong și Hammerschmidt, 2012](#)). Structura organizațională formalizată este definită ca gradul în care conducerea unei organizații prezintă reguli, politici standard și proceduri către FLE ca modalități prescrise de a-și îndeplini sarcinile ([Hage și Aiken, 1967; Hartline, Maxham și McKee, 2000](#)). Fără reguli și linii directoare de servicii, FLE-urile se pot simți pierdute. Acest lucru le poate reduce capacitatea și motivația de a privi dincolo de starea lor actuală de cunoștințe și abilități ([Netemeyer, Maxham și Pullig, 2005](#)).

În al doilea rând, în mediul de primă linie, angajații interacționează continuu între clienți și manageri. Deși FLE-client

Tabelul 1

Revizuirea literaturii despre învățarea FLE.

Autorii	Jurnal	Tip de învățare individuală(orientare)	Implicarea supraveghetorilor	Tipul de FLE	Tipul variabilei dependente	Principala bazăteoretică	Alte variabile	Constatarea
		Explorator	Exploativ	Serviciul de vânzări general	Performanța vânzărilor/serviciilor			
					Performanță legată de inovație			
Sujan, Weitz și Kumar (1994)	JM					Teoria performanței la locul de muncă	Feedback pozitiv și negativ, orientare spre performanță muncă din greu și inteligent, performanță în vânzări	Orice primă și performanță pozitivă a vânzătorilor. Orientarea este un motivator în vânzări. Într-un studiu de teren, orientarea pozitivă este asociată cu performanță în vânzări.
Kohli, Shervani și Challagalla (1998)	JMR					Teoria cale-scop; Teoria stabilirii obiectivelor	Orientări de supraveghere, orientări de obiective ale oamenilor de vânzări, consecințe asupra performanței vânzătorilor	Construcția conceptuală este un model de orientare de supraveghere și orientare de obiective ale oamenilor de vânzări, consecințe asupra performanței vânzătorilor. De asemenea, este un model conceptual în care orientarea de supraveghere și orientarea de obiective ale oamenilor de vânzări sunt asociate cu performanța în vânzări.
Harris (2005)	JAMS					Teoria învățării; Teoria controlului	Orientări obiective, orientare către client și vânzări, satisfacție în muncă	De asemenea, este un model conceptual în care orientarea de supraveghere și orientarea de obiective ale oamenilor de vânzări sunt asociate cu performanța în vânzări.
Porath și Bateman (2006)	JAP					Orientarea obiectivelor și teoria controlului acțiunii	Orientări obiective, căutare de feedback, comportament proactiv, control emoțional și competență socială	De asemenea, este un model conceptual în care orientarea de supraveghere și orientarea de obiective ale oamenilor de vânzări sunt asociate cu performanța în vânzări.
Turley și Geiger (2006)	EJM					Studiu calitativ fără un cadru teoretic clar în afară de abordarea teoriei fundamentate	Dispoziții personale, mecanism de predare situat, transfer de învățare, transformare a cursantului, transformare a relației cu clientul	În învățarea relațională a vânzătorului este personală și are loc în acțiune, este contextuală și este deschisă și adesea inconștientă. Antecedentele învățării sunt dispozițiile personale și mecanismele de învățare situate.
Lam și colab. (2010)	JM					Proces de învățare la distanță	Orientarea spre piața managerilor de top, a managerilor de mijloc, a colegilor și a agenților de vânzări, rețelului de lucru. La rândul lor, aceștia doi	Managerii de top servesc drept modele orientate spre piață pentru mijlocii managerii și colegii experți ai rețelului de lucru.

(continuare pe pagina următoare)

Tabelul 1 (continuare)

Autorii	Jurnal Tip de învățare individuală(orientare)	Implicarea supraveghetorilor	Tipul de FLE	Tipul variabilei dependente	Principala bazăteoretică	Alte variabile	C
	Explorator Exploativ		Serviciul de vânzări general	Inovație- performanța vânzărilor/serviciilor			
Ahearne, Lam, Mathieu, și Bolander (2010)	JM				Teoria schimbării; Orientarea spre obiectiv	dimensiunea managerilor de top și de mijloc și a colegilor, identificarea organizațională a colegilor și a managerilor de mijloc Orientări obiective, etape ale procesului de schimbare: declin, refacere, restabilizare	grupurile de imp manag de p pl pentru O f ea v pu sc m al re O es atâp in e mai dar p re erare n și re O c an a a ate î mul nilor și și tinte a schin na linie.
Ye și colab. (2012)	DULȚURI				Teorii ale învățării deliberate	Generarea de cunoștințe, articularea și actualizarea, volumul de muncă convergența obiectivelor, consecințele învățării	re O c an a a ate î mul nilor și și tinte a schin na linie.
Domingues, Vieira și Agnihotri (2017)	ML				Teoria cale-scop și mecanismul de recompensăcontingent	Orientări obiective, comportament de conducere, performanță în vânzări	re O c an a a ate î mul nilor și și tinte a schin na linie.
Itani, Agnihotri și Dingus (2017)	IMM				Teoria acțiunii raționate	Atitudine de utilitate a rețelelor sociale, utilizarea rețelelor sociale, vânzarea adaptivă inteligentă competitivă	re O c an a a ate î mul nilor și și tinte a schin na linie.
Terho, Eggert, Ulaga, Haas, și Bohm (2017)	IMM				Teoria așteptării și motivație-oportunitate-capacitate (MOA) cadru	Clienții și interni networking, vânzarea pe bazăde valoare, performanța vânzătorului	re O c an a a ate î mul nilor și și tinte a schin na linie.
Hohenberg și Homburg (2019)	DULȚURI				Teoria potrivirii	Orientare spre învățare, orientare către performanță orientare spre evitarea eșecului, stres de rol, inovațieconsacrate. Această diferență	Potrivirea supervisor-reprezentant de vânzări afecteazăsuccesul în vânzări al inovațiilor dar influențeazădoar neglijabil succesul vânzărilor soluțiilor eșecului, stres de rol, inovațieconsacrate. Această diferență

interacțiunea este un subiect bine cercetat în n vâarea în prim-plan (Schepers, Nijssen și van der Heijden, 2016; Marinova, de Ruyter, Huang, Meuter și Challagalla, 2017; Yee, Lee, Yeung și Cheng, 2018), cum sunt FLE „Interacțiunile cu managerii modelează procesele de nvăare ale FLE-urilor au primit mai puțină atenție din partea comunității academice (Lam et al., 2010). Acest decalaj este remarcabil, deoarece multe locuri din prima linie au o implicare intensă a managerului (de exemplu, managerii de magazine pot trece cu vederea angajații din retail), iar interacțiunile cu alți oameni cunosători și de succes sunt printre cele mai importante moduri în care indivizii învață (Lankau și Scandura, 2002). Pentru a clarifica natura acestor interacțiuni, acest studiu se concentrează pe conceptele de abilitare a leadershipului și a cariera percepută a managerilor. succes.

Conducerea în puternicirii este exercitată atunci când un manager oferă subordonaților informații complete și niveluri ridicate de inițiativă și are încredere în judecățile angajaților în procesul decizional (Ahearne, Mathieu și Rapp, 2005). Astfel de practici sporesc semnificația și semnificația activității FLE prin încurajarea participării la luarea deciziilor. Acest lucru este valoros într-un cadru de primă linie în care răspunsurile la nevoile idiosincratice ale clienților sunt greu de captat în scripturi.

În plus, succesul în cariera al unui manager reflectă „rezultatele sau realizările pozitive psihologice sau legate de muncă pe care unul (manager) le-a acumulat ca urmare a experienței sale de muncă” (Judge et al., p. 486). Succesul în cariera managerului poate fi privit dintr-o perspectivă obiectivă sau subiectivă (Abele & Spurk, 2009b). Savanții au considerat adesea succesul obiectiv în cariera ca progresul unui individ într-o organizație sau ocupație reflectat în măsuri extrinseci, cum ar fi responsabilitatea (Poole, Langan-Fox și Omodei, 1993), salariul, statutul ierarhic (Abele & Spurk, 2009a; b), și promovări (Judge & Bretz, 1994; Lankau & Scandura, 2002). Succesul în cariera subiectiv sau perceput a fost evaluat cu măsuri intrinseci, cum ar fi percepțiile indivizilor despre succesul lor în cariera (Arthur, Khapova și Wilderom, 2005; Turban & Dougherty, 1994), răspunsurile lor afective la cariera lor (Greenhaus), Parasuraman și Wormley, 1990), și satisfacția lor în cariera (Abele & Spurk, 2009a). În timp ce măsurile obiective și subiective ale succesului în cariera sunt corelate, conceptele sunt distincte (Ng, Eby, Sorensen și Feldman, 2005).

Succesul subiectiv în cariera devenit din ce în ce mai important, deoarece concentrarea doar pe realizări obiective este puțin probabil să îi facă pe angajați fericiți (Allen, 2020). În plus, oamenii de știință se concentrează din ce în ce mai mult pe succesul subiectiv în cariera datorită puterii sale de a explica motivația și comportamentul sinelui și al celorlalți. Deși de natură personală succesul subiectiv în cariera este probabil să fie observat de ceilalți, deoarece se corelează cu trăsăturile de personalitate (de exemplu, extrovertiunea), angajamentul organizațional și integrarea socială la locul de muncă (Bozionelos, Bozionelos, Kostopoulos și Polychroniou, 2011; Seibert & Kraimer, 2001; Seibert et al., 2001). Succesul subiectiv în cariera poate afecta astfel atitudinile și comportamentele în muncă ale colegilor și subordonaților. Prin urmare, acest studiu adoptă o perspectivă subiectivă atunci când conceptualizează și operaționalizează succesul în cariera perceput de un manager.

3. Cadru conceptual și ipoteze

Modelul conceptual din Fig. 1 rezumă discuția anterioară și arată modul în care structura organizațională formalizată și conducerea în puternicită sunt antecedente ale nvăării personale, care, la rândul lor, pot duce la generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor. Modelul luminează de asemenea, rolul de moderator al succesului perceput în cariera al unui manager.

3.1. Efecte principale în procesul de nvăare din prima linie

Teoria nvăării sociale presupune că indivizii învață prin observarea și înțelegerea modelelor lor, adoptând astfel valorile și modelele comportamentale ale acestor modele. Atunci când managerii direcți ai FLE caută în mod activ să obțină și să împărtășească noi cunoștințe prin „conducerea prin exemplu” (Arnold, Arad, Rhoades și Drasgow, 2000), subordonații lor sunt susceptibili să dezvolte o atitudine similară față de nvăare (Jada, Mukhopadhyay și Titiyal),

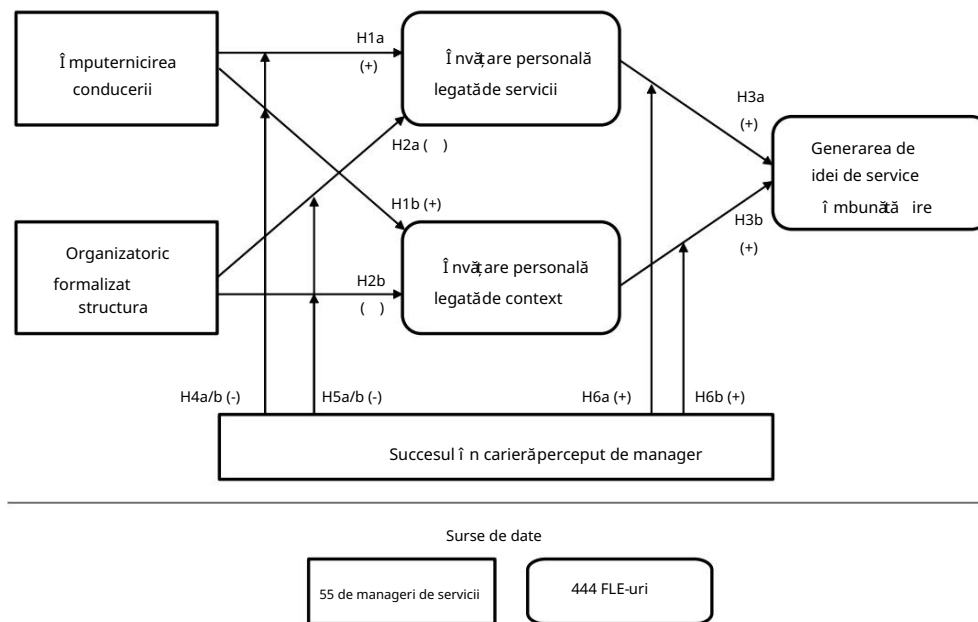


Fig. 1. Cadrul conceptual.

2019). Împuternicirea leadership-ului încurajează astfel schimburile de cunoștințe (de exemplu, Lee, Lee și Park, 2014) și coaching-ul de egal la egal (de exemplu, Ely și colab., 2010), care oferă FLE oportunități de a dobândi abilități legate de locul de muncă (Ahearne și colab., 2005).

În plus, conducerea împuternicită oferă FLE dreptul de proprietate și responsabilitatea pentru servicii (Auh et al., 2014; Zhang, Jex, Peng și Wang, 2017), precum și flexibilitatea de a încerca și încerca regulile pentru a oferi servicii superioare clienților (Slåtten & Mehmetoglu, 2011). Această proprietate, responsabilitate și flexibilitate îi motivează pe FLE să caute în mod activ în afara repertoriului lor existent de acțiuni de servicii pentru soluții mai bune.

Prin încercare și eroare, angajații descoperă acțiuni de servicii „neobișnuite” funcționează și care nu. Lucrătorii păstrează elementele de succes ale acestei experimente la locul de muncă și integrează aceste noi cunoștințe cu baza lor de cunoștințe existente (Schepers et al., 2016), ceea ce duce la o învățare personală îmbunătățită. Astfel de acțiuni exploratorii în afara repertoriului existent se pot aplica atât elementelor legate de servicii (de exemplu, schimbarea ordinii întrebărilor adresate clienților pentru a obține informații mai bune sau mai multe despre nevoile acestora), cât și elementelor legate de context (de exemplu, contactarea colegilor pentru a întreba pentru experiențele lor cu un anumit client) din locul de muncă din prima linie. În concluzie, abilitatea leadershipului îmbunătățește ambele tipuri de învățare personală. În termeni formali, acest studiu emite ipoteza că

H1: Împuternicirea leadershipului este legată pozitiv de (a) învățarea personală legată de servicii și (b) de învățarea personală legată de context.

Având în vedere importanța contextului pentru teoria învățării sociale, acest studiu se concentrează pe structura organizațională formalizată deoarece oferă o bază clară și stabilă pentru procesele de învățare ale angajaților. Această bază permite, de asemenea, indivizilor să determine modul în care rezultatele și metodele lor de lucru se aliniază cu politicile articulate. Structura organizațională formalizată poate ajuta astfel FLE să perceapă nevoia de a afla mai multe despre mediul lor de lucru pentru a-și aduce performanța în conformitate cu obiectivele de lucru oficializate. Într-adevăr, Krasman (2011) constată că angajații caută în mod proactiv informații pentru a-și îmbunătăți performanța în muncă atunci când formalizarea, standardizarea și centralizarea cresc. Funcția directivă a formalizării permite, de asemenea, angajaților să se concentreze atenția și efortul asupra optimizării (adică a învățării despre) activități relevante pentru obiective (Locke & Latham, 2002).

În ciuda acestor efecte pozitive anticipate ale formalizate

structura organizațională privind învățarea personală literatura de control de marketing subliniază riscul de rigiditate a muncii în condiții de formalizare din ce în ce mai mare (Hartline et al., 2000). Când nivelurile de formalizare devin prea ridicate, FLE-urile pot deveni atât de consumate de următoarele reguli și linii directe, încât sânu privească dincolo de aceste proceduri standardizate. Motivația limitată de a pune în discuție modulurile actuale de lucru limitează potențialul de învățare personală

Astfel, efectul pozitiv (liniar) al formalizării asupra învățării personale este probabil să scadă atunci când formalizarea crește în continuare și această relație poate deveni chiar negativă atunci când formalizarea devine prea rigidă. O astfel de relație se aliniază cu studiile anterioare care raportează că claritatea sarcinii și (sub)activarea rezultatelor referă la performanța unei persoane într-un model în formă de U inversat (Scott, 1966; Singh, 1998). Prin urmare, se presupune că

H2: Relația dintre structura organizațională formalizată și (a) învățarea personală legată de servicii și (b) învățarea personală legată de context a unui FLE ia forma unei forme de U inversate.

Noile perspective oferite de FLE pot duce la o performanță îmbunătățită a companiei atunci când indivizii iau inițiativa de a genera idei pentru îmbunătățirea serviciilor și de a-și exprima cunoștințele colegilor și managerilor (Ye et al., 2012). Procesarea cunoștințelor individuale FLE împreună cu alții poate ajuta la identificarea punctelor slabe ale soluțiilor actuale de servicii și la abordarea compromisurilor tipice, cum ar fi productivitatea versus calitate (Singh, 2000). FLE au, în general, un puternic sentiment de urgență în ceea ce privește împărtășirea și validarea lecțiilor cu colegii lor (Auh et al., 2014; Ye et al., 2012). Pe măsură ce acești angajați dezvoltă noi rutine și soluții, ei folosesc legăturile sociale din cadrul organizației pentru a-și împărtăși, testa și perfecționa în continuare gândurile (Enkel, Heil, Hengstler și Wirth, 2017; de Jong & den Hartog, 2010).

Evidențiind motivația de a genera și valida idei, Pan, Sun și Chow (2011) arată că angajații care experimentează învățarea personală „au reacții mai pozitive la munca lor” (p. 266). Prin aceste reacții pozitive, FLE câștigă încredere în abilitățile și abilitățile lor și se simt mai confortabil confruntându-se cu ceilalți cu cunoștințele lor (Matzler & Mueller, 2011), chiar dacă sunt conștienți că procesul este uneori dificil, riscant și necesită timp (de ex. Szulanski, 2000).

Învățarea personală poate determina, de asemenea, FLE-urile să genereze idei pentru servicii

În plus, FLE care au adunat noi perspective ar putea face obiectivele lor legate de muncă mai provocatoare prin stabilirea unor ținte mai înalte pentru ei înșiși (Button, Mathieu și Zajac, 1996). Generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor îi poate ajuta să atingă aceste obiective. Prin urmare, se presupune că

H3: Un FLE (a) î nvățarea personală legată de servicii și (b) î nvățarea personală legată de context sunt legate pozitiv de generarea lor de idei pentru îmbunătățirea serviciilor.

3.2. Efectul de moderare al succesului în carieră perceput de manageri

Literatura existentă acordă puțin atenție rolului succesului în cariera managerului în procesul de învățare individuală a angajaților de servicii din prima linie. Prin urmare, a fost realizat un studiu exploratoriu pentru a înțelege mai bine rolul facilitator sau inhibitor al succesului în cariera managerului în acel proces și pentru a valida empiric argumentele teoretice existente. Mai precis, cei 253 de FLE din Regatul Unit recrutați au fost întrebați cât de mult au simțit succesul că managerul lor direct a fost în cariera lor și dacă (și de ce) le pasă de acest lucru. Anexa oferă o selecție ilustrativă de citate FLE care răspund la întrebarea „de ce”. Citatele ilustrează împreună faptul că FLE-urile esenționate au considerat că succesul în carieră al managerului lor este relevant pentru învățarea lor personală la locul de muncă

Partea frontală a procesului de învățare se concentrează pe dobândirea de cunoștințe, care necesită un proces de explorare. Cercetări anterioare au demonstrat că stresul și presiunea pot împiedica acțiunile exploratorii (Sijbom, Anseel, Crommelinck, De Beuckelaer și De Stobbeleir, 2018).

Percepția despre succesul în carieră al unui manager poate fi o sursă a unei astfel de presiuni, deoarece comunicarea teptărilor de înaltă performanță subordonaților managerului. Concluziile studiului explorator ilustrează faptul că FLE cu manageri de succes (adică evaluându-și succesul cu 4 sau 5 pe o scară de cinci puncte) au obținut scoruri semnificativ mai mari ($t = 4,223, p < 0,01$) la afirmația „Managerul tău stabilește te aptări mari pentru performanța ta” ($N = 124, M = 3,91, SE = 0,078$) decât respondenții cu manageri mai puțin de succes ($N = 129, M = 3,43, SE = 0,087$). De asemenea, respondenții care și-au considerat managerii de succes au obținut, în medie, un punctaj semnificativ mai mare ($t = 4,431, p < .01$) la afirmația „Managerul tău stabilește standarde formale înalte pentru performanța ta” ($N = 124, M = 3,79$). , $SE = 0,081$) decât respondenții cu manageri mai puțin de succes ($N = 129, M = 3,24, SE = 0,094$).

Cercetătorii au arătat că managerii de succes lucrează de obicei mai multe ore decât managerii fără succes, fac munca mai centrală în viața lor, au un angajament mai mare în muncă și sunt mai conștiențioși (Ng & Feldman, 2014; Ng și colab., 2005). Deoarece managerii de succes sunt, de asemenea, proactivi, au un statut social ridicat și sunt „vizibili” la locul de muncă alții observă etosul acestor manageri. Conform teoriei învățării sociale, FLE își văd în general managerii ca modele de urmat și, în consecință, deduc faptul că managerii lor se aptează să aibă valori similare de lucru (de exemplu, depun cât mai multe ore sau acționează proactiv). Acest fenomen poate crește percepția angajaților asupra presiunii performanței. Astfel de percepții epuizează resursele motivaționale pe care liderii împunerniciți le oferă deoarece indivizii percep mai puține oportunități de a experimenta noi rutine și de a reflecta asupra cunoștințelor lor actuale (Hirst et al., 2008). Într-adevăr, Zhang și colab. (2017) constată că odată cu niveluri mai mari de presiune asupra performanței, efectele motivaționale ale autonomiei asupra angajării angajaților în muncă se estompează. Urmând această linie de raționament, succesul perceput în cariera managerului slăbește relația dintre responsabilizarea leadershipului și învățarea personală

H4: Succesul perceput în carieră al managerilor moderează relațiile dintre responsabilizarea leadershipului și (a) învățarea personală legată de servicii și (b) învățarea personală legată de context, astfel încât aceste relații devin mai slabe pe măsură ce succesul în carieră perceput de manager crește.

În plus, acest studiu presupune că angajații care lucrează sub conducerea unor manageri de succes sunt mai susceptibili să considere structura organizațională oficializată ca limitând oportunitățile lor de învățare din cauza presiunii crescute de performanță din partea managerilor lor. O presiune mai mare asupra performanței îi determină pe angajați să devină mai orientați spre performanță (Harris, 2005; Mowen, 2000), astfel încât aceștia sunt motivați în primul rând de primirea recunoașterii de la managerul lor. Prin urmare, ei percep structura organizațională oficializată ca un set de reguli pe care trebuie să le urmeze cu atenție pentru a primi recompense. În schimb, managerii care au un nivel mai scăzut de succes în carieră pun mai puțină presiune asupra performanței asupra angajaților lor. Subordonații care lucrează sub astfel de manageri au mai multe șanse să vadă structurile organizaționale oficializate ca o bază pentru furnizarea eficientă a serviciilor, dar nu ca reguli stabilite în piatră. Prin urmare, este de așteptat ca succesul în carieră al managerilor să slăbească relația pozitivă dintre structura organizațională formalizată și învățarea personală

H5: Succesul perceput în carieră al managerilor moderează relațiile dintre structura organizațională oficializată și (a) învățarea personală legată de servicii și (b) învățarea personală legată de context, astfel încât aceste relații devin mai slabe pe măsură ce succesul în carieră este perceput de manager. ceful crește.

Partea din spate a procesului de învățare FLE dezvoltă modul în care noi perspective ajută la generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor. În acest proces de exploatare, puterea unui manager poate juca un rol important în deciziile FLE cu privire la împărțirea ideilor noi cu ceilalți (Luria et al., 2009). De exemplu, managerul de servicii trebuie să trimită ideile unui FLE prin „transacții organizaționale” pentru a transforma învățarea din prima linie în îmbunătățiri ale serviciilor la nivel de firmă sau unitate. Acest lucru este în concordanță cu concluzia studiului exploratoriu că în medie, respondenții cu manageri de succes au obținut scoruri semnificativ mai mari ($t = 8,184, p < 0,01$) la afirmația „Mai mulți manageri de succes și folosesc puterea în organizație pentru a face vocile și ideile angajaților să fie auzite” ($N = 124, M = 3,33, SE = 0,102$) decât respondenții cu manageri mai puțin de succes ($N = 129, M = 2,16, SE = 0,100$).

În setările de primă linie, informațiile angajaților legate de piață ar putea trebui să fie comunicate departamentului de marketing, în timp ce departamentul de cercetare și dezvoltare ar trebui să cunoască informații despre produse și servicii din prima linie. Managerii au nevoie de abilități avansate de comunicare pentru a transfera în mod eficient informațiile FLE către aceste departamente, deoarece alte departamente pot respinge cunoștințele din prima linie ca fiind irelevante (Melton & Hartline, 2010). Managerii cu o carieră de succes posedă aceste abilități (Ng și colab., 2005) și, prin urmare, subordonații lor pot fi mai încrezători că informațiile din prima linie vor avea de fapt un impact asupra organizației. Noțiunea că ideile FLE pot face diferență în performanța unității sau chiar a firmelor ar putea motiva FLE să transforme ceea ce au învățat despre locul lor de muncă în contextul său în idei pentru îmbunătățirea serviciilor (Luria et al., 2009). Prin urmare, se presupune că odată ce FLE s-au angajat în învățarea personală managerii de succes sunt mai capabili să stimuleze pe aceștia angajați să genereze idei pentru îmbunătățirea serviciilor decât înainte de formare:

H6: Relațiile pozitive dintre FLE (a) învățarea personală legată de servicii și (b) învățarea personală legată de context și generarea lor de idei pentru îmbunătățirea serviciilor devin mai puternice pe măsură ce succesul perceput în carieră al unui manager crește.

4. Metoda

4.1. Esența și colectare de date

În conformitate cu obiectivul cercetării de a examina ipotezele de cercetare fundamentate teoretic și în concordanță cu studiile empirice anterioare privind învățarea și inovarea FLE (de exemplu, Schepers et al., 2016), acest studiu a adoptat o paradigmă de cercetare pozitivă care a definit procesul și designul cercetării, colectarea datelor și analiza datelor. Un deductiv și

a fost utilizată metodologia cantitativă pentru a asigura obiectivitatea maximă și generalizarea constatărilor. Deoarece cercetările recente arată că înțelegerea angajaților și îmbunătățirea serviciilor sunt importante în furnizarea de servicii de înaltă calitate în medii omniprezente între afaceri și consumatori (de exemplu, angajați din domeniul sănătății, Garmann-Johnsen, Helmersen și Eikebrokk, 2020; însoțitori de bord, Tuzovic, Wirtz, & Heracleous, 2018; angajații hotelierii, Baradarani & Kilic, 2018), acest studiu și-a propus să testeze ipotezele folosind date culese de la un lanț de magazine alimentare și restaurante din Marea Britanie. Restaurantele reprezintă un cadru de servicii de mare contact, cu un nivel substanțial de interacțiune între FLE și clienții lor (Hartline et al., 2000). Astfel de setări sunt de obicei favorabile înțelgerii personale (Schepers et al., 2016). Mai mult, acest design de cercetare a implicat colectarea unui set de date pe mai multe niveluri și mai multe surse despre FLE

și a managerii lor direcți.

Un plic care conținea o scrisoare de intenție, un chestionar și un plic de returnare preplătit a fost trimis tuturor FLE din companie care au fost de acord să participe la studiu. Angajații au fost asigurați că răspunsurile lor vor rămâne confidențiale pentru a încuraja răspunsuri oneste la itemii din chestionar. Angajaților li s-a permis să completeze chestionarul în timpul programului de lucru. Din cele 2324 de chestionare distribuite angajaților, 740 au fost returnate în mod valabil, rezultând o rată de răspuns de 31,8%.

Datele au fost colectate de la managerii FLE folosind o procedură similară cu cea descrisă mai sus. Din cele 177 de chestionare distribuite managerilor, 85 au fost returnate în mod valid, rezultând o rată de răspuns final de 48%. Potrivirea datelor angajaților și a managerilor a redus eșantionul efectiv la 55 de manageri și 444 de FLE. Fiecare manager era responsabil pentru o unitate. Majoritatea respondenților manageriali au fost femei (58,2%) și 25 de ani sau mai mult (63,6%), iar toți managerii au lucrat cu normă întreagă (100%). Majoritatea FLE au fost femei (58,1%), 24 de ani sau mai tineri (54,1%) și i lucrau cu normă întreagă (61,0%).

În plus, studiul exploratoriu menționat mai devreme a recrutat 253 de FLE din Regatul Unit, care au fost întrebați cât de reușiți au simțit că managerul lor direct a avut în carieră și cum se leagă acest lucru de propria lor înțelegere la locul de muncă printre alte întrebări. Respondenții provin din următoarele industrii: retail (24,9%); sănătate și asistență socială (17,0%); servicii hoteliere și alimentare (12,3%); finanțe și asigurări (9,9%); transport și depozitare (4,3%); arte, divertisment și recreere (3,2%); și alte industrii de servicii (28,4%).

4.2. Măsurii

În colectarea principală a datelor, au fost elaborate două tipuri de chestionare, unul pentru FLE și altul pentru managerii lor direcți. Ambele chestionare au inclus măsuri reflectorizante multi-item extrase din literatura existentă. Autorii acestui studiu au făcut eforturi mari pentru a asigura acoperirea fiecărui concept în domeniul teoretic și reprezentativitatea proceselor de afaceri, minimizând în același timp potențialul de ambiguitate în articole. Pretestarea chestionarului a fost executată în cinci etape succesive. În primul rând, un academic și directorul de resurse umane al companiei au oferit comentarii cu privire la versiunea inițială a chestionarului.

În al doilea rând, au fost organizate șase focus grupuri cu trei până la șase FLE.

Cercetătorii au încurajat participanții să indice orice elemente problematice.

În al treilea rând, doi experți academicieni au evaluat validitatea conținutului articolelor (revizuite). În al patrulea rând, au fost organizate trei focus grupuri cu patru FLE pentru a verifica versiunea preliminară a chestionarului. În cele din urmă patru academicieni au fost rugați să reevalueze validitatea conținutului itemilor finali. Angajații implicați în focus grupuri nu au fost incluși în eșantionul final al acestui studiu.

Chestionarul a întrebat FLE despre înțelegerea lor personală legată de servicii și de context, folosind șase itemi împrumuți de la Lankau și Scandura (2002). Respondenții au răspuns la aceste itemi folosind o scală de tip Likert cu șapte puncte. Generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor de FLE sa bazat pe Lages și Piercy (2012) și Bet-tencourt și Brown (2003). Răspunsurile au fost oferite pe o scară diferențială semantică în șapte puncte („deloc caracteristic pentru mine” [1] la

„extrem de caracteristic pentru mine” [7]).

Chestionarul managerului a măsurat puterea de conducere cu trei itemi de la scala Cook, Hepworth, Wall și Warr (1984).

În plus, structura organizațională formalizată a fost evaluată cu trei itemi ai lui Hartline et al. (2000) măsură bazată pe lucrările lui Hage și Aiken (1967). Răspunsurile la ambele seturi de itemi au fost oferite pe scale de tip Likert cu șapte puncte. Pentru a operaționaliza succesul perceput în cariera al unui manager, a fost utilizată o scală cu patru itemi Turban și Dougherty (1994), care include atât comparații autoreferente (adică aspirații personale, standarde și realizări anterioare) cât și comparații cu alte referințe (de exemplu, reflectarea asupra succesului colegilor). O scară diferențială semantică de șapte puncte („foarte nereușit” [1] la „foarte reușit” [7]) a fost utilizată pentru a înregistra răspunsurile respondenților.

Variabilele de control incluse au fost nivelul de educație al FLE, experiența în industrie (în ani), statutul cu normă întreagă/part-time (ca variabilă inactivă), mandatul diadic cu managerul lor (în luni) și stăpânirea FLE orientate. Acesta din urmă a folosit scala Janssen și Van Yperen (2004) și reflectă tendința angajaților de a se concentra pe dezvoltarea competențelor și aptitudinilor. Această trăsătură poate implica o predispoziție semnificativă de a învăța la locul de muncă. Modelul controlează de asemenea, nivelul de educație al unui manager și experiența în industrie (în ani).

4.3. Validarea măsurătorilor

Au fost efectuate două analize factoriale de confirmare (CFA) pentru a evalua proprietățile de măsurare ale măsurilor acestui studiu; un CFA a folosit datele managerului, iar celălalt a folosit datele angajaților. Tabelul 2 prezintă statisticile descriptive și intercorelațiile constructelor. Tabelul 3 raportează rezultatele CFA, inclusiv fiabilitățile constructelor și încălcările factorilor la nivel de articol. Acest studiu a implicat o structură de date imbricată cu 444 de FLE (Nivelul 1) imbricate în 55 de manageri (Nivelul 2). Datorită dimensiunii limitate a eșantionului ($n = 55$) pentru Nivelul 2, a fost efectuat un CFA bayesian pentru setul de constructe bazate pe manager (cf. Hoofs, van de Schoot, Jansen și Kant, 2018). În CFA Bayesian, valoarea p predictivă posterioară (ppp) verifică proporția de iterații pentru care χ^2 replicat depășește χ^2 observat (pentru alte implementări ale ppp, vezi, de exemplu, Gelman și colab., 2013; Lee, 2007). Rezultatele au evidențiat o potrivire acceptabilă a modelului: observat $\chi^2(30) = 13,638$; replicat $\chi^2(30) = 41,881$; și $p = .154$ (cf. Hoofs și colab., 2018). În plus, CFA „obișnuit” pentru măsurile bazate pe angajați ($n = 444$) a dat, de asemenea, o potrivire satisfăcătoare a modelului, $\chi^2(87) = 177,516$, $p = .00$; indice de potrivire comparativ = 0,96; indicii Tucker-Lewis = 0,95; rădăcină medie pătratică reziduală standardizată = 0,042; iar eroarea pătratică medie de aproximare = 0,048.

Fiabilitatea compozită a variat între 0,84 și 0,91 atât pentru măsurile evaluate de angajați, cât și de manager, iar varianța medie extrasă (AVE) a fiecărui construct s-a apropiat sau a depășit 0,50, susținând fiabilitatea și validitatea convergentă a măsurilor. Măsurile au prezentat, de asemenea, o validitate discriminantă adecvată AVE a depășit varianța medie împărțită cu orice alt construct de studiu.

4.4. Rezultate

Pentru a estima relațiile ipotetice, a fost folosită regresia multivariată pe mai multe niveluri folosind MLwiN 2.27 (Rashbash, Steele, Browne și Goldstein, 2012), deoarece datele erau ierarhice (fiecare manager era responsabil pentru o unitate de FLE) și conțineau o structură pe mai multe niveluri; mai multe FLE (Nivel 1 = FLE) au fost imbricate sub un manager (Nivel 2 = administrator). Eșantionul a conținut 55 de grupuri, unde un grup corespundea unui manager direct și a mai multor FLE. Cercetătorii în regresie pe mai multe niveluri (de exemplu, Snijders & Bosker, 2011; Hofmann, 1997) susțin că o dimensiune minimă a eșantionului de 30 la cel mai înalt nivel (adică Nivelul 2) oferă estimări de regresie fiabile. Prin urmare, eșantionul de Nivel 2 de 55 de grupuri din acest studiu este, fără îndoială, o dimensiune adecvată. În plus, estimarea unui singur model de regresie multivariat pe mai multe niveluri în loc de un set de modele de regresie pe mai multe niveluri neînrudite oferă diverse avantaje: 1) Această abordare produce o statistică de potrivire a modelului global (testul chi-pătr.

Tabelul

2 Statistici descriptive și intercorelații.

	MSD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Legate de servicii î nvă are personală	3,93	(0,69)	-											
2. Legate de context î nvă area personală	3,53	(0,79)	0,65**	-										
3. Generarea de idei pentru î mbunătățirea serviciilor	4,87	(1,38)	0,48**	0,37**	-									
4. Educație FLE 5. Experiență î n industrie FLE	5,53	(2,83)	0,06	0,06	0,05	(5,46)	0,10*	0,06	-					
6. Status FLE 7.	4,99			0,01					0,19**	-				
Orientare mastery FLE	0,39	(0,49)	0,03	0,58**	0,03	0,03	0,17**	0,49**	0,08	-				
8. Î mputernicirea leadershipului	3,87		(0,74)	0,42**	0,08				0,05	0,04	-			
9. Organizația formalizată structura	4,66	(1,56)	0,09		0,08	0,10*	0,04		0,07	0,02	0,02	-		
10. Percepția managerului succes în carieră	5,89	(1,06)	0,05		0,04	0,03	0,08		0,05	0,00	0,04	0,08	-	
11. Manager de educație 5.24 12.	5,54	(0,99)	0,03		0,09	0,01	0,01		0,09	0,01	0,05	0,08	0,37**	-
Manager de experiență în industrie	(2,31)	0,04	0,08	0,03	0,01	0,09	11,28	(7,18)	0,04	0,01	0,05	0,03	0,09	0,05
13. FLE-manager diadic posesiune	0,02	0,14**	0,17**						0,03	0,21**	0,11*		0,05	0,22**
	1,52	(1,43)	0,01	0,09		0,05	0,14**	0,03	0,07	0,04	0,13**	0,23**	0,06	0,04
														0,19**
														-

Note: *p < .05; **p < .01 (cu douăcozi), angajați = 444; Nmanageri = 55. M = medie; SD = abatere standard.

ținând cont de relațiile dintre variabilele dependente, 3) în general controlează mai bine erorile de tip I și 4) are un nivel mai ridicat de putere (Hox, 2002).

Un model cu variabile de control numai (nu este raportat aici) a fost utilizat pentru a determina dacă extinderea modelului cu variabile suplimentare ar îmbunătăți semnificativ potrivirea modelului (adică scăderea probabilității 2 log a modelului). Extensiile au implicat apoi adăugarea principalelor variabile de efecte (Modelul 1) și a efectelor moderatoare ale succesului perceput în carieră a managerului (Modelul 2). Variabilele utilizate în interacțiuni au fost centrate pe medie. Regresia finală multivariată pe mai multe niveluri a cuprins un sistem de trei submodele interconectate de învățare personală legată de servicii a FLE, învățarea personală legată de context a FLE și generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor de către FLE, exprimate după cum urmează

unde i desemnează FLE și j indică managerul. În plus, SRPL, CRPL și GSI se referă la învățarea personală legată de servicii ale FLE, la învățarea personală legată de context și i, respectiv, la generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor; EDUCF, INDUSTRYF, PTE și i MASTEROR indică nivelul de educație al FLE, experiența în industrie, statutul de muncă (0 = angajat cu normă întreagă 1 = angajat cu normă parțială) și i, respectiv, orientarea către stăpânire; DYADTEN reflectă mandatul diadic al FLE cu managerul lor; EDUCM și i INDUSTRYM se referă la nivelul de educație al managerului și i, respectiv, experiența în industrie; EMPOW, FOS și i

$$(1) YSRPL_{ij} = \beta SRPL0 + \beta SRPL1EDUCFRPL_{ij} + \beta SRPL2INDUSTRYFRPL_{ij} + \beta SRPL3PTESRPL_{ij} + \beta SRPL4MASTERORSRPL_{ij} + \beta SRPL5DYADTENSRL_{ij} + \beta SRPL6EDUCMSRPL_{ij} + \beta SRPL3PTESRPL_{ij} + \beta SRPL4MASTERORSRPL_{ij} + \beta SRPL5DYADTENSRL_{ij} + \beta SRPL6EDUCMSRPL_{ij} + \beta SRPLEMSR_{ij} + \beta SRPLEMSR_{ij} + \beta SRPLEMSR_{ij} + \beta SRPL10FOS2SRPL_{ij} + \beta SRPL11CAREERSRPL_{ij} + \beta SRPL12(EMPOWSRPL_{ij} \times CAREERSRPL_{ij})_{SRPL_{ij}} + \beta SRPL13(FOSSSRPL_{ij} \times CAREERSRPL_{ij})_{SRPL_{ij}} + uSRPL0_{ij} + eSRPL0_{ij}$$

$$(2) YCRPL_{ij} = \beta CRPL0 + \beta CRPL1EDUCFRPL_{ij} + \beta CRPL2INDUSTRYFTPL_{ij} + \beta CRPL3PTESRPL_{ij} + \beta CRPL4MASTERORCRPL_{ij} + \beta CRPL5DYADTENCRL_{ij} + \beta CRPL6EDUCMCRPL_{ij} + \beta CRPL7INDUSTRYMCRPL_{ij} + \beta CRPL8EMPOWCRPL_{ij} + \beta TPL9FOSCRPL_{ij} + \beta CRPL10FOS2CRPL_{ij} + \beta CRPL11CAREERCRL_{ij} + \beta CRPL12(EMPOWCRPL_{ij} \times CAREERCRL_{ij})_{TPL_{ij}} + \beta CRPL13(FOSCRPL_{ij} \times CAREERCRL_{ij})_{CRPL_{ij}} + uCRPL0_{ij} + eCRPL0_{ij}$$

$$(3) YGSI_{ij} = \beta_0 + \beta GSI1EDUCFII_{ij} + \beta GSI2INDUSTRYFGSI_{ij} + \beta GSI3PTEGSI_{ij} + \beta GSI4MASTERORGSI_{ij} + \beta GSI5DYADTENGSI_{ij} + \beta GSI6EDUCMGSI_{ij} + \beta GSI7INDUSTRYMGI_{ij} + \beta GSI8RPLCSI_{ij} + \beta I19TPLGSI_{ij} + \beta GSI10CAREERGI_{ij} + \beta GSI11(EMPOWGI_{ij} \times CAREERGI_{ij})_{GSI_{ij}} + \beta GSI12(FOSGI_{ij} \times CAREERGI_{ij})_{GSI_{ij}} + uGSI0_{ij} + eGSI0_{ij}$$

Tabelul 3

Elemente la scară și încărcări.

CFA Model 1	Încărcare factor	95% CI
Împuternicirea leadershipului (Cook și i colab., 1984)		
Scale de tip Likert cu 5 apte puncte (1 = „Sunt de acord” și 7 = „Sunt de acord”) (CR ¼0,91; AVE ¼0,77)		
Gândindu-vă la modul în care vă gestionați angajații...		
Permit angajaților săși folosească propria judecată în rezolvarea problemelor.	0,80	0,436 –0,815
Permit angajaților un grad ridicat de inițiativă	0,93	0,689 –0,957
Am încredere în angajații să exercite o bună judecată	0,89	0,462 –0,846
Structura organizațională formalizată (Hartline și i colab., 2000; Hage & Aiken, 1967)		
Scale de tip Likert cu 5 apte puncte (1 = „Sunt de acord” și 7 = „Sunt de acord”) (CR ¼0,79; AVE ¼0,56)		
Te gândești la modul în care este organizată și structurată munca în unitatea ta...		
Majoritatea oamenilor de aici își fac propriile reguli la locul de muncă (R)	0,69	0,781 –0,975
Oamenii de aici au voie să facă aproape ce vor. (R)	0,86	0,831 –0,987
Modul în care se fac lucrurile aici este lăsat la latitudinea persoanei care face munca. (R)	0,66	0,646 –0,891
Succesul în carieră perceput de manager (Turban & Dougherty, 1994)		
Scară diferențială semantică în 5 apte puncte (1 = „Foarte nereușită”, și 7 = „Foarte succes”) (CR ¼0,91; AVE ¼0,77)		
Cât de reușită a fost cariera ta?	0,87	0,750 –0,946
În comparație cu colegii tăi, cât de reușită este cariera ta?	0,85	0,713 –0,933
Cât de reușită simți „cealți tăi semnificativi” că a fost cariera ta?	0,91	0,819 –0,974 t
CFA Model 2		
Învățare personală legată de servicii (Lankau & Scandura, 2002)		
Scale de tip Likert cu 5 apte puncte (1 = „Sunt de acord” și 7 = „Sunt de acord”) (CR ¼0,86; AVE ¼0,50)		
Am învățat să comunic eficient cu alte persoane.	0,71	26,45
Mi-am îmbunătățit abilitățile de ascultare.	0,72	23,15
Am dezvoltat idei noi despre cum să mi îndeplinesc meseria.	0,73	24,55
Am devenit mai sensibil la sentimentele și atitudinile celorlalți.	0,70	19,80
Am dobândit noi abilități.	0,61	15,00
Am extins modul în care gândesc lucrurile.	0,77	27,41
Învățare personală legată de context (Lankau & Scandura, 2002)		
Scale de tip Likert cu 5 apte puncte (1 = „Sunt de acord” și 7 = „Sunt de acord”) (CR ¼0,84; AVE ¼0,48)		
Am aflat cum funcționează un alt departament.	0,56	13,72
Mi-am sporit cunoștințele despre [numele companiei] în ansamblu.	0,72	28,08
Am aflat despre percepțiile altora despre mine sau despre locul meu de muncă	0,77	26,16
Mi-am sporit înțelegerea problemelor și a problemelor din afara serviciului meu.	0,74	21,48
Înțeleg mai bine modul în care jobul sau departamentul meu îmi afectează pe alții.	0,73	23,90
Am o mai bună înțelegere a politicii organizaționale.	0,60	14,66
Generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor (Bettencourt & Brown, 2003; Lages & Piercy, 2012)		
Scară diferențială semantică în 5 apte puncte (1 = „Nu îmi este deloc caracteristic”, și 7 = „Extrem de caracteristic pentru mine”). (CR ¼0,88; AVE ¼0,72)		
Fac sugestii constructive pentru îmbunătățirea serviciilor.	0,81	26,62
Împărtășesc soluții creative la problemele clienților cu alți membri ai unității.	0,88	33,73
Încurajez colegii să contribuie cu idei și sugestii pentru îmbunătățirea serviciilor.	0,85	41,05

Note: CR = fiabilitate compozită AVE = varianța medie extrasă

CARIERĂ reflectă nivelul managerului de împuternicire a conducerii, structura organizațională formalizată și, respectiv, succesul perceput în carieră

Termenii de eroare la nivel FLE ϵ SRPL0j, ϵ CRPL0j și ϵ CSIOj sunt distribuiți în mod normal, cu o medie de 0 și varianță σ^2 în plus, parametrii aleatori u SRPL0j, u CRPL0j și u CSIOj sunt normali multivariați distribuiți peste manageri, cu o valoare așteptată de 0 și varianță τ . Parametrii u SRPL0j, u CRPL0j și u CSIOj reflectă abateri unice ale managerului j de la efectele generale asupra interceptărilor ulterioare (β SRPL0, β CRPL0 și β CSIO), ținând cont de variabilele de predicție la nivel de manager.

Specificitățile coeficienților β SRPL0, β CRPL0 și β CSIO se referă la parametrii aleatori (adică permise să varieze între manageri), dar celelalte β sunt constrânse să fie invariabile între manageri (adică niciun termen aleatoriu specificat la nivelul 2) pentru a asigura stabilitatea a estimărilor parametrilor (De Jong, De Ruyter, & Lemmink, 2004).

În cele din urmă variabilele dependente ale celor trei ecuații (YSRPLij, YCRPLij și YCSIOj) au fost lăstate să covarieze cu variabilele dependente ale ecuațiilor direct precedente. În special, au fost specificați termeni de covarianță pentru parametrii aleatori u SRPL0j, u CRPL0j și u CSIOj la nivel de manager. La nivelul FLE, termenii de covarianță specificați aplicați numai pentru ϵ SRPL0j și ϵ CRPL0j, care reflectă covarianța dintre cele două variabile dependente (YSRPLij și YCRPLij) care sunt strâns legate conceptual. În teorie, termenii de covarianță ar putea fi specificați între toți

ei. Cu toate acestea, din punct de vedere statistic, această practică nu este recomandată deoarece afectează negativ convergența modelului și are ca rezultat instabilitate în estimările parametrilor (Raudenbush & Bryk, 2002).

Tabelul 4 dezvăluie rezultatele. Adăugarea principalelor variabile de efecte (Tabelul 4, Model 1) crește semnificativ potrivirea modelului, $\chi^2(8) = 391,577$, $p < .01$, peste modelul cu variabile de control numai. Incluziunea interacțiunilor care prezintă succesul perceput în carieră al unui manager (Tabelul 4, Modelul 2) duce, de asemenea, la o creștere semnificativă a potrivirii modelului, $\chi^2(9) = 19,455$, $p < .05$, comparativ cu Modelul 1. Astfel, Modelul 2 este folosit pentru a testa formal ipotezele.

Împuternicirea leadership-ului exercită un efect semnificativ asupra învățării personale legate de servicii ($\beta = 0,022$, $p < 0,01$) și a învățării personale legate de context ($\beta = 0,015$, $p < 0,05$), în sprijinul H1a și H1b, respectiv. În plus, structura organizațională formalizată are un efect parțial negativ semnificativ asupra învățării personale a FLE-urilor legate de servicii ($\beta = 0,068$, $p < .01$) și învățarea personală legată de context ($\beta = 0,066$, $p < .05$), care este în linie cu H2a și H2b. În cele din urmă învățarea personală legată de servicii a FLE-urilor are o relație pozitivă semnificativă cu contribuția la îmbunătățirea serviciului ($\beta = 0,605$, $p < 0,01$), dar relația dintre învățarea personală legată de context și generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor pare a fi inexistentă -semnificativ ($\beta = 0,119$, ns). Astfel, a fost găsit suport pentru H3a, dar nu pentru H3b.

În plus, și în concordanță cu H4a, cariera percepută a unui manager

Tabelul 4

Rezultatele regresiei multivariate pe mai multe niveluri.

Variabilă dependentă	Model 1: Efecte principale			Modelul 2: Efecte de interacțiune			Hyp.
	Coef personal de î nvățare legat de servicii . (se)	Coef personal de î nvățare legat de context . (se)	Generarea de idei pentru coeficient de î mbunătățire a serviciilor. (se)	Coef personal de î nvățare legat de servicii . (se)	Coef personal de î nvățare legat de context . (se)	Generarea de idei pentru coeficient de î mbunătățire a serviciilor. (se)	
Intercepta Control	3,928 (0,028)**	3,528 (0,032)**	4,881 (0,061)**	3,923 (0,029)**	3,563 (0,035)**	4,866 (0,058)**	
Nivel de studii FLE	0,000 (0,010)	0,001 (0,012)	0,059 (0,021)**	0,000 (0,010)	0,001 (0,012)	0,058 (0,021)**	
Experiență în industrie FLE	0,011 (0,005)*	0,003 (0,006)	0,011 (0,011)	0,011 (0,005)*	0,003 (0,006)	0,010 (0,011)	
Stare FLE	0,017 (0,055)	0,078 (0,067) 0,511	0,184 (0,117) 0,426	0,031 (0,055) 0,528	0,088 (0,067) 0,503	0,166 (0,117) 0,425	
Orientare la maiestrie FLE	0,523 (0,036)**	† 0,043	(0,094)** 0,043	(0,036)** 0,007	(0,044)** 0,047	(0,095)** 0,059	
FLE – mandat diadic manager	0,016 (0,021)	(0,025) † 0,025	(0,043) 0,001	(0,021) 0,003	(0,025) † 0,022	(0,042) 0,006	
Manager de nivel de educație	0,008 (0,013) 0,003	(0,0015) (0,0015)	(0,027) 0,000	(0,012) 0,005 (0,005)	(0,015) 0,003 (0,006)	(0,026) 0,001	
Manager de experiență în industrie	(0,005)	(0,0015) †	(0,009)			(0,009)	
Principali predictorii							
Î mputernicirea conducerii	0,013 (0,006)*	† 0,013 (0,007)		0,022 (0,006)**	0,015 (0,008)*		H1ab
Organizatoric formalizat structura	0,181 (0,036)	0,043 (0,043)		0,159 (0,180)	0,072 (0,051)		
Structura organizatorică formalizată la pătrat	† 0,052 (0,023)*	0,051 (0,027)		** 0,068 (0,024)	0,066 (0,029)*		H2ab
Î nvățare personală legată de servicii			0,551 (0,117)**			0,605 (0,118)**	H3a
Î nvățare personală legată de context			0,125 (0,096)			0,119 (0,097)	H3b
Interacțiuni							
Manager Cariera percepută succes	0,007 (0,010)	0,020 (0,013)	0,013 (0,020)				
Î mputernicirea conducerii × Manager Cariera percepută succes	0,004 (0,002)*	0,004 (0,003)					H4ab
Structură organizatorică formalizată × Manager Succesul în carieră perceput	0,007 (0,010)	0,028 (0,012)*					H5ab
Î nvățare personală legată de servicii × Manager perceput succes în carieră			0,039 (0,034)				H6a
Î nvățare personală legată de context × Manager perceput succes în carieră			0,060 (0,028)*				H6b
Modificarea indicelui de potrivire	$\chi^2 (8) =$ 391,577**		$\chi^2 (9) = 19,455*$				
Varianta explicată	26,6%		36,8%	28,8%	37,5%	28,6%	

Note: † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$ (cu două cozi), coeficienții nestandardizați, NFLEs = 444; Nmanageri = 55.

succesul moderează negativ relația dintre î mputernicirea leadershipului și î nvățarea personală legată de servicii ($\beta = 0,004$, $p < .05$), astfel încât conducerea de abilitare a FLE este mai puțin influentă asupra î nvățării personale legate de servicii atunci când succesul în carieră este ridicat. Fig. 2, panoul A reprezintă grafic această relație pentru o interpretare ușoară. Efectul de moderare al succesului în carieră perceput de un manager asupra relației dintre responsabilizarea leadershipului și î nvățarea personală legată de context nu este semnificativ ($\beta = 0,004$, ns), nereușind să susțină H4b.

Contrar așteptărilor, succesul în carieră perceput de manager nu moderează relația dintre structura organizațională formalizată și î nvățarea personală legată de servicii ($\beta = 0,007$, ns), nereușind să susțină H5a. În sprijinul H5b, succesul perceput în carieră al managerului moderează negativ relația dintre structura organizațională formalizată și î nvățarea personală legată de context ($\beta = 0,028$, $p <$

$.05$). Fig. 2, panoul B, reprezintă grafic această relație. Deoarece efectul principal ipotezat și susținut al structurii organizaționale formalizate asupra î nvățării personale legate de context ia forma unui U inversat, studiul a testat, de asemenea, dacă succesul în carieră perceput de manager a moderat acest efect neliniar. Această interacțiune nu a fost în cele din urmă semnificativă ($\beta = 0,008$, ns) și, prin urmare, doar efectul de interacțiune bidirecțional este reprezentat și interpretat.

În cele din urmă, rezultatele arată că succesul în carieră perceput de manager nu moderează relația dintre î nvățarea personală legată de servicii și generarea de idei pentru î mbunătățirea serviciilor ($\beta = 0,039$, ns), nereușind să susțină H6a. În sprijinul lui H6b ($\beta = 0,60$, $p <$

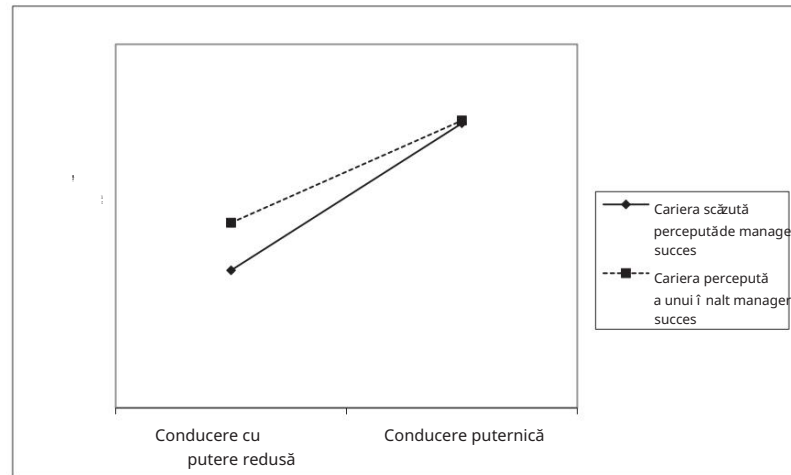
$.05$), succesul în carieră perceput de manager moderează pozitiv relația dintre î nvățarea personală legată de context și generarea de idei pentru î mbunătățirea serviciilor, astfel încât relația este mai puternică atunci când succesul perceput în carieră este ridicat. Fig. 2, panoul C susține vizual această concluzie. Fig. 3 rezumă rezultatele pentru relațiile ipotetice.

5. Discuție

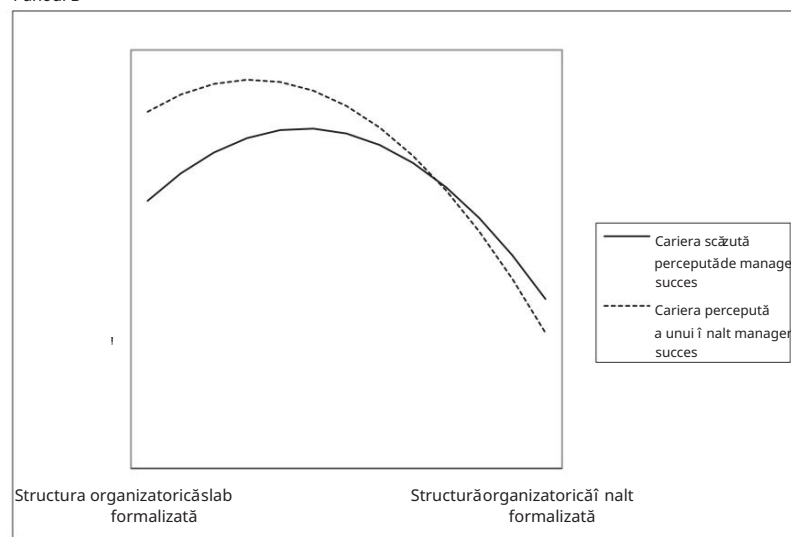
Acest studiu indică faptul că succesul în carieră perceput de un manager este un factor important de contingență care influențează modul în care conducerea responsabilă și structura organizațională oficializată conduc la î nvățarea personală a FLE și modul în care î nvățarea, la rândul său, stimulează generarea de idei pentru î mbunătățirea serviciilor. Deși studiul a folosit concepte și scale validate anterior, a abordat o lacună importantă în literatura de specialitate, deoarece a adoptat o perspectivă holistică (adică incluzând atât etapele de explorare, cât și cele de exploatare ale î nvățării din prima linie), diferențiat între î nvățarea legată de servicii și context și concentrată privind rezultatele legate de inovare într-un cadru de servicii.

În mod specific, rezultatele arată că responsabilizarea leadershipului este un antecedent mai puțin important al î nvățării personale legate de servicii pentru FLE care lucrează sub manageri de succes decât pentru FLE care lucrează sub manageri nereușiți. Managerii de succes pot pune implicit presiune asupra performanței asupra FLE, epuizând resursele cognitive și de timp pe care le oferă responsabilizarea leadershipului (Zhang et al., 2017). Această constatare

Panoul A



Panoul B



Panoul C

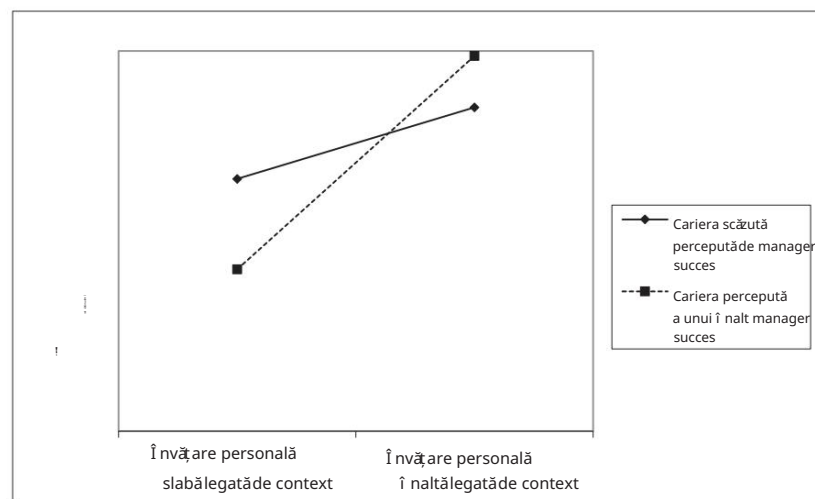


Fig. 2. Diagrame de interacțiune. Panoul A. Panoul B. Panoul C.

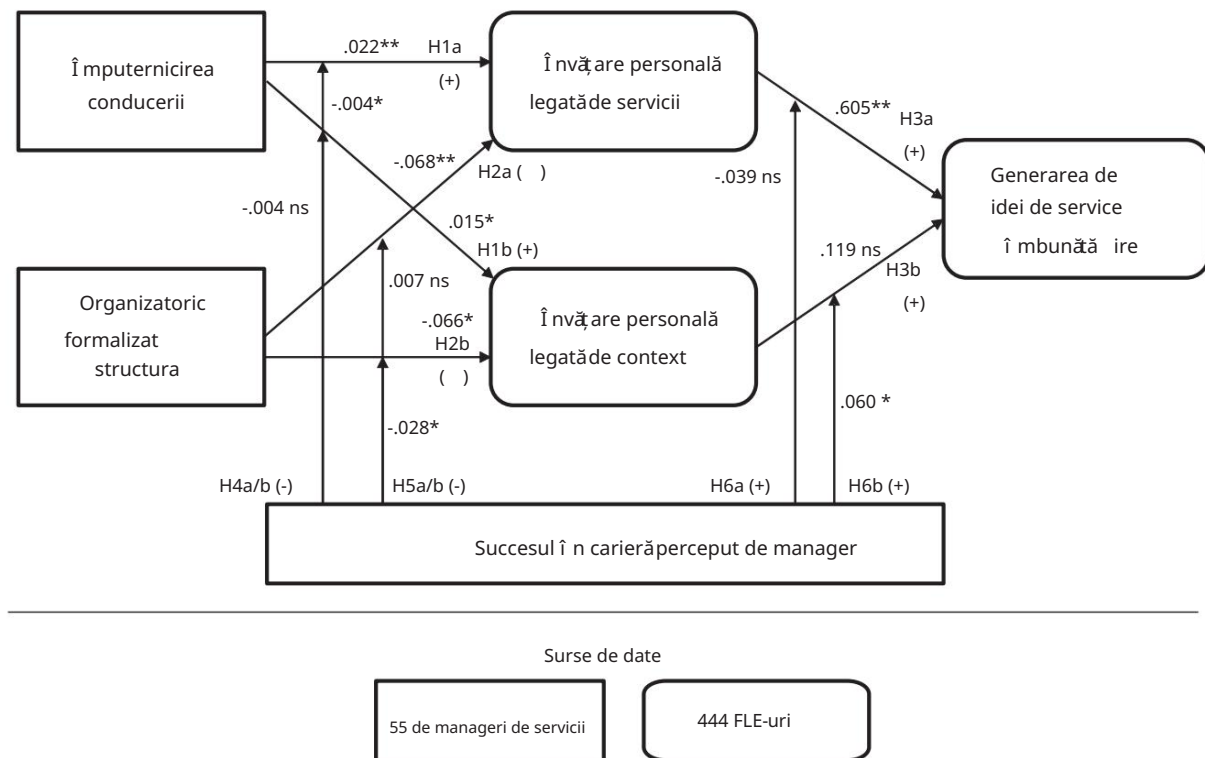


Fig. 3. Cadrul conceptual cu rezultate.

contribuie la progresele recente în abilitarea cercetării în domeniul leadershipului. De exemplu, [Cheong, Spania, Yammarino și Yun \(2016\)](#) arată că responsabilizarea leadershipului poate avea un efect pozitiv asupra performanței la locul de muncă a angajaților prin autoeficacitate și motivație și un efect negativ prin tensiune și presiune induse de locul de muncă. Cu toate acestea, ele nu identifică factorii care determină care rută predominantă. Acest studiu a constatat că succesul în carieră perceput de manager poate fi un astfel de factor.

În mod surprinzător, efectul pozitiv al împuternicirii leadership-ului asupra învățării personale legate de context nu este afectat de succesul în carieră perceput al managerului. Mediul dinamic din prima linie ar putea determina angajații să dezvolte mai întâi o mai bună înțelegere a colegilor lor și a altor departamente înainte de a se gândi la elementele de serviciu ale jobului lor. Într-adevăr, cu clienții pretențioși și – sau chiar agresivi – sprijinul organizațional este o bază importantă pentru supraviețuirea în muncă ([Kashif, Zarkada și Thurasamy, 2017](#)). Prin urmare, învățarea despre contextul unui loc de muncă din prima linie ar fi o condiție prealabilă esențială pentru FLE și probabil că aceștia ar folosi resursele din împuternicirea conducerii pentru a dobândi aceste cunoștințe, indiferent de orice presiune managerială.

Succesul în carieră perceput de manager modifică, de asemenea, relația dintre structura organizațională formalizată și învățarea personală. Această descoperire adaugă mai multe detalii literaturii care investighează efectele structurilor formale asupra generării ideilor angajaților (de exemplu, [Globocnik & Salomo, 2014](#)) și comportamentelor creative și proactive (de exemplu, [Dutton, Ashford, O'Neill și Lawrence, 2001; Ohly, Sonnentag și Pluntke, 2006](#)).

Aceste studii recunosc faptul că structurile organizaționale formalizate pot avea efecte atât pozitive, cât și negative asupra acestor comportamente ale angajaților, ceea ce corespunde bine cu relația în formă de U inversă a acestui studiu. Fig. 2, panoul B vizualizează această relație pentru diferite niveluri ale succesului în cariera managerului – un element pe care studiile menționate mai sus nu iau în considerare. Mai ales când există puțină formalizare în prima linie, managerii de succes stimulează mai mult învățarea personală legată de context în FLE-urile lor. Lipsa formalizării înseamnă că FLE au puține linii directe pentru a-și structura procesele de lucru și devin mai dependenți de managerul lor pentru indicii privind prioritizarea sarcinilor ([Globocnik & Salomo, 2014](#)). Managerii de succes pot stresa rețelele sociale și

abilități politice pentru adepți ([Seibert, Kraimer și Liden, 2001](#)), care pot motiva FLE să investească în învățarea personală legată de context în aceste situații. Când formalizarea crește, diferențele dintre managerii de succes și cei nereușiți se estompează în conformitate cu ipoteza și teoria activării ([Scott, 1966](#)), nivelurile (excesiv) ridicate de formalizare limitează oportunitățile de explorare și nu reușesc să motiveze angajații să privească dincolo de starea actuală a lucrurilor.

În cele din urmă, acest studiu adaugă detalii la constatările din cercetările anterioare în marketing și inovare, care concluzionează că FLE-urile au, în general, un puternic sentiment de urgență de a-și împărtăși, valida și perfecționa învățarea cu colegii lor ([Auh et al., 2014; de Jong & den Hartog, 2010; Enkel et al., 2017; Ye et al., 2012](#)). În timp ce acest studiu constată că învățarea personală legată de servicii stimulează necondiționat generarea de idei de către FLE pentru îmbunătățirea serviciilor, învățarea personală legată de context nu crește generarea de idei a FLE. Literatura anterioară poate explica acest tipar de efecte dezvăluind faptul că FLE-urile au tendința naturală de a pune clientul pe primul loc atunci când se confruntă cu compromisuri tipice, cum ar fi calitatea, productivitatea și inovația ([Marinova, Ye și Singh, 2008; Schepers et al., 2016](#)). FLE-urile pot fi motivate în mod special să facă sugestii constructive colegilor sau managerilor pe baza învățării lor personale legate de servicii, deoarece se referă direct la rezolvarea problemelor și interacțiunea cu clientul și, astfel, pune clientul pe primul loc.

Acest studiu se adaugă în continuare la studiile menționate mai sus, ilustrând că învățarea personală legată de context influențează generarea de idei a FLE doar atunci când lucrează pentru manageri de succes. Astfel de manageri subliniază de obicei importanța vizibilității într-o rețea de socializare, iar subordonații lor sunt susceptibili să înțeleagă mai bine valoarea unor astfel de relații puternice. Prin urmare, aceste FLE pot fi mai motivate să se gândească la modul în care noua lor învățare legată de context ar putea ajuta colegii și organizația de servicii în ansamblu și, în același timp, să își stabilească propria importanță în rețea. Prin urmare, ei pot fi mai dispuși să se implice în generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor.

Rezultatele nu au confirmat faptul că succesul în carieră perceput de un manager afectează relația dintre învățarea personală legată de servicii și generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor. Acest rezultat ar putea fi

datorită douăfor e contracarante. Pe de o parte, managerii de succes pot avea puterea de a influența actorii cheie din organizație pentru a acționa pe baza feedback-ului din prima linie. Acesta este un aspect important pentru ca FLE să împărtășească ideile cu alții (Luria și colab., 2009). Pe de altă parte, pe măsură ce managerii de succes își ridică așteptările, FLE pot simți că o idee sau sugestie referitoare la serviciul lor este prea banală și să se abțină de la a contribui cu acea idee la procesele de îmbunătățire a serviciilor. Acest punct va fi discutat în secțiunea viitoare de cercetare.

6. Concluzie și cercetări ulterioare

6.1. Implicații teoretice

Această cercetare oferă contribuții importante la literatură. În general, acest studiu unește literatura despre îmbunătățirea personală și comportamentele care depășesc limitele FLE. Lucrările privind îmbunătățirea personală au concentrat pe rolul liderilor și mentorilor în stimularea procesului de îmbunătățire personală al unui individ (Hirschfeld, Thomas și Lankau, 2006; Jiang et al., 2016; Lankau și Scandura, 2002; Liu și Fu, 2011); Pan et al., 2011), dar, după cunoștințele autorilor, studiile anterioare nu au investigat rolul leadershipului sau al formalizării sau modul în care îmbunătățirea personală influențează contribuțiile individuale la îmbunătățirea serviciilor.

Studiile privind comportamentele care depășesc limitele ale celor din prima linie s-au concentrat pe descrierea antecedentelor eforturilor de furnizare de servicii ale angajaților, a promovării mărcii și a inițiatorilor de îmbunătățire a nivelurilor de servicii (cf. Barnes, Ponder și Hopkins, 2015; Yoo, Arnold și Frankwick, 2014). Cu toate acestea, rolul managerilor în aceste procese a fost subinvestigat. Astfel, această lucrare încercă să eazeze aceste linii de cercetare.

Dincolo de această contribuție la nivel înalt, acest studiu oferă și contribuții teoretice specifice care răspund la trei întrebări specifice de cercetare: 1) Care sunt antecedentele îmbunătățirii personale a FLE-urilor? 2) Cum se leagă îmbunătățirea personală a FLE-urilor cu generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor? 3) Cum moderează (adică facilitează sau împiedică) succesul în carieră perceput de un manager relațiile dintre îmbunătățirea personală a FLE, antecedentele acestora și generarea de idei pentru îmbunătățirea serviciilor?

Răspunzând la prima și a doua întrebare de cercetare, acest studiu contribuie la literatura de specialitate, oferind perspective aprofundate asupra proceselor de îmbunătățire din prima linie. Într-adevăr, doar câteva studii s-au concentrat asupra modului în care informațiile la locul de muncă pot fi transferate de la prima linie la organizație (de exemplu, Bell, Mengüç și Widing, 2010; Nembhard și Tucker, 2011; Ye et al., 2012). În același timp, studiile existente în medii de primă linie au luat în considerare procesele de îmbunătățire ale angajaților (de exemplu, Ye et al., 2012) și comportamentul inovator (de exemplu, Stock, de Jong și Zacharias, 2017), dar nu au făcut distincție între diferite tipuri de îmbunătățire personală. Acest studiu face distincția între cunoștințele legate de servicii și cele legate de context generate în prima linie și demonstrează că aceste două tipuri de îmbunătățire personală au structuri anterioare divergente, precum și efecte diferențiate asupra generării de idei pentru îmbunătățirea serviciilor de către FLE. Prin urmare, oferă informații valoroase companiilor care doresc să valorifice inovația condusă de prima linie.

În plus, acest studiu oferă mai multe contribuții prin abordarea celei de-a treia întrebări de cercetare. Pentru început, acest studiu introduce conceptul de succes în carieră perceput de manager în managementul serviciilor de primă linie. Deși conceptul de succes în cariera managerului are o istorie de lungă durată în psihologie (Judge, Cable, Boudreau și Bretz, 1995; Ng și colab., 2005; Spurk, Keller și Hirschi, 2016) și cercetarea în management (Bozionelos și colab., 2011; Seibert, Kraimer și Crant, 2001; Turban și Dougherty, 1994), după cunoștințele autorilor, nu a fost luat în considerare în domeniul serviciilor de primă linie.

În plus, prin fundamentarea conceptuală și rezultatele empirice, acest studiu rezolvă o dezbatere în curs de desfășurare în literatura de specialitate cu privire la rolul succesului în cariera unui manager în activitățile de îmbunătățire și inovare ale subordonaților. Deoarece acesta este primul studiu care investighează simultan etapele exploratorii și exploatare ale îmbunătățirii individuale în prima linie, dezvoltă o expertiză managerilor de succes și puterea de referință pot oferi o forță motivațională importantă în etapa de exploatare.

Efectele succesului în cariera managerului în etapa de explorare sunt mai nuanțate și mai puțin directe.

În cele din urmă, din cauza dificultății de a obține suficienți respondenți la diferite niveluri organizaționale ierarhice ale procesului de îmbunătățire din prima linie, multe studii folosesc o abordare calitativă (de exemplu, Wagar, 2008), o abordare de studiu de laborator bazată pe scenarii (de exemplu, Wirtz et al., 2010) și/sau o abordare a sondajului de teren pe un singur nivel (de exemplu, Lages și Piercy, 2012) pentru îmbunătățirea în primă linie. În schimb, acest studiu s-a bazat pe un set de date unic pe mai multe niveluri și mai multe surse despre FLE și managerii acestora.

6.2. Implicații manageriale

Organizațiile de servicii pot realiza îmbunătățirea continuă a serviciilor în prima linie, luând în considerare o caracteristică ușor de evaluat a managerilor de servicii: succesul lor în carieră. Întrebările discrete din interviurile de recrutare sau discuțiile anuale de evaluare a performanței pot dezvălui dacă managerii se consideră de succes (de exemplu, „În comparație cu colegii tăi, cât de reușită este cariera ta?”). Managerii care au un succes scăzut în carieră sunt sfătuiți să își împuternicească liderii subordonați.

Furnizarea FLE cu informații complete, permiterea unor niveluri înalte de inițiativă și încrederea în judecățile angajaților în luarea deciziilor sunt principii esențiale pentru abilitarea leadership-ului. Este important ca acești manageri să nu penalizeze angajații pentru că au făcut alegeri proaste la locul de muncă și să nu ia sau să influențeze deciziile operaționale ale serviciului. Numai în acest fel angajații vor fi încurajați să își înțeleagă mai bine cum să comunice cu clienții sau să organizeze mai eficient elementele serviciului de servicii.

Indiferent dacă managerii se percep ca fiind de succes, conducerea responsabilă și ajutorul pe angajați să înțeleagă mai bine cum se încadrează locul lor de muncă în imaginea de ansamblu a organizației. Perspectivele rezultate pot duce la o mai bună cooperare între departamentele de vânzări și servicii (Alavi, Wiesek, Isenberg și Bayrak, 2018) sau între departamentele de cercetare și dezvoltare și servicii (Ernst, Hoyer și Rübssaen, 2010) și astfel să genereze produse sau servicii de calitate superioară.

Managerii care se percep ca fiind mai puțin de succes ar trebui, de asemenea, să ofere mai multă structură muncii FLE decât omologii lor de succes. În special, o structură crescută poate îmbunătăți înțelegerea de către FLE a contextului și mediului lor de lucru (rețineți că vârful curbei din Fig. 2, panoul B este puțin mai la dreapta pentru managerii cu succes scăzut în carieră). Prin urmare, este importantă clarificarea politicilor standard pentru clienți și a procedurilor de servicii pentru FLE. Acest lucru este deosebit de relevant pentru că angajații se luptă din ce în ce mai mult să își găsească și să citească manualele și adesea nu știu cum să se ocupe de clienții pretențioși sau agresivi. A face ghiduri de servicii ușor accesibile pe dispozitivul mobil al unui FLE poate fi o strategie eficientă (GuideSpark, 2014). În timp ce managerii mai puțin de succes ar trebui săi ajute pe angajați să găsească și să amintească politicile de servicii ale companiei, ei nu ar trebui săle aplice strict. O astfel de formalizare puternică a politicilor este mai puțin eficientă în stimularea îmbunătățirii angajaților. Găsirea unui echilibru între politicile formale și flexibilitate este importantă atât pentru managerii de succes, cât și pentru cei nereușiți, în stimularea îmbunătățirii despre serviciul.

În cele din urmă, îmbunătățirea serviciilor din prima linie se materializează doar atunci când îmbunătățirea individuală se transformă în contribuții active. FLE sunt în mod natural inspirați să își împărtășească opiniile perspective despre cum să servească mai bine clienții. Perspectivele despre modul în care serviciul de servicii se raportează la organizație în ansamblu și conduc pe angajați să genereze idei pentru îmbunătățirea serviciilor atunci când lucrează sub un manager de succes. Prin urmare, deși companiile de servicii cu manageri relativ nereușiți (de exemplu, start-up-uri cu supraveghetori neexperimentați) pot stimula procesele de îmbunătățire din prima linie, trebuie să angajeze manageri mai experimentați și de succes pentru a transforma îmbunătățirea într-o îmbunătățire reală a serviciilor. Deoarece acest lucru nu este întotdeauna o strategie viabilă este important să se găsească strategii alternative pentru ca FLE să genereze idei noi pentru îmbunătățirea serviciilor din perspective legate de context. Opțiunile pot include organizarea de activități de rețea interdepartamentale sau furnizarea FLE-urilor cu povești inspiraționale despre modul în care o mai bună cooperare între departamente aduce beneficii serviciului de servicii și a firmei.

Clienți.

6.3. Limitări și cercetări viitoare

În ciuda meritelor acestui studiu, acesta are câteva limitări care oferă de asemenea, că pentru cercetări viitoare. Acest studiu se bazează pe cercetări anterioare care au identificat corelații între succesul în cariera managerului și atât trăsăturile de personalitate, cât și stilurile de conducere (de exemplu, [Grimland, Vigoda-Gadot și Baruch, 2012](#); [Judge și colab., 1995](#); [Ng & Feldman, 2014](#); [Ng și colab., 2005](#); [Seibert & Kraimer, 2001](#)). Cu toate acestea, mecanismele psihologice exacte care stau la baza efectelor moderatoare ale succesului în cariera managerului asupra procesului de învățare din prima linie ar trebui să fie încă validate empiric de cercetările viitoare. Acest lucru poate fi deosebit de valoros pentru potențialele elemente de contrabalansare ale succesului perceput în carieră: succesul în carieră poate pune presiune asupra performanței asupra FLE, dar, de asemenea, oferă angajaților încredere că managerul are puterea de a influența procesele organizaționale.

Sectorul ospitalității este adesea folosit pentru colectarea de date în cercetarea FLE (de exemplu, [Hartline și colab., 2000](#); [Slåtten & Mehmetoglu, 2011](#)), dar în setări mai complexe, cum ar fi asistența medicală ([Marinova și colab., 2008](#)) sau serviciile pe teren ([Scheepers et al., 2008](#)), al., 2016) sunt, de asemenea, propice învățării angajaților. Astfel de setări permit în plus o distincție între contribuțiile la învățarea serviciilor și contribuțiile la învățarea produselor, ceea ce poate fi deosebit de interesant pentru a fundamenta valoarea adăugată a serviciilor de primă linie în afacerile bazate pe produse.

Instrumentele și metodele de învățare legate de inovare câștigă teren

Apendice

Citate din FLE despre de ce le pasă de succesul managerului lor

A „Este reconfortant să știi că învaț de la cineva care este înut foarte bine în industrie.”

B „Îmi pasă de cariera managerului meu direct, deoarece mi se pare interesant să știu cum au progresat și cum au lucrat pentru acest rol. Scopul meu în următorii câțiva ani este să prognozesc în sine mea carieră și simt că sunt un bun exemplu despre cum să faci asta.”

C „Este excelent la meseria lui și a muncit foarte mult pentru a ajunge acolo.”

D „pentru că sunt buni la locul lor de muncă pentru unul și eu, în al doilea rând, sunt foarte buni cu mine la locul de muncă ceea ce arată multe despre caracterul lor. Îmi place un manager care este personal, așa se întâmplă mult mai departe.”

E „Pentru că vreau să rămân managerul meu direct.”

F „Îmi place de el și vreau să reușesc ca să se descurce bine. Succesul lui ar putea însemna și succesul meu.”

G „Este reconfortant să știi că învaț de la cineva care este apreciat în industrie.”

Referințe

- Allen, Terina (2020). O definiție a succesului în carieră și de ce atât de puțini oameni vreedată experimentează. *Revista Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2020/08/31/a-definitie-of-career-success-and-why-so-few-people-ever-experience-it/?sh=3e7b487f4dd2>. Preluat la 7 aprilie 2021.
- Abele, AE și Spurk, D. (2009a). Impactul longitudinal al autoeficacității și al obiectivelor de carieră asupra succesului obiectiv și subiectiv în carieră. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53–62.
- Abele, AE și Spurk, D. (2009b). Cum obțin succesul obiectiv și subiectiv în carieră interrelaționali în timp? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803–824.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). Săptămânile mputerniceș sau nu forța de vânzări? O examinare empirică a influenței comportamentului de abilitare a conducerii asupra satisfacției și performanței clienților. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955.
- Ahearne, M., Lam, SK, Mathieu, JE, & Bolander, W. (2010). De ce Sunt Unii Oamenii de vânzări se adaptează mai bine la schimbarea organizațională? *Journal of Marketing*, 74 (mai 2010), 65–79.
- Alavi, S., Wieseke, J., Isenberg, L. și Bayrak, M. (2018). Rolul inginerii serviciilor și al cooperării în vânzări – impactul ambivalent al calității cooperării în dezvoltarea de soluții personalizate. În M. Bruhn, & K. Hadwich (Eds.), *Service business development* (pp. 357–394). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Arnold, JA, Arad, S., Rhoades, JA, & Drasgow, F. (2000). Chestionarul de mputernicire a conducerii: construirea și validarea unei noi scale pentru măsurarea comportamentelor liderilor. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.

cu cadre universitare ([Hasu, Honkaniemi, Saari, Mattelmaki, & Koponen, 2014](#)) și practicieni ([Power, 2011](#); [McGregor & Doshi, 2018](#)). Cercetările viitoare s-ar putea baza în continuare pe concluziile acestui studiu, aruncând lumină asupra diferitelor instrumente și metode de învățare inovatoare, cum ar fi evenimentele de învățare în comunitate ([Locock și colab., 2020](#)) pe care managerii direcți le pot folosi pentru a inspira învățarea FLE explozivă și explorativă astfel încât pot inova sau îmbunătăți serviciile în timpul evenimentului.

În cele din urmă literatura privind îmbunătățirea serviciilor a identificat mai multe tipuri de date obținute de la clienți care sunt relevante pentru generarea de idei de îmbunătățire a serviciilor ([Edvardsson, Kristensson, Magnusson și Sundstrom, 2012](#)), și anume date colectate în situația de utilizare a unui client, în afara situației de utilizare, în context sau în afara contextului. Pe baza constatărilor acestui studiu, cercetările suplimentare ar putea investiga modul în care FLE-urile procesează aceste tipuri de date despre clienți pentru a îmbunătăți serviciul. În plus, ar fi interesant de investigat ce caracteristici FLE condicionează eficacitatea procesului de învățare, mai ales atunci când sunt combinate cu caracteristicile managerului. De exemplu, dacă managerul are un mare succes și angajatul dorește și el să aibă succes, potrivirea dintre manager și angajat în acest domeniu poate crea o sinergie care poate duce la inițiative mai avansate.

Mulțumiri

Cristiana R. Lages este recunoscătoare Fundației Portugheze pentru Știință și Tehnologie—FCT—(BD111502002) pentru sprijinul financiar și angajaților companiei care au oferit asistență neprețuită

- Arthur, MB, Khapova, SN și Wilderom, CPM (2005). Succesul în carieră ntr-un lume de carieră fără limite. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Auh, S., Menguc, B. și Jung, YS (2014). Desfacerea relației dintre mputernicirea conducerii și a comportamentelor de cetățenie orientate spre servicii: o abordare pe mai multe niveluri. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558–579.
- Bandura, A., & Walters, RH (1977). *Teoria învățării sociale* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Baradarani, S., & Kilic, H. (2018). Inovarea serviciilor în industria hotelieră cultură comportament, performanță. *The Service Industries Journal*, 38(13–14), 897–924.
- Barnes, DC, Ponder, N. și Hopkins, CD (2015). Impactul încântării percepute a clienților asupra angajatului din prima linie. *Journal of Business Research*, 68(2), 433–441.
- Bell, SJ, Auh, S. și Eisingerich, AB (2017). Dezvăuirea educației clienților paradox: Când și cum ar trebui firmele să știe educația clienților? *Journal of Service Research*, 20(3), 306–321.
- Bell, SJ, Menguc, B. și Widing, RE (2010). Învățare de vânzător, organizatoric învățare și performanța magazinului cu amănuntul. *Jurnalul Academiei de Științe de Marketing*, 38(2), 187–201.
- Bettencourt, LA și Brown, SW (2003). Rolul stresorilor și orientat spre client comportamente care depășesc limitele în organizațiile de servicii. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394–408.
- Bowers, MR (1989). Dezvoltarea de noi servicii: Îmbunătățirea procesului și face mai bun. *The Journal of Services Marketing*, 3(1), 15–20.
- Bozionelos, N., Bozionelos, G., Kostopoulos, K., & Polychroniou, P. (2011). Cum furnizarea de mentorat se referă la succesul în carieră și angajamentul organizațional: un studiu în populația managerială generală. *Career Development International*, 16(5), 446–468.

- Button, SB, Mathieu, JE, & Zajac, DM (1996). Orientarea spre obiective în cercetarea organizațională: o fundație conceptuală și empirică Comportamentul organizațional și procesele de decizie umană 67(1), 26–48.
- Chandler, JD, Danatzis, I., Wernicke, C., Akaka, MA și Reynolds, D. (2019). Cum apare inovația în ntr-un ecosistem de servicii? *Journal of Service Research*, 22(1), 75–89.
- Cheong, M., Spania, SM, Yammarino, FJ și Yun, S. (2016). Două fețe ale împunătorii leadershipului: activarea și împovărea. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616.
- Cook, JD, Hepworth, SJ, Wall, TD și Warr, PB (1984). *Experiența muncii: un compendiu și o revizuire a măsurilor și a utilizării acestora*. Londra, New York: Academic Press Ltd.
- Costanzo, LA și Tzoumpa, V. (2008). Îmbunătățirea în nvățării organizaționale în echipe: are managerul de mijloc un rol? *Team Performance Management*, 14(3–4), 146–164.
- De Jong, A., De Ruyter, K. și Lemmink, J. (2004). Antecedente și consecințe ale climatului de servicii în echipele de servicii care se autogestionează *Journal of Marketing*, 68(2), 18–35. de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Măsurarea comportamentului inovator în muncă *Creativitate și Managementul inovației*, 19(1), 23–36.
- Domingues, J., Vieira, VA, & Agnihotri, R. (2017). Efectele interactive ale orientării spre obiective și ale stilului de conducere asupra performanței vânzărilor. *Marketing Letters*, 28(4), 637–649.
- Dutton, JE, Ashford, SJ, O'Neill, RM și Lawrence, KA (2001). Mișcări care contează probleme de vânzare și schimbare organizațională *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736.
- Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. și Sundstrom, E. (2012). **Integrarea clienților în dezvoltarea serviciilor—O revizuire a metodelor și o analiză contribuțiilor insitu și exsitu**. *Technovation*, 32(7–8), 419–429.
- Elangovan, AR și Xie, JL (1999). Efectele puterii percepute a supraveghetorului asupra stresului și motivației subordonate: Rolul de moderare al caracteristicilor subordonate. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 359–373.
- Elangovan, AR și Xie, JL (2000). Efectele puterii percepute a supraveghetorului asupra atitudinii de lucru subordonate. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 319–328.
- Elkjaer, B. (2003). Teoria în nvățării sociale: Învățarea ca participare la procesele sociale. În *Manualul Blackwell de învățare organizațională și management al cunoștințelor* (pag. 38–53). Editura Blackwell.
- Ellstrom, E., & Ellstrom, PE (2018). Două moduri de leadership orientat spre învățare: Un studiu al managerilor de primă linie. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 545–561.
- Ely, K., Boyce, LA, Nelson, JK, Zaccaro, SJ, Hernez-Broome, G. și Whyman, W. (2010). Evaluarea coaching-ului în leadership: o revizuire și un cadru integrat. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M. și Wirth, H. (2017). Explorator și exploator inovație: În ce măsură contribuie dimensiunile capacității de absorbție la nivel individual? *Technovation*, 60–61, 29–38.
- Ernst, H., Hoyer, WD și Rübbsaamen, C. (2010). Cooperare în vânzări, marketing și cercetare și dezvoltare în etapele de dezvoltare a noilor produse: Implicații pentru succes. *Journal of Marketing*, 74(5), 80–92.
- Gelman, A., Carlin, JB, Stern, HS, Dunson, DB, Vehtari, A. și Rubin, DB (2013). *Analiza datelor bayesiene*. Boca Raton: Chapman și Hall/CRC.
- Garmann-Johnsen, NF, Helmersen, M. și Eikebrokk, TR (2020). **Digitalizarea condusă de angajați în domeniul sănătății: servicii de coproiectare care oferă rezultate**. Politică de sănătate și tehnologie, 9(2), 247–254.
- Globocnik, D. și Salomo, S. (2014). Practicile formale de management au impact asupra apariției comportamentului de contrabandă? *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 505–521.
- Greenhaus, JH, Parasuraman, S. și Wormley, WM (1990). Efectele rasei asupra experienței organizaționale evaluări ale performanței postului și rezultate în carieră *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Atitudinile în carieră și succesul managerilor: impactul unui eveniment întâmplător, al carierelor protejate și tradiționale. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074–1094.
- Guchait, P., Madera, J. și Dawson, M. (2016). Învățare în mediul de servicii: influența climatului diversității. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 448–470.
- GuideSpark. Angajații vorbesc despre comunicările privind beneficiile: raportul de sondaj din aprilie 2014.** (2014). http://www.jwterill.com/wp-content/uploads/2014/04/04_2514GuideSpark_2014-Employee-Benefits-Communications-Report.pdf Accesat 27 iunie 2018.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Schimbarea programului și proprietățile organizaționale: o analiză comparativă *Jurnalul American de Sociologie*, 72(5), 503–519.
- Hasu, M., Honkaniemi, L., Saari, E., Mattelmäki, T., & Koponen, L. (2014). Învățarea inovatoare condusă de angajați. *Journal of Workplace Learning*, 26(5), 310–330.
- Harris, EG (2005). Reexaminarea orientărilor către obiectivele vânzătorului: influențorii de personalitate, orientare către clienți și satisfacție în muncă *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19–35.
- Hartline, MD, Maxham, JG și McKee, DO (2000). Coridoarele de influență în diseminarea strategiei orientate către client către angajații serviciului de contact cu clienții. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Hirschfeld, RR, Thomas, CH și Lankau, MJ (2006). **Orientări motivaționale de realizare și evitare în domeniul mentoratului**. *Jurnalul de Comportament Profesional*, 68(3), 524–537.
- Hirst, G., Budhwar, P., Cooper, BK, West, M., Long, C., Chongyuan, X. și Shipton, H. (2008). Variații interculturale ale climatului pentru autonomie, stres și relații de productivitate organizațională o comparație a organizațiilor de producție din China și Marea Britanie. *Journal of International Business Studies*, 39(8), 1343–1358.
- Hofmann, DA (1997). O privire de ansamblu asupra logicii și rațiunii ierarhice liniare modele. *Journal of Management*, 23(6), 723–744.
- Hohenberg, S. și Homburg, C. (2019). Îmbunătățirea comercializării inovației prin adaptarea supervisor-reprezentant de vânzări. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 681–701.
- Hoofs, H., van de Schoot, R., Jansen, NW și Kant, I. (2018). Evaluarea potrivirii modelului în analiza factorilor de confirmare bayesian cu eşantioane mari: studiu de simulare care introduce BRMSEA. *Măsurarea educațională și psihologică* 78(4), 537–568.
- Hox, JJ (2002). **Analiza pe mai multe niveluri: tehnici și aplicații**. Lawrence Erlbaum Asociații.
- Itani, OS, Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Utilizarea rețelelor sociale în vânzările B2b și impactul acesteia asupra colectării de informații competitive și vânzării adaptive: Examinarea rolului orientării spre învățare ca factor facilitator. *Management de marketing industrial*, 66 de ani, 64–79.
- Jada, UR, Mukhopadhyay, S. și Titiyal, R. (2019). Îmbunătățirea leadershipului și comportamentul de lucru inovator: un examen moderat de mediere. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–930.
- Janssen, O. și Van Yperen, NW (2004). Orientările obiectivelor angajaților, calitatea schimbului lider-membru și rezultatele performanței la locul de muncă și satisfacția în muncă *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Jiang, Y., Jackson, SE și Colakoglu, S. (2016). O examinare empirică a învățării personale în contextul echipelor. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 654–672.
- Judge, TA și Bretz, RD (1994). Comportamentul de influență politică și succesul în carieră *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Judecător, TA, Cable, DM, Boudreau, JW și Bretz, RD (1995). Un empiric investigarea predictorilor succesului carierei executive. *Psihologia Personalului*, 48(3), 485–519.
- Kashif, M., Zarkada, A. și Thurasamy, R. (2017). Agresiunea clientului și fluctuația organizațională în rândul angajaților din servicii. *Personal Review*, 46(8), 1672–1688.
- Krasman, J. (2011). Trecerea căutării feedback-ului la următorul „nivel”: Structura organizațională și comportamentul de căutare a feedback-ului. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 9–30.
- Kohli, AK, Shervani, TA și Challagalla, GN (1998). Învățare și performanță orientarea vânzătorilor: Rolul supraveghetorilor. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263–274.
- Lages, CR și Piercy, NF (2012). Motorii cheie ai generării de idei a angajaților din prima linie pentru îmbunătățirea serviciului clienți. *Journal of Service Research*, 15(2), 215–230.
- Lam, Son, Kraus, Florian și Ahearne, Michael (2010). Orientare pe tot parcursul organizației: o perspectivă a teoriei în nvățării sociale. *Journal of Marketing*, 74, 61–79.
- Lankau, MJ și Scandura, TA (2002). O investigație a învățării personale în relațiile de mentorat: conținut, antecedente și consecințe. *Jurnalul Academiei de Management*, 45(4), 779–790.
- Locock, L., Montgomery, C., Parkin, S., Chisholm, A., Bostock, J., Dopson, S. și Ziebland, S. (2020). Cum utilizează personalul din prima linie datele despre experiența pacientului pentru îmbunătățirea serviciilor? Constatări dintr-o evaluare etnografică a unui studiu de caz. *Journal of Health Services Research & Policy*, 25(3), 151–161.
- Lee, J., Lee, H. și Park, JG (2014). Explorarea impactului împunătorii conducerii asupra partajării cunoștințelor, capacității de absorbție și performanței echipei în serviciul IT. *Tehnologia informației și oameii*, 27(3), 366–386.
- Lee, S.-Y. (2007). Modelarea ecuațiilor structurale: O abordare bayesiană Chichester, Anglia; Hoboken, NJ: Wiley.
- Liu, D., & Fu, P.-P. (2011). Motivarea în nvățării personale a protejelor în echipe: o investigație pe mai multe niveluri a sprijinului autonomiei și a orientării către autonomie. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1195–1208.
- Locke, EA și Latham, GP (2002). Construirea unei teorii utilă practică stabilirii obiectivelor și a motivației sarcinilor: O odisee de 35 de ani. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luria, G., Gal, I. și Yağılı, D. (2009). Disponibilitatea angajaților de a raporta plângeri de servicii. *Journal of Service Research*, 12(2), 156–174.
- Mannor, MJ, Shamsie, J. și Conlon, DE (2016). Experiența în ajutor sau în împiedicări managerii de top? Lucrul cu diferite tipuri de resurse la Hollywood. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1330–1340.
- Matzler, K. și Mueller, J. (2011). Antecedente ale partajării cunoștințelor—Examinarea influenței orientării spre performanță *Revista de psihologie economică* 32(3), 317–329.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, MH, Meuter, ML și Challagalla, G. (2017). Deveniți inteligenți: învățări din interacțiunile din prima linie bazate pe tehnologie. *Journal of Service Research*, 20(1), 29–42.
- Marinova, D., Ye, J. și Singh, J. (2008). Conținutul mecanismelor din prima linie? Impactul orientărilor privind calitatea și productivitatea asupra veniturilor unitare, eficienței și satisfacției clienților. *Journal of Marketing*, 72(2), 28–45.
- Melton, HL și Hartline, MD (2010). Influența clienților și angajaților din prima linie asupra performanței dezvoltării noilor servicii. *Journal of Service Research*, 13(4), 411–425.
- Melton, HL și Hartline, MD (2013). Colaborarea angajaților, orientare spre învățare și performanță în dezvoltarea de noi servicii. *Journal of Service Research*, 16(1), 67–81.
- Mowen, JC (2000). Modelul 3M al motivației și personalității: teorie și aplicații empirice la comportamentul consumatorului. Springer Science & Business Media.
- Nembhard, IM și Tucker, AL (2011). Învățare deliberată pentru îmbunătățirea performanței în setările de servicii dinamice: Dovezi din unitățile de terapie intensivă din spital. *Organization Science*, 22(4), 907–922.
- Netemeyer, RG, Maxham, JG și Pullig, C. (2005). Conflicte în muncă—familie interfață legătură între stresul de la locul de muncă performanța angajaților din serviciul pentru clienți și intenția de cumpărare a clienților. *Journal of Marketing*, 69(2), 130–143.
- Ng, TWH și Feldman, DC (2014). Succesul subiectiv în carieră o revizuire meta-analitică *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179.
- Ng, TWH, Eby, LT, Sorensen, KL și Feldman, DC (2005). Predictorii succesului obiectiv și subiectiv în carieră o meta-analiză Psihologia personalului, 58(2), 367–408.

- Noe, RA, Clarke, ADM ș i Klein, HJ (2014). Învățarea la locul de muncă din secolul XXI . Revizuirea anuală a psihologiei organizaționale ș i a comportamentului organizațional, 1 (1), 245–275.
- Ohly, S., Sonntag, S. ș i Pluntke, F. (2006). Rutinizarea, caracteristicile muncii ș i relațiile lor cu comportamente creative ș i proactive. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257–279.
- Pan, W., Sun, L.-Y. ș i Chow, IHS (2011). Impactul mentoratului de supraveghere asupra învățării personale ș i a rezultatelor în carieră: efectul dublu de moderare al autoeficienței. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 264–273.
- Poole, ME, Langan-Fox, J., & Omodei, M. (1993). Contrastarea criteriilor subiective ș i obiective ca factori determinanți ai succesului perceput în carieră: Un studiu longitudinal. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 39–54.
- Porath, CL ș i Bateman, TS (2006). Auto-reglementare: de la orientarea spre obiectiv la job performanță. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185.
- Putere, B. (2011). Cum să implică prima linie în îmbunătățirea procesului. *Articole digitale Harvard Business Review*.
- McGregor L. & Doshi N. (2018). Cum să motivați angajații din prima linie. *Articole digitale Harvard Business Review*.
- Rashbash, J., Steele, F., Browne, WJ ș i Goldstein, H. (2012). Un ghid al utilizatorului pentru MLwin. Centrul de modelare pe mai multe niveluri: Universitatea din Bristol.
- Raudenbush, SW ș i Bryk, AS (2002). Modele liniare ierarhice: Aplicații ș i metode de analiză a datelor. SALVIE.
- Santos-Vijande, ML, Lopez-Sanchez, JA ș i Rudd, J. (2016). angajații din prima linie colaborarea în inovarea serviciilor industriale: căile efectelor co-creării asupra performanței noilor servicii. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 350–375.
- Schepers, JLL, Nijssen, EJ ș i van der Heijden, GAH (2016). Inovație în prima linie: explorarea relației dintre conflictul de rol, idei de îmbunătățire ș i performanța serviciilor angajaților. *Jurnalul Internațional de Cercetare în Marketing*, 33 (4), 797–817.
- Schepers, J., Falk, T., de Ruyter, K., de Jong, A. ș i Hammerschmidt, M. (2012). Principii ș i principii: Administrarea clienților ș i controlul agenției concurează sau se completează atunci când modelează comportamentul angajaților din prima linie? *Journal of Marketing*, 76(6), 1–20.
- Scott, WE (1966). Teoria activității ș i proiectarea sarcinilor. *Comportamentul organizațional ș i performanța umană* 1(1), 3–30.
- Seibert, SE ș i Kraimer, ML (2001). Modelul cu cinci factori de personalitate ș i succes în carieră. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21.
- Seibert, SE, Kraimer, ML ș i Crant, JM (2001). Ce fac oamenii proactivi? Un model longitudinal care leagă personalitatea proactivă ș i succesul în carieră. *Psihologia personalului*, 54(4), 845–874.
- Seibert, SE, Kraimer, ML ș i Liden, RC (2001). O teorie a carierei capitalului social succes. *Academy of Management Journal*, 44(2), 19–37.
- Sijbom, RBL, Anseel, F., Crommelinck, M., De Beuckelaer, A. ș i De Stobbeleir, KEM (2018). De ce căutarea feedback-ului din diverse surse poate să nu fie suficientă pentru stimularea creativității: Rolul dinamismului performanței ș i al presiunii creative a timpului. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 355–368.
- Singh, J. (1998). Găsirea unui echilibru în pozițiile care depășesc limitele: o investigație a unor influențe neconvenționale ale factorilor de stres al rolului ș i ale caracteristicilor postului asupra rezultatelor la locul de muncă ale vânzătorilor. *Journal of Marketing*, 62(3), 69.
- Singh, J. (2000). Performanța, productivitatea ș i calitatea angajaților din prima linie în serviciu organizațional. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34.
- Slåtten, T. ș i Mehmetoglu, M. (2011). Antecedente ș i efecte ale angajaților angajați din prima linie: un studiu din industria ospitalității. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 88–107.
- Snijders, TA ș i Bosker, RJ (2011). Analiza pe mai multe niveluri: O introducere în modelarea de bază ș i avansată pe mai multe niveluri. *Salvie*.
- Spurk, D., Keller, AC ș i Hirschi, A. (2016). Băieții răi merg în năpasta sau rămân în urmă? Relații ale triadei întinse a personalității cu succesul în carieră obiectiv ș i subiectiv. *Social Psychological and Personality Science*, 7(2), 113–121.
- Stock, RM, de Jong, A. ș i Zacharias, NA (2017). Inovativ pentru angajații din prima linie Comportamentul serviciilor ca cheie pentru loialitatea clienților: Perspectivele în spirala de căștig de resurse ale FLE. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 223–245.
- Sujan, H., Weitz, BA, & Kumar, N. (1994). Orientare spre învățare, lucru inteligent ș i vânzare eficientă. *Journal of Marketing*, 58(3), 39–52.
- Szulanski, G. (2000). Procesul de transfer de cunoștințe: o analiză diacronică a lipiciții. *Comportamentul organizațional ș i procesele de decizie umană* 82(1), 9–27.
- Terho, H., Eggert, A., Ulaga, W., Haas, A. ș i Bohm, E. (2017). Valoarea de vânzare în afaceri piețe: Factori individuali ș i organizaționali pentru transformarea ideii în acțiune. *Industrial Marketing Management*, 66, 42–55.
- Turley, D. ș i Geiger, S. (2006). Explorarea învățării vânzătorilor în relația cu clientul legătură. *Jurnalul European de Marketing*, 44(5/6), 662–681.
- Turban, DB ș i Dougherty, TW (1994). Rolul personalității protectoare în primirea mentoratului ș i a succesului în carieră. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688–702.
- Tuzovic, S., Wirtz, J. ș i Heracleous, L. (2018). Cum rămân inovatorii inovatori? O analiză longitudinală a cazului. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 34–45. van der Heijden, GAH, Schepers, JLL, Nijssen, EJ ș i Ordanini, A. (2013). Nu o remediați, ci faceți-o mai bună Utilizarea angajaților de service din prima linie pentru a îmbunătăți performanța de recuperare. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515–530.
- Wagar, K. (2008). Explorarea instrumentelor pentru a afla despre clienți într-un cadru de servicii. *International Journal of Service Industry Management*, 19(5), 596–620.
- Wirtz, J., Tambyah, SK ș i Mattila, AS (2010). Învățare organizațională din feedback-ul clienților primit de angajații serviciilor: o perspectivă a capitalului social. *Journal of Service Management*, 21(3), 363–387.
- Ye, J., Marinova, D. ș i Singh, J. (2012). Învățare de jos în sus în primele linii de marketing: Conceptualizare, procese ș i consecințe. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 821–844.
- Yee, RW, Lee, PK, Yeung, AC ș i Cheng, TCE (2018). Învățarea angajaților în industriile de servicii cu contact ridicat. *Decizia managementului*, 56(4), 793–807.
- Yoo, J. (2013). Influența subminării sociale asupra comportamentului de delimitare a limitelor orientat către client al angajatului de serviciu. *Journal of Services Marketing*, 27(7), 539–550.
- Yoo, J., Arnold, TJ ș i Frankwick, GL (2014). Promovarea comportamentului de delimitare a limitelor în rândul personalului de service. *Jurnalul European de Marketing*, 48(9/10), 1626–1647.
- Zhang, W., Jex, SM, Peng, Y. ș i Wang, D. (2017). Explorarea efectelor autonomiei locului de muncă asupra angajamentului ș i creativității: rolul de moderator al presiunii performanței ș i al orientării către obiectivele de învățare. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 235–251.
- Ad de Jong este profesor de marketing la Departamentul de Marketing de la Copenhagen Business School. Cercetările sale se concentrează pe marketingul de primă linie, angajații de servicii de primă linie, agenții de vânzări, inovarea serviciilor, metodele de cercetare de marketing (de exemplu, statistici multivariate, analiză pe mai multe niveluri).
- Ad de Jong face parte din comitetele de revizuire editoriale ale *Journal of Service Research*, *Industrial Marketing Management* ș i *Journal of Personal Selling & Sales Management*. A publicat în: *Management Science*, *Journal of Marketing*, *Journal of Management*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Retailing*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Service Research*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Product Innovation Management*, *British Journal of Management*, *Decision Sciences*, *Marketing Letters*, *European Journal of Marketing* etc.
- Jeroen JL Schepers este profesor asociat de Frontline Service and Innovation la grupul Innovation, Technology Entrepreneurship & Marketing (ITEM) de la Eindhoven University of Technology din Olanda. Interesul său de cercetare este centrat pe gestionarea procesului de livrare a serviciilor prin intermediul angajaților ș i tehnologiilor din prima linie. În studierea unor astfel de procese, el se concentrează asupra inovației. A publicat articole în *Journal of Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Service Research*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Business Research*, *Industrial Marketing Management*, *Information & Management*, printre altele .
- Cristiana Raquel Lages este vice-director al Laboratorului de Management al Serviciilor ș i cercetător finanțat de Fundația pentru Știință ș i Tehnologie la Centrul de Cercetare în Management ș i Economie, Catolica Porto Business School. Anterior, Cristiana a fost Senior Research Manager la Elsevier, profesor asociat la Henley Business School, University of Reading, precum ș i profesor principal la facultatea Loughborough University School of Business and Economics ș i lector la Leeds University Business School.
- Cristiana a publicat lucrări în reviste internaționale prestigioase precum *Journal of Service Research*, *Journal of Business Research*, *Journal of International Marketing*, *European Journal of Marketing*, *International Marketing Review*, *International Journal of Human Resource Management*, printre altele.
- Cercetarea ei a primit sprijin financiar de la mai multe organisme, ș i anume EUDOKMA Marie Curie, Banco Santander, Fundação para a Ciência e Tecnologia Institutul European pentru Studii Avansate în Management (EIASM), Fundația Calouste Gulbenkian, Warwick Business School, Loughborough School of Business ș i Economie, Universitatea din Warwick, printre altele.
- Selma Kadić-Maglajić deține un doctorat. în Marketing de la Universitatea din Ljubljana. Este profesor asociat de marketing la Departamentul de Marketing de la Copenhagen Business School. Cercetarea ei se concentrează pe interacțiunile interpersonale, emoțiile ș i etica în managementul vânzătorilor ș i al vânzătorilor. Lucrările ei au fost publicate în diverse reviste internaționale, inclusiv *Journal of International Marketing*, *Journal of Business Ethics*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business Research*, *International Marketing Review*, *Journal of Macromarketing*, *Journal of Business & Industrial Marketing* ș i altele. Ea este editor asociat pentru numere speciale la *Industrial Marketing Management*.