
Efectul moderator al angajamentului organizațional asupra relației dintre sursele de presiune și consecințele stresului, în cazul unei achiziții internaționale

Andrea Budean¹, Horia D. Pitariu
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Abstract

Mergers and acquisitions are corporate events with the potential of creating a high level of stress, with psychological, behavioural and physical consequences, raising problems to both: the functionality of the individuals and of their organizations. In the context of growth of foreign direct investments in Romania and the lack of researches conducted on this type of organizational combinations, this study aims to identify the main stressors associated with the acquisition of a Romanian company by a foreign investor and the moderating effect of organizational commitment of the stress – outcomes relationship. The research was based on the stress model developed by Cartwright & Cooper (2002). The results revealed a moderate level of stress, moderate personal health and a low level of organizational commitment. We did not find support for the moderator role of organizational commitment on the stress-outcome relationship. Only the direct effect of stress on physical health and psychological wellbeing were supported. The hierarchical regression revealed that the perceived commitment of the organization toward its members moderates the stress - health relationship. We regard these results as optimistic, suggesting possibilities of managing the post-acquisition integration process in a manner that diminishes the negative consequences generally associated with these changes.

Key words: occupational stress, organizational commitment, moderation, mergers and acquisitions.

Résumé

Les fusions-acquisitions sont des événements corporatistes qui ont le pouvoir de créer un haut niveau de stress, avec des conséquences au niveau psychologique, comportemental et physique, en soulevant des problèmes sérieux en ce qui concerne le fonctionnement des individus, ainsi que celui des entreprises où ils travaillent. Dans le contexte de l'intensification des investissements étrangers directs en Roumanie, sous la forme des acquisitions, et de l'absence des recherches psychologiques dans le domaine de ce type de transformations organisationnelles, le but de cet étude est d'identifier les principales sources de stress rencontrées dans le contexte d'une entreprise roumaine, acquise par un investisseur étranger, et l'effet de modération de l'engagement organisationnel sur la relation entre les facteurs du stress et la santé. La recherche a été fondée sur le modèle du stress développé par Cartwright & Cooper (2002). Les résultats obtenus ont souligné un niveau modéré du stress ressenti, ainsi que de la santé physique et psychologique, en échange ils ont mis en évidence un niveau réduit de l'engagement envers l'organisation, ainsi que de l'engagement perçu de l'organisation envers ses employés. On n'a pas obtenu un support pour le rôle de modérateur de l'engagement envers l'organisation, les résultats obtenus soutenant seulement un effet direct de ce support sur la santé physique et psychologique. Cependant l'analyse de régression hiérarchique a mis en évidence l'effet modérateur de l'engagement perçu de l'organisation vers l'employé, dans la relation entre les sources du stress et les conséquences de celui-ci sur la la santé physique et psychologique. On considère que les résultats obtenus sont optimistes, suggérant des possibilités de management du procès d'intégration d'une manière qui puisse réduire les effets négatives, associés en général à ces changements.

Mots clés: stress occupationnel, engagement organisationnel, modération, fusions-acquisitions

Introducere

Fuziunile și achizițiile continuă să se numere printre cele mai populare strategii de dezvoltare corporațională. În 2004, la nivel global s-au încheiat 30.000 de achiziții, echivalentul unei tranzacții la fiecare 18 minute (Cartwright & Schoenberg, 2006). În România, anul 2006 a înregistrat un număr de 134 de achiziții finalizate în sectorul privat, reprezentând o creștere de peste 15% în comparație cu 2005, în timp ce valoarea investițiilor străine directe a înregistrat în același an o creștere cu 75% față de anul precedent (PriceWaterhouse Cooper, Raport de țară, 2006).

În ciuda popularității de care se bucură, rezultatele referitoare la performanțele achizițiilor sunt în cel mai bun caz mixte. Estimările referitoare la rata eșecului înregistrat de fuziuni și achiziții variază între procente pesimiste, ca și 77% raportate în anumite studii americane (Marks, 1988) și rezultate ceva mai favorabile (50%) menționate în câteva surse din Marea Britanie (Cartwright & Cooper, 1995). Studii similare realizate pe cazurile unor parteneriate strategice arată că în ciuda resurselor financiare de care beneficiază, aceste tipuri de colaborare sunt foarte instabile și aproximativ o pătrime dintre acestea încetează să existe în primii trei ani de la momentul realizării alianței (Kogut, 1988, în Cartwright & Cooper, 1995).

Tot mai frecvent, absența succesului achizițiilor este atribuită factorilor umani (Applebaum, Lefrancois, Tonna & Shapiro, 2007). Efectele achiziției asupra angajaților se concretizează adesea într-un nivel ridicat de stres și anxietate, care persistă în timp (Schweiger & DeNisi, 1991; Applebaum et al., 2007) și influențează negativ nivelul productivității și calitatea muncii realizate. Cartwright & Cooper (1994) enumeră o serie de consecințe negative, care apar în urma stresului provocat de achiziții: rate ridicate ale demisiilor (Walsh, 1988), absentism (Davey et al., 1988), comportament contraproductiv (Sinetar, 1981) și sabotajul organizației (Altendorf, 1986). Panchal & Cartwright (2001) afirmă că achizițiile ar putea fi comparate cu evenimente de viață ca și pierderea unui membru al familiei sau falimentul. Consecințe psihologice ale încetării existenței unei organizații, în urma achiziției sale, sunt extrem

de negative pentru membrii acestora (Cartwright & Cooper, 1990).

În ciuda creșterii numărului fuziunilor și achizițiilor în România și a impactului semnificativ al acestora asupra angajaților, literatura psihologică în acest domeniu a fost surprinzător de tăcută. Studiul de față își propune să identifice principalele surse de stres cu care se confruntă angajații unei firme românești, care a trecut prin experiența unei achiziții internaționale și testeze potențialul efect moderator al angajamentului asupra relației dintre factorii de stres și consecințele acestora asupra sănătății fizice și psihice a angajaților. Ipoteza efectului moderator al angajamentului nu este nouă. Caracterul de noutate al acestui studiu constă în testarea efectului moderator al angajamentului perceput al organizației față de angajat, pe lângă abordările clasice, în care s-a luat în considerare doar efectul angajaților față de organizație (Leong, Furnham & Cooper, 1996, Irving & Coleman, 2003).

Stresul ocupațional în fuziuni și achiziții

Cercetări recente au subliniat potențialul stresant și costisitor al fuziunilor și achizițiilor (Cartwright & Cooper, 1996; Cartwright & Hudson, 2000). Ivancevich, Schweiger & Power (1987) consideră că fuziunile și achizițiile confruntă angajații companiilor implicate cu cel puțin trei realități îngrijorătoare: (1) realitatea unui eveniment major, asupra căruia ei nu au nici un fel de control; (2) incertitudinea cu privire la viitorul profesional și (3) schimbări la nivelul posturilor de muncă, relațiilor profesionale și familiale. O parte dintre factorii de stres asociați cu fuziunile și achizițiile sunt temporari (ex. vulnerabilitatea la pierderea locului de muncă), în timp ce alții pot persista pentru perioade îndelungate de timp (ex. ambiguitatea și schimbarea culturală, care depind de viteza cu care se realizează integrarea). În funcție de felul în care sunt evaluate și interpretate schimbările implicate de o fuziune sau achiziție, evenimentul organizațional este considerat de către angajați ca și o amenințare, o oportunitate sau irelevant (Ivancevich et al., 1987). În ciuda acestor trei posibilități teoretice, există un acord puternic la nivelul cercetărilor cu privire la efectul stresant și destabilizator al fuziunilor asupra organizațiilor și membrilor acestora.

În literatura de specialitate au fost propuse modele ale stresului în fuziuni și achiziții (Bruckman & Peters, 1987; Schweiger & Ivancevich, 1985) care aproximează într-o mare măsură modelele generale ale stresului ocupațional. Cartwright & Hudson (2000) descriu patru categorii majore de stresori ocupaționali, identificați în literatura de specialitate ca specifici fuziunilor și achizițiilor: stresul asociat cu supraviețuirea în organizație, stresul asociat cu pierderea identității și incertitudinea, stresul asociat cu schimbări ale condițiilor și relațiilor de muncă și stresul de aculturalizare. Fuziunile și achizițiile sunt considerate într-un mod excepțional evenimente organizaționale stresante, datorită faptului că acționează simultan asupra tuturor acestor categorii de stresori, într-un mod mult mai acut decât orice altă formă de restructurare organizațională (Shaw et al., 1993, în Cartwright & Hudson, 2000).

Consecințe ale stresului ocupațional

Importanța stresului ocupațional constă tocmai în gravitatea consecințelor sale asupra individului și a organizației. La nivel individual, aceste consecințe vizează starea de sănătate fiziologică și psihologică, dar și spectrul atitudinal și comportamental. Un studiu calitativ (Schweiger, Ivancevich & Power, 1987) arată că angajații unei companii care au trecut printr-un proces de fuziune au raportat ulcer, migrene și tulburări alimentare, ca rezultat al acestei schimbări. Citându-i pe Siu, Cooper & Donald (1997), Cartwright & Hudson (2000) arată că nivelul ridicat de stres experimentat de un lot de muncitori chinezi din cadrul unei companii de televiziune care a trecut printr-o fuziune a fost asociat cu un nivel redus al sănătății mentale. Rezultate similare au fost obținute în cazul unei fuziuni din sectorul financiar (Cartwright & Cooper, 1993), unde un număr neobișnuit de mare de manageri de mijloc au raportat un nivel redus al sănătății mentale. În câteva cazuri extreme, indivizii au raportat tendințe de suicid la aflarea veștii achiziționării companiei (Buono & Bowditch, 2003). Consecințele atitudinale ale stresului includ, fără a fi limitate la, insatisfacție profesională și angajament redus față de organizație.

La nivel organizațional, se conturează două consecințe majore ale stresului ocupațional: neimplicarea individului și performanța profesională redusă (Cartwright & Cooper, 1993a, b). Întârzierile, absenteismul,

fluctuațiile de personal și retragerea psihologică sunt câteva tipuri de neimplicare, consecințe ale angajament redus. Acestea apar în momentul în care angajatul percepe locul de muncă ca fiind neplăcut și încearcă să îl evite. Eșecul în managementul stresului ocupațional poate crea costuri ridicate pentru organizații în termeni de productivitate redusă, performanță redusă, costuri medicale ridicate și pierderea personalului cu experiență profesională.

Cel mai adesea, studiile din domeniul fuziunilor și achizițiilor privesc stresul ocupațional ca un fenomen indezirabil, provocat de resurse inadecvate pentru a face față solicitărilor asociate cu o anumită situație de schimbare organizațională radicală și care au o serie de consecințe negative asupra sănătății fizice și psihologice a angajaților (Cooper & Payne, 1988). Totuși, în ciuda unei relații bine stabilite între stres și sănătate, există indivizi care reușesc să își păstreze starea de bine chiar și în ciuda unor circumstanțe extrem de stresante (Terry et al., 1996). Aceste date de cercetare, au provocat un număr din ce în ce mai mare de cercetători să examineze potențialii mediatori și moderatori ai relației stresori - consecințe ale stresului în domeniul ocupațional (Cooper & Bramwell, 1992; Leong, Furnham & Cooper, 1996).

Angajamentul organizațional

Un potențial moderator al relației stresori - consecințe este angajamentul organizațional (Mathieu & Zajac, 1990; Somers, 1995). Angajamentul organizațional a fost definit și măsurat în diferite moduri. Tema centrală care se regăsește însă în majoritatea definițiilor propuse este aceea că angajamentul organizațional reprezintă o legătură între individ și organizație. Conceptual, angajamentul poate fi caracterizat prin cel puțin trei factori: (a) o acceptare puternică a obiectivelor și valorilor organizaționale; (b) dorința de a depune efort considerabil, spre binele organizației și (c) o dorință puternică de a menține membralitatea în organizație (Irving & Coleman, 2003).

Interesul susținut al cercetătorilor față de angajamentul organizațional constă în relațiile acestuia cu o serie de rezultate organizaționale importante. Un nivel ridicat al angajamentului este asociat cu o rată redusă a fluctuației de personal, a absenteismului și un nivel ridicat al performanțelor profesionale. Mathieu & Zajac (1990) arată că angajații care

raportează un nivel ridicat al angajamentului nu doar că nu se implică în comportamente contraproductive, ci se implică în comportamente care depășesc atribuțiile formale ale rolului lor, contribuind astfel la menținerea nivelului competitiv al organizației. Indicând beneficiile acestui construct pentru individ, Kobasa (1982) și Begley & Czajka (1993) afirmă că angajamentul protejează angajații de consecințele negative ale stresului, conferind direcție și semnificație muncii acestora.

Rezultatele studiilor care abordează impactul schimbărilor organizaționale implicate în fuziuni și achiziții asupra atitudinilor organizaționale susțin aproape în unanimitate efectul negativ al acestora asupra satisfacției cu locul de muncă și organizația (Buono & Bowditch, 2003; Cartwright & Cooper, 1993) și asupra angajamentului față de organizație (Buono & Bowditch, 2003; Marks & Mirvis, 1992; Davy et al., 1988). Newman & Krzystofiak (1993) arată că percepția caracteristicilor postului, satisfacția profesională și siguranța postului înregistrează un declin, chiar și în contextul achizițiilor prietenoase. Schweiger & DeNisi (1991) arată pe baza unui studiu longitudinal că atitudinile negative dezvoltate față de o situație de achiziție sau fuziune se păstrează pentru perioade îndelungate de timp. Fairfield-Sonn, Ogilvie & DelVecchio (2002) demonstrează experimental că tipul achiziției (ostil/prietenos) determină consecințe atitudinale diferite, iar suportul perceput din partea organizației în contextul implementării acestor schimbări, are un impact puternic asupra angajamentului lor față de organizație. Considerăm că în acest context, devine și mai relevantă investigarea rolului pe care aceste atitudini îl au asupra consecințelor stresului.

Efectul moderator al angajamentului organizațional asupra consecințelor stresului

Modelul cognitiv-afectiv al stresului (Lazarus & Folkman, 1984, în Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986; Lazarus, DeLongis, Folkman & Gruen, 1985) susține că maniera în care indivizii evaluează și interpretează stresorii care acționează asupra lor determină consecințele acestora (nivelul subiectiv de stres resimțit). O implicație directă a acestei afirmații este aceea că indivizii vor reacționa diferit la aceeași situație stresantă, în funcție de interpretarea pe care o atașează acesteia. Cercetările

realizate în contextul unor schimbări intraorganizaționale majore (Ashford, 1988) arată că acestea sunt universal stresante și foarte puțin moderate de caracteristicile de personalitate ale angajaților (Cartwright & Cooper, 1994). Nici variabilele demografice nu s-au dovedit a modera impactul achizițiilor asupra atitudinilor față de organizație (satisfacția profesională și angajamentul față de organizație), în urma unei achiziții (Newman & Krzystofiak, 1993). Prin urmare, atenția cercetătorilor s-a îndreptat asupra rolului atitudinilor organizaționale ca potențiali moderatori ai relației dintre factorii de stres și consecințe (Begley & Czajka, 1993; Leong, Furnham & Cooper, 1996; Reilly, 1994). În mod specific, a crescut interesul față de rolul angajamentului față de organizație în relația dintre stresori și consecințele acestora, în special în situații de confuzie și turbulență organizațională. Cea mai mare parte a cercetărilor realizate asupra rolului angajamentului organizațional în relația stresori - consecințe a fost alimentată de două ipoteze concurente (Irving & Coleman, 2003): (1) Prima dintre ele (Mathieu & Zajac, 1990) este aceea că angajații care manifestă un angajament puternic față de organizație vor simți mult mai puternic efectul stresului, decât angajații care sunt mai puțin loiali organizației. (2) Ce-a de-a doua perspectivă susține exact opusul, și anume că angajamentul protejează indivizii de efectele negative ale stresului, datorită faptului că îi ajută să găsească o direcție și semnificație pentru munca lor (Kobasa, 1982). Citându-l pe Antonovsky (1979). Leong et al. (1996) susțin că angajamentul este o resursă crucială, care ajută angajații să reziste în fața tensiunilor din mediul organizațional. Această perspectivă susține că stresul duce la apariția consecințelor negative în contextul unui nivel redus al angajamentului.

Rezultatele unui studiu realizat de Panchal & Cartwright (2001) relevă existența unor diferențe semnificative între angajații companiei achiziționate și ai celei achizitoare, atât la nivelul surselor, cât și la nivelul consecințelor stresului. În mod surprinzător, aceste diferențe însă nu au fost în direcția așteptată de autori. În explicarea rezultatelor, Panchal & Cartwright (2001) au făcut apel la nivelul redus al angajamentului organizațional în cazul companiei achizitoare și la teoria identității sociale. Achiziția a constituit o oportunitate de dezvoltare a identității sociale pentru angajații companiei cumpărate, în timp

ce pentru angajații companiei cumpărătoare, această acțiune a însemnat o reducere a acesteia. Semnificația atribuită de angajați acestui eveniment a avut un impact semnificativ asupra angajamentului față de organizație și asupra surselor și consecințelor stresului. Rezultate similare cu privire la atitudinile față de organizație fost obținute și de Terry et al. (1996). În afara acestor două studii, care surprind indirect posibilitatea rolului moderator al angajamentului în relația stresor-consecințe, această relație nu a fost testată sistematic în contextul fuziunilor și achizițiilor. Nici impactul angajamentului perceput al organizației față de angajat nu a făcut obiectul unor cercetări empirice, cu toate că o serie de studii au surprins impactul suportului perceput din partea organizației și a justiției procedurale asupra reacțiilor angajaților la achiziției și a succesului integrării (Davy et al., 1988; Elsass & Veiga, 1994, Larsson & Lubatkin, 2001). Clarificarea acestor relații este esențială, deoarece ar putea sugera modalități eficiente

de intervenție în scopul reducerii consecințelor negative și costisitoare ale stresului în contextul fuziunilor și achizițiilor. Ne așteptăm ca indivizii care percep un nivel ridicat al angajamentului organizației față de membrii să fie mai puțin afectați de stres, comparativ cu cei care percep un angajament redus al organizației față de ei.

Obiectivele cercetării

Cercetarea de față este fundamentată pe modelul stresului dezvoltat de Cartwright & Cooper (2002) prezentat în Figura 1. Sursele de presiune luate în considerare de model sunt: relațiile profesionale; echilibrul dintre viața personală și cea profesională, supraîncărcarea muncii, siguranța postului de muncă; controlul; resursele și comunicarea, plățile și beneficiile. Astfel, un prim obiectiv al acestui studiu a fost acela de a identifica principalii factori evaluați ca stresanți de angajații români, care au trecut prin experiența unei achiziții internaționale.

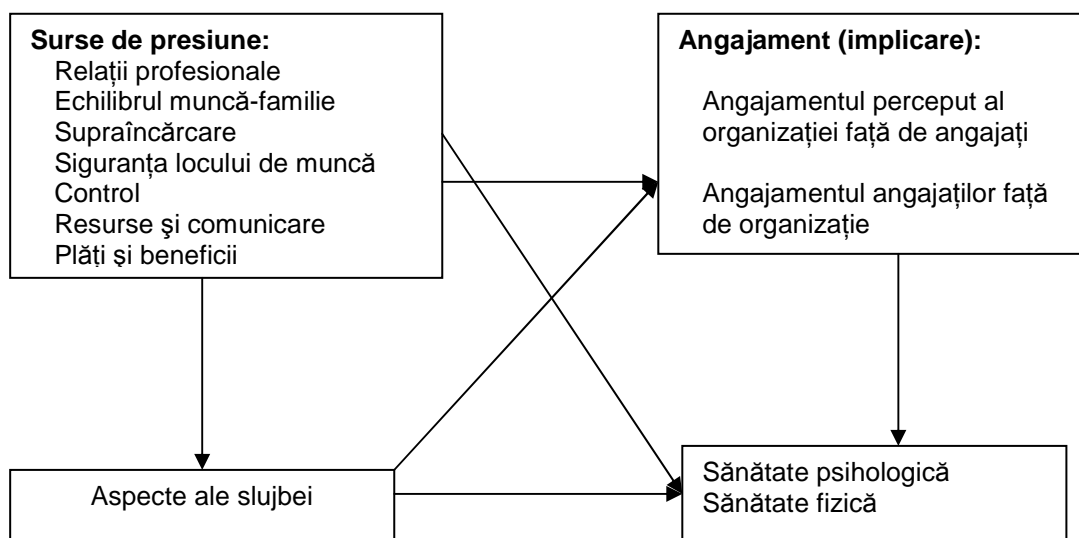


Figura 1. Cadrul teoretic al stresului conform ASSET (sursa: Pitariu, Tureanu & Peleașă, 2008)

Modelul susține că principalele surse de presiune existente în organizații pot duce la înrăutățirea nivelului sănătății fizice și psihologice a angajaților, dar această relație este moderată de diferențe demografice și diferențe la nivelul atitudinilor față de organizație. Unul dintre aspectele unice ale modelului constă în definirea percepției gradului de implicare/angajare pe ambele direcții ale relației organizație – angajat și recunoașterea faptului că aceasta poate fi atât un efect, cât și o cauză a stresului (Pitariu, Tureanu & Peleașă, 2008). Această

caracteristică a modelului, dar și datele de cercetare, sumarizate mai sus, au dus la formularea celui de-al doilea obiectiv al studiului și anume: examinarea potențialul efect de moderare al angajamentului organizațional și al angajamentului perceput al organizației față de membrii săi, asupra relației dintre factorii de stres și consecințele stresului, într-o organizație care a trecut printr-un proces semnificativ de schimbare.

Pe baza celui de-al doilea obiectiv, am formulat următoarele ipoteze:

H1a: *Angajamentul angajaților față de organizație va modera relația dintre stresorii organizaționali și sănătatea fizică.*

H1b: *Angajamentul angajaților față de organizație va modera relația dintre stresorii organizaționali și sănătatea psihologică.*

H2a: *Angajamentul perceput al organizației față de membrii săi va modera relația dintre stresorii organizaționali și sănătatea fizică.*

H2a: *Angajamentul perceput al organizației față de membrii săi va modera relația dintre stresorii organizaționali și sănătatea psihologică.*

Metodologia cercetării

Participanți

Studiul a fost realizat pe un eșantion de 142 de participanți, dintre care 30 de gen masculin (21,1%), 111 de gen feminin (78,2%), iar o persoană nu și-a declarat sexul. Vârsta participanților variază între 21 și 60 de ani, 32,4% având între 21-30 de ani, 35,9% între 31 și 40, 23,2% între 41 și 50 de ani și 8,5% între 51 și 60. Nivelul de educație este ridicat, 50,7% sunt absolvenți de facultate, 37,8% au studii postuniversitare, 10% sunt absolvenți de liceu și 1,4% absolvenți de școală generală. Referitor la situația familială a participanților, 62,7% sunt căsătoriți, 17,6% conviețuiesc cu un partener, 13,4% sunt divorțați, 2,1% văduvi și o persoană nu și-a declarat starea civilă. Dintre cei care sunt căsătoriți sau conviețuiesc cu un partener, 78,9% afirmă că partenerul lucrează și 6,3% că nu lucrează. 21 de participanți nu au făcut nici un comentariu referitor la statutul ocupațional al partenerului de viață. Angajații participanți la cercetare provin din toate departamentele companiei, după următoarea structură: 4 persoane lucrează în departamentul de producție, 10 la resurse umane, 20 la financiar, 11 în IT, 1 persoană este responsabilă de relațiile cu clienții, 19 în vânzări și marketing, 1 protecția muncii, 2 logistică, 5 achiziție, 17 cercetare și dezvoltare și 17 în alte departamente, care nu s-au regăsit pe structura furnizată de chestionar. Dintre aceștia, 141 lucrează cu normă întreagă și 1 persoană cu normă redusă. Ca și nivel ocupațional, 12,7% sunt manageri și directori de departamente, 26,8% au ocupații profesionale, 10,4% au ocupații tehnice, 7,7% au ocupații administrative și de secretariat, 23,2% au ocupații calificate, 11,3% lucrează pe posturi de vânzări și relații cu

clienții, 1,4% au ocupații tehnologice și 1,4% ocupații de bază.

Instrumente

Pentru investigarea surselor de presiune din cadrul organizației și ale reacțiilor fizice și psihologice ale angajaților la stres s-a utilizat tot chestionarul ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool) dezvoltat de Cooper & Cartwright (2002). ASSET este alcătuit din patru secțiuni, care investighează percepția surselor de presiune la locul de muncă (8 scale) și efectele stresului la locul de muncă: atitudinea față de organizație (2 scale), sănătatea fizică și sănătatea psihologică. Instrumentul conține și un supliment care strânge exclusiv date demografice. Acest instrument a fost ales pe baza calităților sale psihometrice și a utilizabilității ridicate, care a dus în general la rate ridicate de răspuns (Faragher, Cooper & Cartwright, 2004).

Procedura

Chestionarele au fost completate de către participanți în varianta creion hârtie, în timpul programului de lucru, după ce le-a fost explicat scopul, modalitatea corectă de completare și doar dacă respondenții și-au exprimat acordul prealabil.

Rezultate

Mediile, abaterile standard, valoarea coeficientului de consistență internă Alpha Cronbach și corelațiile dintre variabilele investigate sunt prezentate în Tabelul 1. În plus, scorul mediu obținut pentru fiecare scală din chestionar este încadrat într-una din scalele sten, conform etalonului construit pe populația românească din sectorul privat (Pitariu, Tureanu & Peleașă, 2008).

Inspecția valorilor obținute pentru coeficientul de consistență internă Alpha Cronbach reflectă o bună fidelitate a sculelor utilizate. Cu excepția sculelor: Postul de muncă ($\alpha=.64$), Resurse și comunicare ($\alpha=.55$) și Salarizare și beneficii (conține un singur item), pentru toate celelalte s-au obținut coeficienți cu valori care depășesc pragul general acceptat de .70.

Secțiunea *Percepții asupra muncii* conține scalele care măsoară sursele de presiune din cadrul organizației. O analiză generală a rezultatelor obținute la cele 8 scale indică un nivel mediu al stresului, scorurile obținute corespund claselor sten 5 și 6 din

etalonul ASSET pentru sectorul privat din România (Pitariu, Tureanu & Peleașă, 2008).

Tabelul 1. Indicatorii descriptivi și intercorelațiile dintre variabilele incluse în studiu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Sex	-														
2 Vârsta	-.06	-													
3 Intenția de a schimba locul de munca în ultimele 3 luni	.12	-.00	-												
4 Relații profesionale	-.03	-.03	.27**	(.78)											
5 Echilibrul viața personală-viața profesională	-.07	.00	.23**	.38**	(.72)										
6 Supraîncărcarea muncii	.03	.06	.29**	.57**	.62**	(.82)									
7 Siguranța postului de munca	-.23**	-.04	.16*	.49**	.40**	.38**	(.80)								
8 Control	-.01	.10	.32**	.56**	.36**	.46**	.57**	(.78)							
9 Resurse și comunicare	-.02	.05	.20*	.60**	.37**	.56**	.39**	.65**	(.64)						
10 Postul de munca	-.14	.13	.20*	.62**	.44**	.51**	.53**	.53**	.54**	(.55)					
11 Salarizare și beneficii	-.05	.10	.07	.22**	.26**	.35**	.16	.24**	.33**	.26**	-				
12 Angajament perceput al organizației față de angajat	-.10	.06	-.54**	-.33**	-.28**	-.25**	-.23**	-.30**	-.29**	-.24**	-.17*	(.84)			
13 Angajament față de organizație	-.06	.21*	-.34**	-.28**	-.31**	-.13	-.23**	-.18*	-.11	-.22**	-.09	.74**	(.77)		
14 Sănătate fizică	.34**	-.15	.32**	.14	.16	.20*	.15	.19*	.15	.09	.10	-.21*	-.17*	(.70)	
15 Sănătate psihologică	.24**	-.03	.35**	.30**	.29**	.44**	.25**	.30**	.30**	.22**	.13	-.36**	-.26**	.54**	(.87)
Media				21.75	11.4	12.73	11.05	13.04	11.88	22.53	4.15	17.88	15.32	12.85	21.09
Abaterea standard				7.13	4.19	4.45	3.10	4.36	3.63	5.09	1.50	4.98	3.94	3.45	6.09
Sten				6	5	6	6	6	6	5		3	4	6	6

** Corelațiile sunt semnificative la pragul de 0.01, * Corelațiile sunt semnificative la pragul 0.05, Valorile coeficientului Alpha Cronbach sunt prezentate pe diagonală, între paranteze.

Media obținută la scala *Angajamentul perceput al organizației față de angajat* ($m=17.88$, $a.s.=4.98$) corespunde nivelului sten 3, ceea ce indică un nivel redus al intensității cu care angajații percep că organizația este preocupată de ei. Media scalei *Angajamentul membrilor față de organizație* ($m=15.23$, $a.s.=3.94$) corespunde nivelului 4 sten, indicând o implicare relativ redusă în muncă și un nivel redus al dedicării și loialității față de organizație. Valorile mediilor obținute pentru cele două scale incluse în secțiunea *Sănătate*

personală se situează la nivelul sten 6, indicând un nivel mediu al sănătății angajaților, atât la nivel fizic ($m=12.58$, $a.s.=3.45$), cât și la nivel psihologic ($m=21.09$, $a.s.=6.09$). Datorită formulării negative a itemilor, autorii chestionarului sugerează interpretarea unui nivel mediu al sănătății ca un indicator al unei sănătăți precare (Pitariu, Tureanu & Peleașă, 2008).

Studiul coeficienților de corelație obținuți sugerează o asociere mai slabă între sursele de presiune din organizație și

sănătatea fizică, și o asociere mai puternică și constantă stresori și sănătatea psihologică. Dintre factorii de stres mășurați, doar supraîncărcarea muncii ($r=.200$, $p<.05$) și nivelul perceput al controlului ($r=.198$, $p<.05$) corelează semnificativ cu sănătatea fizică. Rezultatele sunt mult mai convingătoare în cazul relației dintre sursele de presiune și sănătatea psihologică a individului. Astfel dintre cele opt relații testate, șapte ating pragul semnificației statistice ($p<.001$). Singura relație în cazul căreia valoarea coeficientului de corelație nu a fost semnificativă statistic a fost cea dintre stresul determinat de un sistem de salarizare necorespunzător și sănătatea psihologică. Totuși, și în acest caz relația păstrează direcția specificată în literatura de specialitate. Conform valorilor coeficienților de corelație, cea mai puternică asociere între factorii de stres și sănătatea psihologică apare în cazul supraîncărcării muncii ($r=.443$, $p<.001$), această valoare fiind urmată de relațiile profesionale și resursele și comunicarea, în ambele cazuri valoarea coeficientului de corelație fiind de $r=.308$ ($p<.001$).

Angajamentul față de organizație corelează semnificativ cu relațiile profesionale ($r=-.28$, $p<.001$), echilibrul dintre viața personală și cea profesională ($r=-.31$, $p<.001$), siguranța postului de muncă ($r=-.23$, $p<.001$), control ($r=-.18$, $p<.05$), și diverse aspecte ale muncii ($r=-.22$, $p<.001$) Pentru scalele Supraîncărcarea muncii, Resurse și comunicare, Salarizare și beneficii nu s-au obținut valori semnificative statistic, dar coeficienții de corelație păstrează sensul negativ. O asociere mult mai puternică și constantă se poate observa între sursele de stres și percepția angajamentului organizației față de angajat. Toate corelațiile sunt semnificative statistic și negative, indicând faptul că cu cât crește nivelul resimțit de stres, cu atât se reduce nivelul perceput de loialitate din partea organizației.

Intenția de schimbare a locului de muncă corelează semnificativ cu atât cu angajamentul față de organizație ($r=-.348$, $p<.001$), cât și cu angajamentul perceput al organizației față de angajat ($r=-.545$, $p<.001$). Toți factorii de stres mășurați corelează semnificativ statistic cu angajamentul perceput al organizației față de angajați; cele mai puternice asocieri se observă în cazul variabilelor Relații profesionale ($r=-.335$, $p<.001$) și Control ($r=-.309$, $p<.001$).

Valoarea foarte ridicată și semnificativă statistic a coeficientului de corelație obținut între angajamentul perceput al organizației față de membrii organizației și angajamentul membrilor față de companie ($r=.742$, $p<.001$) sugerează că măsura în care angajații percep că organizația este interesată de ei, urmărește binele lor, este asociată cu un răspuns similar din partea lor: creșterea nivelului de dedicare față de organizație.

Ca și în alte investigații ale stresului în contextul fuziunilor și achizițiilor, diferențele demografice dintre angajații afectați nu influențează percepția acestor schimbări. Singura diferență semnificativă apare în dreptul siguranței postului de muncă ($r=-.23$, $p<.001$), indicând faptul că pentru persoanele de sex masculin insecuritatea muncii reprezintă un factor mai puternic de stres, decât pentru cele de gen feminin. Cu privire la angajamentul față de organizație, se pare că acesta crește ușor odată cu înaintarea în vârstă ($r=.21$, $p<.05$). Nu s-au observat relații semnificative statistic între variabilele demografice și angajamentul perceput al organizației față de angajat. Atât starea de sănătate fizică ($r=.34$, $p<.001$), cât și starea de sănătate psihologică ($r=.24$, $p<.001$) prezintă probleme mai degrabă în rândul femeilor, decât a bărbaților, indiferent de vârstă.

Testarea efectului moderator al angajamentului față de organizație

Pentru a testa ipoteza efectului moderator al angajamentului față de organizație în cadrul relației dintre stresori și sănătatea fizică și psihică a angajaților, am urmat pașii recomandați de Baron & Kenny (1986). Efectul de moderare a fost verificat prin intermediul regresiei ierarhice, pentru două variabile dependente distincte: sănătatea fizică și sănătatea psihologică. În fiecare caz, în primul pas al regresiei am inclus rezultatul global obținut la scalele de stres (obținut prin calcularea mediei aritmetice a rezultatelor obținute la cele opt scale individuale din secțiunea *Percepții asupra muncii*), în al doilea pas, pe lângă stres s-a adăugat angajamentul față de organizație, iar în al treilea, alături de primele două variabile independente, am introdus și interacțiunea dintre stres și angajament. Pentru obținerea variabilei de interacțiune Stres x Angajament am apelat la metoda centrată, pentru reducerea șanselor de multicolinearitate și a valorilor erorilor standard mai ridicate (Sava, 2004). Nu am considerat

necesar controlul variabilele demografice, datorită faptului că nu am obținut corelații semnificative între acestea și sursele de stres, respectiv consecințele stresului măsurate prin chestionar. Din punct de vedere tehnic

condițiile necesare pentru aplicarea regresiei au fost îndeplinite. Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie realizate sunt prezentate în Tabelul 2.

Tabelul 2. Analiza de regresie ierarhică

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R ²	ΔR ²	df1	df2	F sch.	p
Sănătatea fizică	1	Stresul ocupațional	.034	.027	1	138	4.91	.05
	2	Angajament față de org.	.050	.036	1	137	2.30	n.s.
	3	Interacțiune (S x AO)	.059	.038	1	136	1.20	n.s.
Sănătatea psihologică	1	Stresul ocupațional	.149	.143	1	138	24.13	.001
	2	Angajament față de org.	.174	.162	1	137	4.12	.05
	3	Interacțiune (S x AO)	.174	.156	1	136	.068	n.s.

Rezultatele analizei de regresie arată că în cazul sănătății fizice, stresul ocupațional a fost singurul predictor semnificativ ($F(1,138) = 4.91, p < .05$). În condițiile păstrării constante a nivelului resimțit de stres, nici angajamentul față de organizație și nici interacțiunea dintre cele două variabile independente nu aduc explicații suplimentare pentru nivelul de sănătate fizică. Rezultatele nu susțin ipoteza 1a, conform căreia angajamentul față de organizație moderează relația dintre stresori și nivelul perceput al sănătății fizice. În cazul sănătății psihologice atât stresul ocupațional, cât și angajamentul față de organizații au contribuții individuale semnificative în explicarea nivelului perceput de sănătate psihologică, dar nu și în interacțiune. Astfel, stresul ocupațional explică 14,9% din varianța sănătății psihologice ($F(1,138) = 24.13, p < .001$), iar angajamentul față de organizație aduce un plus explicativ de 2,5 % în cazul sănătății psihologice ($F(1,137) = 4.12, p < .05$). Pe baza acestor rezultate se poate observa o contribuție mult mai mare a stresorilor, decât a nivelului de angajament, în explicarea varianței sănătății psihologice. Rezultatelor obținute nu sprijină ipoteza 1, conform căreia angajamentul indivizilor față de organizație moderează impactul surselor de presiune asupra sănătății fizice, psihologice și intenției de schimbare a locului de muncă. Dimpotrivă, susțin efectul direct al stresului asupra acesteia.

Testarea efectului moderator al angajamentului perceput al organizației față de angajat

Aceeași procedură a fost repetată și în cazul verificării efectului moderator al

angajamentului perceput al organizației față de angajat. Astfel, prin intermediul regresiei ierarhice am controlat influența stresului ocupațional și a angajamentului perceput al organizației față de angajat, pentru a verifica măsura în care există un efect de interacțiune între cele două variabile, care explică nivelul sănătății fizice și a celei psihologice. Nici în acest caz nu au existat situații speciale din punct de vedere tehnic, condițiile necesare aplicării regresiei fiind susținute. Rezultatele obținute sunt prezentate în Tabelul 3.

Rezultatele din tabelul 3 sprijină ipoteza conform căreia angajamentul perceput al organizației față de angajat moderează relația dintre stresori și sănătatea fizică ($R^2 = 0.122, p < .001$) și psihologică ($R^2 = 0.231, p < .05$), în condițiile controlării influenței directe a celor doi predictori.

Modelul care ia în calcul interacțiune dintre stresul ocupațional și angajamentul perceput al organizației față de angajat explică 12,2% din varianța sănătății fizice a angajaților, contribuind cu un plus de 6% față de cele 6,2% explicate de stresul ocupațional și nivelul perceput al angajamentului organizației față de angajați.

Prin urmare, rezultatele susțin ipoteza 2a, conform căreia angajamentul perceput al organizației față de angajat moderează relația dintre stresori și nivelul perceput al sănătății fizice. La nivel analitic, din modelul estimativ final se observă că toți trei predictorii incluși în model, contribuie semnificativ la explicarea sănătății fizice. Coeficienții de regresie indică o relație directă între stresori și frecvența problemelor de sănătate ($\beta = .262, p < .05$) și relații negative între numărul și frecvența

simptomelor negative de sănătate și angajamentul perceput al organizației față de

angajat ($\beta = -.203$, $p < .05$) și variabila interacțiune ($\beta = -.290$, $p < .05$).

Tabelul 3. Analiza de regresie ierarhică

Variabila dependentă	Pas	Predictori	R^2	ΔR^2	df1	df2	F sch.	p
Sănătatea fizică	1	Stresul ocupațional	.034	.027	1	138	4.91	.05
	2	Angajament perceput al org.	.062	.048	1	137	4.05	.05
	3	Interacțiune (S x APO)	.122	.103	1	136	9.26	.001
Sănătatea psihologică	1	Stresul ocupațional	.149	.143	1	138	24.13	.001
	2	Angajament perceput al org.	.209	.198	1	137	10.46	.001
	3	Interacțiune (S x APO)	.231	.214	1	136	3.79	.05

Interacțiune dintre stresul ocupațional și angajamentul perceput al organizației față de angajat explică 23,1% din varianța sănătății psihologice, față de 20,9% cât explică împreună cei doi predictorii controlați, diferența dintre cele două modele fiind semnificativă statistic ($F(1,136) = 3.79$, $p < .05$). Rezultatele oferă suport pentru ipoteza 2b, conform căreia angajamentul perceput al organizației față de angajat moderează relația dintre stresori și sănătatea psihologică a angajaților. Inspecția coeficienților de regresie reflectă o relație directă între stresori și frecvența problemelor de sănătate psihologică raportate de angajați ($\beta = .372$, $p < .00$) și inverse între angajamentul perceput al organizației față de angajat ($\beta = -.279$, $p < .001$) și al interacțiunii dintre cei doi predictorii ($\beta = -.174$, $p < .05$) și variabila dependentă. Tot pe baza coeficienților de regresie putem observa că nivelul de stres resimțit influențează cel mai mult varianța sănătății psihologice.

În concluzie, datele obținute în cadrul acestor modele de regresie sprijină ideea că influența stresorilor organizaționali asupra sănătății fizice și psihologice a angajaților este moderată de nivelul perceput al angajamentului organizației față de membrii săi. Cu alte cuvinte, în cazul în care angajații percep un nivel ridicat al angajamentului organizației față de ei, efectul stresorilor asupra sănătății personale va fi diminuat.

Discuții și implicații

În ansamblu rezultatele studiului reflectă un nivel mediu de stres al angajaților companiei achiziționate, care nu diferă semnificativ de nivelul de stres înregistrat la nivelul populației generale. Există totuși o serie

de informații strânse prin intermediul chestionarului suplimentar de date demografice și biografice, care ne determină să fim sceptici cu privire la acceptarea acestor rezultate ca fiind în totalitate acurate.

Deși nivelul raportat de stres în urma completării ASSET este la un nivel mediu, din chestionarul biografic reiese faptul că relațiile între colegii de muncă nu sunt foarte strânse: doar 33,1% obișnuiesc să se întâlnească cu colegii de muncă și în afara orelor de program, în timp ce 66,2% nu au alte relații decât strict profesionale cu colegii lor de muncă și nu se întâlnesc în afara contextului formal al muncii. Echilibru viața profesională – viața personală, deși evaluat ca un factor de stres de nivel mediu, are un impact semnificativ asupra sănătății psihologice precare ($r = .295$, $p < .001$), care este un indicator al unei presiuni excesive la locul de muncă și al resimțirii stresului. În plus, orele de muncă lucrate depășesc în cele mai multe cazuri (55%), orele de muncă trecute în contractul de muncă, iar dificultățile în a găsi timp pentru relaxare raportate de 56% dintre respondenți constituie argumente care susțin prezența unui anumit nivel de interferență între muncă și responsabilitățile de familie și o supraîncărcare a muncii, în anumite situații. Inabilitatea de a găsi timp pentru relaxare, socializare sau hobby-uri pot fi un indicator al stresului (Pitariu, Tureanu & Peleașă, 2008). În ciuda nivelului mediu obținut la scala de Control, 72% dintre angajați consideră că deciziile referitoare la obiective și strategii sunt luate de către conducerea corporației, conducerea locală neavând această putere.

Consecințele stresului ocupațional se manifestă în două direcții majore: asupra sănătății fizice și psihologice a individului și

asupra atitudinilor acestuia față de muncă și organizație, având consecințe asupra productivității și performanțelor profesionale obținute.

Nivelul raportat de sănătate fizică și psihologică se situează la nivel mediu. Autorii testului recomandă însă interpretarea unui nivel mediu în termenii sănătății precare, datorită formulării negative a itemilor. Dintre persoanele incluse în acest studiu, 12% au avut o boală importantă în ultimele 6 luni, 22,5% au absentat de la muncă din motive de sănătate în ultimele două luni și 55,8% au fost cel puțin o dată la medic, în ultimele trei luni. În concordanță cu datele din literatura de specialitate (Cartwright & Hudson, 2000) stresul în cazul achizițiilor are o influență mult mai marcantă asupra sănătății psihologice, decât asupra sănătății fizice. Datele de cercetare susțin că problemele psihice asociate stresului provocat de achiziții poate dura până la patru ani de la tranziția organizațională (Cooper & Payne, 1988, în Cartwright & Cooper, 2000). Deși toate sursele de stres investigate au fost asociate semnificativ statistic cu nivelul sănătății psihologice, cel mai ridicat grad de covarianță a fost observat în cazul variabilei Supraîncărcarea muncii. Acest rezultat poate fi explicat pe de-o parte prin reducerile de personal prin care a trecut organizația, ceea ce a determinat automat creșterea numărului de sarcini și responsabilități pentru cei care au rămas în organizație. Pe de altă parte, noua conducere a implementat sisteme de lucru și proceduri noi, iar angajații au fost puși în situația de a învăța o serie de cunoștințe și deprinderi noi, fapt care a fost interpretat ca și o supraîncărcare.

Atât nivelul angajamentului perceput al organizației față de membrii săi, cât și nivelul angajamentului angajaților față de organizație sunt scăzute. Rezultatele obținute la aceste scale demonstrează reflectă faptul că angajații consideră că nu sunt suficient respectați de către organizația din care fac parte, nu simt că merită să depună acele eforturi suplimentare pentru organizație și nu simt că organizația este preocupată de ei. Percepția neloyalității organizației determină reducerea angajamentului personal față de organizație.

Rezultatele obținute în cadrul acestui studiu eșuează în demonstrarea unui efect moderator al angajamentului față de organizație în relația dintre stresori și consecințele acestora asupra sănătății fizice,

psihologice și a intenției de schimbare a locului de muncă. Prin urmare ipoteza cu privire la rolul de tampon al angajamentului față de organizație în situații de turbulență organizațională nu a fost susținută empiric în acest caz. Una dintre explicații ar putea fi pusă pe seama faptului că schimbările majore și intense în cadrul organizației studiate au avut loc cu doi ani în urmă, în momentul realizării evaluării angajații confruntându-se cu schimbări de amplitudine mai mică, în comparație cu cele care au urmat imediat după anunțarea oficială a achiziției. Prin urmare, în cazul de față stresul este unul cronic, de durată și nu unul intens și acut. Asocierile semnificative statistic obținute între factorii de stres și sănătatea fizică și psihologică, dar și între stres și angajamentul față de organizație și intenția de schimbare a locului de muncă sunt în acord cu alte concluzii ale cercetărilor publicate în domeniu (Buono & Bowditch, 2003; Cartwright & Cooper, 1993; Cartwright & Hudson, 2000; Fairfield – Sonn, et al., 2002; Ivancevich, Schweiger & Power, 1987)

Deși nu a putut fi demonstrat un efect de moderare al angajamentului față de organizație, rezultatele analizelor de regresie demonstrează clar faptul că această variabilă constituie un predictor important al intenției de schimbare a locului de muncă și al sănătății psihologice, dar nu și al sănătății fizice. Rezultate similare au fost obținute și de Begley & Czajka (1993): în studiul realizat de ei, nu au identificat corelații semnificative între angajamentul față de organizație și acuzele somatice ale participanților la cercetare. Într-o cercetare realizată pe un lot de avocați, Kobasa (1982) a identificat o relație semnificativă între angajament și consecințele stresului, dar nu și între angajament și boală. Prin urmare, în situația unui stres cronic, relația dintre angajamentul față de organizație și consecințele stresului pare să fie una directă și nu de moderare.

Al doilea potențial moderator urmărit de acest studiu a fost acela al angajamentului perceput al organizației față de angajat. Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie sprijină ipoteza referitoare la rolul de moderator al angajamentului perceput al organizației față de angajat, în relația stresori – sănătate fizică și psihologică.

Demonstrarea efectului moderator al percepției angajamentului organizației față de angajat constituie un element important de luat în considerare în planificarea și dezvoltarea strategiilor de implementare a achizițiilor.

Gestionarea acestui proces într-o manieră care să comunice angajaților respect și apreciere din partea organizației, poate contribui la reducerea consecințele negative ale stresului asupra indivizilor, și implicit și asupra organizației. Loialitatea organizației față de membrii săi reprezintă un aspect extrem de sensibil și vulnerabil în condițiile unei achiziții. Schimbările inerente fuziunilor și achizițiilor influențează în mod direct practicile și politicile de distribuire a posturilor și a recompenselor în organizații (Napier, 1989). Modalitatea de luare a deciziilor de distribuire a resurselor organizaționale constituie o oportunitate de învățare și în același timp o acțiune simbolică, ce transmite angajaților faptul că în calitate de membri ai organizației vor fi (sau nu) tratați corect și cu respect. Rezultatele obținute în cadrul acestei cercetări subliniază încă odată importanța acordării atenției factorilor umani implicați în fuziuni și achiziții. Totodată, considerăm că rezultatele sunt optimiste, în sensul că aduc un argument în favoarea faptului că achizițiile nu trebuie neapărat să aibă consecințe distructive asupra sănătății angajaților și a productivității organizaționale, sugerând o modalitate prin care pot fi contracarate sau cel puțin limitate efectele negative ale stresului asociat perioadei de integrare.

Concluzii

Studiul de față și-a propus investigarea principalelor surse de presiune resimțite de angajați în contextul unei achiziții internaționale, precum și testarea efectului de moderare al angajamentului față de organizație, respectiv a angajamentului perceput al organizației față de angajat, în relația dintre sursele de stres și consecințele acestuia asupra sănătății fizice și psihologice a indivizilor implicați.

Rezultatele obținute au pus în evidență experimentarea unui nivel mediu al stresului, rezultatele obținute nefiind semnificativ diferite de cele obținute pe populația generală, un nivel mediu al sănătății fizice și psihologice și un nivel scăzut al angajamentului față de organizație, dar și al angajamentului perceput al organizației față de angajat.

Dintre cele două efecte de moderare testate, doar unul a obținut suport statistic. Rezultatele analizelor de regresie ierarhică nu au sprijinit ipoteza formulată cu privire la rolul de moderator al angajamentului față de

organizație, susținând un efect direct angajamentului asupra sănătății psihologice și a intenției de schimbare a locului de muncă, dar nu și asupra sănătății fizice. Ipoteza referitoare la rolul de moderator al angajamentului perceput al organizației față de angajat a fost susținută de rezultatele obținute, sugerând faptul că impactul diferitelor surse de presiune din organizație asupra sănătății fizice și psihologice a angajaților este atenuat în cazul celor care percep un nivel ridicat de loialitate și dedicare din partea organizației.

Chiar dacă la un nivel mai redus, în comparație cu alte rezultate publicate în literatura de specialitate, cercetarea de față susține că fuziunile și achizițiile sunt evenimente disruptive pentru viața angajaților implicați și duc la creșterea nivelului de stres și incertitudine asociate la rândul lor cu o serie de consecințe disfuncționale (atitudini negative față de muncă și organizație, nivel deficitar al sănătății personale), în cazul în care schimbările nu sunt implementate cu atenție și considerație față de resursele umane din cadrul organizațiilor partenere. În contextul creșterii frecvenței cu care organizațiile se implică în acest tip de tranzacții și în România, considerăm esențială dezvoltarea acestei linii de cercetare și identificarea acelor patternuri specifice contextului social, cultural și economic (Pitariu, 2006).

Rezumat

Fuziunile și achizițiile sunt evenimente corporaționale care au potențialul de a crea un nivel ridicat de stres, cu consecințe la nivel psihologic, comportamental și fizic, ridicând probleme serioase atât asupra funcționării indivizilor, cât și a companiilor în care lucrează aceștia. În contextul intensificării investițiilor străine directe în România sub forma achizițiilor și a lipsei cercetărilor psihologice în domeniul acestui tip de transformări organizaționale, studiul de față și-a propus identificarea principalelor surse de stres întâlnite în contextul unei companii românești, achiziționate de un investitor străin și a efectului de moderare al angajamentului organizațional asupra relației dintre stresori și sănătate. Cercetarea a fost fundamentată pe modelul stresului dezvoltat de Cartwright & Cooper (2002). Rezultatele obținute au evidențiat un nivel moderat al stresului resimțit, dar și al sănătății fizice și psihologice, în schimb au pus în evidență un nivel redus atât al angajamentului față de organizație, cât și al angajamentului perceput al organizației față de angajați. Nu s-a obținut suport pentru rolul de moderator al angajamentului față

de organizație, rezultatele obținute susținând doar un efect direct al acestuia asupra sănătății fizice și psihologice. Analiza de regresie ierarhică a pus în evidență însă efectul moderator al angajamentului perceput al organizației față de angajat, în relația dintre sursele stresului și consecințele acestuia asupra sănătății fizice și psihologice. Considerăm că rezultatele obținute sunt optimiste, sugerând posibilități de management al procesului de integrare într-o manieră care să reducă efectele negative, în general asociate cu aceste schimbări.

Cuvinte cheie: stresul ocupațional, angajament organizațional, moderare, fuziuni și achiziții

Bibliografie

- Applebaum, S.H., Lefrancois, F., Tonna, R. & Shapiro, B.T. (2007). Mergers 101 (part two): training managers for culture, stress and change challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39, 4, 191-200.
- Ashford, S.J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioural Science*, 24, 1, 19-36.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Beehr, T.A. & Newman, J.E. (1978). Job stress, employee health and organizational effectiveness: A fact analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, 3, 477-497.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 552-556.
- Bruckman, J.C. & Peters, S.C. (1987). Mergers and acquisitions: The human equation. *Employment Relations Today*, 14, 55-63.
- Buono, A. F. & Bowditch, J.L. (2003). The human side of mergers and acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work: existing research and issues. *British Journal of Management*, 1, 65-76.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1993a). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46,3, 327-347.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1993b). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7,2, 57-70.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 47-61.
- Cartwright, C. & Cooper, C.L. (1995). Organizational marriage: „hard” versus „soft” issues? *Personnel Review*, 24, 3, 32-42.
- Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances. Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S. & Hudson, S.L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.). *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1-S5.
- Cooper, C.L. & Bramwell, R. (1992). A comparative analysis of occupational stress in managerial and shopfloor workers in the brewing industry. *Work and Stress*, 6, 172-138.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47, 455-471.
- Cunha, R.C.E. & Cooper, C.L. (1998). Privatisation and the human factor. *Journal of Applied Management Studies*, 7, 2, 201-210.
- Davy, J.A., Kinicki, A., Kilroy, J & Scheck, C. (1988). After the merger: dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, November, 57-61.
- Dearborn, M.J. & Hastings, J.E. (1987). Type A personality as a mediator of stress and strain in employed women. *Behavioural medicine*, 13, 50-60.
- Elsass, P.M. & Veiga, J.F. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective. *Human Relations*, 47,4, 431-453.
- Fairfield-Sonn, J.W., Ogilvie, J.R. & DelVecchio, G.A. (2002). Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes. *Journal of Business and Economic Studies*, 8, 2, 1-16.
- Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*, 20, 189-201.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 5, 992-1003.
- Hambrick, D.C. & Canella, A.A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36, 733-762.

- Howard, J.D., Cunningham, D.A. & Rechnitzer, P.A. (1986). Role ambiguity, type A behaviour and job satisfaction: moderating effects on cardiovascular and biochemical responses associated with coronary risk. *Journal of Applied Psychology*, 71, 95-101.
- Irving, P.G. & Coleman, D.F. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity – job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 2, 97-106.
- Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M. & Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 1, 19-35.
- Kaufman, G.M. & Beehr, T.A. (1989). Occupational stressors, individual strains and social support among police officers. *Human Relations*, 42, 185-197.
- Kobasa, S.C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 4, 707-717.
- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 12, 1673-1607.
- Lazarus, R.S., DeLongis, A., Folkman, S., Gruen, R. (1985). *Stress and Adaptational Outcomes. The Problem of Confounded Measures*. *American Psychologist*, 40, 7, 770-779.
- Leong, C.S., Furnham, A. & Cooper, C.L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49, 10, 1345-1363.
- Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failure. *Harvard Business Review*, 84-101.
- Marks, M.L. (1988). The merger syndrome: The human side of corporate combinations. *Journal of Buy Outs and Acquisitions*, January/February, 18023.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness. *Organizational Dynamics*, 21,2, 18-35.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive*, 15, 2, 80-92.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M.A. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26, 3, 271-289.
- Newman, J.M. & Krzystofiak, F.J. (1993). Changes in employee attitude after an acquisition. *Group & Organization Management*, 18, 4, 390-410.
- Panchal, S. & Cartwright, S. (2001). Group differences in post-merger stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 5/6, 424-433.
- Pitariu, H. (2006). Stresul profesional la manageri: corelate ale personalității în contextul situației de tranziție social-economică din România. În I. Berar (Ed.) *Alexandru Roșca. Omul, savantul, creatorul de școală*. București: Editura Academiei Române.
- Pitariu, H.D., Tureanu, V. & Peleașă, C. (2008). *ASSET. A Shortened Stress Evaluation Tool. An organizational screening tool. Adaptat în România de*. Cluj Napoca: Sinapsis.
- PriceWaterhouse Cooper, *Raport de țară*. Accesat la adresa <http://www.pwc.com/ro/eng/ins-sol/survey-rep/MASurveys/MARomaniareport2006ROM.pdf>, în 10.07.2008.
- Reilly, N.P. (1994). Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 397-414.
- Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj Napoca: ASCR.
- Schweiger, D.L. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Schweiger, D.M. & Ivancevich, J.M. (1985). Human resources: the forgotten factor in mergers and acquisitions. *Personnel Administrator*, November, 44.
- Schweiger, J.M., Ivancevich, D.M. & Power, F.R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 1, 19-35.
- Sinetar, F.W. (1981). Mergers, morale and productivity. *Personnel Journal*, November, 863-867.
- Somers, M. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direction and interaction effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 49-58.
- Terry, D.J., Callan, V.J. & Sartori, G. (1996). Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences. *Stress Medicine*, 12, 2, 105-122.