Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 54

Un model integrativ al consecințelor achizițiilor internaționale la nivel individual

Andrea Budean[1]

Abstract

The current study developed and tested a model of the emergence of the attitudes towards organizational change and turnover intentions in the context of a foreign acquisition. Based on a sample of 172 employees surveyed from the acquired organization a fully mediated and a partially mediated model were compared with the second providing the best fit to the data. Job pressure and communication were revealed as antecedents of both procedural justice and trust in management. Occupational stress had a direct influence on attitudes towards acquisition and turnover intentions, while communication influenced those variables indirectly, via the level of trust. An important issue exposed by the model was the importance of the level of trust in management of organizations. Employees need to feel that the organization is preoccupied by themselves and their interests. The behaviour of the management significantly influences employees' perception of the organization that is why companies should pay attention to the way they communicate and implement the changes in the context of acquisitions. The relationships in the model additionally prove that the psychological aspects play a major role in the integration process, by their significant impact on the general attitudes towards change and their consequences on organizational behaviour.

Keywords: attitudes towards acquisition, turnover intention, trust in management, procedural justice, occupational stress, integrative model.

Resumé

La présente étude se propose le développement et le testage d'un model des attitudes vers le changement organisationnel et les intentions de quitter le lieu de travail dans le contexte d'une acquisition internationale. L'analyse des données obtenues d'un lot de 172 employés de la compagnie acquise a permis le testage de deux modèles: un médiat total et l'autre médiat partial, le dernier en convenant meilleur les données. Les sources de pression au lieu de travail et la communication ont démontrés d'être des antécédentes même pour la justice procédurale, mais aussi pour la confiance en management. Le stress occupationnel a démontré une influence directe sur les attitudes vers les acquisitions et les intentions de quitter l'organisation, pendant que la communication a influencé ces variables seulement dans une manière directe, par le biais de la confiance. Un aspect important mis en évidence par le model a été celui du rôle du niveau de confiance en management. Les employés ont besoin de sentir que l'organisation est préoccupée par eux et leurs intéresses. Le comportement du management influence significativement les perceptions des employés en ce qui concerne l'organisation, par conséquence, les compagnies doivent accorder une attention spéciale à la manière dans laquelle communique et implémente les modifications dans le contexte d'une acquisition. Les relations surprises par le model démontrent dans le même temps le fait que les aspects psychologiques jouent un rôle major dans le processus de l'intégration par leurs impact signifiant sur les attitudes générales vis-à-vis du changement et conséquences sur le comportement organisationnel.

Mots clé: attitudes vers les acquisitions, intention de changer le lieu de travail, confiance dans le management supérieur, justice procédurale, stress occupationnel, model intégratif.

[1] Danis Consulting SRL.
Adresa de corespondență: andrea.budean@danis.ro.

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 55

Rezumat

Studiul de față își propune dezvoltarea și testarea unui model al atitudinilor față de schimbarea organizațională și al intențiilor de părăsire a locului de muncă în contextul unei achiziții internaționale. Analiza datelor obținute din partea unui lot de 172 de angajați ai companiei achiziționate a permis testarea a două modele: unul mediat total și unul mediat parțial, cel din urmă potrivind mai bine datele. Sursele de presiune la locul de muncă și comunicarea s-au dovedit a fi antecedente atât pentru justiția procedurală, cât și pentru încrederea în management. Stresul ocupațional a demonstrat o influență directă asupra atitudinilor față de achiziție și asupra intențiilor de părăsire a organizației, în timp ce comunicarea a influențat aceste variabile doar indirect, prin intermediul încrederii. Un aspect important evidențiat de către model a fost acela al rolului nivelului de încredere în management. Angajații au nevoie să simtă că organizația este preocupată de ei și interesele lor. Comportamentul managementului influențează semnificativ percepțiile angajaților asupra organizației, prin urmare, companiile ar trebui să acorde o atenție deosebită felului în care comunică și implementează schimbările în contextul unei achiziții. Relațiile surprinse de model demonstrează totodată faptul că aspectele psihologice joacă un rol major în procesul integrării prin impactul lor semnificativ asupra atitudinilor generale față de schimbare și a consecințelor asupra comportamentului organizațional.

Cuvinte-cheie: atitudini față de achiziție, intenția de schimbare a locului de muncă, încredere în managementul superior, justiție procedurală, stres ocupațional, model integrativ.

Introducere

Statisticile arată că rata eșecului înregistrat de fuziuni și achiziții variază între procente pesimiste, ca și 77% raportate în anumite studii americane și rezultate ceva mai favorabile (50%) menționate în câteva surse din Marea Britanie (British Institute of Management, 1986; apud Cartwright & Cooper, 1995). Din nefericire, cercetările realizate în ultimii 50 de ani asupra fuziunilor și achizițiilor (Cartwright, 2005) nu au reușit să aibă un impact semnificativ asupra rezultatelor acestora. Deși explicațiile de natură economică sau strategică au fost larg utilizate și exploatate, ele rămân în continuare inadecvate în explicarea anumitor consecințe negative, asociate cu acest tip de tranzacții, și anume: rata ridicată a demisiilor voluntare (Cartwright & Cooper, 1994), absenteismul (Davy, Kinicki, Kilroy & Scheck, 1988), comportamentul contraproductiv, sabotajul sau furtul (Sinetar, 1981) și stresul (Cartwright & Cooper, 1993, 1996). Toate acestea au un impact semnificativ asupra performanței organizației nou-formate și se reflectă cât se poate de clar în indicatorii financiari ai acesteia.

Odată cu recunoașterea din ce în ce mai largă a inadecvanței explicațiilor tradiționale oferite pentru eșecul fuziunilor și achizițiilor internaționale, s-a înregistrat o revigorare a interesului pentru aspectele umane ale fenomenului și rolul lor în determinarea rezultatelor fuziunilor (Cartwright & Cooper, 1993). În mod concret, cercetările care au abordat fuziunile și achizițiile din perspectivă psihologică pot fi împărțite în două direcții principale: studii orientate asupra culturii organizaționale (impactul diferențelor culturale asupra resurselor umane și a rezultatelor financiare ale organizației) și studii orientate asupra impactului schimbărilor determinate de achiziții asupra individului.

Cercetarea de față se încadrează în cea de-a doua direcție, urmărind dezvoltarea și testarea unui model al atitudinilor față de achiziție și a intenției de schimbare a locului de muncă, în contextul unei achiziții internaționale.

În prima parte a acestui articol, vom trece în revistă principalele studii care au constituit fundamentarea teoretică a acestei cercetări, iar în a doua parte ne vom focaliza asupra verificării ipotezelor propuse. Ultima parte este dedicată discutării rezultatelor obținute, precum și a concluziilor și implicațiilor practice a acestora.

Reacții individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții

Stresul ocupațional

Fuziunile și achizițiile sunt considerate într-un mod excepțional evenimente organizaționale stresante, datorită faptului că activează simultan

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 56

mai multe categorii de stresori, într-un mod mult mai acut decât orice altă formă de restructurare organizațională (Cartwright & Hudson, 2000). Conform studiilor realizate de Cartwright și Cooper (1994) sursele de stres cel mai frecvent întâlnite în contextul fuziunilor și achizițiilor sunt: pierderea identității odată cu modificarea dimensiunii organizaționale; absența informațiilor și comunicarea inconsistentă și săracă; teama față de posibilitatea pierderii locului de muncă; întreruperea planului de carieră; posibilitatea transferului sau a relocării; reducerea sau pierderea statutului, a puterii și a prestigiului; schimbări la nivelul regulilor, procedurilor și modalităților de raportare; schimbări ale colegilor, șefilor și subordonaților; ambiguitate de rol și la nivelul procedurilor, redundanță și deprecierea vechilor abilități și deprinderi, conflicte culturale și interpersonale, creșterea volumului de muncă.

Anunțul oficial al fuziunii sau achiziției este adesea urmat de refuzul angajaților de a accepta schimbarea, cel mai frecvent întâlnit răspuns în aceste situații fiind acela al negării (Buono & Bowditch, 2003). 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 și Krzystofiak (1993) arată că percepția caracteristicilor postului, satisfacția profesională și siguranța postului înregistrează un declin, chiar și în contextul achizițiilor prietenoase. Schweiger și 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.

Atitudinile față de achiziție

Impactul schimbării organizaționale asupra atitudinilor angajaților a fost abordat într-o serie de studii (ex. Schweiger & DeNisi, 1991). Cercetările indică faptul că atitudinile angajaților sunt asociate cu felul în care indivizii percep sau reacționează la schimbare (Mossholder, Settoon, Armenakis & Harris, 2000). Această concluzie este importantă, deoarece sugerează faptul că atitudinile pozitive față de o anumită schimbare au un efect de susținere a procesului de implementare a acelei inițiative, în timp ce atitudinile negative constituie o formă a rezistenței față de schimbare (Armenakis, Harris & Field, 1999).

Atitudinile angajaților față de schimbare sunt puternic influențate de expectațiile referitoare la consecințele acestui proces. Studiile realizate asupra diferitelor fuziuni și achiziții arată că expectațiile dinaintea combinării rămân de cele mai multe ori neîndeplinite (Goldberg, 1983, apud Buono & Bowditch, 2003). Prin urmare, membrii organizației trec printr-o „vale psihologică", caracterizată de un declin al performanțelor, încetinirea procesului de învățare și insatisfacție cu organizația (Goldberg, 1983 apud Buono & Bowditch, 2003). Așteptările neîmplinite duc la erodarea încrederii în conducere și la reducerea angajamentului, determinând apariția unui sentiment de dezamăgire față de organizație. În cazul în care situația organizațională dinaintea achizițiilor era asociată cu așteptări de nivel înalt, iar așteptările referitoare la viitor sunt reduse, se creează un sentiment puternic al injustiției și inechității, și un sentiment general al înstrăinării angajaților de manageri (Buono & Bowditch, 2003).

Pe baza teoriei echității (Adams, 1965, apud Francis & Barling, 2005), angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind benefice, vor dezvolta un angajament mai puternic față de schimbare, susținând acest efort organizațional. Angajații care percep rezultatele schimbării ca fiind în detrimentul lor, vor reacționa prin sentimente de mânie, dorință de răzbunare și uneori chiar și solicitarea despăgubirii (Greenberg, 1990).

Prin urmare se conturează 3 constructe aflate într-o relație relevantă cu atitudinile față de schimbarea determinată de achizițiile internaționale: încrederea în management, justiția procedurală și comunicarea organizațională. În continuare le vom aborda pe fiecare dintre ele.

Încrederea în management

În studiul de față, încrederea este definită în conformitate cu modelul propus de Mayer, Davis

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 57

și Schoorman (1995), și anume: disponibilitatea unei părți de a se face vulnerabilă față de acțiunile unei alte părți, bazându-se pe așteptarea că cealaltă parte va realiza acțiuni importante pentru cel care acordă încrederea, indiferent de abilitatea acestuia de a monitoriza sau controla cealaltă parte (Mayer et al., 1995). Considerăm că această definiție este adecvată, deoarece rareori (în contextul unei achiziții, sau nu) angajatul obișnuit are la dispoziție mijloacele și oportunitatea de a monitoriza și controla acțiunile conducerii. Pe de altă parte definiția implică faptul că cel care are încredere este dispus să își asume riscul de a se face vulnerabil (Mayer et al., 1995), în special în fața incertitudinilor inerente schimbării. Vulnerabilitatea presupune existența unui potențial semnificativ de pierdere pentru un individ (Zand, 1972).

Această conceptualizare a încrederii a fost aplicată și în contextul fuziunilor și achizițiilor internaționale (Sthal & Sitkin, 2005). Pentru angajații companiei achiziționate unul dintre cele mai mari riscuri are de-a face cu posibilitatea pierderii locului de muncă. În aceste perioade de incertitudine angajații se pot baza doar pe ceea ce le comunică superiorii lor cu privire la statutul și viitorul lor în organizație. În contextul achizițiilor competența managementului este evaluată în raport cu îndeplinirea obiectivelor achiziției sau gestionarea procesului de integrare. Informațiile inconsistente referitoare la reducerile de personal și structura posturilor în organizație influențează semnificativ percepția integrității managementului. Rezistența la schimbare caracteristică achizițiilor întărește temerile referitoare la loialitatea redusă a managementului și la lipsa bunăvoinței.

Antecedente ale încrederii în management

Literatura de specialitate postulează existența unui set de factori care influențează formarea și întreținerea încrederii în management, și anume: experiența directă cu managerul, factorii contextuali și diferențele individuale la nivelul tendinței de a avea încredere în alte persoane. În continuare vom dezvolta acele antecedente relevante pentru cercetarea de față.

O serie de abordări teoretice (de exemplu Tyler & Lind, 1992) susțin că percepția justiției constituie un element critic pentru decizia unei persoane de a se încrede într-o figură de autoritate. În contextul fuziunilor și achizițiilor, percepția justiției organizaționale nu se restrânge doar la felul în care sunt alocate noile roluri sau recompensele, ci este puternic influențată de maniera în care se iau deciziile de încheiere a anumitor contracte de muncă și felul în care este gestionat procesul reducerii de personal (Cartwright & Cooper, 2000). În conformitate cu un număr considerabil de cercetări (Cartwright & Cooper, 2000; Gutknecht & Keys, 1993; Sinetar, 1981) performanța redusă fuziunilor și achizițiilor este explicată prin starea afectivă negativă a angajaților, care este adesea influențată de percepția unui tratament incorect din partea organizației și a liderilor acesteia. Percepțiile angajaților cu privire la justiția sau corectitudinea cu care sunt tratați în raport cu recompensele financiare, oportunitățile de promovare și alte aspecte personale, au consecințe importante pentru funcționarea generală a organizațiilor (Colquit, Conlon, Porter & Wesson, 2001). Tyler și De Cremer (2005) susțin că dacă liderii acționează corect din punct de vedere procedural, sunt percepuți de către subalterni ca fiind mai legitimi și mai competenți, acceptând mult mai ușor schimbarea inițiată de aceștia. Toate aceste concluzii ale cercetărilor susțin faptul că rolul liderilor demni de încredere devine mult mai important în contextul schimbării organizaționale, decât în perioade de stabilitate (Cobb, Folger & Wooten, 1995). Pe măsură ce politicile și procedurile din cadrul organizației se modifică, angajații de la toate nivelele devin dependenți de cei din conducere pentru rezolvarea problemelor, a disputelor și pentru alocarea corectă a resurselor. Aceste roluri simbolice ale liderilor în contextul schimbării organizaționale sunt importante pentru formarea percepțiilor asupra justiției, dar și pentru succesul schimbării (Covin & Kilman, 1990).

Folosind conceptualizarea propusă de Mayer et al. (1995) ca și ghid, studiul de față susține că încrederea în managementul superior este asociată cu percepția justiției procedurale și cu o intenție redusă de părăsire a organizației.

Consecințe ale încrederii în management

Principalele consecințe ale încrederii la care se face referire în literatura de specialitate sunt: asumarea riscului sau cooperarea în condiții de risc (Meyer et al., 1995). Alte studii

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 58

au investigat indicatorii intenționali sau atitudinali ai cooperării: loialitatea și angajamentul față de organizație sau intenția de părăsire a organizației și schimbare a locului de muncă.

În termenii intențiilor și atitudinilor, cercetările susțin că încrederea este asociată pozitiv cu satisfacția cu munca, acceptarea deciziilor manageriale și credibilitatea informației (Dirks & Ferrin, 2001, 2002). Dirks și Ferrin (2001) au identificat 12 studii care indică existența unui efect pozitiv al încrederii în management asupra satisfacției cu diferite aspecte ale muncii (satisfacția cu deciziile, cu superiorul, cu relațiile profesionale, etc.). În schimb nivele reduse ale încrederii sunt asociate cu suspiciune cu privire la corectitudinea sau cantitatea informațiilor primite (Napier, 1989), spre deosebire de nivelele ridicate ale încrederii, care întotdeauna se asociază cu un nivel ridicat al acceptării informațiilor. Rezultate similare au fost obținute și raportate la acceptarea deciziilor și a obiectivelor propuse de superiori (Tyler & Degoey, 1996), evaluarea justiției procedurale (Lind, Tyler & Huo, 1997), percepția schimbărilor organizaționale sau a programelor de schimbare (Rousseau & Tijoriwala, 1999) și percepția riscului. Cercetările arată că încrederea în manager este asociată cu angajamentul față de organizație, loialitate și intenția de părăsire a organizației (Brashear, Boles, Bellenger, & Brooks, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Wong, Ngo, & Wong, 2003). Dirks și Ferrin (2001) au ajuns la concluzia că încrederea funcționează mai degrabă ca un moderator al altor predictori comportamentali, decât ca un predictor în sine. Aryee, Budhwar și Chen (2002) au investigat efectul încrederii în organizație și în manager și au observat că acestea mediază relația dintre justiție și satisfacția cu munca, intenția de schimbare a locului de muncă și angajamentul față de organizație.

O altă consecință a unui nivel redus al încrederii în managementul superior este părăsirea organizației. Pentru că nu vor să își asume riscul de a lucra în organizații conduse de persoane percepute ca insuficient de competente, lipsite de integritate sau care nu își urmăresc decât interesele personale, o parte dintre angajații companiilor care trec prin schimbări decid să își schimbe locul de muncă. În relație cu achizițiile internaționale, Begley și Young (1994) susțin că un nivel ridicat al fluctuației blochează realizarea integrării celor două organizații. În consens cu acest rezultat, analiza realizată de Cannella și Hambrick (1993) pe 96 de achiziții indică faptul că pierderea persoanelor cu funcții de conducere, ca și consecință a achiziției, acționează în detrimentul organizației. Principalele antecedente ale fluctuației de personal sunt: intenția de schimbare a locului de muncă, satisfacția profesională redusă și un nivel redus al angajamentului față de organizație (Tett & Meyer, 1993). Dintre aceste variabile, intenția de schimbare a locului de muncă pare a fi cel mai acurat predictor al părăsirii organizației (Vandenberg & Nelson, 1999). Mai mult, intenția de părăsire a organizației este influențată de schimbarea organizațională. Schweiger și DeNisi (1991) raportează reducerea intenției de a rămâne în organizație, în cazul angajaților care au fost anunțați în mod oficial de o fuziune.

Comunicarea organizațională

Schimbarea organizațională este asociată cu un nivel ridicat al incertitudinii referitoare la viitor (Schweiger & Walsh, 1990), și orice fel de incertitudine este exacerbată, dacă prima sursă de informații este reprezentată de zvonuri informale (Rentsch & Schneider, 1991) și nu de persoane competente din conducerea organizației. Comunicarea nedistorsionată este afectată negativ în perioadele în care organizația trece prin schimbări majore, dacă nu există un nivel ridicat al încrederii. Cu toate că în perioade de criză, solicitările referitoare la informare cresc (Kiesler & Sproull, 1982), comunicarea ascendentă este de cele mai multe ori afectată. Apare adesea situația netransmiterii informațiilor, sau a transmiterii lor în mod distorsionat, datorită fricii care se instalează la nivelele inferioare ale organizației (Pauchant & Mitroff, 1992). Atât rezultatele experimentale (Zand, 1972), cât și cele culese din organizații susțin că încrederea în management facilitează comunicarea nedistorsionată.

Deși există studii care susțin existența unei relații directe între comunicare și acceptarea schimbării, altele susțin că efectele pozitive ale comunicării asupra acceptării schimbării și atenuării intenției de schimbare a locului de

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 59

muncă sunt mediate de percepția corectitudini (Daly & Geyer, 1994). Prin urmare, comunicarea unor informații corecte prezice pozitiv percepția justiției, care la rândul ei atenuează rezistența. Datorită faptului că justiția procedurală este relaționată cu evaluarea corectitudinii procesului care stă la baza luării deciziilor, aceasta poate duce și la inferențe referitoare la corectitudinea decidenților (Daly, 1995).

Alte cercetări consideră că este incorect să tratăm comunicarea deschisă ca o soluție panaceu pentru rezultatele pozitive ale unui proces de schimbare. Datorită faptului că importanța comunicării este diferită pentru diferite grupuri de membri ai organizației, adesea cei care ocupă poziții mai apropiate de centrul de control au nevoie de mai multe informații decât cei de la periferie (Hogan & Overmeyer-Day, 1994). Rezultatul unor investigări realizate asupra unor fuziuni merg până acolo încât susțin existența unei relații negative între comunicarea deschisă și nivelul de integrare organizațională atins. Aceste studii susțin că în cazul unei integrări profunde, în contextul unor schimbări ample, cum este cazul multor fuziuni, nivelul anxietății și incertitudinii resimțit de către angajați este foarte ridicat. În aceste condiții, un nivel ridicat al diseminării informațiilor accentuează atitudinile indezirabile, în loc să le atenueze (Hogan & Overmeyer-Day, 1994).

Aceste contradicții ridică întrebarea dacă rezultatele obținute sunt influențate de calitatea cercetărilor sau variază în funcție de tipul schimbării studiate. Eficiența comunicării ar putea fi diferită în cazul schimbărilor de amploare, comparativ cu schimbările de dimensiuni reduse, în achiziții versus reduceri de personal, sau în funcție de conținutul mesajelor transmise.

Obiectivul cercetării

Rezultatele studiilor sintetizate mai sus arată în mod clar că fuziunile și achizițiile implică solicitări multiple de adaptare la o serie de schimbări organizaționale, într-o perioadă relativ scurtă de timp. Analiza literaturii psihologice scrise asupra schimbărilor organizaționale specifice achizițiilor internațională evidențiază focalizarea cercetătorilor pe diferite variabile: *comunicare* (Schweiger & DeNisi, 1991); *stres, anxietate* (Schweiger & DeNisi, 1991; Cartwright & Cooper, 1993), *incertitudine, insecuritate, teamă, ambiguitate, neîncredere* (Buono & Bowditch, 2003); a*ngajament organizațional, satisfacție profesională* (Cartwright & Cooper, 1993). Acestea sunt abordate însă separat, fără a exista prea multe inițiative de integrare a rezultatelor acestor cercetări. Datorită interrelaționărilor numeroase și complexe dintre variabilele care descriu principalele reacții individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții, considerăm justificată și importantă investigarea unui model integrator al acestora. Ne propunem investigarea relațiilor dintre stresul generat de achiziția internațională, comunicarea organizațională, percepția justiției procedurale, încrederea în managementul superior, atitudinile față de achiziție și intenția de schimbare a locului de muncă, în cadrul unui model unificator.

Ipotezele cercetării

Pe baza literaturii de specialitate sumarizate la începutul acestui articol, formulăm următoarele ipoteze de cercetare:

H1: *Un nivel ridicat al stresul ocupațional este asociat cu un nivel redus al percepției justiției procedurale, în contextul schimbării organizaționale.*

H2a: *Percepția justiției procedurale este asociată cu atitudini pozitive față de achiziție.*

H2b: *Percepția justiției procedurale este asociată negativ cu intenția de schimbare a locului de muncă.*

H3: *Un nivel ridicat al percepției justiției procedurale este asociat cu un nivel ridicat al încrederii în management.*

H4a: *Încrederea în managementul superior este asociată cu atitudini pozitive față de achiziție.*

H4b: *Încrederea în managementul superior este asociată negativ cu intenția de schimbare a locului de muncă.*

H5: *Încrederea în management este un predictor mai bun al acestor consecințe atitudinale, decât justiția procedurală.*

H6a: *Comunicarea organizațională este asociată pozitiv și semnificativ statistic cu percepția justiției procedurale.*

H6b: *Comunicarea organizațională este asociată pozitiv și semnificativ statistic cu încrederea în managementul superior.*

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 60

Metodologie

Participanți

Datele care stau la baza acestui studiu au fost culese de la un eșantion de 172 de angajați ai unei companii românești, care a fost achiziționată de un fond de investiții străin. Toți participanții la studiu (62,5% bărbați și 37,5% femei) au fost angajați în organizație înainte de vânzarea companiei.

Participanții provin din toate departamentele organizației și de la toate nivelele ocupaționale. Structura participanților în funcție de nivelurile ierarhice din organizație este următoarea: 8,3% ocupă poziții de management, 19,4% dețin ocupații profesionale, 10,2% tehnice, 4,6% administrative, 25% calificate, 6,1% vânzări, 9,3% tehnologice și 15,7% ocupații de bază.

Instrumente

Încrederea în managementul superior a fost evaluată prin Chestionarul de evaluare a încrederii în managementul superior (Mayer & Davis, 1999), care cuprinde trei scale, corespunzătoare celor trei caracteristici ale unui caracter demn de încredere: scala de percepție a competenței managementului superior (ex. *Am foarte mare încredere în abilitățile managementului superior*; α = .89), scala de percepție a caracterului binevoitor al managementului superior (ex. *Managementul superior face tot ce-i stă în putere să îmi ofere sprijinul când am nevoie*; α = .82) și scala de percepție a integrității managementului superior (ex. *Niciodată nu am fost nevoit să mă întreb dacă conducerea își va ține promisiunile sau nu*; α = .74); o scală globală de încredere în managementul superior (ex. *Aș lăsa bucuros conducerii preluarea controlului asupra viitorului meu în această companie*; α = .89); o scală de evaluare a tendinței generale spre încredere și o scală suplimentară, pentru evaluarea percepției corectitudinii sistemului de evaluare a performanțelor profesionale. Ultimele două scale ale chestionarului nu au fost administrate în cadrul acestui studiu, motiv pentru care nu am oferit nici exemple de itemi. Scalele administrate însumează 21 de itemi, la care se poate răspunde pe o scală Likert de la 1 al 5 (dezacord total, acord total).

Pentru măsurarea *atitudinilor față de achiziție*, am formulat un set de 3 itemi (α = .71) pe baza celor utilizați de Buono, Bowditch și Lewis (1985) și Buono și Bowditch (1989) în evaluarea reacțiilor angajaților, în urma fuziunilor și achizițiilor. Modalitatea de răspuns la itemi (ex. *Consider că achiziția a reprezentat un pas strategic necesar și benefic pentru companie*.) este o scala Likert în 5 puncte.

Comunicarea a fost investigată prin intermediul a 4 itemi (α = .93) formulați pe baza prescripțiilor furnizate de Schweiger și DeNisi (1991). Itemii vizează atât percepția comunicării dinspre conducere înspre angajați (ex. *Am primit informații adecvate cu privire la investitorii străini*), cât și dinspre angajați înspre conducere (ex. *Majoritatea angajaților se tem să își exprime deschis părerea cu privire la achiziție*).

Justiția procedurală a fost investigată prin intermediul scalei dezvoltate de Mansour-Cole și Scott (1998). Am optat pentru folosirea acestui instrument, deoarece investighează corectitudinea procedurilor folosite în contextul restructurarii organizaționale și a reducerilor de personal. Cei 14 itemi ai scalei vizeaza atât justiția procedurală, cat și justitia interactivă. În acest studiu, am aplicat doar itemii (α = .77) referitori la justiția procedurala (ex. *În luarea deciziilor referitoare la schimbarea anumitor posturi de muncă sau chiar concedieri, angajații au fost tratați cu respect și demnitate*.).

Pentru estimarea nivelului de stres am folosit instrumental *ASSET – A Shortened Stress Evaluation Tool* (Cartwright & Cooper, 2002). ASSET este alcătuit din patru secțiuni, care investighează percepția surselor de presiune la locul de muncă (ex. *Organizația își schimbă constant procedurile, stilul de muncă, doar de dragul schimbării*) și efectele stresului la locul de muncă: atitudinea față de organizație, sănătatea fizică și sănătatea psihologică. Instrumentul conține și un supliment care strânge exclusiv date demografice. Valorile coeficientului Alpha Cronbach pentru scalele ASSET variază între α = .63, pentru scala de Resurse și comunicare și α = .87 pentru scala de Sănătate psihologică.

Intenția de schimbare a locului de muncă, a fost evaluată printr-un singur item, cu variante multiple de răspuns, inclus în chestionarul de date demografice din componența ASSET.

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 61

Tabelul 1. Rezumatul statistic al scalelor și intercorelații (N = 172)

Scala		Media	A.S.	Coef. Alpha	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Atitudini generale față de achiziție		3.62	.82	.71	1								
(2) Comunicare		2.71	1.05	.93	.23**	1							
(3) Justiție procedurală		3.05	1.05	.77	.37**	.54**	1						
Încredere	(4) Competența	3.63	.86	.89	.47**	.51**	.55**	1					
	(5) Bunăvoința	3.04	.90	.82	.30**	.58**	.56**	.40**	1				
	(6) Integritatea	3.25	.76	.74	.33**	.46**	.49**	.62**	.34**	1			
	(7) Încrederea	2.96	.69	.89	.25**	.17**	.58**	.41**	.17*	.21**	1		
	(8)Stres	13.46	3.82	.91	-.33**	-.10	-.16*	-.28**	-.10	-.30**	-.19*	1	
ASSET	(9) Intenția de schimbare a locului de muncă	1.89	.98	-	-.37**	-.23**	-.23**	-.40**	-.20**	-.45**	-.27**	.45**	1

Procedura

Completarea chestionarelor s-a derulat pe parcursul a 4 zile, în serii de câte 15-20 de participanți, la sediul companiei, sub supravegherea unui psiholog.

Rezultate

Informațiile legate de indicatorii statistici de start, consistența internă a scalelor utilizate în cadrul acestei cercetări și intercorelații sunt prezentate în Tabelul 1.

Stresul ocupațional este asociat semnificativ (r=-.16, p<.05) cu percepția justiției procedurale, acest rezultat furnizând suport statistic pentru ipoteza 1. Justiția procedurală corelează semnificativ (r=.37, p<.001) cu atitudinile generale față de achiziție și cu intenția de schimbare a locului de muncă (r=-.23, p<.001), aceste rezultate susținând empiric ipotezele 2a și 2b. Coeficienții de corelație obținuți între scalele care măsoară componentele încrederii și percepția justiției procedurale sunt pozitivi și semnificativi statistic. Astfel percepția justiției procedurale este asociată cu caracterul competent al managementului superior (r=.55, p<.001), caracterul binevoitor al managementului superior (r=.56, p<.001), caracterul integru al managementului superior (r=.49, p<.001) și cu scorul obținut la scala totală de încredere (r=.58, p<001), oferind suport empiric pentru ipoteza 3. Valorile coeficientului de corelație pentru scalele de încredere în managementul superior: competența (r=.47, p<.001), bunăvoința (r=.30, p<.001), integritatea (r=.33, p<.001) și atitudinile generale față de achiziție sunt pozitive, furnizând suport empiric pentru ipoteza 4a, în timp ce între încredere și schimbarea locului de muncă toți coeficienții de corelație sunt negativi. Cea mai puternică asociere apare între percepția lipsei de integritate a managerului și intenția de schimbare a locului de muncă (r=-.45, p<.001). Aceste rezultate susțin ipoteza 4b. Comunicarea corelează pozitiv cu justiția procedurală (r=.54, p<.001) și cu toate componentele scalei de încredere, aceste rezultate susținând ipotezele 6 a și b. Dintre scalele de încredere, cea mai puternică asociere este între comunicare și percepția caracterului binevoitor al managerului (r=.58, p<.001).

Pentru a testa ipoteza 5, am apelat la analiza de regresie ierarhică, în primul pas controlând influența justiției procedurale, pentru a vedea în ce măsură încrederea în management este un predictor mai bun al atitudinilor generale față de achiziției și al intenției de schimbare a locului de muncă, decât percepția justiției. Rezultatele obținute sunt prezentate în Tabelul 2

Rezultatele obținute în urma analizelor de regresie indică o îmbunătățire semnificativă a modelului predictiv în urma introducerii încrederii, pe lângă variabila controlată – justiția procedurală. Astfel ΔR^2= .12, p < .00l, pentru Atitudinile față de achiziție și ΔR^2= .19, p < .00l pentru Intenția de schimbare a locului de muncă. Cel mai puternic predictor în cazul Atitudinii față de achiziție este Competența managerului (β = .34, p < .00l), iar în cazul intenției de schimbare a locului de muncă Bunăvoința managerului (β = .27, p < .00l).

Rezultatele analizelor de regresie evidențiază un efect total de mediere pentru toate relațiile testate, încrederea constituind mecanismul

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 62

Tabelul 2. Rezumatul analizei de regresie

	Atitudini față de achiziție		Intenția de schimbare a locului de muncă	
	β	Corelație semiparțială	b	Corelație semiparțială
Justiție procedurală	16	.14	.08	.07
Competența managerului	34**	.25	-.08	-.06
Caracterul binevoitor	-.10	-.07	-.27**	-.20
Integritatea managerului	.09	.07	-.19	-.14
Încrederea	.11	.11	-.13	-.14
F	5.51**		8.81**	
R^2	252		252	
R^2 Ajustat	224		224	

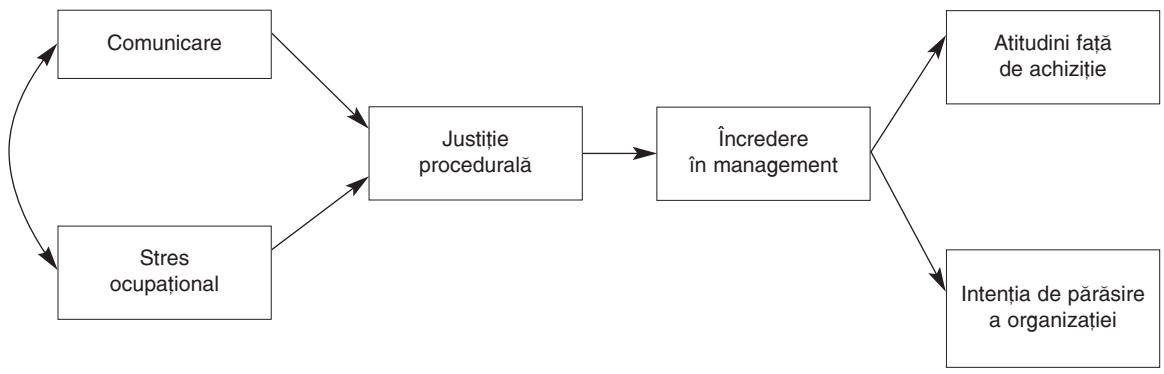
* Rezultatele sunt semnificative la p < .01.
** Rezultatele sun semnificative p < .001.

prin care justiția procedurală influențează atitudinile angajaților, în contextul implementării schimbării. Datele furnizează suport statistic pentru toate ipotezele formulate. Aceste rezultate demonstrează și susțin empiric importanța încrederii în management în contextul schimbării organizaționale și în modelarea atitudinilor angajaților și a intenției acestora de schimbare a locului de muncă. Dezvoltarea încrederii în managementul superior poate reduce impactul negativ al diferitelor decizii organizaționale, în contextul unei schimbări profunde, cum este cea determinată de achiziție. Dezvoltarea și întreținerea încrederii poate reduce și implicațiile negative ale schimbărilor asupra angajamentului față de organizație și controlarea ratei fluctuației de personal.

Bazându-ne pe premisele teoretice sintetizate la începutul acestui articol, dar și pe rezultatele obținute prezentate anterior, am dezvoltat și testat două modele ale reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziunile și achizițiile internaționale: un model mediat total și un model mediat parțial. Modelul medierii totale este prezentat în Figura 1.

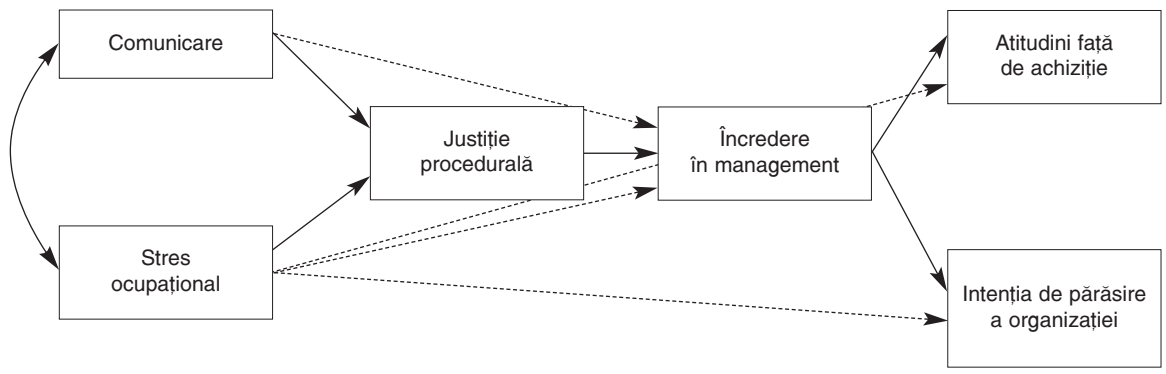
Modelul de față pornește de la premisa că lipsa explicațiilor referitoare la schimbare vor fi considerate de către angajați ca și incorecte și vor favoriza apariția neîncrederii și a resentimentelor față de decizia de schimbare. În același timp, ne așteptăm ca o strategie de comunicare deschisă să fie asociată pozitiv cu acceptarea schimbării și dezvoltarea încrederii, această relație fiind complet mediată de percepția justiției procedurale. La nivelul încrederii, ne așteptăm să observăm consecințele directe ale acesteia asupra atitudinilor generale față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă.

Figura 1. Un model mediat total al dezvoltării atitudinilor față de achiziție și intenției de părăsire a organizației



Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 63

Figura 2. Un model mediat parțial al dezvoltării atitudinilor față de achiziție și intenției de părăsire a organizației



Pentru evaluarea potrivirii modelului teoretic și pentru obținerea parametrilor estimați am apelat la metoda ecuațiilor structurale. Obținerea unui nivel acceptabil de potrivire pentru un model propus nu oferă însă nici o garanție că acesta este cel mai bun model. Cel mai puternic test al unui model propus este identificarea și testarea modelelor concurente (Little, Card, Bovaird, Preacher, & Candall, 2007). În consecință, ne-am întors la literatura de specialitate, pentru a dezvolta un model alternativ. Cea mai mare parte a scrierilor asupra reacțiilor individuale la schimbările determinate de fuziuni și achiziții susțin un efect direct al comunicării și stresului ocupațional asupra rezistenței la schimbare, și nu o abordare orientată spre proces. De exemplu, Mayer et al., (1995) susțin că credibilitatea și conținutul mesajului comunicat vor determina formarea atitudinilor față de schimbare și a încrederii. Studiile care au verificat doar efectele directe au arătat că stresul determinat de insecuritatea postului de muncă prezice neîncrederea în management (O'quin & Lotempio, 1998). Studiile realizate în organizații aflate în procesul unor schimbări majore și reduceri de personal, arată că stresul asociat cu aceste schimbări și insecuritatea postului, influențează semnificativ percepția procedurilor pe baza cărora se iau aceste decizii ca fiind incorecte (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies, 1994; Mishra, 1996) Cohen-Carash & Spector (2001) susțin că percepția alocării resurselor organizaționale pe baza unor proceduri incorecte duce la dezvoltarea atitudinilor negative față de organizație, iar Konovsky și Brockner (1993) susțin că resentimentele care apar în contextul schimbărilor și reducerilor de personal percepute ca injuste sunt adesea direcționate către manageri. Daly și Geyer (1994) susțin că percepțiile indivizilor cu privire la felul în care conducerea organizației justifică (modalitatea și conținutul comunicării) procesul de relocare a unor angajați sunt asociate cu intenția de a rămâne în organizație, iar această relație este mediată de percepția justiției procedurală.

Coroborând aceste rezultate, ne așteptăm să obținem atât un efect direct al stresului asupra justiției procedurale, încrederii în management și atitudinilor față de achiziție, respectiv a intenției de schimbare a locului de muncă, cât surprinderea unui efect indirect al presiunii determinate de schimbările organizaționale asupra atitudinilor față de organizație și achiziție, prin intermediul percepției corectitudinii procesului de implementare a acestor schimbări. Totodată, în acord cu aceste rezultate, am propus un model mediat parțial (Modelul 2, Figura 2.) în care comunicarea stresul ocupațional prezic atitudinile față de achiziție și încrederea atât direct, cât și indirect, prin intermediul justiției procedurale. Modelul 1 se află astfel în relație de cuib cu Modelul 2.

Testul Chi pătrat (χ^2) a fost utilizat pentru determinarea măsurii în care relațiile suplimentare din Modelul al doilea asigură o potrivire mai bună decât Modelul 1. La fel de importantă este evaluarea rezultatelor specifice obținute pentru fiecare model în parte. În studiul de față au fost examinați cei mai importanți indicatori ai potrivirii, agreați prin consens academic (Sava, 2004). S-au evaluat două categorii

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 64

de indicatori: (a) indicatori de potrivire absoluți și (b) indicatori de potrivire incrementali.

Estimarea modelului

Verificarea modelului propus s-a realizat prin intermediul analizei de cale, cu ajutorul programului Amos 16.0. Indicatorii absoluți de potrivire sunt prezentați în Tabelul 3.

Rezultatele obținute pentru modelul original reflectă o nepotrivire (χ^2 = 64.82, p<.000) între matricea de covarianță a datelor brute și matricea obținută pe baza legăturilor specificate în model. Nepotrivirea dintre model și date este susținută și de valoarea indicatorilor absoluți. RMR = 3.28, o valoare care depășește cu mult pragul de .10, considerat a fi indicatorul unui model bun (Sava, 2004), ceea ce înseamnă că modelul nu explică bine evoluția datelor. Indicatorii GFI = .842 și AGFI = .631 nu ating pragul minim de .85, considerat ca nivel dezirabil pentru a considera modelul testat bun (Sava, 2004).

În afara indicatorilor absoluți, au fost calculați indicatorii de comparare a modelelor, rezultatele fiind prezentate în Tabelul 4.

Analiza indicatorilor de comparație pentru primul model testat (NFI = .71, RFI = .51, IFI = .74, CFI = .73) nu ating pragul de .85 sau.90 considerat necesar pentru indicarea unui nivel rezonabil de potrivire (Sava, 2004).

Respecificarea modelului pe baza literatura de specialitate și a sugestiilor statistice a implicat includerea unor relații suplimentare în model. Astfel, s-au luat în considerare efectele directe al comunicării asupra încrederii și a stresului ocupațional asupra atitudinilor față de achiziție și a intenției de părăsire a organizației. Retestarea modelului a dus la obținerea unor indicatori care susțin o mai bună potrivire a datelor. De această dată valoarea lui χ^2 = 10.251 s-a redus, diferența dintre matricea de covarianță a datelor brute și cea obținută pe baza legăturilor specificate de model fiind nesemnificativă (p<.068). Acest rezultat este confirmat și de valorile indicatorilor absoluți, care susțin faptul că modelul mediat parțial este bun. Valoarea RMR = .037, indicând faptul că modelul reproduce bine evoluția datelor; RMSEA = .097, încadrându-se în limitele intervalului de încredere de 90 % [.000 – .182]; GFI = .972 și AGFI = .884, ambele depășind pragul minim de .85 considerat acceptabil (Sava, 2004).

Analiza valorilor obținute pentru indicatorii de comparație reflectă obținerea unor rezultate peste .90 pentru trei dintre aceștia (NFI = .954, IFI = .976, CFI = .975) și un rezultat peste .85 pentru RFI (.862), ceea ce susțin faptul că modelul mediat parțial este bun. Compararea valorilor obținute pentru coeficienții de potrivire în cazul modelului mediat total cu cei obținuți pentru modelul mediat parțial reflectă o îmbunătățire a notabilă a acestora în urma respecificării modelului.

Rezultatele obținute pentru ambele categorii de indicatori calculați: absoluți și de comparație, susțin că majoritatea relațiilor directe dintre comunicare, stres, justiție și și încredere sunt componente necesare ale modelului. Modelul și coeficienții analizei de cale standardizați sunt prezentați în Figura 3.

Tabelul 3. Valorile principalilor indicatori absoluți pentru cele două modele testate

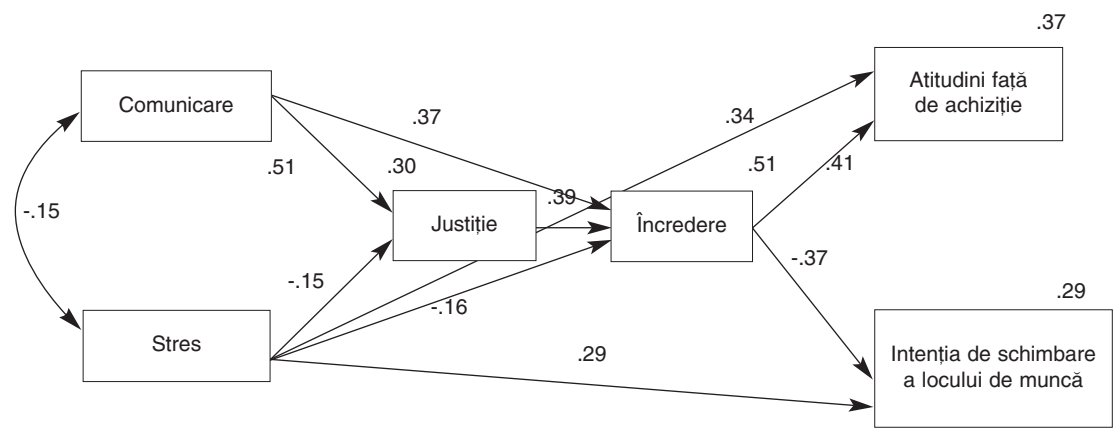
Modelul testat	χ^2	df	p	RMR	RMSEA	GFI	AGFI
1. Mediere totală	64,82	9	.000	3.28	.235 [.18 - .29]	.842	631
2 Mediere parțială	10,251	5	.068	.037	.097 [.00 - .18]	.972	.884

Tabelul 4. Valorile principalilor indicatori de comparație a simplității modelelor testate

Modelul testat	NFI	RFI	IFI	CFI
1. Mediere totală	.710	.517	.740	.732
2. Mediere parțială	.954	.862	.976	.975

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 65

Figura 3. Modelul integrativ (2) mediat parțial și coeficienții de cale



Estimarea parametrilor

Rezultatele obținute susțin faptul că percepția justiției procedurale este prezisă direct de nivelul presiunii de la locul de muncă (β=-.15, p<.001) și de adecvanța comunicării (β=-.51, p<.001). Încrederea este prezisă direct de stresul ocupațional (β=-.16, p<.001), comunicare (β=.37, p<.001) și justiție (β=.39, p<.001) și indirect, atât de către stresul ocupațional prin intermediul justiției (β=-.05, p<.001), cât și de comunicare mediată de justiție (β=.19, p<.001). Atitudinile față de achiziție sunt prezise direct de nivelul stresului ocupațional (β=-.34, p<.001) și indirect prin intermediul încrederii în managementul superior (β=-.08, p<.001). Efectul direct la încrederii asupra atidinilor față de achiziție este de β=.42, p<.001. Intenția de schimbare a locului de muncă este prezisă direct de nivelul stresului ocupațional (β=.29, p<.001) și al încrederii (β=-.37, p<.001) și indirect prin medierea încredere asupra stresului ocupațional (β=.08, p<.001), comunicării (β=-.20, p<.001) și justiției (β=-.14, p<.001).

Modelul explică 30% din varianța justiției procedurale, 50% din varianța încrederii, 29,1% din varianța intenției de părăsire a organizației și 37,4% din varianța atitudinilor față de achiziție.

Discuții

Obiectivul principal al acestui studiu a fost dezvoltarea și testarea unui model care să explice reacțiile individuale și rolul acestora în formarea atitudinilor față de schimbare și a intenției de schimbare a locului de muncă, în contextul unei achiziții internaționale. Rezultatele studiului au identificat comunicarea referitoare la procesul și implicațiile schimbării și nivelul general de stres ocupațional ca antecedente ale justiției procedurale, justiția procedurală ca antecedent al încrederii în management, iar încrederea în management ca antecedent pentru atitudinile generale față de achiziție și intenția de părăsire a organizației. Comunicarea are un efect direct și asupra încrederii în management, iar stresul ocupațional asupra încrederii în management, atitudinilor generale față de achiziție și asupra intenției de schimbare a locului de muncă. În afara acestor relații directe, modelul evidențiază o serie de efecte indirecte, prin intermediul justiției procedurale.

Rezultatul conform căruia comunicarea are un efect direct asupra percepției justiției și încrederii este în concordanță cu studiile care susțin capacitatea comunicării de a crește credibilitatea managementului (Mayer et al., 1995). În absența încrederii în conducere, în competența, bunăvoința și integritatea managerilor care au puterea de a lua decizii de personal, angajații își formează atitudini negative față de achiziție și schimbările determinate de aceasta. Dacă managementul este dispus să fie transparent în deciziile și acțiunile sale, șansele ca angajații să fie deschiși la schimbările și inițiativele propuse sunt mult mai mari (Armenakis, Harris, & Mossholder 1993; Young & Post, 1993). Relația directă dintre comunicare și încredere este susținută și de cercetări anterioare care arată că atitudinile favorabile față de inovație și înțelegerea inovației explică în mare măsură

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 66

felul în care angajații reacționează la aceste schimbări organizaționale (Lewis & Siebold, 1996). Odată ce mesajele comunicate reușesc să transmită o justificare mulțumitoare pentru angajați, să sublinieze îmbunătățirile aduse de schimbare și să clarifice impactul schimbării asupra angajatului (Young & Post, 1993), angajații vor înțelege necesitatea schimbării și vor renunța la reluctanța care s-ar putea naște din teamă sau din lipsa unei înțelegeri a schimbării.

Teoria justiției procedurale (Chan și Mauborgne, 1993; Konovsky, 2000; Korsgaard, Schweiger & Sapienza, 1995) susține că maniera în care este structurat și realizat procesul schimbării va influența atitudinile față de schimbare; relația dintre procesul schimbări și atitudinile față de aceasta fiind mediată de percepția justiției.

Consecințele atitudinale ale schimbăii sunt asociate cu o gamă largă de comportamente care reflectă evaluarea globală a schimbării. Ajzen (2001) arată că atitudinile sunt relativ stabile în timp, rezistente la persuasiune și reprezintă predictori puternici ai comportamentului. Atitudinile pozitive față de schimbare sunt asociate cu comportamentul civic (Organ, 1990) în special în domeniile relaționate cu implementarea schimbării. La nivel organizațional aceste comportamente sunt asociate cu viteza și succesul implementării (Dooley, Fryxell, & Judge, 2000). În ciuda beneficiilor importante ale atitudinilor pozitive față de schimbare, literatura de specialitate susține că cele negative reprezintă norma (Dent & Goldberg, 1999). Atitudinile negative față de schimbare sunt asociate cu comportamente ca și exprimarea puternică a unor puncte diferite, ridiculizarea schimbării, a procesului și a premiselor sale, sabotarea. În timpul perioadelor de schimbare organizațională, angajații își reevaluează rolul în organizație, își reexaminează contractul psihologic și înțeleg organizația în termenii semnificației relaționale pe care o reprezintă pentru ei (ex. loialitatea și suportul pe care îl simt față de organizație). În cazul în care percep că contractul psihologic nu a fost respectat, angajații se vor retrage din relația pe care o au cu organizația (devin neîncrezători) și nu mai sunt devotați binelui organizației (apare rezistența atitudinală) (Shore & Tetrick, 1994). Aceste atitudini sunt cel mai adesea antecedente ale cognițiilor asociate cu detașarea și neimplicarea organizațională (Davy, Kinicki, & Scheck, 1997). Conform ipotezelor, încrederea prezice atitudinile față de achiziție și intenția de părăsire a organizației. În absența încrederii în managementul superior, vor apărea atât formele psihologice, cât și cele reale, fizice ale neimplicării și părăsirii organizației (Shore & Tetrick, 1994). .

Odată ce încrederea și legătura afectivă dintre individ și management, respectiv organizație, a fost afectată, scad semnificativ motivele care până atunci determinau rămânerea în organizație. McEvoy și Cascio (1987) susțin că deși s-ar putea să nu existe nici o relație între performanță și fluctuație, înainte de decizia de părăsire a organizației, odată ce angajații părăsesc organizația, performanța acesteia înregistrează un declin. Cercetările anterioare susțin că primii care părăsesc organizația sunt angajații cu performanțe reduse (McEvoy & Cascio, 1987). Dar dacă aceștia nu părăsesc organizația imediat (ex. pentru că nu au alte opțiuni), rămânerea lor în organizație nu contribuie la creșterea performanțelor acesteia. Dimpotrivă, pentru că nonperformerii sunt în general mai nemulțumiți de posturile lor de muncă și de management, se tem mai tare de schimbări care le-ar putea amenința locul de muncă sau care ar putea crește cerințele postului. În consecință vor manifesta opoziție puternică față de schimbare și vor fi mai puțin receptivi la inițiativele anagementului (ex.lipsa încrederii în conducere).

Concluzii

Studiul de față și-a propus integrarea rezultatelor obținute în cadrul cercetărilor care intră în componența acestei lucrări și testarea unui model integrativ al dezvoltării atitudinilor față de schimbarea organizațională asociată achiziției internaționale și a intenției de părăsire a organizației. Rezultatele obținute identifică presiunea la locul de muncă și adecvanța comunicării ca antecedente ale percepției justiției procedurale, dar și ale încrederii în managementul superior. Stresul ocupațional are o influență directă asupra atitudinilor față de achiziției și a intenției de a părăsi organizația, în timp ce efectul comunicării asupra acestor două consecințe

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 67

se realizează doar prin medierea încrederii în management și medierea distală a justiției procedurale. Comunicarea și stresul ocupațional prezic încrederea atât direct, cât și indirect, prin intermesdiul justiției procedurale.

Limite ale studiului

Relațiile obținute în acest studiu sunt convergente cu o serie de rezultate publicate în literatura de specialitate, ceea ce întărește încrederea noastră în datele prezentate. Totuși, rezultatele ar trebui interpretate cu prudență, datorită faptului că modelul a fost testat pe date culese dintr-o singură organizație, care a fost achiziționată de un fond de investiții străin. Schimbările și procesul post-achiziție la care este supusă o organizație cumpărată de un fond de investiții ar putea diferi de felul în care are loc integrarea post-achiziție în cazul în care cumpărător este tot o societate comercială. Prin urmare generalizabilitatea rezultatelor este limitată. O altă limită a studiului este dată de faptul că datele au fost culese într-un singur moment, post-achiziție, fără a avea informații cantitative cu privire la situația dinaintea achiziției, care să permită realizarea de comparații și controlarea efectului achiziției asupra rezultatelor obținute. În ciuda acestor limite, studiul de față oferă o perspectivă nouă, mai optimistă asupra procesului de integrare post-achiziție, conturând câteva aplicații practice, concrete.

Implicații practice

Studiile de caz publicate cu privire la organizații care au trecut prin experiența unei fuziuni sau achiziții (Buono & Bowditch, 2003; Marks & Mirvis, 1992) arată că schimbările de o asemenea amploare sunt foarte solicitante pentru angajați și au adesea consecințe negative. Rezultatele obținute în studiul de față demonstrează însă că nu este obligatoriu ca schimbările determinate de o achiziție internațională să determine apariția unor atitudini negative față de acest eveniment organizațional sau să determine oamenii să părăsească organizația, în condițiile respectării anumitor recomandări, care pot fi extrase din rezultatele obținute. În continuare vom puncta câteva dintre cele mai relevante concluzii pentru practicienii implicați în gestionarea proceselor de integrare a achizițiilor internaționale.

Unul dintre predictorii identificați în cadrul acestui model este comunicarea: angajații au nevoie să fie informați cu privire la schimbările majore care urmează să fie implementate (termenii combinării organizaționale, noua echipă de conducere, noua politică de personal etc.) și planificarea în timp a acestora (Schweiger & DeNisi, 1991). În afară de furnizarea de informații, este foarte importantă crearea unui cadru în care angajații organizațiilor aflate în proces de integrare să aibă posibilitatea de a adresa întrebări, a discuta aspectele care îi neliniștesc și a primi răspunsuri.

În perioade de schimbari organizaționale majore, angajații se pot simți foarte ușor demoralizați și înstrăinați, confruntându-se cu sentimentul pierderii identității sociale (Cartwright & Cooper, 1993, 1994). Pentru a crește încrederea angajaților, dar și pentru a-i implica în efortul schimbării, este foarte importantă urmărirea regulată a atmosferei din organizații, atât prin conversații, cât și prin administrarea unor chestionare. Aceste metode pot ajuta la identificarea timpurie a posibilelor probleme, ceea ce poate duce la adresarea lor rapidă și eficientă.

Un alt aspect important surprins prin intermediul acestui model este rolul încrederii în conducere, în situația schimbării organizaționale. Angajații au nevoie să simtă că managementul superior este preocupat de ei și de interesele lor. Chiar și reducerile de personal și restructurările organizaționale, pot fi acceptate mai ușor de angajați, dacă le sunt prezentate clar principiile pe baza cărora se iau aceste decizii, iar procedurile urmate sunt corecte (Covin & Kilman, 1990; Daly, 1995; Konovsky & Brockner, 1993). Studiul de față susține faptul că măsura încrederii angajaților în managementul superior este influențată de percepția asupra corectitudinii procesului de implementare a deciziilor și influențează la rândul ei reacțiile atitudinale la aceste decizii. Comportamentul angajatorului influențează semnificativ percepția angajatului asupra organizației, iar companiile ar trebui să acorde o atenție deosebită felului în care comu-

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 68

nică și implementează schimbările și restructurările în contextul achizițiilor.

Bibliografie

Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology, 52*, 27-58.

Albrecht, S.L. (2002). Perceptions of integrity, competence and trust in senior management as determinants of cynism toward change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal.*

Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change, *Human Relations, 46*, 6, 681-703.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Field, H.S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Developmet*, *12*, 97-128.

Armenakis, A.A. și Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, *15*, 2, 169

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Applied Psychology, 88,* 295-305.

Barling, J. & Kelloway,E.K. (1996). Job insecurity and health: The moderating role of workplace control. *Stress Medicine*, *12*, 253-260.

Begley, T.M. & Yount, B.A. (1994). Enlisting personnel of the target to combat resentment. *Mergers & Acquisitions*, 27-32.

Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Walker, H.J. (2007). Justice, cynism and commitment. A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43*, 3, 303-326.

Beugre, C.D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *34*, 347-360.

Bovey,W.H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, *6*, 21-30.

Brashear, T., Boles, J.S., Bellenger, D.N. & Brooks, C.M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager – salesperson relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *31*, 2, 189-200.

Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C. & Bies, R.J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, *37*, 397-409.

Buono, A.F. & Bowditch, J.L. (2003). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing collisions between people, cultures and organizations*. Beard Books.

Cannella, A.A. & Hambrick, D. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, *14*, 137-152.

Carnall, C, (1995), *Managing Change in Organizations*, ediția a doua, Londra. Prentice Hall, Inc.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Behavio*r, *1*, 47-61.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (1996). *Managing Mergers Acquisitions & Strategic Alliances. Integrating People and Cultures.* Oxford: Butterworth-Heinmann.

Cartwright, S. & Cooper, C.L. (2000). *HR know how in mergers and acquisitions*. London: Chartered Institute of Personnel Development.

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, C. & Cooper, C.L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, *46*,3, 327-347.

Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: an update and appraisal. In G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *20*, 1-38, John Wiley & Sons, Ltd.

Chan, K. & Mauborgne, R.A. (1993). Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions, *Academy of Management Journal*, *36*, 3, 502-526.

Cobb, A.T., Folger,R. & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, *19*, 2, 135-151.

Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *86*, 278-321.

Colquit, J.A., Conlon, D.E., Porter, C.O. & Wesson, M.J. (2001). Justice at the millenium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 3, 425-445.

Covin, T.J. & Kilman, R.H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences in large scale change. *Group and Organizational Studies*, *15*, 233-249.

Cropanzano, R., & Mitchell, M.S., (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, *31*, 874-900;

Daly, J.P. (1995). Explaining changes to employees: The influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgments. *Journal of Applied Behavioral Science*, *31*, 415-428.

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 69

Daly, J.P. & Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of processes and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 623-638.

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.

Davy, J.A., Kinicki, A.J. & Scheck, C.L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, *18*, 323-349.

Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *35*, 25-41.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87,* 611-628.

Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust inorganizational settings. *Organization Science*, *12*, 450-467.

Dooley, R.S., Fryxell, G.E. & Judge, W.Q. (2000). Belaboring the Not-So_Obvious: Consensus, Commitment and Strategy Implementation Speed and Success. *Journal of Management*, *26*,6,1237-1257.

Elovianio, M., Kivimaki, M. & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 418-424.

Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*, *20*, 189-201.

Folger, R. & Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, *12*, 35-50.

Francis, L. & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, *37*, 4, 250-261.

Gilmore, T.N. & Barnett, C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *28*, 4, 534-548.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, *16*, 399-432.

Gutknecht, J.E. & Keys, J.B. (1993). Mergers, acquisitions and takeovers: Maintaining morale of survivors and protecticng employees. *Academy of Management Executive*, *7*, 3, 26-35.

Henderson, G.M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. *Human Resources Development Review*, *2*, 103-121.

Hogan, E.A. & Overmeyer-Day, L. (1994). The Psychology of Mergers and Acquisitions. International Review of Industrial and Organizational Psychology, *9*, 247-281.

Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stres: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 395-404.

Kiesler, S. & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, *27*, 548-570.

Konovsky, M.A. & Brockner, J. (1993). Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In R. Cropranzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management, Series in applied psychology*, p. 133-153, Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations, *Journal of Management, 26*, 3, 489-511.

Korsgaard, A.M., Schweiger, D.M. & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachmend and trust in strategic decision making teams. *Academy of Management Journal*, *38*, 60-84.

Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. & Sapienza,H.J. (2002). Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change. *Journal of Management*, *28*, 497-516.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, *50*, 569-598.

Krug, J.A. & Hegarty, H.W. (2001). Predicting who stays and leaves after an acquisition: a study of top managers in multinational firms. *Strategic Management Journal*, *22*, 2, 185-196.

Krug, J.A. & Nigh, D. (2001). Executive perceptions in foreign and domestic acquisitions: An analysis of foreign ownership and its effect on executive fate. *Journal of World Business*, *36*,1,85-105.

Lewis, L.K. & Seibold, D.R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: Predicting users' behavioral coping responsens to innovations in organizations. *Communication Monographs*, *63*, 131-157.

Lind, E.A., Tyler, T.R. & Huo, Y.J. (1997). Procedural context and culture: Variations in the antecedents of procedural justice judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*, 767-780.

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes towards organizational change. *Human Resources Development Review*, *4*, 1, 8-32.

Little, T.D., Card, N.A., Bovaird, J.A., Preacher, K.J. & Candall, C.S. (2007). Structural equation modelling of mediation and moderation with contextual factors. In T.D. Little, J.A. Bovaird & N.A. Card (Eds.), *Modeling contextual effects in longitudinal studies* (p. 207-230). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 70

Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness. *Organizational Dynamics*, *21*,2, 18-35.

Mayer, R.C. & Davis, J.H. (1999). The Effect of Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 123-136.

Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. The *Academy of Management Review*, *20*, 709-734.

McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1987). Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover, *Academy of Management Journal*, *30*, 4, 744-762.

Mishra, A.K., (1996). *Organizational responses to crisis: the centrality of trust*, acesată pe http://totaltrust.files.wordpress.com/2006/02/Trust%20Book%20Chapter1.pdf, în data de 23 martie 2008, ora 21.00;

Mossholder, K.W., Settoon, R.P., Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivors reactions. Grou & Organizations Management, *25*, 220-243.

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 attitudes after an acquisition: A longitudinal analysis. *Group and Organization Management*, *18*, 4, 390-410.

O'Quinn, K. & Lo Tempio, S. (1998). Job satisfaction and intentions to turnover in human services agencies perceived as stable or non-stable, *Perceptual and Motor Skills*, *86*, 339-344.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B.M. & Cummings, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, *12*, 43-72. Greenwich, CT:JAI Press.

Pauchant, T.C. & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational and environmental trageties*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*, *25*, 783-794.

Pillai, R., Scandura, T.A. & Williams, E.A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, *30*, 4.

Rentsch, J.R. & Schneider, B. (1991). Expectations of post-combination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios, *Journal of Applied Social Psychology*, *21*, 3, 233-252.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S.A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in organizational change. *Journal of Applied Psychology*, *84*, 514-528.

Sachs, S.M. (1994). Building trust in democratic organizations. Psychology, *A Journal of Human Behaviour*, *31*, 2, 35-44.

Saphiro, D.L. & Kirkman, B.L. (1999). Employees reactions to change to work teams: The influence of anticipatory injustice. *Journal of Organizational Change Management*, *12*, 51-66.

Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2002). Understanding employees' reactions to the management of change: An exploration through an organizational justice framework. *Irish Journal of Management*, *23*, 85-108.

Sava, F. (2004). *Analiza datelor în cercetarea psihologică. Metode statistice complementare*. Cluj Napoca: ASCR.

Schweiger, D.M. & Walsh, J.P. (1990). Mergers and acquisitions: An interdisciplinary view. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 8, p. 41-107), Greenwich, CT: JAI Press Inc.

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, 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.

Seo, M.G. & Hill, S.N. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, *41*,4, 422-443

Shore, L. & Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, *1,* 91-99, Wiley, Chichester.

Sinetar, F.W. (1981). Mergers, morale and productivity. *Personnel Journal*, November, 863-867.

Sonnentag, S. & Frese, M (2003). Stress in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology*, p. 453-491, Hoboken: Wiley.

Stahl, G.K. & Sitkin, S.B. (2005). Trust in Mergers and Acquisitions. În G.K. Sthal & M.E. Mendenhall (2005). *Mergers and acquisitions. Managing culture and Human Resources*. Standford, CA: Standford Business Books.

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover ntention: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, *46*, 259-293.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115-192). New York: Academic Press.

Tyler, T.R. & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change, *Leadership Quarterly*, *16*, 529-545.

Volumul_09_nr_02.qxd 10/19/2011 12:45 PM Page 71

Tyler, T.R. & Degoey, P. (1996). Trust in organizational authorities. The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (331-350). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Vandenberg, R.J. & Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when to intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, *52*, 10, 1313-1336.

Watson, G. W., & Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology, 16,* 537-552.

Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2003). Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management, 20,* 481–499.

Young, M. & Post, J.E. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: Hoe leading companies commnicate with emplozees. *Organizational Dynamics*, *22*, 1, 31-43.

Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly*, *17*, 229-239.