

**METODA OBSERVAȚIEI  
ÎN PSIHOLOGIA MUNCII  
ȘI RESURSE UMANE**



**MIHAELA CHRAIF**

**METODA OBSERVAȚIEI  
ÎN PSIHLOGIA MUNCII  
ȘI RESURSE UMANE**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2012**

Colecția PSIHLOGIE

Redactor: Gheorghe Iovan

Tehnoredactor: Ameluța Vișan

Coperta: Angelica Mălăescu

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**CHRAIF, MIHAELA**

**Metoda observației în psihologia muncii și resurse umane** / Mihaela Chraif. - București : Editura Universitară, 2012

Bibliogr.

ISBN 978-606-591-554-1

159.9:331

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065915541

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2012

Editura Universitară

Director: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

e-mail: [redactia@editurauniversitara.ro](mailto:redactia@editurauniversitara.ro)

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE

[comenzi@editurauniversitara.ro](mailto:comenzi@editurauniversitara.ro)

O.P. 15, C.P. 35, București

[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

## CUPRINS

<b>Prefață .....</b>	<b>9</b>
<b>Capitolul 1. Metoda observației în psihologie.....</b>	<b>12</b>
<b>Capitolul 2. Metoda observației utilizată în analiza muncii, la locul de muncă în procesul de executare al sarcinilor activităților și acțiunilor .....</b>	<b>21</b>
<b>Capitolul 3. Metoda observației utilizată în interviul de selecție. Fișa de observație a comportamentului candidatului pe postul de muncă scos la concurs .....</b>	<b>33</b>
3.1. Construirea grilelor de observație și interpretarea indicatorilor comportamentali nonverbalii .....	35
3.2. Consemnarea datelor privitoare la particularitățile concrete ale situației de examinare și consemnare a limbajului nonverbal precum și a răspunsurilor candidaților în grila de observație .....	38
3.3. Consemnarea simptomatiei stabile și simptomatiei labile în fișa de observație .....	41
3.3.1. Simptomatie stabilă .....	41
3.3.2. Simptomatie labilă .....	47
3.3.3. Conduita expresivă .....	48
3.3.4. Conduita verbală .....	58
3.3.5. Conduita reflexivă .....	61
3.4. Construirea grilelor de evaluare a comportamentului în timpul interviului de selecție .....	64
3.4.1. Grila de observație nestructurată .....	65

3.4.2. Grila de observație standardizată (cu comportamente măsurabile) .....	66
--	----

<b>Capitolul 4. Observarea comportamentului nonverbal în timpul interviului de selecție .</b> .....	71
4.1. Observarea, consemnarea și analiza indicatorilor mimicii	71
4.2. Analiza privirii candidaților. Indicatori. ....	72
4.3. Indicatorii frunții, obrazilor și nasului. ....	76
4.4. Indicatorii gurii și buzelor .....	79
4.5. Observarea, consemnarea și analiza pantomimei .....	82
4.5.1. Atingerea gâtului și a feței .....	82
4.5.2. Indicatorii comportamentului nonverbal al brațelor	85
4.5.3. Comportamentul nonverbal exprimat cu ajutorul mâinilor .....	91
4.5.4. Indicatori nonverbali care creează impresii negative și pozitive .....	92
4.5.5. Aranjarea vestimentației și accesoriilor în public .	94
4.5.6. Indicatori ai stresului exprimat inconștient: palmele transpirate (reacția electrodermală) .....	95
4.5.7. Nervozitatea mâinilor transmite informații importante	96
4.5.8. Gesturi ale mâinilor care semnifică încrederea în sine	97
4.5.9. Unirea vârfurilor degetelor .....	97
4.5.10. Rolul degetului mare în cadrul limbajului nonverbal	98
4.5.11. Frângerea mâinilor, gest care indică stresul și îngrijorarea .....	98
4.5.12. Gesturi de frecare a mâinilor ce exprimă calmarea anxietății sau a nervozității .....	99
4.5.13. Indicatori nonverbali comportamentali specifici picioarelor și genunchilor .....	99
4.5.14. Indicatorii comportamentali exprimați de trunchi: umeri, abdomen, piept și șolduri .....	103
4.5.15. Vestimentația aleasă de către candidați și intervieweri pentru interviul de selecție .....	103

<b>Capitolul 5. Metoda observației în testarea psihologică .....</b>	<b>105</b>
5.1. Observarea, consemnarea și analiza comportamentului nonverbal în timpul testării psihologice .....	105
5.2. Observarea, consemnarea și analiza comportamentului verbal(conduitei verbale) .....	111
5.3. Observarea, consemnarea și analiza comportamentului reflexiv (conduitei reflexive) .....	116
<b>Capitolul 6. Construirea grilelor de măsurare a comportamentului în timpul testării psihologice a angajaților la locul de muncă .....</b>	<b>119</b>
6.1. Grila de observație nestandardizată .....	119
6.2. Grila de observație cu răspunsuri standardizată .....	121
<b>Bibliografie .....</b>	<b>129</b>
Anexa 1. Fișa de post pentru postul: Analist recrutare/Integrare salariați .....	132
Anexa 2. Scrisoare de recomandare .....	143
Anexa 3. Scrisoare de motivație pentru postul de Analist recrutor .....	145
Anexa 4. Ancoră comportamentală de evaluare a performanței la locul de muncă .....	147





## PREFAȚĂ

Metoda observației este cea mai veche metodă folosită în aprecierea comportamentelor atât umane, animale cât și fenomene din mediul înconjurător. Metoda observației cunoscută ca metodă calitativă de apreciere a comportamentelor a fost îmbogățită în timp cu scale de măsurare cantitativă a comportamentelor și fenomenelor din mediul înconjurător. Astfel, metoda observației a devenit o metodă de investigație cantitativă folosind scale de măsurare cu diviziuni cotate în punctaje la fel ca chestionarele și inventarele psihologie de măsurare a personalității, inteligenței, aptitudinilor, etc.

În acest sens cartea de față reprezintă dezvoltarea și completarea subiectelor dezbătute de autoare privind metoda observației în urma construirii și aplicării atât în mediul academic cât și în organizații și resurse umane.

În ultimii cinci anii pornind de la primele apariții editoriale ale autoarei, cărțile propuse de aceasta au reprezentat și reprezintă pe lângă fundamentarea teoretică de excepție și un pachet de instrumente și cercetări cu valoare practic aplicativă destinate studenților, masteranzilor, psihologilor pe diferite trepte profesionale în supervizare, autonom, specialist și chiar principal.

Observația și mențiunea dezvoltării metodei observației din domeniul măsurării indicilor comportamentali în domeniul măsurării performanțelor la locul de muncă, a contextului

muncii și a altor aspecte organizaționale reprezintă un punct de start în creșterea calității aprecierii obiective a comportamentelor evaluate cât și a evaluării activităților, sarcinilor, acțiunilor și fazelor proceselor de producție ce pot fi operaționalizate și apreciate astfel obiectiv.

Un prim exemplu dezvoltat în această carte este dezvoltat în Capitolul 2 privind aplicabilitatea metodei observației în psihologia muncii conținând în aprecierea performanțelor la locul de muncă activităților, sarcinilor, acțiunilor și fazelor proceselor de producție. Autoarea prezintă o multitudine de scale și grile de evaluare utile în evaluarea comportamentelor la locul de muncă în organizații și resurse umane, în corespondență cu sarcinile și activitățile stipulate în fișele de post existente în organizație.

Capitolul 3 prezintă aplicabilitatea metodei observației în interviul de selecție. Astfel, autoarea prezintă o serie de exemple privind grilele de observație folosite în interviul de selecție. Ceea ce este nou, constă în faptul că autoarea dezvoltă grilele de evaluare a comportamentului verbal și nonverbal de la o evaluare calitativă la o evaluare cantitativă folosind scale cu diviziuni de tip Likert și scale cu ancore comportamentale.

Capitolul 4 „Observarea comportamentului nonverbal în interviul de selecție” vine în sprijinul specialiștilor din domeniul resurselor umane care efectuează interviul de selecție cu candidații. În acest sens, autoarea dezvoltă indicatorii mimicii și pantomimei având ca model prestigioase cărți din literatura de specialitate venind ca completare cu imagini efectuate în timpul unor simulări privind interviul de selecție.

Capitolul 5 și capitolul 6 reunesc abordările legate de practica psihologică în cabinetele de specialitate prezentată pe larg într-o carte anterioară de succes „Ghid de practică psihologică pentru studenți”. Aceste capitole doresc să evidențieze importanța posturii și seriozității în efectuarea

testării psihologice și contravine ideii conform căreia mulți participanți la testarea psihologică aderă „Dau testul psihologic în poziția în care mă simt eu confortabil”. Astfel, autoarea dorește să sublinieze ca seriozitatea, interesul și adoptarea unei ținute și poziții corespunzătoare transmite anumite trăsături comportamentale și de personalitate despre persoanele testate care sunt importate în predicția comportamentelor viitoare la locul de muncă.

Autoarea este prin această carte o prezentă vie în literatura de specialitate românească din domeniul psihologiei muncii și a resurselor umane. De asemenea pe plan internațional a scris peste 30 de articole indexate în baze de date internaționale cu vizibilitate internațională, și a participat la peste 30 de conferințe și congrese internaționale promovând o imagine pozitivă și în plină ascensiune a psihologiei din România.

Profesor Dr. Mihai Aniței

## Capitolul 1

### METODA OBSERVAȚIEI ÎN PSIHOLOGIE

Ca și în psihologia generală și în psihologia muncii observația este o metodă empirică prin care se colectează și înregistrează informații comportamentale decodate sub aspect nonverbal (mimică, pantomimă, vestimentație), verbal (tonalitatea, volumul, debitul verbalizării) și comportamental (modul de executare al sarcinilor, activităților la locul de muncă).

Observația este o metodă de cercetare în psihologie și constă în urmărirea intenționată și înregistrarea sistematică a comportamentelor indivizilor, a contextului situațional unde acesta se produce, și a caracteristicilor și particularităților simptomatice stabile în scopul sesizării unor aspecte esențiale ale vieții psihice.

Banister et al. (1996) apud Aniței (2007) evidențiază următoarele caracteristici definitorii ale observației: 1) precizia observației; 2) focalizarea; 3) nivelul de conștientizare a prezenței observatorului; 4) durata observației; 5) nivelul de informare oferit subiectului observat.

Observația este cea mai veche metodă folosită în psihologiei, fiind prezentă practic în toate domeniile psihologiei. Metoda observației joacă un rol de maximă importanță în evaluarea subiectivă a comportamentului.

Etimologia cuvântului își are originea în latinescul „observo-are“ care se traduce în limba română prin „a privi, a fi atent la”. Cele mai multe definiții de dicționar insistă pe constatarea și notarea riguroasă a fenomenelor și comportamentelor așa cum se desfășoară acestea în realitate. În acest sens rezultă drept trăsătură definitorie a observației, caracterul pasiv: observatorul nu intervine în desfășurarea fenomenului studiat ci doar îl studiază din exterior (Aniței, 2007) apud Chraif și Aniței (2010).

Metoda observație se referă la observarea, consemnarea și interpretarea mimicii, pantomimei, vestimentației și accesoriilor și a comportamentului verbal.

Metoda observație se referă la observarea și consemnarea sau înregistrarea indicatorilor mimicii, pantomimei, vestimentației și accesoriilor și a comportamentului verbal.

Fețele umane dețin numeroși mușchi care controlează cu precizie gura, buzele, ochii, nasul, fruntea și obrajii, fiind astfel extrem de bine dotate pentru a produce o imensă varietate de expresii faciale. În acest sens, Ekman (2003) a estimat în urma cercetărilor sale efectuate că oamenii pot afișa peste 10.000 de expresii faciale diferite. Mobilitatea și flexibilitatea crescută face ca expresiile faciale să fie foarte eficiente în decodarea lor cu excepția situațiilor când nu se intervine în mod conștient asupra lor. Astfel, Ekman (2003) a evidențiat că emoții precum fericirea, tristețea, furia, frica, surpriza, dezgustul, bucuria, ura, rușinea, încordarea și interesul sunt recunoscute universal ca expresii faciale umane.

Observația se poate clasifica în funcție de mai multe criterii: 1) gradul intenției de a observa un eveniment; 2) după scopul stabilit în observare; 3) După nivelul de implicare al observatorului; 4) După gradul de structurare; 5) După durata

observării; 6) După modul în care sunt măsurate informațiile măsurate; 7) După modul în care sunt preluate informațiile observate; 8) În funcție de persoana observatorului.

**1) După gradul intenției de a observa un eveniment sau o situație:**

a) *Observație spontană.* Acest tip de observație are loc fără a avea intenția de a observa deoarece se realizează întâmplător. Observatorul percepe mediul înconjurător într-un ritm normal și observă obiecte, persoane, situații fără un motiv anume;

Aceasta are următoarele caracteristici: 1) este întâmplătoare deoarece se înregistrează informații care se regăsesc în câmpul imediat al observației fără a avea un scop precis; 2) este fragmentară deoarece sunt reținute fapte izolate, fragmente de informație. Acest lucru este posibil deoarece observatorul neavând un scop precis nu știe ce este relevant de observat și atunci se observă și reține doar anumite informații; 3) este vagă și imprecisă deoarece se desfășoară sub imperiul emoțiilor și a primei impresii; 4) este subiectivă: domină opiniile proprii și interesele personale (acestea depind de nivelul de formare profesională și cultură); 5) nu este înregistrată sau consemnată: cele observate spontan se rețin la nivelul memoriei, care o dată cu trecerea timpului induce grave distorsiuni asupra celor reținute;

b) *Observația intenționată.* Acest tip de observație are un anumit scop, se cunoaște obiectul sau situația de observat și se realizează conform unui plan stabilit;

c) *Observația științifică.* Acest tip de observație are loc cu un anumit scop stabilit cu un anumit timp înainte. În acest caz cunoaște obiectul, persoana și situația de observat, iar observația are loc după un pattern prestabilit. De obicei în

cercetarea științifică observația este riguros stabilită de la început în conformitate cu un plan detaliat. Se cunoaște obiectul de observat, intervalul de timp în care se realizează observația și sunt stabilite grile de consemnare a informației observate.

Caracteristicile observației științifice sunt:

1) *fundamentarea teoretică*: observația științifică are un demers bine stabilit care pornește și se bazează pe concepte, teorii, modele explicative cu privire la cele investigate; 2) *sistematizarea, integrală și metodică*: studiază fenomenele observate în totalitatea lor, ca sisteme întocmite după regulile epistemologice și metodologice;

3) *viziune analitică*: prin această caracteristică cu ajutorul observației se descompun fenomenele observate în elemente componente și acestea în unități de bază ale elementelor componente oferind informații de profunzime despre contextul, fenomenul și persoanele observate;

4) *repetabilitate și verificabilitate*: acest lucru este realizabil în cadrul fenomenelor care cunosc o anumită ciclicitate; 5)

*finalitate teoretică*: în cadrul observației științifice se pot distinge două categorii de observații: a) observația cantitativă sau structurată (prezintă o grilă de categorii comportamentale prestabilite iar observarea constă în categorizarea informațiilor observate în structura de categorii predeterminată) și b) observația calitativă sau nestructurată (observarea unui fenomen, a unor persoane, situații fără a avea o structură predefinită și o schema prestabilită).

**2). După scopul stabilit în observare:** a) *observație de explorare*: Acest tip de observație se produce atunci când cercetătorul ia pentru prima dată contact cu fenomenul studiat și analizează exploratoriu toate informațiile și toate

documentele existente. Datele rezultate în urma acestei observații nu pot fi transformate în generalizări asupra altor cazuri. Chiar dacă există asemănări între datele explorate și alte situații acestea nu pot fi folosite decât cel mult ca ipoteze ale altor investigații; b) *observație de diagnostic*: În acest caz este vorba despre o analiză de profunzime a situației, iar diagnosticul care rezultă pe baza unei astfel de investigații implică două componente: dialogul descriptiv care are caracteristică descrierea amănunțită a situației și dialogul explicativ care inventariază cauzele ce au condus la declanșarea fenomenului studiat. c) *observația experimentală*: Acest tip de observație presupune un nivel ridicat de cunoștințe în legătură cu obiectul analizat, al existenței și testării ipotezelor. Observația experimentală de laborator este un model pentru observarea grupurilor din mediul natural. În acest caz cercetătorul deține controlul asupra variabilelor și a contextului cercetării, iar în mediul natural se pierde acest control riguros deoarece cercetătorul nu poate separa toate variabilele care acționează asupra demersului cercetării. Se poate afirma că posibilitatea observației de a utiliza acest mijloc de investigație în teren este mult mai redus. În acest sens, observația directă de teren este dominant calitativă.

**3) După nivelul de implicare al observatorului:** a) *observație externă sau nonparticipativă*: Acest tip de observație presupune deplasarea observatorului în afara sistemului de observație și este utilizată mai ales în cazul în care încadrarea observatorului în sistemul de status-rol al unui grup este foarte dificilă sau imposibilă. Se pot folosi imagini înregistrate cu camerele de luat vederi, imagini filmate din satelit (în zonele unde accesul este interzis sau nu se poate intra); b) *observație participativă*: caracteristica acestui tip de observație constă în integrarea observatorului în grupul sau grupurile de cercetat pentru o perioadă de timp prestabilită,



pentru a permite o cunoaștere de profunzime a acesteia. În acest sens observatorul se integrează în situația pe care o observă în viața grupului. Astfel, observația participativă constă în participarea în mod real la activitatea subiecților observați, iar acesta se face cu prețul unei familiarizări și a încrederii reciproce.

**4) După gradul de structurare** observația poate fi: a) *observația nestructurată sau calitativă*: Acest tip de observație nu are prestabilita nici un demers științific și ipoteze prestabilite. De obicei este utilizată în studii exploratorii fără un demers științific prestabilit: în studii etnologice, antropologice, sociale, de asistență socială, sub forma observației participative; b) *observația structurată sau cantitativă*: Acest tip de observație se caracterizează prin rigoare și sistematizare științifică a demersului planului de observat, apelează la o grila de categorii care ghidează observația, pornește de la o bază conceptuală, axiomatică și urmează un demers științific prestabilit precum și testarea unor ipoteze științifice.

**5) După durata observării**, observația poate fi: a) *observație continuă*: Acest tip de observație se referă la perioade limitate din viața unei colectivități, dar centrate pe anumite comportamente care urmează a fi observate. Comportamentele alese pentru observație sunt selectate cu atenție conform unor criterii, principiul de bază fiind acela că este imposibil să observăm toate comportamentele unui individ; b) *observație eșantionată sau instantanee*: Acest tip de observație se aplică sub forma instantaneelor de observat adică se observă anumite momente între anumite ore ale zilei beneficiind de avantajul faptului că nu se perturbă viața celor observați în totalitate. Astfel, se poate aplica în cazul unor activități variate, fixându-se anumite intervale de timp. La

finalul observării se completează o fișă de observație (a se vedea în exemplele descrise din acest capitol) în care sunt trecute numărul observației, ziua, ora, tipul activității și anumite particularități observate.

**6) După modul în care sunt măsurate informațiile măsurate:** a) *observația calitativa*. Acest tip de observație nu are o modalitate concreta și prealabilă de consemnare și sistematizarea informațiilor observate. Astfel, informația observată se notează așa cum este interpretată subiectiv de către observator într-o fișă de observație. Acest tip de observație nu este structurat și nu are un demers științific prestabilit dar prezintă flexibilitate și deschidere în informația observată; b) *observația cantitativă*. Acest tip de observație se folosește de grile de observație standardizate care transformă informația observată în punctaje. De asemenea prezintă un demers științific și ipoteze care necesită testarea lor. Flexibilitatea în colectarea, consemnarea și măsurarea informației observate este redusă și limitată de demersul științific urmărit, ipotezele prestabilite și a grilelor standardizate de evaluare a informației observate.

**7) După modul în care sunt preluate informațiile observate:** a) observație nesistematizată. Observația nesistematizată constă în observarea naturală a informațiilor și evenimentelor fără a avea un anumit scop stabilit și un anumit demers. b) observație sistematizată. Observația sistematizată se referă la pregătirea unui plan de observat, se pregătește grila de observație, demersul științific precum și alte obiective ce vor fi parcurse în observație.

**8) În funcție de persoana observatorului:** a) autoobservație. În situația autoobservării, observatorul este propria persoană care consemnează toate informațiile despre comportamentul

nonverbal, verbal și reflexiv sau autoevaluarea comportamentului la locul de muncă, etc. Se folosește în autoevaluări și în evaluarea 360; b) observația realizată de altă persoană diferită de persoana observată. În acest caz, observația se realizează de către o altă persoană din organizație sau din afara organizației, și nu de sine însuși ca în cazul autoevaluării; c) observația realizată de mai mulți observatori diferiți de persoana care este observată. În acest tip de observație, observarea se realizează de către un grup de observatori iar rezultatele se vor calcula sub formă de medie a observațiilor realizate pentru fiecare aspect observat (acolo unde itemii sunt măsurati cu scoruri numerice).

Prezența observatorului la locul unde se realizează observația de multe ori poate juca un rol important în informațiile consemnate în grilele de observație. Astfel observatorul poate fi în următoarele ipostaze:

- 1) *Observator prezent sau absent.* Observatorul poate fi *prezent* la locul unde are loc observarea precum locul de muncă în analiza muncii, interviul de selecție (poate fi unul dintre interviuatori sau chiar toți interviuatorii), în testarea psihologică poate fi chiar psihologul evaluator care realizează testarea psihologică. *Absența persoanei* care realizează observația nu înseamnă că observația nu se aplică. Astfel, pentru a surprinde procesul de execuție al sarcinilor și comportamentul angajaților la locul de muncă observatorul se poate folosi de înregistrările camerelor de luat vederi pe secții. Utilizarea înregistrărilor se poate realiza și în testarea psihologică și în interviul de selecție cu acordul candidaților și persoanelor testate psihologic.
- 2) *Observator camuflat sau cu propria identitate dezvăluită.* În situația în care observatorul este *camuflat*, acesta poate juca rolul unui coleg de echipă în observația aplicată în analiza muncii sau în testarea psihologică. De multe ori

managerii preferă să utilizeze camuflarea observatorilor în acest fel deoarece se pot consemna informații relevante pentru organizației în legătură cu îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților la locul de muncă, comportamentul angajaților, etc. Metoda observației se poate aplica și de observatorul care declară că se ocupă cu observarea comportamentelor și au rolul de observator și evaluator. Aceștia își pot *prezenta identitatea*, cum se realizează în interviul de selecție și testarea psihologică, în cele mai multe cazuri candidații și angajații cunoscând identitățile interviewerilor și evaluatorilor.

- 3) *Observator implicat sau neimplicat în sarcini.* *Neimplicarea* observatorului în sarcini constă în faptul că observatorul poate să se prezinte la locul de muncă unde are loc analiza muncii, interviul de selecție și testarea psihologică dar acesta să efectueze doar observarea și consemnarea comportamentelor verbale, nonverbal și reflexive fără a avea alte sarcini de efectuat precum: analiza muncii, interviuarea candidaților, testarea și evaluarea psihologică a angajaților unei organizații. *Implicarea* observatorului în sarcini constă în faptul că acesta, pe lângă efectuarea observației mai poate să fie și implicat în analiza muncii, să execute sarcini și activități la locul de muncă, să fie interviewer și să conducă un interviu de selecție, să fie psiholog evaluator și să testeze angajații unei organizații cu teste psihologice, etc.

## Capitolul 2

# **METODA OBSERVAȚIEI UTILIZATĂ ÎN ANALIZA MUNCII, LA LOCUL DE MUNCĂ ÎN PROCESUL DE EXECUTARE AL SARCINILOR ACTIVITĂȚILOR ȘI ACȚIUNILOR**

Utilizarea metodei observației în analiza muncii va fi analizată succint în vederea completării noțiunilor de bază pentru executarea eficientă a procesului de analiză a muncii.

În psihologia muncii metoda observației se aplică odată cu alte metode precum: interviul, chestionarul, testarea psihologică, anamneza, etc.

Metoda observației se poate aplica în momente diferite ale investigației: în analiza muncii, în selecția psihologică, în evaluarea psihologică, odată cu măsurarea performanțelor profesionale la locul de muncă, în timpul interviului de selecție, odată cu aplicarea testelor psihologice aptitudinale, etc.

Pornind de la faptul că observația comportamentului angajatului în timpul executării sarcinilor, activităților și acțiunilor este o observație sistemică care se desfășoară după un plan riguros și analizând și adoptând caracteristicile definatorii ale observației (Banister, 1996) apud Aniței (2007) în efectuarea analizei muncii putem evidenția următoarele caracteristici ale observării comportamentului nonverbal,

verbal precum și în timpul executării sarcinilor, activităților și acțiunilor la locul de muncă:

**1) precizia observației.** Se construiesc scale cu ancore comportamentale sau scale de măsurare a comportamentului observat (pe scală Likert). Astfel, observarea comportamentului nonverbal, verbal și de executare a sarcinilor, activităților și acțiunilor va fi măsurată cu o grilă standard de evaluare pentru toate mesajele nonverbale, calitățile exprimării verbale și comportamentele înregistrate în timpul executării sarcinilor și activităților la locul de muncă. (*Exemplu:* fișa de observație cu scoruri obiective);

**2) focalizarea observației.** Având în vedere efectuarea analizei muncii și analiza efectuării sarcinilor, activităților și acțiunilor la locul de muncă, această caracteristică constă în concentrarea evaluatorului în urmărirea: 1) mimicii: ochilor, feței, expresiilor faciale; 2) pantomimei: gesturilor membrelor superioare și inferioare; 3) aspectul vestimentar și accesoriile: culoarea părului, hainele, cercei, inele, lanțuri, etc.; 4) modul de execuție a sarcinilor la locul de muncă; 5) comportamentul în timpul pauzelor de lucru; 6) comportamentul în timpul interacțiunii cu colegii de lucru, etc.

Focalizarea observației pe observarea comportamentelor angajaților în timpul programului de lucru se realizează în special pe executarea sarcinilor, activităților și acțiunilor la locul de muncă observând și anumite aspecte particulare cu privire la mimica și pantomima din timpul executării acestora.

**3) durata observației și conștientizarea prezenței observatorului** se referă la faptul că timpul observării coincide cu durata intervalului de observat din momentul în care angajatul este monitorizat. Având în vedere angajații organizației aceștia pot fi monitorizați în timpul pauzelor, la intrarea în organizație și la ieșirea din organizație. De foarte multe ori, aceștia neconștientizând că mai pot fi urmăriți sau

vizualizați de către observatori/evaluatori se poate manifesta comportamental așa cum este sunt ei de obicei și nu disimulat, cosmetizat după cum încearcă să disimuleze știind că sunt observați.

**4) nivelul de informare oferit subiectului observat.** La rândul lor observatorii sau evaluatorii dialogând cu angajații observați transmit informații atât pe cale verbală dar și pe cale nonverbală. Observatorii își pot păstra anonimatul, pot fi camuflați de faptul că lucrează în același departament și se pot declara colegi de lucru sau pot anunța că sunt evaluatori și că întocmesc evaluarea pentru efectuarea analizei muncii.

Metoda observației aplicată în analiza muncii constă în observarea și evaluarea sarcinilor la locul de muncă și se folosește împreună cu chestionare de evaluare a sarcinilor, activităților și acțiunilor, chestionare de evaluare a performanțelor pe care le completează direct angajații.

Astfel, pentru postul de asistent manager în momentul începerii observării se vor lua în considerație sarcinile stipulate în fișa postului (COR 334303).

Asistentul manager se ocupa în principal cu coordonarea contactelor de afaceri, corespondența cu partenerii de afaceri ai organizației, comunicarea interpersonală cu persoanele implicate în realizarea contractelor, gestionarea informațiilor obținute în desfășurarea activității proprii și a personalului subordonat, analiza informațiilor semnificative obținute în desfășurarea activității proprii și a personalului subordonat, administrarea documentației, planificarea activității proprii și a personalului din subordine, adoptarea deciziilor privind activitatea din subordine, optimizarea forței de muncă din subordine, promovarea inițiativelor personalului din subordine, coordonarea perfecționării forței de muncă din subordine, precum și cu raportarea activității proprii și a departamentelor din subordine către conducere (COR, 2012). Ocupația este superioară celei de secretară.

*Sarcini, activități și responsabilități*

Identifică și centralizează necesarul de personal din firmă și urmărește încadrarea în limitele aprobate;

Asigură necesarul de personal prin recrutare internă și externă;

Urmărește orientarea și integrarea în organizație a noilor angajați;

Identifică nevoile de instruire ale personalului, în colaborare cu managementul;

Elaborează programe de instruire și le implementează în colaborare cu managementul;

Monitorizează piața forței de muncă și a furnizorilor de servicii din domeniu;

Verifică documentele de personal cu referire la nivelurile salariale: ștate de plată, declarații lunare către instituțiile de stat, adeverințe de salariat, decizii de transfer, cuantumul bonusurilor și al altor drepturi cu impact asupra remunerării salariaților;

Urmărește asigurarea echității interne și externe printr-o politică adecvată de salarizare;

Coordonează și monitorizează procesul de evaluare;

Centralizează rezultatele evaluărilor și le analizează în corelație cu celelalte activități ale departamentului Resurse Umane;

Realizează analize la nivelul firmei cu privire la nivelul de satisfacție a angajaților și propune managementului firmei măsuri de corecție necesare;

Realizează sondaje cu privire la piața forței de muncă, identifică și propune măsuri pentru creșterea motivării angajaților;

Propune măsuri în vederea îmbunătățirii structurii de organizare a firmei;

Asigură asistența managementului în problemele legate de relațiile între angajați;



Concepe proceduri și alte documente specifice firmei pe probleme de relații de muncă;  
 Mediază eventualele situații de natură conflictuală între angajați;  
 Informează angajații cu privire la politicile de personal ale firmei;  
 Actualizează și difuzează la nivel de firmă documentele avizate;  
 Elaborează și propune conducerii proceduri de resurse umane, le și urmărește respectarea acestora la nivel de firmă;  
 Stabilește sarcinile salariaților din subordine și priorități în executarea acestor sarcini;  
 Elaborează și actualizează fișelor de post ale salariaților din subordine;  
 Negociază și conciliază situațiile conflictuale apărute în relațiile interpersonale.

Figura 2.1. Sarcini, activități și responsabilități din fișa postului unui asistent manager.

Urmărind figura 2.1 se poate construi și apoi completa folosind observația sistematică la locul de muncă o fișa de executare a sarcinilor, activităților și responsabilităților la locul de muncă pentru postul de asistent manager (Tabelul 2.1.).

Tabelul 2.1. Fișa de evaluare a performanțelor la locul de muncă pentru de postul asistent manager

Sarcinile, activități și responsabilități evaluate	1	2	3	4	5
Identifică și centralizează necesarul de personal din firmă și urmărește încadrarea în limitele aprobate					
Asigură necesarul de personal prin recrutare internă și externă					
Urmărește orientarea și integrarea în organizație a noilor angajați					