

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ

Χατζάρας Γεώργιος, ΕΜΘ Λοχίας (ΥΓ), Κοινωνιολόγος
Γραφείο Ψυχοκοινωνικής Μέριμνας, Ψυχιατρική Κλινική 414 ΣΝΕΝ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. Ορισμός – Ιστορική αναδρομή

Με τον όρο επιλογή προσωπικού¹ αναφερόμαστε σε μια διαδικασία όπου από ένα σύνολο υποψηφίων μέσω μιας διαδικασίας αξιολόγησης (συνεντεύξεις δοκιμασίες κλπ), επιλέγουμε τους καταλληλότερους για τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας.

Η επιλογή προσωπικού στο Στρατό Ξηράς αποτελεί μια σημαντική διαδικασία που συμβάλλει σημαντικά στο αξιόμαχο του προσωπικού, στη διατήρηση της ψυχικής υγείας και στη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του στρατού ως οργανισμού. Δεδομένου ότι η στρατιωτική εκπαίδευση γίνεται ολοένα και πιο τεχνική και πιο πολυέξοδη η αναγκαιότητα του εντοπισμού των καταλληλότερων ατόμων, το συντομότερο δυνατό γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Η επιλογή προσωπικού μέχρι το τέλος του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου ήταν κάτι που απασχολούσε κυρίως οργανισμούς, μεγάλες ιδιωτικές εταιρείες, εκπαιδευτικά ιδρύματα και αφορούσε κυρίως στην εξέταση νοητικών, αντιληπτικών, γνωστικών κλπ ικανοτήτων. Με την λήξη όμως του πολέμου έγινε αντιληπτή η ανάγκη, πρώτα στις Η.Π.Α. που ήταν η τελευταία χώρα που μπήκε στον πόλεμο και η λιγότερο προετοιμασμένη από πλευράς στρατολόγησης, μιας διαδικασίας φιλτραρίσματος των υποψηφίων, ώστε να εισέρχονται στο στρατό μόνο οι κατάλληλοι². Η Γερμανία όμως είναι αυτή που αξιοποίησε πρώτη του ψυχολόγους και τις ιδιαίτερες ικανότητες τους για την επιλογή και εκπαίδευση του στρατιωτικού προσωπικού καθώς η Συνθήκη των Βερσαλλιών έθετε ποσοτικούς

¹ **Mark Cook**, *Personel Selection: Adding Value through People*, 3thd edition, John Wiley & Sons, New York, χ.χ. σελ. 2

² Αυτό οδήγησε στην χρηματοδότηση από τον Αμερικάνικο Στρατό της δημιουργίας του πρώτου “ερωτηματολογίου προσωπικής αναφοράς” το 1919 από τον Woodworth.

Robert Mellon, *Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1998, σελ. 288

περιορισμούς στο μέγεθος του στρατού και έπρεπε να υπάρξει ποιοτικό αντιστάθμισμα.

Έτσι κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου η μεγάλες ανάγκες σε προσωπικό από την μια και ο αξιοσημείωτες πολεμικές ικανότητες που επέδειξε ο Γερμανικός Στρατός από την άλλη οδήγησαν τους στρατούς πολλών χωρών να αναπτύξουν διόδους επικοινωνίας με το χώρο της ψυχολογίας³ προκειμένου να βελτιώσουν τη λειτουργικότητα, την αποτελεσματικότητα και το αξιόμαχο τους. Έτσι η επιλογή στρατιωτικού προσωπικού παίρνει μια συγκεκριμένη διάσταση με ψυχολογικές και σωματικές δοκιμασίες κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Δοκιμασίες που εξελίσσονται και βελτιώνονται μέχρι σήμερα με την χρήση νέων τεχνικών και νέων μέσων.

2. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού στο Ελληνικό Στρατό

Στον Ελληνικό Στρατό από το 1945 και μετά ακολουθήθηκε το Αγγλικό μοντέλο επιλογής το οποίο το οποίο περιελάμβανε:

- Ψυχολογικές Δοκιμασίες:
 - την προβολική δοκιμασία Θεματικής Απεικόνισης (Thematic Apperception Test, T.A.T.)⁴
 - Τεστ νοημοσύνης Matrix⁵
- Συνεντεύξεις και δοκιμασίες που αφορούσαν στρατιωτικά προσόντα όπως πρωτοβουλία, ομαδικότητα, υπακοή, αυτοπειθαρχία κλπ.

Από το 1990 και μετά αλλάζουν τα εργαλεία της διαδικασίας Ψυχολογικής, Ψυχιατρικής αξιολόγησης:

- Ψυχολογικές Δοκιμασίες:
 - το Πολυδιάστατο Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας του Πανεπιστημίου της Μινεσότα (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI⁶)
 - την προβλητική δοκιμασία Ανθρώπινης Φιγούρας (Draw a Person Test, DAP⁷)

³ **R. Gal** and **A. D. Mangelsdorff** edit. *Handbook Of Military Psychology*, John Wiley & Sons Ltd, 1991, σελ. 63

⁴ **Καρίνα Κουλάκογλου**, *Ψυχομετρία και Ψυχολογική Αξιολόγηση*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 1998 σελ. 288

⁵ **Καρίνα Κουλάκογλου**, οπ.π. σελ.185

⁶ **Robert Mellon**, οπ.π. σελ 289-331

⁷ **Robert Mellon**, οπ.π. σελ 215-230

- Ψυχιατρική – κλινική συνέντευξη

Η συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής πρέπει να αναφέρουμε ότι βοήθησε σε σημαντικό βαθμό στην αντικειμενική επιλογή υποψηφίων καθώς επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της προσωπικότητας των υποψηφίων και προσπαθεί:

- να διακρίνει τα φυσιολογικά άτομα από τα ψυχικά διαταραγμένα
- να εντοπίσει άτομα με προδιάθεση για εκδήλωση ψυχικής διαταραχής
- να εντοπίσει άτομα που σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας τους δεν συμβαδίζουν με τις αρχές και τις απαιτήσεις της στρατιωτικής υπηρεσίας

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι ψυχολογικές δοκιμασίες που εφαρμόζονται από τους ειδικά εκπαιδευμένους οπλίτες ψυχολόγους, αποσκοπούν στο να παρέχουν επαρκή δεδομένα και ενδείξεις στο ψυχίατρο βάσει των οποίων θα κρίνει την καταλληλότητα ή μη των υποψηφίων. Ο ψυχίατρος ο οποίος έχει εκπαιδευτεί στην κατανόηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων των ψυχολογικών τεστ αξιολογεί τον υποψήφιο με βάση τις ενδείξεις και τα σημαντικά στοιχεία, τα οποία αναφέρουν ως συμπέρασμα οι ψυχολόγοι.

Ο ψυχολόγος ασχολείται με την χορήγηση, επεξεργασία και αξιολόγηση των ψυχολογικών δοκιμασιών σε σχέση με τον κάθε υποψήφιο. Είναι δυνατόν να συμμετέχει και στην κλινική συνέντευξη που γίνεται από τον ψυχίατρο. ώστε να αξιολογούνται καλύτερα οι ψυχολογικές δοκιμασίες. Η τελική απόφαση περί καταλληλότητας του υποψηφίου λαμβάνεται από τον ψυχίατρο, αφού λάβει υπ' όψιν και την κλινική γνώμη του ψυχολόγου.

Η διαδικασία επιλογής επικεντρωμένη στο Πολυδιάστατο Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας του Πανεπιστημίου της Μινεσότα (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI) όπως την αναφέραμε παραπάνω εφαρμόζεται στο στρατό για περισσότερο από μια δεκαετία. Διευκόλυνε και κατοχύρωσε σε σημαντικό βαθμό την διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων, παρέχοντας εκείνα τα κλινικά στοιχεία που θα βοηθούσαν τους Στρατιωτικούς Ψυχίατρους με μια σύντομη χρονικά εξέταση να αποφανθούν για την καταλληλότητα ή όχι σε ότι αφορά την προσωπικότητα και την ψυχική υγεία των υποψηφίων.

Η έκθεση - πρόταση που συντάσσεται από τον ψυχολόγο για κάθε υποψήφιο με βάσει τις ψυχολογικές δοκιμασίες (MMPI, DAP) διαπιστώνει μια σειρά παραμέτρους που αφορούν:

- τη στάση απέναντι στις δοκιμασίες (εγκυρότητα, αμυντικότητα, προσποίηση)
- ενεργή ψυχική διαταραχή ή διαταραχή προσωπικότητας
- προδιάθεση για ψυχική διαταραχή
- δυσλειτουργικά στοιχεία της προσωπικότητας που δεν στοιχειοθετούν διαταραχή, αλλά που δεν συνάδουν με το στρατιωτικό περιβάλλον

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι το MMPI και οποιαδήποτε ψυχολογική – ψυχοτεχνική δοκιμασία που μετρά διαστάσεις ή στοιχεία της προσωπικότητας σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς την παράλληλη κλινική εκτίμηση από ψυχίατρο ή ψυχολόγο.

Μέχρι σήμερα το MMPI χρησιμοποιήθηκε στην επιλογή των παραγωγικών σχολών: ΣΣΕ, ΣΣΑΣ, ΣΑΝ, ΣΜΥ, στους ΥΕΑ και ΕΠΟΠ με σχετικά αξιόπιστα αποτελέσματα, όπου τα συνήθη ποσοστά ακατάλληλων κυμαίνονταν μεταξύ 5-10% ανάλογα με το επίπεδο του υπό επιλογήν πληθυσμού. Κατά την διάρκεια της περιόδου αυτής αποκτήθηκε σημαντική εμπειρία τόσο από τους ψυχολόγους, όσο και από τους ψυχιάτρους στη διαδικασία της αποτελεσματικής επιλογής των υποψηφίων, παρά τις δυσκολίες που συνεπάγεται μια τέτοια επιλογή όταν αναφέρεται σε νεαρά κυρίως άτομα των οποίων η προσωπικότητα είναι ακόμα υπό διαμόρφωση.

B. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Τι ισχύει σε άλλες χώρες

Τα κοινά σημεία στην επιλογή στρατιωτικού προσωπικού για πολλές χώρες είναι η χρονική αφετηρία ή οποία όπως αναφέραμε είναι ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος και η συνεργασία με τον κλάδο της ψυχολογίας. Το πλήθος και οι ποικιλομορφία όμως των διαφόρων ψυχολογικών θεωρητικών κατευθύνσεων, η διαφορετική μορφολογία των πληθυσμών αυτών των χωρών, αλλά και οι ιδιαίτερες ανάγκες της Στρατιωτικής Υπηρεσίας σε καθεμιά από αυτές τις χώρες οδήγησαν στην υιοθέτηση διαφορετικών μοντέλων επιλογής. Ο πίνακας (πίνακ. 1) που ακολουθεί⁸ αναφέρει και περιγράφει εν συντομία αυτά τα μοντέλα καθώς και τις χώρες που έχουν αναπτυχθεί ή εφαρμοστεί.

Μια πρώτη διαδικασία επιλογής έχει να κάνει με την αξιολόγηση των προσόντων που έχουν αποκτηθεί μέσα από Ακαδημαϊκή Εκπαίδευση (πτυχία, ξένες γλώσσες, επαγγελματική εξειδίκευση, προϋπηρεσία κλπ) των υποψηφίων και με εισαγωγικές εξετάσεις. Οι χώρες που εφαρμόζουν μόνο αυτό το σύστημα πλέον είναι ελάχιστες ή το χρησιμοποιούν μόνο για θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις (Ψυχολόγους, Ιατρούς, Μηχανικούς κλπ) και όχι για μάχιμο προσωπικό.

Ένας δεύτερος τρόπος επιλογής με έχει να κάνει με ψυχολογικές και άλλες δοκιμασίες (σε Μαθηματικά, Έκφραση, Ορθογραφία κλπ) που χορηγούνται σε Κέντρα Πληροφόρησης Κατάταξης. Ένα μοντέλο πολύ διαδεδομένο στην Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α., που περιλαμβάνει συνήθως παραμονή δύο ή τριών ημερών στο κέντρο και παράλληλη ενημέρωση πληροφόρηση για τον Στρατό, την εκπαίδευση, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που θα έχουν με την είσοδο τους στην υπηρεσία. Οι Ψυχολογικές Δοκιμασίες είναι δοκιμασίες που έχουν αναπτυχθεί για αξιολόγηση γενικού πληθυσμού και απλά έχουν υιοθετηθεί από το στρατό⁹ και συνήθως συνδυάζονται με ημιδομημένη συνέντευξη και αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια. Δεν κρίνεται απαραίτητη η παρουσία προσωπικού με ειδικότητες που αφορούν την αξιολόγηση καθώς συνήθως αυτό το σύστημα είναι

⁸ Παραθετούμε τον πίνακα σε μετάφραση **R. Gal** and **A. D. Mangelsdorff** οπ.π. σελ 65.

⁹ **Sands, W. A., Waters, B. K., & McBride, J. R.** (Eds.) (1997). *Adaptive testing: Inquiry to operation*. Washington, DC: American Psychological Association. σελ 30

αυτοματοποιημένο και τα αποτελέσματα βγαίνουν με την χρήση υπολογιστών και με την βοήθεια του κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού.

| ΜΟΝΤΕΛΟ | ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ | ΧΩΡΕΣ ΚΑΙ ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ |
|--|---|---|
| Μορφωτικό επίπεδο, Πτυχία, Βιογραφικό, Επιστημονικές γνώσεις, Εξειδικευμένες γνώσεις | Αιτήσεις, Ακαδημαϊκές εξετάσεις, Συνεντεύξεις, Εξέταση φακέλων σπουδών | Στρατιωτικές Ακαδημίες Αξιωματικών σε Αίγυπτο, Ισπανία, Ρωσία, Η.Π.Α Γαλλία |
| Ψυχολογικές δοκιμασίες με χαρτί και μολύβι | Γίνεται σε Κέντρα Κατάταξης με χορήγηση Ερωτηματολογίων Προσωπικής Αναφοράς- Στάσεων- Ενδιαφερόντων-Προσωπικότητας. Όχι απαραίτητα Εξειδικευμένο Προσωπικό | Ισπανία (Έφεδροι Αξιωματικοί), Η.Π.Α (Έφεδροι Αξιωματικοί και στις Σχολές Αξιωματικών του Στρατού), |
| Κέντρα Επιλογής (Assesment Center) | Γίνεται σε ειδικά Κέντρα Επιλογής με εξέταση σε Δοκιμασίες Αντιμέτωπισης Καταστάσεων, Ερωτηματολόγια Προσωπικής Αναφοράς – Στάσεων - Προσωπικότητας. Εξειδικευμένο Προσωπικό (ψυχολόγοι, ψυχίατροι κλπ) | Αυστραλία, Καναδάς, Ινδία, Νέα Ζηλανδία, Πακιστάν, Μ. Βρετανία |
| Κέντρα Επιλογής, Ψυχολογικές Δοκιμασίες Εξειδικευμένες- Επικεντρωμένες στην Πρόσληψη Στρατιωτικού Προσωπικού | Γίνεται σε Κέντρα Επιλογής με χρήση Δοκιμασιών και Ερωτηματολογίων ειδικά κατασκευασμένων για την Επιλογή Στρατιωτικού Προσωπικού | Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Ισραήλ, Ολλανδία, Εσθονία, Ελβετία, Σουηδία, Τσεχία, Γαλλία |

(Πίνακας 1)

Τα Κέντρα Επιλογής είναι πιο πρόσφατη και η πιο διαδεδομένη εξέλιξη στο χώρο του Στρατού που έχει να κάνει με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το προσωπικό αποτελείτε εκτός από στελέχη του Στρατού και από ειδικούς σε θέματα αξιολόγησης (Ψυχιάτρους, Ψυχολόγους) αλλά και ειδικότητες όπως Προγραμματιστές και Στατιστικούς. Η βασική διαφορά με το προηγούμενο σύστημα έχει να κάνει με την χρήση Ψυχολογικών δοκιμασιών για γενικό πληθυσμό που όμως έχουν σταθμιστεί ειδικά για την επιλογή σε στρατιωτικό προσωπικό. Η στάθμιση είναι μια διαδικασία με πολλές απαιτήσεις (χρόνο, χρήμα, προσωπικό) αλλά και που συνεχίζεται όσο υπάρχει ή επιλογή προσωπικού και όσο μεταβάλλονται οι ανάγκες της υπηρεσίας¹⁰.

Σε κάποιες χώρες ο Στρατός προχώρησε ένα βήμα παραπέρα δημιουργώντας ένα δικό του σύστημα – σύνολο δοκιμασιών αξιολόγησης με κλασικό παράδειγμα την Γαλλία (για την οποία θα μιλήσουμε αναλυτικά στην συνέχεια. Τα Κέντρα Επιλογής επανδρωμένα με το κατάλληλο επιστημονικό προσωπικό (ψυχίατροι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, προγραμματιστές, στατιστικούς κλπ) δεν είναι απλά υπεύθυνα στο να διεκπεραιώνουν μια επιλογική διαδικασία αλλά και να την οργανώνουν. Συνδυάζοντας τις γνώσεις της Ψυχολογίας και της Πληροφορικής με τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από τους Στρατιωτικούς σε ασκήσεις, στην εκπαίδευση, στο πεδίο του σύγχρονου πολέμου και γενικά στην Στρατιωτική Υπηρεσία δημιούργησαν ένα σύστημα δοκιμασιών πλήρως προσανατολισμένο στις ανάγκες του Στρατού ανεβάζοντας στο μέγιστο την αποτελεσματικότητα της επιλογής. Έτσι η αξιολόγηση παύει να είναι μια στατική διαδικασία, αλλά αναβαθμίζεται συνεχώς, εξελίσσεται και προσαρμόζεται τόσο στις ανάγκες του Στρατού, όσο και στο επιστημονικό και κοινωνικό γίνεσθαι¹¹.

2. Γαλλία

Στη Γαλλία ισχύουν διαφορετικά συστήματα επιλογής ανάλογα με την προέλευση του υποψηφίου ή την θέση στην ιεραρχία που επιθυμεί να

¹⁰ **Wiskoff, M. F., & Rampton, G. L.** (Eds.) (1989). *Military personnel measurement: Testing, assignment, evaluation*. New York: Praeger. σελ.48-49

¹¹ **R. Gal and A. D. Mangelsdorff** οπ.π. σελ 75

τοποθετηθεί¹². Κεντρικό σημείο, το σύστημα αξιολόγησης ESPACE που εφαρμόζεται στα Κέντρα Επιλογής του Γαλλικού Στρατού. Το σύστημα αυτό προσπαθεί να συνδυάσει τις γνώσεις της εφαρμοσμένης ψυχολογίας με τις τεχνικές της ηλεκτρονικής και της πληροφορικής. Επιτρέπει την αυτοματοποίηση των εξετάσεων και δίνει ένα ατομικό χαρακτήρα στα διάφορα τεστ¹³ δεν επιτρέπει την απομόνωση βαθμών για κάθε τεστ, αλλά καθορίζει διάφορα επίπεδα ικανοτήτων και συγχρόνως δίνει ένα γενικό βαθμό προσαρμοστικότητας στην στρατιωτική ζωή. Το ESPACE έχει ως στόχο να διευκολύνει την τοποθέτηση των υποψηφίων σε θέσεις που αντιστοιχούν στις δυνατότητες τους έτσι ώστε να υπάρχει το μέγιστο δυνατό όφελος της υπηρεσίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει δοθεί στην εκπαίδευση και εξειδικεύσει του προσωπικού που κάνει τις αξιολογήσεις.

1) Επιλογή Αξιωματικών

Πιο συγκεκριμένα οι υποψήφιοι για τις Στρατιωτικές Σχολές Αξιωματικών (ST-CYR και ECOLE POLYTECHNIQUE) μετά την απόκτηση του απολυτηρίου Λυκείου προετοιμάζονται για δύο χρόνια σε πολιτικά ή στρατιωτικά Λύκεια ή εισαγωγή στα οποία γίνεται με βάση τις σχολικές επιδόσεις. Οι φοίτηση σε αυτά τα λύκεια θεωρείται πολύ δύσκολη καθώς υπάρχει μεγάλη ψυχολογική πίεση, έντονος ανταγωνισμός, μεγάλος φόρτος εργασίας. Οι εισαγωγικές εξετάσεις γίνονται με ακαδημαϊκά κριτήρια, ενώ παράλληλα οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε ιατρικές εξετάσεις και σε δοκιμασίες σωματικής ικανότητας. Με αυτό το σύστημα εισάγονται στις παραπάνω σχολές 150 άτομα με σύνολο περίπου 800 υποψηφίων.

Ένας δεύτερος αλλά λιγότερο προσβάσιμος δρόμος για τις Σχολές Αξιωματικών αφορά νέους που βρίσκονται είτε στο 4^ο ή 5^ο έτος Πανεπιστημιακών σπουδών είτε είναι απόφοιτοι της σχολής Πολιτικών Επιστημών. Οι υποψήφιοι περνούν γραπτές και προφορικές εξετάσεις ενώπιον μιας στρατιωτικής επιτροπής. Μέσω αυτής της οδού εισάγονται στις στρατιωτικές σχολές 20 άτομα το χρόνο.

Για τους συμβασιούχους Υπαξιωματικούς και Δόκιμους Αξιωματικούς που επιθυμούν να παραμείνουν στο στρατό γίνεται πρώτα μια αξιολόγηση της

¹² Παράρτημα Β στην Φ.400/32/20/Σ.15 αναφορά ΑΚΑΜ Παρισίων 24 Απριλίου 1997

¹³ Παράρτημα Β στην Φ.400/32/20/Σ.15 αναφορά ΑΚΑΜ Παρισίων 24 Απριλίου 1997

προϋπηρεσίας τους. Στη συνέχεια περνούν από επιτροπές αξιωματικών που κρίνουν κάθε υποψήφιο και εξετάζονται σε θέματα στρατιωτικών γνώσεων.

Οι συμβασιούχοι αξιωματικοί είναι επιστήμονες με 1 έως 5 χρόνια σπουδών έχουν ειδικότητες σε τομείς που ενδιαφέρουν την υπηρεσία (π.χ. πληροφορική, ψυχολογία κλπ). Μετά την αξιολόγηση του μορφωτικού επιπέδου τους υποβάλλονται στο σύστημα αξιολόγησης ESPACE (**E**mploi d' un **S**ystème de **P**assage **A**utomatisé et de **C**orrection des **E**xamens).

Πρέπει να αναφέρουμε ότι σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες υποψηφίων δεν προβλέπονται ψυχολογικές δοκιμασίες¹⁴.

2) Επιλογή Υπαξιωματικών και ΔΕΑ

Η επιλογή Υπαξιωματικών και ΔΕΑ (Δόκιμοι Έφεδροι Αξιωματικοί) γίνεται στα κέντρα ενημέρωσης και επιλογής του Στρατού Ξηράς (CIRAT) με βάση το σύστημα ESPACE. Οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση 4 ψυχοτεχνικά τεστ (διανοητικό, λεκτικής ικανότητας, αριθμητικό, και αντίληψης του χώρου). Επίσης υποβάλλονται σε τεστ σωματικής ικανότητας και ιατρικές εξετάσεις. Το επίπεδο των γραμματικών γνώσεων και τα αποτελέσματα στα διάφορα τεστ επιτρέπουν την κατάταξη των υποψηφίων με σειρά προτεραιότητας βάση της οποίας γίνεται η επιλογή του Όπλου ή Σώματος που θέλουν να υπηρετήσουν. Κατά τη διάρκεια της φοίτησης τους στις Στρατιωτικές Σχολές, διάφορες διαδικασίες επιλογής καθορίζουν την ειδικότητα του κάθε υποψηφίου ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητες του.

3) Άλλες επιλογές

Η **επιλογή εθελοντών** γίνεται και αυτή στα κέντρα ενημέρωσης και κατάταξης. Η διαδικασία περιλαμβάνει ιατρική εξέταση, συνέντευξη με ψυχολόγο, τεστ σωματικής ικανότητας, αξιολόγηση με το ESPACE. Επιπλέον υποβάλλονται στο τεστ QV5 (ερωτηματολόγιο τρωτότητας ή ψυχικής ευαλωτότητας) το οποίο εντοπίζει τα άτομα που τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους αποκλίνουν από τον φυσιολογικό μέσο όρο.

Για την **επιλογή κληρωτών** ισχύει ο θεσμός των τριών ημερών. Κάθε νέος όταν συμπληρώσει το 18ο έτος της ηλικίας του, καλείται να παρουσιαστεί σε κέντρο επιλογής, όπου καταγράφονται τα διάφορα προσωπικά στοιχεία του

¹⁴ Με τον όρο Ψυχολογικές δοκιμασίες θα αναφερόμαστε σε δοκιμασίες που μας επιτρέπουν να διαχωρίσουμε τα φυσιολογικά άτομα από τα άτομα που παρουσιάζουν ψυχοπαθολογία είτε κλινικά είτε ως προσωπικότητες.

(γραμματικές γνώσεις, επαγγελματική κατάρτιση, προβλήματα υγείας κλπ) και κρίνεται το κατά πόσο είναι ικανός να υπηρετήσει κανονικά τη θητεία του.

3. Βέλγιο

Στο Βέλγιο χρησιμοποιείται μία μπαταρία ψυχολογικών τεστ προσωπικότητας, όπως το PMT, Hermans 2) SA Willems 3) 16PF, Catell, 4) VZM, Bohrer 5) CPI με σκοπό τον καθορισμό της ψυχικής υγείας και της προσωπικότητας των υποψηφίων με βάση τα παρακάτω κριτήρια

A. άτομα με ψυχική διαταραχή ή διανοητική ανεπάρκεια

B. άτομα με συναισθηματική ευαισθησία, στρες και ψυχοσωματικές ενοχλήσεις που περιορίζουν την ατομική εξέλιξη στο στρατό με δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και ευθυνών.

Γ. άτομα που παρουσίασαν σε κάποια φάση της ζωής τους ελαφρές ψυχικές διαταραχές, με ελαφρά ψυχολογικά συμπτώματα

Δ. Άτομα με ελαφρές ψυχολογικές ανισοροπίες που δεν εμποδίζουν την ομαλή προσαρμογή

E. Άτομα τελείως φυσιολογικά από κάθε άποψη

4. Ολλανδία

Στην Ολλανδία υπήρχαν έως τέσσερα κέντρα επιλογής ένα για κάθε σώμα: Στρατό, Αεροπορία, Ναυτικό, Στρατονομία με διαφορετικά μοντέλα και διαδικασίες το καθένα από αυτά. Το υψηλό κόστος σε σχέση με την μικρή σχετικά ανάγκη για προσωπικό (9.000 θέσεις και περίπου 30.000 υποψήφιοι το χρόνο) οδήγησε στην απόφαση της ενοποίησης των τεσσάρων κέντρων σε ένα και στην δημιουργία ενιαίας επιλογικής διαδικασίας για όλα τα προαναφερθέντα σώματα.

Αρχικά παρουσιάστηκαν αρκετές δυσκολίες γιατί κάθε Σώμα εξέταζε διαφορετικές ψυχολογικές παραμέτρους, με διαφορετικές ψυχολογικές δοκιμασίες και με διαφορετικά όρια επιτυχίας – αποτυχίας για τους υποψήφιους του. Ωστόσο μέσα από διαπραγματεύσεις, συζητήσεις και αρκετή ερευνητική δουλειά δομήθηκε μια νέα διαδικασία που να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των Σωμάτων.

Η νέα αυτή διαδικασία επικεντρώθηκε στην δημιουργία και αξιοποίηση μιας ομάδας ψυχοτεχνικών δοκιμασιών που θα μετρούν τόσο στοιχεία της προσωπικότητας όσο και ικανότητες - νοημοσύνη. Ένα δεύτερο σημείο στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή είναι ή συνέντευξη. Μια ημιδομημένη βιογραφική συνέντευξη έγινε μέρος της επιλογής δίνοντας σημασία στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στο οικογενειακό ιστορικό, στα κίνητρα κλπ. με κριτήρια που έχουν βγει μέσα από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις σε κάθε όπλου ή σώματος. Οι υποψήφιοι αξιολογούνται σε 10 διαφορετικούς τομείς:

- κοινωνική λειτουργικότητα
- πειθαρχία
- ψυχική σταθερότητα
- θέληση για επιτυχία
- αθλητικό πνεύμα
- καταλληλότητα για αποστολές στο εξωτερικό
- ηγετική ικανότητα
- κίνητρο για το συγκεκριμένο Σώμα και τις ανάγκες που αυτό έχει
- γνώση των αναγκών και απαιτήσεων της υπηρεσίας στο συγκεκριμένο Σώμα

και ανάλογα με την βαθμολογία τους θα κριθεί ή καταλληλότητα τους για κάποιο σώμα.

5. Τσεχία

Στην Τσεχία υπάρχει μια μακρά παράδοση, όσον αφορά στην Ψυχολογία και στην Ψυχομετρία. Πιο συγκεκριμένα το 1920 ιδρύθηκε το Ψυχομετρικό Ινστιτούτο που εξέταζε την φυσική και νοητική επάρκεια προσωπικού για δημόσιες υπηρεσίες ή ιδιωτικές εταιρείες. Το 1925 δημιουργήθηκε η Στρατιωτική Ψυχομετρική Υπηρεσία η οποία ήταν υπεύθυνη για την επιλογή οδηγών και πιλότων. Μετά την περιπέτεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και τις αλλαγές στο πολιτικό σκηνικό υποβαθμίστηκε η ψυχομετρική αξιολόγηση του Στρατιωτικού προσωπικού. Το 1962 επανήλθε με την δομή που έχει και σήμερα ως τομέας της Υγειονομικής Υπηρεσίας του Γενικού Επιτελείου Στρατού της Τσεχίας.

Οι ειδικότητες στις οποίες κρίθηκε πως είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των ικανοτήτων και η επιλογή λόγω των ιδιαίτερων απαιτήσεων τους είναι οι εξής:

- οδηγοί στρατιωτικών οχημάτων
- φρουροί
- προεδρική φρουρά
- υποψήφιοι στρατιωτικών σχολών
- μέλη Ειρηνευτικών Αποστολών
- μέλη της Δύναμης Ταχείας Επέμβασης
- αλεξιπτωτιστές
- βατραχάνθρωποι
- πυροτεχνουργοί
- στρατιωτική πυροσβεστική υπηρεσία

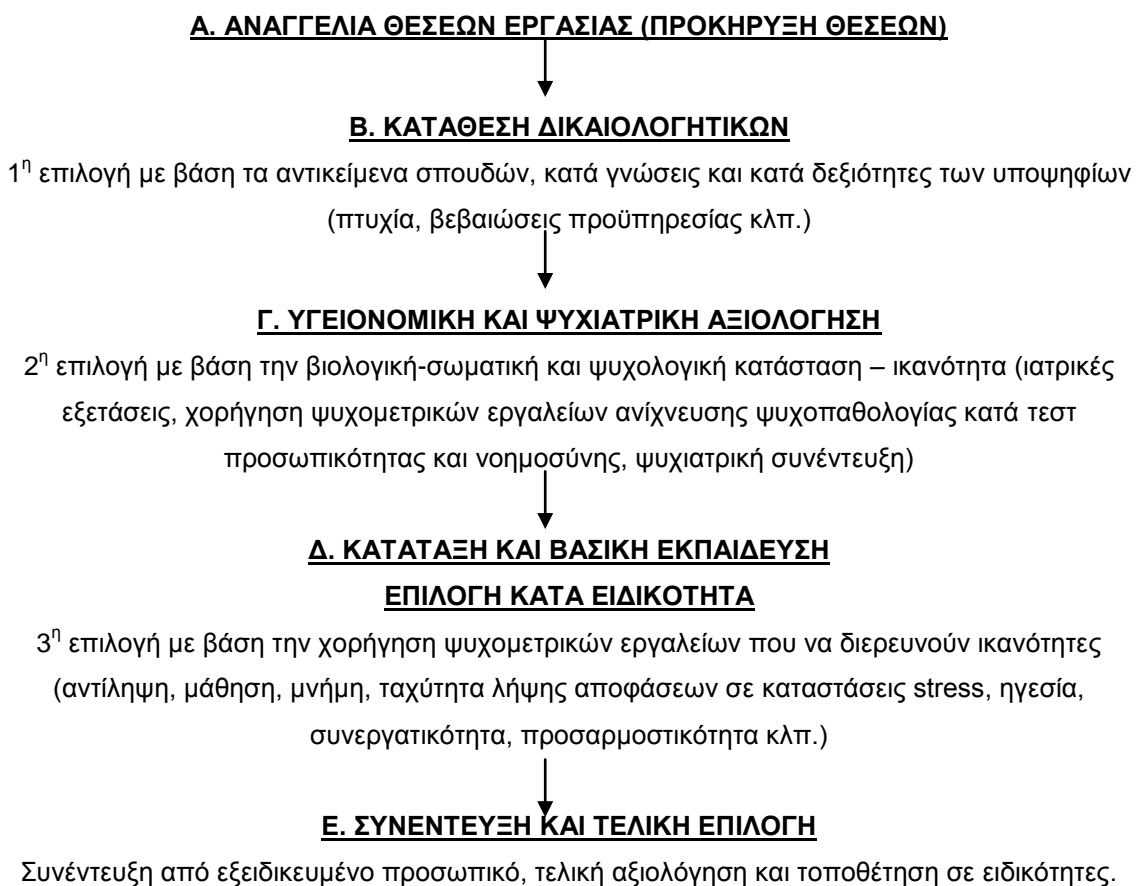
Η αξιολόγηση ξεκινά με την χορήγηση του CAT (Children's Apperception Test)¹⁵ σε μηχανογραφημένη μορφή και στη συνέχεια χορηγούνται, σε μηχανογραφημένη πάντα μορφή οι υπόλοιπες δοκιμασίες μέτρησης δεξιοτήτων και νοημοσύνης.

¹⁵ Καρίνα Κουλάκογλου, οπ.π. σελ 293

Γ. ΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

1. Μια ολοκληρωμένη διαδικασία επιλογής

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία, η οποία οδηγεί στο να επιλέξουμε από ένα μεγάλο αριθμό εξεταζομένων τους πιο κατάλληλους για κάθε ειδικότητα. Στον πίνακα (πίνακας 2) που ακολουθεί παρουσιάζουμε την πορεία μιας διαδικασίας επιλογής προσωπικού έτσι κατά θα έπρεπε να είναι με βάση αυτά που ισχύουν για κατά μεγάλους οργανισμούς και εταιρείες.¹⁶



Πίνακας 2

Το πρώτο στάδιο όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (πίνακας 2) είναι η προκήρυξη των θέσεων, όπου θα αναφέρονται τα τυπικά προσόντα (πτυχίο, επίπεδο γνώσεων, ξένη γλώσσα, προϋπηρεσία) που θα πρέπει να έχει κάθε υποψήφιος για κάθε θέση – ειδικότητα που προκηρύσσεται.

¹⁶ Mark Cook, οπ.π. σελ 6

Σε ένα δεύτερο στάδιο ακολουθεί η κατάθεση των δικαιολογητικών των υποψηφίων. Θα πρέπει εδώ να γίνεται μια πρώτη επιλογή – πρόκριση για αυτούς που έχουν τα περισσότερα προσόντα.

Με την ολοκλήρωση της επιλογής μέσω των δικαιολογητικών περνάμε στη φάση της υγειονομικής εξέτασης – αξιολόγησης ή οποία περιλαμβάνει τόσο την σωματική όσο και την ψυχιατρική. Η υγειονομική αξιολόγηση θα κρίνει ποιοι είναι κατάλληλοι και ποιοι όχι για να ενταχθούν στο Στρατό.

Μετά την ένταξη στο Στρατό και κατά την διάρκεια της Βασικής Εκπαίδευσης θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία επιλογής για την απονομή ειδικοτήτων που περιλαμβάνει, ψυχομετρικές δοκιμασίες δεξιοτήτων (αντίληψη, μάθηση, μνήμη, ταχύτητα λήψης αποφάσεων σε καταστάσεις stress, ηγεσία, συνεργατικότητα, προσαρμοστικότητα κλπ.) και συνεντεύξεις.

2. Βελτίωση της Ψυχιατρικής – Ψυχοτεχνικής εξέτασης με τα σημερινά δεδομένα

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η ψυχοτεχνική – ψυχιατρική εξέταση στο στρατό ξηράς μέχρι σήμερα περιλαμβάνει την χορήγηση τεστ προσωπικότητας (MMPI), προβολικών δοκιμασιών (τεστ ανθρώπινης φιγούρας) και ψυχιατρική συνέντευξη – αξιολόγηση, βάσει των οποίων κρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων σε ότι αφορά σε θέματα ψυχικής υγείας, και προσωπικότητας που να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της στρατιωτικής υπηρεσίας.

Παρά το ότι ο συγκεκριμένος τρόπος επιλογής έχει θετικά αποτελέσματα, δεν έχει κατοχυρωθεί πλήρως ως διαδικασία επιλογής με αποτέλεσμα να υπάρχουν συχνά αμφισβητήσεις και ενστάσεις στις αποφάσεις των εξεταστών. Η καλύτερη νομική κατοχύρωση της διαδικασίας επιλογής και των επιτροπών επιλογής, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τα κριτήρια επιλογής.

Η χρήση προσθέτων ψυχολογικών δοκιμασιών ή επανάληψης της διαδικασίας σε περίπτωση αμφιβολίας σχετικά με την καταλληλότητα ενός υποψηφίου ισχυροποιεί και καθιστά πιο αντικειμενική τη διαδικασία επιλογής, δεδομένου ότι σε όλες τις ψυχοτεχνικές αξιολογήσεις υπάρχει ένας βαθμός υποκειμενικότητας των αξιολογητών.

Η διάθεση επαρκούς χρόνου χορήγησης και διενέργειας της ψυχοτεχνικής δοκιμασίας με τη διάθεση επαρκούς και εκπαιδευμένου επιστημονικού προσωπικού αποκλειστικής απασχόλησης, είναι δυνατόν να βελτιώσει σημαντικά τη διαδικασία.

Το προηγούμενο κοινωνικό, επαγγελματικό και ιατρικό ιστορικό του κάθε υποψηφίου καθώς και οι επιδόσεις του κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής του θητείας παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της καταλληλότητας του. Οι εξεταστές θα πρέπει να γνωρίζουν αν ο υποψήφιος υπηρέτησε ως 1/3 ή 1/4 για ψυχιατρικούς λόγους ή τι είδους συμπεριφορές και τι ποινές είχε κατά τη διάρκεια της θητείας.

Άτομα που υπηρέτησαν ως 1/3, 1/4 ή 1/5 θα πρέπει να αποκλείονται από τη διαδικασία επιλογής, ενώ άτομα που ολοκλήρωσαν επιτυχώς τη θητεία τους με τη χρήση συστατικής επιστολής από τους διοικητές τους να επιλέγονται κατά προτεραιότητα.

Έλεγχος για τυχόν χρήση ναρκωτικών ή εθιστικών ουσιών, τόσο κατά τη διάρκεια της επιλογής, όσο και μετά την πρόσληψη με το ερώτημα της απόλυσης, ακόμη και σε περίπτωση απλής χρήσης.

Η σωστή προκήρυξη των επαγγελματικών κριτηρίων επιλογής καθώς και η αξιολόγηση των υποψηφίων, ως προς την καταλληλότητα να ανταποκριθούν στα **συγκεκριμένα στρατιωτικά κριτήρια** καθώς και το πόσο ισχυρό είναι **το κίνητρο για τη θέση εργασίας** που διεκδικεί ο κάθε υποψήφιος, αποτελούν βασικά κριτήρια επαγγελματικής επιλογής, τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται από ειδική επαγγελματική επιτροπή αξιολόγησης συχνά σε συνεργασία με την επιτροπή ψυχοτεχνικών δοκιμασιών. π.χ. αξιολόγηση της ικανότητας οδήγησης υποψηφίων οδηγών άρματος και αναφορά στην επιτροπή ψυχοτεχνικών σε περίπτωση φοβίας.

3. Η Επιλογής Προσωπικού για απονομή Ειδικοτήτων

α. Βασικές αρχές

Η επιλογή προσωπικού που στοχεύει στην απονομή ειδικοτήτων είναι μια πιο εξειδικευμένη διαδικασία διερεύνησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εξεταζομένων. Χρονικά θα πρέπει ξεκινά με την είσοδο του εξεταζόμενου στο

στρατό, να συνεχίζει και να ολοκληρώνεται κατά την διάρκεια της βασικής εκπαίδευσης.

Σε ένα πρώτο στάδιο θα πρέπει να γίνει μια περιγραφή και ανάλυση θέσεως εργασίας για κάθε ειδικότητα. Πιο συγκεκριμένα όταν επιλέγουμε, θέτουμε τα κριτήρια επιλογής για κάθε ειδικότητα, σε σχέση με τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που πρέπει να έχει κάποιος ώστε να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις που απορρέουν από κάθε ειδικότητα.

Ο τρόπος με τον οποίο συλλέγουμε τα στοιχεία που αποτελούν τα κριτήρια, αποτελείται από:

- συνέντευξη και δομημένα ερωτηματολόγια με τους εκπαιδευτές
- παρατήρηση και συμμετοχή στην εκτέλεση μιας ειδικότητας
- αρχεία (επιδόσεων, ατυχημάτων, απόρριψης)

Η επιτυχής επιλογή προσωπικού οδηγεί σε μια ορθολογική απονομή ειδικοτήτων, με την τοποθέτηση των καταλληλότερων ατόμων με βάση τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στις ανάλογες ειδικότητες.

Επιπλέον συνεισφέρει¹⁷:

- στην αύξηση της παραγωγικότητας
- στην μείωση του στρες
- στην εξάλειψη δυσπροσαρμοστικών συμπεριφορών
- στην περιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης (military burnout)
- μειώνει τα λειτουργικά έξοδα αυξάνει
- ελαχιστοποιεί την πιθανότητα ατυχημάτων
- συντελεί στην πιο εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Η επιλογή για απόκτηση συγκεκριμένων ειδικοτήτων αποτελεί μια διαδικασία που θα πρέπει να εφαρμόζεται σε ένα δεύτερο στάδιο επιλογής, αφού έχει ολοκληρωθεί και αξιολογηθεί το πρώτο στάδιο της εν γένει καταλληλότητας και προσαρμογής στο στρατό ξηράς.

¹⁷ **Adrian Furnham**, *Personality at Work. The role of individual differences in the workplace*, Routledge, London & New York, 1992 σελ. 38

Οι ιδιαίτερες ικανότητες, η προτίμηση και το κίνητρο για ένταξη σε συγκεκριμένο όπλο ή σώμα του στρατού, η αξιολόγηση με σαφή κριτήρια των επιδόσεων του νέου στελέχους σε διαφορετικούς τομείς επαγγελματικών δραστηριοτήτων τόσο από τους εκπαιδευτές του, όσο και από εξειδικευμένα ψυχοτεχνικά ή άλλου είδους τεστ μέσω προσομοίωσης ή μικροκομπιούτερ, είναι δυνατόν να αποκαλύψουν τις φυσικές κλίσεις και προτιμήσεις του προσωπικού και να εντάξουν κατά το δυνατό «τον κατάλληλο άνθρωπο στη κατάλληλη θέση».

β. Η σημασία της δημιουργίας Κέντρου Επιλογής

Η δημιουργία Κέντρου ή Κέντρων Επιλογής στελεχωμένα από εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα συνεργάζεται άμεσα με τις Διευθύνσεις των Όπλων/Σωμάτων, τα Στρατολογικά Γραφεία και τα Κέντρα Κατάταξης - βασικής εκπαίδευσης (ΚΕΝ/ΕΚΚΕ), θα λύσει πολλά από τα θέματα που αφορούν την επιλογή προσωπικού:

- Η επιλογή θα γίνεται μέσα από μια σταθμισμένη αξιολόγηση της συμπεριφοράς βασισμένη σε μεθόδους όπως της εξομοίωσης εργασίας (που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των υποψηφίων σχετικά με τις πιο σημαντικές δεξιότητες μιας εργασίας), συνεντεύξεις και ψυχολογικά τεστ τόσο από Οργανωτικούς Ψυχολόγους όσο και από τους ίδιους τους εκπαιδευτές τους.
- Το κέντρο επιλογής μπορεί να οριστεί ως «ένα σύνολο τεχνικών σχεδιασμένες ώστε να επιτρέψουν στους εξεταζόμενους να επιδείξουν, κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες, τις ικανότητες, τις δεξιότητες που είναι οι πιο σημαντικές για την επιτυχία σε μια εργασία»
- Σήμερα η μέθοδος του κέντρου επιλογής χρησιμοποιείται σε πολλά και διάφορα περιβάλλοντα όπως βιομηχανίες και επιχειρήσεις, στη δημόσια διοίκηση, στις ένοπλες δυνάμεις, σε εκπαιδευτικούς θεσμούς, στις δυνάμεις ασφαλείας ώστε να επιλεγθούν τα πιο κατάλληλα άτομα. Επιπλέον με την εισαγωγή νέων μεθόδων όπως της ακουστικής καταγραφής (audio taping) και των αντικειμενικών, με μεγάλο βαθμό εγκυρότητας, ασκήσεων και δοκιμασιών, μπορούμε να εξετάσουμε μεγάλους αριθμούς υποψηφίων.

Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας και εφαρμογής ενός κέντρου επιλογής είναι :

- μείωση λειτουργικών εξόδων
- εξοικονόμηση χρόνου και μέσων
- κοινωνική προβολή
- αποτελεσματική αντιμετώπιση φαινομένων, όπως τα ναρκωτικά

Το κάθε Κέντρο Επιλογής θα αναλαμβάνει τόσο την Ψυχιατρική – Ψυχοτεχνική αξιολόγηση, με μια ομάδα Επιστημόνων Ψυχικής Υγείας όσο και την επιλογή για την απονομή ειδικοτήτων, με μια δεύτερη ομάδα ειδικών στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα η πρώτη ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από:

- 2 αξιωματικούς ψυχίατρους
- 4 αξιωματικούς ή πολιτικούς υπαλλήλους, ψυχολόγους με ειδικότητα στην Κλινική ψυχολογία ή στην Ψυχομετρία

Η δεύτερη ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από:

- 1 αξιωματικό οποιουδήποτε Όπλου ή Σώματος με γνώσεις και εμπειρία σε θέματα διαχειρίσεις ανθρώπινου δυναμικού
- 5 αξιωματικούς ή πολιτικούς υπαλλήλους ψυχολόγους ή κοινωνιολόγους με ειδικότητα στην Οργανωτική Ψυχολογία και στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η δημιουργία Κέντρου/Κέντρων Επιλογής έχει τελικά ως βασικούς στόχους:

- την εγκυρότερη, γρηγορότερη και πιο οικονομική διαδικασία επιλογής
- επιτέλεση ερευνητικού έργου που θα οδηγεί στην διαρκή βελτίωση και εξέλιξη της διαδικασίας επιλογής ώστε να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε συνθήκες.

Για την επιτέλεση αυτών των στόχων θεωρούμε ως απαραίτητες προϋπόθεσης:

- την ύπαρξη της κατάλληλης υλικοτεχνικής υποδομής (γραφεία, υπολογιστές, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, Fax κλπ.)
- διάθεση του κατάλληλου διοικητικού προσωπικού για τις ανάγκες του Κέντρου (Γραμματεία, χειριστές ηλεκτρονικών υπολογιστών κλπ).
- Τονίζουμε ιδιαίτερα την ανάγκη, το προσωπικό τόσο το επιστημονικό όσο και το διοικητικό να είναι σταθερό (αποκλειστικής απασχόλησης)

και ει δυνατόν μόνιμο, ώστε να είναι εξειδικευμένο στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του κέντρου.

Δ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας θα πρέπει να πούμε πως μια ολοκληρωμένη επιλογή προσωπικού όχι μόνο αποκλείει τα ακατάλληλα για το Στρατό άτομα αλλά οδηγεί και σε μια ορθολογική απονομή ειδικοτήτων, με την τοποθέτηση των καταλληλότερων ατόμων με βάση τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στις ανάλογές ειδικότητες.

Επιπλέον συνεισφέρει¹⁸:

- στην αύξηση της παραγωγικότητας
- στην μείωση του στρες
- στην εξάλειψη δυσπροσαρμοστικών συμπεριφορών
- στην περιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης (military burnout)
- μειώνει τα λειτουργικά έξοδα αυξάνει
- ελαχιστοποιεί την πιθανότητα ατυχημάτων
- συντελεί στην πιο εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Μια ολοκληρωμένη διαδικασία επιλογής προσωπικού για τον Ελληνικό Στρατό σαφώς θα χρειαστεί χρόνο να οργανωθεί στην τελική του μορφή. Είναι απαραίτητη η πρόσληψη Ψυχολόγων με ειδικότητες σε Οργανωτική Ψυχολογία, Ψυχομετρία, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων κλπ. Με την βοήθεια αυτών αλλά και του υπάρχοντος δυναμικού: Ψυχιάτρων, Ψυχολόγων κλπ, η Υπηρεσία θα μπορέσει σταδιακά να φτάσει σε έναν ολοκληρωμένο τρόπο επιλογής του προσωπικού της.

¹⁸ **Adrian Furnham**, *Personality at Work. The role of individual differences in the workplace*, Routledge, London & New York, 1992 σελ. 38

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cook Mark. *Personel Selection: Adding Value through People.* 3thd edition. John Wiley & Sons. New York. χ.χ..

Mellon Robert. *Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι.* Ελληνικά Γράμματα. Αθήνα, 1998.

Κουλάκογλου Καρίνα. *Ψυχομετρία και Ψυχολογική Αξιολόγηση.* εκδ. Παπαζήση. Αθήνα. 1998.

Sands, W. A., Waters, B. K., & McBride, J. R. (Eds.). *Adaptive testing: Inquiry to operation.* American Psychological Association, Washington. DC. 1997

Wiskoff, M. F., & Rampton, G. L. (Eds.). *Military personnel measurement: Testing, assignment, evaluation.* Praeger. New York. 1989.

Adair J. *The Skills of Leadership.* Wildwood House. Aldershot. 1984

Ahrenfeldt, R.H. *Psychiatry in the British Army in the second World War.* Routledge & Keegan Paul. London. 1958

Ahrenfeldt, R.H. "The Army Psychiatric Service" in A.S. MacNalty and W.F. Mellor (eds) *Medical Services in War, of Second World War.* HMSO. London. 1968

R. Gal and A. D. Mangelsdorff edit. *Handbook Of Military Psychology.* John Wiley & Sons Ltd. 1991.

Lawrence A. Pervin & Oliver P. John. *Θεωρίες Προσωπικότητας. Έρευνα και Εφαρμογές.* Μπφ. Αλεξανδροπούλου Α. και Δασκαλοπούλου Ευγενία. Τυπωθήτω Αθήνα. 1999.

McGuire, F.. *Psychology aweigh! A history of clinical psychology in the United States Navy.* American Psychological Association. Washington, DC. 1990.

O'Brien, T. G., & Charlton, S. G. (Eds.). *Handbook of human factors testing and evaluation.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey. 1995.

Rumsey, M. G., Walker, C. B., & Harris, J. H. (Eds.). *Personnel selection and classification.* Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey. 1994.

Taylor, H. L., & Alluisi, E. A.. Military psychology. In *Encyclopedia of human behavior, Volume 3* (pp. 191-201). Academic Press, Inc. New York.1994.