

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΟ ΕΗΡΑΣ



ΧΑΤΖΑΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΕΜΘ ΛΧΙΑΣ (ΥΓ)
ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΣ

Με τον όρο «επιλογή προσωπικού» αναφερόμαστε σε μια διαδικασία όπου από ένα σύνολο υποψηφίων μέσω μιας διαδικασίας αξιολόγησης επιλέγουμε τους καταλληλότερους για τις προσφερόμενες θέσεις.

Η επιλογή προσωπικού στο Στρατό Ξηράς αποτελεί μια σημαντική διαδικασία που συμβάλλει:

- **στο αξιόμαχο του προσωπικού**
- **στη διατήρηση της ψυχικής υγείας**
- **στη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του στρατού ως οργανισμού**



Η στρατιωτική εκπαίδευση γίνεται συνεχώς πιο τεχνική και πιο πολυέξοδη συνεπώς η αναγκαιότητα του εντοπισμού των καταλληλότερων ατόμων το συντομότερο δυνατό, γίνεται όλο και πιο επιτακτική



ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

- 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 του πολέμου έγινε αντιληπτή η ανάγκη, πρώτα στις Η.Π.Α. μιας διαδικασίας φιλτραρίσματος των υποψηφίων, ώστε να εισέρχονται στο στρατό μόνο οι κατάλληλοι
- Η Γερμανία όμως αξιοποίησε πρώτη τους ψυχολόγους και τις ιδιαίτερες ικανότητες τους για την επιλογή και εκπαίδευση του στρατιωτικού προσωπικού
- Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου οι μεγάλες ανάγκες σε προσωπικό και οι αξιοσημείωτες πολεμικές ικανότητες που επέδειξε ο Γερμανικός Στρατός οδήγησαν τους στρατούς πολλών χωρών να αναπτύξουν διαδικασίες επιλογής προσωπικού

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΟ ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ

Ο Ελληνικός Στρατός από το 1950 υιοθέτησε το Αγγλικό μοντέλο επιλογής προσωπικού το οποίο περιελάμβανε:

α. Ψυχολογικές Δοκιμασίες:

- την προβολική δοκιμασία Θεματικής Απεικόνισης (Thematic Apperception Test, T.A.T.)
- Τεστ νοημοσύνης Matrix

β. Συνεντεύξεις και δοκιμασίες που αφορούσαν στρατιωτικά προσόντα όπως πρωτοβουλία, ομαδικότητα, υπακοή, αυτοπειθαρχία κλπ.

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΣΤΡΑΤΟ ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ

Από το 1992 και μετά αλλάζουν τα εργαλεία της διαδικασίας Ψυχολογικής, Ψυχιατρικής αξιολόγησης σε:

α. Ψυχολογικές Δοκιμασίες:

- Πολυδιάστατο Ερωτηματολόγιο Προσωπικότητας του Πανεπιστημίου της Μινεσότα (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI)
- προβλητική δοκιμασία Σχέδιο Ανθρώπινης Μορφής (Draw a Person Test, DAP)
- προβλητική δοκιμασία αυτοπεριγραφής

β. Ψυχιατρική – κλινική συνέντευξη



ΜΟΝΤΕΛΟ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΧΩΡΕΣ

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
Ερωτηματολόγιων
Προσωπικής Αναφοράς-
Στάσεων- Ενδιαφερόντων-
Προσωπικότητας.
Όχι απαραίτητα
Εξειδικευμένο Προσωπικό

Ισπανία
(Έφεδροι
Αξιωματικοί),
Η.Π.Α (Έφεδροι
Αξιωματικοί και
στις Σχολές
Αξιωματικών του
Στρατού)

ΜΟΝΤΕΛΟ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΧΩΡΕΣ

**Κέντρα Επιλογής
(Assesement
Center**

**Γίνεται σε ειδικά Κέντρα
Επιλογής με εξέταση σε
Δοκιμασίες Αντιμετώπισης
Καταστάσεων, Ερωτηματολόγια
Προσωπικής Αναφοράς –
Στάσεων - Προσωπικότητας.
Εξειδικευμένο Προσωπικό
(ψυχολόγοι, ψυχίατροι κλπ)**

**Αυστραλία,
Καναδάς, Ινδία,
Νέα Ζηλανδία,
Πακιστάν, Μ.
Βρετανία**

**Κέντρα Επιλογής
με Εξειδικευμένες
Ψυχολογικές
Δοκιμασίες**

**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**

ΓΑΛΛΙΑ

- Στη Γαλλία ισχύουν διαφορετικά συστήματα επιλογής ανάλογα με την προέλευση του υποψηφίου ή τη θέση στην ιεραρχία που επιθυμεί να τοποθετηθεί.
- Κεντρικό σημείο, το σύστημα αξιολόγησης ESPACE που εφαρμόζεται στα Κέντρα Επιλογής του Γαλλικού Στρατού.
- Το ESPACE 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 τεστ
- Δεν απομονώνει βαθμούς για κάθε τεστ, αλλά καθορίζει διάφορα επίπεδα ικανοτήτων και συγχρόνως δίνει ένα γενικό βαθμό προσαρμοστικότητας στη 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

ΒΕΛΓΙΟ

Στο Βέλγιο χρησιμοποιείται μία μπαταρία
ψυχολογικών τεστ προσωπικότητας:

1) PMT, Hermans

2) SA, Willems

3) 16PF, Catell

4) VZM, Bohrer

5) CPI

ΒΕΛΓΙΟ

Ο βασικός σκοπός είναι ο καθορισμός της ψυχικής υγείας και της προσωπικότητας των υποψηφίων με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Άτομα με ψυχική διαταραχή ή διανοητική ανεπάρκεια
- Άτομα με συναισθηματική ευαισθησία, στρες και ψυχοσωματικές ενοχλήσεις που περιορίζουν την ατομική εξέλιξη στο στρατό με δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και ευθυνών
- Άτομα που παρουσίασαν σε κάποια φάση της ζωής τους ελαφρές ψυχικές διαταραχές, με ελαφρά ψυχολογικά συμπτώματα
- Άτομα με ελαφρές ψυχολογικές ανισορροπίες που δεν εμποδίζουν την ομαλή προσαρμογή
- Άτομα τελείως φυσιολογικά από κάθε άποψη

ΟΛΑΝΔΙΑ

- Κοινό Σύστημα Επιλογής για Στρατό, Ναυτικό, Αεροπορία
- Ομάδα ψυχοτεχνικών δοκιμασιών που θα μετρούν τόσο στοιχεία της προσωπικότητας όσο και ικανότητες – νοημοσύνη
- Ημιδομημένη βιογραφική συνέντευξη που επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στο οικογενειακό ιστορικό, στα κίνητρα κλπ.

ΟΛΑΝΔΙΑ

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

ΤΣΕΧΙΑ

Οι ειδικότητες στις οποίες κρίθηκε πως είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των ικανοτήτων και η επιλογή 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

ΤΣΕΧΙΑ

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



Α. ΑΝΑΓΓΕΛΙΑ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΘΕΣΕΩΝ)

Β. ΚΑΤΑΘΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΤΙΚΩΝ

1η επιλογή με βάση τα αντικείμενα σπουδών, κατά γνώσεις και κατά δεξιότητες των υποψηφίων (πτυχία, βεβαιώσεις προϋπηρεσίας κλπ.)

Γ. ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

2η επιλογή με βάση την βιολογική-σωματική και ψυχολογική κατάσταση – ικανότητα (ιατρικές εξετάσεις, χορήγηση ψυχομετρικών εργαλείων ανίχνευσης ψυχοπαθολογίας, τεστ προσωπικότητας, ψυχιατρική συνέντευξη)

Δ. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

3η επιλογή με βάση την χορήγηση ψυχομετρικών εργαλείων που να διερευνούν ικανότητες (αντίληψη, μάθηση, μνήμη, ταχύτητα λήψης αποφάσεων σε καταστάσεις stress, ηγεσία, συνεργατικότητα, προσαρμοστικότητα κλπ.)

Ε. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Συνέντευξη από εξειδικευμένο προσωπικό, τελική αξιολόγηση και τοποθέτηση σε ειδικότητες.

Η ΨΥΧΙΑΤΡΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά:

- Με καλύτερη νομική κατοχύρωση της διαδικασίας επιλογής και των επιτροπών επιλογής
- Με χρήση πρόσθετων ψυχολογικών δοκιμασιών ή επανάληψης της διαδικασίας σε περίπτωση αμφιβολίας σχετικά με την καταλληλότητα ενός υποψηφίου
- Με διάθεση επαρκούς χρόνου χορήγησης και διενέργειας της ψυχοτεχνικής δοκιμασίας, με τη διάθεση επαρκούς και εκπαιδευμένου επιστημονικού προσωπικού αποκλειστικής απασχόλησης
- Με το προηγούμενο κοινωνικό, επαγγελματικό και ιατρικό ιστορικό του κάθε υποψηφίου καθώς και τις επιδόσεις του κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής του 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.
- Με έλεγχο για χρήση ναρκωτικών ή εθιστικών ουσιών

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΝΟΜΗ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΩΝ

- είναι μια εξειδικευμένη διαδικασία διερεύνησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εξεταζομένων
- Χρονικά θα πρέπει να ξεκινά με την είσοδο του εξεταζόμενου στο στρατό, να συνεχίζει και να ολοκληρώνεται κατά τη διάρκεια της βασικής εκπαίδευσης

Η ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η περιγραφή και ανάλυση θέσεως εργασίας για κάθε ειδικότητα, είναι ο ορισμός των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων για κάθε θέση

Τα κριτήρια αυτά τα συλλέγουμε μέσα από:

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

ΤΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

- 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»
- Η επιλογή γίνεται μέσα από μια σταθμισμένη αξιολόγηση της συμπεριφοράς βασισμένη σε μεθόδους όπως της εξομοίωσης εργασίας, συνεντεύξεις και ψυχολογικά τεστ από Εδικούς Ψυχολόγους και από τους εκπαιδευτές τους
- Επιτρέπει την εισαγωγή νέων μεθόδων όπως της ακουστικής ή οπτικής καταγραφής, της πληροφορικής, τη χρήση εξομοιωτών και δίνει την δυνατότητα να εξετάζεται μεγάλος αριθμός υποψηφίων
- Η μέθοδος του κέντρου επιλογής χρησιμοποιείται ήδη με επιτυχία σε βιομηχανίες και επιχειρήσεις, στη δημόσια διοίκηση, στις ένοπλες δυνάμεις, σε εκπαιδευτικούς θεσμούς, στις δυνάμεις ασφαλείας

Το κάθε Κέντρο Επιλογής θα μπορεί να αναλαμβάνει την Ψυχιατρική – Ψυχοτεχνική αξιολόγηση και την Επιλογή για την Απονομή Ειδικοτήτων με δυο διαφορετικές ομάδες επιστημονικού προσωπικού



Η Ψυχιατρική-Ψυχοτεχνική αξιολόγηση θα πραγματοποιείται από:

- αξιωματικούς ψυχιάτρους
- αξιωματικούς ή πολιτικούς υπαλλήλους, ψυχολόγους με ειδικότητα στην Κλινική ψυχολογία ή στη Ψυχομετρία

Η Επιλογή για Απονομή Ειδικοτήτων θα μπορεί να πραγματοποιείται από:

- αξιωματικούς οποιουδήποτε Όπλου ή Σώματος με γνώσεις και εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- αξιωματικούς ή πολιτικούς υπαλλήλους ψυχολόγους ή κοινωνιολόγους με ειδικότητα στην Οργανωτική Ψυχολογία και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Απαραίτητη ή συνεργασία τόσο με τα Κέντρα Κατάταξης όσο και με τις Διοικήσεις-Διευθύνσεις των Όπλων/ Σωμάτων



Μια ολοκληρωμένη διαδικασία επιλογής προσωπικού όχι μόνο αποκλείει από το Στρατό τα ακατάλληλα 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 ανάλογες ειδικότητες

ΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Συνεισφέρει:

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

- **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.* Μτφ 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.