

Civilian and Military Personnel Integration and Collaboration in Defence Organisations

(STO-TR-HFM-226)

Executive Summary

Issue and Purpose

Defence organisations consist of military and civilian personnel working in partnership while governed by different personnel management systems and reflecting distinct cultures – all of which may affect military-civilian collaboration, personnel outcomes, and organisational effectiveness. Despite this, civilian-military working relationships and work culture have been largely unexplored. Thus, the NATO Science and Technology Organization (STO) Human Factors and Medicine (HFM) Research Task Group (RTG) 226 was established to examine military and civilian personnel work culture and relations in defence organisations through theoretical and empirical analyses.

Scope and Procedure

The RTG examined existing data sources and policy/strategic documents to understand and compare military and civilian workforce demographics within defence organisations, and the policies and directives that guide their management. A large-scale cross-national survey, administered to nearly 8,000 civilian and military personnel in 11 nations, was developed to identify key aspects of military-civilian working relations and dynamics. In addition, a number of select topics were addressed, including:

- Empirical analysis of military-civilian personnel integration in operational and/or multinational settings;
- Theoretical examinations of military-civilian integration; and
- Military-civilian collaboration and integration in specific contexts through case studies.

Recommendations for effective personnel management of military and civilian workforces in defence organisations were generated.

Results and Recommendations

Civilians represent a significant proportion of the total defence force in most nations (20% – 35%); they tend to be older, to include relatively more women, and to be employed in support areas and in a variety of services compared to military personnel. Survey results indicate positive working relationships and a high degree of interaction between military and civilian personnel, and many positive aspects of working in mixed military-civilian contexts, such as complementarity in roles/expertise, diversity of perspectives, and the stability provided by civilians. However, challenges include negative effects, especially for civilians, on career progression/training opportunities, and of the military rotational cycle; cultural barriers between military and civilian personnel; and perceptions of organisational unfairness related to differences in military and civilian management and rewards. Recommendations include:

- Prioritizing military-civilian personnel relations;
- Enhancing mutual understanding of cultures/roles through joint work and training opportunities;

- Developing super-ordinate identities emphasizing joint military-civilian identification with defence organisations along with unique subgroup identities;
- Encouraging senior leaders to emphasize the importance of military-civilian collaboration; and
- Examining optimal ways to combine practices, tools, and strategies to develop a comprehensive approach for managing military-civilian personnel integration.

Military/NATO Significance

To date, most nations have not focused on civilian-military personnel integration and work culture or have done so in piecemeal fashion. NATO STO RTG HFM-226 planned and executed a program of work to address this gap. Findings indicate that military and civilian personnel who engage in positive personnel collaboration show greater job satisfaction, work engagement, and commitment to the defence organisation – all highly consequential for operational and organisational effectiveness. Overall, RTG findings suggest that military-civilian personnel management should be considered in personnel strategies in defence organisations. As such, the outputs of this research contribute to the NATO Long-Term Capability Requirement (LTCR) of Human Performance Enhancement in Defence Organisations.

Intégration et collaboration du personnel civil et militaire au sein des organisations de défense

(STO-TR-HFM-226)

Synthèse

Enjeu et objet

Les organisations de défense se composent de personnel civil et militaire, travaillant en partenariat malgré des systèmes différents de gestion du personnel, lesquels reflètent des cultures distinctes ; tout cela peut influencer sur la collaboration entre militaires et civils, le travail accompli et l'efficacité de l'organisation. Néanmoins, les relations de travail entre civils et militaires et leur culture du travail n'avaient pas encore fait l'objet d'études approfondies. Le groupe de recherche (RTG) 226 sur les facteurs humains et la médecine (HFM) de l'Organisation pour la science et la technologie (STO) de l'OTAN a par conséquent été créé pour étudier la culture du travail chez le personnel civil et militaire et les relations au sein des organisations de défense, par le biais d'analyses théoriques et empiriques.

Champ d'application et procédures

Le RTG a examiné les sources de données existantes et les documents relatifs aux politiques et stratégies, afin de comprendre et de comparer la démographie de la main-d'œuvre militaire et civile des organisations de défense, ainsi que les politiques et directives qui orientent leur gestion. Une enquête internationale à grande échelle a interrogé 8 000 civils et militaires de 11 pays afin d'identifier les aspects essentiels des relations et dynamiques de travail entre civils et militaires. Par ailleurs, un certain nombre de sujets sélectionnés ont été traités :

- L'analyse empirique de l'intégration du personnel civil et militaire dans les contextes opérationnels et/ou multinationaux ;
- L'examen théorique de l'intégration entre civils et militaires ; ainsi que
- La collaboration et l'intégration entre civils et militaires dans des contextes spécifiques à travers des études de cas.

Des recommandations ont été émises en vue de gérer efficacement la main d'œuvre civile et militaire dans les organisations de défense.

Résultats et recommandations

Les civils représentent une part importante (entre 20 % et 35 %) des forces totales de défense dans la plupart des pays. Ils ont tendance à être plus âgés, à inclure relativement plus de femmes et à être employés dans les secteurs du soutien et dans une plus grande variété de services que le personnel militaire. L'enquête indique de bonnes relations de travail, un haut niveau d'interaction entre le personnel militaire et civil et de nombreux aspects très positifs du travail en contexte mixte, tels que la complémentarité des rôles / spécialités, la diversité des points de vue et la stabilité apportée par les civils. Par ailleurs, les problèmes relevés sont notamment, en particulier pour les civils, les effets négatifs sur la progression de la carrière ou les opportunités de formation et les effets négatifs du cycle de rotation des militaires, les barrières culturelles entre le personnel civil et militaire, la perception d'une inégalité de traitement au sein de l'organisation liée aux différences de rémunération et de gestion du personnel civil et militaire. Les recommandations sont les suivantes :

- Faire des relations entre le personnel civil et militaire une priorité ;
- Faciliter la compréhension mutuelle des cultures / rôles par un travail et des opportunités de formation mixtes ;
- Développer des identités prioritaires mettant l'accent sur l'identification mixte des civils et des militaires avec les organisations de défense, en plus d'identités uniques attribuées aux sous-groupes ;
- Encourager les cadres supérieurs à souligner l'importance de la collaboration entre civils et militaires ; et
- Etudier des méthodes optimales pour combiner les pratiques, outils et stratégies dans le but de développer une approche globale de gestion de l'intégration du personnel civil et militaire.

Importance au plan militaire / pour l'OTAN

A l'heure actuelle, la majorité des pays ne se focalisent pas sur l'intégration du personnel civil et militaire et sur la culture au travail ou le font de manière parcellaire. Le RTG HFM-226 de la STO de l'OTAN a planifié et suivi un programme de travail pour combler ce fossé. Les résultats indiquent que le personnel civil et militaire qui collabore de façon positive est plus satisfait et plus engagé dans son travail et envers l'organisation de défense, ce qui se répercute sur l'efficacité opérationnelle et organisationnelle. Dans l'ensemble, les découvertes du RTG suggèrent que la gestion du personnel civil et militaire devrait être prise en considération dans les stratégies de gestion du personnel des organisations de défense. A ce titre, les conclusions de ces travaux contribuent au besoin capacitaire à long terme (LTCR) de l'OTAN consistant à améliorer les performances humaines au sein des organisations de défense.