

Andrzej Lis

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych w Bydgoszczy

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI ANALIZ W PROCESACH WYKORZYSTANIA DOŚWIADCZEŃ W ORGANIZACJACH WOJSKOWYCH: KONCEPTUALIZACJA PRZEDMIOTU BADAŃ

Wprowadzenie

Wzrost złożoności i turbulencyjności otoczenia oraz rosnąca konkurencja i wymagania klientów sprawiają, że współcześnie w organizacjach standardowa działalność operacyjna zastępowana jest przez przedsięwzięcia o charakterze projektowym. Zarządzanie projektami jest podejściem do wdrażania zmian organizacyjnych oraz wykonywania zadań o złożonym, niestandardowym charakterze szeroko rozpowszechnionym w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Jednocześnie coraz częściej znajduje ono zastosowanie w sektorze publicznym, w tym w organizacjach wojskowych¹.

¹ Warto zwrócić uwagę na militarne korzenie tej dziedziny zarządzania związane z prowadzonymi w Stanach Zjednoczonych projektami: Manhattan (budowa bomby atomowej), Polaris (pocisk balistyczny z głowicą jądrową) czy Apollo (program lotów kosmicznych realizowany przez NASA). M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek: *Zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2003, s. 28; M. Yves: *Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organizations and Their Impact on Project Success*. „Project Management Journal” 2005, No. 1, s. 37. Podaję za: J. Haffer: *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. TNOiK, Toruń 2009, s. 74. Według T. Blomquista i A. Söderholma, transfer założeń, stylu pracy oraz metod zarządzania projektami z sektora militarnego do biznesu dokonany przez inżynierów, którzy wcześniej pracowali nad projektami na potrzeby wojska był jednym z kluczowych czynników, które zdecydowały o rozwoju dziedziny zarządzania projektami. T. Blomquist, A. Söderholm A.: *How Project Management Got Carried Away*. In: *Beyond Project Management*. Ed. K. Sahlin-Andersson, A. Söderholm. Copenhagen Business School Press, Malmö 2002, s. 28-29. Podaję za: J. Haffer: Op. cit., s. 78.

Celem artykułu jest konceptualizacja przedmiotu badań² nad wybranymi problemami zastosowania podejścia projektowego do zarządzania procesami wykorzystania doświadczeń w organizacjach wojskowych. Po przeprowadzeniu badań rozpoznawczych zdecydowano zawęzić zakres prowadzonych rozważań do fazy analizy w procesie wykorzystania doświadczeń, wyłączając problematykę zarządzania fazą wprowadzania zmian naprawczych jako odrębny projekt badawczy³. Aby zoperacjonalizować cel główny artykułu, zidentyfikowano następujące cele szczegółowe: 1) dokonanie ogólnej charakterystyki, stanowiących obiekt badań, procesów wykorzystania doświadczeń w NATO oraz Siłach Zbrojnych RP, 2) określenie zakresu i założeń zastosowania metodyki zarządzania projektami analiz w ramach procesów wykorzystania doświadczeń oraz 3) zidentyfikowanie problemów badawczych, które będą stanowić przedmiot dalszych badań empirycznych.

W procesie badawczym wykorzystano następujące metody pozyskiwania danych: analizę literatury przedmiotu, analizę dokumentacji badanych organizacji⁴ oraz wywiady ze specjalistami wykorzystania doświadczeń. Uwaga ukierunkowana została na dwie instytucje odpowiedzialne za procesy wykorzystania doświadczeń: Centrum Połączonych Analiz i Wykorzystania Doświadczeń NATO (Joint Analysis and Lessons Learned Centre – JALLC) oraz polskie Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych (CDiS SZ). Dobór badanych organizacji miał charakter celowy tak, aby w badaniu uwzględnić punkt widzenia organizacji o zróżnicowanym poziomie doświadczenia w tym obszarze. JALLC od kilku lat stosuje podejście projektowe do zarządzania procesami analiz. CDiS SZ, które jest organizatorem systemu wykorzystania doświadczeń funkcjonującego w Siłach Zbrojnych RP od 1 stycznia 2012 roku, znajduje się na etapie implementowania metodyki zarządzania projektami analiz.

² Sformułowanie problemu naukowego, który będzie stanowić przedmiot badań jest pierwszym krokiem w procesie opracowania koncepcji badawczej. S. Sudoł: *Nauki o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2012, s. 118-119.

³ Przyjęte podejście, zgodnie z którym zarządzanie procesem wykorzystania doświadczeń traktowane jest jak zarządzanie programem obejmującym dwa odrębne projekty (analizę obserwacji oraz wdrażanie zmian naprawczych) zostało potwierdzone podczas dyskusji mającej charakter burzy mózgów, w której udział wzięli specjaliści wykorzystania doświadczeń z centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych (CDiS SZ) oraz zewnętrzny konsultant w zakresie zarządzania projektami. Dyskusja została przeprowadzona 07.08.2012 roku, w ramach kursu z zakresu metodyki zarządzania projektami PRINCE 2 dedykowanego dla oficerów CDiS SZ.

⁴ Ze względu na ochronę informacji, analiza obejmowała jedynie dokumenty o klauzuli „jawne”, upublicznione przez badane organizacje.

Analizy w procesach wykorzystania doświadczeń

Wykorzystanie doświadczeń jest jednym z obszarów, w których można spżytkować potencjał tkwiący w koncepcji zarządzania projektami. Systemy wykorzystania doświadczeń, jakie rozwinęły się w organizacjach wojskowych, obejmują struktury, procesy i narzędzia mające na celu identyfikowanie problemów oraz dobrych praktyk, ich analizowanie, wdrażanie zmian o charakterze usprawniającym i doskonalącym oraz dzielenie się zdobytą wiedzą z innymi członkami organizacji⁵. Tym samym, dążąc do uzyskania efektu synergii, wykorzystanie doświadczeń łączy procesy organizacyjnego uczenia się z doświadczenia (experiential learning)⁶ z procesami zarządzania zmianami organizacyjnymi i rozwojem organizacji. Istota wykorzystania doświadczeń polega na wdrożeniu procesów organizacyjnego uczenia się w celu obniżenia prawdopodobieństwa popełnienia błędów oraz zwiększenia szans powtórzenia wcześniejszych sukcesów. Osiągnięcie tego celu, w kontekście organizacji wojskowych, oznacza redukcję poziomu ryzyka operacyjnego, poprawę efektywności oraz rozwój zdolności operacyjnych⁷.

Zgodnie z obowiązującym w NATO modelem, proces wykorzystania doświadczeń obejmuje sześć etapów: 1) identyfikację obserwacji, 2) analizę, 3) zawiązanie działań naprawczych i stawianie zadań, 4) wdrażanie i monitorowanie zmian, 5) weryfikację efektów działań naprawczych oraz 6) upowszechnianie doświadczeń⁸. Pierwsze pięć etapów realizowanych jest w sposób sekwencyjny. Etap szósty – upowszechnianie doświadczeń – odbywa się w sposób ciągły pod-

⁵ *The NATO Lessons Learned Handbook*. Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Monsanto 2011, s. 9. Analizy zdolności i systemów wykorzystania doświadczeń w organizacjach wojskowych dokonują między innymi M. Hallet, M. Mota, J.H. Pinot, M. Smack, P. Soegaard: *Introduction to the NATO Lessons Learned Capability*. „The Three Swords Magazine” 2009, No. 16, s. 38-45. Patrz także: J. Jabłoński, A. Lis: *Lessons Learned System as a Tool of Managing Organizational Knowledge: The Case of Military Organizations*. In: *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*. Eds. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil. Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2012, s. 163-186.

⁶ Szerzej na temat organizacyjnego uczenia się na podstawie doświadczeń patrz np.: G.P. Huber G.P.: *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, s. 91-96.

⁷ *The NATO Lessons Learned Handbook...*, op. cit., s. 1.

⁸ Ibid., s. 11. Model procesu wykorzystania doświadczeń obowiązujący w Siłach Zbrojnych RP oparty jest na poprzedniej wersji modelu natowskiego i nie uwzględnia etapu upowszechniania doświadczeń. *Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP*. Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2011, pkt 2000. Na temat procesu wykorzystania doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP patrz także: J. Jabłoński, A. Lis.: *Identyfikacja obserwacji w procesie wykorzystania doświadczeń*. „Przegląd Wojsk Lądowych” 2012, nr 2 (059), s. 14-22.

czas trwania całego procesu. Jak wspomniano już wcześniej, przyjmując podejście projektowe, rekomenduje się zarządzanie procesem wykorzystania doświadczeń jak programem obejmującym dwa odrębne projekty: analizę tematu (problemu) zidentyfikowanego i zgłoszonego w formie obserwacji oraz wdrażanie zmian naprawczych.

Uwzględniając przyjęte cele badawcze, w dalszej części artykułu uwaga zostanie skoncentrowana na etapie analizy. Przyjmując założenie, że proces wykorzystania doświadczeń złożony jest z ciągu powtarzalnych czynności obejmujących: obserwowanie, orientowanie, decydowanie oraz działanie (tzw. cykl Boyda), analiza stanowi fundament etapu orientowania⁹. Według *Słownika terminów i definicji NATO*, pojęciem analiza określa się „[...] proces poznawczy całości polegający na zbadaniu jej elementów i ich wzajemnego oddziaływania”¹⁰. Istota analiz prowadzonych w ramach procesu wykorzystania doświadczeń sprowadza się do zidentyfikowania przyczyn zaobserwowanego problemu lub dobrej praktyki, opracowania propozycji działań naprawczych lub sposobu upowszechnienia rekomendowanych rozwiązań oraz wskazania osób odpowiedzialnych za podjęcie tych działań¹¹.

Zgodnie z podejściem procesowym, wojskowe analizy realizowane są etapowo, co jest czynnikiem sprzyjającym wdrożeniu metodyki zarządzania projektami. W obowiązującym w NATO modelu prowadzenia analiz w ramach procesu wykorzystania doświadczeń wyróżnia się pięć faz: 1) uszczegółowienie celu i zakresu analizy, 2) fazę przygotowania analizy, 3) fazę pozyskiwania danych, 4) fazę analizowania danych i 5) opracowanie sprawozdania z analizy¹². Na potrzeby zarządzania projektami analiz opracowana została metodyka JPA (JALLC Project Approach), która jest specjalistyczną adaptacją ogólnej metodyki zarządzania projektami PRINCE 2 (PProjects In a Controlled Environment)¹³.

⁹ Pętla OODA (Observe – Orient – Decide – Act) została zidentyfikowana przez pułkownika Johna Boyda z Sił Powietrznych Stanów Zjednoczonych w latach 70. XX wieku do wyjaśnienia sukcesów pilotów amerykańskich w czasie wojny koreańskiej. Podaję za: *Joint Analysis Handbook*. Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Monsanto 2007, s. 2.

¹⁰ *AAP-6 (2012) NATO Glossary of Terms and Definitions*. NATO Standardization Agency 2012, s. 2-A-14. Tekst dokumentu dostępny na stronie internetowej Agencji Standaryzacyjnej NATO: <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf> (05.08.2012). Polskojęzyczna wersja *Słownika terminów i definicji NATO AAP-6(2011)PL* opracowana przez Wojskowy Komitet Normalizacyjny dostępna jest na stronie internetowej http://www.wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/AAP_6_2011_PL.pdf (05.08.2012).

¹¹ *The NATO Lessons Learned Handbook...*, op. cit., s. 12.

¹² Szerzej patrz: *Joint Analysis Handbook...*, op. cit., s. 3-4, 9-27.

¹³ Adaptacja polegała na dostosowaniu ogólnych założeń PRINCE 2 do specyficznych potrzeb i wymagań analiz wykonywanych przez Centrum Połączonych Analiz i Wykorzystania Doświadczeń NATO (Joint Analysis and Lessons Learned Centre – JALLC).

Metodyki zarządzania projektami PRINCE 2 i JALLC Project Approach (JPA)

PRINCE 2, obok PMBOK PMI¹⁴ oraz ICB IPMA¹⁵, należy do najczęściej stosowanych metodyk zarządzania projektami¹⁶. Zgodnie z założeniami metodyki PRINCE 2, zarządzanie projektami odbywa się poprzez zarządzanie sześcioma zmiennymi decydującymi o efektywności projektu: 1) kosztami, 2) terminami, 3) jakością, 4) zakresem, 5) ryzykiem oraz (6) korzyściami. W zarządzaniu projektem uwzględnia się cztery komponenty: pryncypia (zasady), tematy, procesy oraz środowisko projektu. Uniwersalne zasady umożliwiają stosowanie metodyki niezależnie od przedmiotu, zakresu i charakteru projektu czy typu organizacji. Zarządzając projektem należy przestrzegać następujących pryncypiów: 1) utrzymywać ciągłą zasadność biznesową projektu, 2) korzystać z doświadczeń wcześniejszych projektów oraz identyfikować, wykorzystywać i gromadzić doświadczenia w trakcie trwania projektu, 3) precyzyjnie definiować role i obowiązki członków zespołu zarządzania projektem, 4) zarządzać projektem w sposób etapowy, 5) w procesie zarządzania uwzględniać tolerancje przyjętych wskaźników efektywności, 6) koncentrować uwagę na dostarczaniu produktów spełniających przyjęte wymagania jakościowe oraz 7) dostosowywać metodykę do warunków konkretnego projektu. Procesy zarządzania projektami, zgodnie z metodyką PRINCE 2, ukierunkowane są na siedem obszarów (tematów), które obejmują: 1) uzasadnienie biznesowe, 2) organizację, czyli strukturę odpowiedzialności i obowiązków w projekcie, 3) jakość, 4) plany, 5) ryzyko i niepewność, 6) zmiany obiektów odniesienia oraz () postępy projektu. Procesy zarządzania mają zapewnić sprawne i skuteczne osiągnięcie celów projektu na trzech szczeblach zarządzania (zarządzanie strategiczne, zarządzanie operacyjne i zarządzanie dostarczaniem produktów). Ogółem w całym cyklu życia projektu wyróżnia się siedem procesów obejmujących: 1) przygotowanie projektu, 2) zarządzanie strategiczne projektem, 3) inicjowanie projektu, 4) sterowanie etapem, 5) zarządzanie dostarczaniem produktów, 6) zarządzanie końcem etapu oraz 7) zamykanie projektu. Jak wspomniano już wcześniej, PRINCE 2 jest ogólną metodyką zarządzania projektami, która nie uwzględnia elementów specjalistycznych zależnych od rodzaju, zakresu i charakteru projektu czy typu organizacji.

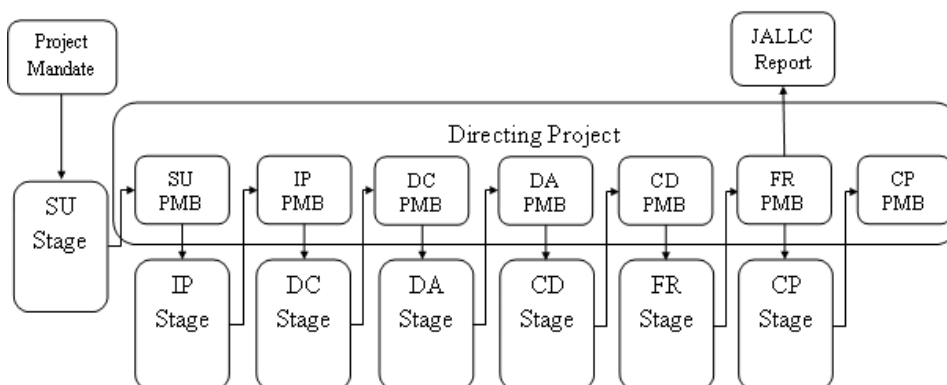
¹⁴ Kompendium Wiedzy o Zarządzaniu Projektami PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) opracowane przez Instytut Zarządzania Projektami (Project Management Institute).

¹⁵ Wytoczne Kompetencji IPMA (IPMA Competence Baseline – ICB).

¹⁶ Syntetycznej charakterystyki oraz analizy komparatywnej wymienionych metodyk dokonuje: J. Haffer: Op. cit., s. 91-97.

Tym samym, wymaga ona świadomego dostosowania ogólnych założeń do specyficznych uwarunkowań środowiska konkretnego projektu¹⁷.

Na podstawie założeń PRINCE 2 w NATO na potrzeby zarządzania projektami analiz prowadzonych w ramach systemu wykorzystania doświadczeń opracowana została metodyka JPA (JALLC Project Approach). W procesie zarządzania projektami analiz zgodnie z JPA wyróżnia się siedem etapów (faz): 1) otwarcie projektu (Starting-up – SU), 2) fazę wstępną (Initiating Project – IP), 3) pozyskiwanie danych (Data Collection – DC), 4) analizę danych (Data Analysis – DA), 5) opracowanie i uzgodnienia projektu sprawozdania z analizy (Coordinating Draft – CD), 6) opracowanie sprawozdania końcowego z analizy (Final Report – FR) oraz 7) zamknięcie projektu (Closing Project – CP). W każdym z etapów szczegółowo określone zostały czynności, produkty oraz dopuszczalne odchylenia. Schemat procesu zarządzania projektem analiz zgodnie z metodyką JPA został przedstawiony na rys. 1.



Rys. 1. Model procesu zarządzania projektem analiz zgodnie z metodyką JALLC Project Approach (JPA)

Źródło: JALLC Project Approach (JPA). <http://www.jallc.nato.int/activities/jpa.asp> (05.08.2012).

Metodyka JPA łączy w sobie podejście procesowe zorientowane na sprawne i skuteczne zarządzanie procesem analiz z podejściem produktowym ukierunkowanym na dostarczenie odbiorcy analiz (klientowi) oraz pozostałym interesar-

¹⁷ *PRINCE2TM – Skuteczne zarządzanie projektami*. Red. A. Murray. The Stationery Office, Londyn 2010, s. 5-7, 11-14, 17-18, 121-125. Syntetycznej charakterystyki założeń metodyki PRINCE 2 z uwzględnieniem ewolucji jej założeń i struktury dokonują: A. Wodecka-Hyjek: *Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów*. „Acta Universitatis Lodzianis: Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 361-375; T. Sobestiańczyk: *Metodyka zarządzania projektami PRINCE 2*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2012, nr 5, s. 17-24.

riuszom produktu o jak największej użyteczności. Metodyka JPA akcentuje rolę, jaką w procesie analizy odgrywa aktywne zaangażowanie ze strony klienta wewnętrznego. Bezpośredni kontakt z klientem mający na celu identyfikację (i/lub uszczegółowienie) jego potrzeb inicjowany jest przez JALLC po otrzymaniu od jednego z Dowództw Strategicznych NATO (Bi-Strategic Commands) zadania przeprowadzenia analizy konkretnego problemu, jeszcze przed formalnym rozpoczęciem analizy. Z chwilą otwarcia projektu jego kierownik uzgadnia z odbiorcą analizy szczegółowe wymagania, cele analizy oraz harmonogram jej przeprowadzenia. W trakcie trwania analizy jej odbiorca (klient) jest zapraszany do udziału w posiedzeniach Rady Zarządzającej Projektem (Project Management Board – PMB) oraz ma dostęp do informacji i dokumentów zamieszczanych na platformie SharePoint wspomagającej proces prowadzenia analiz¹⁸.

Podsumowując charakterystykę porównawczą przedstawionych wyżej metodyk wykorzystywanych do zarządzania projektami wojskowych analiz, należy zwrócić uwagę na jedną zasadniczą różnicę. PRINCE 2 jest metodyką ogólną, która teoretycznie może być stosowana w projektach o różnym charakterze i zakresie, praktycznie w każdym typie organizacji. Natomiast JALLC Project Approach stanowi przykład metodyki szczegółowej rozwiniętej na podstawie założeń PRINCE 2, dostosowanej do specyficznych potrzeb zarządzania projektami wojskowych analiz, a zwłaszcza analiz połączonych wykonywanych na strategicznym szczeblu dowodzenia. Tym samym, stosowanie metodyki PRINCE 2 wymaga od osób funkcyjnych odpowiedzialnych za strategiczne i operacyjne zarządzanie projektem większej wiedzy, umiejętności i doświadczenia tak, aby dokonać samodzielnej adaptacji ogólnych zasad do specyfiki konkretnego projektu. Natomiast opracowanie przez specjalistów z JALLC szczegółowej metodyki JPA ułatwia zarządzanie projektami analiz oraz pozwala na standaryzację szkolenia personelu prowadzącego analizy.

Identyfikacja kierunków dalszych badań

Podjmując naukową eksplorację problematyki zarządzania projektami analiz w ramach procesów wykorzystania doświadczeń w organizacjach wojskowych celowe wydaje się uwzględnienie perspektywy zarówno organizacji o bogatym doświadczeniu, takich jak JALLC, jak i organizacji podejmujących dopiero wysiłek wypracowania i wdrożenia rozwiązań w tym zakresie, jak np. polskie Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych. W celu określenia kierun-

¹⁸ JALLC Project Approach (JPA). <http://www.jallc.nato.int/activities/jpa.asp> (05.08.2012).

ków dalszych badań, na podstawie wywiadów ze specjalistami wykorzystania doświadczeń z obydwu wyżej wymienionych instytucji, zidentyfikowano następujące szczegółowe problemy badawcze:

Jakie są zalety i wady zastosowania podejścia projektowego do zarządzania analizami w ramach procesów wykorzystania doświadczeń?

Jakie czynniki zdecydowały o przyjęciu PRINCE 2 jako bazowej metodyki zarządzania projektami wojskowych analiz, stanowiącej podstawę do opracowania metodyk szczegółowych dostosowanych do potrzeb organizacji oraz charakteru i środowiska projektów?

Jakie czynniki determinują zarządzanie procesami analiz zgodnie z JPA?

Czy możliwe jest, a jeśli tak, to w jaki sposób, zbudowanie uniwersalnej metodyki zarządzania projektami wojskowych analiz uwzględniającej potrzeby oraz potencjał wszystkich szczebli dowodzenia?¹⁹

W jaki sposób sprawnie i skutecznie zarządzać projektami wojskowych analiz ograniczając jednocześnie nadmierną formalizację i biurokrację?

W jaki sposób zarządzać pozytywnym potencjałem organizacji (w tym jej kulturą organizacyjną i klimatem) oraz pozytywnymi zachowaniami organizacyjnymi w procesach analiz biorąc pod uwagę fakt, że problematyka ta nie została uwzględniona w metodyce PRINCE 2 i JPA, a stanowi ona kluczowy czynnik sukcesu dla systemów wykorzystania doświadczeń?

Jak dostosować struktury organizacyjne i jak zarządzać projektami analiz, aby minimalizować zagrożenie potencjalnymi konfliktami pomiędzy kierownikami funkcjonalnymi a kierownikami projektów?

Jakie doświadczenia, wyzwania i dobre praktyki zaobserwowano w zakresie zarządzania projektami analiz zgodnie z JPA? Które z nich mogą być wykorzystane przez inne organizacje sektora publicznego oraz organizacje biznesowe, a które z nich są specyficzne dla organizacji wojskowych?

Podsumowanie

Celem artykułu było dokonanie konceptualizacji przedmiotu badań nad wybranymi problemami zastosowania podejścia projektowego do zarządzania procesami wykorzystania doświadczeń w organizacjach wojskowych, w tym

¹⁹ Należy zwrócić uwagę, że hierarchia szczebli dowodzenia w wojsku różni się od klasyfikacji poziomów zarządzania. W organizacjach wojskowych najniższym szczeblem dowodzenia jest szczebel taktyczny, podczas gdy szczebel operacyjny jest poziomem pośrednim pomiędzy szczeblem taktycznym a szczeblem strategicznym. W organizacjach biznesowych ta hierarchia jest odwrócona. *AJP-3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*, March 2011, s. 1.2 oraz R.W. Griffin: *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston 2008, s. 172-175.

w szczególności etapem analizy. Zidentyfikowanie problemów badawczych, które będą stanowić przedmiot badań empirycznych, wymagało wstępnego rozpoznania badanego obszaru, a tym samym scharakteryzowania systemów wykorzystania doświadczeń w organizacjach wojskowych oraz podstawowych założeń wykorzystywanych przez nie metodyk zarządzania projektami analiz.

Reasumując, istota i charakter analiz prowadzonych w ramach systemów wykorzystania doświadczeń w organizacjach wojskowych sprawiają, że sprawne i skuteczne zarządzanie tymi procesami wymaga podejścia projektowego. Badane organizacje, bazując na rozpowszechnionej w sektorze publicznym metodyce PRINCE 2, opracowały i wdrożyły (lub są w trakcie tego procesu) szczegółowe, specjalistyczne metodyki zarządzania projektami analiz. Biorąc pod uwagę rosnące znaczenie problematyki organizacyjnego uczenia się we współczesnych organizacjach oraz interesujące rozwiązania w tym zakresie funkcjonujące w organizacjach wojskowych, zidentyfikowane problemy badawcze wydają się interesującym obszarem do dalszej naukowej eksploracji.

Bibliografia

- AAP-6 (2012) NATO Glossary of Terms and Definitions*. NATO Standardization Agency 2012.
- AJP-3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. March 2011.
- Bi-SC Directive 80-6 Lessons Learned*, 06 July 2011.
- Blomquist T., Söderholm A.: *How Project Management Got Carried Away*. W: *Beyond Project Management*. Ed. by K. Sahlin-Andersson, A. Söderholm. Copenhagen Business School Press, Malmö 2002.
- Griffin R. W.: *Management*. Houghton Mifflin Company, Boston 2008.
- Haffer J.: *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. TNOiK, Toruń 2009.
- Hallet M., Mota M., Pinot J.H., Smack M., Soegaard P.: *Introduction to the NATO Lessons Learned Capability*. „The Three Swords Magazine” 2009, No. 16.
- Huber G.P.: *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*. „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- Instrukcja Systemu Wykorzystania Doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP*. Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2011.
- Jabłoński J., Lis A.: *Identyfikacja obserwacji w procesie wykorzystania doświadczeń*. „Przegląd Wojsk Lądowych” 2012, nr 2 (059).
- Jabłoński J., Lis A.: *Lessons Learned System as a Tool of Managing Organizational Knowledge: The Case of Military Organizations*. In: *Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*. Eds. A. Nalepka, A. Ujwary-Gil. Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2012.

- Joint Analysis Handbook*. Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Monsanto 2007.
- Słownik terminów i definicji NATO AAP-6(2011)PL*. Agencja Standaryzacyjna NATO 2011.
- PRINCE2TM – Skuteczne zarządzanie projektami*. Red. A. Murray. The Stationery Office, Londyn 2010.
- Sobestiańczyk T.: *Metodyka zarządzania projektami PRINCE 2*. „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2012, nr 5.
- Sudoł S.: *Nauki o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2012.
- Wodecka-Hyjek A.: *Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów*. „Acta Universitatis Lodzianis: Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- The NATO Lessons Learned Handbook*. Joint Analysis and Lessons Learned Centre, Monsanto 2011.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K.: *Zarządzanie projektami*. PWE, Warszawa 2003.
- Yves M.: *Identifying the Contextual Elements of Project Management Within Organizations and Their Impact on Project Success*. „Project Management Journal” 2005, No. 1.

ANALYSES PROJECTS MANAGEMENT IN THE PROCESSES OF IMPLEMENTING EXPERIENCE IN MILITARY ORGANIZATIONS: THE CONCEPTUALIZATION OF THE RESEARCH PROBLEMS

Summary

The aim of the paper is to conceptualise the research problems on applying a project approach to managing military Lessons Learned processes. The following operational objectives have been established in order to achieve the aforementioned aim: (1) to analyse Lessons Learned processes in NATO and in the Polish Armed Forces; (2) to identify the scope and the assumptions of applying the project management methodology to managing military joint analyses within Lessons Learned processes; and (3) to identify research problems for further empirical surveys. The following research methods and techniques have been applied in order to achieve the objectives of the paper: the analysis of military documentation and literature, and the interviews with Lessons Learned practitioners representing the NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) and the Polish Armed Forces Doctrine and Training Centre (CDiS SZ).