

**Szkol. 879/2014**

**INSTRUKCJA  
SYSTEMU WYKORZYSTANIA  
DOŚWIADCZEŃ**

**BYDGOSZCZ**

**2014**



**MINISTER OBRONY NARODOWEJ**

**DECYZJA Nr 20/Szkol/CDiS SZ  
MINISTRA OBRONY NARODOWEJ  
z dnia 08 kwietnia 2014 r.**

**w sprawie wprowadzenia do użytku  
„Instrukcji systemu wykorzystania doświadczeń”**

Na podstawie § 2 pkt. 4 i 14 rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 9 lipca 1996 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Obrony Narodowej (Dz. U. Nr 94 poz. 426), ustala się co następuje:

1. Wprowadza się do użytku w resorcie obrony narodowej „Instrukcję systemu wykorzystania doświadczeń” stanowiącą załącznik do decyzji.
2. Decyzja wchodzi w życie z dniem podpisania.

**MINISTER OBRONY NARODOWEJ**

**/-/ Tomasz SIEMONIAK**

## ARKUSZ ZMIAN

NUMER ZMIANY	MIEJSCE W TEKŚCIE	PODSTAWA	TREŚĆ ZMIANY

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE .....	5
1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE.....	8
2. ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE SWD .....	11
2.1. Organizator SWD.....	12
2.2. Użytkownicy SWD .....	13
2.3. Narzędzia do archiwizacji i upowszechniania .....	15
2.4. Lista priorytetowych analiz.....	16
2.5. Obieg dokumentów w SWD .....	17
3. PROCES WYKORZYSTANIA DOŚWIADCZEŃ .....	19
3.1. Etap I – Identyfikacja obserwacji.....	20
3.2. Etap II – Analiza.....	24
3.2.1. <i>Faza wstępna</i> .....	25
3.2.2. <i>Faza pozyskiwania danych</i> .....	26
3.2.3. <i>Faza analizy danych</i> .....	27
3.2.4. <i>Faza opracowania sprawozdania końcowego</i> .....	27
3.2.5. <i>Faza zakończenia analizy</i> .....	28
3.3. Etap III – Planowanie wdrożenia działań naprawczych i stawianie zadań .....	28
3.4. Etap IV – Wdrażanie działań naprawczych.....	29
3.5. Etap V – Weryfikacja działań naprawczych .....	29
3.6. Etap VI – Upowszechnianie .....	30
TERMINY I DEFINICJE .....	31
SŁOWNIK SKRÓTÓW.....	33
ZAŁĄCZNIKI.....	35

## WPROWADZENIE

0001. Analiza doświadczeń minionych wojen oraz współcześnie realizowanych operacji z udziałem kontyngentów wojskowych wydzielanych z Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP) wskazuje na potrzebę bieżącego i w miarę możliwości wyprzedzającego doskonalenia sposobów użycia i działania wojsk. Systemowe uwzględnianie doświadczeń w działalności bieżącej i planistycznej wynika również z teorii i praktyki zarządzania w organizacjach działających w warunkach ciągłych zmian.
0002. Systemy zbierania, analizowania i wykorzystania doświadczeń funkcjonują w większości sił zbrojnych państw NATO i Unii Europejskiej. Rozwój i doskonalenie tych systemów traktuje się priorytetowo z uwagi na wymierne korzyści wyrażające się między innymi w osiągnięciu lepszych wyników szkoleniowych, wprowadzaniu doskonalszych rozwiązań organizacyjnych, wyższej jakości wyposażenia i uzbrojenia, większej efektywności użycia wojsk w operacjach oraz zwiększeniu bezpieczeństwa żołnierzy.
0003. System wykorzystania doświadczeń (SWD), przyczynia się do zmniejszenia ryzyka występowania i powielania błędów, a tym samym zwiększa szanse powtarzalności osiągnięcia sukcesów. Dla SZ RP oznacza to poprawę efektywności działania przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów działalności.
0004. Jednolity dla wszystkich szczebli kierowania i dowodzenia proces wykorzystania doświadczeń (PWD), stanowiący procedurę SWD, obejmuje czynności mające na celu transformację nabytego doświadczenia we wdrożoną i pozytywnie zweryfikowaną zmianę na lepsze. Sam fakt organizacyjnego uczenia się na podstawie doświadczeń nie jest wystarczający. Sens istnienia SWD w SZ RP potwierdzony będzie wtedy, gdy na podstawie doświadczeń wdrażane będą zmiany prowadzące do doskonalszego funkcjonowania i do większej efektywności istniejących systemów, zdolności, struktur i procedur. Dotyczy to każdego szczebla dowodzenia i każdej dziedziny funkcjonowania SZ RP. SWD może również służyć do identyfikowania nowych potrzeb i nowych zdolności niezbędnych do osiągnięcia przez SZ RP. W związku z tym PWD powinien być realizowany w skali całych SZ RP i powinien obejmować wszystkie zdolności i systemy funkcjonalne.

0005. Świadomość dowódców co do roli i znaczenia SWD w SZ RP oraz ich zaangażowanie w kreowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej organizacyjnemu uczeniu stanowią dwa z kluczowych czynników sukcesu decydujących o efektywności SWD. Dowódcy są odpowiedzialni za stworzenie takich warunków pracy i kultury organizacyjnej, które wytworzą wśród żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej<sup>1</sup> poczucie własnej, niewymuszonej potrzeby dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem.
0006. Umiejętność identyfikacji i eliminowania błędów w ramach działalności służbowej na wszystkich szczeblach dowodzenia w SZ RP należy traktować jako niezbędną cechę każdego dowódcy. Procedując obserwację w ramach PWD, personel SWD (nie posiadając uprawnień decyzyjnych niezbędnych do wdrażania zmian) może jedynie proponować zmiany i przedstawiać rekomendacje sformułowane w oparciu o przeprowadzone analizy lub opinie specjalistów. Decyzja o wdrażaniu działań naprawczych leży wyłącznie w kompetencjach właściwych dowódców. Dlatego też, jak podkreślono w Sojuszniczej Doktrynie Prowadzenia Operacji Połączonych AJP-3 (B), dowódcy powinni rozumieć kryteria nadawania priorytetów doświadczeniom w ramach SWD oraz sposób ich procedowania<sup>2</sup>.
0007. Obserwacje i doświadczenia mogą być dostarczane z każdego obszaru funkcjonowania np. operacji, ćwiczeń, szkoleń, badań, czy też życia codziennego wojska. Podczas bieżącej działalności każdy żołnierz i pracownik sam najlepiej może rozpoznać efektywniejsze sposoby działania. Powinny one być przekazane współpracownikom, a szczególnie przejmującym po nich obowiązki następcom, tak aby pomóc im uniknąć błędów, wykonywać czynności na danym stanowisku służbowym lepiej, niż sami wykonywali je na początku swojej działalności.
0008. Aby SWD funkcjonował sprawnie i skutecznie wszyscy pełniący służbę i pracujący na rzecz obronności Rzeczypospolitej Polskiej powinni odczuwać potrzebę zaangażowania się w system. Jest to także jeden z kluczowych czynników sukcesu decydujący o efektywności SWD. Jeżeli zauważony problem nie zostanie zgłoszony, to oczywistym jest, że maleją szanse na jego rozwiązanie. Żołnierz lub pracownik zgłaszający problem najlepiej zna jego wagę, a co za

---

<sup>1</sup> Pracownicy resortu obrony narodowej zwani dalej w instrukcji pracownikami.

<sup>2</sup> Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations, AJP-3(B), March 2011, par. 0454.

tym idzie najlepiej może ocenić potencjalne korzyści z jego rozwiązania. Jednakże, dopóki obserwacja nie zostanie zgłoszona do SWD, to mało prawdopodobne jest, aby personel SWD w ogóle odkrył istnienie problemu, a tym samym rozpoczął PWD, który prowadzić ma do racjonalnego rozwiązania problemu.

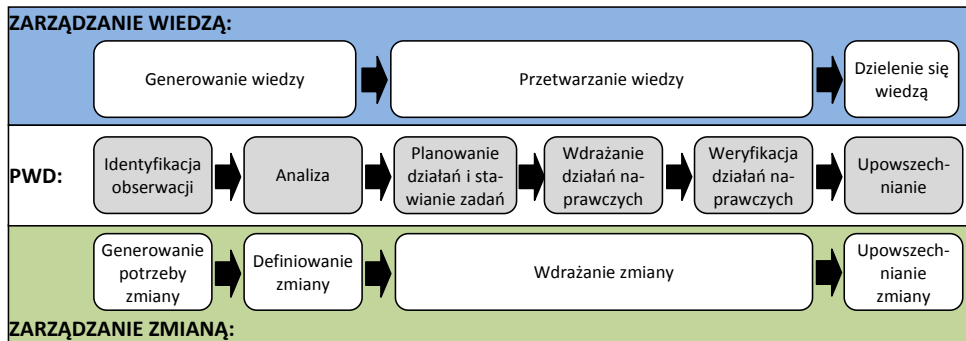
- 0009. „Instrukcja systemu wykorzystania doświadczeń” określa zasady funkcjonowania i organizację SWD, precyzuje zakres zadań użytkowników systemu oraz sposób realizacji PWD.
- 0010. Zapisy Instrukcji uwzględniają standardy obowiązujące w NATO, stąd spełnienie ich wymogów w praktyce zapewni spójność narodowego SWD ze standardami *Lessons Learned* istniejącymi w NATO, UE i armiach sojuszniczych.

# 1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE

1000. System wykorzystania doświadczeń (SWD) to zbiór elementów (struktur, procesów, narzędzi) powiązanych ze sobą wzajemnymi relacjami zapewniającymi właściwe przetwarzanie nabytych doświadczeń i umożliwiającymi ich upowszechnianie.
1001. Celem SWD jest wspieranie dowódców w procesie doskonalenia zdolności operacyjnych, usprawnienia działalności podległych im struktur organizacyjnych, a także systemów funkcjonalnych SZ RP w oparciu o nabyte doświadczenia.
1002. SWD przeznaczony jest do doskonalenia zdolności operacyjnych oraz funkcjonowania SZ RP poprzez zmiany w ich komponentach funkcjonalnych<sup>3</sup> na podstawie wykorzystania doświadczeń nabytych w czasie pokoju, w ramach operacji wojskowych i konfliktów zbrojnych oraz doświadczeń innych państw i organizacji.
1003. Dowódcy odpowiadają za stworzenie i utrzymanie możliwości wykorzystania doświadczeń w ramach funkcjonowania SWD, który jest ich narzędziem umożliwiającym rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów i doskonalenie funkcjonowania podległych im jednostek na każdym szczeblu dowodzenia.
1004. SWD funkcjonuje w oparciu o jednolity proces wykorzystania doświadczeń (PWD).
1005. SWD umożliwia dowódcom organizacyjne uczenie się poprzez:
- 1) obserwację – wyciągnięcie wniosków z doświadczeń;
  - 2) działanie – podjęcie działań tak, by przełożyć wyciągnięte wnioski z doświadczeń na doskonalenie istniejących sposobów działania i funkcjonowania;
  - 3) wykorzystanie – upowszechnianie zmian tak, by wszyscy żołnierze i pracownicy mogli korzystać z nabytych doświadczeń.
1006. SWD jest jednym z narzędzi organizacyjnego uczenia się integrującym procesy zarządzania wiedzą (identyfikacja obserwacji, analiza, upowszechnianie) i zarządzania zmianą (planowanie wdrożenia działań naprawczych i stawianie zadań, wdrażanie działań naprawczych, weryfikacja działań naprawczych).

---

<sup>3</sup> DOTLMPF-I: doktryny, organizacja, szkolenie, przywództwo, zasoby, personel, infrastruktura, interoperacyjność.



*Rys. 1.1. Integracja procesów zarządzania wiedzą i zmianą w PWD*

1007. Zasadami funkcjonowania SWD są:

- 1) dążenie do skutecznego rozwiązania problemu;
- 2) powiązanie SWD z działaniami SZ RP: misją, zadaniami i priorytetami wynikającymi z planów i programów rozwoju SZ RP;
- 3) udział wszystkich żołnierzy i pracowników w PWD;
- 4) skuteczne kierowanie wysiłkiem w realizacji PWD;
- 5) wypracowywanie wniosków i rekomendacji.

1008. Kluczowymi czynnikami sukcesu, które decydują o sprawności i skuteczności funkcjonowania SWD są pozytywne zachowania organizacyjne, takie jak:

- 1) świadomość roli SWD w funkcjonowaniu SZ RP;
- 2) zaangażowanie w PWD dowódców na wszystkich szczeblach dowodzenia;
- 3) dążenie personelu SWD do ciągłej realizacji celów SWD;
- 4) kreatywne i innowacyjne myślenie żołnierzy i pracowników ukierunkowane na doskonalenie zdolności operacyjnych i doskonalenie funkcjonowania SZ RP;
- 5) gotowość i chęć do dzielenia się doświadczeniami, wiedzą i informacjami w ramach systemu, obejmująca wszystkie szczeble dowodzenia i kierowania.

1009. W ramach SWD realizowane są następujące zadania:

- 1) zbieranie i identyfikowanie zgłaszanych obserwacji;
- 2) wypracowanie wniosków i rekomendacji działań naprawczych wynikających z analiz zgłaszanych obserwacji;

- 3) doskonalenie komponentów funkcjonalnych zdolności operacyjnych SZ RP oraz sposobów działania komórek organizacyjnych Ministerstwa Obrony Narodowej (MON) oraz jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej poprzez wdrażanie rekomendowanych zmian;
  - 4) upowszechnianie produktów PWD oraz nabytych doświadczeń.
1010. Zbieranie obserwacji realizowane jest w sposób ciągły.
1011. Doświadczenia uzyskane w ramach SWD podlegają upowszechnianiu za pośrednictwem dostępnych środków przekazu, w tym technologii informatycznych oraz publikacji.

## 2. ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE SWD

2000. Za organizację i koordynację SWD odpowiada organizator SWD.

2001. Za funkcjonowanie SWD na danym szczeblu dowodzenia odpowiada właściwy dowódca.

2002. Dowódcy na poszczególnych szczeblach dowodzenia, stosownie do potrzeb i możliwości, tworzą struktury SWD, których obsadę stanowi personel SWD. Składają się na nie komórki (specjaliści) wykorzystania doświadczeń<sup>4</sup> bezpośrednio podporządkowane właściwemu dowódcy. Zadania w zakresie wykorzystania doświadczeń realizowane są przez następujące struktury SWD:

- 1) na poziomie polityczno-wojskowym – Centrum Doktryn i Szkolenia SZ;
- 2) na poziomie strategicznym – oddziały wykorzystania doświadczeń;
- 3) na poziomie operacyjnym – oddziały (wydziały) wykorzystania doświadczeń<sup>5</sup>;
- 4) na poziomie taktycznym – sekcje (specjaliści) wykorzystania doświadczeń.

2003. W komórkach organizacyjnych MON<sup>6</sup>, a także w jednostkach organizacyjnych podległych Ministrowi Obrony Narodowej lub przez niego nadzorowanych, w których nie utworzono struktur SWD wyznacza się osoby funkcyjne pełniące rolę punktów kontaktowych w ramach SWD. Punkty kontaktowe SWD nie wchodzi w skład personelu SWD. Ich przeznaczeniem jest monitorowanie, koordynowanie i wsparcie realizacji PWD znajdujących się w zakresie kompetencji reprezentowanych komórek i jednostek organizacyjnych.

2004. W SWD uczestniczą wszystkie komórki organizacyjne MON i jednostki organizacyjne resortu obrony narodowej, a prawo zgłaszania obserwacji mają wszyscy żołnierze i pracownicy.

2005. Obserwacje mogą być pozyskiwane z każdego obszaru funkcjonowania SZ RP.

2006. Pozyskane obserwacje podlegają analizie, na podstawie której formułowane są wnioski i rekomendacje działań naprawczych.

---

<sup>4</sup> Etatowe lub nieetatowe.

<sup>5</sup> Sekcje lub specjaliści w KG ŻW i DGW.

<sup>6</sup> Departament, zarząd, biuro, itp. wchodzące w skład MON.

2007. Podjęcie działań naprawczych leży wyłącznie w kompetencji właściwego dowódcy.

2008. Wdrożone działania naprawcze są weryfikowane w celu sprawdzenia ich skuteczności.

## **2.1. ORGANIZATOR SWD**

2009. Organizatorem SWD jest Dyrektor Centrum Doktryn i Szkolenia SZ (CDiS SZ).

2010. Do zadań organizatora SWD należą:

- 1) organizowanie i koordynowanie działalności SWD;
- 2) zarządzanie Centralną Bazą Danych (CBD) i E-biblioteką SWD;
- 3) przedstawianie przełożonemu wniosków i propozycji w zakresie funkcjonowania SWD;
- 4) realizowanie współpracy w zakresie wykorzystania doświadczeń z komórkami organizacyjnymi MON oraz jednostkami organizacyjnymi resortu obrony narodowej, w tym w szczególności szkolnictwa wojskowego oraz wojskowymi instytutami (ośrodkami) badawczymi lub naukowymi;
- 5) organizowanie i prowadzenie spotkań roboczych<sup>7</sup> personelu SWD dotyczących problematyki wykorzystania doświadczeń (stosownie do potrzeb);
- 6) zapewnienie systemu szkolenia personelu SWD na potrzeby SZ RP<sup>8</sup> w ramach systemu doskonalenia zawodowego żołnierzy SZ RP;
- 7) opracowywanie i przedstawianie przełożonemu sprawozdania z realizacji zamierzeń w zakresie funkcjonowania SWD w SZ RP za dany rok.

2011. Organizator SWD ma prawo występować do komórek organizacyjnych MON oraz jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej, w tym do jednostek organizacyjnych szkolnictwa wojskowego oraz wojskowych instytutów (ośrodków) badawczych lub naukowych o wydzielenie ekspertów (np. przedstawicieli gestorów) oraz o udostępnienie dokumentacji (np. opinii, ekspertyzy, informacji itp.) w celu wsparcia realizacji PWD.

---

<sup>7</sup> Odprawy, konferencje, szkolenia, warsztaty, itp.

<sup>8</sup> Obejmuje też pracowników resortu obrony narodowej stanowiących personel SWD.

## 2.2. UŻYTKOWNICY SWD

2012. Prawo zgłaszania obserwacji mają wszyscy użytkownicy systemu.

2013. Użytkownikami SWD są:

- 1) dowódcy<sup>9</sup>;
- 2) personel SWD<sup>10</sup>;
- 3) żołnierze i pracownicy<sup>11</sup>.

2014. Dowódca ma prawo:

- 1) zgłaszania obserwacji do SWD;
- 2) wykorzystywania produktów PWD do doskonalenia funkcjonowania podległych struktur i jednostek;
- 3) występowania (w porozumieniu z właściwymi przełożonymi) do komórek organizacyjnych MON oraz jednostek organizacyjnych resortu obrony narodowej, w tym do jednostek organizacyjnych szkolnictwa wojskowego oraz do wojskowych instytutów (ośrodków) badawczych lub naukowych o wydzielenie ekspertów (np. przedstawicieli gestorów) oraz o udostępnienie dokumentacji (np. opinii, ekspertyz, informacji itp.) w celu wsparcia realizacji etapów identyfikacji obserwacji, analizy oraz weryfikacji działań naprawczych w PWD.

2015. Dowódca odpowiedzialny jest za stworzenie i utrzymanie zdolności funkcjonowania SWD w podległych mu jednostkach i strukturach.

2016. W celu zapewnienia właściwego funkcjonowania SWD dowódca powinien:

- 1) aktywnie uczestniczyć w poszczególnych etapach PWD, tak jak zostało to określone w niniejszej Instrukcji;
- 2) ukierunkowywać i wspierać pracę personelu SWD;
- 3) udzielać informacji, a także udostępniać dokumentację niezbędną do wykorzystania w SWD;
- 4) składać właściwemu przełożonemu sprawozdanie z realizacji zamierzeń w zakresie funkcjonowania SWD za dany rok;

---

<sup>9</sup> Dowódca/szef/komendant/dyrektor/kierownik inny równorzędny posiadający bezpośrednio podległy personel SWD.

<sup>10</sup> Umiejscowieni w strukturach SWD żołnierze lub pracownicy resortu obrony narodowej pełniący obowiązki etatowo lub nieetatowo i posiadający w zakresie obowiązków problematykę SWD.

<sup>11</sup> W tym dowódcy, którym nie podlega bezpośrednio personel SWD.

- 5) przedkładać do wiadomości organizatora SWD każde sprawozdanie końcowe z przeprowadzonej analizy, jeśli nie zostało umieszczone w CBD.

2017. Personel SWD funkcjonuje w ramach struktur SWD.

2018. Personel SWD ma prawo:

- 1) zgłaszania obserwacji do SWD;
- 2) udzielania informacji dotyczących zgłaszanych obserwacji;
- 3) korzystania z produktów PWD.

2019. Do zadań personelu SWD należą:

- 1) uczestniczenie w PWD poprzez:
  - a) udzielanie pomocy przy wypełnianiu arkusza zgłoszenia obserwacji (AZO),
  - b) przeprowadzanie kwalifikacji zgłaszanych obserwacji,
  - c) przeprowadzanie analizy obserwacji zidentyfikowanych,
  - d) przeprowadzanie weryfikacji wdrożonych działań naprawczych w określonym przez dowódcę zakresie,
  - e) gromadzenie i upowszechnianie wypracowanych wniosków i rekomendacji, sprawdzonych i zweryfikowanych dobrych praktyk, a także wykorzystanych doświadczeń w ramach SWD;
- 2) wymiana informacji w ramach SWD;
- 3) prowadzenie rejestru zgłoszonych obserwacji (RZO) (*Załącznik nr 9*), na podstawie którego, w razie potrzeby, może być opracowywana lista priorytetowych analiz (LPA) przedstawiana dowódcy do zatwierdzenia;
- 4) aktualizacja w CBD informacji i materiałów dotyczących procedowanych obserwacji, w tym zmiany ich statusów;
- 5) przekazywanie organizatorowi SWD materiałów użytecznych z punktu widzenia SWD w celu ich upowszechniania;
- 6) upowszechnianie produktów PWD;
- 7) udział w spotkaniach roboczych<sup>12</sup> w zakresie SWD organizowanych przez personel SWD poziomu nadrzędnego;
- 8) opracowanie projektu sprawozdania z realizacji zamierzeń w zakresie funkcjonowania SWD za dany rok;

---

<sup>12</sup> Odprawy, konferencje, szkolenia, warsztaty, itp.

- 9) organizowanie i prowadzenie doraźnych szkoleń w zakresie SWD dla:
  - a) użytkowników systemu poziomu własnego,
  - b) personelu SWD poziomu bezpośrednio podległego,
  - c) użytkowników systemu poziomów podległych (w przypadku braku personelu SWD na poziomie bezpośrednio podległym);
- 10) propagowanie SWD jako narzędzia doskonalenia zdolności operacyjnych i funkcjonowania struktur organizacyjnych SZ RP.

2020. Żołnierze i pracownicy mają prawo:

- 1) zgłaszania obserwacji personelowi SWD;
- 2) wykorzystywania produktów etapów PWD.

### **2.3. NARZĘDZIA DO ARCHIWIZACJI I UPOWSZECHNIANIA**

2021. Narzędziami SWD do archiwizacji i upowszechniania są CBD jako narzędzie podstawowe oraz E-biblioteka jako narzędzie uzupełniające.

2022. CBD służy do archiwizacji oraz upowszechniania przebiegu PWD, a także materiałów z tym związanych.

2023. Zamieszczanie i bieżąca aktualizacja informacji w CBD dotyczących procedowanych obserwacji w ramach PWD należą do obowiązków personelu SWD.

2024. CBD jest zarządzana przez organizatora SWD.

2025. CBD umożliwia:

- 1) archiwizację dokumentacji PWD na wszystkich jego etapach;
- 2) upowszechnianie produktów poszczególnych etapów PWD;
- 3) usystematyzowanie archiwizowanych informacji;
- 4) zaawansowane wyszukiwanie i szybki dostęp do informacji;
- 5) zestawianie informacji (sprawozdań) na potrzeby meldunkowe;
- 6) zamieszczanie komentarzy.

2026. Kontrolowany dostęp do CBD jest realizowany za pośrednictwem portalu informacyjnego organizatora SWD.

2027. Użytkownikami CBD są żołnierze i pracownicy, stosownie do uprawnień nadanych przez organizatora SWD.

2028. Nadawanie użytkownikom CBD uprawnień odbywa się na ich prośbę. Organizator SWD przydziela nazwę i hasło użytkownika oraz decyduje o odpowiednim poziomie uprawnień.

2029. Organizator SWD prowadzi ewidencję użytkowników CBD.

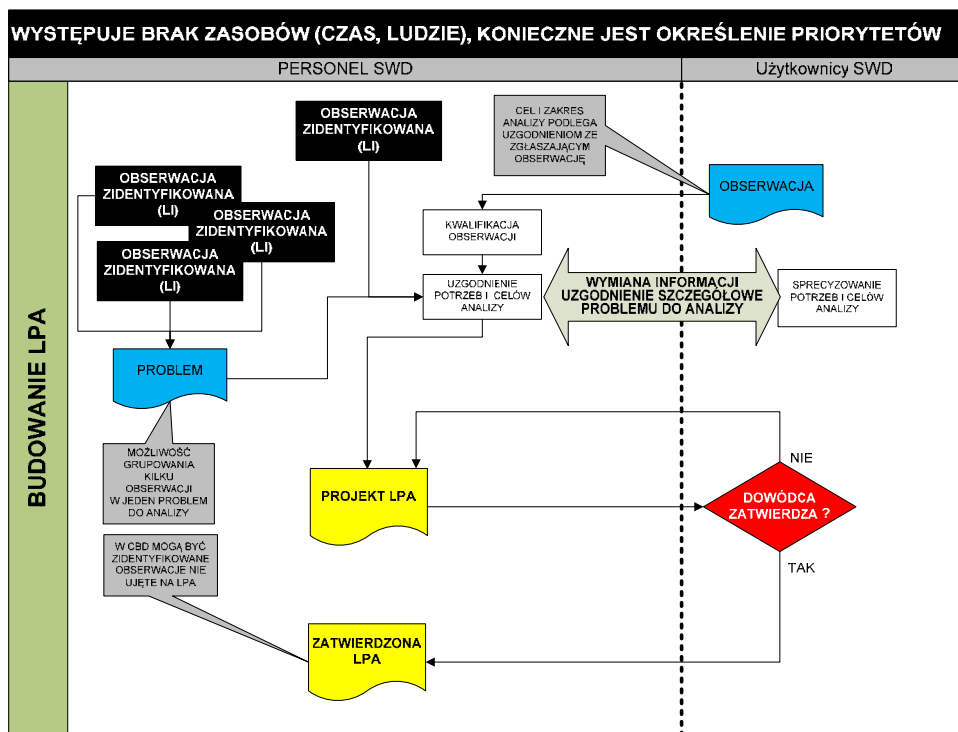
2030. Sposób korzystania z CBD określa „Instrukcja użytkownika centralnej bazy danych SWD”.

2031. E-biblioteka jest narzędziem wspomagającym SWD służącym do upowszechniania:

- 1) wyników przeprowadzonych analiz;
- 2) produktów poszczególnych etapów PWD (szczególnie doświadczeń wykorzystanych i dobrych praktyk);
- 3) innych dokumentów i publikacji użytecznych w SWD.

## 2.4. LISTA PRIORYTETOWYCH ANALIZ

2032. LPA jest dokumentem pomocniczym (*Załącznik nr 12*), opracowywanym przez personel SWD w oparciu o obserwacje zidentyfikowane w przypadku braku zasobów do prowadzenia analiz na bieżąco i konieczności określenia priorytetów realizacji analiz. Procedurę opracowywania LPA przedstawiono na rysunku 2.1.



Rys. 2.1. Procedura opracowywania LPA

2033. LPA może być tworzona na każdym szczeblu dowodzenia. W przypadku braku potrzeby opracowywania LPA prowadzony jest tylko RZO.
2034. Dopuszcza się grupowanie obserwacji zidentyfikowanych i formułowanie na ich podstawie wspólnego dla nich problemu do analizy w celu umieszczenia na LPA.
2035. Uszczegółowienie celów i zakresu przeprowadzanej analizy realizuje się za pomocą zapotrzebowania na analizę (*Załącznik nr 11*). Dokument ten podlega uzgodnieniom dokonywanym przez personel SWD z komórką (jednostką) organizacyjną zgłaszającą obserwację lub problem do analizy będącą potencjalnym odbiorcą wyników przeprowadzonej analizy, a także z innymi potencjalnymi interesariuszami<sup>13</sup> danej analizy.
2036. W przypadku opracowywania LPA personel SWD bierze pod uwagę priorytety wskazane przez dowódcę.
2037. LPA podlega aktualizacji stosownie do potrzeb.
2038. LPA podlega zatwierdzeniu przez właściwego dowódcę.

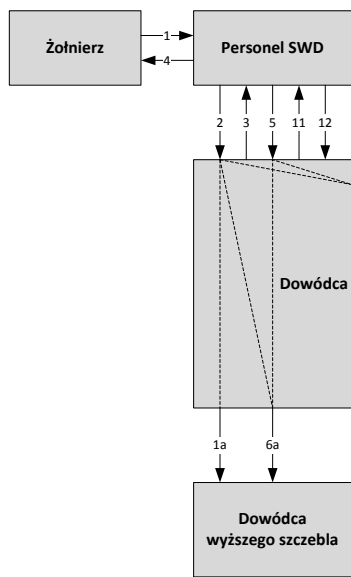
## **2.5. OBIEG DOKUMENTÓW W SWD**

2039. Obieg dokumentów w ramach PWD zobrazowany jest na rysunku 2.2.
2040. Po przesłaniu dokumentów do dowódcy wyższego szczebla realizuje on czynności przedstawione na rysunku 2.2. jak dla dowódcy.
2041. Sprawozdanie z realizacji zamierzeń w zakresie funkcjonowania SWD za dany rok (*Załącznik nr 5*) przedstawiane jest właściwemu przełożonemu.
2042. Organizator SWD przedstawia sprawozdanie za dany rok właściwemu przełożonemu<sup>14</sup> do 31 stycznia.
2043. Sprawozdania za dany rok z poziomu strategicznego należy przedstawić do 10 stycznia do przełożonego i do wiadomości organizatora SWD.
2044. Dowódcy poziomu strategicznego określą termin przedstawienia sprawozdań za dany rok podległym im strukturom organizacyjnym.
2045. Dopuszcza się przedstawianie przełożonym innych dokumentów sprawozdawczych lub informacyjnych dotyczących SWD w zależności od potrzeb i zgodnie z ogólnie przyjętymi regulacjami.

---

<sup>13</sup> Osoba funkcyjna, komórka lub jednostka organizacyjna uczestnicząca w PWD lub zainteresowana jego przebiegiem.

<sup>14</sup> W zależności od potrzeb dopuszcza się zmianę formy sprawozdania składanego przez organizatora SWD.



- 1 zgłoszenie obserwacji w formie AZO;
- 1a zgłoszenie obserwacji w formie AZO do przełożonego wyższego szczebla (wraz z AKO);
- 2 przedłożenie dowódcy AZO do akceptacji;
- 3 AZO z decyzją dowódcy;
- 4 informacja zwrotna o decyzji dowódcy i dalszym procedowaniu obserwacji;
- 5 sprawozdanie końcowe z analizy;
- 6 polecenie opracowania dokumentu planistycznego wdrożenia działań naprawczych;
- 6a przesłanie sprawozdania końcowego z analizy (lub AZO wraz z AKO) z prośbą o wdrożenie działań naprawczych przez przełożonego wyższego szczebla;
- 7 dokument planistyczny wdrażający działania naprawcze do zatwierdzenia przez dowódcę;
- 8 postawienie zadań wdrożenia działań naprawczych;
- 9 meldunki o wdrażaniu działań naprawczych;
- 10 meldunek o wdrożeniu działań naprawczych;
- 11 nakazanie weryfikacji działań naprawczych;
- 12 meldunek o wyniku weryfikacji działań naprawczych.

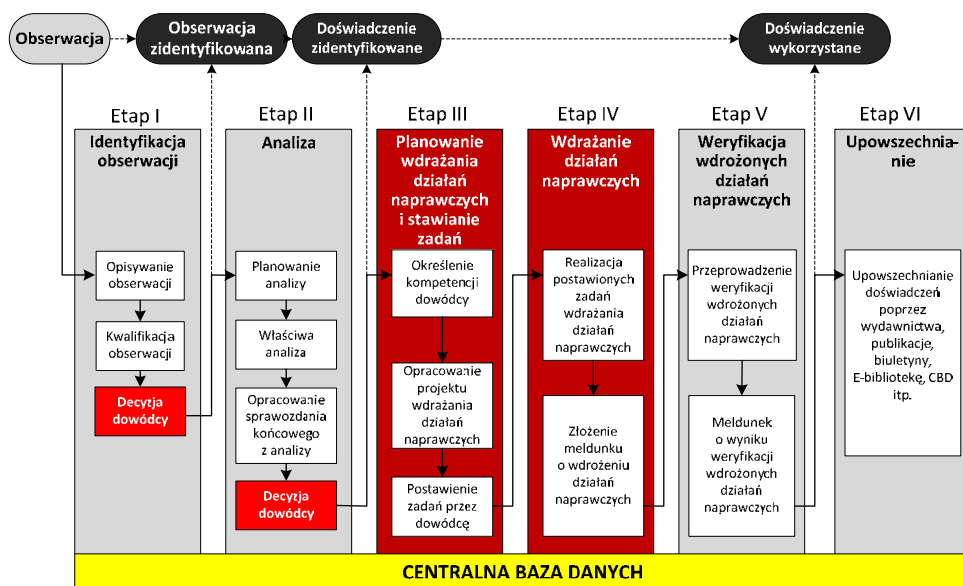
*Rys. 2.2. Obieg dokumentów w ramach PWD*

### 3. PROCES WYKORZYSTANIA DOŚWIADCZEŃ

3000. SWD funkcjonuje w oparciu o PWD (*Załącznik nr 1*), który obejmuje następujące etapy:

- 1) identyfikację obserwacji (*Załącznik nr 2*);
- 2) analizę (*Załącznik nr 3*);
- 3) planowanie wdrażania działań naprawczych i stawianie zadań (*w Załączniku nr 4*);
- 4) wdrażanie działań naprawczych (*w Załączniku nr 4*);
- 5) weryfikację wdrożonych działań naprawczych (*w Załączniku nr 4*);
- 6) upowszechnianie.

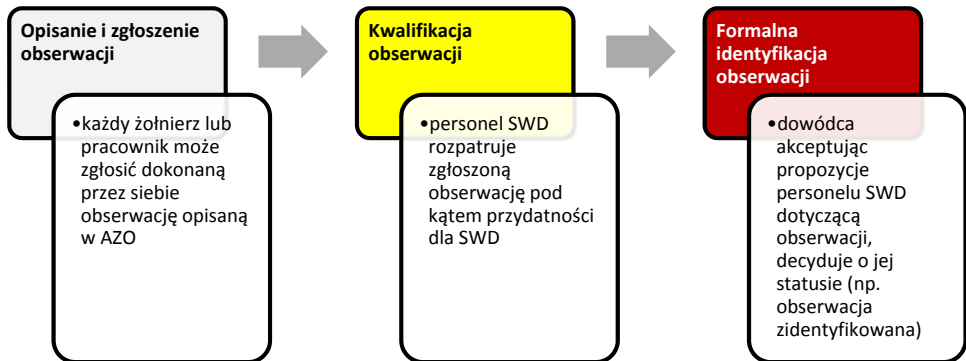
3001. Modelowy przebieg PWD zobrazowany został na rysunku 3.1. Czynności i możliwe przypadki realizacji poszczególnych jego etapów zostały szczegółowo opisane w podrozdziałach od 3.1. do 3.6. niniejszej Instrukcji.



Rys. 3.1. Modelowy przebieg PWD

### 3.1. ETAP I – IDENTYFIKACJA OBSERWACJI

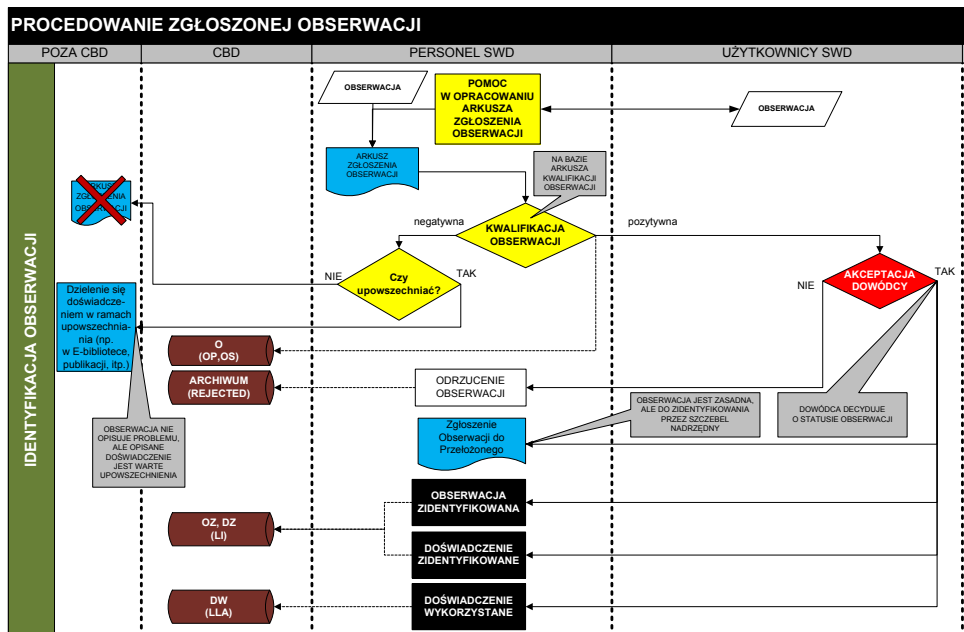
3002. Identyfikacja obserwacji to działanie mające na celu określenie powtarzalnych zdarzeń (czynników), które mają negatywny wpływ na funkcjonowanie SZ RP, a które nie zostały rozwiązane w ramach prowadzonej działalności służbowej.
3003. Identyfikacja obserwacji dotyczy również zaobserwowanych dobrych praktyk.
3004. Dobre praktyki dotyczą technik, metod lub procesów, które potwierdziły w praktyce swoją przydatność, często w obszarach, w których nie funkcjonują oficjalnie przyjęte i zaakceptowane procedury lub techniki.
3005. Zgłoszenie obserwacji rozpoczyna PWD.
3006. Obserwacje są zgłaszane personelowi SWD przez użytkowników SWD. Formalne zgłoszenie obserwacji odbywa się za pomocą wypełnionego arkusza zgłoszenia obserwacji (AZO) (*Załącznik nr 6*).
3007. W ramach identyfikacji obserwacji pozyskuje się dane i określa informacje niezbędne do opisanego zgłaszanej obserwacji oraz ustala się odbiorcę przyszłej analizy<sup>15</sup>, stosownie do zakresu i problematyki badanego problemu.



Rys. 3.2. Identyfikowanie obserwacji w ramach SWD

3008. W razie potrzeby personel SWD udziela pomocy zgłaszającemu użytkownikowi SWD przy wypełnianiu AZO (*Załącznik nr 2*) w zakresie:
- 1) zbierania danych;
  - 2) interpretacji danych.

<sup>15</sup> Dowódca (szef, kierownik, dyrektor itp.), który jest głównym zainteresowanym rozwiązaniami problemu zgłoszonego do analizy.



Rys. 3.3. Czynności realizowane przez użytkowników SWD w ramach etapu identyfikacji obserwacji i ich odzwierciedlenie w CBD

3009. Zbieranie danych polega na uzyskaniu możliwych odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) co się stało (np. co funkcjonuje niewłaściwie, jakie fakty miały miejsce);
- 2) kiedy (czas) i gdzie się to stało (miejsce - lokalizacja);
- 3) kto brał w tym udział (uczestnicy);
- 4) jaki był charakter, nazwa realizowanego działania (np. zadania, ćwiczenia, przedsięwzięcia);
- 5) jak często to zdarzenie występuje (szacunkowa częstotliwość występowania: często, sporadycznie, rzadko);
- 6) jaki jest wpływ tego zdarzenia na zadanie główne lub inne zadania realizowane przez komórki, jednostki, instytucje;
- 7) jakiej zdolności operacyjnej to zdarzenie dotyczy i jaki jest jego wpływ na tę zdolność;
- 8) jakiego komponentu funkcjonalnego zdolności to zdarzenie dotyczy i jaki jest jego wpływ na ten komponent;

- 9) jakiego poziomu dowodzenia (kierowania) to zdarzenie dotyczy (polityczno-wojskowego, strategicznego, operacyjnego czy taktycznego);
  - 10) jakie jest źródło uzyskanych informacji (bezpośrednia obserwacja, wywiad, badania itp.);
  - 11) inne fakty, okoliczności, czynniki mogące mieć wpływ na to zdarzenie.
3010. Interpretacja danych polega na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania<sup>16</sup>:
- 1) jakie są rozbieżności pomiędzy stanem faktycznym a pożądanym oraz jakie są przyczyny tych rozbieżności;
  - 2) jaki jest problem (sformułowanie problemu);
  - 3) jaki jest priorytet obserwacji (do natychmiastowego rozpatrzenia, pilne, inne).
3011. Personel SWD prowadzi RZO, gdzie umieszcza wszystkie zgłoszone obserwacje (*Załącznik nr 9*).
3012. Zgłoszona obserwacja podlega kwalifikacji przez personel SWD pod kątem przydatności dla SWD.
3013. Kwalifikację problemu personel SWD realizuje za pomocą arkusza kwalifikacji obserwacji (AKO) (*Załącznik nr 7*).
3014. Wynik kwalifikacji obserwacji (zobacz rysunek 3.4.) może być:
- 1) negatywny – obserwacja nie podlega dalszemu rozpatrywaniu w ramach PWD;
  - 2) pozytywny – obserwację należy procedować w ramach PWD.
3015. Negatywnie zakwalifikowana obserwacja nie jest wprowadzana do CBD. Jeśli na stwierdzenia 1 – 3 zawarte w AKO uzyskano odpowiedzi „PRAWDA” obserwacja taka może być upowszechniona<sup>17</sup> w celu służbowego wykorzystania informacji w niej zawartych. Dopuszcza się możliwość formułowania przez personel SWD nowego AZO na podstawie serii obserwacji z podobnie sformułowanym problemem do analizy.
3016. Wynikiem pozytywnie zakwalifikowanej obserwacji do PWD może być skierowana do dowódcy propozycja personelu SWD uznania obserwacji za:

---

<sup>16</sup> Podczas kwalifikacji obserwacji dokonywanej przez personel SWD należy także korzystać z wiedzy ekspertów w danej dziedzinie.

<sup>17</sup> Formę i sposób upowszechniania określa personel SWD.

- 1) doświadczenie wykorzystane (jeśli na wszystkie stwierdzenia zawarte w AKO uzyskano odpowiedzi „PRAWDA”);
- 2) doświadczenie zidentyfikowane (jeśli na stwierdzenia 1 – 9 zawarte w AKO uzyskano odpowiedzi „PRAWDA”);
- 3) obserwację zidentyfikowaną (jeśli na stwierdzenia 1 – 6 zawarte w AKO uzyskano odpowiedzi „PRAWDA”).

3017. Pozytywnie zakwalifikowana obserwacja:

- 1) umieszczana jest w CBD;
- 2) przedstawiana jest dowódcy przez personel SWD.

3018. Personel SWD może proponować dowódcy zgłoszenie obserwacji przełożonemu wyższego szczebla, jeśli obserwacja jest istotna z punktu widzenia SWD, ale przeprowadzenie jej pełnej identyfikacji lub analizy nie może być zrealizowane na jego szczeblu dowodzenia.



Rys. 3.4. Kwalifikacja obserwacji

3019. Dowódca wobec przedłożonego AZO (wraz z wpisaną propozycją personelu SWD) może:

- 1) akceptować propozycję personelu SWD co do sposobu dalszego procedowania wobec zgłoszonej obserwacji (dokonując w ten sposób formalnej identyfikacji obserwacji) lub podjąć decyzję o przesłaniu zgłaszanej obserwacji bezpośrednio przełożonemu;
- 2) nie zaakceptować zgłaszanej obserwacji.

3020. Formalna identyfikacja obserwacji przez dowódcę zgodnie z propozycją personelu SWD powoduje, że zgłoszona obserwacja staje się:

- 1) obserwacją zidentyfikowaną;
- 2) doświadczeniem zidentyfikowanym;
- 3) doświadczeniem wykorzystanym.

3021. Dowódca może przesłać zgłoszoną obserwację bezpośrednio przełożonemu w celu jej identyfikacji, jeśli uzna, że problem jest ważny, ale etap analizy nie może być zrealizowany na jego szczeblu dowodzenia (z uzasadnieniem). W takim przypadku AZO jest przesyłane wraz z AKO zawierającym szczegółowy opis uzasadnienia takiego działania oraz informacją o umieszczeniu obserwacji w CBD.

3022. Brak akceptacji dowódcy powoduje odrzucenie zgłoszonej obserwacji i umieszczenie jej w archiwum CBD.

3023. Personel SWD informuje zgłaszającego obserwację o wyniku dokonanej kwalifikacji i decyzji dowódcy dotyczącej zgłoszonej obserwacji. Dalsze postępowanie wobec obserwacji może być monitorowane poprzez CBD.

### **3.2. ETAP II – ANALIZA**

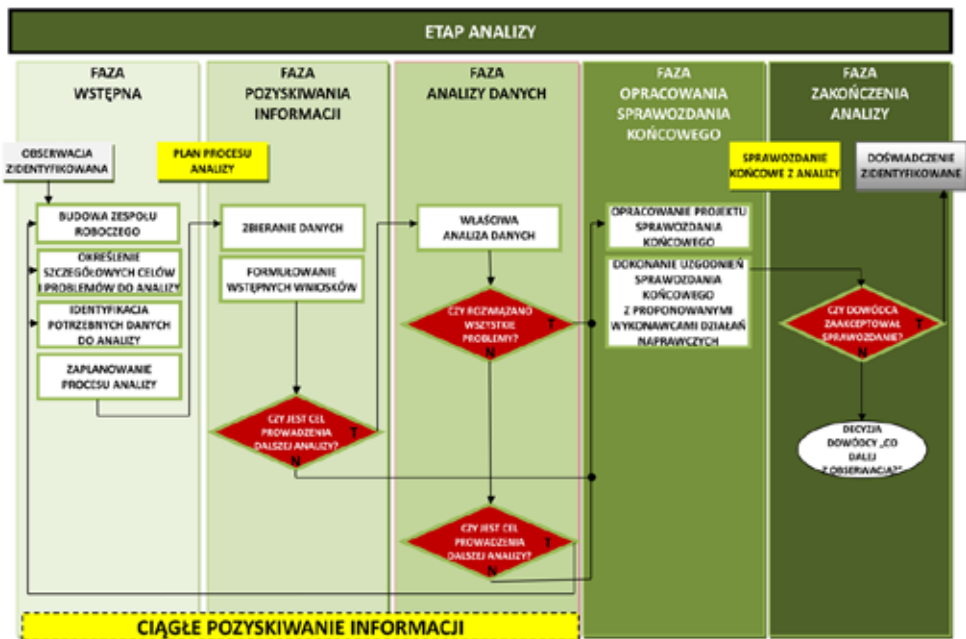
3024. Etap analizy obejmuje ogół czynności, mających na celu zrozumienie i określenie czynników wywołujących problem i zachodzących między tymi czynnikami relacji oraz wyciągnięcie wniosków i zarekomendowanie działań naprawczych rozwiązujących ten problem.

3025. Analiza jest etapem PWD, w wyniku którego obserwacja zidentyfikowana staje się doświadczeniem zidentyfikowanym.

3026. Etap analizy obejmuje pięć faz:

- 1) fazę wstępną;
- 2) fazę pozyskiwania danych;
- 3) fazę analizy danych;
- 4) fazę opracowania sprawozdania końcowego;
- 5) fazę zakończenia analizy.

3027. Etap analizy organizowany i przeprowadzany jest przez personel SWD. Przebieg tego etapu zobrazowano na rysunku 3.5. Dopuszcza się grupowanie obserwacji zidentyfikowanych i formułowanie na ich podstawie wspólnego dla nich problemu do analizy.



Rys. 3.5. Przebieg etapu analizy

### 3.2.1. Faza wstępna

3028. Czynności realizowane w fazie wstępnej przedstawione są na rysunku 3.6. Fazę wstępną rozpoczyna utworzenie zespołu roboczego przez osobę funkcyjną odpowiedzialną za funkcjonowanie SWD<sup>18</sup> na danym szczeblu dowodzenia. Pracami zespołu roboczego kieruje szef zespołu, a skład ustalany jest w zależności od zakresu, charakteru i priorytetu przeprowadzanej analizy. Dopuszcza się możliwość zastąpienia zespołu roboczego jedną osobą odpowiedzialną za przeprowadzenie analizy (w zależności od posiadanych zasobów).



Rys. 3.6. Czynności fazy wstępnej etapu analizy

<sup>18</sup> Lub szefa komórki specjalistycznej SWD.

3029. W skład zespołu roboczego mogą wejść eksperci spoza personelu SWD posiadający właściwą wiedzę i doświadczenie użyteczne w poszukiwaniu rozwiązania danego problemu.

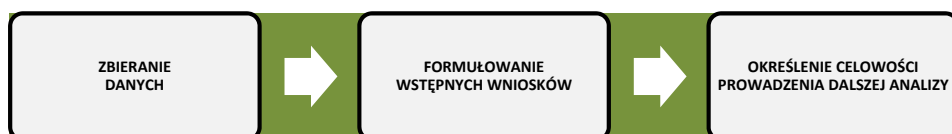
3030. Zadaniem zespołu roboczego<sup>19</sup> są:

- 1) określenie szczegółowych celów i problemów do analizy;
- 2) identyfikacja potrzebnych danych do analizy;
- 3) zaplanowanie i przeprowadzenie procesu analizy.

3031. Formę i treść planu przeprowadzenia analizy określa przełożony powołujący zespół roboczy. W planie tym umieszcza się także sposoby i terminy pozyskiwania niezbędnych danych do przeprowadzenia analizy.

### **3.2.2. Faza pozyskiwania danych**

3032. Czynności realizowane w fazie pozyskiwania danych przedstawione są na rysunku 3.7.



*Rys. 3.7. Czynności fazy pozyskiwania danych etapu analizy*

3033. W fazie pozyskiwania danych następuje zbieranie danych niezbędnych do przeprowadzenia analizy.

3034. Jeśli już zebrane dane na to pozwalają, to możliwe jest formułowanie wstępnych wniosków.

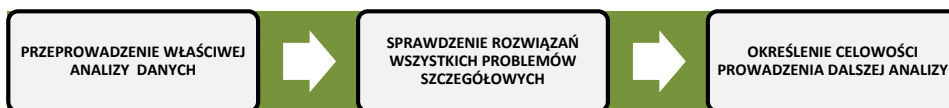
3035. Na podstawie sformułowanych wniosków następuje określenie celowości dalszej analizy:

- 1) jeśli dalsza analiza nie jest celowa to następuje przejście do fazy opracowania sprawozdania końcowego;
- 2) jeżeli dalsza analiza jest celowa to następuje przejście do fazy analizy danych.

<sup>19</sup> W przypadku niepowołania zespołu roboczego osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie analizy realizuje zadania przypisane zespołowi roboczemu (zawarte w niniejszej Instrukcji).

### 3.2.3. Faza analizy danych

3036. Czynności realizowane w fazie analizy danych przedstawione są na rysunku 3.8.



Rys. 3.8. Czynności fazy analizy danych etapu analizy

3037. W fazie tej następuje właściwa analiza danych.
3038. O sposobie analizy danych decyduje szef zespołu roboczego.
3039. Właściwa analiza danych ma umożliwić znalezienie rozwiązania wszystkich szczegółowych problemów sprecyzowanych w fazie wstępnej.
3040. Wyciągnięte wnioski z analizy prowadzą do określenia rekomendacji rozwiązań problemów szczegółowych.
3041. W przypadku rozwiązania wszystkich problemów szczegółowych następuje przejście do fazy opracowania sprawozdania końcowego.
3042. Jeśli występują jakieś problemy nierozwiązane, następuje określenie celowości prowadzenia dalszej analizy:
- 1) jeśli dalsza analiza nie jest celowa to następuje przejście do fazy opracowania sprawozdania końcowego;
  - 2) jeżeli dalsza analiza jest celowa to następuje przejście do fazy wstępnej (należy ponownie sformułować szczegółowe problemy do analizy lub sprecyzować nowe niezbędne dane do analizy, a także rozważyć dokonanie korekty składu zespołu roboczego).

### 3.2.4. Faza opracowania sprawozdania końcowego

3043. Czynności fazy opracowania sprawozdania końcowego przedstawia rysunek 3.9.



Rys. 3.9. Czynności fazy opracowania sprawozdania końcowego etapu analizy

3044. Fazę rozpoczyna opracowanie projektu sprawozdania końcowego.
3045. Formę i treść sprawozdania końcowego określa *Załącznik nr 8*.
3046. Sprawozdanie końcowe zawiera zebrane wnioski z analizy, rekomendacje działań oraz proponowanych wykonawców tych działań ze wskazaniem jednego głównego wykonawcy oraz przewidywane skutki finansowe, organizacyjne, itp.
3047. W przypadku wskazania wykonawców działań naprawczych, sprawozdanie końcowe podlega uzgodnieniom z tymi wykonawcami.
3048. W przypadku określenia we wcześniejszych fazach analizy braku celowości prowadzenia dalszej analizy, sprawozdanie końcowe może nie zawierać rekomendacji działań naprawczych.

### **3.2.5. Faza zakończenia analizy**

3049. Uzgodniony projekt sprawozdania końcowego jest przedstawiany dowódcy do akceptacji, który może:
- 1) zaakceptować sprawozdanie – obserwacja zidentyfikowana staje się doświadczeniem zidentyfikowanym;
  - 2) nie zaakceptować sprawozdania – dowódca podejmuje decyzję odnośnie analizowanego problemu<sup>20</sup>.
3050. W obu przypadkach dokumentacja wytworzona na etapie analizy jest archiwizowana w CBD.

## **3.3. ETAP III – PLANOWANIE WDROŻENIA DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH I STAWIANIE ZADAŃ**

3051. Dowódca podejmuje decyzję o realizacji tego etapu.
3052. Na podstawie wniosków i rekomendacji dla doświadczenia zidentyfikowanego (określonych podczas etapu identyfikacji obserwacji lub etapu analizy) dowódca dokonuje oceny, czy posiada kompetencje postawienia zadań wskazanym wykonawcom proponowanych działań naprawczych (zawartych jako rekomendacje w AZO lub sprawozdaniu końcowym z analizy):
- 1) jeśli tak, nakazuje zaplanowanie wdrożenia działań naprawczych głównemu wykonawcy;

---

<sup>20</sup> Może ponownie nakazać przeprowadzenie etapu analizy lub odstąpienie od jego realizacji.

- 2) jeśli nie, sprawozdanie końcowe lub AZO przesyłane jest do dowódcy poziomu nadrzędnego z prośbą o podjęcie proponowanych działań naprawczych.
3053. Główny wykonawca planuje<sup>21</sup> wdrożenie działań naprawczych w uzgodnieniu z potencjalnymi podwykonawcami. Opracowany dokument planistyczny (*Załącznik nr 10 – wariant dokumentu*) przedstawiany jest do zatwierdzenia właściwemu dowódcy.
3054. Dowódca, po zatwierdzeniu tego dokumentu, stawia wykonawcom zadania wdrożenia działań naprawczych.

### **3.4. ETAP IV – WDRAŻANIE DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH**

3055. Wdrażanie działań naprawczych realizowane jest zgodnie z postawionymi przez dowódcę zadaniami.
3056. Wdrażanie działań naprawczych jest koordynowane przez głównego wykonawcę i monitorowane przez personel SWD dowódcy stawiającego zadania wdrożenia działań naprawczych.
3057. Po zakończeniu wdrażania działań naprawczych główny wykonawca składa dowódcy stawiającemu zadanie meldunek o ich realizacji.

### **3.5. ETAP V – WERYFIKACJA DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH**

3058. Weryfikacja działań naprawczych określa skuteczność zastosowanych działań, a co za tym idzie – skuteczność realizacji PWD.
3059. Sposób weryfikacji określa dowódca stawiający zadania wdrożenia działań naprawczych.
3060. Weryfikacja ta obejmuje przedsięwzięcia, których celem jest ocena, czy problem został wyeliminowany w toku przeprowadzonych działań naprawczych. Za jej realizację odpowiada personel SWD dowódcy stawiającego zadanie.
3061. Pozytywny wynik weryfikacji działań naprawczych zamyka PWD i powoduje, że doświadczenie zidentyfikowane staje się doświadczeniem wykorzystanym.
3062. Negatywny wynik weryfikacji jest podstawą do zakończenia lub ponownego uruchomienia PWD. Decyzję o zakończeniu procesu na tym etapie podejmuje dowódca, który stawiał zadania związane z wdrażaniem działań naprawczych.

---

<sup>21</sup> Formę dokumentu planistycznego określa dowódca stawiający zadania.

### **3.6. ETAP VI – UPOWSZECHNIANIE**

- 3063. Upowszechnianie obejmuje przedsięwzięcia mające na celu udostępnienie wszystkim zainteresowanym wiedzy zdobytej w PWD i informacji mających pozytywny wpływ na wykorzystanie uzyskanych rozwiązań w praktyce, a w szczególności doświadczeń wykorzystanych i dobrych praktyk.
- 3064. Upowszechnianiu podlegają wszystkie dokumenty związane z PWD z zachowaniem zasad związanych z ochroną informacji niejawnych.
- 3065. Upowszechnianie może być realizowane za pomocą narzędzi SWD takich jak CBD, czy E-biblioteka, jak również za pośrednictwem szkoleń, stron intranetowych, publikacji, biuletynów, materiałów multimedialnych i innych metod i środków.

## TERMINY I DEFINICJE

1. **Analiza** – proces poznawczy „całości” polegający na zbadaniu jej elementów i ich wzajemnego oddziaływania (AAP-6). W rozumieniu SWD „całość” to zaobserwowany problem, negatywne lub niedoskonałe zjawisko.
2. **Centralna Baza Danych** – baza danych, administrowana przez CDiS SZ, w której umieszczane są produkty etapów PWD i inne dokumenty, komentarze, opinie specjalistów służące realizacji PWD.
3. **Dobra praktyka** – techniki, metody lub procesy, które potwierdziły w praktyce swoją przydatność, często w obszarach, w których nie funkcjonują oficjalnie przyjęte procedury lub techniki.
4. **Doświadczenie wykorzystane** – obserwacja, w stosunku do której w ramach PWD opracowano, wdrożono i pozytywnie zweryfikowano działania naprawcze.
5. **Doświadczenie zidentyfikowane** – obserwacja, w stosunku do której – po przeprowadzonej analizie – wypracowano wnioski i sformułowano rekomendacje działań naprawczych.
6. **Działania naprawcze** – przedsięwzięcia mające na celu usunięcie problemu lub przyczyn powstania obserwacji o charakterze negatywnym.
7. **Ekspert** – osoba posiadająca gruntowną znajomość danej dziedziny.
8. **Główny wykonawca** – organizacja (jednostka lub komórka organizacyjna), która otrzymała zadanie realizacji i koordynacji wdrażania działań naprawczych.
9. **Kwalifikacja obserwacji** – przedsięwzięcia mające na celu określenie sposobu realizacji PWD wobec zgłaszanej obserwacji, w efekcie których obserwacja ta jest odrzucona albo rekomendowana dowódcy do przyjęcia do SWD jako obserwacja zidentyfikowana, doświadczenie zidentyfikowane, doświadczenie wykorzystane.
10. **Lista priorytetowych analiz** – pomocniczy dokument planistyczny, opracowywany przez personel SWD w przypadku konieczności określenia priorytetu

wykonalności danej analizy ze względu na wystąpienie braku zasobów do przeprowadzenia analiz wszystkich obserwacji zidentyfikowanych.

11. **Obserwacja** – stwierdzenie występowania niepożądanego, niedoskonałego zdarzenia, zjawiska, problemu, wadliwie lub właściwie funkcjonującego rozwiązania, braku zdolności, czynnika, czynności lub grupy tych cech wymagających naprawy lub dobra praktyka, a także zdarzenia i zjawiska o charakterze pozytywnym.
12. **Obserwacja zidentyfikowana** – obserwacja, pozytywnie zakwalifikowana przez personel SWD do przeprowadzenia etapu analizy PWD i zaakceptowana przez właściwego dowódcę.
13. **Personel SWD** – żołnierze lub pracownicy resortu obrony narodowej pełniący etatowo lub wyznaczeni nieetatowo do pełnienia obowiązków mających w swoim zakresie odpowiedzialności problematykę SWD.
14. **Podwykonawca** – organizacja (jednostka lub komórka organizacyjna), która otrzymała zadanie realizacji częściowych zadań związanych z wdrażaniem działań naprawczych.
15. **Proces wykorzystania doświadczeń** – proces, w którym obserwacja poddana jest czynnościom mającym na celu przetworzenie jej w doświadczenie wykorzystane.
16. **Sprawozdanie końcowe z analizy** – dokument końcowy będący wynikiem etapu analizy, zawierający wnioski i rekomendacje działań naprawczych wraz ze wskazaniem ich potencjalnych wykonawców.
17. **System wykorzystania doświadczeń** – zbiór elementów (struktur, procesów, narzędzi) powiązanych ze sobą wzajemnymi relacjami zapewniającymi właściwe przetwarzanie zdobytych doświadczeń i dzielenie się nimi.
18. **Użytkownik SWD** – każdy żołnierz i pracownik resortu obrony narodowej.
19. **Weryfikacja działań naprawczych** – przedsięwzięcia mające na celu sprawdzenie, czy problem został wyeliminowany w toku działań naprawczych.

## SŁOWNIK SKRÓTÓW

<b>AKO</b>	arkusz kwalifikacji obserwacji
<b>AZO</b>	arkusz zgłoszenia obserwacji
<b>CBD</b>	centralna baza danych
<b>CDiS SZ</b>	Centrum Doktryn i Szkolenia Sił Zbrojnych
<b>DGW</b>	Dowództwo Garnizonu Warszawa
<b>DN</b>	działania naprawcze
<b>DW</b>	doświadczenie wykorzystane
<b>DZ</b>	doświadczenie zidentyfikowane
<b>KG ŻW</b>	Komenda Główna Żandarmerii Wojskowej
<b>LPA</b>	lista priorytetowych analiz
<b>O</b>	obserwacja
<b>OZ</b>	obserwacja zidentyfikowana
<b>PWD</b>	proces wykorzystania doświadczeń
<b>SG WP</b>	Sztab Generalny Wojska Polskiego
<b>SWD</b>	system wykorzystania doświadczeń
<b>WD</b>	wykorzystanie doświadczeń

## SKRÓTY ZASTOSOWANE W ZAŁĄCZNIKACH INSTRUKCJI NA POTRZEBY CBD SWD:

<b>OP</b>	<i>Observation pending</i> – zgłaszana obserwacja oczekująca na publikację w CBD
<b>OS</b>	<i>Observation submitted</i> – zgłoszona obserwacja
<b>LI</b>	<i>Lesson identified</i> – obserwacja zidentyfikowana lub doświadczenie zidentyfikowane
<b>LIRASFA</b>	<i>Lesson identified remedial action sent for approval</i> – doświadczenie zidentyfikowane z opracowanym projektem działań naprawczych przedstawionym do zatwierdzenia
<b>LIRAA</b>	<i>Lesson identified remedial action approved</i> – doświadczenie zidentyfikowane z zatwierdzonymi działaniami naprawczymi
<b>LIABA</b>	<i>Lesson identified action body assigned</i> – doświadczenie zidentyfikowane dla którego postawiono zadania realizacji działań naprawczych
<b>LLRAC</b>	<i>Lesson learned remedial action completed</i> – doświadczenie zidentyfikowane dla którego ukończono wdrażanie działań naprawczych
<b>LLA</b>	<i>Lesson learned archived</i> – doświadczenie wykorzystane

## **ZAŁĄCZNIKI:**

*Załącznik 1 – Proces wykorzystania doświadczeń: etapy, produkty, uczestnicy*

*Załącznik 2 – Identyfikacja obserwacji – odzwierciedlenie przebiegu etapu w arkuszu zgłoszenia obserwacji*

*Załącznik 3 – Etap analizy: fazy i ich uczestnicy*

*Załącznik 4 – Realizacja działań naprawczych (przebieg etapu III, IV i V)*

*Załącznik 5 – Sprawozdanie z funkcjonowania SWD za dany rok – wzór*

*Załącznik 6 – Arkusz zgłoszenia obserwacji*

*Załącznik 7 – Arkusz kwalifikacji obserwacji*

*Załącznik 8 – Sprawozdanie końcowe z analizy – wzór*

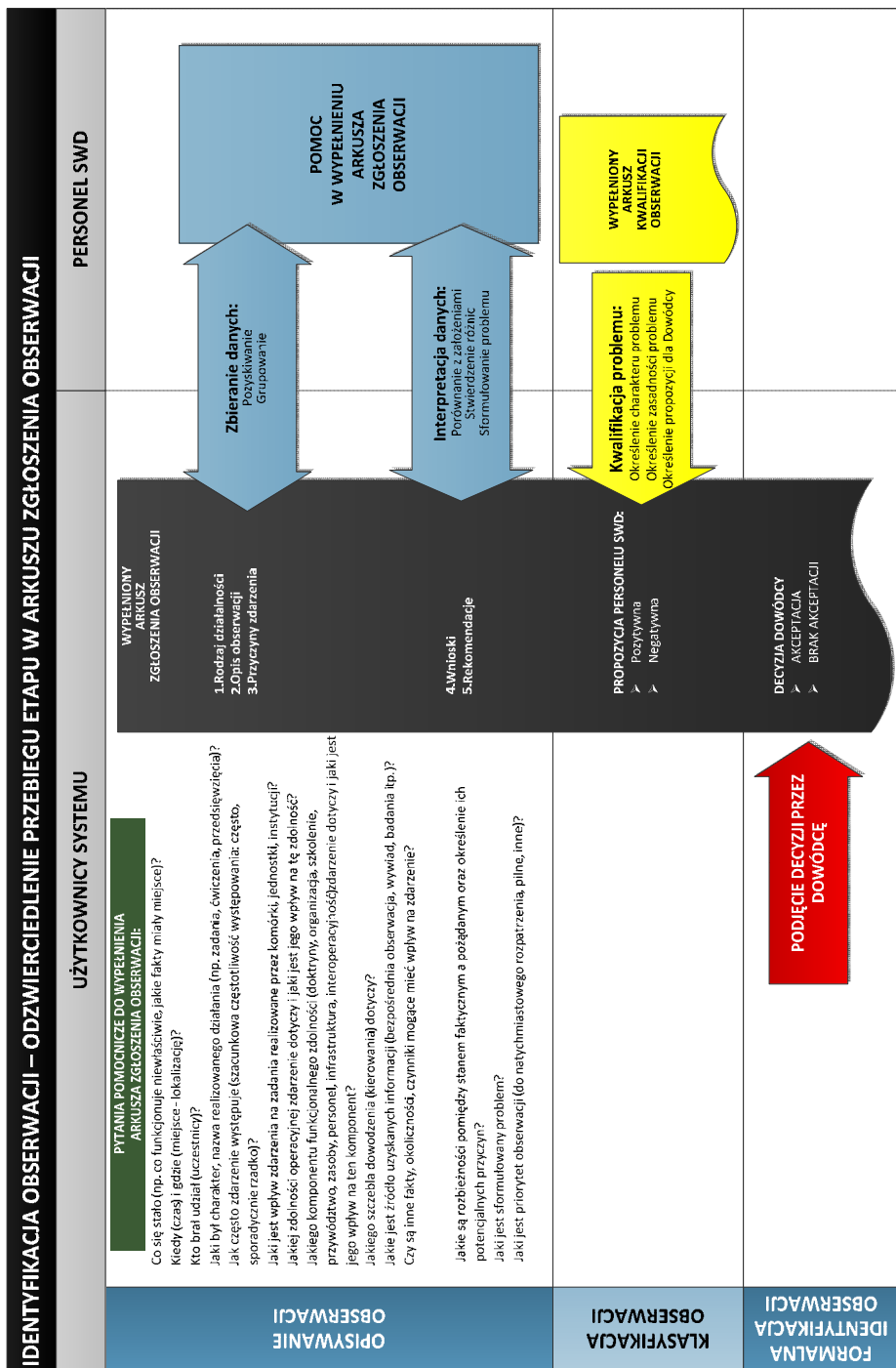
*Załącznik 9 – Rejestr zgłoszonych obserwacji*

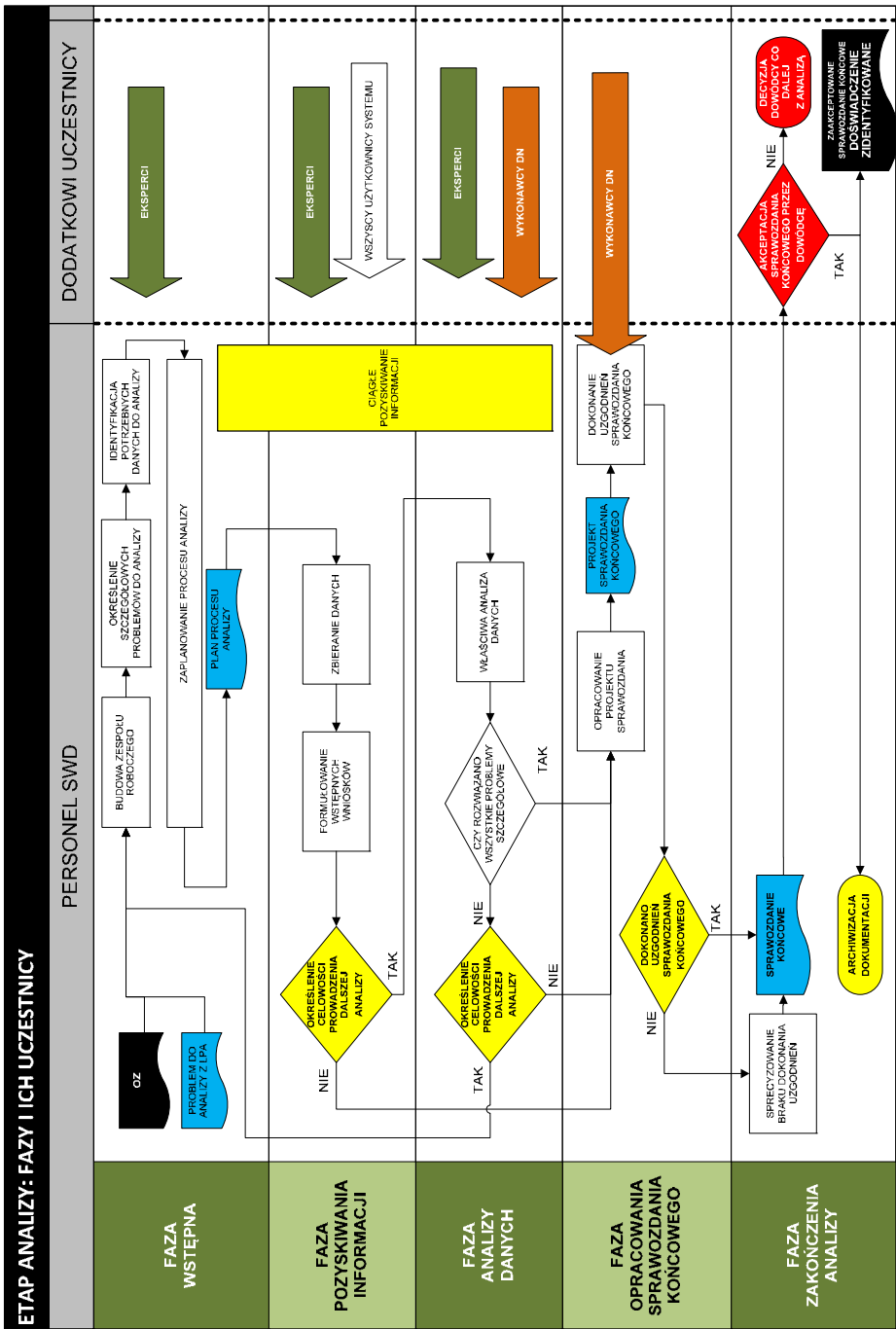
*Załącznik 10 – Wariant dokumentu planistycznego wdrożenia działań naprawczych*

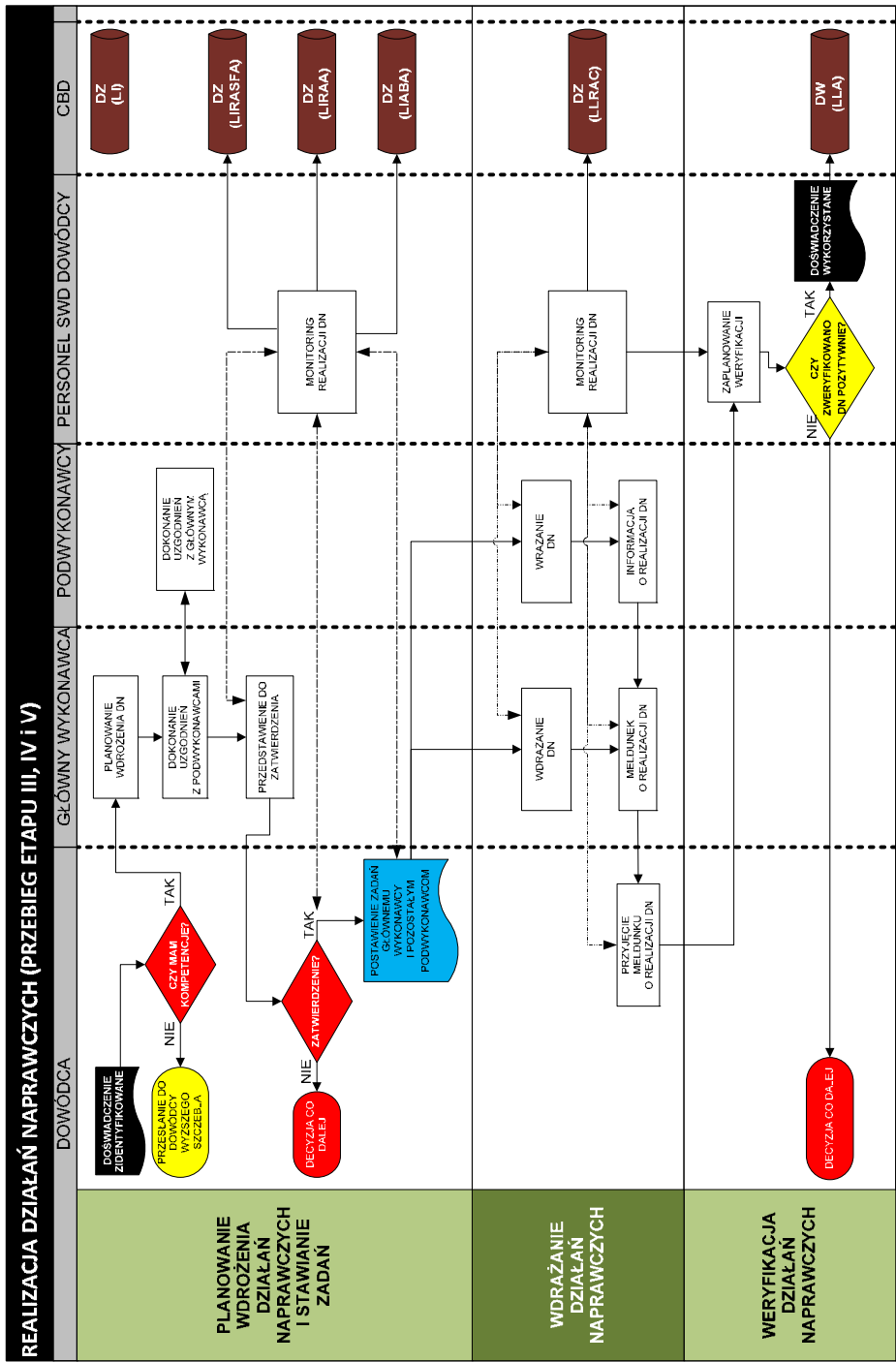
*Załącznik 11 – Zapotrzebowanie na analizę – wzór*

*Załącznik 12 – Lista priorytetowych analiz – wariant*









## Sprawozdanie z funkcjonowania SWD za dany rok – wzór

Warszawa, .....



DOWÓDZTWO .....

**ADRESAT****SPRAWOZDANIE**z funkcjonowania systemu wykorzystania doświadczeń w .....  
za rok .....

1. Zasadnicze zadania realizowane w ramach funkcjonowania systemu wykorzystania doświadczeń.

Lp.	Nazwa przedsięwzięcia	Termin	Uczestnicy	Uwagi

2. Zasadnicze zadania niezrealizowane w ramach funkcjonowania systemu wykorzystania doświadczeń.

Lp.	Nazwa przedsięwzięcia	Termin	Uwagi - wyjaśnienia

3. Ilościowe zestawienie obserwacji w .....

Liczba obserwacji	Komponenty funkcjonalne zdolności								RAZEM
	Doktryny	Organizacja	Szkolenie	Przywódstwo	Zasoby	Personel	Infrastruktura	Interoperacyjność	
Liczba wszystkich zarejestrowanych obserwacji w rejestrze zgłoszonych obserwacji									
Liczba zgłoszonych obserwacji za rok									
Liczba odizolowanych obserwacji									
Liczba obserwacji zgłoszonych do przełożonego									
Liczba obserwacji zidentyfikowanych									
– podjęto analizę									
– nie podjęto analizy									
Liczba doświadczeń zidentyfikowanych									
– w trakcie wdrażania działań naprawczych									
– w trakcie weryfikacji działań naprawczych									
Liczba doświadczeń wykorzystanych									

*Pisemny komentarz do powyższej tabeli:*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Uwagi i propozycje w zakresie funkcjonowania SWD:

.....

.....

.....

.....

5. Skład personalny komórki wykorzystania doświadczeń:

Lp.	Stanowisko	Stopień imię i nazwisko	Telefon	Data wyznaczenia do komórki SWD	Przebyte szkolenia z obszaru SWD

Załączniki: (stosownie do potrzeb)

**DOWÓDCA**

.....  
stopień, imię i nazwisko

## Arkusz zgłoszenia obserwacji

## ARKUSZ ZGŁOSZENIA OBSERWACJI

Imię		Nazwisko	
Stopień		Komórka/jednostka organizacyjna	
Stanowisko		RSZ (równorzędne)	
Telefon			
Fax		E-mail jawny	
Telefon komórkowy		E-mail Mil-Wan	

**Data obserwacji:****Tytuł:**

Podanie głównego zaobserwowanego zdarzenia, problemu, negatywnego zjawiska, dobrej praktyki.

**1. Rodzaj działalności:**

Określenie obszaru działalności służbowej, w której doszło do obserwacji, np.: operacja międzynarodowa, ćwiczenie z wojskami, trening sztabowy, zajęcia szkoleniowe, komponent funkcjonalny zdolności, itp.

**2. Opis obserwacji:**

Krótki opis zdarzenia. Podanie zwięzłego opisu zaistniałego problemu, negatywnego zjawiska lub dobrej praktyki.

**3. Przyczyny zdarzenia:**

Określenie przyczyn zdarzenia wraz z podaniem powodów i okoliczności, jakie miały wpływ na jego zaistnienie. Uszczegółowienie obserwacji z podaniem odpowiedzi na pytania wg schematu: kto, co, gdzie, kiedy, dlaczego i jak. Precyzyjnie przedstawienie działań jakie były podjęte, aby wyeliminować problem lub negatywne zjawisko oraz wskazanie powodów dlaczego nie udało go rozwiązać (nie powtarzać danych z poprzednich punktów formularza).

**4. Wnioski:**

Zwięzłe i logiczne podsumowanie zaobserwowanych przyczyn i skutków negatywnego zdarzenia lub dobrych praktyk.

**5. Rekomendacje:**

Propozycja powinna zawierać, jeśli jest to możliwe, rekomendowane działania naprawcze oraz ich wykonawców. Wskazanie działań, jakie należy podjąć (np. dokonania pozytywnych zmian, udoskonalenia) w celu uniknięcia powtórzenia się zaobserwowanego problemu oraz przedstawienie propozycji wykonawcy działań naprawczych. Mogą to być np. działania w zakresie zmian zapisów instrukcji, publikacji, procedur postępowania, reorganizacji struktur dowodzenia, doskonalenia procesu szkolenia, wyposażenia itp.

**Propozycja po kwalifikacji obserwacji**

PERSONEL SWD	POZYTYWNA	NEGATYWNA	DATA
----- stopień, imię nazwisko	Przykład: Uznać jako doświadczenie wykonywane (obserwację zidentyfikowaną)	Przykład: Obserwacja odrzucona (do uporządkowania)	

**Decyzja Dowódcy**

DOWÓDCA	AKCEPTUJĘ	NIE AKCEPTUJĘ	DATA
----- stopień, imię nazwisko			

## Arkusz kwalifikacji obserwacji

## ARKUSZ KWALIFIKACJI OBSERWACJI

Temat obserwacji: .....

.....

Instytucja (osoba) zgłaszająca: .....

Kwalifikujący obserwację: .....

## KWALIFIKACJA

Lp.	Stwierdzenie	Ocena		Upo- wszechnieć	OZ	DZ	DW
		PRAWDA	FALSZ				
1.	obserwacja jest obiektywna						
2.	obserwacja nie jest donosem lub skargą						
3.	opis obserwacji jest jasny i zrozumiały						
4.	obserwacja opisuje problem w jakimkolwiek systemie						
5.	skutki finansowe (jeśli są możliwe już do określenia) uzasadniają rozpoczęcie PWD						
6.	skutki organizacyjne (jeśli są możliwe już do określenia) uzasadniają rozpoczęcie PWD						
7.	obserwacja zawiera określenie przyczyn zaobserwowanego problemu (tzn. wyjaśnienie dlaczego wystąpił problem) i są one określone prawidłowo						
8.	obserwacja zawiera rekomendacje działań w zakresie wyeliminowania przyczyn zaobserwowanego problemu i są one właściwe w odniesieniu do przyczyn						
9.	określono wykonawców (w tym głównego wykonawcę) proponowanych rekomendacji działań i czy dokonano tego właściwie						
10.	proponowane rekomendacje działań zostały już wdrożone						
11.	wdrożone działania rozwiązały początkowy problem						

Uwagi/Uzasadnienie propozycji

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## PROPOZYCJA

/ X / / DATA /

Kwalifikacja negatywna	<b>Odrzucenie obserwacji</b>		
	Obserwacja <b>tylko do upowszechnienia</b> w ramach dziele- nia się wiedzą		
Kwalifikacja pozytywna	Zgłoszenie obserwacji <b>do przełożonego</b>		
	Status obserwacji: <b>obserwacja zidentyfikowana</b>		
	Status obserwacji: <b>doświadczenie zidentyfikowane</b>		
	Status obserwacji: <b>doświadczenie wykorzystane</b>		

## CZYNNOŚCI PO KWALIFIKACJI OBSERWACJI

<b>Poinformowanie zgłaszającego o propozycji z kwalifikacji obserwacji</b>	----- /DATA/
<b>Umieszczenie w CBD</b>	----- /DATA I ID CBD/

-----  
podpis kwalifikującego

*Sprawozdanie końcowe z analizy – wzór*

**Nazwa właściwego dowództwa, inspektoratu, jednostki, instytucji**

**Nazwa komórki wykorzystania doświadczeń**

---

**AKCEPTUJĘ**

**Dowódca (Szef, Dyrektor ...)**

-----  
(stopień, imię i nazwisko)

-----  
(data)

**SPRAWOZDANIE KOŃCOWE Z ANALIZY nt.:**

-----  
(temat analizy)

**OPRACOWAŁ:**

-----  
(stopień, imię i nazwisko)

-----  
(data)

**MIEJSCE**

**MIESIĄC ROK**

---

## STRESZCZENIE ANALIZY */na oddzielnej stronie/*

**Informacje zawarte w streszczeniu adresowane są przede wszystkim do osoby akceptującej sprawozdanie (dowódcy/szefa/dyrektora itp.).**

Streszczenie **powinno dać odbiorcy** sprawozdania (właściwemu przełożonemu) **ogólny pogląd co do tematu, istoty i treści** przedmiotowej **analizy**, umożliwiając dokonanie wstępnej oceny ważności analizowanych problemów **bez konieczności jego dogłębnego studiowania**.

### **Streszczenie obejmuje:**

- cel analizy,
- zwięzły opis obserwacji,
- problemy poddane analizie,
- najważniejsze wnioski,
- rekomendacje odnoszące się do wymienionych wniosków i wykonawców proponowanych działań,
- przewidywane skutki wdrożenia działań naprawczych (finansowe, organizacyjne itp.),
- sposób weryfikacji wdrożonych działań naprawczych.

## 1. Wprowadzenie

Wprowadzenie powinno zawierać:

- **cel analizy**, w tym na czyje zapotrzebowanie lub rozkaz podjęto proces analizy,
- **układ lub spis treści sprawozdania**,
- **problem lub problemy** poddane analizie,
- **zastosowane metody** analityczne,
- **uwarunkowania** analizy (np. jakie przyjęto wstępne założenia lub jakie normy stanowiły punkt odniesienia w procesie analizy), w tym również czynniki, które miały wpływ na dokładność (realizm) dokonanych analiz (materiały źródłowe można dołączyć jako załączniki do sprawozdania).

## 2. Wyniki analizy

W części tej przedstawia się oraz interpretuje wyniki przeprowadzonych analiz. Powinny one być zaprezentowane z uwzględnieniem:

- **szczegółowego opisu uwarunkowań**, jakie miały wpływ na jakość i charakter zebranych danych oraz na sam proces analizy (ograniczenia formalne, fizyczne, czasowe, itp.),
- **wyjaśnienia przyczyn** zjawisk prowadzących do osiągniętych wyników analiz (poczynionych spostrzeżeń).

## 3. Wnioski

W części tej należy dokonać podsumowania i interpretacji (uogólnienia) wyników analizy (analiz) oraz przedstawić ich implikacje (jeśli występują).

## 4. Rekomendacje (stosownie do potrzeb)

Każda rekomendacja musi odnosić się do określonego, zaprezentowanego wyżej wniosku (lub wniosków) oraz zawierać propozycje działań naprawczych wraz ze wskazaniem ich wykonawcy. Przy występowaniu większej liczby wykonawców konieczne jest wskazanie głównego wykonawcy rekomendowanych działań naprawczych.

W miarę możliwości należy określić również przewidywane skutki wdrożenia działań naprawczych (finansowe, organizacyjne itp.).

Jednym ze sposobów prezentowania wniosków (pkt. 3) i rekomendacji jest zdefiniowanie ich w odniesieniu do konkretnych komponentów funkcjonalnych zdolności operacyjnych.

**Dopuszcza się możliwość prezentowania wniosków i odnoszących się do nich bezpośrednio rekomendacji w tej samej (wspólnej) części sprawozdania.**

## 5. Dokumenty odniesienia (stosownie do potrzeb)

## 6. Załączniki (stosownie do potrzeb)





*Wariant dokumentu planistycznego wdrożenia działań naprawczych***ZATWIERDZAM****Dowódca (Szef, Dyrektor ...)**-----  
(stopień Imię i Nazwisko)-----  
(Data)**PLAN  
WDROŻENIA DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH**sporządzony na podstawie  
rekomendacji opracowanych przez Szefa Oddziału .....  
dnia .....

Temat obserwacji o nr ID. ....

1. Na podstawie rekomendowanych działań naprawczych sformułowano następujące zadania do realizacji:

Lp.	Treść rekomendowanych działań naprawczych	Zadania

2. Główny wykonawca działań naprawczych –
3. Pozostali wykonawcy działań naprawczych:
  - 1)
  - 2)

4. Siły i środki (zasoby) do realizacji zadań

1) posiadane

2) dodatkowo potrzebne

5. Harmonogram realizacji zadań

Lp.	ZADANIA	WYKONAWCA	MIEJSCE	SIŁY I ŚRODKI	TERMINY				UWAGI O REALIZACJI
					I	II	III	IV	

6. Punkty decydujące o powodzeniu przedsięwzięcia

7. Terminy składania meldunków

8. Wnioski i prośby

**Główny Wykonawca:**  
**Szef Oddziału .....**

.....

## Zapotrzebowanie na analizę – wzór

**Zapotrzebowanie na analizę**

nt. ....

Numer identyfikacyjny	Uzasadnienie	Cel i zakres	Oczekiwane wyniki	Problemy do analizy	Odbiorca
1	2	3	4	5	6

*Poszczególne pola dokumentu powinny zawierać następujące treści:*

*Kolumna 1 – NUMER IDENTYFIKACYJNY zapotrzebowania na analizę zawierający akronim dowództwa (instytucji) składającego go zapotrzebowanie i liczebnik porządkowy oznaczający kolejny numer analizy np. ZS-P7 01, DO SZ 03, itp.*

*Kolumna 2 – UZASADNIENIE potrzeby przeprowadzenia analizy (dlaczego analiza tego zagadnienia jest ważna dla zgłaszającej komórki lub jednostki organizacyjnej oraz dla SZ RP).*

*Kolumna 3 – CEL I ZAKRES analizy opisujący co należy przeanalizować i jej granice (czego nie należy analizować).*

*Kolumna 4 – OCZEKIWANE WYNIKI (produkty) analizy z uwzględnieniem:*

- potrzeb wnioskującego,*
- przewidywanego sposobu wykorzystania wyników analizy i ich wpływu na działalność komórki lub jednostki organizacyjnej oraz Sił Zbrojnych RP,*
- uwarunkowań czasowych (np. do kiedy muszą być dostarczone wyniki analizy).*

*Kolumna 5 – PROBLEMY DO ANALIZY uwzględniające cel i zakres analizy (określone w kolumnie 3) oraz oczekiwane wyniki analizy (określone w kolumnie 4).*

*Kolumna 6 – ODBIORCA analizy – dowódca lub szef komórki lub jednostki organizacyjnej składającej zapotrzebowanie na analizę (konieczne jest też wskazanie osoby funkcyjnej upoważnionej do kontaktów roboczych wraz z jej danymi kontaktowymi).*

## Lista priorytetowych analiz – wariant

ZATWIERDZAM

SZEFE SZTABU GENERALNEGO WP

.....

dnia .....20.... r.

## Lista priorytetowych analiz systemu wykorzystania doświadczeń w Siłach Zbrojnych RP

Lp.	Przedmiot analizy	Nazwa organizacji identyfikującej problem (zgłaszający)	Odpowiedzialny za realizację	Uczestnicy	Termin realizacji				Uwagi
					I kw.	II kw.	III kw.	IV kw.	

**DYREKTOR**  
**CENTRUM DOKTRYN I SZKOLENIA SZ**

.....  
stopień, imię i nazwisko

# NOTATKI

## NOTATKI