



## Почему в п. 9.3.2.d ISO 50001:2018 говорится о «постоянном улучшении компетентности»?

Качалов В.А.

сеньор-аудитор по ISO 9001:2015, действительный член (академик) Академии проблем качества

Опубликована в «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» № 03-04 2022 г.

Предлагаемая статья представляет собой первую из двух публикаций, в которых обсуждается целесообразность и обоснованность положения о повышении компетентности в разделе 9.3 стандарта ISO 50001:2018 «Системы энергетического менеджмента» [1] (далее — ISO 50001). Следует учитывать, что в соответствующих разделах других стандартов на системы менеджмента подобного акцента на рассмотрении и реализации возможностей для повышения компетентности не делается. По мнению автора, ключевой вопрос заключается в следующем: наличие каких особенностей или специфических аспектов деятельности по обеспечению компетентности сотрудников имели в виду разработчики стандарта?

### ЧАСТЬ 1 «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» № 03

#### ВВЕДЕНИЕ

Речь идет о следующем положении раздела 9.3 «Анализ со стороны руководства» ISO 50001 [1, п. 9.3.2.d]:

• **Анализ со стороны руководства должен включать в себя рассмотрение... возможностей для постоянного улучшения, включая возможности, относящиеся К КОМПЕТЕНТНОСТИ<sup>1</sup>.**

В оригинале:

***The management review shall include consideration of... opportunities for continual improvement, including those FOR COMPETENCE.***

При этом важно отметить, что ссылка на **возможности постоянного улучшения<sup>2</sup>** компетентности разговором только о **рассмотрении** этих возможностей не ограничивается. Далее в этом же разделе [1, п. 9.3.4.g] требуется, чтобы **РЕШЕНИЯ**, относящиеся именно к **возможностям постоянного повышения компетентности**, были составной частью результатов (выходных данных) анализа со стороны руководства.

В оригинале:

• ***The outputs of the management review shall include DECISIONS related to continual improvement opportunities... including... the IMPROVEMENT OF COMPETENCE.***

Все это не может не обратить на себя внимания, поскольку в других широко применяемых стандартах на системы менеджмента никакого акцента на необходимости рассмотрения и реализации возможностей для повышения компетентности не делается.

Так, в стандарте ISO 9001:2015 [2] (далее — ISO 9001) содержание требований аналогичного раздела 9.3 «Анализ со стороны руководства» применительно к вопросам, подлежащим рассмотрению при анализе системы менеджмента качества, включает в себя рассмотрение просто **возможностей для улучшения** [2, п. 9.3.2.f]. В стандартах ISO 14001:2015 [3] (далее — ISO 14001) и ISO 45001:2018 [4] (далее — ISO 45001) речь снова идет в целом о **возможностях для постоянного улучшения** [3, п. 9.3.g] и [4, п. 9.3.g]. То есть в этих стандартах требования о рассмотрении возможностей сформулированы в самом общем виде, без какой-либо детализации и конкретизации.

Аналогичная ситуация — и в части набора тем, которые должны быть закрыты решениями по итогам анализа системы менеджмента со стороны руководства: в стандарте ISO 9001 эти решения должны относиться просто **к возможностям для улучшений** [2, п. 9.3.3.a], в стандартах ISO 14001 и ISO 45001 — только **к возможностям для постоянного улучшения** в целом [3, п. 9.3] и [4, п. 9.3]. И здесь без каких-либо уточнений.

Отсюда и вопрос: наличие КАКИХ особенностей или специфических аспектов, относящихся к деятельности по обеспечению компетентности сотрудников, имели в виду разработчики ISO 50001:2018, придавая в этом стандарте ОСОБОЕ значение необходимости выявления и

реализации возможностей для постоянного повышения компетентности в системе энергоменеджмента и выделяя это в тексте стандарта отдельным положением?

К сожалению, никаких разъяснений по этому вопросу в официальных комментариях к этому разделу ни в ISO 50001 [1, п. А.9.3], ни в ISO 50004:2020 [5, п. 9.3] не содержится.

Ниже представлены результаты попытки автора найти ответ на этот вопрос.

## 1. ОБ ОБЕСПЕЧЕНИИ КОМПЕТЕНТНОСТИ

После принятия Международной организацией по стандартизации (ISO) решения об унификации структуры стандартов на системы менеджмента, получившей название «структура высокого уровня», во всех таких стандартах раздел «Компетентность» имеет номер 7.2. Содержащиеся в нем требования основаны на типовых положениях данной структуры, направленных на обеспечение того, чтобы лица, которые влияют на функционирование соответствующей системы менеджмента, обладали компетентностью, установленной организацией.

Они же являются и подсказкой, как организация могла бы это обеспечить:

а) вначале она должна установить минимальные требования к компетентности соответствующих лиц (при этом мерой достаточности компетентности здесь, очевидно, является неприемлемость рисков, обусловленных отсутствием у этих лиц такого минимально установленного уровня компетентности),

б) затем проанализировать наличие у таких лиц установленной компетентности и, если ее недостаточно,

в) обеспечить преодоление имеющегося у них разрыва путем организации приобретения этими лицами недостающей компетентности<sup>3</sup>.

Другое дело, что по очевидным причинам в этом разделе:

- в стандарте на системы менеджмента качества говорится о необходимости обеспечить наличие у сотрудников компетентности в ТОЙ ее части, которая влияет на показатели функционирования системы менеджмента качества, в стандарте на систему экологического менеджмента — компетентности, которая влияет на экологические показатели деятельности организации, способность выполнять принятые обязательства и т. д.

Поэтому в стандарте на систему энергетического менеджмента речь, соответственно, идет о ТОЙ компетентности, которая влияет на энергетические характеристики организации и ее систему энергетического менеджмента [1, п. 7.2.a].

Вместе с тем, анализируя в целом блоки требований раздела 7.2 в разных стандартах, нетрудно прийти к заключению, что КОНЦЕПТУАЛЬНО сами положения данного раздела в этих стандартах, устанавливающие МЕХАНИЗМЫ обеспечения компетентности, не просто похожи, но фактически одни и те же.

Конечно, нельзя не обратить внимание на то, что в п. 7.2.b ISO 50001 в дополнение к отмеченным выше отличиям в направленности компетентности в набор критериев для установления требований к компетентности по сравнению с [2], [3] или [4] включен критерий навыков (умений, *skills*). Но это ничего не меняет в СУТИ требований этого раздела в ISO 50001 по отношению к аналогичным требованиям других стандартов к тому, как ОБЕСПЕЧИВАТЬ компетентность.

**Наблюдение 1.** Какие-либо принципиальные отличия в СУТИ требований раздела 7.2 «Компетентность» в стандартах [1—4], которые могли быть вызваны спецификой направленности (предназначения) соответствующей системы менеджмента, отсутствуют. Механизмы ОБЕСПЕЧЕНИЯ компетентности в системах менеджмента, описанные в разделе 7.2 этих стандартов, концептуально ОДНИ И ТЕ ЖЕ как по набору элементов (правил) обеспечения компетентности, так и по их содержанию. Отличия в этих стандартах касаются и вызваны исключительно СПЕЦИФИКОЙ компетентности, подлежащей управлению.

Из этого следует, что ИЗНАЧАЛЬНО ни для одной из этих четырех систем менеджмента (и, скорее всего, других тоже) нельзя признать, что установленные в разделе 7.2 соответствующих стандартов механизмы обеспечения компетентности имеют какие-то ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ

особенности, свойственные именно этой системе и этому международному стандарту. Таковых просто нет. Обратное заявление будет ничем методически не обосновано.

## 2. О ПОСТОЯННОМ УЛУЧШЕНИИ

В стандарте ISO 50001 понятие «постоянное улучшение» определено как **повторяющаяся деятельность по улучшению показателей деятельности** [1 п. 3.4.16].

Это полностью совпадает с определением данного понятия в ISO 9000:2015 [6, п. 3.3.2] (далее — ISO 9000), а также в ISO 14001 и ISO 45001 [3, п. 3.4.5] и [4, п. 3.37]. И хотя в самом исследуемом нами стандарте отсутствуют комментарии к тому, ЧТО ИМЕННО следует называть улучшением (как, впрочем, и в стандартах [3] и [4]), в ISO 9001 такое разъяснение присутствует [2, п. 10.1, прим.]. Оно позволяет идентифицировать два исходных состояния, по отношению к которым организации могли бы выявлять и применять соответствующие методы для **улучшения** какого-то выбранного для этого **показателя деятельности**:

- ситуация **первая**: выбранный показатель НЕ СООТВЕТСТВУЕТ установленным для него требованиям. Применительно к этому состоянию первыми естественными и логичными шагами в сторону улучшения в ISO 9001 названы **коррекция и корректирующие действия** [2, п. 10.1, прим.];
- ситуация **вторая**: выбранный для улучшения показатель СООТВЕТСТВУЕТ требованиям. Для такого случая вариантами улучшений в том же месте ISO 9001 названы **постоянное улучшение, прорывные изменения, инновации и реорганизация**.

К этим двум ситуациям мы еще вернемся. Сейчас же нам принципиально важно подчеркнуть, что рассмотренный механизм достижения улучшений сам по себе концептуально имеет универсальный характер и инвариантен по отношению к тому, к какой системе менеджмента он будет применяться.

В дополнение к этому следует заметить, что комментарий к определению термина «показатель деятельности» в ISO 9000, а именно **показатель деятельности может относиться к менеджменту действий, процессам, продукции, услугам, системам или организациям** [6, п. 3.7.8, прим. 2], тоже отражает его универсальность, поскольку в этой интерпретации данный термин применим ко ВСЕМ системам менеджмента.

Другое дело, что каждый стандарт, естественно, преследует свои интересы. И именно они отражаются в специфике тех показателей, на улучшении которых акцентирует внимание каждый конкретный стандарт. Так:

- в ISO 9001 это **выполнение требований потребителей и повышение степени их удовлетворенности** [2, п. 10.1];
- в ISO 14001 это **улучшение экологических показателей деятельности** [3, п. 3.4.5, прим. 2] и [3, п. 10.3];
- в ISO 45001 это **улучшение показателей деятельности в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда** [4, п. 3.37, прим. 1].

Что касается ISO 50001, то в примечании 1 к п. 3.4.16 прямо указано, что постоянное улучшение в этом стандарте **относится к улучшению энергетических характеристик и системы энергетического менеджмента**.

И здесь, как и в предыдущем разделе, нетрудно заметить: различия в подходах к улучшению в разных стандартах касаются лишь ОБЪЕКТОВ постоянного улучшения, никак не влияя при этом на СУТЬ МЕХАНИЗМОВ/СПОСОБОВ осуществления самих улучшений, в полной и равной степени применимых к ЛЮБОЙ системе менеджмента.

**Наблюдение 2.** Какие-либо принципиальные отличия в сути методов выявления возможностей и осуществления постоянного улучшения в разных системах менеджмента, описанных в стандартах [1—4], которые могли быть обусловлены спецификой их направленности (предназначения), отсутствуют. Механизмы/способы УПРАВЛЕНИЯ деятельностью по осуществлению постоянного улучшения в этих системах концептуально ОДНИ И ТЕ ЖЕ — как по набору элементов (правил) управления, так и по их содержанию. Отличия в этих стандартах касаются исключительно специфики ОБЪЕКТОВ, выбранных для улучшения, и вызваны ею.

Из этого следует, что ИЗНАЧАЛЬНО ни для одной из этих четырех систем менеджмента (и, скорее всего, для других тоже) нельзя признать, что механизмы управления ПОВЫШЕНИЕМ компетентности в них имеют какие-то ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ особенности, свойственные именно этой системе и этому международному стандарту. Таковых просто нет. Обратное заявление будет ничем методически не обосновано.

### 3. О ФАКТОРАХ, ВЛИЯЮЩИХ НА РИСКИ

Очевидно, что риски неудач при осуществлении каких-либо действий могут быть вызваны достаточно большим набором совершенно разных факторов. При этом, имея в виду обсуждаемую нами проблему, нельзя не подчеркнуть: те ключевые факторы, потенциально негативное влияние которых вполне возможно и которые изначально требуют разработки мер управления ими для снижения значимости зависящих от них рисков, уже УЧТЕНЫ в стандартах на системы менеджмента. Вначале — в ISO 9001:1987 [7] применительно к системе менеджмента качества в виде определенного набора ее элементов, сегодня же — в «структуре высокого уровня» как минимально ОБЯЗАТЕЛЬНОГО набора факторов, подлежащих рассмотрению и соответствующему управлению во ВСЕХ системах менеджмента.

Например, содержание требований раздела:

- по управлению закупками направлено на минимизацию рисков сбоев, вызванных применением неадекватных (т. е. не соответствующих установленным требованиям) сырья, материалов, комплектующих, а также результатов работ/услуг, исполненных/предоставленных сторонними организациями;
- по управлению инфраструктурой — на минимизацию рисков сбоев в соответствующей системе, вызванных использованием неадекватных элементов этой инфраструктуры.

Неудивительно, что в этот набор — причем с самого начала — вошли требования, направленные на минимизацию рисков сбоев, вызванных неадекватной, не соответствующей установленным требованиям компетентностью лиц, которым поручается исполнить какие-то работы в рамках соответствующей системы менеджмента.

В целом же все это прекрасно иллюстрирует известная причинно-следственная диаграмма (рис. 1):

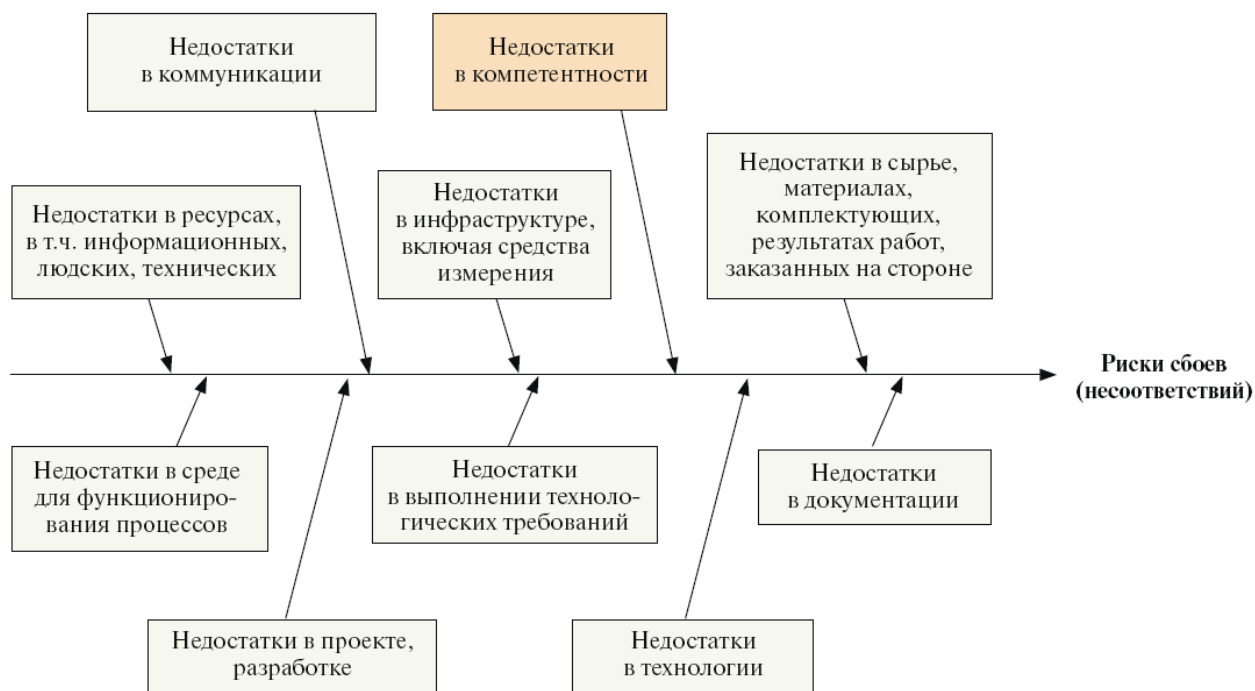


Рис. 1. Факторы, обладающие потенциалом создания рисков появления несоответствий в результатах деятельности

Для нас здесь принципиально важным является то, что из представленного выше (включая рис. 1) НИКАК не следует, что ВЕРОЯТНОСТЬ получения несоответствия, вызванного каким-то из выявленных «факторов возможного негативного влияния», ИЗНАЧАЛЬНО выше (причем

значительно выше), чем вероятность получения этого же несоответствия, вызванного другими факторами.

Или то, что ТЯЖЕСТЬ ПОСЛЕДСТВИЙ потенциального несоответствия, вызванного каким-то из этих факторов, изначально больше (причем значительно больше), чем тяжесть последствий этого же несоответствия, вызванного другими факторами.

Причина этого заключается в том, что и вероятность, и тяжесть последствий сбоев и/или появления несоответствий в показателях функционирования какой-либо системы, вызванных каким-то фактором, определяется не только и даже не столько самим этим фактором. Ничуть НЕ МЕНЬШЕЕ значение имеют:

- 1) специфика сертифицируемой деятельности,
- 2) тип применяемой системы менеджмента и, соответственно,
- 3) характер и особенности показателей, используемых для оценки функционирования этой системы.

Не следует забывать и о том, что результаты оценки значимости рисков появления несоответствий, вызванных одним и тем же фактором, могут РАСХОДИТЬСЯ при использовании РАЗЛИЧНЫХ методик такой оценки, для РАЗНЫХ исходных условий и при привлечении РАЗНЫХ составов экспертов.

В полной мере все вышесказанное относится к любой системе менеджмента и любому из факторов, а значит:

а) и к системе энергетического менеджмента и ее соответствующим анализируемым показателям,

б) и к фактору, проявляющему себя в виде недостатков компетентности у соответствующих сотрудников (именно поэтому данный фактор выделен на рис. 1 тонированием, а вовсе не по причине какой-то его особой значимости).

**Наблюдение 3.** Методически нет никаких оснований считать, что изначально есть какие-либо принципиальные отличия в степени влияния тех или иных факторов на значимость риска появления несоответствий в показателях деятельности какой-либо системы менеджмента.

В одной и той же организации применительно к одной и той же системе менеджмента и даже в одних и тех же условиях наибольшее влияние на значимость риска получения несоответствий в каких-то одних показателях могут иметь одни факторы, применительно к каким-то другим показателям — совсем иные.

Из этого следует, что ни в одной системе менеджмента нельзя фактор недостаточной компетентности персонала ИЗНАЧАЛЬНО признать САМЫМ важным с точки зрения его влияния на риски получения несоответствий в показателях деятельности, присущих этой системе. И вообще, НИКАКИХ «наиважнейших» факторов влияния (ни положительного, ни отрицательного) ни в одной системе менеджмента нет. Обратное заявление будет ничем методически не обосновано.

## СНОСКИ

1. Оригинальные цитаты выделены полужирным курсивным шрифтом. Переводы приводятся в авторской редакции, выделение в них отдельных слов заглавными буквами сделано автором. При этом следует заметить, что российский национальный стандарт (ГОСТ), идентичный ISO 50001:2018, на момент написания статьи официально так и не был опубликован.

2. По-русски все-таки правильнее не «улучшение» компетентности, а ее «повышение». Поэтому в дальнейшем автор везде говорит и пишет именно о повышении компетентности.

3. Исходя из содержания рассматриваемого вопроса, мы оставляем за рамками обсуждения наличие принципиально других возможностей решения проблемы недостатка компетентности. В частности:

а) поручение необходимой работы другому сотруднику подразделения с достаточной компетентностью,

б) передача работы в другое подразделение, где есть сотрудники с нужной компетентностью, или

в) если ситуация все-таки заставляет поручить выполнение этих действий этому или какому-то другому сотруднику даже при отсутствии у них требуемой компетентности, — реализация соответствующих мер, снижающих до приемлемого уровня очевидный вызванный этим обстоятельством повышенный риск появления несоответствий в получаемых результатах этой работы из-за их возможных недостаточно компетентных действий.



## ИСТОЧНИКИ

1. ISO 50001:2018. Energy management systems. Requirements with guidance for use.
2. ISO 9001:2015. Quality management system. Requirements.
3. ISO 14001:2015. Environmental management systems. Requirements with guidance for use.
4. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use.
5. ISO 50004:2020. Energy management systems. Guidance for the implementation, maintenance and improvement of an ISO 50001 energy management system.
6. ISO 9000:2015. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary.
7. ISO 9001:1987. Quality systems. Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing.

## ЧАСТЬ 2 «МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» № 04

Продолжаем обсуждение целесообразности и обоснованности положения о повышении компетентности в разделе 9.3 стандарта ISO 50001:2018 [1], начатое в предыдущем номере [2]. Во второй части статьи автор разъясняет, какие именно улучшения следует считать рациональными, а какие — избыточными и почему улучшение не должно стать самоцелью. Кроме того, речь идет об основаниях для повышения компетентности сотрудников за счет организации. В частности, о том, существуют ли критерии, благодаря которым возможно установить, каких именно знаний не хватает исполнителю для эффективного выполнения той или иной работы.

### 4. ОБ ОСНОВАНИЯХ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЙ

Ни одно улучшение само по себе нельзя считать разумным, не учитывая фактора рациональности и эффективности, даже когда для его внедрения имеются принципиальные возможности.

Например, для организации нет никаких разумных оснований нести расходы:

- на улучшение (т. е. на повышение) производительности какого-то оборудования, если «узким горлышком» при этом остается совсем другое оборудование, критическим образом определяющее совокупную производительность технологической цепочки в целом;
- на приобретение для нужд травления каких-то деталей «лучшей» кислоты, в которой содержание несущественных для травления примесей намного ниже, чем это установлено утвержденной технологией травления, да еще многократно проверенной;
- на закупку измерительного оборудования, обеспечивающего лучшую (а именно повышенную) точность измерений против той, достаточность которой подтверждена соответствующим метрологическим анализом.

На этих же основаниях применительно к обсуждаемой теме нельзя признать разумным решение, например:

- поддержать просьбу одного из токарей о повышении имеющейся у него квалификации 5-го разряда до 6-го, если сложность любой применяемой в производстве токарной операции требует квалификации максимум 5-го разряда, а какие-либо усложнения токарных работ не ожидаются;
- о направлении кого-то из сотрудников по его просьбе на курсы японского языка, если при этом никаких деловых отношений с японоговорящими заинтересованными сторонами организация не осуществляет и не планирует этого делать.

Для обоих этих сотрудников — в случае поддержки и реализации этих просьб — их компетентность, вне сомнения, повысится. Но применительно к организации в ЭТОМ не было никакой производственной потребности, а осуществленные действия никакие риски не понизили бы<sup>1</sup>.

Если обратиться к двум исходным ситуациям, для которых необходимо выявлять возможности улучшения (см. раздел 2 статьи), то применительно к компетентности мы сталкиваемся с довольно интересным явлением: РАЦИОНАЛЬНАЯ И ОБОСНОВАННАЯ необходимость

повышения компетентности может быть связана ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО с первой из двух описанных там ситуаций. А именно — с выявленным НЕДОСТАТКОМ компетентности, необходимой для выполнения нужной работы.

И вот почему.

Очень часто руководство намерено поручить какому-то сотруднику выполнение нужной для организации НОВОЙ деятельности, но при этом выясняется, что для качественного осуществления этой новой работы у него в настоящий момент всех компонентов необходимой компетентности объективно нет. А ЗАМЕНИТЬ этого некомпетентного исполнителя на другого, компетентного, по тем или иным причинам никак не получается (мы при этом вновь исключаем из рассмотрения другие варианты решения этой проблемы, описанные в сноске 3 к разделу 1 [2]).

В этой ситуации организации, очевидно, будет необходимо обеспечить, чтобы риск появления несоответствий в результатах новой работы по причине недостаточной компетентности этого сотрудника был минимальным (точнее — приемлемым). А для этого требуется только одно — заблаговременно «подтянуть» его компетентность до требуемого уровня.

И это не просто логично. Именно так требуют поступать положения раздела 7.2 любого стандарта: нужно перевести ситуацию с компетентностью из состояния «не соответствует» в состояние «соответствует». То есть осуществить **коррекцию**.

Другое дело, что организации может не всегда быть в ПОЛНОЙ МЕРЕ известно, ЧЕГО именно не хватает будущему исполнителю и КАКИЕ есть возможности для устранения выявленного расхождения.

Так, вне сомнения, необходимые требования к компетентности будущего исполнителя могут быть ЧЕТКО И В ПОЛНОМ объеме установлены организацией, если:

- намеченная в качестве будущего производственного задания деятельность ей известна и понятна или
- уже официально описана в соответствующих ее собственных или других известных организации технологических документах с указанием в них необходимой компетентности исполнителя и, тем более,
- когда подобная деятельность уже осуществляется в этой организации какими-то другими сотрудниками с известной компетентностью, демонстрируя при этом желаемые результаты.

В этих случаях организация без труда выявит имеющийся недостаток в компетентности и определит, что именно (образование, подготовку, навыки или опыт) и в каком именно объеме нужно будет дополнительно освоить этому сотруднику, чтобы преодолеть свой недостаток.

Вдобавок организациям в подобной ситуации обычно также хорошо известны и имеющиеся возможности для выбора того, где именно, как, за какое время (да и за сколько) данный сотрудник может получить недостающую ему компетентность.

Вместе с тем не менее часто имеет место и другая ситуация. Так, задача намного усложняется, если нужно установить необходимые требования к компетентности, когда содержание будущей работы представляется организации не очень точно, а иногда — и с достаточно большой неопределенностью. Например, когда намеченная деятельность будет выполняться в организации впервые, а «чужой» опыт недоступен или просто отсутствует. Тогда не исключено, что в каких-то случаях организации не удастся ВСЕСТОРОННЕ точно установить то расхождение в компетентности сотрудника, которое ему надо будет своевременно преодолеть. Соответственно, ей будет гораздо труднее точно определить возможности для выбора того, где, как, за какое время (и, опять же, за сколько) можно получить такое НЕ ОЧЕНЬ ТО определенное/установленное повышение компетентности.

Выход в этом случае один — идти методом проб и ошибок, используя в качестве возможностей для уменьшения выявленного недостатка в компетентности сотрудника (пусть и недостаточно точно выявленного) подход, заключающийся в направлении его для участия в ряде учебно-просветительских мероприятий, выбираемых на основе рекомендаций соответствующих экспертов – своих и/или сторонних. Да, у организации нет при этом никаких твердых гарантий, но она будет НАДЕЯТЬСЯ, что, во-первых, сотрудник получит при этом определенное повышение квалификации именно в ТРЕБУЕМОМ, нужном для организации направлении, а во-вторых, что, обрабатывая полученную им новую информацию, она, в свою очередь, поможет УТОЧНИТЬ требования к необходимой компетентности.

Подобная практика чрезвычайно распространена, чему способствует широкий круг таких мероприятий: различные выставки, конференции, презентации, обмен опытом, обучающие мероприятия на близкие темы, публикации и т. д. Да, в каких-то случаях надежды организации и сотрудника оправдываются, а в каких-то — нет или не в полном объеме, тогда попытки повторяют.

Но (и это для нас здесь принципиально важно) КАЖДЫЙ РАЗ, командирова сотрудника на участие в таких даже не до конца ясных и понятных мероприятиях, организация, как и в первом случае, ПЛАНИРУЕТ в той или иной степени сократить расхождение между тем, что в области компетентности у человека «имеется» сейчас, и тем, что для осуществления будущей деятельности у него с той или иной степенью неопределенности «хотелось бы видеть». То есть, как и в первом случае, организация планирует осуществить (пусть даже не сразу в полном объеме) необходимую **коррекцию**.

Объединяя эти два случая, автор заявляет: никаких других РАЦИОНАЛЬНЫХ оснований для расширения, уточнения, углубления, **улучшения** и т. д. компетентности у сотрудников он не видит.

НИКАКИЕ другие поводы для повышения компетентности за счет организации, кроме ликвидации расхождения между имеющейся у сотрудника компетентностью и той, которая ТРЕБУЕТСЯ организации для качественного осуществления соответствующей деятельности в будущем, нельзя признать рациональными и обоснованными. Все другие случаи станут просто «удовлетворением личных потребностей за счет организации», как, например, в описанном выше случае с японским языком.

**Наблюдение 4.** Никакое улучшение не должно быть самоцелью. Необходимость повышения компетентности может быть оправдана только целями устранения несоответствий между той компетентностью, которой сотруднику следует как минимум обладать для качественного выполнения предстоящей и НЕОБХОДИМОЙ для организации работы, и той, которой он обладает в настоящее время. При этом недостаточная точность в определении требований к необходимой компетентности не принципиальна, ибо она влияет лишь на объем затрат и длительность периода точного установления и приобретения нужной компетентности.

Из этого следует, что ИЗНАЧАЛЬНО ни в одной системе менеджмента САМО ПО СЕБЕ повышение компетентности любого из сотрудников НЕЛЬЗЯ признать рациональным, в особенности с точки зрения затрат. Обоснованным является повышение компетентности лишь в том направлении и в том объеме, которые направлены на устранение расхождения между требуемой организацией компетентностью и компетентностью имеющейся. Обратное заявление будет ничем методически не обоснованным.

## 5. ИТОГИ

По прочтении всего вышенаписанного внимательному читателю не составит никакого труда сделать нижеследующее обобщающее заключение.

Автору (при всем его желании) НЕ УДАЛОСЬ найти никаких принципиальных методических «зацепок» для обоснования того, чтобы в ходе поиска возможностей для постоянного улучшения какой-либо системы менеджмента ИЗНАЧАЛЬНО как-то особо ВЫДЕЛЯТЬ (т. е. не только не забывать об этом и решать наряду с другими проблемами, а отдавать предпочтение, делать в первую очередь и т. п.) задачу поиска возможностей для улучшений именно в области КОМПЕТЕНТНОСТИ, как этого требует ISO 50001:2018 [1].

Если обобщить причины такого заключения, то они таковы:

а) само по себе ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ в системе энергетического менеджмента (СЭнМ) нельзя признать РАЦИОНАЛЬНЫМ, если оно не преследует цель устранения расхождения между требуемой для этой системы компетентностью и компетентностью имеющейся (см. выше, раздел 4);

б) фактор НЕДОСТАТОЧНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ не является изначально САМЫМ ВАЖНЫМ с точки зрения его влияния на риски получения несоответствий в показателях деятельности, присущих именно СЭнМ (см. раздел 3 [2]);



в) механизмы УПРАВЛЕНИЯ деятельностью по повышению компетентности НЕ ИМЕЮТ каких-то принципиальных ОСОБЕННОСТЕЙ, свойственных именно СЭНМ и ISO 50001:2018 (см. раздел 2 [2]);

г) механизмы ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ также НЕ ИМЕЮТ каких-то принципиальных ОСОБЕННОСТЕЙ, свойственных именно СЭНМ и ISO 50001:2018 (см. раздел 1 [2]).

Другими словами, применительно к компетентности в области энергоменеджмента автор не выявил никаких поводов для придания этому фактору какой-то исключительной роли.

Какие-либо методически обоснованные причины для специального выделения в п. 9.3.2.d ISO 50001:2018 того положения об **улучшении компетентности**, которое было процитировано в начале статьи, автору найти не удалось.

Это и есть ответ на вопрос, заданный в заголовке статьи.

## 6. НЕОБХОДИМЫЕ ДОПОЛНЕНИЯ

### Дополнение первое

Оно связано с очевидной потребностью получения от автора ответа на следующий, вполне ожидаемый и очень важный для любой сертифицируемой по ISO 50001 организации вопрос:

- Да, каких-то «железобетонных», логичных и понятных оснований для придания ОСОБОГО статуса той возможности, которая связана именно с повышением компетентности в области энергоменеджмента, нам в организации тоже (возможно, лишь пока) увидеть не удалось. Но ведь этот акцент в ISO 50001:2018 СДЕЛАН! И процитированное вами положение в п. 9.3.2.d данного стандарта ПРИСУТСТВУЕТ, притом в качестве ТРЕБОВАНИЯ, которое необходимо выполнять. Как нам наилучшим образом подтвердить его выполнение, чтобы у аудиторов органа по сертификации не было никаких вопросов и тем более оснований для констатации несоответствия?

У автора готов ответ на этот вопрос, и он очень прост, поскольку логично вытекает из совокупности всего обсужденного выше:

- Если организация в рамках системы энергетического менеджмента в полной мере реализовала требования п. 7.2 ISO 50001:2018 [1], она в ТОЙ ЖЕ САМОЙ мере реализовала и обсуждаемое требование из п. 9.3.2.d. Если этот ответ кажется не очень прямым, имеет смысл развернуть его и сформулировать по-другому:

1. Следует понимать, что свидетельства реализации организацией того механизма, который в рамках выполнения требований п. 7.2 ISO 50001:2018 обеспечивает ей выявление НЕОБХОДИМОСТИ в повышении компетентности, а затем поиск и реализацию ВОЗМОЖНОСТЕЙ преодоления выявленного недостатка в компетентности, будут ОДНОВРЕМЕННО свидетельствами выполнения требований и п. 9.3.2.d в части, относящейся к рассмотрению возможностей для повышения компетентности.

2. Информацию о рассмотренных в рамках реализации требований п. 7.2 возможностях для повышения компетентности следует включить в качестве соответствующей исходной информации в отчет о функционировании системы, предоставляемый для анализа со стороны руководства. Это будет ПРЯМЫМ подтверждением выполнения обсуждаемого требования (при этом очевидно, что при реализации пункта 1 такое включение является делом чисто техническим).

3. Если у аудиторов органа по сертификации будет иное мнение относительно убедительности представленных в совокупности указанными выше пунктами 1 и 2 свидетельств выполнения требований п. 9.3.2.d, оно будет ничем методически не обоснованным и с ним НЕ СЛЕДУЕТ соглашаться.

Отсюда и совет: организации непременно следует разработать и результативно применять в системе энергетического менеджмента механизм, позволяющий точно и в полной мере выполнять требования раздела 7.2 ISO 50001:2018. И тогда доказать выполнение требований п. 9.3.2.d этого стандарта не будет вызывать никакого труда.

### Дополнение второе

Возможно, кто-то посчитает, что автор в своих рассуждениях не прав, а использованные им аргументы совсем не убедительны. И для такого заключения тоже есть, как это ни покажется кому-то странным, основания, вполне заслуживающие внимания.

Ведь какие-то ПРИЧИНЫ для появления в ISO 50001 обсуждаемого тезиса, по идее, ДОЛЖНЫ быть (и это нельзя не признать), поскольку именно ими руководствовались разработчики этого стандарта, делая в нем данный акцент. А без какой-то серьезной аргументации никакие положения ни в какие стандарты, как представляется, попадать не могут (точнее, не должны).

Можем ли мы узнать что-то об этих основаниях? Скажем прямо: очень хотелось бы.

И возможности для этого есть.

Автор ожидает, что после прочтения данной статьи свои соображения о поднятой проблеме выскажут те эксперты, которые участвовали в обсуждении проекта ISO 50001 новой версии и НАШЛИ-таки аргументы, убедившие полномочных представителей их стран (в том числе и нашей) проголосовать за его окончательную редакцию, ВКЛЮЧАЯ процитированный выше фрагмент из п. 9.3.2.d.

Если приведенные ими аргументы в пользу включения проанализированной цитаты в ISO 50001 будут действительно обоснованными, автор незамедлительно публично признает, что итоги его рассуждений были ошибочны, как и вышеприведенный совет.

Осталось только дождаться информации о существовании таких аргументов.

### СНОСКА

1. Кроме прочего, это также означает, что соответствующие расходы никак не могут быть отнесены на себестоимость продукции: необходимые для такой подготовки средства могут быть взяты организацией ТОЛЬКО из ее прибыли, рациональность чего очень сомнительна.

### ИСТОЧНИКИ

1. ISO 50001:2018. Energy management systems. Requirements with guidance for use.
2. Качалов В.А. Почему в п. 9.3.2.d ISO 50001:2018 говорится о «постоянном улучшении компетентности»? Часть 1 // Методы менеджмента качества. 2022. № 3. С. 48—53.