

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ
ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ԱՅՄԱՆ ԿԱՄԵԼ ԱԼՆԱՋՋԱՐ

**ՇԻՆԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՈՐԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ
ԱՄԷ-ՈՒՍ**

**Ը.00.02.-«Տնտեսության, նրա ճյուղերի տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման ատենախոսության**

ՍԵՂՍԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2013

MINISTRY OF SCIENCE AND EDUCATION OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

YEREVAN STATE UNIVERSITY

AYMAN KAMEL ALNAJJAR

**QUALITY MANAGEMENT PATHWAYS OF
CONSTRUCTION IN THE U.A.E**

The dissertation is submitted for the pursuing of scientific degree of Ph.D
in Economics in the field “Economics, Management of Economy and its Sectors” 08.00.02

RESUME

YEREVAN - 2013

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝	տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Աշոտ Խաչատուրի Մարկոսյան
Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝	տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր Վահրամ Վաղինակի Բաղդասարյան տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ Տիգրան Սերյոժայի Մարտիրոսյան
Առաջատար կազմակերպություն՝	ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտ

Պաշտպանությունը կայանալու է 2013թ. դեկտեմբերի 13-ին ժամը 15⁰⁰ -ին Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՂ-ի Տնտեսագիտության թիվ 015 Մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0009, քաղ. Երևան, Աբովյան փող. 52:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:
Սեղմագիրն առաքված է 2013 թվականի նոյեմբերի 12-ին:

015 Մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,
տեխնիկական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր



Ա.Հ.Աբովյան

The Theme of Dissertation is Approved at the Yerevan State University of Architecture and Construction

Scientific supervisor:	Professor, Doctor in Economics Ashot Markosyan
Official opponents:	Professor, Doctor in Economics Vahram Bagdasaryan Ph.D in Economics, Docent Tigran Martirosyan
Leading organization:	Institute of Economics after M.Kotanyan, NAS RA

The defense of the dissertation will take place at 15⁰⁰, on December 13th, 2013, at the meeting of the Specialized Council 015 in Economics of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University.

Address: 52, Abovyan str., Yerevan, 0009, Armenia

Dissertation is available at the library of the Yerevan State University.

The Resume is delivered at November 12th, 2013.

Scientific secretary, Prof., Dr.



A.H.Arakelyan

Ատենախոսության ընդհանուր բնութագիրը

Հետազոտության թեմայի արդիականությունը: Շինարարությունն իր զարգացման ընթացքում (հին ժամանակներից մինչև մեր օրերը) անցել է կատարելագործման երկար ճանապարհ: Այսօր այն բնորոշվում է ժամանակակից ճարտարապետության և քաղաքակրթության նվաճումներով, իրեն բնորոշ սոցիալական, քաղաքական, տնտեսական զարգացման տարրերով, որոնց հանդիպում ենք մեր ամենօրյա կյանքում:

Շինարարական արդյունաբերությունը համարվում է ծառայությունների ոլորտ, այն ստեղծում է ազգային եկամտի մոտ 10 տոկոսը և արդյունաբերության մեջ տարեկան ներդրվող ընդհանուր ֆոնդերի մոտ 50 տոկոսը: Շինարարական աշխատանքները տարբերվում են չափերով և արժեքով, շինարարական արդյունաբերությունը կարևորվում է մարդկության առօրյա կյանքում և աշխարհի տարբեր երկրների ազգային տնտեսություններում¹:

Համընդհանուր որակի կառավարումը (ՀՈԿ), արդի ժամանակաշրջանում, ժամանակակից կառավարման գիտության մեջ առավել կարևոր մաս է, և կարևոր դերակատարում ունի շինարարական ընկերությունների զարգացման գործում: Այն որոշակիացնում է ընկերության խնդիրները, և հիմքեր է ստեղծում այդ խնդիրները լուծելու համար, ներդաշնակվում է ընկերության ռազմավարության հետ:

ՀՈԿ-ը, նրա որդեգրումը և կիրառումը շինարարական ընկերությունների համար խիստ կարևոր մարտահրավեր է, այն հիմքերից մեկը, որը պետք է կիրառել ընկերությունների միջև վեճերի լուծման և նրանց գործունեության գնահատման ժամանակ, շուկայի առաջատար ընկերությունների շարքում ընկերության ներկա իրավիճակի և ապագա դիրքի գնահատման համար:

Հետազոտության կարևորությունը բխում է խնդրի բնույթից և միջազգային պրակտիկայում կիրառվող ՀՈԿ համակարգի ստանդարտների կիրառման անհրաժեշտությունից: ՀՈԿ-ը երկրների առաջընթացի առավել կարևոր այուններից է, հասկապես զարգացող երկրների համար որոնք ինտեգրվում են համաշխարհային տնտեսությանը և պետք է հետևեն զարգացման ընթացքին: Որակը ստեղծում է մի շարք առավելություններ և՛ անհատների և՛ հասարակության, ինչպես նաև նրանց ապահովության և բարեկեցության համար: Այստեղից էլ հետևում է «ՀՈԿ համակարգի» ներդրման և այն գործարկելու անհրաժեշտությունը, լրջորեն գնահատելու նրա դերը, արդյունավետ կիրառելու շինարարական ընկերությունների գործունեության ընթացքում:

¹ - Mohammed Jilali (1997) Master entitled Recent trends in construction contracts and project management engineering - Ain Shams University.

Հետազոտության ուսումնասիրվածության սաստիճակը: Հետազոտության հիմնական նպատակը և որակին առնչվող ուսումնասիրությունները նպատակամիտված են աջակցել շինարարական ընկերությունների ստորաբաժանումներին, հասկանալ որակի անհրաժեշտության պատճառները, և ջանքերն ուղղորդել շինարարության շղթայի բոլոր հանգույցներում որակի բարելավմանը, գույակցելով այն սպառողների հիմնական պահանջների բավարարման հետ և բարձրացնելով շինարարական ընկերությունների գործունեության արդյունավետությունը:

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել ՀՈԿ-ի գիտական նորույթ լինելը, և որակի կառավարման ոլորտում հնարավոր փորձագիտական փորձի բացակայությունը: Անհրաժեշտ է ջանքեր գործադրել և հզորություններ ստեղծել շինարարական անձնակազմերի միջոցով որակի կառավարման գիտական սկզբունքները և մոտեցումները սերմանելու համար, և ապա առաջատար դերակատարում ունենալ ՀՈԿ-ի բարելավման գործում, որը կհանդիսանա ընկերության ստեղծման վաղ փուլերի առաջնահերթություններից մեկը:

Հետազոտության նպատակը: Ուսումնասիրության հիմնական նպատակն է՝ օգնել շինարարական ընկերությունների մենեջմենթի ստորաբաժանումներին ըմբռնել ՀՈԿ-ի էությունը և ջանքերն ուղղել ՀՈԿ-ի բարելավմանը, այդ գործընթացը համապատասխանեցնելով ՀՈԿ-ի բոլոր պահանջներին և ընկերության գործունեության բնույթին:

Հետազոտության հիմնական խնդիրները: Մահմանված նպատակին հասնելու համար առաջադրվել և լուծվել են հետևյալ հիմնական խնդիրները.

- Ուսումնասիրել ՀՈԿ-ի իրավիճակը Արաբական Միացյալ Էմիրությունների, Դուբայի և Սաբաի շինարարության ոլորտում, և այն գործոնները որոնք ազդում են շինարարական ընկերությունների, կապալառուների և պատվիրատուների վրա այս համակարգը չկիրառելու ժամանակ: Վերջինը համեմատելով այն իրավիճակի հետ երբ համակարգը կիրառվում է, և բացահայտել դրա թերությունները և թույլ կողմերը:

- Փորձել կատարել որոշ առաջարկություններ, նախագծեր և խորհուրդներ որոնք կօգնեն բարելավելու ՀՈԿ-ը և դրա զարգացումը ԱՄԷ-ի շինարարության ոլորտում:

- Ներառել մենեջմենթի հետազոտության ընդհանուր սահմանումը, և քննել նախագծերի մենեջմենթը, ի լրացում մենեջմենթի հինգ գործառնությունների:

- Ներկայացնել ուսումնասիրված ոլորտում որակի սահմանումը և ընդհանուր հայեցակարգը, կառուցապատման և շինարարական նախագծերի յուրահատուկ բնույթը: Որոշակիացնել ՀՈԿ խնդիրները, հիմնական սկզբունքները շինարարական արդյունաբերությունում և շինարարությունում:

- Ցույց տալ շինարարությունում և շինարարական ընկերություններում ՀՈԿ կարևորությունը:

- Ուսումնասիրել որակի իրավիճակը շինարարական արդյունաբերությունում և շինարարությունում՝ համակարգի մանրագնին հետազոտման միջոցով և շինարարական ծրագրերում ու շինարարությունում որակի վերահսկման և կառավարման հաս-

տատված առանձնահատկություններին համապատասխան: Հաշվի առնել շինարարության զարգացման բազմախնդիր տեսակները և փուլերը:

- Որոշել և ճշգրտել այն համընդհանուր ստանդարտները որոնցով կառավարվում է ՀՈԿ գործընթացը:

Հետազոտության առարկան և օբյեկտը: Հետազոտության օբյեկտ են ԱՄԷ-ում շինարարությամբ և կառուցապատմամբ զբաղվող շինարարական ընկերությունները: Այս ընկերություններից ուշադրությունը կենտրոնացվել է Դուբայի և Սարժայի ընկերությունների վրա, նկատի ունենալով, որ շինարարական օբյեկտները տեղաբաշխված են ԱՄԷ-ում, և հատկապես Դուբայում ու Սարժայում: Հետազոտությունում ընդգրկված են այն ընկերությունները, որոնք գործունեություն են ծավալել շինարարության, բնակարանային շինարարության և շինարարության տարբեր փուլերում դասակարգված խմբերում: Հետազոտության առարկան տնտեսական հարաբերությունների այն ամբողջությունն ու մեխանիզմներն են, որոնք առնչվում են ՀՈԿ-ի ուսումնասիրության օբյեկտներին:

Հետազոտության տեսալեզողական և տեղեկատվական հիմքերը: Հետազոտության մեթոդը հիմնված է վերլուծական մոտեցման, վիճակագրական տվյալների համեմատության և դրանց ամփոփումների վրա, այդ իսկ պատճառով որպես համակարգված հետազոտման հիմք որոշակիացված են հետևյալ մեթոդաբանական քայլերը:

Քայլ առաջին. տեսական հիմքը՝ մենեջմենթի և դրա հինգ գործառնությունների սահմանում: Այս փուլում քննարկվում են շինարարության ծրագրի կառավարումը, որակի վերահսկումը և հայեցակարգը, որոշակիացվում են ՀՈԿ վերահսկման մեթոդները:

Քայլ երկրորդ. վերլուծություններ և հետևություններ՝ կիրառվել է նկարագրական հետազոտություն, քանի որ այն վերհանում է վերլուծության մեջ և մեկնաբանություններում ընդգրկված իրադարձությունները ու օբյեկտները, հանգեցնում է իրավիճակի ճշտմանն ու կատարելագործմանն ուղղված օգտակար եզրահանգումների:

Քայլ երրորդ. փորձնական կիրառում իրավիճակի հետազոտման միջոցով՝ այստեղ ընդգրկվում են մի խումբ շինարարական ընկերություններ, որոնց միջոցով տեղեկատվության և փաստացի տվյալների վերլուծություն է կատարվում օգտվելով ուսումնասիրվող սկզբնաղբյուրներից, ուժեղացվում են դիտարկումները, զննումները, տեսանելի են դարձվում տարբեր աշխատանքների իրական վիճակը վերհանելու համար տարբեր գործոնների միջև պատահական կապերը և հարաբերությունները:

Քայլ չորրորդ. հետազոտության եզրակացությունները ընդգրկում են կատարված աշխատանքի առավել կարևոր եզրահանգումները և առաջարկությունները:

Այս հետազոտության խնդիրները կարևորված են մի շարք այլ հետազոտություններում, հաշվետվություններում, ռազմավարություններում և տարբեր գիտական ուսումնասիրություններում: ԱՄԷ-ում, և, հատկապես Դուբայում և Սարժայում, բացակայում է վերլուծական տեղեկատվությունը կամ անբավարար են վիճակագրական տվյալները, որոնք հեղինակը կարող էր ձեռք բերել շինարարական ընկերությունների ՀՈԿ համակարգերի և դրանց կիրառման մասին: Օրինակ, ԱՄԷ-ում ներկայացվում է, որ այս ընկերությունները հիմնականում հիմնված են անհատների վրա, իսկ դրանց սեփականատերերը չունեն անհրաժեշտ գիտական որակավորումներ: Բացառություն են կազմում առանձին ընկերություններ, որոնք ունեն գիտական և տեխնիկական

անհրաժեշտ որակավորումներ: Այսպիսով, հեղինակը հետազոտությունում փորձել է առավել ջանասիրաբար դիտարկել, նկարագրել և վերլուծել այն ընկերությունները և գործոնները, որոնք պետք է ապահովեն ընկերություններում ՀՈԿ կիրառելու համար:

Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքները: Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքներն են.

-Բացահայտվել է, որ շինարարական նախագծերում կապալառուի ընտրության պիսալը հիմնված է առավելապես ֆինանսական գնահատման վրա, անտեսելով տեխնիկական գնահատումը:

-Ուսումնասիրելով որակի ապահովման մարմնի վերահսկողական գործառնությունը, պարզվել է, որ այն հիմնվում է միայն վերջնական որոշ փորձարկումների վրա՝ հանձնման փաստաթղթեր ձևակերպելիս, ուստի առաջարկել է որակի վերահսկողությունը և բոլոր փորձարկումները նախատեսել շինարարության նախագծերի համապատասխան բաժնում և դրանք իրականացնել նախագծի իրագործման ողջ ընթացքում:

-Հիմնավորվել է, որ շինարարության և կառուցապատման ոլորտի ընկերություններին իրազեկումը վստահություն կներշնչի նրանց և կօգնի կիրառել ՀՈԿ, այդ նպատակով համակենտրոնացնել ուժերը և արմատական փոփոխություններ կատարել առաջադրված թիրախներին հասնելու համար: ՀՈԿ-ը որպես համակարգ հանգեցնում է որակի բարձրացմանը իր բազմաթիվ օգուտներով, և եթե նման մոտեցման կիրառումը ընկալի ոլորտի յուրաքանչյուր աշխատակից և կիրառի ապա այն կարող է դառնալ արդյունավետ համակարգի միջուկ: Մշակվել է միջոցառումների ծրագիր, որի կիրառումը ՀՈԿ-ը շինարարության ոլորտի աշխատակիցներին և տնօրեններին ընկալելի կդարձի, որպեսզի նրանց ստեղծած արտադրանքը համապատասխանի ՀՈԿ-ի պահանջներին:

-Շինարարության և կառուցապատման ոլորտում գործող ընկերությունների արդյունավետությունը բարձրացնելու համար առաջարկվել է, որ այդ ընկերությունները պետք է համակենտրոնացնեն ուժերը և ստեղծեն մասնագիտացված ՀՈԿ, որը համաձայնեցված կգործի մնացած մենեջմենթների հետ ընկերությունների նպատակներին հասնելու ճանապարհին:

-Հիմնավորվել է, որ ՀՈԿ-ը տեղեկացվածության և իմացության ընդհանուր մակարդակը համակարգող գիտելիքների և փորձի ամբողջություն լինելով, ոլորտի ընկերությունների երիտասարդ տարիքի հետ զուգակցելով, կիրառելով գիտության և տեխնիկայի վերջին նվաճումները դրական լիցքեր կհաղորդի ԱՄԷ-ի շինարարական կազմակերպություններին բարձրացնելու իրենց արտադրանքի որակը և մրցունակությունը շուկայում:

Գիտական արդյունքների գործնական փորձարկումը: Հետազոտության արդյունքները ներկայումս կիրառվում են և կիրառելի կլինեն ԱՄԷ-ի շինարարական մենեջմենթի համակարգում և շինարարական գործընթացում ընդգրկված ընկերությունների կողմից գործող և նոր նախագծվող նախագծերի կենսագործման ողջ ժամանակահատվածում:

Հետազոտության արդյունքների փորձարկումները և հրապարակումները: Ատենախոսությունը քննարկվել և հավանության է արժանացել Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանում, իսկ հիմնական դրույթներն իրենց արտացոլումն են գտել հեղինակի երեք գիտական հոդվածներում:

Հետազոտության ծավալը ու կառուցվածքը: Ատենախոսության կառուցվածքը հիմնված է առաջադրված նպատակի և խնդիրների լուծման տրամաբանության վրա, և քայլ առ քայլ աշխատության առանձին գլուխներում ու ենթավերնագրերում ուսումնասիրվում ու վերհանվում են միջանկյալ և վերջնական արդյունքները: Այն բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացությունների բաժնից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսությունը շարադրված է 175 էջի վրա, օգտագործվել է 104 անվանում գրականություն:

Ատենախոսության հիմնական բովանդակությունը

Ներածությունում հիմնավորված է թեմայի արդիականությունը և հրատապությունը, ներկայացված է թեմայի ուսումնասիրվածության աստիճանը, կիրառման ոլորտները, ձևակերպված են հետազոտության նպատակն ու խնդիրները, տրված են հետազոտության առարկան և օբյեկտը, հակիրճ ներկայացված են հետազոտության հիմնական արդյունքներն ու գիտական նորույթը, դրանց գործնական նշանակությունը:

Ատենախոսության արագին՝ «Նախագծերի մենեջմենթ – որակ – համընդհանուր որակ» գլխում ուսումնասիրվել և ներկայացվել են «մենեջմենթ», «նախագծի մենեջմենթ», «որակ» և «համընդհանուր որակ» հասկացությունների սահմանումները, դրանց տնտեսագիտական բովանդակությունը, և մենեջմենթի հինգ գործառույթները, կանոնակարգման գործընթացի հինգ քայլերը, որակի պատմական զարգացումը և էվոլյուցիան, որակի միջազգային չափանիշները և ստանդարտները, ՀՈԿ-ի կիրառման փուլերը, նորմատիվային հիմքերի մատրիցան. ՀՈԿ ինքնագնահատման գործիքները, սահմանափակումները, բուրգը, օգուտները, բարելավման շրջապատույտը, ռազմավարական պլանավորումը և այլն:

Մենեջմենթը անհատների և այլ ռեսուրսների միջոցով կազմակերպական նպատակների իրականացումն է²: Հեղինակի կողմից ընդունելի, մենեջմենթի սահմանման համաձայն այն նպատակների իրագործմանը հասնելու հինգ վարչարարական գործառույթների ամբողջություն է: Մենեջմենթի հինգ գործառույթներն են՝ պլանավորումը, կազմակերպումը, անձնակազմի կառավարումը, ուղղորդումը և վերահսկումը³:

Մենեջմենթը գիտության ուսումնասիրության առարկա է, որի նպատակն է ունենալ բարձրորակ մարդկային ռեսուրս, ունակ գիտականորեն ղեկավարել նախագծերը բոլոր ոլորտներում, երաշխավորել այդ նախագծերի հաջողությունն և արդյունավետությունը⁴:

Որակի սահմանման փորձերի արդյունքում ամրագրվել են հետևյալ երկուսը⁵

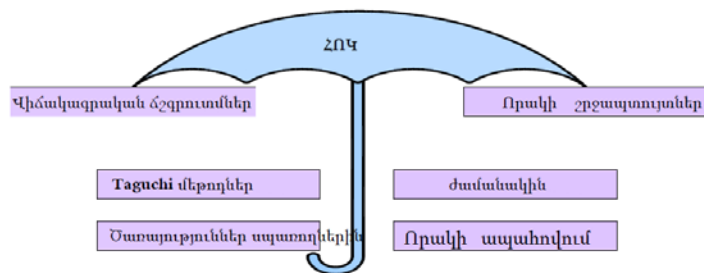
² - www.homekw.com/bet/archive/index.php/t-1037.html

³ - Henri Fayol (Industrial Management and sheet 1918).

⁴ - Project Management to Dr. Abdul Salam Zidane - Damascus University Faculty of Information Technology .

⁵ - Managements Quality for Construction projects Hosny Abdel-Hady H.(1994).

Հեղինակը քննարկել է համընդհանուր լիարժեք որակի հայեցակարգը⁶: Շատ ընկերություններ արտադրում են առանց թերությունների (այսինքն թերությունները= 0), բայց ընկերության որակը դեռ կաղում է, քանի որ կան այլ գործառույթներ և ստորաբաժանումներ, որոնք դեռ բարելավման կարիք ունեն: Այսինքն այդ ընկերությունները այլ ընկերությունների նման ունեն ցածր որակ: Որակը ընկերության յուրաքանչյուր անհատի պատասխանատվությունն է: ՀՈԿ-ը պատկերավոր կարելի է ներկայացնել անձրևանոցի տեսքով, որի ներքո ընդգրկված են որակի բազմաթիվ նախաձեռնություններ և պարտականություններ, որոնք պետք է կառավարվեն, ներառյալ վիճակագրական գործընթացի հսկումը (SPC) և «Taguchi» մեթոդները (տես գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1. ՀՈԿ-ը և նրա կապը որակի այլ դրույթների հետ⁷

2000թ.-ի ISO 9000-ի համապատասխան, որակը սահմանվում է որպես ստանդարտների ամբողջություն «արտադրանքի (կամ գործունեության կամ գործընթացի, կառույցի, կամ ընկերության կամ անհատի) բնութագրերի խումբ, որոնք բավարարում են պահանջները»⁸:

Որակի ֆեդերալ կառույցը սահմանում է ՀՈԿ-ը որպես «ամբողջական կարգավորող մոտեցում հաճախորդի պահանջները և սպասումները բավարարելու համար»⁹

⁶ - Shafer . scott M & meredth . jack R” operations management a process approach with spreadsheets” 1st ed .john wiley & sons inc 1998 p83

⁷ - <http://www.arab-eng.org/vb/login.php?do=login>

⁸ - Iso. 9000 .2000 QMS Fundamentals and Vocabulary.

⁹ - Total Quality Management Concepts and Applications Dr. Mahfouz Ahmed Joudah 2009.

Վերին մենջմենթի պատասխանատվություն (1)	Գերազանցության գաղափարի վերահսկում (2)	Հաճախորդի բավարարվածությունն ստեղծելու սխեման (3)	Ռեսուրսների ներգրավում (4)	Շարունակական ուսուցում (5)	Աշխատակիցների ներգրավում (6)	Խթանների կիրառում (7)	Գործիքների կիրառում (8)
<p align="center">1</p> <p align="center">Որակի վերահսկման ավանդական մոտեցում: Նախնական փորձաքննությունը կիրառվում է որպես գործիք, թերությունները վերահսկելու, բայց ոչ կանխելու համար: Վիճակագրական գործընթացի վերահսկման գործիքը կիրառվում է որպես օրինակ, ինչպես նաև առանձնացվում են այլ գործիքներ: Բարձր որակ բարձր գին: Որակի վերահսկումը առկա է միայն արտադրական տեղամասերում: Խոտանի կրճատում և վերահսկում:</p>							
<p align="center">2</p> <p>Երկարաժամկետ և կարճաժամկետ նպատակների միջև հավասարակշռվածություն</p> <p>Կազմակերպության Խորհրդատվական խորհրդի ինժեներ</p> <p>Հաճախորդները որոշակիացված են, լավ տեղեկացված հարյուրի</p> <p>Հարյուրի մասնակախորհրդի իրականացվելու են համընդհանուր որակի կառավարման նպատակով և սկսվում է մասնակախորհրդի թվի կրճատում</p> <p>Արդյունավետ ծրագրերի օգտագործում աշխատողների առաջարկությունները ընտրվելու համար</p> <p>Ներկայացվում է գաղափարներ Տնօրենի կողմից և խրախուսվում է հարցեր տալ և ապա որոշումներ կառայցնել</p> <p>Ուսուցման, վերապատրաստման ծրագրի մշակում</p> <p>Արտադրության մեջ վիճակագրական գործընթացի վերահսկման գործիքի կիրառում</p>							
<p align="center">3</p> <p>Կան արդյոք հատկացված համապատասխան վիճակներ և բավարար ժամանակ շարունակական ուսուցման/վերապատրաստման և զարգացման համար</p> <p>Հիմնվում և օգտագործվում է ՀՈԿ –ին աջակցող խանակարգ</p> <p>Հաճախորդի հետադարձ արձագանքը օգտագործել որոշումների կայացման ժամանակ</p> <p>Ամփոփական մասնակցություն ռեսուրսների մասին գիտելիքների ուսուցման համաձայն ռեսուրսների ստանդարտների</p> <p>Տնօրենի կողմից շարունակաբար ներկայացվող խնդիրներ, առաջարկների կազմում և որոշումների կայացում</p> <p>Ուսուցման և վերապատրաստման ծրագրեր</p> <p>Մրակի բացառություններն ուղղված հարցումներ անհատական և խրախուսման չափանիշներով</p> <p>Վիճակագրական գործընթացի վերահսկման կիրառում՝ հավաքությունները և տարբերությունները կրճատելու նպատակով</p>							
<p align="center">4</p> <p>Գենտրոնմանայլ հասնակարգի կատարելագործման վրա</p> <p>Բոլոր ստորաբաժանումներում ներդրակել կատարելագործված աշխատանքային թիմեր</p> <p>Հաճախորդների գործունեությունն բարելավմանն ուղղված պայքարը արևմտական կարքացիոն է</p> <p>Արդյունավետ մասնակախորհրդի հանդեպ կիրառել ՀՈԿ համեցակարգը</p> <p>Վերին մենջմենթը ընկալում և կիրառում է ՀՈԿ համեցակարգը</p> <p>Տնօրենը սահմանում է եզրագծեր և ապա խնդրում է խմբիկ կայացնելու որոշում</p> <p>Ավելի շատ խթաններ և անհատական բուժումներ</p> <p>Վիճակագրության օպտիմիզացված կիրառում</p>							

պէ՛ս ճշտել կատարելագործման առկայությունը: Եվ երկրորդը, ինչպէ՛ս ճշտել՝ ճիշտ ուղի՞ն վ՛ են ընթանում ՀՈԿ աշխատանքները, թե՛ ոչ: Աղյուսակ 1-ում ներկայացված է նորմատիվային մատրիցան՝ այն ամփոփ գործոնները, որոնք ներագրում են համընդհանուր դրակին հասնելու վրա: Աղյուսակը ցույց է տալիս որակի 8 գործոնները՝ վերին մենեջմենթի պատասխանատվություն, գերազանցության գաղափարի վերահսկում և այլն, որոնք ներդրվել ու կիրառվում են ընկերությունում: Այս 8 գործոններից յուրաքանչյուրը կարող է կիրառվել ընկերությունում որակի ստեղծման և ապահովման համար, և գնահատվում է՝ 1-5 միավորներով(խմբերով), որտեղ 5 միավորը կամ 5-երորդ խումբը ամբողջացված ՀՈԿ-ն է:

ՀՈԿ-ի կիրարկման անհաջողությունների պատճառներն են.

- վերին մենեջմենթի պատասխանատվության պակասը,
- փոփոխությունների հանդեպ աշխատակիցների վախը,
- ստորաբաժանման, ընկերության և նրանց մշակույթի փոփոխության հայեցակարգի ձախողումը,

- ՀՈԿ կիրարկման ծախսերի և ժամանակի կեղծ սպասումները,
- շատ թե քիչ սխալ վիճակագրական մեթոդների օգտագործումը,
- ստորաբաժանման կամ ընկերության կենտրոնացման մեթոդների ոչ համահունչ լինելը արտադրական համակարգի հետ և/կամ անհատներին,

• համակարգի վրա խիստ և առանձնահատուկ կենտրոնացված գործիքների օգտագործումը,

- ՀՈԿ համակարգից արդյունքների արագ ստացման սպասումները,
- ՀՈԿ կիրարկման համար սխալ ընտրված ժամանակը,

• ձեռնարկության կամ ընկերության կողմից անհրաժեշտ ջանքերի կիրառման ձախողումը,

• մենեջմենթի կողմից անհատների նվաճումների խրախուսման և պարգևատրման գործընթացի ձախողումը,

- արդյունավետ հաղորդակցման համակարգի բացակայությունը,
- աննշան խնդիրների շուրջ աշխատանքային թիմերի գերզբաղեցումը,
- տեխնոլոգիաների և սարքավորումների հետ կապված խնդիրները:

Համընդհանուր որակի կառավարման հիմնական մտավոր նախադրյալներն են.

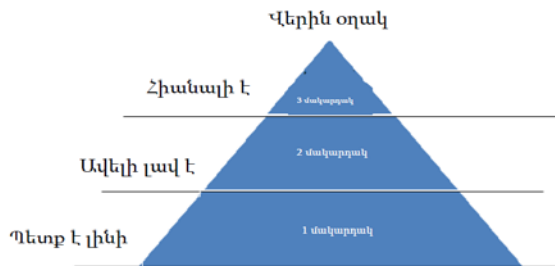
• փոփոխությունները ընդունել որպես իրողություն և անհրաժեշտություն, և աշխատել դրանց ուղղությամբ,

• ընկերությունը պետք է ընկալի առողջ աշխատանքային միջավայրի առկայությունը որպես անհրաժեշտ և կարևոր պայման, քանի որ նման միջավայրում աշխատակիցները աշխատում են բարձր արտադրողականությամբ, և աշխատանքից բավարարվածությունը լինում է բարձր,

• արդյունավետ փոփոխությունների համար պետք է տեղադրել ժամանակակից տեխնոլոգիա,

• գերազանցության հասնելու համար դրական մրցակցության սկզբունքները պետք է ընդունել որպես կարևոր և անհրաժեշտ փաստ,

- հաճախորդի կարևորությունը պետք է հստակ գիտակցել, կայուն վստահություն ձևավորել, նրա հանդեպ ջերմ վերաբերմունք ստեղծել, ինչպես նաև համագործակցել և գոհացնել նրան,
- խիստ կարևորել է ընկերության ռազմավարական պլանավորումը,
- լիարժեք հավատալ, որ մարդը ընկերության հաջողության և նույնիսկ ընկերության գերազանցության ամենաուժեղ և առավել կարևոր հիմքն է,
- ըմբռնել, որ մենեջմենթի հաջողությունները և ձախողումները խիստ կապակցված են շուկայական մեխանիզմների հետ,
- ընկալել օպտիմալ ներդրումների կարևորությունը ցանկացած էներգիայի, ռեսուրսների համար, և հավաքագրել ուժերը գերազանցության հասնելու նպատակի շուրջ՝ հիմնվելով ընկերության և միջոցների հնարավորությունների լիարժեք օգտագործման վրա,



Գծապատկեր 2. ՀՈԿ-ը ըստ Կանոյի բուրգի ¹¹

- ընկալել ժամանակի մենեջմենթի կարևորությունը հիմնական մատակարար ընտրելիս, և հիմնվել դրա վրա օգուտներ և առավելություններ ստեղծելու համար,
 - ընկալել մյուսների հետ փոխկախվածության և ինտեգրման կարևորությունը, ձգտել ստեղծել ռազմավարական պլաններ (անգամ մրցակիցների հետ) դրական արդյունքներ ստանալու համար,
 - հեռու մնալ անհատական և տարանջատվածության տրամաբանությունից, ներմուծել կոլեկտիվ գործելակերպի հայեցակարգ, կառուցել փոխկապված և ինտերակտիվ համակարգեր ու ցանցեր,
 - մերժել ըստ դասական մենեջմենթի կազմակերպության սկզբունքները և պահանջները, և պատրաստ լինել ընդունել հայեցակարգեր և տեսակետներ, որոնք կարող են խելամիտ թվալ կամ տրամաբանորեն նոր լինեն¹²:
- ՀՈԿ բուրգը՝ Կանոյի բուրգը, բաղկացած է հիերարխիայի երեք աստիճաններից կամ երեք մակարդակներից¹³

¹¹ - forum.ramsat.net/showthread.php.
¹² - <http://benasla.arabblogs.com/archive/2007/4/194872.html>
¹³ - <http://www.arab-eng.org/vb/t24704-5.html> 5

ՀՈԿ-ը համեմատելով ավանդական մենեջմենթի հետ հեղինակը բացահայտել է ավանդական մենեջմենթի հենասյուները և ՀՈԿ-ի հիմնական տարբերությունները, որոնք հակիրճ ներկայացվում են աղյուսակ 2-ում:

Աղյուսակ 2. Ավանդական մենեջմենթի և ՀՈԿ-ի հիմնական տարբերությունները¹⁴

Մենեջմենթի Համեմատություն	Ավանդական	Համընդհանուր որակի կառավարում (ՀՈԿ)
Հիմնական խնդիրը	Կարճաժամկետ շահույթներ	Հաճախորդների ակնկալիքների բավարարում
Անձնակազմը	Ռեսուրսը թանկ արժե	Ռազմավարությունից դուրս է
Որակը	Որակը կախված է ծախսերից	Որակը ստեղծում է շահույթ
Մենեջմենթի կիզակետը	Արդյունքները	Գործողությունները (կատարելագործված)
Մեթոդը	Կրճատել ծախսերը	Բարելավել որակը (պահպանել և ավելացնել հաճախորդների թիվը)
Իրականացման ձևը	Անհատական	Կոլեկտիվ գործունեություն

ՀՈԿ կիրարկման հիմնական խնդիրներն են ընկերություններում բարելավել արտադրանքի/ծառայությունների որակը ծախսերի, ժամանակի, ներդրված ջանքերի կրճատման միջոցով, որի արդյունքում կբարելավվի հաճախորդներին մատուցվող ծառայությունների որակը և կբավարարվեն նրանց սպասումները¹⁵:

ՀՈԿ գործիքները: Ցանկացած ընկերություն որտեղ ցանկանում են կիրառել ՀՈԿ-ը, պետք է ունենա յուրահատուկ ընթացակարգեր, պարզ և ճշգրիտ գործիքներ գործընթացի բարելավման համար, պետք է ճշգրտի որակի բարելավման գործընթացի հիմնական քայլերը և հաջողված գործիքներ կիրառի այդ քայլերը միմյանց միացնելու համար: Այդպիսին կարող է լինել գործընթացի բարելավման շրջապտույտը «ՀՈԿ կիրարկման գործիքները- ՀՈԿ ռազմավարական պլանավորումը- ինչպես օգտագործել գործիքների համախումբը - ՀՈԿ-ի մեջ օգտագործվող վիճակագրական մեթոդները»:

ՀՈԿ-ի և ISO-ի տարբերությունները և նրանց միջև կապը տեսանելի դարձնելու համար, նրանց առավել կարևոր տարբերությունները ամփոփված են Աղյուսակ 3-ում:

Վերը նշվածից ելնելով հեղինակը եզրակացնում է, որ դրանք լրացնում են միմյանց և, հետևաբար, չեն հակադրվում և հակասում միմյանց:

Ատենախոսության երկրորդ

¹⁴ - Integrated Methodology for Total Quality Management – Omar Wasfi Aqeily.

¹⁵ - Comprehensive entrance to Total Quality Management – Hamed Abdullah Al Saqqaf.

ՀՈԿ	(ISO 9000)
Որակի ստորաբաժանում, որը համագործակցում է ամբողջական համակարգի հետ	Փաստաթղթավորման վրա հիմնված որակի առանձնահատկությունների համակարգ
Ներկայացնում է որակի կառավարումը	Դիտարկում է մատակարարի որակի կառավարումը հաճախորդի տեսանկյունից
Շահագրգռված է շարունակական բարելավումներ կատարել	Պարբերաբար հաշվետվություններ է ներկայացնում և շարունակաբար թարմացնում ՀՈԿ ծրագրով իրականացվող բարեփոխումներին համապատասխան
Հետաքրքրված է մարդու չափորոշիչներով և սոցիալական ինտեգրմամբ, հայեցակարգը առավել ամբողջականացված է	Կիզակետվում է մեթոդների և գործընթացների տեխնիկական չափորոշիչների վրա
Ներառում է բոլոր հատվածները, ստորաբաժանումները, բաժինները և աշխատանքային խմբերը	Կարող է կիրարկվել որոշ հատվածներում կամ ստորաբաժանումներում, բաժիններում, պարտադիր չէ գործարկել ողջ ընկերությունում որպես ամբողջություն
Պատասխանատու են բոլոր հատվածները, ստորաբաժանումները, բաժինները և աշխատանքային խմբերը	Պատասխանատու է որակի վերահսկման ստորաբաժանումը

• Ֆունկցիոնալությունը. արդյոք շենքը ծառայում է այն նպատակին, որի համար կառուցվել է:

• Տնտեսական արժեքը. արդյոք շենքը արժեքավոր է այնքան, որքան դրամական միջոցներ ծախսվել են նրա կառուցման վրա:

• Կյանքի տևողությունը. արդյոք շենքը ամուր է և դիմացկուն ժամանակի մեջ:

• Գեղազիտությունը. արդյոք շենքը համապատասխանում է շրջակա շինությունների համայնապատկերին:

• Ամորտիզացիան և հագեցվածությունը. արդյոք այն լավ հագեցված և լավ շահագործվող շինություն է:

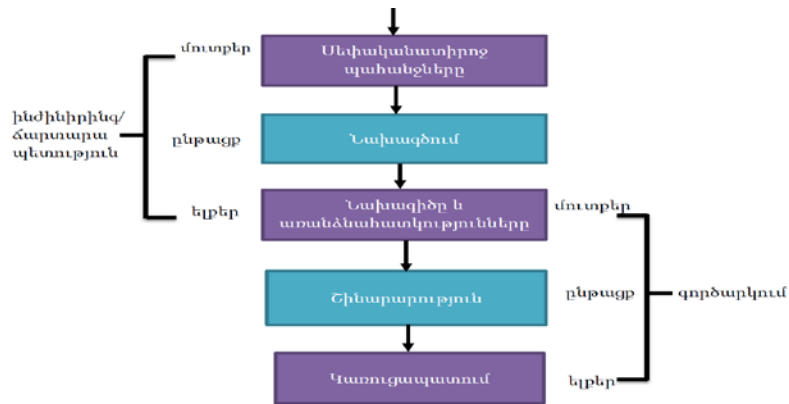
• Կայունությունը. արդյոք այն էկո-շինություն է:

ՀՈԿ-ը իրականացվում է համաձայն երկու սկզբունքների՝ հաճախորդի բավարարվածության և շարունակական բարելավումների:

Հաճախորդի բավարարվածության սկզբունքին համաձայն կառուցապատման և շինարարական արդյունաբերության հիմնական գործառնությունը հաճախորդի պահանջմունքների բավարարումն է նախագծերի իրականացման, շինություններ կառուցելու, ծառայություններ մատուցելու միջոցով: Գործընթացի յուրաքանչյուր կողմը իրականացնում է երեք դերակատարում՝ մատակարարի, իրականացնողի և հաճախորդի: Այս եռադեր մոտեցումը առկա է շինարարության բոլոր մակարդակներում և փուլերում, այն ներկայացված է գծապատկեր 3 -ում:

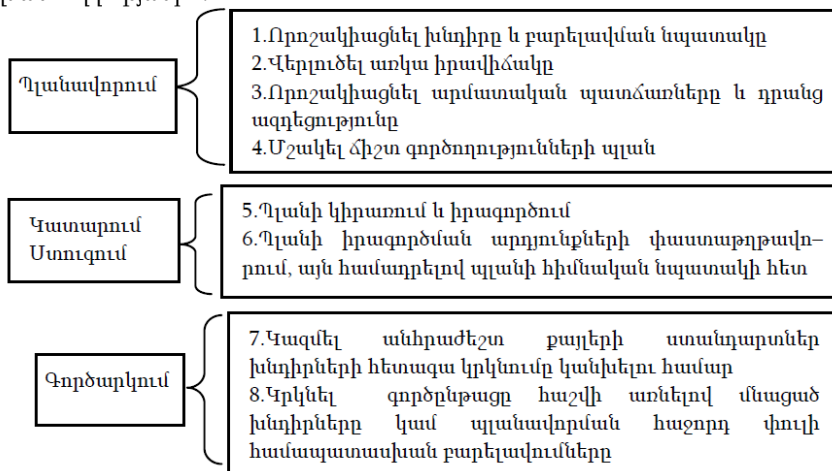
Շարունակական բարելավումներ սկզբունքը թելադրում է, որ

¹⁶ - Source: Ahmed Sayed Mustafa Page 66.



Գծապատկեր 3. Շտաղեր մտնեցումը¹⁷

թյուն ունեցող բարելավումները արտադրական գործընթացի վերահսկման միջոցով:
 -Շինարարական գործընթացներում ջանքերը ուղղորդել և կենտրոնացնել՝ ստեղծարարության և նորամուծությունների միջոցով, տեխնոլոգիական առաջընթացի ապահովման ուղղությամբ¹⁸:



Գծապատկեր 4. «ՈՆՈՒԱԿ ցիկլ»¹⁹

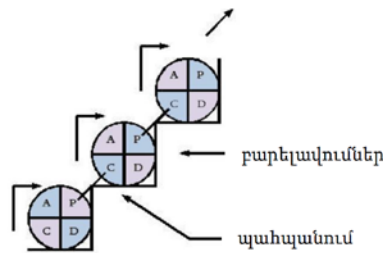
Յուրաքանչյուր գործընթացի կիրարկման ընթացքում և մի փուլից մյուսին անցնելիս, հաճախորդի պահանջմունքների և ընկերության նոր պահանջմունքների միջև առաջա-

¹⁷ - Magazine of Damascus University of Engineering Science – volume 22 – first issue – 2006.
¹⁸ - Engineer Qosai Saleh's Master thesis – under supervision of Eng./Dr.Nassr el-Din Khairallah, with participation of Eng./Dr. Muhammad al-Gelali.
¹⁹ - Magazine of Damascus University of Engineering Science – volume 22 – first issue – 2006.

նում է անդունդ, որը նման իրավիճակում պետք է լրացնել կիրառելով «ՈՆՊԻԱԿ ցիկլ» վերլուծությամբ (պլանավորել, կատարել, ստուգել, գործել): «ՈՆՊԻԱԿ ցիկլ»-ը, որը ուսումնասիրվել և ներկայացվել է ատենախոսության II բաժնում, գործառնությունների համախումբ է, նախատեսված մեթոդների շարունակական բարելավումները գործարկելու համար, և գործում է ուշադրությունը բևեռելով սխալների և թերությունների կանխարգելմանը: Սա իրականացվում է խնդիրների հիմնական պատճառները հարթելու և չափորոշիչների շարունակական ստուգման ու մոդիֆիկացման միջոցով:

Ինչպես նշվել է II բաժնում, «ՈՆՊԻԱԿ ցիկլ» մեթոդը ունի չորս բաղադրիչ մասեր, որոնք ամեն անգամ և շարունակաբար կրկնվում են: Այս ցիկլը պետք է կիրարկվի յուրաքանչյուր գործընթացի համար, ինչպես ներկայացված է գծապատկեր 4 -ում:

Նախորդ ութ քայլերը պետք է կատարվեն երկու պահանջվող արդյունքներին հասնելու և համոզվելու համար, որ մեթոդների և գործընթացների բարելավումները ավելացել են, և նախկինում ձեռք բերված բարելավումները պահպանվում են: Սա «ՈՆՊԻԱԿ ցիկլ» հայեցակարգի երկակի նպատակն է, որը ներկայացված է գծապատկեր 5 -ում:



Գծապատկեր 5. Երկնպատակ «ՈՆՊԻԱԿ ցիկլ»²⁰

Կառուցապատման նախագծերում ՀՈԿ-ի կիրարկման համակարգված սխեման ներկայացված է գծապատկեր 6-ում:

Համաձայն շինարարական և կառուցապատման նախագծերի բնույթի շինարարական և կառուցապատման նախագծերը անցնում են մի շարք փուլեր՝ սկսած գաղափարից, մինչև նախագծի ավարտը և շահագործման հանձնելը: Նախագծի իրականացման սկզբունքների և տեխնիկական ստանդարտների ապահովման և նրա օպտիմալ շահագործման համար ՀՈԿ հիմնաքարերը և սկզբունքները պետք է կիրառվեն վեց փուլերով, որոնք էական և կարևոր են նախագծի համար.

- Որոշումների կայացման,
- Նախագծման և հետազոտման,
- Պայմանագրի և կապալառուի ընտրության,
- Իրականացման,
- Ամբողջացման՝ գործնական համաձայնեցումների,
- Կառավարման, գործարկման, ներդրումների:

Համընդհանուր որակի պլանավորումը, ապահովումը և վերահսկումը պահանջվում է իրականացնել նախագծի բոլոր փուլերում:

²⁰ - Magazine of Damascus University of Engineering Science – volume 22 – first issue – 2006.

Որակի մենեջմենթի ծախսերը քննարկելիս հեղինակն անդրադարձել է ծախսերի սահմանման, թաքնված ծախսերի և ծախսերի կրճատման խնդիրներին: Հաճախ, արտադրանքը ունի բարձր որակ և լավ համբավ շուկայում, բայց նման արտադրանքի մարքեթինգը դժվար է իրականացնել արտադրության բարձր ծախսերի պատճառով: Արտադրանքը պետք է բավարարի հաճախորդի պահանջները (նախագծի սեփականատեր, ներդրող), թեև դա բավարար չէ մենեջմենթի արդյունավետության մասին դատադրություններ կատարելու համար: Պետք է նաև հաշվի առնել նախագծի վերջնական արժեքը, և նաև, կառուցապատման և ՀՈՎ ծախսերը, որոնք հաշվարկվում, վերլուծվում և վերահսկվում են պլանավորման և մշտական ստուգադիտարկումների միջոցով:

ՀՈՎ-ի ծախսերի սահմանումը թելադրում է, որ արտադրանքի թերությունների (նախագծման, կառուցապատման և շինարարության ընթացքում) կանխումը, կամ նման թերությունների բացահայտումը և վերանորոգումը ծախսատար է:²³

ՀՈՎ-ի ծախսերը բնական են այն առումով, որ դրանք ընդգրկում են հիմնականում որակյալ նախագծման, ներքին և արտաքին հարդարանքների ձախողումների ծախսերը, բաժնետերերի հավելյալ պահանջները և վերջապես այլընտրանքային ծախսերը: Այս բոլոր ծախսերը կազմում են շինարարական արդյունաբերության ոլորտի ընկերությունների հասույթի մոտ 15-20 տոկոսը, որոշներում՝ մինչև 30 տոկոսը, իսկ ծառայությունների ոլորտում՝ մոտ 50 տոկոսը:

ՀՈՎ-ի ծախսերը բաժանվում են չորս հիմնական տեսակների՝ ներքին հարդարանքի ձախողման, արտաքին հարդարանքի ձախողման, գնահատման և կանխման ծախսեր: Ծախսերը նախատեսված են կանխելու համար այնպիսի սխալները ինչպիսիք են՝ որակի պլանավորումը, սարքավորումների փորձարկումը, ներքին հարդարանքի բարեխիղճ կատարումը, աշխատակիցների վերապատրաստումը խուսափելու համար հանձնարարականների կատարման ընթացքում ծագած սխալներից, և նրանց գիտելիքները ավելացնելու համար:

Ժամանակակից չափանիշներով կարևորվում են ոչ միայն ներքին հարդարանքի, այլ նաև արտաքին սխալների կանխում: Արտաքին հարդարանքի սխալները հանգեցնում են պահպանման ծախսերի և հաճախորդների (բաժնետերերի) կորստի, իսկ նախագծերը շահագործման հանձնելուց հետո դրանք անցնում են նրանց կառավարմանը և հայտնվում են շուկայում: Ներքին հարդարանքը բաժնետերերին, հատկապես, տեսանելի չի լինում:

ՀՈՎ-ի թաքնված ծախսերը ծագում են օգտագործվող համակարգերի անարդյունավետությունից, օրինակ՝ էներգիայի կորուստը կամ գերաճախսը, հավելուրդ նյութերի պահեստավորումը, ռեսուրսների ոչ օպտիմալ օգտագործումը (ինչպես օրինակ, զգոնության համար մեքենա-սարքավորումների և անհատների լրացուցիչ առկայությունը)²⁴: Նման ծախսերը պետք է վերացնել կամ նվազեցնել կիրառելով, օրինակ, շինարարական գործընթացների վերահսկման վիճակագրական եղանակներ:

Ծախսերի նվազեցումը խիստ կարևորվում է:

²³ - <http://knolgoogle.com/k->

²⁴ - <http://khusain.kau.edu.sa>

հայտնի գրքի, որակը ազատ է՝ «Quality is free»: Այս գրքում որակի ծախսերի խնդրի շուրջ ներկայացված ուսումնասիրությունների հիման վրա հեղինակը եզրահանգել է, որ իրականացման միակ ցուցիչը որակի ծախսն է: Նա նաև վստահեցնում է, որ բարձր որակը հանգեցնում է ծախսերի նվազեցման, հետևաբար, նաև ավելացնում է ընկերության շահույթները:

ՀՈԿ-ի հիմնական խնդիրները կառուցապատման և շինարարության մեջ, հեղինակի կարծիքով, հետևյալներն են.

-Ընկերության վարչական և կառավարման վերին օղակի մարմինների պատասխանատվությունը և ներդրված ջանքերը բավարար չեն հաջող ՀՈԿ կիրարկելու համար:

-Նախագծի աշխատակազմի, և նաև վարչարարական վերին օղակների և աշխատակիցների միջև առկա է անհրաժեշտ մակարդակի հաղորդակցման և համակարգման պակաս (սեփականատեր, նախագծող, կապալառու, վերադաս):

-Առկա է աշխատանքի արդյունավետության թերացում թույլ վերապատրաստումների հետևանքով, որը հանգեցնում է աշխատանքի ձախողման և թերացնում է ՀՈԿ-ի ակտիվ գործարկումը:

-Թերի է ընդհանուր կանոններով և տեխնիկական պայմաններով ապահովվածությունը, որոնց պետք է հետևել ողջ գործընթացի ընթացքում:

-Նախագծի աշխատողները բավարար ուշադրություն չեն դարձնում ՀՈԿ-ին:

-Շինարարական նախագծերում առկա են աշխատանքային ծավալների փոփոխություններ, կապված ազգային տնտեսության կայունության, մատակարարվող նյութերի, բնակարանային միավորների առաջարկի և պահանջարկի փոփոխության հետ:

-ՀՈԿ ակտիվ ներդրման համար պլանավորումը թերի է, ձգտումը՝ չարտահայտված:

-Շինարարության աշխատանքային շուկա մուտքը դյուրին է, որի արդյունքում ուշադրություն չեն դարձնում պահանջվող պայմանների կատարմանը, և չի ներդրվում անհրաժեշտ ներուժ պահանջվող որակին հասնելու համար:

-Շինարարական գործընթացի մասնակից կողմերի (սեփականատեր, նախագծող, կապալառու, վերադաս) միջև ՀՈԿ պարտականությունների բաշխումը հստակ չէ:

-ՀՈԿ կիրարկումը ձախողվում է, օրենսդրությունն և համակարգը լիարժեք չեն:

-Շինարարական արդյունաբերության որոշ մասնակիցների միջև թույլ են բարոյական նորմերը (ձեռնարկատերեր, խորհրդատուներ, փորձարկողներ և փորձաքննողներ):

-ՀՈԿ հայեցակարգերը, հասկացողությունները և գործիքները անտեսվում են կամ դրանք ճիշտ չեն օգտագործվում:

-Մարքավորումների և ժամանակակից ինժեներական տեխնոլոգիաների շուրջ մասնագետները իրազեկված չեն կամ ճիշտ չեն օգտագործվում:

-Նախագծերի պլանները և տեխնիկական պայմանները աղեկվատ նախապատրաստված չեն նախքան պայմանագրերում դրանք ներառելը, շինարարական նախագծերը իրականացնող կապալառուները արդյունավետ չեն գործում:

Ատենախոսության երրորդ՝ «Տեղամասի հետազոտում՝ վիճակագրական գործընթացներ և տվյալների վերլուծություն» գլխում ուսումնասիրվել, վերլուծվել և ներկայացվել են շինարարական տեղամաս այցի ընթացքում հեղինակի կողմից մշակված հարցաթերթերի լրացումը, դիտարկումները, տեղամասի հետազոտությունները, հավաքագրված տվյալների վերլուծությունը և վերլուծական գնահատումները, գրառումները, կառուցապատման և շինարարական ընկերությունների ՀՈԿ տվյալների և ուսումնասիրությունների վերլուծությունները, թերությունների, բացերի վերհանումը և եզրահանգումները, որոնք կարևոր գործնական նշանակություն ունեն կառուցապատման և շինարարության ոլորտում:

Նման հետազոտությունը միակ գործիքն է, որի վրա հիմնվելով հեղինակը տեղեկատվություն է հավաքել և դա կատարվել է հաջորդական քայլերով²⁵:

Հեղինակը գրառումները կատարել է միայն ԱՄԷ ինժեներական խորհրդատվական գրասենյակում աշխատելու ավելի քան քսան տարիների ընթացքում, դրանից առաջ նա աշխատել է Միրայում՝ նույն ոլորտում:

Տեղամասեր այցերը և հարցումները կատարվել են շինարարական ընկերություններում կամ կառավարության ստորաբաժանումների աշխատակիցների հետ, ովքեր աշխատել են շինարարության և կառուցապատման ոլորտներում:

Հարցաթերթիկների և վիճակագրական մեթոդներով հավաքագրված տվյալները ենթարկվել են վիճակագրական մշակման և վերլուծության հետազոտության արդյունքներ ունենալու, դրանք մեկնաբանելու, բացատրելու և օգտագործելու նպատակով: Կատարվել են առաջարկություններ առկա իրավիճակի բարելավման, զարգացման համար, և կառուցապատման ու շինարարական ընկերություններում ՀՈԿ-ին առնչվող որոշ գործունեությունների դերը ակտիվացնելու համար:

Հարցաթերթիկների հարցումների և տեղամասեր այցերի²⁶

²⁵ - Dr. Ahmed Shalabi, An assistant professor at the University of Cairo - How to write a search or message.

²⁶ - Dr. Bashir Abbas Al Allaq - The art of writing reports and researches.

Այս հարցումների և հետազոտման համար ընտրվել են հետևյալ տեղամասերը՝ կառուցապատման, շինարարական ընկերությունները (կապալառուներ), շինարարության և կառուցապատման ոլորտին առնչվող ու այս ոլորտը վերահսկող կառավարության ստորաբաժանումները, պետական մարմինները:

Հարցումների և հետազոտման համար ընտրվել են հետևյալ օբյեկտները՝ ինքնուրույն գործող շինարարական ընկերությունները, նոր զարգացող ընկերությունները, խոշոր ընկերությունները, կառավարության ստորաբաժանումները (կառուցապատման, շինարարության ոլորտում մասնագիտացված և այս ոլորտը վերահսկող): Հետազոտվել է ՀՌԿ-ի համատեղելիությունը ընկերությունների գործունեության և դրանց ծավալների հետ:

Ատենախոսության եզրակացություններ բաժնում ամփոփված են հետազոտության արդյունքում բացահայտված հիմնախնդիրները և դրանց լուծման ու հաղթահարման ուղղությամբ մշակված առաջարկությունները: Դրանցից հիմնականները կարելի է ընդհանրացնել հետևյալ կերպ.

Կառուցապատման և շինարարական նախագծերում ՀՌԿ հետազոտության արդյունքում բացահայտվել են, որ կառուցապատման և շինարարության ՀՌԿ-ը տուժվում է որոշ մոտեցումների բացակայության դեպքում: Դրանք են. տարբեր տեսանկյուններից կատարվող հետազոտությունները, ՀՌԿ կիրարկման եղանակների և մեթոդների աուդիտը: Այդպիսով, կառուցապատման և շինարարական ՀՌԿ-ը կարիք ունի նոր բանաձևի՝ նախագծերում ՀՌԿ-ին լիարժեք հասնելու, և զարգացած երկրների իրենց համագործակիցների հետ համընթաց գործելու համար:

Համեմատելով կատարված հետազոտության ոլորտում ՀՌԿ-ը զարգացած երկրների ՀՌԿ-ի հետ բացահայտվում են այդ ուղղությամբ ռեսուրսների անհամատեղելիություններ, անհավասար բաշխվածություն և թերացումներ, որոնց պատճառներն են.

-Շատ նախագծերում առկա են տեխնիկա-տնտեսական ուսումնասիրությունների և ֆինանսական պլանավորման թերացումներ և անկատարություններ: Հետազոտության հորիզոնը սխալ է ընտրված, քանի որ ֆինանսական գնահատումը տեխնիկական գնահատումից ավելի շատ է կարևորվում:

-Նախագծերում առկա են նախագծի իրականացման և կատարողականության նկարագրության և պահանջների սահմանման թերացումներ և անկատարություններ, ինչպես նաև կազմման և փաստացի իրավիճակի հետ համատեղելիության, համաձայնեցման անկատարություն, թերացում:

-Վերապատրաստման գործընթացները թերի են և անկատար, քանի որ դրանք սկսվում են առանց նախագծի իրավական և կանոնակարգման պահանջները և պարտադիր պայմանները քննարկելու ու իրականացման գործընթացը, մեթոդը ընկալելու:

-Շատ նախագծերում հետազոտությունները աուդիտի չեն ենթարկվում երրորդ մարմնի կողմից: Եվ կարևոր ինժեներական գործընթացներ չեն իրականացվում:

-Նախագծերում կապալառուների ընտրության թերացումները կապված են առավելապես ֆինանսական, այլ ոչ թե տեխնիկական գնահատման հետ: Կապալառուները պարտադիր և տեխնիկական պայմանները չեն ապահովում, այլ ձգտում են ստանալ առավելագույն շահույթ:

-Նախագծերի մեծամասնությունում առկա է շինարարության համար պահանջվող երաշխիքային նյութերի և սարքավորումների պակաս և թերացում:

-Վերադաս վերահսկողը անփույթ է (որակի ապահովման մարմին) նախագծի իրականացման ընթացքում համապատասխան պահանջվող վերահսկումներն ու փորձարկումները անելու գործում: Նա վերջնական շահագործման հանձնման փաստաթղթերը կազմելիս հիմնվում է միայն որոշ փորձարկումների արդյունքների վրա:

-Գործառույթները իրականացնելիս չեն հիմնվում ինժեներական մենեջմենթի գիտական մեթոդների վրա, ինչպիսիք են օրինակ ժամանակի և ռեսուրսների ծրագրավորումը, որը նպաստում է իրականացման վերահսկմանը, ժամանակին ավարտին հասցնելուն հնարավոր ցածր ծախսերով և պահանջվող համընդհանուր որակով: Նրանք հիմնվում են գործունեության կառավարման նախնական առկա փորձի վրա:

-Օրագրի մասնակիցների միջև առկա են (սեփականատեր, նախագծող, գործարկող, վերահսկող) համակարգման թերացումներ, պայմանագրային պարտավորությունների և պարտադիր պայմանների թերակատարումներ, նաև ոչ-արդյունավետ համաձայնեցված գործողություններ:

-Առկա են մատակարարման թերություններ, որոնք ամբողջությամբ վերացնել հնարավոր չէ, կամ նրանց վերականգնման ծախսերը շատ բարձր են: Առկա են մատակարարման չբացահայտված թերություններ, քանի որ սեփականատերը փորձաքննման գործում թերանում է, փորձը անբավարար է, կամ թերացումները ուշ են բացահայտվում:

-Բացակայում է ՀՈԿ ճիշտ օգտագործման ուղեցույցը և կանոնակարգը:

-Բացակայում են տեխնոլոգիական գործընթացի, պահպանման և թերությունների բացահայտման դիտարկումները:

-Առկա է ուսուցման, վերապատրաստման, գործադիր և վերահսկող մարմինների փորձի և որակավորման պակաս:

Տարածքային այցերի ժամանակ շինարարության աշխատակիցների, մատակարարների, ենթակապալառուների, վերապատրաստող և վերահսկող (Որակի վերահսկման մարմիններ) մարմինների վերաբերյալ շատ գրառումներ են հավաքագրվել և զգալի արդյունքներ են ստացվել:

-ՀՈԿ-ի ստորաբաժանման համար բյուջեի հատկացումները զարգացման և հաջողությունների հնարավորություններ են ստեղծում, քանի որ զարգացման պլանները չեն կարող իրագործվել ֆինանսական հնարավորությունների սղության պայմաններում:

-Մենեջմենթի վերին օղակը պետք է աջակցի ՀՈԿ-ի իրականացմանը, վստահաբար շարժվի նպատակների իրականացման ուղղությամբ, կանտնավոր և համակարգված նպաստի ՀՈԿ-ի հաջող ներդրմանը:

-Շինարարության և կառուցապատման ոլորտում գործող ընկերությունների իրազեկվածությունը համոզվածություն է ստեղծում, որը օգնում է նրանց իրականացնել ՀՈԿ, կենտրոնացնել ուշադրությունը և իրականացնել արմատական փոփոխություններ: ՀՈԿ հայեցակարգը շատ աշխատակիցների և տնօրենների տեսակետով վերաբերում է միայն արտադրանքներին և արտադրությանը: Մա վկայում է, որ պետք է ճիշտ իրազեկել շատ օգուտներ բերող և որակ ստեղծող արմատական դրական համակարգի ՀՈԿ-ի, մասին:

Աշխատակիցները պետք է գիտակցեն, որ այն ամենը ինչ իրենք ստեղծում են աշխատանքի արդյունքում արտադրանք է, և այն պետք է ներկայացվի համապատասխան որակով:

-Շինարարության և կառուցապատման ոլորտում գործող ընկերությունները պետք է ստեղծեն ՀՈԿ մենեջմենթ, որը համակարգված կգործի մնացյալ մենեջմենթների հետ ընկերության նպատակներին հասնելու համար: Սա հաջողության առաջին քայլն է:

- Հասարակության ձևավորված մշակույթը և փոփոխություններ չընդունելը հսկայական ազդեցություն են ունենում և խոչընդոտում են ՀՈԿ-ի տարածմանը: Վերապատրաստումները, որոնք ուղղված են ընկերություններում մշակույթի փոփոխության պահանջների բավարարմանը ՀՈԿ սկզբունքների կիրարկման հիմնական պահանջն է: Խոշոր ընկերությունները, որոնք բավարար չափով իրազեկված են, մենեջմենթի պլաններում վերապատրաստումներին մեծ տեղ են հատկացնում ՀՈԿ-ի հաջող ներդրում իրականացնելու համար, և փորձում են այն տարածել նաև մյուս ընկերություններում:

-Հասարակության մի ստվար հատվածի մոտեցմամբ ՀՈԿ-ը ոչ միայն արտադրական, այլ բոլոր ընկերությունների համար է անկախ նրանց աշխատանքի բնույթից: Սա դրական մոտեցում է և կարող է օգտագործվել ՀՈԿ-ը տարածելու համար բոլոր ընկերություններում, անկախ նրանց գործունեության բնույթից:

-Կառավարությունը պետք է աջակցի ՀՈԿ-ի ներդրմանը ավելի՛, քան մասնավոր հատվածը, և սա բյուրեղի պես պարզ է: Ընկերությունների հետ համագործակցող կառավարության ստորաբաժանումները ՀՈԿ-ի հին պատմություն ունեն, և տարբերվում են մասնավոր հատվածից:

-Կառավարության ստորաբաժանումները համագործակցում են միջազգային ընկերությունների հետ, քանի որ վերջիններս լավ համբավ ունեն, և դա դրական դերակատարում ունի երկրների միջև արձանագրություններ և համաձայնագրեր կազմելիս:

-Մասնավոր ընկերությունները օգտվում են տեղական ընկերությունների ծառայություններից, որոնց գները ցածր են միջազգային կազմակերպությունների գներից, քանի որ հիմնական նպատակը շահույթի ավելացումն է ծախսերի իջեցման միջոցով, հատկապես, եթե ընկերությունը նոր է հիմնվել, և ծախսերի որոշակիացված պլան ունի:

-Մասնավոր հատվածի ընկերությունները ձեռնպահ են մնում ՀՈԿ-ից՝ ծախսերի պատճառով, քանի որ նրանց նպատակը շահույթի ստացումն է:

-Արտաքին և ներքին ընկերությունների կողմից ՀՈԿ-ի շուրջ ոչ մի առաջարկ չի ներկայացվել պետական և մասնավոր հատվածին, չի առաջարկվել ստեղծել ՀՈԿ ստորաբաժանում կամ կրթել ընկերություններին:

-ՀՈԿ տեղեկացվածության և իմացության ընդհանուր մակարդակը համակարգված գիտելիքների և փորձի ամբողջություն է: Եվ այն համեմատականի մեջ դնելով այս ընկերությունների երիտասարդ տարիքի ու ՀՈԿ գիտության հետ պարզվեց, որ այն ԱՄԷ-ում լավ մակարդակի վրա է, և նպատակին հասնելու հույսերը կարողարացվեն:

- Մշակույթի փոփոխությունը շատ աշխատակիցների համար ճիշտ մոտեցում չէ: Պատճառը մշակույթ բառի բազմիմաստությունն է: ՀՈԿ-ի հիմնական նպատակը ընկերության աշխատակիցների վարքագծի կատարելագործումն է, բարելավումը՝ պահանջվող որակի պայմաններին համապատասխանելու համար: ՀՈԿ վարքագծային փոփոխությունը պահանջում է աշխատակիցների մոտ զարգացնել շարունակական բարելավումների հակվածությունը և խրախուսում է կոլեկտիվ աշխատանքը, որն էլ նպաստում է ընկերության հզորացմանը:

Ատենախոսության հետազոտությունների, եզրահանգումների արդյունքում ձևավորված **առաջարկություններն** են.

-Վերին մենեջմենթի օղակը պետք է վստահ լինի, հավատա ՀՈԿ սկզբունքներին: ՀՈԿ-ը չի կարող արդյունավետ կիրառվել առանց մենեջմենթի վերին օղակի լիարժեք աջակցման և պարտավորվածության: Ընկերությունները հաջողությունների են հասնում, եթե վերին մենեջմենթի օղակը որդեգրում և աջակցում է ՀՈԿ ներդրմանը, և ընդունում է ՀՈԿ-ը որպես հիմնական սկզբունք:

-Կազմակերպությունը պետք է բուջե հասկացնի ՀՈԿ ստորաբաժանմանը, որն անհրաժեշտ է ՀՈԿ ստորաբաժանման ծախսերի համար, ընդգրկելով, մասնագետների, փորձառու անձանց, ուսումնասիրությունների և որակի մշակույթը ընկերությունում տարածելու ծախսերը:

-Ընկերության բոլոր աշխատակիցներին վերապատրաստել ՀՈԿ սկզբունքներին համապատասխան, գործելով հետևյալ պլանին համապատասխան.

ա.Նախապատրաստել և մշակել վերապատրաստման և իրագրելի դրագրեր համընդհանուր որակի վերաբերյալ, ներառելով տարբեր վարչական գործիքներ:

բ.Կազմակերպել երեքօրյա մասնագիտացված դասընթացներ ՀՈԿ-ի մասին բոլոր աշխատակիցների համար, ներկայացնել ՀՈԿ հիմնական գաղափարները և տարածել ՀՈԿ հասկացությունը և հայեցակարգը վարչական մակարդակներով:

գ.Իրականացնել ինտենսիվ վերապատրաստման ծրագրեր մենեջմենթի տնօրենների, գործընթացների, առաջատարների և անձնակազմի անդամների, ինչպես նաև ՀՈԿ-ում աշխատող աշխատակիցների համար: Դասընթացը հիմնականում պետք է ընդգրկի ՀՈԿ հասկացությունը և գաղափարը, պետք է վերլուծվեն ստորաբաժանումների գործունեությունները և պետք է վերլուծվի գործունեությունների յուրաքանչյուր գործողության համար ստեղծված ավելացված արժեքը:

դ.Աշխատակիցների համար կազմակերպել դասընթացներ և ներկայացնել գործիքները և վարչական մոդելները ընկերության կարիքները բավարարելու, որակի մենեջմենթի անցնելու համար, և ձևավորել ընկերության շարունակական բարելավմանը, փորձառությունների զարգացմանը նպաստող միջավայր, ըմբռնել հնարավորությունները և կարողությունները:

ե.Որոշակիացնել ընկերության վերապատրաստման կարիքները, հիմնվելով գիտական հետազոտությունների արդյունքների վրա, աշխատանքի բնույթին և ընկերության գալիք պլաններին համապատասխան, և աշխատանքային միջավայրում իրականացվելիք փոփոխությունները բարեհաջող ավարտելու համար:

զ.Վերապատրաստել և իրագրել նոր աշխատակիցներին և մեկ ստորաբաժանումից մյուսը տեղափոխված անձանց՝ համոզված լինելու համար, որ աշխատակիցը իր նոր գործառնությունները իրականացնում է պահանջներին համապատասխան և գործընթացի բարեհաջող իրականացմանը խանգարող դժվարություններ ու արգելքներ չկան:

-Հատուկ ուշադրություն դարձնել որակի մասնագիտացված մենեջմենթ ստեղծելու վրա, կարևորել այն: Նման մենեջմենթը ստեղծում է պլաններ, ռազմավարություններ և հիմքեր կիրառման և ստուգադիտարկումների համար, կիրառելով որակի սկզբունքներ: Նրանց պարտականություններն են.

- ուսումնասիրել ընկերության կարիքները՝ մարդկային և ֆինանսական ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են ընկերությունում որակի համակարգ ներդնելու համար,

- որոշել և նշանակել մասնագետներին, որոնք պետք է մասնակցեն որակի ստորաբաժանման ստեղծմանը և զարգացմանը,
- ՀՈԿ ծրագրի նպատակներին հասնելու համար ընդունել քաղաքականություն, և պա-հանջվող բարելավումները կիրառելու համար պարբերաբար վերանայել վարքագիծը,
- ուղղորդել ու ստուգադիտարկել առաջարկները, և իրագործել ՀՈԿ թիմի առաջարկու-թյունները, ծրագրի հաջողության համար օգնել, աջակցել և հաղթահարել բարոյություն-ները և դժվարությունները,
- որոշակիացնել ՀՈԿ հասկացության և հայեցակարգի տարածման օպտիմալ եղա-նակը, և հետևել ՀՈԿ իրագրված մեխանիզմներին,
- որոշել կազմակերպության վարչական յուրաքանչյուր աշխատողի առաքելությունը և պարտականությունները ՀՈԿ ծրագրի շրջանակներում,
- մասնակցել թիմերի պարզատրմանը, և ընտրել ցանկալի, հանրաճանաչ թիմը երկրի մակարդակով,
- մեխանիզմների կիրառման և իրագործման նպատակով ուսումնասիրել մենեջմենթի վերին օղակի հրահանգները, վերադաս ստորաբաժանմանը ներկայացնել հաշվետվու-թյուններ ՀՈԿ-ի հետ հանդիպումների և կիրարկման իրավիճակի մասին,
- օգնել բոլոր կախյալ և դուստր ընկերություններին, մենեջմենթներին և մյուսներին, փորձագետների օգնությամբ խորհուրդ և խորհրդատվություն տալով,
- կիրառել նախագծերի գնահատման օգտակար և անհրաժեշտ համեմատության ստանդարտներ, և ընկերության ներսում զարգացնել ՀՈԿ,
- նախաձեռնել արտաքին ստանդարտների համեմատության առաքելություն, իրագրել-ված լինելով նույն ոլորտում գործող ընկերությունների առանձնահատուկ և ընդհանուր ոլորտներին առնչվող լավագույն փորձերին,
- մշակել ընկերության աշխատանքների գնահատման չափանիշների համակարգ և կառուցել համընդհանուր որակի կառավարման մշակույթ,
- ընկերությունում զարգացնել և կազմակերպել ՀՈԿ խումբ արդյունավետ կապեր, հարաբերություններ, ուղեցույցեր ստեղծելու, ստուգադիտարկումներ իրականացնելու համար, և կազմակերպված ձևով աջակցել այդ գործընթացին,
- ձևավորել և զարգացնել հաճախորդների պահանջների բավարարման թիմ, հաճա-խորդների ներգրավման արդյունավետ ռազմավարություն իրականացնելու նպատա-կով, հաճախորդների հետ ստեղծել և զարգացնել երկարաժամկետ հարաբերություններ, մասնակցելով ընկերության մարքեթինգային մենեջմենթի աշխատանքներին:

-Անհրաժեշտ է կիրառել հաջորդական կիրարկման մոդել: Պետք է ընդգրկել ողջ մենեջմենթը՝ մենեջմենթի վերին օղակից մինչև մենեջմենթի տնօրեններ, ապա նաև բոլոր երկրորդ և երրորդ մակարդակի աշխատակիցներին, որոնք կատարում են հիմնական ծանր աշխատանքը, քանի որ ընկերության բոլոր աշխատակիցների կողմից որակի կիրառումը կձևավորի իրական որակի կառավարում, և կբացառի աշխատա-կիցների քառասային, պատահական ու անկանոն գործունեությունը:

-Իրագրել և տարածել որակի հայեցակարգը, ի սկզբանե հավատարմով որակի մենեջմենթի աստիճանական զարգացման հայեցակարգին: Իրագրելու՝ իրականաց-

նելու համար կազմակերպությունների, աշխատակիցների միություններում պետք է ստեղծել նպաստավոր միջավայր, հայեցակարգ և որակյալ վարքագիծ, որպեսզի աշխատակիցները ձեռք բերեն շարունակական բարելավումների համար անհրաժեշտ մասնագիտական կարողություններ և գիտելիքներ: Դա կարելի է իրականացնել հետևյալ եղանակներով.

- Դասախոսություններ իրականացնել ընկերության ներսում և ընկերությունից դուրս:
- ՀՈԿ մասին թուուցիկներ, գրքույկներ, հոդվածներ հրատարակել ընկերության թերթում կամ կայքում: Ապահովել ՀՈԿ-ի մասնագիտացված գրքերով, գրականությամբ:
- Տարածել տեսահոլովակներ կազմակերպությունում աշխատանքների ընթացիկ զարգացման մասին, յուրաքանչյուր անձի մասնակցության մասին, այդ կերպ իրագեկել նրանց աշխատանքի կարևորության մասին:
- Հավընդհանուր որակի շուրջ գումարել տարեկան ժողովներ:
- Լավագույն աշխատակցին կամ ստորաբաժանմանը պարգևատրել ՀՈԿ-ի համար, որոշակիացված չափանիշներին համապատասխան, կազմակերպության աշխատանքի բնույթին համահունչ:

- **Ուղեցուցել այն ընկերություններին, որոնք որակի սերտիֆիկատներ են տրամադրում իրենց արտադրանքը շուկա առաքելու համար:** Այս նպատակով պետք է իրականացնել հետևյալները.

ա. Պետական և մասնավոր հատվածի կազմակերպությունների համար ներկայացնել որակի առաջարկներ արտաքին և ներքին ընկերությունների կողմից:

բ. Համագործակցել, ստեղծել որակի ստորաբաժանումներ և կրթական կազմակերպություններ:

գ. Ընկերությունների համար կազմել որակի իրագեկման թուուցիկներ, գրքույկներ:

դ. Ընկերություններին տրամադրել կառուցվածքային մենեջմենթի և որակի մենեջմենթի ուսուցման ծառայություններ:

ե. Հետևել ընկերության ներկայացման առաջավոր ոճին, ընկերության գործունեությանը և ծառայություններին, այս ծառայությունների նախնական արժեքին:

Օտառայություններ տրամադրող ընկերության հեռախոսի համարները, ֆաքսերը, էլեկտրոնային կայքերը, ծառայությունների մատուցման վայրերի հասցեները տեղադրել ինտերնետում և սկսել հաղորդակցվել հասարակության և հաճախորդների հետ:

- **Անհրաժեշտ է հետևել ինժեներական և շինարարական նախագծերի մենեջմենթի փորձին և գովաբանել նրանց, որոնք գործում են ՀՈԿ-ի հայեցակարգին համապատասխան,** հետևյալ եղանակներով.

ա. Ուշադրությունը կենտրոնացնել կառուցապատման և շինարարական նախագծերի ՀՈԿ կիրարկման հիմնական փուլերի վրա:

բ. Նախապատրաստել նախագծի սկզբնական կամ մանրամասնեցված հետազոտումը, և այն պարտադիր փորձաքննել երրորդ անձի կողմից:

գ. Վերակառուցել պայմանագրային ոճը, առաջությունը տալով և կարևորելով ոչ թե ֆինանսական այլ տեխնիկական գնահատմանը:

դ. Կիրարկման ընթացում անհրաժեշտ է վերադաս մարմինների որոշմամբ իրականացնել բոլոր հնարավոր ստուգադիտարկումները և փորձարկումները, երաշխավորելու համար կիրարկման որակյալ մակարդակ:

Ե. Անհրաժեշտ է կիրառել գիտական ինժեներինգի մենեջմենթ, ժամանակի և ռեսուրսների ծրագրավորում, հաշվապահական ծախսերի և օպտիմալ ներդրումների եղանակներ:

զ. Անհրաժեշտ է լիարժեք պահպանել նախագծի պահանջները և տեխնիկական պայմանները:

է. Ուշադրությունը կենտրոնացնել մատակարարման վրա, քանի որ հաջորդող գործընթացները կապված են դրա հետ, և կանխավ պետք է համոզված լինել, որ դրա ծավալները բավարար են սխալներից և թերացումներից խուսափելու համար:

ը. Անհրաժեշտ է ստուգադիտարկել կիրարկումները, և ապահովել դրանց պահպանումը ՀՈԿ ներդրման ընթացքում:

Վերը նշվածների հիման վրա հեղինակը համոզված է, որ ՀՈԿ սկզբունքների կիրառումը կարևոր է, բոլոր մակարդակների և արդյունաբերության, ծառայությունների, գյուղատնտեսության, առևտրի, շինարարության ընկերությունների համար: Ընկերություններն ունեն վարչական, ֆինանսական, տեխնիկական, և հիմնական գործունեության ոլորտներ և անհրաժեշտ է համակարգել ՀՈԿ-ը, որպեսզի այս բոլոր ստորաբաժանումները միմյանց հետ համագործակցեն, որը արդյունքում կհանգեցնի արտադրանքի, ծառայությունների և շինարարական նախագծերի որակի բարելավման: ՀՈԿ-ը, նաև, «հզոր» գործիք է և հիմնական աղբյուր բարձրորակ աշխատանքի հասնելու համար: Սա կարող է իրականություն դառնալ միայն ընկերության աշխատակիցների ջանքերը կենտրոնացնելով, որակի բոլոր չափանիշները և պահանջները կիրառելով:

ՀՈԿ մշակույթի հասնելու համար ընկերությունները պետք է համբերատար լինեն, ստուգադիտարկման ենթարկեն և կամք դրսևորեն անցնելու համար այն ճանապարհը, որն ընկերությունը սկսել է: Իսկ, եթե կան որոշ խոչընդոտներ և թերացումներ ապա դրանք կիրարկման հետևանք են, այլ ոչ թե ՀՈԿ-ի սկզբունքների և հայեցակարգի:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքներն արտացոլված են հեղինակի հետևյալ հրապարակումներում.

1. Այման Կամել Ալնաջար. “Managerial functions in the construction projects”, Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի տեղեկագիր, N 1, 2012թ., էջ 80-84:

2. Այման Կամել Ալնաջար. “Concept of comprehensive total quality management and its application”, Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի տեղեկագիր, N 1, 2012թ., էջ 85-91:

3. Այման Կամել Ալնաջար. “Basic principles of total quality management in the construction industry”, Երևանի ճարտարապետության և շինարարության պետական համալսարանի տեղեկագիր, N 5, 2012թ., էջ 67-71:

Айман Камел Алнаджар
Пути управления качеством строительства в ОАЭ

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности
08.00.02 – “Экономика, управление хозяйством и его отраслями”.

Защита диссертации состоится 13 декабря 2013г. в 15⁰⁰ часов, на заседании Специализированного
совета по экономике 015 ВАК Республики Армения, действующего в Ереванском
государственном университете, по адресу: 0009, г. Ереван, ул. Х.Абовяна 52.

Р Е З Ю М Е

Комплексное управление качеством в настоящее время является одной из важнейших ветвей современной науки управления. Применение данной теории в значительной степени отражается на деятельности строительных организаций, а также позволяет устанавливать цели деятельности компаний и основные пути для их достижения.

Важность исследования данной проблемы в ОАЭ исходит из самой ее природы и необходимости применения стандартов качества строительства, которые применяются во всем мире. Комплексное управление качеством представляет собой одну из наиболее важных основ прогресса стран.

Комплексное управление качеством, усвоение и применение данной концепции также является вызовом для всех строительных компаний. Одновременно, применение принципов управления качеством имеет значительные экономические последствия, в частности приводит к снижению затрат на строительство, устраняя затраты на исправление дефектов, ошибок и стоимости повторного исполнения некоторых отложенных работ, позволяет удовлетворить потребности пользователей и владельцев бизнеса, снизить затраты на обслуживание в течение всего периода эксплуатации зданий, увеличить продолжительность жизни и полезность объектов, дать компании уверенность в качестве выполненных работ, а также приводит к увеличению доли строительства на рынке, усилению репутации и придает силы, необходимые для конкуренции на строительном рынке.

Основной целью исследования является помощь подразделениям менеджмента строительных компаний в том, чтобы они сумели понять концепцию управления качеством и ее ценность и направить свои усилия на улучшение качества строительства в соответствии с общими требованиями и характером деятельности организации. Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены и решены следующие задачи:

- изучить реальность и выявить проблемы комплексного управления качеством в строительном секторе ОАЭ, Дубае и в Шарже, а также факторы, которые влияют на неприменение этой системы строительными компаниями и подрядчиками, провести сравнение разных ситуаций и выявить слабые места;
- разработать некоторые предложения и рекомендации, которые помогут улучшить комплексное управление качеством и развить строительный сектор в ОАЭ;
- определить основные принципы комплексного управления качеством в строительной индустрии и в процессе строительства в целом, а также исследовать применение пяти функций управления в частности;
- проиллюстрировать важность контроля качества в строительстве в целом и исходя из специфики зданий и строительных проектов в частности;
- выявить и изучить проблемы общего управления качеством в строительных проектах и в строительстве посредством детального изучения реальных (используемых) систем качества на основе исследования структур и утвержденных

спецификаций в области управления и контроля качеством, с учетом многоцелевых проектов и многоуровневого развития строительных проектов и строительства;

- определить и уточнить всеобщие стандарты, которые являются важнейшими (руководящими) для обеспечения комплексного управления качеством и, следовательно, обеспечения качества строительства.

В диссертационной работе представлены научные предпосылки для исследования всеобщего управления качеством. Отмечается, что комплексное управление качеством может быть определено следующим образом: «достижение удовлетворенности работников и целей учреждения или компании, а также постоянное развитие и достижение удовлетворенности клиента и поставок продукции (услуг) в нужное время и по правильной цене». Обобщенно, комплексное управление качеством зависит от достижения двух основных условий: удовлетворенности клиента и непрерывного совершенствования.

Основные научные результаты исследования имеют теоретическое и практическое значение, научная новизна которых заключается в следующем:

➤ выявлено, что комплексное управление качеством в строительстве страдает от нехватки знаний, апробации и аудита на стадии проектирования, а также исследования различных воздействий и методов управления качеством;

➤ представлен новый подход к комплексному управлению качеством в строительстве, который позволит достичь высокого качества проектов, благодаря которому строительная отрасль ОАЭ сможет конкурировать с аналогичными отраслями развитых стран;

➤ представлены предложения по устранению дефицита экономического обоснования и финансового планирования строительных проектов, установления требований к ним, недоработок в учебном процессе;

➤ предложены мероприятия, касающиеся детального изучения законодательных и нормативных требований к проекту и недопущению запуска проекта без обсуждения альтернативных возможностей;

➤ предложены меры по улучшению технической оценки проектов и надзора за исполнением строительных работ, в частности с целью недопущения максимизации прибыли за счет качества;

➤ выявлена необходимость использования безопасных материалов и оборудования в строительстве, устранения халатности надзора и соблюдения надлежащего контроля в процессе реализации проектов;

➤ представлены предложения по координации работ между сторонами проекта и регулированию договорных требований, которые, в частности, должны включать осуществление эффективной координации действий;

➤ предлагается чтобы внедрение принципов комплексного управления качеством начиналось с государственного сектора, чтобы апробированные принципы затем были предложены частному сектору в строительстве.

Рекомендации, приведенные в диссертационной работе включают:

➤ выделение отдельного подразделения в организации для осуществления работ по комплексному управлению качеством;

➤ определение бюджета для ведения комплексного управления качеством;

➤ обучение всех сотрудников компании принципам управления качеством строительства;

➤ необходимость использования и внедрения опробованных схем управления;

➤ информирование и распространение концепции управления качеством, а также постепенное внедрение принципов на всех этапах строительных работ.

AYMAN KAMEL ALNAJJAR

Quality Management Pathways of Construction in the U.A.E

The dissertation is submitted for the pursuing of scientific degree of Ph.D
in Economics in the field "Economics, Management of Economy and its Sectors" 08.00.02

The defense of the dissertation will take place at 15⁰⁰, on December 13th, 2013, at the meeting of the
Specialized Council 015 in Economics of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia
acting at the Yerevan State University.

Address: 52, Abovyan str., Yerevan, 0009, Armenia

S U M M A R Y

Total Quality Management (TQM), in the current era is the most important part of modern management sciences. Its adoption and application is one of the most important challenges for all construction companies and also one of the bases which can be applied to judge disputes between companies and to evaluate their performance, assess the current status and future place among the leading companies in the market.

Importance of this research comes from the nature of the problem itself and necessity of applying the TQM System Standards which applied internationally. TQM represents one of the most important pillars of progress of countries.

TQM has significant economic implications that leads to reduced construction costs by eliminating the costs of correcting defects, errors and cost re-implementation of some of the work rejected, helps to achieve user's and owner's satisfaction and reduces maintenance costs during the period of use, increases life expectancy and economic facilities, gives the company executing confidence of its work and leads to increased market share in work, earns good reputation, gives them the strength to compete and to continue in the construction market.

The main goal of the research is to support management departments of the construction companies to understand the concept and value of the TQM and directing their efforts to improve TQM in line with overall requirements and the nature of the activity. Coming up from the main goal selected for the research the following subgoals and issues were put into consideration and solved:

- to study the reality and to identify the problems of TQM in the construction sector in the UAE, Dubai and Sharjah, and the factors that affect the non-application of this system on the construction companies, contractors and hosted by comparison with the situation supposed to availability and identify weaknesses in it;

- try to make some proposals and recommendations that help improve the TQM and development in the construction sector in the UAE;

- to include the definition of management research in general, and examine the management projects, in addition to the five management functions;

- to present the definition of quality and concept in general and the specific nature of the building and construction projects, and to identify the basic principles of TQM in the construction industry and construction;

- to illustrate the importance of TQM in construction and construction companies;

- to identify and study the problems of total quality management in construction projects and construction through the detailed study of the reality of quality systems by a survey of systems and the approved specifications in the management and quality control, taking into consideration multi-core and multi-stage development of construction projects and construction;

- to define and clarify the global standards which is governing the quality process.

Intellectual premises of total quality management were presented in this research.

The researcher sees that TQM can be defined as follows "to achieve satisfaction of workers and the goals of the institution or company, and continuous development, and achieve customer satisfaction and product / service at the right time and at the right price."

The novelty and main scientific outcomes of the research were summarized as following:

- The research shows that the defect of selecting the contractor in most of the projects depends on the financial evaluation more than technical evaluation.

-Studying the operations of the quality assurance body the researcher sees it relying only on some tests at the end of execution process at receipt, and is proposed to apply good quality control and all the required tests in sections of the projects and during the overall implementation of the project.

-The research grounds that the awareness of companies operating in the field of construction and building gave it credibility which helps them to apply full TQM in order to increase concentration and make major changes in achieving targets. TQM as a system ensures improved quality with many benefits and it may be the core for a good system if every employee of this sphere reflects a good understanding of the importance and the concept of the TQM. The measures program is developed and it's implementation will help the employees and directors of construction industry to have a good understanding and awareness and the product they represent will meet the required degree of quality according to TQM.

-Concentration of efforts on creating a specialized TQM which will coordinate between all other managements to implement the company targets is proposed as the first step towards success and for increasing the efficiency of companies operating in construction and building field.

-The researcher deduced that general level of awareness and understanding of TQM as a systemized comprehensive knowledge and experience and work philosophy, uniting it with young age of companies, implementing the last achievements of science and technology will positively charge the construction companies of the UAE to improve their product quality and competition in the market.

Building and construction TQM needs new formula to achieve high total quality of the projects in order to catch up with its counterparts in the advanced countries. Due to the comparison between TQM on field and TQM in the advanced countries, and the research done in the dissertation the aspects of imbalances and deficiencies were explained.

The following recommendation through this research were introduced:

- Senior department should believe in total quality principal.
- Organizations shall allocate a budget for TQM department.
- Training all the company's employees on quality principal .
- Stressing on importance of creating specialized quality managements.
- Necessity for using gradual application pattern .
- Awareness and spread of quality concept and using the beginning of such awareness and believing in quality management gradually.
- Guiding the companies which grant quality certificates to market their product.
- The need to follow the management practices in the engineering and construction projects anthem in line with the concepts of Total Quality.

After all this the importance and benefits of applying TQM become crystal clear and easy to be used.

