



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία

**«Συμβολή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της
διοίκησης ολικής ποιότητας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.»**

Της

Beburidze Sofiko

Επιβλέπων:

Γκοτζαμάνη Αικατερίνη

Καθηγήτρια

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2021

Περίληψη

Στις μέρες μας, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους για την εμπόρευσή των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών τους, όντας επικεντρωμένοι στην ποιότητα που τα διέπει από τη στιγμή που θα μπουν σε μια επιχείρηση ως μερικές προμήθειες ή ιδέες, μέχρι τη στιγμή που θα φτάσουν στα χέρια του πελάτη. Την πεποίθηση του “πάνω απ’ όλα η αποτελεσματική διαδικασία παραγωγής” την έχουν αποχωριστεί πολλοί επιχειρηματίες, δίνοντας τη θέση της στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την οποία και ενστερνίζονται πλέον οργανισμοί των περισσότερων χωρών του κόσμου.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθούν, μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Για την καλύτερη κατανόηση των πρακτικών αυτών, πρώτα ερευνήθηκαν ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας. Τα ευρήματα παρουσιάζονται συνοπτικά σε πίνακες, όπου ο κάθε παράγοντας ταξινομείται σε αντιστοίχιση με τους ερευνητές. Αυτή η μέθοδος διευκολύνει τον εντοπισμό των επιστημονικών άρθρων που σχετίζονται με τα συγκεκριμένα θέματα. Στη συνέχεια, ερευνώνται οι βέλτιστες πρακτικές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, οι οποίες πρακτικές παρουσιάζονται επίσης σε πίνακες. Σε τελικό επίπεδο, διερευνώνται ποιες από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πιο κρίσιμες στον τομέα της φιλοξενίας, πάντα στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση βρέθηκε ότι οι στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι η εκπαίδευση εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η επικοινωνία, η ενδυνάμωση εργαζομένων, η πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η αποζημίωση, η διαχείριση ανταμοιβών και ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ΔΑΔ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ΔΟΠ, επιχειρήσεις φιλοξενίας, υπηρεσίες.

Abstract

Total Quality Management (TQM) is defined by Sekhar Petro (2013) as a continuous process of improvement for individuals, groups of people, and the whole organization. Jumenez and Martinez-Costa (2009) define Total Quality Management (TQM) as an approach that aims to maximize competitiveness through continuous improvement of product quality, human resources, services, processes, and workforce environment. Azizan (2010) explains the concept of TQM as a relationship between systems and quality implementation, which is closely linked to competitiveness and performance.

Nowadays, more and more companies are looking for new ways to trade their products and/or services, focusing on the quality that governs them from the moment they enter a business as some parts or ideas, until the moment they reach the customer. The belief that "the efficient production process is above all" has been eliminated by many entrepreneurs, and it has been replaced by the philosophy of Total Quality Management, which is now embraced by organizations in most countries of the world.

The purpose of this paper is to analyze, through a review of the literature, the practices of Human Resources Management, which can contribute to the successful implementation of Total Quality Management in the field of hospitality. To better understand these practices, first it is explored what are the critical success factors of a total quality culture. The findings are summarized in tables, where each factor is classified according to the researchers. This method facilitates the identification of scientific articles related to specific topics. Next, the best practices of Human Resource Management in a total quality environment are researched, and the practices found are also presented in tables. At the final level, it is explored which of the practices of Human Resource Management is most critical in the field of hospitality, always in the context of Total Quality Management. According to the findings of this paper, the human resource management strategies that contribute the most to the successful implementation of Total Quality Management in hospitality companies are employee training, employee involvement, teamwork, communication, employee empowerment, recruitment and selection of staff, employee performance appraisal, compensation, reward management and job design.

Keywords: Human Resources, Total Quality Management, TQM, hospitality industry, services.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ii
Abstract.....	iii
Περιεχόμενα.....	iv
Πίνακας εικονογραφήσεων.....	v
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές έννοιες.....	3
1.1 Υπηρεσίες.....	3
1.1.2. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	3
1.2 Ποιότητα.....	4
1.2.1 Οι “Guru” της ποιότητας.....	4
1.2.2 Ποιότητα και υπηρεσίες.....	13
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	14
1.3.1 Οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ.....	19
1.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
1.5 Επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	22
1.5.1 Ανθρώπινο δυναμικό και επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	23
1.5.2 Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	23
Μεθοδολογία έρευνας.....	24
Κεφάλαιο 2. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	26
2.1 Ανάλυση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΟΠ.....	26

2.1.1 Συμπεράσματα.....	34
2.2 “Μαλακά” και “Σκληρά” στοιχεία της ΔΟΠ.....	34
Κεφάλαιο 3. Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	36
3.1 Ανάλυση πρακτικών της ΔΑΔ.....	36
3.2 Συμπεράσματα.....	45
Κεφάλαιο 4: Η συμβολή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, στα πλαίσια της ΔΟΠ.....	46
4.1 Πρακτικές της ΔΑΔ στις επιχειρήσεις φιλοξενίας στα πλαίσια της ΔΟΠ.....	46
4.2 Αποτελέσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	56
4.2.1 Εκπαίδευση.....	56
4.2.2 Συμμετοχή εργαζομένων.....	58
4.2.3 Ομαδική εργασία.....	58
4.2.4 Επικοινωνία.....	59
4.2.5. Ενδυνάμωση εργαζομένων.....	60
4.2.6 Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού.....	60
4.2.7 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.....	61
4.2.8 Αποζημίωση.....	61
4.2.9 Διαχείριση ανταμοιβών.....	61
4.2.10 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας.....	62
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	62
5.1 Συμπεράσματα.....	62
5.2 Προτάσεις.....	64

Βιβλιογραφία.....	65
-------------------	----

Πίνακας εικονογραφήσεων

Εικόνα 1. Κύκλος του Deming.....	5
Εικόνα 2. Η τριλογία του Juran.....	7
Εικόνα 3. Διάγραμμα “Ψαροκόκαλου”.....	12
Πίνακας 1. Ορισμοί της ΔΟΠ.....	14
Πίνακας 2. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ (1).....	28
Πίνακας 3. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ (2).....	29
Πίνακας 4. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ (3).....	30
Πίνακας 5. Πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ (1).....	37
Πίνακας 6. Πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ (2).....	39
Πίνακας 7. Πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ (3).....	42
Πίνακας 8. Συμβολή της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις φιλοξενίας (1).....	48
Πίνακας 9. Συμβολή της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις φιλοξενίας (2).....	49
Εικόνα 4. Θεωρητικό μοντέλο διαμεσολάβησης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική απόδοση.....	55

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Powers και Barrows (2012), ο όρος φιλοξενία συνδέεται με οποιαδήποτε ιδρύματα που παρέχουν τροφή και στέγη σε άτομα έξω από τα σπίτια τους (Zylfijaj και Pira, 2017). Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον τομέα της φιλοξενίας, έχουν την ιδιαιτερότητα ότι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των πελατών τους και την άμεση ανταπόκριση των αναγκών και των προσδοκιών τους. Για αυτό το λόγο, πολλές επιχειρήσεις αυτού του κλάδου, στρέφονται στην υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ολικής ποιότητας, η οποία ορίζεται από τον Sekhar Petro (2013) ως μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης για άτομα, ομάδες ανθρώπων και το σύνολο του οργανισμού. Οι Jimenez-Jimenez και Martínez-Costa (2009) την ορίζουν ως μια προσέγγιση που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, του ανθρώπινου δυναμικού, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο Azizan (2010) εξηγεί την έννοια της ολικής ποιότητας ως μια σχέση μεταξύ συστημάτων και υλοποίησης της ποιότητας, που συνδέεται στενά με την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση. Ο απώτερος στόχος της υιοθέτησης μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας είναι η απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε έναν κλάδο όπου απλώς η ικανοποίηση του πελάτη θεωρείται ένα μέσο αποτέλεσμα, και όπου, πλέον, η αριστεία συναντάται στη δυνατότητα υπέρβασης των προσδοκιών του πελάτη από την προσφερόμενη σε αυτόν υπηρεσία.

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκαν οι πρακτικές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που συμβάλλουν στην επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τομέα της φιλοξενίας. Η εργασία αυτή προσπαθεί να αναλύσει το παραπάνω θέμα, με σκοπό να κατανοηθεί η σχέση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και της ολικής ποιότητας, όπως και η συμβολή του στην επιτυχή ενσωμάτωση της φιλοσοφίας της, κυρίως σε επιχειρήσεις “εντάσεως εργασίας”, όπως στον τομέα της φιλοξενίας. Για να καταστεί αυτό δυνατό, πρώτα ερευνήθηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες που οδηγούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην επιτυχία, όπως επίσης και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλουν σε αυτήν.

Μετά το πρώτο κεφάλαιο, όπου πραγματοποιείται η εννοιολογική προσέγγιση των βασικών όρων που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία, το κεφάλαιο 2 παρουσιάζει τους κύριους παράγοντες επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 3. Στο κεφάλαιο 4 ερευνώνται ποιες από τις πρακτικές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή μιας κουλτούρας ολικής ποιότητας στον τομέα της φιλοξενίας. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας καταγράφονται τα συμπεράσματα και οι μελλοντικές προτάσεις.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές έννοιες

1.1 Υπηρεσίες

Ο όρος υπηρεσία αναφέρεται σε μια σειρά ενεργειών που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου που λαμβάνει την υπηρεσία. “Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει” (Χυτήρης & Άννινος, 2005). Αποτελεί μια διαδικασία που απαιτεί την αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων ατόμων (αυτός που παρέχει την υπηρεσία και αυτός που τη λαμβάνει), ενώ η παραγωγή και η χρήση της πραγματοποιούνται την ίδια στιγμή.

1.1.1 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στοιχεία, τα οποία και τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα και τα φυσικά αγαθά (Χυτήρης και Άννινος, 2015):

- **Αυλότητα (Intangibility):** Η υπηρεσία, σε αντίθεση με το προϊόν, δεν έχει φυσική υπόσταση, γεγονός που καθιστά την αξιολόγησή της αρκετά περίπλοκη. Η ιδιότητά της ως άυλη, επιτρέπει το να την αντιλαμβάνεται ο καθένας με έναν υποκειμενικό τρόπο, γι αυτό και είναι δύσκολη η μέτρησή της με αριθμητικούς δείκτες.
- **Συμμετοχή του πελάτη (Customer participation):** Ο πελάτης, ο οποίος είναι και ο λήπτης της υπηρεσίας, συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της, είτε μέσω ιδεών και προτάσεων είτε μέσω των απαιτήσεών του.
- **Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (Simultaneity):** Σε αντίθεση με το προϊόν, στην περίπτωση των υπηρεσιών δε μεσολαβεί κάποιο χρονικό διάστημα μεταξύ της παραγωγής και της διάθεσής τους. Η κατανάλωση τους πραγματοποιείται τη στιγμή της παραγωγής τους. Γι’ αυτόν το λόγο, στην περίπτωση κάποιου ελαττώματος, η πρόληψη της δυσαρέσκειας του πελάτη είναι σχεδόν αδύνατη, καθώς η υπηρεσία δεν μπορεί να αποσυρθεί.
- **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (Perishability):** Η υπηρεσία δεν μπορεί να αποθηκευτεί για κάποια άλλη μελλοντική στιγμή. Η προσφορά της γίνεται μόνο άμεσα και σε πραγματικό χρόνο.
- **Ετερογένεια (Heterogeneity):** Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως ενιαίες, καθώς όλα τα παραλαμβανόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένου του πελάτη και του υπαλλήλου που του προσφέρει την υπηρεσία, είναι μοναδικά. Συνεπώς, η

υπηρεσία μπορεί να διαφέρει λόγω διαφορετικού απαιτήσεων, διαφορετικής εξυπηρέτησης, ή, και λόγω διαφορετικής χρονικής στιγμής προσφοράς της.

- Μη ιδιοκτησία (Nontransferable ownership): Κατά τη στιγμή της αγοράς ή λήψης της υπηρεσίας, ο λήπτης της δεν καθίσταται συνάμα και ιδιοκτήτης της, σε αντίθεση με την περίπτωση των φυσικών αγαθών.

1.2 Ποιότητα

Ο Philip B. Crosby ορίζει την ποιότητα ως τη “συμμόρφωση στις απαιτήσεις”. Κατά τον Joseph M. Juran, η ποιότητα αναφέρεται στην “καταλληλότητα για χρήση”, όπου η καταλληλότητα προσδιορίζεται από τον ίδιο τον χρήστη (Γιαννοπούλου Γ., 2004). Ένας άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ότι “η ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη” (Γιαννοπούλου Γ., 2004), όπως επίσης και σύμφωνα με το ISO 9000 “η ποιότητα είναι το σύνολο των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιεί μια ορισμένη ανάγκη” (Γιαννοπούλου Γ., 2004). Σύμφωνα με τον Garvin A. David (1984), “η ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη”. Σύμφωνα με τους Yassine et al. 2019, η ποιότητα θεωρείται ως ένα εξέχον ανταγωνιστικό όπλο για κάθε επιχείρηση, καθώς και ένα εργαλείο για την ικανοποίηση των πελατών.

Με την πάροδο του χρόνου έχουν διατυπωθεί παραπάνω από έναν ορισμοί της ποιότητας. Αν και πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να την καθορίσουν, μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει ακριβής ορισμός της ποιότητας.

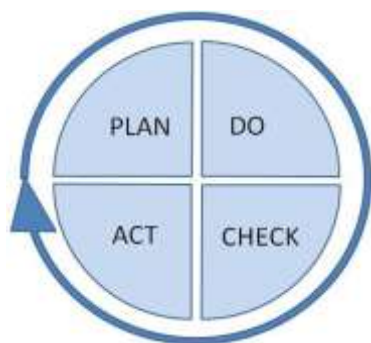
1.2.1 Οι “Guru” της ποιότητας

Ο όρος “Guru” μπορεί να ερμηνευτεί ως ένας “σεβαστός δάσκαλος”, “πνευματικός ηγέτης”, “καλός άνθρωπος”, ένας σοφός άνθρωπος του οποίου η τεράστια κλίμακας συνεισφορά και η καινοτομία του στον τομέα του μπορεί να χαρακτηριστεί ως επαναστατική (Mandru et al. 2011). Μέσω των θεωριών που ανέπτυξαν σχετικά με την ποιότητα και τους τρόπους βελτίωσής της, αυτοί οι “Gurus” συνέβαλαν σημαντικά στον σχηματισμό της έννοιας της διαχείρισης της ποιότητας, γνωστή και ως “Quality management”, όπως την αντιλαμβανόμαστε σήμερα.

Edwards W. Deming

Ο William Edwards Deming έχει αναδειχθεί ως ένας από τους πιο σημαντικούς φιλοσόφους της διαχείρισης της ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ιαπωνία (Mandru et al. 2011). Είναι γνωστός από τον “κύκλο του Deming”, τις “14 αρχές” και τα “θανάσιμα νοσήματα”.

Ο κύκλος του Deming, επίσης γνωστό ως PDCA από τα αρχικά των λέξεων: Plan – Do - Check - Act, αποτελεί ένα σημαντικό πλαίσιο που οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας μέσα σε τέσσερα βήματα (Mandru et al. 2011):



Εικόνα 1. Κύκλος του Deming

Πηγή: Κόσσυφα Γλυκερία, 2019

Το πρώτο βήμα αφορά τον σχεδιασμό (Plan), το οποίο αναφέρεται στον σχεδιασμό των διαδικασιών για την επίτευξη της ποιότητας του προϊόντος ή της ίδιας της διαδικασίας. Στη συνέχεια προχωράει στο στάδιο της εκτέλεσης (Do), όπου εφαρμόζεται η επιλεγμένη στρατηγική σε μικρή κλίμακα. Το τρίτο στάδιο αφορά τον έλεγχο (Check), όπου ελέγχουμε αν οι νέες διαδικασίες αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το τελευταίο βήμα είναι η δράση (Act). Στην περίπτωση που οι καινούργιες διαδικασίες οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, εφαρμόζονται σε μεγαλύτερη πλέον κλίμακα. Στην αντίθετη περίπτωση, πραγματοποιείται ανάλυση των αποκλίσεων των αποτελεσμάτων, από το επιθυμητό. Όπως παρατηρείται και στην εικόνα 1, ο κύκλος του Deming δεν έχει κάποιο τέλος, καθώς το τελευταίο στάδιο του αποτελεί τη βάση για την εκκίνηση του πρώτου.

Ο Deming πίστευε ότι το 85% των προβλημάτων μιας επιχείρησης προέρχεται από τη διοίκηση, συνεπώς η δέσμευσή της στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας είναι απαραίτητη. Το υπολειπόμενο 15% οφείλεται σε θέματα ποιότητας που μπορούν να επιλυθούν από τους λοιπά μέρη της επιχείρησης (Mandru et al. 2011). Σύμφωνα με τον ίδιο, η ριζική αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης βασίζεται στην υιοθέτηση των 14 αρχών,

τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους της. Οι 14 αρχές του Deming αναλύονται ως εξής (Mandru et al. 2011):

1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας.
3. Ανεξαρτητοποίηση του τελικού προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα ενός προϊόντος πρέπει να επιτυγχάνεται καθ' όλη τη διαδικασία της παραγωγής του.
4. Κατάργηση της επιλογής των προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή. Η επιλογή πρέπει να βασίζεται στην ποιότητα.
5. Συνεχής βελτίωση της ποιότητας του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών για την αύξηση της παραγωγικότητας.
6. Καθιέρωση της συνεχούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.
7. Διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που θα εφοδιάζει το ανθρώπινο δυναμικό με τα απαραίτητα εργαλεία για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
8. Εξάλειψη του αισθήματος του φόβου από τους εργαζομένους. Δημιουργία κινήτρων και εμπιστοσύνης.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και ενθάρρυνση της ομαδικότητας.
10. Κατάργηση συνθημάτων, αφισών και προτροπών που απαιτούν την αύξηση της παραγωγικότητας από τους εργαζομένους χωρίς να τους παρέχονται οι απαραίτητες μέθοδοι.
11. Εξάλειψη της μέτρησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων μόνο με βάση αριθμητικών κριτηρίων.
12. Κατάργηση των πρακτικών που στερούν από τους εργαζομένους το αίσθημα της υπερηφάνειας για την εργασία τους.
13. Θέσπιση ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην υλοποίηση των 13 παραπάνω σημείων.

Ο Deming πρότεινε επίσης και τις “πέντε θανάσιμες ασθένειες”, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο για μια επιχείρηση (Mandru et al. 2011):

1. Έλλειψη σταθερότητας του σκοπού.

2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
3. Αξιολόγηση της απόδοσης με βάση το αποτέλεσμα.
4. Συχνή μετακίνηση των ανώτατων στελεχών.
5. Χρήση μόνο “ορατών” αριθμητικών μεγεθών

Joseph M. Juran

Ο Joseph M. Juran είχε τη μεγαλύτερη επιρροή πάνω στη θεωρία της διαχείρισης της ποιότητας μετά τον Deming (Mandru et al. 2011). Ο ίδιος επικεντρώθηκε κυρίως στο ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση στη βελτίωση της ποιότητας, δίνοντας έμφαση στον σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο από την πλευρά των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης (Mandru et al. 2011). Εισηγάγε την “τριλογία του Juran” (“Juran’s Trilogy”), η οποία αποτελεί το πλαίσιο για την επίτευξη των ποιοτικών στόχων και τη βελτίωση της ποιότητας.



Εικόνα 2. Η τριλογία του Juran

Πηγή: Κόσσυφα Γλυκερία, 2019

Σύμφωνα με τον Juran, οι τρεις κορυφές του τριγώνου είναι στάδια που ενισχύουν τη διασφάλιση της ποιότητας. Πιο αναλυτικά (Mandru et al. 2011):

- Σχεδιασμός ποιότητας (Quality Planning)

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τους ποιοτικούς της στόχους, ποιοι είναι οι πελάτες της και ποιες είναι οι ανάγκες τους. Εφόσον γνωρίσει τις ανάγκες των πελατών της, ορίζει ποιές είναι οι απαιτήσεις τους και στη συνέχεια αναπτύσσει το προϊόν ή/και την υπηρεσία, ώστε να καλύπτει αυτές τις ανάγκες, και σχεδιάζει τις διαδικασίες που

θα παράγουν αυτό το προϊόν ή/και την υπηρεσία. Τέλος, καθιερώνει διαδικασίες ελέγχου των διαδικασιών και προχωράει στην εφαρμογή τους.

- Έλεγχος ποιότητας (Quality Control)

Στο στάδιο του ελέγχου της ποιότητας, η επιχείρηση προχωράει στη συνεχή παρακολούθηση, την επίβλεψη και την αξιολόγηση των διαδικασιών, γίνεται σύγκριση της απόδοσης τους σε σχέση με τους ποιοτικούς στόχους που έχουν τεθεί και, τέλος, αξιολογείται η διαφορά που προκύπτει και λαμβάνονται τα ανάλογα μέτρα.

- Βελτίωση ποιότητας (Quality Improvement)

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη διαδικασία της αναβάθμισης και των λειτουργιών και των προδιαγραφών μέσω της συνεχής επίλυσης προβλημάτων. Αυτό είναι, φυσικά, δυνατό μόνο μέσω παροχής των κατάλληλων πόρων, εκπαίδευσης και κινήτρων στους εργαζόμενους.

Ο Juran πίστευε επίσης, πως η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών που τους προσφέρονται (Neyestani B., 2017). Πάνω σε αυτή του τη θεωρία, ανέπτυξε τα “Δέκα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας”, με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Τα βήματα είναι τα εξής (Mandru et al. 2011):

1. Ενημέρωση για την ανάγκη και την ευκαιρία για βελτίωση.
2. Ορισμός στόχων για βελτίωση.
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων.
4. Παροχή εκπαίδευσης.
5. Εκτέλεση των έργων για την επίλυση των προβλημάτων.
6. Αναφορά απόδοσης.
7. Αναγνώριση
8. Επικοινωνία των αποτελεσμάτων.
9. Παρακολούθηση των βαθμολογιών.
10. Διατήρηση αυτής της ταχύτητας κάνοντας την ετήσια βελτίωση μέρος των τακτικών συστημάτων και διαδικασιών της.

Philip B. Crosby

Ο Crosby εισήγαγε την έννοια του μηδενικού ελαττώματος (“zero defects”), υποστηρίζοντας ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας πρέπει να βασίζεται στην πρόληψη των απωλειών, ενώ ισχυρίστηκε ότι τα λάθη είναι δυνατόν να γίνονται λόγω της έλλειψης των γνώσεων και της προσοχής των εργαζομένων (Mandru et al. 2011). Το 1979, ο Crosby εξέδωσε το βιβλίο του με τίτλο “Quality is Free”, όπου τόνισε ότι η ποιότητα δεν αναφέρεται σε ένα “τέλειο” προϊόν ή υπηρεσία, αλλά ο όρος ποιότητα σημαίνει η απόλυτη ταύτιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τις απαιτήσεις των πελατών (Mandru et al. 2011). Η φιλοσοφία του μηδενικού ελαττώματος του βασίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές, οι οποίες είναι (Mandru et al. 2011):

1. Ως ποιότητα ορίζεται η απόλυτη συμμόρφωση στις ανάγκες (όχι ως “κακή” ή “καλή”).
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος που βασίζεται στην πρόληψη.
3. Ο στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι οι μηδενικές ελλείψεις. Τα λάθη δεν επιτρέπονται.
4. Η ποιότητα μετρείται με βάση τη μη συμμόρφωση σε αυτή και όχι με αριθμητικούς δείκτες.

Επίσης, ο Crosby έδωσε έμφαση στο ρόλο της διοίκησης στη βελτίωση της ποιότητας και διατύπωσε 14 βήματα για την καθοδήγηση των επιχειρήσεων (Mandru et al. 2011):

1. Δέσμευση της Διοίκησης
2. Καθιέρωση ομάδων βελτίωσης ποιότητας
3. Μετρήσεις ποιότητας
4. Αξιολόγηση του κόστους της ποιότητας
5. Επίγνωση της ποιότητας (ενημέρωση όλων των εργαζομένων)
6. Καθορισμός συστηματικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων.
7. Δέσμευση στη φιλοσοφία των μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων
9. Καθιέρωση της “Ημέρας των μηδενικών απωλειών” για την εξασφάλιση της δέσμευσης τόσο της διοίκησης όσο και του προσωπικού.
10. Καθιέρωση στόχων βελτίωσης
11. Αποτελεσματική επικοινωνία των εργαζομένων των υπάρχοντων προβλημάτων στη διοίκηση χωρίς το αίσθημα του φόβου.

12. Αναγνώριση των επιτυχιών των συμμετεχόντων
13. Δημιουργία συμβούλων ποιότητας που θα επικοινωνούν τακτικά
14. Επανάληψη του κύκλου ποιότητας έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν ότι η διαδικασία είναι συνεχής.

Armand Feigenbaum

Ο Feigenbaum υπήρξε και αυτός ένας από τους “γκουρού” της διοίκησης ολικής ποιότητας και ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια του “ολικού ποιοτικού ελέγχου” (“Total quality control”) και διεύρυνε τον όρο του ποιοτικού ελέγχου σε μια ολιστική έννοια που περιλαμβάνει όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης (Mandru et al. 2011). Η βασική διαφορά της έννοιας του ολικού ποιοτικού ελέγχου, σε σύγκριση με τις άλλες που εισήχθησαν από τους προηγούμενους θεωρητικούς, είναι ότι για να χαρακτηριστεί μια διαδικασία πραγματικά αποτελεσματική, ο έλεγχος της ποιότητας πρέπει να ξεκινάει από την ταυτοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη και να τελειώνει μόνο όταν το προϊόν φτάνει στα χέρια του πελάτη και παραμένει ικανοποιημένος (Mandru et al. 2011). Επίσης, τόνισε της συμμετοχής όλων των μελών του οργανισμού σ’ αυτήν τη διαδικασία, ανεξαρτήτως ιεραρχίας (Mandru et al., 2011).

Οι θεμελιώδεις ιδέες του Feigenbaum για την ποιότητα μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω 10 σημεία (Mandru et al. 2011):

1. Η ποιότητα διαπερνά όλη την επιχείρηση.
2. Ποιότητα είναι αυτό που ορίζει ο πελάτης ως ποιότητα.
3. Η ποιότητα και το κόστος είναι το άθροισμα και όχι η διαφορά.
4. Η ποιότητα απαιτεί τόσο ατομικό όσο και ομαδικό ζήλο.
5. Η ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης.
6. Ποιότητα και καινοτομία είναι δυο εξαρτώμενες μεταξύ τους έννοιες.
7. Η ποιότητα αποτελεί μια ηθική.
8. Η ποιότητα απαιτεί συνεχή βελτίωση.
9. Η ποιότητα είναι το πιο οικονομικά αποδοτικό και το λιγότερο εντάσεως κεφαλαίου μονοπάτι προς την παραγωγικότητα.
10. Η ποιότητα εφαρμόζεται σε ολόκληρο το σύστημα, το οποίο συνδέεται με πελάτες και προμηθευτές.

Σύμφωνα με τον Feigenbaum, η ολική ποιότητα είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα που επιτρέπει την ικανοποίηση των πελατών με την παραγωγή και την εξυπηρέτηση να βρίσκονται στα πιο οικονομικά επίπεδα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από 4 βήματα (Neyestani, 2017):

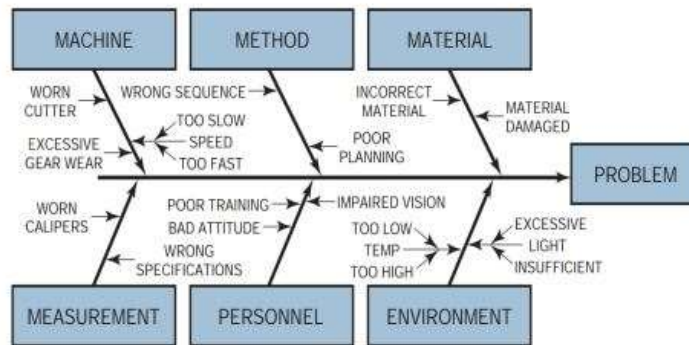
- Καθορισμός προτύπων ποιότητας.
- Αξιολόγηση της συμμόρφωσης με αυτά τα πρότυπα.
- Αντίδραση όταν τα πρότυπα δεν πληρούνται.
- Σχεδιασμός για τη βελτίωση αυτών των προτύπων.

Kaoru Ishikawa

Ο Kaoru Ishikawa ήταν ένας Ιάπωνας θεωρητικός της ποιότητας και είναι γνωστός για τα εργαλεία ποιότητας που ανέπτυξε, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τεχνικές επίλυσης προβλημάτων σε μια επιχείρηση (Neyestani, 2017). Ο Ishikawa πίστευε ότι αυτά τα εργαλεία μπορούσαν να επιλύσουν το 95% των προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα. Τα εργαλεία είναι τα εξής (Neyestani, 2017):

- Το διάγραμμα Pareto (“Pareto chart”)
- Το διάγραμμα αιτίας-αιτιατού, γνωστό και ως το διάγραμμα “ψαροκόκαλου” και ως το “διάγραμμα του Ishikawa” (“Cause and effect diagram”, “Ishikawa diagram”, και “Fishbone diagram”).
- Το διάγραμμα Scatter (“Scatter chart”)
- Το φύλλο ελέγχου (“Check sheet”)
- Ο πίνακας ελέγχου (“Control chart”)
- Το ιστόγραμμα (“Histogram”)
- Το διάγραμμα της διαστρωμάτωσης (“Stratification chart”)

Το πιο γνωστό του διάγραμμα είναι το “ψαροκόκαλο”, το οποίο αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο που επιτρέπει την πρόληψη και την αντιμετώπιση σφαλμάτων σε μια επιχείρηση. Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα του διαγράμματος:



Εικόνα 3. Διάγραμμα “Ψαροκόκαλου”

Πηγή: Neyestani B., 2017

Στο δεξί τμήμα του διαγράμματος, εμφανίζεται το πρόβλημα το οποίο μελετάται και, στο αριστερό του τμήμα, οι πιθανές αιτίες του προβλήματος, τα οποία και απεικονίζονται ως βέλη, ενώ το κάθε βέλος περιλαμβάνει μικρότερα βέλη ως υποκατηγορίες των κύριων αιτιών.

Ο Ishikawa υποστήριξε, επίσης, ότι ο ολικός έλεγχος της ποιότητας δεν πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στο προϊόν και στην υπηρεσία, αλλά πρέπει να εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Οι βασικές φιλοσοφίες του όσον αφορά τη διαχείριση ολικής ποιότητας μπορούν να συνοψιστούν στις εξής αρχές (Neyestani, 2017):

- Προτεραιότητα έχει η ποιότητα και όχι το βραχυπρόθεσμο κέρδος.
- Προσανατολισμός προς τον πελάτη και όχι στον κατασκευαστή.
- Παύση της τμηματοποίησης των πελατών.
- Χρήση στατιστικών μεθόδων.
- Ο σεβασμός προς την ανθρωπότητα ως η φιλοσοφία της διοίκησης.
- Δια-λειτουργική διοίκηση.

Genichi Taguchi

Ένας ακόμη “γκουρού” της ποιότητας θεωρείται ο Ιάπωνας Genichi Taguchi, ο οποίος υποστήριξε ότι η ανάγκη για μαζική επιθεώρηση μπορεί να εξαλειφθεί μέσω της εισαγωγής της ποιότητας στη διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος (Mandru et al., 2011). Για την επίτευξη αυτού, διατύπωσε τρεις φάσεις του ποιοτικού σχεδιασμού (Mandru et al., 2011):

1. Σχεδιασμός συστημάτων

2. Σχεδιασμός παραμέτρων
3. Σχεδιασμός ανοχής (καθορισμός αποδεκτών αποκλίσεων από τα επιθυμητά αποτελέσματα)

Ο Taguchi επίσης σύστησε τις 3 φάσεις ανάπτυξης ποιότητας στο σύστημα του σχεδιασμού του προϊόντος (Rahman et al, 2011):

1. Καθορισμός του επιπέδου της ποιότητας.
2. Βελτίωση του επιπέδου ποιότητας με τη χρήση οικονομικά αποδοτικών μεθόδων.
3. Έλεγχος της ποιότητας της απόδοσης μέσω της ανατροφοδότησης και της χρήσης στατιστικού ελέγχου.

1.2.2 Ποιότητα και υπηρεσίες

Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να υπολογισθεί παίρνοντας υπόψη κάποιες διαστάσεις της ίδιας της υπηρεσίας, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις πιο κρίσιμες απαιτήσεις των πελατών (Yassine et al.2019). Πολλοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν κατατάξει τις διαστάσεις αυτές στις εξής κατηγορίες (Yassine et al.2019):

1. Τα απτά χαρακτηριστικά (Tangibles), δηλαδή τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο γίνεται η παροχή της υπηρεσίας.
2. Η συνέπεια-αξιοπιστία (Reliability), η οποία αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να προσφέρει ότι ακριβώς έχει υποσχεθεί στον πελάτη της.
3. Η άμεση εξυπηρέτηση/ανταπόκριση (Responsiveness), η άμεση δηλαδή εξυπηρέτηση του πελάτη και παροχή της ζητούμενης βοήθειας.
4. Οι γνώσεις και ικανότητες ή αλλιώς ο επαγγελματισμός (Competence) των ατόμων που παράγουν την υπηρεσία.
5. Η ευγένεια (Courtesy) του προσωπικού. Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται στους τρόπους, την καλοσύνη και το ενδιαφέρον που εκδηλώνει το προσωπικό στις ανάγκες του πελάτη.
6. Η σιγουριά και η ασφάλεια (Security) που νιώθει ο πελάτης ότι δεν πρόκειται να υποστεί κάποια απώλεια ή ζημία από την πλευρά της επιχείρησης.
7. Η εμπιστοσύνη (Credibility) που νιώθει ο πελάτης για την επιχείρηση και τις υπηρεσίες που αυτή του παρέχει.

8. Η προσβασιμότητα (Access), δηλαδή η ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση και το προσωπικό της για να λάβει την υπηρεσία.
9. Η επικοινωνία (Communication) όλων των αναγκαίων πληροφοριών στον πελάτη με τρόπο που να γίνεται εύκολα κατανοητό από αυτόν.
10. Η ενσυναίσθηση (Empathy) που νιώθει το προσωπικό προς τον πελάτη. Αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρεται στην ικανότητα του προσωπικού να ενδιαφέρεται και να μπαίνει στη θέση του πελάτη του και να κατανοεί τις ανάγκες του.
11. Η αποκατάσταση/διόρθωση (Service recovery) από τη μεριά του προσωπικού και της επιχείρησης οποιασδήποτε ζημίας που μπορεί να έχει προκληθεί στον πελάτη.

1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Στις μέρες μας, η Διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), όπως και η ποιότητα των υπηρεσιών, αποτελεί τον κυρίαρχο παράγοντα για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας (business excellence), ιδιαίτερα για τις βιομηχανίες υπηρεσιών (Talib et al, 2011). Γι αυτό το λόγο, παγκόσμια έμφαση έχει δοθεί στη διαχείριση της ποιότητας και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τις αρχές της στη φιλοσοφία τους. Όπως είπε και ο Juran, “Ακριβώς όπως ο εικοστός αιώνας ήταν ο αιώνας της παραγωγικότητας, ο εικοστός πρώτος αιώνας θα είναι ο ποιοτικός αιώνας” (Juran και Godfrey, 1998).

Όσον αφορά την έννοια της ΔΟΠ, δεν της έχει αποδοθεί ένας και μοναδικός ορισμός. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, βρέθηκαν ποικίλοι ορισμοί της ΔΟΠ από διαφορετικούς συγγραφείς σε άρθρα διαφορετικής χρονολογίας. Οι ορισμοί αυτοί παρατίθενται στον Πίνακα 1.

Συγγραφέας/εις	Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
Pfau (1989) as cited in Yusuf et al. (2007)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια προσέγγιση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω της συμμετοχής ατόμων σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες ενός οργανισμού.
Whyte & Witcher (1992) as cited in Yusuf et al. (2007)	Η ΔΟΠ είναι κάτι περισσότερο από ένα πρόγραμμα. Είναι ένας τρόπος επιχειρηματικής διαχείρισης για ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι μια ολιστική εταιρική φιλοσοφία που περιλαμβάνει τρεις θεμελιώδεις αρχές: συνολική συμμετοχή κάθε ατόμου και κάθε τμήματος, ποιότητα που ανταποκρίνεται ακριβώς στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, διαχείριση μέσω της δημιουργίας συνθηκών για τη δημιουργία συνολικής ποιότητας.

Dean and Bowen (1994)	Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία ή μια προσέγγιση στη διαχείριση που μπορεί να χαρακτηριστεί από τις αρχές, τις πρακτικές και τις τεχνικές της. Οι τρεις αρχές του είναι η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση και η ομαδική εργασία και τα περισσότερα από όσα έχουν γραφτεί για τη ΔΟΠ βασίζονται ρητά ή σιωπηρά σε αυτές τις αρχές.
Wruck and Jensen (1994)	Η ΔΟΠ είναι μια επιστημονική, μη ιεραρχική και μη προσανατολισμένη στην αγορά, τεχνολογία οργάνωσης που αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα. Η ΔΟΠ είναι βασισμένη στην επιστήμη επειδή τα άτομα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού είναι εκπαιδευμένα να χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους στην καθημερινή λήψη αποφάσεων. Είναι μη ιεραρχική επειδή παρέχει μια διαδικασία για την κατανομή των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων με τρόπους που δεν αντιστοιχούν στην παραδοσιακή εταιρική ιεραρχία. Δεν είναι προσανατολισμένο στην αγορά επειδή δεν χρησιμοποιεί τιμές ή επίσημους μηχανισμούς ανταλλαγής, όπως συστήματα τιμολόγησης μεταβίβασης, για να παρακινήσει τη συνεργασία ή τη μεταβίβαση δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων.
Zairi et al. (1994) as cited in Zairi and A. Youssef (1995)	Η ΔΟΠ είναι μια θετική προσπάθεια από τους ενδιαφερόμενους οργανισμούς να βελτιώσουν δομικούς, υποδομικούς, συμπεριφοριστικούς και μεθοδολογικούς τρόπους παράδοσης στον τελικό πελάτη, με έμφαση στη συνέπεια, τη βελτίωση της ποιότητας, τις ανταγωνιστικές βελτιώσεις, όλα με στόχο την ικανοποίηση του τελικού πελάτη.
Mohrman et al. (1995)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια προσέγγιση στη διοίκηση οργανισμών που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και στην ικανοποίηση των πελατών, συνεπάγεται την εφαρμογή συστηματικών εργαλείων και προσεγγίσεων για τη διαχείριση των διαδικασιών του οργανισμού με αυτούς τους στόχους και περιλαμβάνει τη δημιουργία δομών, όπως οι ποιοτικές ομάδες και συμβούλια βελτίωσης, για τη διατήρηση της εστίασης σε αυτούς τους σκοπούς και την εφαρμογή διαδικασιών οργανωτικής βελτίωσης.
Youssef, M.A. (1995) as cited in Zairi and A. Youssef (1995)	Η ΔΟΠ είναι μια συνολική φιλοσοφία της οποίας ο στόχος είναι να καλύψει ή να υπερβεί τις ανάγκες του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη δημιουργώντας μια οργανωτική κουλτούρα στην οποία όλοι σε κάθε στάδιο δημιουργίας του προϊόντος καθώς και σε κάθε επίπεδο διοίκησης είναι αφοσιωμένοι στην ποιότητα και κατανοούν ξεκάθαρα τη στρατηγική του σημασία.
Collins (1996) as cited in Talib and Rahman (2010)	Η ΔΟΠ είναι μια καινοτόμος στρατηγική που υπογραμμίζει την ανάγκη βελτίωσης της ποιότητας της παραγωγικότητας και των υπηρεσιών προκειμένου να αξιοποιηθούν καλύτερα οι διαθέσιμοι πόροι του οργανισμού.
Ivanka Avelini Holjevac (1996)	Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα ενίσχυσης και βελτίωσης της ευελιξίας, της αποτελεσματικής και αποδοτικής επιχειρηματικής απόδοσης. Στο σύστημα αυτό περιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι και όλες οι δραστηριότητες από τις πιο ταπεινές δουλειές μέχρι τα υψηλότερα διοικητικά επίπεδα. Η ΔΟΠ προσπαθεί να εξασφαλίσει και να δημιουργήσει συνθήκες στις οποίες όλοι οι εργαζόμενοι μέσα από μια κοινή προσπάθεια επιτυγχάνουν αποτελεσματικά έναν στόχο: τότε, πού και πώς να παράγουν ένα προϊόν και να προσφέρουν μια υπηρεσία στον αγοραστή και τον καταναλωτή.

Kanji (1997) as cited in Kanji and Wallace (2000)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού που δεσμεύεται στην ικανοποίηση των πελατών του μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η κουλτούρα ποικίλλει τόσο από χώρα σε χώρα όσο και μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών, αλλά έχει ορισμένες βασικές αρχές που μπορούν να εφαρμοστούν για την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, αυξημένων πλεονεκτημάτων και μειωμένου κόστους.
Shin et al. (1998) as cited in Lewis et al. (2006)	Η ΔΟΠ δημιουργεί μια οργανωσιακή κουλτούρα που προωθεί τη συνεχή βελτίωση σε όλα και από τον καθένα, ανά πάσα στιγμή, και απαιτεί αλλαγές στις οργανωτικές διαδικασίες, στρατηγικές προτεραιότητες, ατομικές πεποιθήσεις, στάσεις και συμπεριφορές.
A. Gunasekaran (1999)	Η ΔΟΠ είναι η αναζήτηση προόδου και βελτίωσης στους τομείς του κόστους, της αξιοπιστίας, της ποιότητας, της καινοτομίας, της ανεπάρκειας και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό και τις σχετικές επιχειρηματικές διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Η ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό για να αναπτύξει τις τεχνικές του βοηθώντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του στην παραγωγή, την αλλαγή της κουλτούρας, την εισαγωγή της ομαδικής εργασίας, την απόκτηση δέσμευσης της διοίκησης στην ποιότητα και την επίτευξη άλλων επιχειρηματικών βελτιώσεων.
Brah et al. (2000)	Η ΔΟΠ είναι τόσο μια φιλοσοφία όσο και ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών και πρακτικών που αφορούν όχι μόνο τη διαχείριση της ποιότητας αλλά και την ποιότητα της διαχείρισης.
Tsang and Antony (2001)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία ολοκληρωμένης διαχείρισης που στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών για την επίτευξη και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών
Huseyin Arasli (2002)	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να οριστεί ως η ικανοποίηση των κοινωνικών μετόχων μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικού σχεδιασμού, προγραμμάτων, πολιτικών και στρατηγικών, καθώς και της αποτελεσματικής και συνεχούς χρήσης ανθρώπινων και άλλων περιουσιακών στοιχείων σε έναν οργανισμό.
Barrie G. Dale (2003)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη πρακτική επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μια προσπάθεια ανάπτυξης μεθόδων και διαδικασιών που δεν μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Με απλά λόγια, είναι η αμοιβαία συνεργασία σε έναν οργανισμό και συναφείς επιχειρηματικές διαδικασίες για την παραγωγή αποδοτικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
Kit Fai Pun (2003)	Η ΔΟΠ θεωρείται ευρέως ως φιλοσοφία και ως σύνολο κατευθυντήριων αρχών που αντιπροσωπεύουν το θεμέλιο ενός οργανισμού που βελτιώνεται συνεχώς. Ενσωματώνει θεμελιώδεις τεχνικές διαχείρισης, υφιστάμενες βελτιώσεις και τεχνικά εργαλεία κάτω από μια πειθαρχημένη προσέγγιση.
Ana Belé'n Escrig-Tena (2004)	Η έννοια της ΔΟΠ μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια στρατηγική δράση που εστιάζει στη διαχείριση του συνόλου του οργανισμού για να παρέχει στους πελάτες προϊόντα ή υπηρεσίες που τους ικανοποιούν, μέσω της κινητοποίησης των

	ατόμων, της ηγεσίας της διοίκησης και της συνοχής όλων των πόρων της επιχείρησης.
Isaksson (2006) as cited in Izverciana et al. (2013)	Η ΔΟΠ είναι οι προσπάθειες κάλυψης και κατά προτίμηση υπέρβασης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών με το χαμηλότερο κόστος μέσω της συνεχούς βελτίωσης της εργασίας, στην οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν δέσμευση, εστιάζοντας στις διαδικασίες του οργανισμού.
Lewis et al. (2006)	Η ΔΟΠ αναφέρεται σε ένα βασικό όραμα για το πώς πρέπει να μοιάζει ένας οργανισμός και πώς πρέπει να τον διαχειρίζονται. Περιλαμβάνει την προοπτική των ενδιαφερομένων, τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και τους ανθρώπους και την εταιρική ευθύνη.
Yusuf et al. (2007)	Η ΔΟΠ τονίζει ότι οι απαιτήσεις των πελατών και οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι αδιαχώριστοι. Επιβεβαιώνει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης που βασίζεται σε ένα σύνολο τεχνικών για την επίτευξη αυτού του στόχου. Απαιτεί τη συνεργασία μεταξύ κάθε μέρους και απαιτεί θεμελιώδεις αλλαγές σε κάθε πτυχή του οργανισμού. Απαιτεί επίσης συνεχή βελτίωση όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και σε όλες τις λειτουργίες και τη διαχείριση, για τη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας ποιότητας.
Jimenez & Martinez-Costa, (2009) as cited in Izverciana et al. (2013)	Η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση που στόχος της είναι να μεγιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, των ανθρώπινων πόρων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και του περιβάλλοντος.
Purcarea and Ratiu (2009)	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αρχών, μεθόδων και βέλτιστων πρακτικών που παρέχουν ένα πλαίσιο για τους οργανισμούς να επιδιώξουν την αριστεία σε ότι κάνουν. Είναι μια συλλογή αρχών, τεχνικών, διαδικασιών και βέλτιστων πρακτικών που με την πάροδο του χρόνου έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές.
Wang et al. (2012)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια ευρέως αναγνωρισμένη φιλοσοφία διαχείρισης που εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας εντός των οργανισμών για να παρέχει ανώτερη αξία στους πελάτες και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
Wickramasinghe, V. (2012)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στη διαδικασία σε ολόκληρο τον οργανισμό που απαιτεί αλλαγές όχι μόνο στα συστήματα παραγωγής, αλλά και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στην ανάπτυξη των εργαζομένων και στη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων.
Zehir et al. (2012)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι ολιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας στις επιχειρήσεις με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης όσον αφορά την ποιότητα και την καινοτομία τις τελευταίες δύο δεκαετίες.
Chandra Sekhar Patro (2013)	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η βελτιστοποίηση και η ενοποίηση όλων των λειτουργιών και διαδικασιών μιας επιχείρησης προκειμένου να φροντίζει τους ενθουσιασμένους πελάτες μέσω μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης. Η Ολική Ποιότητα ορίζεται ως ένα σύστημα διαχείρισης εστιασμένο στους ανθρώπους που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο κόστος.

Ivica Batinić (2013)	Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία εταιρικής διαχείρισης που αποδέχεται το αδιαίρετο μεταξύ των αναγκών των πελατών και των επιχειρηματικών στόχων. Αυτή εξασφαλίζει τη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην ηγεσία των επιχειρήσεων και της αγοράς, εισάγοντας διαδικασίες και συστήματα που προωθούν την αριστεία, την πρόληψη λαθών και τη διασφάλιση ότι κάθε πτυχή της επιχείρησης εστιάζει στις ανάγκες των πελατών και τη βελτίωση των επιχειρηματικών στόχων της, χωρίς την αύξηση ή την καταβολή μάταιης προσπάθειας.
Montasser and Al Manhaway (2013)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που εστιάζει στη διαδικασία εργασίας και στους ανθρώπους, με κύριο μέλημα την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Περιλαμβάνει τον σωστό συντονισμό της διαδικασίας εργασίας που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες με στόχο την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών. Δίνει έμφαση στην ολότητα της ποιότητας σε όλες τις πτυχές ενός οργανισμού με στόχο τη μείωση της σπατάλης και της επανεπεξεργασίας, ώστε να μειωθεί το κόστος και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στην παραγωγή προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών.
Sadikoglu and Olcay (2014)	Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης σε επίπεδο εταιρείας για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών/διαδικασιών, εστιάζοντας στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και της απόδοσης της εταιρείας.
Zylfijaj and Pira (2017)	Η ΔΟΠ είναι μια κουλτούρα που διατηρεί η επιχείρηση ή μια εταιρεία που στοχεύει στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Η κάλυψη ή η υπέρβαση των αναγκών του πελάτη είναι η κύρια εστίαση και η κινητήρια δύναμη αυτής της κουλτούρας.
Mohammad et al. (2019)	Η ΔΟΠ σήμερα υιοθετείται από τους οργανισμούς ως πρωτοβουλία για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας, την αδιάκοπη κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών τους, τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των λειτουργιών τους και την καλύτερη διαχείριση της εργασίας των εργαζομένων τους.
Tariq Irmaan Abbas (2020)	Η ΔΟΠ είναι μια σύγχρονη φιλοσοφία διαχείρισης που λαμβάνει τη μορφή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης ή συστήματος διαχείρισης που βασίζεται σε γεγονότα που αντιπροσωπεύουν ριζικά θετικές αλλαγές για τα πάντα μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν τη σκέψη, τη συμπεριφορά, τις αξίες, τις οργανωτικές πεποιθήσεις, τις έννοιες διαχείρισης, το στυλ διαχείρισης, προκειμένου να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν όλα τα συστατικά στοιχεία του οργανισμού για να επιτευχθεί η υψηλότερη ποιότητα στα αποτελέσματα του και με το χαμηλότερο κόστος, προκειμένου να επιτευχθεί ο υψηλότερος βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους καθώς και ξεπερνώντας τους.

Πίνακας 1. Ορισμοί της ΔΟΠ

Οι παραπάνω ορισμοί, αν και διατυπωμένοι με μοναδικό τρόπο από κάθε συγγραφέα, έχουν ως κοινό παράγοντα τα εξής σημεία: τη συνεχή βελτίωση, τη συμμετοχή όλων

ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, την ολιστική δέσμευση του οργανισμού και την εστίαση στον πελάτη.

1.3.1 Οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ

Όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες ενότητες, η ποιότητα δεν αφορά πλέον μόνο τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές, αλλά και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και πολλές φορές ακόμη και την υπέρβαση των προσδοκιών τους.

Σήμερα, οι παγκοσμίως αποδεκτοί στόχοι της ολικής ποιότητας είναι το χαμηλό κόστος, τα υψηλά κέρδη, οι ικανοποιημένοι πελάτες και οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι. Πιο αναλυτικά (Juran και Godfrey, 1998):

- Χαμηλότερο κόστος: η υψηλότερη ποιότητα συνεπάγεται με χαμηλότερο κόστος, καθώς μειώνονται τα λάθη, οι επαναλήψεις ιδίων διαδικασιών και οι εργασίες που δεν έχουν καμία προστιθέμενη αξία.
- Υψηλότερα κέρδη: η βελτιωμένη ποιότητα συνδέεται με περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, διατήρηση της πελατείας και αύξηση των πιστών πελατών. Όλα αυτά μπορούν να οδηγήσουν και σε ανεβασμένες τιμές, καθώς οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Ικανοποιημένοι πελάτες: οι πελάτες που μένουν ικανοποιημένοι από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, τείνουν να αγοράζουν ξανά και ξανά από την ίδια επιχείρηση και να τη διαφημίζουν (mouth-to-mouth advertising).
- Ενδυναμωμένοι υπάλληλοι (empowered employees): ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος ισούται με πολλούς ικανοποιημένους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις πλέον έχουν κατανοήσει τη σημασία της συμβολής των εργαζομένων τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων.

1.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Ο Armstrong (2006) ορίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ή αλλιώς ΔΑΔ, ως μια “στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση της διαχείρισης του πολυτιμότερου περιουσιακού στοιχείου ενός οργανισμού - των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν και οι οποίοι συνεισφέρουν ατομικά και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων του”. Με άλλα λόγια, η

ΔΑΔ αποτελεί μια λειτουργία που έχει σχεδιαστεί από μια επιχείρηση με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων της, για την εξυπηρέτηση των στρατηγικών της στόχων (Johansson, 2009).

Σύμφωνα με τον Patro (2013), η ΔΑΔ είναι ένα σύνολο από χαλαρά σχετιζόμενες ιδέες, έννοιες και τεχνικές που συγκρατούνται από την κοινή υποκείμενη προϋπόθεση ότι, σε κάθε οργανισμό, η μεγιστοποίηση της χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε έναν κόσμο όπου αυτοί που δεν ανταγωνίζονται με επιτυχία απλά δεν επιβιώνουν. Επίσης, ο Patro (2013) υποστήριξε ότι η ΔΑΔ είναι μια θεμελιώδης πτυχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ότι είναι υπεύθυνη για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό και είναι υπεύθυνη να φέρνει ανθρώπους στον οργανισμό, να τους βοηθάει στην εκτέλεση των εργασιών τους, να τους αποζημιώνει για τις προσπάθειές τους και να επιλύει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.

Επιπλέον, σύμφωνα με την Opatha (2009), η ΔΑΔ είναι η αποτελεσματική και αποδοτική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Gamage, 2016). Ο Stone (2005) όρισε τη ΔΑΔ ως η παραγωγική χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και την ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου του (Gamage, 2016). Πιο συγκεκριμένα, η ΔΑΔ ασχολείται με τους παρακάτω τομείς (Armstrong, 2006):

Οργανωτική αποτελεσματικότητα

Η ΔΑΔ στοχεύει στην βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας μέσω ανάπτυξης πολιτικών σε τομείς όπως στη διαχείριση της γνώσης (knowledge management), τη διαχείριση ταλέντων (talent managemen), και γενικότερα πολιτικές που δημιουργούν “ιδανική ατμόσφαιρα εργασίας” για τους εργαζομένους.

Διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να οριστεί ως ο βασικός πόρος μιας επιχείρησης πάνω στον οποίο βασίζεται η επιβίωση και η ανάπτυξή της. Για αυτόν το λόγο, η ΔΑΔ στοχεύει στη διασφάλιση ενός εξειδικευμένου, αφοσιωμένου και καλά παρακινήμένου εργατικού δυναμικού, μέσω της ανάπτυξης πολιτικών πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, δημιουργίας συστήματος αποζημίωσης με βάση την απόδοση, και μέσω της παροχής μέσω

εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων που συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης (Becker et al, 1997).

Διαχείριση της γνώσης

Σύμφωνα με τον Bhatt (2002), η διαχείριση γνώσης είναι μια διαδικασία που διευκολύνει δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γνώση, όπως η δημιουργία, ο μετασχηματισμός και η χρήση της γνώσης (Duran et al., 2014). Η ΔΑΔ έχει στόχο τη διαμόρφωση συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων μέσω οργανωτικών διαδικασιών εκμάθησης (Armstrong, 2006).

Διαχείριση ανταμοιβών

Η ΔΑΔ, μέσω της εισαγωγής πολιτικών και διαδικασιών, εγγυάται την εκτίμηση και την ανταμοιβή των ανθρώπων που δουλεύουν στην επιχείρηση για αυτά που κάνουν και επιτυγχάνουν, όπως επίσης και για τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Ως αποτέλεσμα, ενισχύεται το κίνητρο, η αφοσίωση στην εργασία και η δέσμευση των εργαζομένων σε αυτήν.

Σχέσεις εργαζομένων

Βασικός στόχος της ΔΑΔ είναι η δημιουργία ενός κλίματος εργασίας όπου θα διατηρούνται παραγωγικές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Κάλυψη διαφορετικών αναγκών

Η ΔΑΔ αποβλέπει στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών που ισορροπούν και προσαρμόζονται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές και ομαδικές διαφορές τους στον χώρο εργασίας, τις προσωπικές ανάγκες τους, τον τρόπο εργασίας και τις βλέψεις τους, όπως επίσης και στην παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους.

Γεφύρωση του χάσματος μεταξύ ρητορικής και πραγματικότητας

Κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της φιλοδοξίες. η μετάφραση όμως αυτών στην πράξη πολλές φορές αποδεικνύεται αρκετά περίπλοκη. Η ΔΑΔ, μέσω της υιοθέτησης

καινούργιων και πρωτότυπων πολιτικών και πρακτικών, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην πραγματοποίηση αυτών.

1.5 Επιχειρήσεις φιλοξενίας

Ο κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται με ανακριβή πρότυπα και ποικίλες απαιτήσεις. Οι εποχικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί παράγοντες σε αυτόν τον κλάδο, επομένως συμβάλλουν στην πολυπλοκότητα αυτού του τομέα (Sasser et al, 1978). Ως εκ τούτου, η διαχείριση ποιότητας αποτελεί πρόκληση και είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί η συνέπεια της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο ξενοδοχειακός τομέας είναι ένα ζωτικό μέρος αλλά και η πιο απαιτητική του κλάδου της φιλοξενίας (Baker et al., 2000). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα ξενοδοχεία προσφέρουν περισσότερα από ένα προϊόντα στους επισκέπτες και τους πελάτες τους, όπως καταλύματα και υπηρεσίες εστίασης. Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση της ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιο δύσκολη για τους διευθυντές και το προσωπικό των ξενοδοχείων από ότι σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση φιλοξενίας (Stutts and Wortman, 2006). Σε ένα ξενοδοχειακό επιχειρηματικό περιβάλλον που εξαρτάται ολοένα και περισσότερο από την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών και όπου οι ανάγκες των πελατών και οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι ολοένα και πιο αδιαχώριστοι, κάθε εργαζόμενος, όχι μόνο η διοίκηση, πρέπει να δεσμεύεται να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών (Kivela και Go, 1996). Επίσης, η ξενοδοχειακή βιομηχανία, όντας μια βιομηχανία έντασης εργασίας, η επιτυχία της εξαρτάται σε συντριπτικά μεγάλο βαθμό από τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες του προσωπικού της, την ευρηματικότητα και τη σκληρή δουλειά του, τη δέσμευσή του και τη στάση του (Montasser WY και Manhaway A. 2013).

Οι Zylfijaj και Pira (2017) υποστήριξαν ότι ο τομέας της φιλοξενίας, ως τομέας παροχής υπηρεσιών, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τις δυνατότητές του. Αυτό, σύμφωνα με τους συγγραφείς, αντικατοπτρίζεται και στην κουλτούρα της ΔΟΠ. Επομένως, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στα ξενοδοχεία είναι σε μεγάλο βαθμό γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό του.

1.5.1 Ανθρώπινο δυναμικό και επιχειρήσεις φιλοξενίας

Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας ανταγωνίζονται μεταξύ τους κυρίως στο επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Στα πλαίσια αυτού του ανταγωνισμού,

ένας από τους σημαντικότερους πόρους που διαθέτουν αυτές οι επιχειρήσεις είναι οι εργαζόμενοι που παρέχουν τις υπηρεσίες αυτές (Neha Singh et al., 2007). Για αυτόν το λόγο, στον κλάδο της φιλοξενίας, είναι επιτακτική η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή εμπειρία για τους επισκέπτες και να διατηρηθεί η κερδοφορία του οργανισμού.

1.5.2 Παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Όπως διατύπωσε και ο Çetin, (2013), “η διατήρηση ικανοποιημένων εργαζομένων με κίνητρο είναι πολύ σημαντικό, καθώς η δυσαρέσκεια/ικανοποίηση των πελατών, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μπορεί να επηρεαστούν από το πόσο δυσαρεστημένοι/ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι.” Οι Kingir και Mesci (2010) υποστήριξαν ότι όσον αφορά την παροχή υπηρεσίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το ικανοποιημένο και παρακινημένο προσωπικό πρέπει να είναι η κύρια μέριμνα τους (Çetin, 2013). Συνεπώς, το ικανοποιημένο προσωπικό, κυρίως για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας που τα κέρδη τους βασίζονται κατά κύριο λόγο στις υπηρεσίες που παρέχουν στους πελάτες τους, πρέπει να αποτελεί τον πρωταρχικό τους σκοπό.

Σύμφωνα με Çetin, (2013), οι παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Mhlanga, 2018):

1. Οικονομικά κίνητρα.

Όπως είναι ήδη γνωστό, ο βασικός λόγος ύπαρξης της εργασίας είναι ο οικονομικός τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη. Αν και οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς τους για να μην χάσουν την κύρια πηγή εσόδων τους, από την μεριά των εργοδοτών μπορεί να χρησιμοποιηθούν οικονομικά κίνητρα, όπως η αύξηση του μισθού, τα μπόνους, μια οικονομική ανταμοιβή, για να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους.

2. Ψυχοκοινωνικά κίνητρα.

Αν και οι περισσότεροι εργοδότες θεωρούν ως βασικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων τους το οικονομικό, υπάρχουν και τα εσωτερικά κίνητρα (intrinsic motivation), τα οποία αναφέρονται στην αναγνώριση, το σεβασμό και το αίσθημα της αυτονομίας και της υπερηφάνειας των εργαζομένων για την εργασία τους.

3. Οργανωτικά-διοικητικά εργαλεία παρακίνησης.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων της. Για την αύξηση της παραγωγικότητας, η ίδια η δομή της επιχείρησης μπορεί να προσφέρει τα απαραίτητα κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της. Με άλλα λόγια, μέσω της δημιουργίας σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, της δημιουργίας συστημάτων επιβράβευσης και μέσω της αξιοπιστίας που θα δείχνει η διοίκηση προς το προσωπικό και τις δυνατότητες του, η επιχείρηση μπορεί να ωθήσει τους εργαζομένους της να ταυτιστούν με τους στόχους της και να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους για την επίτευξή τους.

Άλλες θεωρίες όσον αφορά τους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή των Cheng και Brown (1998), σύμφωνα με τους οποίους ο μισθός και η ασφάλεια, τα προγράμματα εκπαίδευσης και οι ευκαιρίες εξέλιξης μπορούν να παροτρύνουν τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τον Salih (2003), αυτά τα κίνητρα η είναι ασφάλεια της εργασίας, ο σεβασμός, ο οικονομικός παράγοντας, η ομαδικότητα και τα μόνους. Ο Ross (2005) υποστήριξε ότι η ασφάλεια της εργασίας, οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους, ο μισθός και ο σεβασμός με βάση την απόδοση είναι τα βασικά κίνητρα και ο Aksu (2005) πρόσθεσε τον παράγοντα της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Οι Wasike και Ndivo πρόσθεσαν τον παράγοντα της ανάληψης ευθυνών από τους εργαζομένους και, τέλος, οι Karatepe and Uludag (2007), υποστήριξαν ότι οι κοινωνικές ευκαιρίες, οι ώρες εργασίας και χρηματική επιβράβευση μπορούν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων (Mhlanga, 2018)

Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, να ερευνήσει ποιά είναι η συμβολή και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σε ένα πλαίσιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Στο πλαίσιο αυτό, μελετήθηκαν, επίσης, οι παράγοντες που οδηγούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην επιτυχία, όπως επίσης και οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Η βιβλιογραφία συλλέχτηκε κυρίως από επιστημονικά περιοδικά σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τη ανθρώπινο στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τη σημασία

της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τη συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και, τέλος, τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Στα ακαδημαϊκά περιοδικά απ όπου συλλέχτηκε η βιβλιογραφία συγκαταλέγονται τα εξής: European Management Journal, “International Journal of Quality & Reliability Management”, “Procedia - Social and Behavioral Sciences”, “African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure”, “International Journal of Hospitality Management”, “The TQM Magazine”, “Total Quality Management”, “Employee Relations”, “Journal of Quality Management”, “International Journal of Operations & Production Management”, “Human Resource Management Review (ELSEVIER)”, “International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences”, “International Journal of Business, Management and Social Sciences”, “International Journal of Contemporary Hospitality Management”, “International Journal of Productivity and Performance Management”, “Tourism and Hospitality Management”, “Sri Lankan Journal of Human Resource Management”, “Tourism & Management Studies”, “Australian Journal of Business and Management Research”, “Global Journal of Human Resource Management”, “International Review of Management and Business Research”, “Journal of Business Research”, “Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)”, “Managing Service Quality”, “Research in Business and Social Science (IJRBS)”, “Strategic Management Journal”, κ.ά. Στις πηγές συμπεριλαμβάνεται και ελάχιστος αριθμός συνεδρίων και βιβλίων. Συνολικά κρατήθηκαν 84 αναφορές, οι οποίες θεωρήθηκαν πιο σχετικές με το θέμα της παρούσας εργασίας, η χρονολογία των οποίων εκτείνεται από το 1984 έως το 2020. Κάθε άρθρο εξετάστηκε με κριτική ανάλυση.

Υπάρχουν πολλοί περιορισμοί στη μεθοδολογία αναζήτησης με τον πιο σημαντικό την περιορισμένη διαθεσιμότητα επιστημονικών άρθρων. Το “Google Scholar” χρησιμοποιείται ως η κύρια πηγή αναζήτησης ποιοτικών ερευνητικών άρθρων. Επίσης, όλα τα εξεταζόμενα άρθρα ενδέχεται να μην έχουν τις λέξεις-κλειδιά που αναφέρονται σε προηγούμενο τμήμα της εργασίας, όπως επίσης και πολλά άρθρα που συμπεριλαμβάνουν τις λέξεις-κλειδιά μπορεί να μη έχουν μελετηθεί. Επιπλέον, πολλά επιστημονικά άρθρα εξετάστηκαν από παραπομπές που συναντήθηκαν σε άλλα άρθρα, επειδή θεωρήθηκε ότι περιείχαν τις απαιτούμενες πληροφορίες για το θέμα της παρούσας εργασίας..

Κεφάλαιο 2. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

2.1 Ανάλυση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (ΚΠΕ) της ΔΟΠ

Σε αυτή την ενότητα, εξετάζονται οι κύριες στρατηγικές και παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) της ΔΟΠ μπορούν να περιγραφούν ως οι βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Thiagarajan και Zairi, 1998). Συγκεκριμένα, η διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ έχει περισσότερες πιθανότητες να αποτύχει αν αυτή δεν περιλαμβάνει τα ΚΠΕ, καθώς, όσο πιο κρίσιμος είναι ένας παράγοντας ποιότητας, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες αποτυχίας εάν αυτός δεν αποτελεί μέρος της ΔΟΠ (Thiagarajan και Zairi, 1998). Σύμφωνα με τους Talib και Rahman (2010), η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ συχνά συνδέεται με τα ΚΠΕ που είναι υπεύθυνα για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Επομένως, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις πρακτικές ΔΟΠ και των ΚΠΕ της, προκειμένου να καθοριστεί το επίπεδο των πόρων και της δέσμευσης που απαιτούνται για την επίτευξη της επιτυχούς εφαρμογής της (Zairi και Youssef, 1995). Στους πίνακες 2, 3 και 4 παρατίθενται συνοπτικά οι ΚΠΕ που υποστηρίχθηκαν από διάφορους συγγραφείς ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχημένη ενσωμάτωση της ΔΟΠ.

Οι Dean και Bowen (1994) υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ διέπεται από τρεις αρχές, την εστίαση στον πελάτη, τη συνεχή βελτίωση και την ομαδική εργασία. Η πρώτη και πιο σημαντική αρχή της εστίασης στον πελάτη αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι η πιο σημαντική απαίτηση για τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία και ότι σε αυτή την ικανοποίηση πρέπει να επικεντρωθεί ολόκληρος ο οργανισμός. Οι πρακτικές που αποτελούν παράδειγμα εστίασης στον πελάτη περιλαμβάνουν την προώθηση της άμεσης επαφής με τους πελάτες, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών και τη διάδοση αυτών των πληροφοριών εντός του οργανισμού. Η δεύτερη αρχή, η συνεχής βελτίωση, σημαίνει δέσμευση για συνεχή εξέταση των τεχνικών και διοικητικών διαδικασιών για αναζήτηση καλύτερων μεθόδων. Οι σχετικές πρακτικές περιλαμβάνουν την ανάλυση διεργασιών και τον επανασχεδιασμό. Με την αρχή της ομαδικής εργασίας, οι συγγραφείς αναφέρονται στη συνεργασία μεταξύ διευθυντών και μη διευθυντών, μεταξύ λειτουργιών και μεταξύ πελατών και προμηθευτών.

Οι Brah et al. (2000) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της επιχειρηματικής απόδοσης στον τομέα των υπηρεσιών της Σιγκαπούρης. Μέσω της μελέτης τους επέλεξαν την ακόλουθη λίστα με έντεκα κρίσιμους παράγοντες της εφαρμογής της ΔΟΠ: η υποστήριξη ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η συμμετοχή εργαζομένων, η εκπαίδευση εργαζομένων, η ενδυνάμωση εργαζομένων, η διαχείριση ποιότητας προμηθευτή, η βελτίωση διαδικασιών, ο σχεδιασμός υπηρεσιών, οι ανταμοιβές βελτίωσης ποιότητας, η συγκριτική αξιολόγηση και καθαριότητα και οργάνωση. Επίσης υποστήριξαν ότι το κλειδί για την επιτυχία της ΔΟΠ βρίσκεται στους πιο άυλους παράγοντες, όπως η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η ενδυνάμωση και η συμμετοχή των εργαζομένων. Επίσης, ορισμένα από τα πιο κρίσιμα εργαλεία και τεχνικές της ΔΟΠ, όπως η εστίαση στον πελάτη και οι ανταμοιβές βελτίωσης της ποιότητας συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της.

Οι Tsang και Antony (2001) ανέλυσαν τις πρακτικές της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο μέσω μιας έρευνας που συμπεριλάμβανε 25 εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Στην εργασία τους επικεντρώθηκαν σε 11 κρίσιμους παράγοντες διαχείρισης ποιότητας, οι οποίοι περιγράφονται ως εξής: η εστίαση στον πελάτη, η συνεχή βελτίωση, η ομαδική εργασία και συμμετοχή, η δέσμευση και αναγνώριση της ανώτατης διοίκησης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, τα συστήματα και οι πολιτικές ποιότητας, η εποπτική ηγεσία, η επικοινωνία εντός της εταιρείας, η συνεργασία προμηθευτών ή η διαχείριση προμηθευτών, η μέτρηση και η ανατροφοδότηση και η πολιτισμική αλλαγή. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εστίαση στον πελάτη είναι ο πιο επιτυχημένος κατευθυντήριο παράγοντας για τα προγράμματα της ΔΟΠ σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας, από την άλλη, είναι η συνεργασία ή η διαχείριση προμηθευτών.

Οι Ugboro και Obeng (2000) εξέτασαν οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ για να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης της ηγεσίας της ανώτατης διοίκησης, της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης των πελατών. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξε ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων και τα βελτιωμένα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία διευκολύνονται από την ηγεσία της ανώτατης διοίκησης και τη δέσμευση στο στόχο της ΔΟΠ που είναι η ικανοποίηση των πελατών, δημιουργώντας ένα οργανωτικό κλίμα που

δίνει έμφαση στη συνολική ποιότητα. Στους οργανισμούς που έχουν ενσωματώσει τις αρχές της ΔΟΠ στις καθημερινές τους λειτουργίες, η ενδυνάμωση των εργαζομένων επιτυγχάνεται με την ενθάρρυνση των εργαζομένων να ανταποκρίνονται σε προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα και δίνοντάς τους πόρους και την εξουσία να το κάνουν. Επίσης, στους εργαζόμενους διατίθενται πόροι για να λάβουν αποφάσεις βελτίωσης της ποιότητας στις εργασίες τους.

	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (Top management commitment)	Εστίαση στον πελάτη (Customer focus)	Συμμετοχή εργαζομένων (Employee involvement)	Εκπαίδευση εργαζομένων (Employee training)	Ενδυνάμωση των εργαζομένων (Employee empowerment)	Διαχείριση ποιότητας προμηθευτή (Supplier quality management)
Dean and Bowen (1994)		•				
Brah et al. (2000)	•	•	•	•	•	•
Ugboro and Obeng (2000)	•		•		•	
Tsang and Antony (2001)	•	•	•	•		•
Lewis et al. (2006)	•	•	•			•
Samat et al. (2006)	•	•	•	•	•	
Talib et al. (2010)	•	•	•	•	•	•
Montasser WY and Manhaway A. (2013)	•	•		•		•
Chandra Sekhar Patro (2013)		•	•			
Campos et al. (2014)	•		•		•	
Gye-Soo Kim (2016)	•	•		•	•	

Πίνακας 2. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ (1)

	Ομαδική εργασία (Team-work)	Βελτίωση διαδικασίας (Process improvement)	Σχεδιασμός υπηρεσιών (Service design)	Επιβραβεύσεις βελτίωσης της ποιότητας (Quality improvement rewards)	Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)	Καθαριότητα και οργάνωση (Cleanliness and organization)	Διαχείριση πληροφοριών και επικοινωνίας (Information and communication management)	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human resource management)
Dean and Bowen (1994)	•							
Brah et al. (2000)		•	•	•	•	•		
Tsang and Antony (2001)	•						•	
Fotis Vouzas (2004)								•
Lewis et al. (2006)		•						
Samat et al. (2006)							•	
Talib et al. (2010)	•	•	•		•		•	•
Montasser WY and Manhaway A. (2013)	•	•			•		•	•
Chandra Sekhar Patro (2013)		•					•	
Campos et al. (2014)	•						•	

Πίνακας 3. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ (2)

Ένα άλλο εύρημα της εμπειρικής μελέτης των Ugboro και Obeng (2000) είναι ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη ΔΟΠ διευκολύνεται μέσω της επικοινωνίας σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα, της διαθεσιμότητας των πληροφοριών για τις απαιτήσεις εργασίας, της βελτιωμένης προώθησης και των ευκαιριών ανάπτυξης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων με τα συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης του οργανισμού, η προσαρμογή του οργανισμού σε μια κουλτούρα συνολικής ποιότητας, τα προγράμματα εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης που διευκολύνουν τη συνεχή βελτίωση και οι διατάξεις για την υγεία και την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον διευκολύνουν επίσης τη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα ΔΟΠ. Ωστόσο, η εννοιολογική αντιμετώπιση του ηγετικού ρόλου και της ενδυνάμωσης της ανώτατης διοίκησης ως ξεχωριστά ζητήματα αποτελεί έναν περιορισμό αυτής της εργασίας.

	Συνεχής βελτίωση (Continuous Improvement)	Προσανατολισμός στη διαδικασία (Process oriented)	Λήψη αποφάσεων με βάση τα γεγονότα (Fact-based decision making)	Μέτρηση/ Πρόληψη (Measuring/ Preventing)	Δέσμευση εργαζομένων (Employee engagement)	Συστημική προσέγγιση στη διαχείριση (System approach to management)	Κουλτούρα ποιότητας (Quality culture)	Συστήματα ποιότητας (Quality systems)
Dean and Bowen (1994)	•							
Tsang and Antony (2001)	•			•			•	•
Fotis Vouzas (2004)							•	
Lewis et al. (2006)	•		•			•		
Samat et al. (2006)	•							
Talib et al. (2010)	•						•	•
Montasser WY and Manhaway A. (2013)							•	
Chandra Sekhar Patro (2013)	•	•	•	•				
Gye-Soo Kim (2016)	•				•			

Πίνακας 4. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ (3)

Οι Antony et al. (2002), στην εργασία τους, εξέτασαν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της εφαρμογής της ΔΟΠ στις βιομηχανίες του Χονγκ Κονγκ. Τα ευρήματά τους οδήγησαν σε 7 κρίσιμους παράγοντες, οι οποίες είναι η κατάρτιση και εκπαίδευση, τα δεδομένα ποιότητας και υποβολή εκθέσεων, η δέσμευση διοίκησης, ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η επικοινωνία για τη βελτίωση της ποιότητας και η συνεχής βελτίωση. Οι συγγραφείς φτάνουν στο συμπέρασμα ότι, η κατάρτιση και η εκπαίδευση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στις βιομηχανίες του Χονγκ Κονγκ.

Οι Lewis et al. (2006) στην εργασία τους πάνω στους κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της διαχείρισης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) όπως αυτή εφαρμόζεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κατέληξαν στα εξής κριτήρια επιτυχίας: εστίαση στον πελάτη, δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, συμμετοχή των εργαζομένων, προσέγγιση

διαδικασίας, συστημική προσέγγιση στη διαχείριση, συνεχής βελτίωση, πραγματική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων (οι αποφάσεις βασίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες) και αμοιβαία επωφελής σχέση με προμηθευτή.

Οι Samat et al. (2006) στην μελέτη τους πάνω στη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης ολικής ποιότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών στη Μαλαισία, κατέληξαν σε επτά κύριες πρακτικές της ΔΟΠ, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η υποστήριξη και δέσμευση της διοίκησης, η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, οι πληροφορίες και η επικοινωνία, η κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων, η εστίαση στον πελάτη και, τέλος, η συνεχής βελτίωση.

Μέσω της βιβλιογραφίας ανασκόπησης πάνω στη ΔΟΠ και την ποιοτική απόδοση, οι Talib et al. (2010) εντόπισαν 17 πρακτικές της ΔΟΠ, οι οποίες συνέβαλαν στην ανάπτυξη ενός ερευνητικού πλαισίου εφαρμογής και αξιολόγησης της ΔΟΠ που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής προσέγγισης για την εφαρμογή στον τομέα των υπηρεσιών της Ινδίας. Στις πρακτικές αυτές συμπεριλαμβάνονται: η δέσμευση ανώτατης διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η εκπαίδευση, η συνεχής βελτίωση και καινοτομία, η διαχείριση προμηθευτών, η συμμετοχή εργαζομένων, οι πληροφορίες και η ανάλυσή τους, η διαχείριση διαδικασιών, τα συστήματα ποιότητας, η συγκριτική αξιολόγηση, η κουλτούρα ποιότητας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ενθάρρυνση εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η επικοινωνία και σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών. Όμως, για την ανάπτυξη του μοντέλου, οι συγγραφείς περιορίστηκαν στον τομέα των υπηρεσιών της Ινδίας.

Τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή της ΔΟΠ ανέφερε και ο Vouzas (2004) στην εργασία του όσον αφορά την επιρροή του ανθρώπινου στοιχείου στις προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Ο συγγραφέας τόνισε συνολικά τρεις τρόπους συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας: η συμμετοχή στο σχεδιασμό, την εισαγωγή και τη συντήρηση διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας, η αλλαγή των παραδοσιακών πρακτικών προσωπικού προκειμένου να υποστηριχθεί μια κουλτούρα συνολικής ποιότητας και η καθιέρωση ενός ποιοτικού προσανατολισμού μέσα στην ίδια τη λειτουργία του οργανισμού. Επίσης, υποστήριξε ότι στα πλαίσια της ΔΟΠ, οι άνθρωποι θα πρέπει να θεωρούνται ως περιουσιακά στοιχεία και όχι ως πρόσθετο κόστος. Τα ευρήματα της

μελέτης ήταν ότι η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στους βιομηχανικούς οργανισμούς της Ελλάδας έχει παραληφθεί και ότι ο ρόλος των επαγγελματιών του ΔΟΠ στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας έχει παραβλεφθεί.

Οι WY Montasser και A. Manhaway (2013) στην εργασία τους έλεγξαν την εγκυρότητα του θεωρητικού μοντέλου για τους κρίσιμους παράγοντες της ΔΟΠ στον κλάδο της φιλοξενίας και τον αντίκτυπό τους στην αφοσίωση των πελατών. Στο μοντέλο τους περιέλαβαν τον παράγοντα της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της εστίασης στον πελάτη, της διαχείριση σχέσεων προμηθευτών, της διαχείριση διαδικασιών, της κατάρτισης και εκπαίδευσης, της ομαδικής εργασίας, της οργανωτικής κουλτούρας, της συγκριτικής αξιολόγησης και της επικοινωνίας. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις ξενοδοχείων 5 αστέρων στην Αίγυπτο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο χαμηλός βαθμός υλοποίησης των 10 επιλεγμένων κριτηρίων ποιότητας της ΔΟΠ προκαλεί χαμηλό επίπεδο αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών, το οποίο σε αντάλλαγμα οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα τόσο στην ικανοποίηση όσο και στην αφοσίωση των πελατών.

Η Chandra Sekhar Patro (2013) πρόσθεσε στους κρίσιμους παράγοντες της ΔΟΠ τη συνεχή βελτίωση, καθώς, η συμμόρφωση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών συνεπάγεται συνεχείς βελτιώσεις προϊόντων και διαδικασιών όπως επίσης και συνεχής βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο βοηθά τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη για την ανάπτυξη και την αλλαγή στον οργανισμό και τον προσανατολισμό στη διαδικασία. Καθώς μια από τις θεμελιώδεις έννοιες της ΔΟΠ είναι η εστίαση στη σκέψη διαδικασίας, τη λήψη αποφάσεων με βάση τα γεγονότα, απαιτεί από έναν οργανισμό να συλλέγει και να αναλύει συνεχώς δεδομένα προκειμένου να βελτιώσει την ακρίβεια λήψης αποφάσεων, να επιτύχει συναίνεση και να επιτρέψει την πρόβλεψη με βάση τα προηγούμενα δεδομένα ή γεγονότα, την οργανωτική προσέγγιση, μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη δέσμευση στην ποιότητα, το σχεδιασμό δια-λειτουργικών ομάδων εργασίας, αλλαγή του ρόλου του προσωπικού σε ρόλο προσανατολισμένο στον πελάτη, ομαδική εργασία και εκτεταμένη συνεργασία με προμηθευτές για συνεχείς βελτιώσεις ποιότητας. Τέλος, προσθέτει τον όρο της μέτρησης και πρόληψης, ο οποίος αφορά τη μέτρηση ή τη παρακολούθηση του κόστους της ποσότητας και της ικανοποίησης των πελατών.

Oi Campos et al. (2014), στην έρευνα τους δοκίμασαν ένα μοντέλο που ενσωματώνει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μια κουλτούρα συνολικής ποιότητας σε οργανισμούς δύο υποτομέων της τουριστικής βιομηχανίας. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η ηγεσία είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για μια κουλτούρα συνολικής ποιότητας, ιδιαίτερα εάν η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται άμεσα στην ποιότητα, συμπεριφέρεται ξεκάθαρα και οδηγεί και παρακινεί την πολιτισμική αλλαγή. Η διάδοση των αξιών και παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους είναι σημαντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας ΔΟΠ. Επίσης, οι Campos et al. (2014) επιβεβαιώνουν ότι η ηγεσία και η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ, ενισχύοντας έτσι την αρχή ότι όλοι στον οργανισμό είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα.

Ο Gye-Soo Kim (2016), με στόχο να βρουν τη σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της ικανοποίησης των πελατών, ερεύνησαν την επιρροή της ΔΟΠ, της δέσμευσης των εργαζομένων, της συνεχής βελτίωσης και της ικανοποίησης των πελατών σε οργανισμούς της Κορέας. Η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται από τον συγγραφέα ως μια πηγή της ανταγωνιστικότητας και αναφέρεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία και τις δραστηριότητες βελτίωσης. Μέσω αυτής, το ηθικό των εργαζομένων αυξάνεται και ενισχύεται η δημιουργικότητα και η καινοτομία τους. Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται τόσο σε σταδιακή όσο και σε "επαναστατική" βελτίωση και έχει ως αποτέλεσμα περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες με μεγαλύτερη αφοσίωση και αυξημένες πωλήσεις. Η συνεχής βελτίωση πρέπει να αποτελεί μέρος της διαχείρισης όλου του συστήματος και της διαδικασίας (Gye-Soo Kim, 2016).

Σύμφωνα με τα ευρήματά της εργασίας του Kim (2016), η ποιότητα βασίζεται στην ισχυρή ηγεσία και η δέσμευση των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση είναι παράγοντες διαμεσολάβησης για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Για να επιτευχθεί όμως αυτή, είναι απαραίτητη η ενίσχυση των εργαζομένων από τη διοίκηση με μέσα όπως η διευκόλυνση της εκπαίδευσης των εργαζομένων, η ενδυνάμωση, η αποζημίωση κ.λπ. Για να ανταποκριθούν οι τελευταίοι στην αποστολή του οργανισμού και να επιτύχουν το όραμά του, οι ανώτεροι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση και την ικανοποίηση, εμπλέκοντας το αντίστοιχο εργατικό δυναμικό τους.

2.1.1 Συμπεράσματα

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, βρέθηκαν 13 κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της ΔΟΠ. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στην παρακάτω λίστα, με βάση τη συχνότητα αναφοράς τους από τους ποιοτικούς ερευνητές:

1. Δέσμευση ανώτατης διοίκησης
2. Εστίαση στον πελάτη
3. Συμμετοχή εργαζομένων
4. Συνεχής βελτίωση
5. Εκπαίδευση εργαζομένων
6. Ενδυνάμωση εργαζομένων
7. Διαχείριση πληροφοριών και επικοινωνίας
8. Ομαδική εργασία
9. Βελτίωση διαδικασίας
10. Διαχείριση ποιότητας προμηθευτή
11. Κουλτούρα ποιότητας
12. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
13. Συγκριτική αξιολόγηση

2.2 “Μαλακά” και “Σκληρά” στοιχεία της ΔΟΠ

Ο Daniel Jimenez-Jimenez και Micaela Martínez-Costa (2009), στην εργασία τους με σκοπό την εξέταση της διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) ως βασικό στοιχείο στην εφαρμογή της διαχείρισης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), αναφέρουν ότι τα στοιχεία της ΔΟΠ που προσδιορίζονται ως καθοριστικοί παράγοντες της απόδοσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε “μαλακά” στοιχεία (soft elements) της ΔΟΠ και “σκληρά” στοιχεία (hard elements) της ΔΟΠ. Η διάκριση αυτή επίσης είναι στοιχείο μελέτης για τους Fotopoulos και Psomas (2009), Lewis et al. (2006), Alfalla-Luque et al. (2012) και Powell (1995).

Ο Powell (1995) συγκεκριμένα περιγράφει τα μαλακά ζητήματα της ΔΟΠ ως άυλα, καθώς σχετίζονται με τους παράγοντες συμπεριφοράς. Ο Guimaraes (1996) υποστήριξε ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό μέρος της «μαλακής» διάστασης της ΔΟΠ και ότι η αποτυχία της εφαρμογή της οφείλεται συχνά στη κακή διαχείριση της λειτουργίας

του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Powell (1995) βρήκε στοιχεία ότι η επίδραση των συμπεριφοριστικών πόρων (όπως η ανοιχτή κουλτούρα, κουλτούρα ενδυνάμωσης και δέσμευσης) για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι πιο σημαντική από την επίδραση άλλων εργαλείων ή τεχνικών στοιχείων.

Οι Brah et al. (2000) διατύπωσαν ότι το κλειδί για την επιτυχία της ΔΟΠ βρίσκεται στους πιο άυλους παράγοντες της, όπως η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η ενδυνάμωση και η συμμετοχή των εργαζομένων.

Οι Fotopoulos και Psomas (2009) στην εργασία τους διερευνούν τις σχέσεις μεταξύ των “μαλακών” και “σκληρών” στοιχείων της ΔΟΠ και της επίδρασής τους στις ελληνικές εταιρείες. Στα “απαλά” στοιχεία της ΔΟΠ συγκαταλέγουν την ηγεσία, τον προγραμματισμό στρατηγικής ποιότητα, τη διαχείριση και συμμετοχή εργαζομένων, τη διαχείριση προμηθευτών, την εστίαση στον πελάτη, τη διαχείριση διαδικασιών, τη συνεχή βελτίωση, την πληροφόρηση και ανάλυση και, τέλος, τη γνώση και την εκπαίδευση. Στα “σκληρά” στοιχεία τοποθετούν τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης της ποιότητας, όπως διαγράμματα ροής, διάγραμμα σχέσεων, διάγραμμα διασποράς, γραφήματα ελέγχου, ανάλυση Pareto, ανάπτυξη συναρτήσεων ποιότητας, σχεδιασμός πειραμάτων και ούτω καθεξής. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους απέδειξαν ότι η βελτίωση της ποιότητας και η εδραίωση της θέσης της εταιρείας στην αγορά επηρεάζονται κυρίως από την υιοθέτηση των “μαλακών” στοιχείων της ΔΟΠ και δευτερευόντως των “σκληρών” στοιχείων της.

Τα ευρήματα της εμπειρικής μελέτης του Thomas C. Powell (1995) υποδηλώνουν ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά που σχετίζονται γενικά με τη ΔΟΠ, όπως η ποιοτική εκπαίδευση, η βελτίωση της διαδικασίας και η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking), δεν είναι αυτά που παράγουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, αλλά ότι τα “μαλακά” στοιχεία, όπως η ανοιχτή κουλτούρα, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η δέσμευση τους - είναι αυτά που μπορούν να παράγουν πλεονέκτημα. Ο συγγραφέας συμπεραίνει ότι αυτοί “σιωπηροί” (“tacit”) πόροι, και όχι τα εργαλεία και οι τεχνικές της ΔΟΠ, οδηγούν την επιτυχία της ολικής ποιότητας και ότι οι οργανισμοί που τους αποκτούν μπορούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές με ή χωρίς τη συνοδευτική ιδεολογία της ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τους Lewis et al. (2006), οι “μαλακοί” παράγοντες της ΔΟΠ, όπως η ηγεσία, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, οι σχέσεις των προμηθευτών και η εστίαση στον πελάτη

είναι μακροπρόθεσμα ζητήματα και δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν ή να απενεργοποιηθούν, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι “σκληροί” παράγοντες είναι εργαλεία και συστήματα που παρέχουν υποστήριξη στην εφαρμογή των “μαλακών” παραγόντων.

Ο Wilkinson (1992) υποστήριξε ότι η “σκληρή” πλευρά της ΔΟΠ περιλαμβάνει μια σειρά τεχνικών παραγωγής, συμπεριλαμβανομένου του στατιστικού ελέγχου διεργασιών, της ανάπτυξης συναρτήσεων ποιότητας, των αλλαγών στη διάταξη, των διαδικασιών σχεδιασμού και των διαδικασιών του οργανισμού και του ελέγχου αποθέματος. Η “μαλακή” πλευρά, από την άλλη, μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή εσωτερικού μάρκετινγκ ή επικοινωνίας των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι , αν και τα τεχνικοί παράγοντες είναι σημαντικοί για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, το ανθρώπινο στοιχείο είναι αυτό που την καθοδηγεί.

Κεφάλαιο 3. Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

3.1 Ανάλυση πρακτικών της ΔΑΔ

Για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η υποστήριξη τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων της (Patro, 2013). Σύμφωνα με τον Partlow (1996), το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα απαραίτητο υποκείμενο της ΔΟΠ και κατέχει σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες μιας εταιρείας να υιοθετήσει τις αρχές της ΔΟΠ. Στους πίνακες 5, 6 και 7 συνοψίζονται οι πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος της ΔΟΠ, όπως έχει υποστηριχθεί από διάφορους ερευνητές.

	Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού (Recruitment and selection)	Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Training and development)	Συμμετοχή εργαζομένων (employee involvement)	Ενδυνάμωση εργαζομένων (Employee empowerment)	Δέσμευση εργαζομένων (Employee Engagement)	Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων (Participation in decision-making)	Ομαδική εργασία (Teamwork)	Ικανοποίηση εργαζομένων (employee satisfaction)
David E. Bowen, Edward E. Lawler III (1992)	•	•	•					
Dean and Bowen (1994)	•	•	•					•
Snape et al. (1995)	•	•					•	
Palo and Padhi (2005)		•	•				•	
Daniel Jimenez-Jimenez and Micaela Martínez-Costa (2009)	•	•		•			•	
Alfalla-Luque et al. (2012)	•	•						
Patro Sekhar Chandra (2013)	•	•	•					
Sadikoglu και Olcay (2014)		•						
Niyom Suwandej (2015)		•					•	
Hamed J.H. Usrof, Rania Mohamed Elmorsey (2016)	•	•		•			•	
A. Anton Arulrajah (2017)	•	•	•	•	•	•	•	
Tawalbeh και Jaradat (2020)	•	•						

Πίνακας 5. Πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ (1)

Στην εργασία τους, οι Bowen και Lawler III (1992) περιγράφουν πώς μπορούν να αλλάξουν οι διαδικασίες της επιλογής, εκπαίδευσης, των συστημάτων ανταμοιβής και ούτω καθεξής, ώστε να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, καθώς η διαδικασία της επιλογής προσωπικού μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα, οι οργανισμοί πρέπει να δεσμεύουν περισσότερους πόρους στην ίδια τη διαδικασία επιλογής και να δομούν τη διαδικασία διαφορετικά. Για παράδειγμα, λόγω της έμφασης της ΔΟΠ στην ομαδικότητα, πρέπει να δοθεί έμφαση στον εντοπισμό

των εργαζομένων που μπορούν να λειτουργήσουν καλά σε ομάδες. Όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, αυτή αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο όλων των προγραμμάτων διαχείρισης ολικής ποιότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, η εκπαίδευση δεν αφορά μόνο την απλή διδασκαλία του εργαζομένου πώς να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία του. Η εκπαίδευση επεκτείνεται σε τεχνολογίες επίλυσης προβλημάτων, ανάλυση προβλημάτων, στατιστικό έλεγχο διαδικασιών και μέτρηση ποιότητας. Οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των επιπέδων ανταμοιβής, για την επικύρωση δοκιμών, για την ενίσχυση της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, για τη βελτίωση της επικοινωνίας και για τη διευκόλυνση της κατανόησης των εργασιακών καθηκόντων από όλους τους εργαζομένους. Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης μπορεί να επικεντρωθεί έντονα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για καλή απόδοση με έμφαση στην ποιότητα. Επίσης, η έμφαση στη διαχείριση ολικής ποιότητας δίνεται στη συλλογική ευθύνη για τα αποτελέσματα, την επίλυση προβλημάτων και τη συμμετοχή ατόμων σε χαμηλότερα επίπεδα στη διαδικασία ποιότητας. Αυτό υποδηλώνει έντονα ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι πολύ πιο ισότιμοι στις πρακτικές διαχείρισης προσωπικού και ανθρώπινων πόρων. Στη διαδικασία της αμοιβής βάσει δεξιοτήτων, τα άτομα αμείβονται για αυτό που μπορούν να κάνουν και ανταμείβονται για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Η αμοιβή βάσει δεξιοτήτων θα ανταμείψει τη συλλογική απόδοση σε ολόκληρο τον οργανισμό και θα δημιουργήσει έναν οικονομικό λόγο για τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στην επιχείρηση και να βελτιώσουν την απόδοση. Τέλος, οι Bowen και Lawler III (1992) αναφέρονται στη σημασία της επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Υποστηρίζουν ότι, τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι δομημένα έτσι ώστε να ενθαρρύνουν την ανοιχτή ροή πληροφοριών ποιότητας και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες μέσω των οποίων καταφέρνει να δημιουργήσει μια κουλτούρα ποιότητας, να βελτιώσει την επικοινωνία και τη συμμετοχή όλων των ατόμων στην επιχείρηση.

	Επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών (Communication and information sharing)	Διαχείριση ανταμοιβής (Reward management)	Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Performance appraisal)	Αποζημίωση εργαζομένων (Compensation)	Επαγγελματική ανάπτυξη (Career development)	Ομάδα Υποστήριξης Επόπτη (Supervisor Support Team)	Επίλυση προβλημάτων μικρής ομάδας (Small Group Problem Solving)	Υπάλληλοι πολλαπλών λειτουργιών (Multifunction Employees)
David E. Bowen, Edward E. Lawler III (1992)	•		•	•	•			
Dean and Bowen (1994)			•					
Snape et al. (1995)		•	•					
Palo and Padhi (2005)	•							
Jimenez-Jimenez Daniel and Martínez-Costa Micaela (2009)			•	•				
Alfalla-Luque et al. (2012)		•				•	•	•
Patro Sekhar Chandra (2013)	•	•	•					
Niyom Suwandej (2015)	•							
Hamed J.H. Usrof, Rania Mohamed Elmorsey (2016)			•	•				
A. Anton Arulrajah (2017)	•	•						
Tawalbeh και Jaradat (2020)		•	•	•				

Πίνακας 6. Πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ (2)

Οι Snape et al. (1995) υποστήριξαν ότι εκτός από τις αλλαγές στο στυλ διαχείρισης και την οργάνωση της εργασίας, οι πολιτικές και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση της εφαρμογής της ΔΟΠ. Σε αυτές συγκαταλέγονται η πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς για την εισαγωγή τους σε μια κουλτούρα ποιότητας, η αξιολόγηση, οι ανταμοιβές και η ανάπτυξη των εργαζομένων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, οι οποίες έχουν αναγνωριστεί ως απαραίτητες για την εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση στις αρχές της συνεχούς βελτίωσης, στις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και στον έλεγχο της στατιστικής διαδικασίας. Επίσης, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι ένα βασικό στοιχείο στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση και η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω του συστήματος ανταμοιβών. Όσον αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, για να καταστεί δυνατή η ενθάρρυνση της ευελιξίας, της ομαδικής εργασίας και της διεύρυνσης των δεξιοτήτων μεταξύ του εργατικού δυναμικού, πρέπει οι ρόλοι να είναι πιο ευέλικτοι αποφεύγοντας την υπερβολικά περιοριστική οριοθέτηση των θέσεων εργασίας

Η ΔΟΠ απαιτεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εάν πρόκειται να εφαρμοστεί με επιτυχία (Snape et al., 1995). Με άλλα λόγια,, ένας οργανισμός πρέπει να ευθυγραμμίσει τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού του με τους ποιοτικούς του στόχους (Palo και Padhi, 2005) για την επίτευξη της αποτελεσματικής εφαρμογής της ΔΟΠ. Οι Daniel Jimenez-Jimenez και Micaela Martínez-Costa (2009), μέσω της βιβλιογραφικής τους ανασκόπησης αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε πρακτική της ΔΑΔ θα πρέπει να ταιριάζει με ένα σύστημα ΔΟΠ. Από αυτήν την εμπειρική μελέτη οι συγγραφείς έφτασαν στο συμπέρασμα ότι η επιλογή ενός προγράμματος ΔΟΠ θα πρέπει να συνοδεύεται από τη χρήση ενός συνόλου πρακτικών της ΔΑΔ που ευνοούν την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την ομαδική εργασία, την εκπαίδευση και ανάπτυξη και πρακτικές πρόσληψης, αξιολόγησης και αμοιβών που συνδέουν τους εργαζόμενους με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Επιπλέον, οι προσπάθειες βελτίωσης της ΔΟΠ μπορούν να επιφέρουν μια αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος στο οποίο η συμμετοχή, η εμπιστοσύνη, η ευθύνη για την επίτευξη του στόχου και η συμμετοχή των εργαζομένων είναι μέρος της (Daniel Jimenez-Jimenez και Micaela Martínez-Costa, 2009).

Οι Alfalla-Luque et al. (2012), μέσω της εμπειρικής τους μελέτης, υποστήριξαν ότι οι βέλτιστες πρακτικές της ΔΑΔ συμπεριλαμβάνουν τη διαδικασία της πρόσληψης και επιλογής με στόχο την ανίχνευση συγκεκριμένων κριτηρίων στην επιλογή εργαζομένων, όπως την επιθυμία για εργασία σε ομάδα, τις ικανότητες για επίλυση προβλημάτων, την ικανότητα παροχής ιδεών για τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής, τις εργασιακές αξίες και πόσο καλά θα ταιριάζουν οι υποψήφιοι υπάλληλοι με την κουλτούρα του οργανισμού, τη δημιουργία ομάδων υποστήριξης επόπτη, δηλαδή ομάδων συνάντησης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συζητήσουν πράγματα μαζί με σοβαρότητα, να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εργαστούν ως ομάδα και να ανταλλάξουν απόψεις και ιδέες, η επίλυση προβλημάτων μικρής ομάδας που αναφέρεται στο σχηματισμό ομάδων που αποτελούνται από εργαζομένους που προσπαθούν να λύσουν προβλήματα που αφορούν τη δική τους περιοχή, η εκπαίδευση σχετικά με εργασίες, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας σε τακτική βάση, υπάλληλοι πολλαπλών λειτουργιών όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση για την εκτέλεση πολλαπλών εργασιών, ώστε να μπορούν να καλύψουν άλλες, εάν είναι απαραίτητο και, τέλος, ο συντονισμός παραγωγής ανταμοιβών όπου η ΔΑΔ δημιουργεί ένα σύστημα κινήτρων που είναι συνεπές με τους στόχους του οργανισμού και ανταμείβει άτομα που επιδιώκουν και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του δίκαια. Η έρευνα αποκαλύπτει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΔ και των πρακτικών ΔΟΠ. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, πρόκειται για προγράμματα αλληλοϋποστήριξης των οποίων η κοινή εφαρμογή ενισχύει τον αντίκτυπό τους στα μέτρα απόδοσης. Οι πρακτικές που ευνοούν την εκπαίδευση, την αυτονομία και τη λήψη ομαδικών αποφάσεων βοηθούν τους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες και να ταυτιστούν και να ασχοληθούν συναισθηματικά με την εργασία που κάνουν στον οργανισμό. Η ουσία όλων αυτών είναι ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται δεμένοι με τους οργανισμούς τους εργάζονται σκληρότερα και αυτό επηρεάζει θετικά την απόδοση της εταιρείας.

	Δέσμευση ηγεσίας και ανώτατης διοίκησης (Top management commitment)	Ανάπτυξη Ατόμων Ολικής Ποιότητας (Development of Total Quality People)	Διατήρηση των σχέσεων των εργαζομένων (Maintain employee relations)	Διαπιστευμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Accredited quality management system)	Μέτρηση των επιθυμιών και της ικανοποίησης των πελατών (Measuring customer wants and satisfaction)	Τεχνικές ελέγχου (Quality control techniques)	Παρακίνηση εργαζομένων (employee motivation)	Σχεδιασμός θέσεων εργασίας (Job design)
Snape et al. (1995)							•	•
Patro Sekhar Chandra (2013)	•	•	•	•	•	•		

Πίνακας 7. Πρακτικές της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ (3)

Σύμφωνα με τη Chandra Sekhar Patro (2013), για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό χρειάζεται υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και όλα τα μέλη του προσωπικού. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να συνειδητοποιήσει εξ αρχής το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι η ΔΟΠ είναι μια μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική (Patro, 2013). Στις πρακτικές της ΔΑΔ, η συγγραφέας προσθέτει την ανάπτυξη ατόμων ολικής ποιότητας, δηλαδή ανθρώπων με θετική στάση, οι αξίες των οποίων έρχονται σε συμφωνία με την οργανωτική αποστολή και αλλαγή νοοτροπίας, ώστε τα θεμέλια της ΔΟΠ να γίνουν πολύ ισχυρά, τη διατήρηση των σχέσεων των εργαζομένων που αναφέρεται σε μια διοίκηση που δεν κάνει διακρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων, όπως επίσης στη σχέση εργοδότη-εργαζομένου που συμβάλλει σε ικανοποιητική παραγωγικότητα, κίνητρα και ηθικό. Επίσης, προσθέτει το κριτήριο του διαπιστευμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας, καθώς ένα τεκμηριωμένο σύστημα ποιότητας, όπως για παράδειγμα τα πιστοποιημένα πρότυπα ISO, ως μέρος μιας στρατηγικής ΔΟΠ, μπορεί να συμβάλει στη διαχείριση των διαδικασιών του οργανισμού με συνεπή τρόπο. Τέλος, προσθέτει την έννοια της μέτρησης των επιθυμιών και της ικανοποίησης των πελατών, καθώς ο κύριος στόχος του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι η διατήρηση του πελάτη και αυτό είναι δυνατό όταν ικανοποιούνται οι επιθυμίες του πελάτη, και τις τεχνικές ποιοτικού ελέγχου, το οποίο αναφέρεται στα διάφορα εργαλεία και τεχνικές στατιστικού ποιοτικού ελέγχου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ΔΑΔ για την επίτευξη διαχείρισης ποιότητας στον οργανισμό. Η Patro (2013), μέσα από την εργασία της, υποστηρίζει ότι κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού

πρέπει να ενεργεί ως δημοκρατικός ηγέτης και ότι θα πρέπει να προσπαθήσει να επιτύχει την ποιότητα με βάση τις προσδοκίες των πελατών και ταυτόχρονα το ενδιαφέρον των εργαζομένων.

Οι Usrof και Elmorsey (2016) μέσω της εργασίας τους παρουσιάζουν τη βασική αντίληψη τους σχετικά με τη σχέση που προκύπτει μεταξύ της ΔΑΔ και της ΔΟΠ και την επιρροή της στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Η σχέση αυτή βασίζεται στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, της ομαδικής εργασίας και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, της αξιολόγησης της απόδοσης και της αποζημίωσης. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι το πρώτο και σημαντικό βήμα για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, καθώς μόλις επιλεγούν οι υποψήφιοι, ο οργανισμός, πάντα μέσω αυτών, μπορεί να μετατρέψει το όραμα και την αποστολή του σε πραγματικότητα. Μέσω των ομάδων γίνονται ανταλλαγές ιδεών, απόψεων και γνώσεων, τόσο εντός του ίδιου τμήματος όσο και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων προϋποθέτει την αναγνώριση της δουλειάς τους και της σημασίας της, καθώς αυτή ωθεί τους εργαζομένους να είναι πιο πιστοί στην ομάδα. Η σημασία της δίκαιης αμοιβής προς τους εργαζομένους μπορεί επίσης να παρατηρηθεί από τη σχέση της με μια σειρά από σημαντικά αποτελέσματα εργασίας και ζωής, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των εργαζομένων, των προθέσεων αλλαγής εργασίας, του εργασιακού στρες, της ψυχολογικής και σωματικής υγείας και της ικανοποίησης από τη ζωή. Αναμφίβολα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διοικούνται σωστά και να παρακινούνται προσφέροντας την καλύτερη αμοιβή και αποζημίωση σύμφωνα με τα επιχειρηματικά κριτήρια. Θα εξυπηρετήσει επίσης την ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων. Οι Kabir και Parvin (2011) υποστήριξαν όταν αν οι εργαζόμενοι παρακινηθούν, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους θα μεταφραστεί σε βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών και ολοκλήρωση εργασιών, κάτι που θα ωφελήσει τον οργανισμό μέσω της κερδοφορίας, του μεριδίου αγοράς, της ποιότητας και της συνολικής ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με τους Mrofu και Hlatywayo (2015), οι οργανισμοί που εφαρμόζουν πραγματικά τις αρχές της ΔΟΠ, επενδύουν πλήρως στην εκπαίδευση εργαζομένων σε διαφορετικά επίπεδα, προκειμένου να είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί, οδηγώντας έτσι σε βελτιωμένη παροχή οργανωτικών υπηρεσιών. Η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρεται στις μεθόδους και τις διαδικασίες που βασίζονται στην αμφίδρομη επικοινωνία

μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Οι Van Dijk και Schodl (2015) διατύπωσαν ότι η αξιολόγηση περιλαμβάνει τα βήματα της παρατήρησης και της αξιολόγησης του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων και της ιδανικής παροχής ανατροφοδότησης σε αυτούς. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για αναπτυξιακούς όσο και για διοικητικούς σκοπούς στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

Ο A. Anton Arulrajah (2017) μέσω της βιβλιογραφικής του ανασκόπησης πάνω στο θέμα της διαχείρισης τη παραγωγικότητας και της ποιότητας μέσω της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, εντόπισε ότι οι παρακάτω πρακτικές της ΔΑΔ προωθούν την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε έναν οργανισμό: η πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού, πρακτική που οδηγεί στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού, πιστό στους στόχους του οργανισμού, η εκπαίδευση που έχει ως στόχο την ανάπτυξη εργαζομένων με ευελιξία στην επίλυση προβλημάτων, η συμμετοχή και ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η θέση εργασίας τους αναγνωρίζεται και έχει αξία δεσμεύονται περισσότερο με τον οργανισμό, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους, της δέσμευσής τους, αύξηση του κινήτρου και της ικανοποίησής τους, η ανταμοιβή, η ομαδική εργασία και η αποτελεσματική επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών. Όλες οι παραπάνω πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, το οποίο συνεπάγεται την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω έννοιες είναι εφικτή η διασφάλιση της ποιότητας μέσα στον οργανισμό και η διαμόρφωση μιας κουλτούρας ποιότητας

Ο Niyom Suwandej (2015) με τη μελέτη του πάνω στις πρακτικές που επηρεάζουν τη ΔΟΠ έφτασε στο συμπέρασμα ότι οι εκπαιδεύσεις που παρέχονται για το προσωπικό είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του όσον αφορά την εκμάθηση των καθηκόντων του και την πίστη στον οργανισμό του, ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για τις καθημερινές εργασίες, όπως επίσης και η ομαδική εργασία, η σημασία της οποίας έγκειται στην προώθηση της επιτυχίας του οργανισμού μέσω της συναισθηματικής δέσμευσης και συμμετοχής των μελών της ομάδας. Οι Palo και Padhi (2005) στο άρθρο τους πάνω στην επίδραση της ΔΑΔ στην ενσωμάτωση της ΔΟΠ στην Ινδία, επίσης υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση και η επικοινωνία των εργαζομένων σε συνδυασμό με την

ομαδική εργασία μπορούν να συνεισφέρουν στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Τόνισαν επίσης τη σημασία της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στις προσπάθειες βελτίωσης της συνολικής ποιότητας του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη πρόσφατα από τους Tawalbeh και Jaradat (2020) στην Ιορδανία σε οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, έδειξαν ότι σχεδόν όλα τα στοιχεία της ΔΑΔ (πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση απόδοσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αποζημίωση και ανταμοιβή) είναι σημαντικά για τις πρακτικές της ΔΟΠ, με την εκπαίδευση και ανάπτυξη να έχουν την ισχυρότερη επίδραση, ακολουθούμενη από την πρόσληψη και την επιλογή, μετά την αξιολόγηση της απόδοσης και τέλος την αποζημίωση και την ανταμοιβή. Τη σημασία της εκπαίδευσης τόνισαν επίσης και οι Sadikoglu και Olcay (2014), μέσω της έρευνάς τους στην Τουρκία, υποστηρίζοντας ότι οι εταιρείες που έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ πρέπει να παρέχουν την απαραίτητη εκπαίδευση σε όλους τους υπαλλήλους τους για να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η αποτελεσματική εκπαίδευση στη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας σε συνδυασμό με την αποτελεσματική γνώση και η ικανότητα μάθησης των εργαζομένων θα παρέχουν βιωσιμότητα της διαχείρισης ποιότητας στην επιχείρηση. Επιπλέον υποστήριξαν ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση θα βελτιώσει την πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση, όπως επίσης και τα κίνητρα και την απόδοση τους στην εργασία τους.

3.2 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, υπάρχουν 9 πρακτικές της ΔΑΔ που συμβάλλουν στην επιτυχία της ΔΟΠ.. Οι πρακτικές αυτές είναι οι εξής (με βάση τη συχνότητα αναφοράς τους από τους ποιοτικούς ερευνητές):

1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων
2. Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού
3. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
4. Ομαδική εργασία
5. Συμμετοχή εργαζομένων
6. Διαχείριση ανταμοιβών

7. Επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών
8. Αποζημίωση εργαζομένων
9. Ενδυνάμωση εργαζομένων

Κεφάλαιο 4: Η συμβολή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας, στα πλαίσια της ΔΟΠ

4.1 Πρακτικές της ΔΑΔ στις επιχειρήσεις φιλοξενίας στα πλαίσια της ΔΟΠ

Έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες και έχουν γραφτεί διάφορα άρθρα αναφορικά με τη σημασία του ανθρώπινου πόρου στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Ιδιαίτερο βάρος έχει δοθεί στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και κυρίως στα ξενοδοχεία, καθώς η επιτυχία τους βασίζεται στην ικανοποίηση των πελατών τους από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Όπως υποστήριξαν οι Shamali και Samarakan (2010), είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες καθοδηγούνται από την ικανοποίηση των πελατών και ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό τους αποτελεί το βασικό συστατικό της παροχής υπηρεσιών.

Ακολουθούν οι βασικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με τον τομέα της φιλοξενίας στα πλαίσια της ΔΟΠ από τη μεριά της ΔΑΔ (Πίνακες 8 και 9) και παρακάτω αναλύονται περαιτέρω.

Ο Charles G.Partlow (1996), για να προσδιορίσει ποιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο σημαντικές για την ΔΟΠ, εξέτασε τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού οκτώ ξενοδοχείων που ανήκουν στην Επιτροπή Ποιότητας της “AH&MA, των ΗΠΑ. Από τις συνεντεύξεις ο Partlow (1996) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε ένα περιβάλλον συνολικής ποιότητας παίζει τέσσερις σημαντικούς ρόλους στα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ: του στρατηγικού συνεργάτη, του υπεύθυνου ποιότητας, του πράκτορα αλλαγής και του συνηγόρου εργαζομένων. Η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων οδήγησε τον συγγραφέα στη διατύπωση 10 στρατηγικών των ανθρώπινων πόρων που υποστηρίζουν τη διαχείριση ολικής ποιότητας. Μία από αυτές είναι η διάδοση του οράματος για μια κουλτούρα συνολικής ποιότητας σε όλους τους εργαζομένους, όπως επίσης και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος για τους εργαζομένους, όπου οι τελευταίοι θα έχουν την ελευθερία να εκφράσουν τις ιδέες, αλλά και τις ανησυχίες τους σχετικά με πρωτοβουλίες ποιότητας. Επίσης, σύμφωνα με τον Partlow (1996), η ΔΑΔ

πρέπει να αναλάβει το σχεδιασμό θέσεων εργασίας που θα δίνουν τη δυνατότητα οι υπάλληλοι να εργάζονται είτε μεμονωμένα είτε κατά προτίμηση σε ομάδες, ώστε να μπορούν να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα. Η εκπαίδευση πάνω στη ΔΟΠ, με την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, πρέπει να παρέχεται σε όλους τους εργαζόμενους, όπως επίσης και τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης δεν πρέπει πλέον να επικεντρώνονται μόνο στις επιδόσεις του παρελθόντος, αλλά στις μελλοντικές προσπάθειες για την ποιότητα που σχετίζονται με την εργασία. Η ΔΑΔ πρέπει επίσης να παρέχει ανταμοιβές, είτε υλικές είτε άυλες, για την επίτευξη πολιτικών στόχων στους εργαζομένους, όπως επίσης και να τονώσει το ηθικό τους, γεγονός που θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Τέλος, η ΔΑΔ πρέπει να προσαρμόσει τις διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής, προαγωγής και εξέλιξης των εργαζομένων, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Ο Domingo Ribeiro Soriano (1999) εξέτασε οκτώ ξενοδοχεία στη Βαλένθια της Ισπανίας με στόχο να προσδιορίσει ποια κριτήρια είναι σημαντικά για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω συνεντεύξεων με τους διευθυντές των ξενοδοχείων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Soriano (1999), στα σημαντικά στοιχεία της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνεται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία πρέπει να ακολουθεί βασικές αρχές της ολικής ποιότητας. Σε αυτή συγκαταλέγονται η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η συμμετοχή των εργαζομένων, τα οποία θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η άριστη εξυπηρέτηση απαιτεί ένα προσωπικό που είναι αρκετά ισχυρό και έχει επαρκή πληροφόρηση, εκπαίδευση και κίνητρα. Παρόλα αυτά, οι ξενοδόχοι που συμμετείχαν στην έρευνα αναφέρονταν μόνο σε μερικές πτυχές της έννοιας της ΔΑΔ, όπως η εκπαίδευση, η επιλογή και τα κίνητρα.

	Συμμετοχή εργαζομένων (employee involvement)	Ενδυνάμωση εργαζομένων (Employee empowerment)	Εκπαίδευση (Training)	Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού (Recruitment and selection)	Επικοινωνία (Communication)	Διαχείριση ανταμοιβής (Reward management)
Partlow G.Charles (1996)			•	•		•
Soriano Ribeiro Domingo (1999)	•		•	•	•	
Behara and Gundersen (2001)	•	•	•			•
Tsang and Antony (2001)	•		•		•	
Bou and Beltrán (2005)		•	•	•		
Claver-Cortes et al. (2008)			•			
Dragicevic et al. (2011)					•	
Montasser WY and Manhaway A. (2013)	•	•	•	•	•	
MAAV del Carmen et al. (2015)	•				•	
Jazira et al. (2017)	•		•			
Al-Ababneh M. Mukhles (2017)			•			
Zylfijaj and Pira (2017)		•	•		•	
Tariq Irmaan Abbas (2020)	•		•			

Πίνακας 8. Συμβολή της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις φιλοξενίας (1)

	Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Performance appraisal)	Αποζημίωση εργαζομένων (Compensation)	Συμμετοχή σε ειδικές συναντήσεις ποιότητας (Participation in quality specific meetings)	Ταύτιση εργαζομένων με στόχους εταιρείας (Employees relate to the organizational goals)	Εμπιστοσύνη στην απόδοση των εργαζομένων (Confidence in the performance of employees)	Ομαδική εργασία (Teamwork)	Σχεδιασμός θέσεων εργασίας (Job design)
Partlow G.Charles (1996)	•						•
Rees Chris (1999)			•			•	
Behara and Gundersen (2001)	•	•	•				
Tsang and Antony (2001)					•	•	
Bou and Beltrán (2005)						•	
Montasser WY and Manhaway A. (2013)	•	•				•	•
MAAV del Carmen et al. (2015)		•		•	•		
Zylfijaj and Pira (2017)						•	
Tariq Irmaan Abbas (2020)						•	

Πίνακας 9. Συμβολή της ΔΑΔ στα πλαίσια της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις φιλοξενίας (2)

Ο Chris Rees (1999) εξέτασε την επίδραση της ομαδικής εργασίας πάνω στην ποιότητα των υπηρεσιών στην αλυσίδα ξενοδοχείων “Hotel Co” στη Μεγάλη Βρετανία. Σύμφωνα με τον Rees (1999), οι διευθυντές της “Hotel Co” θεωρούν ότι η ομαδική εργασία είναι ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης της εργασίας και πιστεύουν ότι συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης πελατών. Σύμφωνα με τους εργαζομένους της, η ομαδικότητα δημιουργεί μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα όταν προκύπτουν προβλήματα και τους ενθαρρύνει να υιοθετήσουν νέες δεξιότητες και ευθύνες. Επίσης, οι εργαζόμενοι της ξενοδοχειακής μονάδας συμμετέχουν σε συναντήσεις ποιότητας με στόχο την επίλυση προβλημάτων. Τέλος, ο συγγραφέας φτάνει στο συμπέρασμα ότι η ομαδική εργασία στη “Hotel Co” βοηθά στη δημιουργία μεγαλύτερης αίσθησης συμμετοχής και δέσμευσης από την πλευρά των εργαζομένων. Τη σημασία της ομαδικής εργασίας έχει τονίσει και ο Atkinson (1994), ο οποίος υποστήριξε στο άρθρο του ότι η ομαδική εργασία είναι

απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση της συνεχούς βελτίωσης. Ο Rees (1999), σε αυτή τη μελέτη, συμφωνεί με τους Thiagarajan και Zairi (1997) πάνω στη σημασία της ομαδικής εργασίας για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς οι τελευταίοι, στην εργασία τους σχετικά με τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, υποστήριξαν ότι η ομαδική εργασία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο, καθώς δημιουργεί μια ώθηση από κάτω προς τα πάνω για βελτίωση της ποιότητας και προσφέρει συνεργική ενίσχυση των προσπαθειών ποιότητας.

Μέσα από μια έρευνα σε 170 εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις ΗΠΑ, οι Behara και Gundersen (2001) έφτασαν στο συμπέρασμα ότι οι δομές της διοίκησης ποιότητας στις υπηρεσίες σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω αμοιβών, συμμετοχής και αξιολόγησης, αποζημίωσης, εκπαίδευσης, ενδυνάμωσης, της προώθησης της ομαδικότητας και της συμμετοχής σε ειδικές συναντήσεις ποιότητας αντανακλώντας τον κεντρικό ρόλο των εργαζομένων στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Οι Tsang και Antony (2001), μέσω της εργασίας τους πάνω στις πρακτικές της ΔΟΠ στον κλάδο των υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο, υποστήριξαν ότι η ομαδική εργασία και η συμμετοχή είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι εταιρείες θα πρέπει να χρησιμοποιούν όλες τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων και τα άτομα από διάφορα τμήματα θα πρέπει να εργάζονται ως ομάδα για οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες επίλυσης προβλημάτων. Επίσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζονται για τη συνεισφορά τους και να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού. Για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί, απαιτείται η δέσμευση, η αναγνώριση και η εκτίμηση τους. Η εμπιστοσύνη είναι επίσης ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους Tsang και Antony (2001). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να ελέγχουν, να διαχειρίζονται και να βελτιώνουν τις διαδικασίες που εμπíπτουν στη σφαίρα ευθύνης τους. Όσον αφορά την εκπαίδευση, οι Tsang και Antony (2001) αποτελούν έναν από τους πολλούς συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να παρέχεται κατάλληλη εκπαίδευση στους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα για να διασφαλιστεί ότι κατανοούν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και τους ρόλους και τις ευθύνες τους σε αυτό. Η εκπαίδευση βοηθά επίσης στη βελτίωση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η προσωπική του ανάπτυξη. Τέλος, υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να

δημιουργήσουν μια κουλτούρα που προωθεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των λειτουργιών και των υπηρεσιών τους.

Μέσω της εμπειρικής μελέτης των Bou και Beltrán (2005), κατά τη διάρκεια της οποίας εξετάστηκαν 222 ισπανικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών, οι συγγραφείς οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι, για να είναι επιτυχημένη μια στρατηγική της ΔΟΠ, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να σχεδιάσει στρατηγικές που απορρίπτουν τις παραδοσιακές πρακτικές, όπως η ανάλυση εργασίας με βάση κριτήρια απόδοσης ή αξιολογήσεις από πάνω προς τα κάτω. Η ΔΟΠ απαιτεί μια ιδιαίτερη προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η οποία περιλαμβάνει έμφαση στη δέσμευση των εργαζομένων στους οργανωτικούς στόχους, αντί να διασφαλίζει τη συμμόρφωσή τους μέσω άμεσης εποπτείας και προγραμμάτων κινήτρων.

Οι Claver-Cortes et al. (2008), μελετώντας τα ξενοδοχεία της Ισπανίας που έχουν υιοθετήσει τη ΔΟΠ, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία με ισχυρότερη δέσμευση ΔΟΠ αναπτύσσουν ένα ευρύτερο (εσωτερικό και συνεχές) πρόγραμμα κατάρτισης για υπαλλήλους, των οποίων το επίπεδο εκπαίδευσης είναι επίσης υψηλότερο. Στη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων στα πλαίσια της ΔΟΠ αναφέρθηκε και ο Mukhles M. Al-Ababneh (2017). Στη μελέτη του, στοχεύοντας στην ταξινόμηση των ξενοδοχείων στην Ιορδανία σε ομάδες με βάση την εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, ο Al-Ababneh (2017) εξετάζει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται η διαχείριση των εργαζομένων, κυρίως μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης τους. Όπως τόνισαν και οι Thiagarajan και Zairi (1997), στην περίπτωση που η ΔΟΠ εισαχθεί σε έναν οργανισμό, χωρίς οι εργαζόμενοί του να έχουν τις θεμελιώδεις δεξιότητες για να εργαστούν στο νέο αυτό σύστημα, αυτή η περίπτωση είναι μια συνταγή για καταστροφή. Σύμφωνα με αυτούς, για να πετύχει η ΔΟΠ, ολόκληρο το εργατικό δυναμικό πρέπει να αποκτήσει νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, πρέπει να προγραμματιστεί και να παρέχεται κατάρτιση και εκπαίδευση με βάση τη συνολική ποιότητα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν οι Dragicevic et al. (2011) στα ξενοδοχεία της Κροατίας πάνω στην επιρροή του ISO 9001 στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών μονάδων, η τελευταία έχει θετική συσχέτιση με την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και τη βελτιωμένη επικοινωνία τους. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι το

αυξημένο επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων αντανακλάται στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν, γεγονός που συνεπάγεται με ικανοποιημένους πελάτες. Επίσης, διατύπωσαν ότι η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων προάγει την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος και ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ όλων των ξενοδοχειακών τμημάτων.

Οι WY Montasser και A. Manhaway (2013) τόνισαν τη σημασία του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αιγύπτου. Σύμφωνα με τους ίδιους, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναλάβει ηγετικό ρόλο στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας, να προάγει τη συνεργασία με στόχο την ενδυνάμωση των εργαζομένων, να προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών, τη συμμετοχή και την αυτονομία, επιλέγοντας υπαλλήλους που μπορούν να προσαρμοστούν στην οργανωτική κουλτούρα. Επίσης, πρέπει να ενθαρρύνει προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης με ποιοτικούς στόχους και να καθορίσει πολιτικές αξιολόγησης και αποζημίωσης που να υποστηρίζουν ποιοτικούς στόχους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι μια γόνιμη συνεργασία μεταξύ της ΔΑΔ και της ΔΟΠ μπορεί να παράγει καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα. Σε αυτό το σημείο οι συγγραφείς συμφωνούν με τους Palo και Padhi (2005), οι οποίοι τόνισαν ότι η ευθυγράμμιση των πολιτικών της ΔΑΔ και της ποιότητας, όπως η δημιουργία και η επικοινωνία του οράματος της ΔΟΠ, η προετοιμασία του οργανισμού και των εργαζομένων για την εφαρμογή της ΔΟΠ και η δημιουργία συνείδησης ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, τις λειτουργίες και τα τμήματα, θα συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης της εταιρείας.

Η εργασία των MAAV del Carmen et al. (2015) επικεντρώνεται στην ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και συγκεκριμένα στη συμμετοχή και τη δέσμευσή τους στην ξενοδοχειακή εξυπηρέτηση μετά την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Για τον σκοπό αυτό, οι συγγραφείς πραγματοποίησαν μια μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε σε μια τουριστική περιοχή στο Μεξικό, με τη μορφή ερωτηματολογίων και ημιδομημένων συνεντεύξεων. Μέσω της μελέτης, έφτασαν στο συμπέρασμα ότι στους παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων στις αρχές της ΔΟΠ, εκτός από την ενσωμάτωση, τη συμμετοχή και την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων, συμπεριλαμβάνεται και ο μισθός, καθώς αυτός τους επιτρέπει να ζουν με ορισμένες ανέσεις, όπως επίσης και να απολαμβάνουν τα ίδια οφέλη με το υπόλοιπο

προσωπικό όσον αφορά τις προαγωγές, τα κίνητρα και τις αυξήσεις μισθών. Επίσης, μεγάλο βάρος έχει η ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους της αποδοτικότητας και της ποιότητας της εταιρείας, καθώς σε διαφορετική περίπτωση τείνουν να αποδίδουν μηχανικά στη δουλειά. Για να καταστεί αυτό δυνατό, οι MAAV del Carmen et al. (2015) υποστηρίζουν ότι πρέπει να υπάρχει σαφής ορισμός των στόχων του οργανισμού και των κυρίαρχων αξιών στους εργαζομένους της και να ενθαρρύνεται η ανταλλαγή ιδεών, γνώσεων και τεχνογνωσίας, η οποία ρέει φυσικά από τα πιο έμπειρα μέλη του προσωπικού.

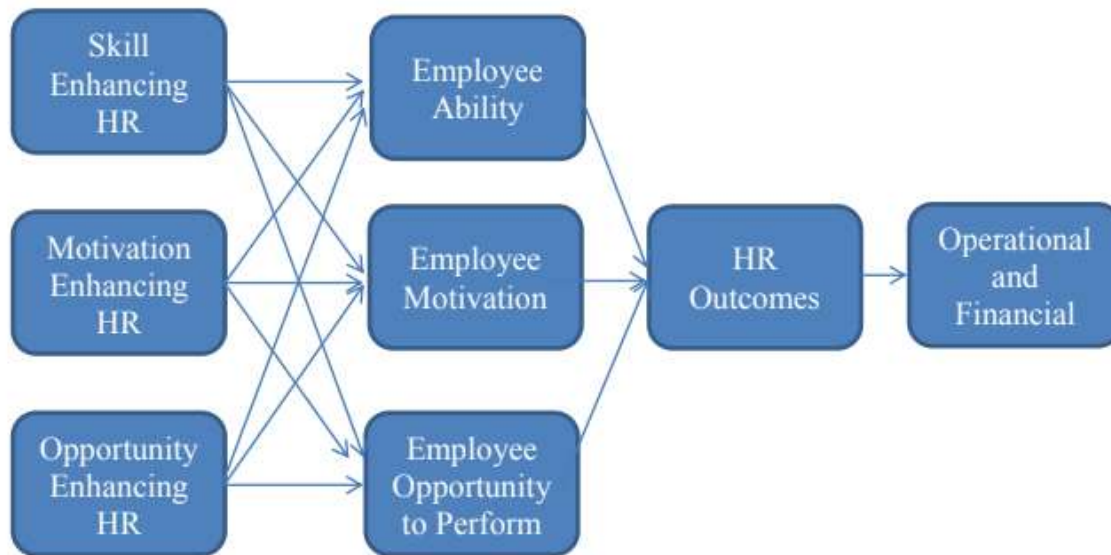
Οι Zylfijaj και Pira (2017), στην εργασία τους, επιχειρούν να δείξουν πώς οι διευθυντές και το προσωπικό ενός ξενοδοχείου 5 αστέρων στο Κοσσυφοπέδιο ορίζουν την ποιότητα. Επιπλέον, ερευνούν του κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με την κουλτούρα της ΔΟΠ και τον τρόπο εφαρμογής τους στις λειτουργίες του ξενοδοχείου. Στους παράγοντες αυτούς συγκαταλέγουν την επικοινωνία, την ενδυνάμωση και εκπαίδευση των εργαζομένων, και την ομαδική εργασία. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι, όσον αφορά την ενδυνάμωση του προσωπικού, αν και δεν εφαρμόζεται ως μέρος της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι εργαζόμενοι συμφώνησαν ότι η ενδυνάμωση επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα, τα κίνητρα και την αφοσίωσή τους. Μη ενδυναμώνοντας επαρκώς το προσωπικό, η διοίκηση δεν έχει χρησιμοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Η μελέτη επίσης διαπίστωσε ότι υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και ρέει αμφίδρομα: από προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, μεταξύ των διευθυντών και του προσωπικού του ξενοδοχείου. Επιπλέον, οι Zylfijaj και Pira (2017) επιβεβαιώνουν ότι η εκπαίδευση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κατά την εισαγωγή της κουλτούρας της ΔΟΠ στα εξεταζόμενα ξενοδοχεία 5 αστέρων.

Οι Jazira et al. (2017) διεξήγαγαν μια έρευνα η οποία συμπεριλάμβανε ξενοδοχεία βαθμολογίας τεσσάρων και πέντε αστέρων στην περιοχή "Κουάλα Τερενγκάνου". Η έρευνα έγινε με τη μορφή διεξοδικής συνέντευξης με τους διευθυντές των ξενοδοχείων που προέρχονταν από οκτώ Τμήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο στόχος της συνέντευξης ήταν να διερευνηθούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές ξενοδοχείων κατά την καθιέρωση πρακτικών ΔΟΠ στο ξενοδοχείο τους. Οι συγγραφείς, μέσω αυτής της μελέτης, έφτασαν στο συμπέρασμα ότι, από τη σκοπιά των διευθυντών, για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνολικής ποιότητας, είναι σημαντική, εκτός των άλλων, και η

συμμετοχή και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι οι υπ' αριθμόν ένα προκλήσεις που συνάντησαν κατά την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης συνολικής ποιότητας στο ξενοδοχείο τους ήταν οι εσωτερικοί τους πελάτες. Ένας από τους λόγους ήταν η δυσκολία του προσωπικό που εργάζονταν για το ξενοδοχείο για αρκετό καιρό, όντας συνηθισμένοι στις συνήθειες πρακτικές, να δεχτούν τις αλλαγές. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστήριξαν ότι η συχνή εναλλαγή του προσωπικού έκανε τη διαδικασία της πλήρους υιοθέτησης των πρακτικών ποιότητας περίπλοκη. Ωστόσο, υποστηρίχθηκε ότι οι ποιοτικές προσεγγίσεις που εισάγονται στο ξενοδοχείο μπορεί να είναι αποτελεσματικές μόνο εάν οι εργαζόμενοι είναι μαζί με τη διοίκηση για να το κάνουν. Όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, από τα ευρήματα διαπιστώθηκε ότι όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι η κατάλληλη εκπαίδευση πάνω στην καθιέρωση πρακτικών διαχείρισης συνολικής ποιότητας είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή των καθημερινών λειτουργιών του ξενοδοχείου. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και η εφαρμογή των σωστών διαδικασιών καθ'όλη τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο Tariq Irmaan Abbas (2020) μέσω της μελέτης πάνω στην οικονομική επίδραση της ΔΟΠ σε τουριστικά και ταξιδιωτικά γραφεία, έφτασε στο συμπέρασμα ότι σημαντικό συστατικό στοιχείο αποτελεί η βελτίωση του ηθικού του προσωπικού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων απ' όλα τα επίπεδα στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη θέση εργασίας τους και τους επιτρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους, κάτι που βοηθά στη δημιουργία πνεύματος δημιουργικότητας και στην αποτελεσματική συμμετοχή στις διαδικασίες εντοπισμού προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι γίνονται συνεργάτες της εταιρείας και συνεισφέρουν στη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη. Αυτό, με τη σειρά του, ενισχύει το ηθικό τους και την αίσθηση της πίστης τους στον οργανισμό

Η Gamage (2016), ερευνώντας το ρόλο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας στη Σρι Λάνκα, πρότεινε ένα μοντέλο που απεικονίζει το διαμεσολαβητικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρηματική απόδοση:



Εικόνα 4. Θεωρητικό μοντέλο διαμεσολάβησης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρηματική απόδοση.

Πηγή: Gamage, 2016

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, η ΔΑΔ έχει τρεις διαστάσεις: η ενίσχυση των δεξιοτήτων, η ενίσχυση των κινήτρων και η ενίσχυση των ευκαιριών του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διαστάσεις αυτές θα επηρεάσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, τα κίνητρα και την ευκαιρία της απόδοσης των εργαζομένων σε διάφορους βαθμούς. Επίσης, σύμφωνα την Gamage (2016), το ανθρώπινο κεφάλαιο και η ευκαιρία για απόδοση επίσης συνδέονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Και οι τρεις διαστάσεις θα έχουν άμεσο αντίκτυπο τόσο στην πρόθεση των εργαζομένων να αποχωρήσουν όσο και με την αποδοτικότητά τους και έμμεσο αντίκτυπο στα λειτουργικά και οικονομικά αποτελέσματα. Η πρόθεση των εργαζομένων για αποχώρηση στο εγγύς μέλλον θα αποτελέσει κόστος για την επιχείρηση. Συνεπώς, σύμφωνα με την Gamage (2016), η αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω τριών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού από την πλευρά της επιχείρησής, θα μπορέσει να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων, την απόδοσή τους και την πρόθεση τους να παραμείνουν σε αυτή. Η αύξηση της αποδοτικότητας και η ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, θα έχει άμεσο αντίκτυπο τόσο στο λειτουργικό όσο και στο οικονομικό κομμάτι της επιχείρησης. Επιπλέον, σύμφωνα με το μοντέλο, οι πρακτικές της ΔΑΔ, οι οποίες αφορούν τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, της προώθησης της ομαδικότητας και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, του σχεδιασμού προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, της διαδικασίας αξιολόγησης της αποδοτικότητας και, τέλος, του σχεδιασμού συστήματος αποζημιώσεων, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην

αποτελεσματική υλοποίηση της ΔΟΠ. Μόνο στην περίπτωση που οι αρχές της ΔΟΠ ριζώσουν σε κάθε εργαζόμενο σε όλους τους τομείς, θα μπορέσει να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα της (Usrof και Elmorsey, 2016). Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με τον Dimitriades Z.S. (2001), η έννοια της ενδυνάμωσης περιλαμβάνει τη μεταφορά εξουσίας και ευθύνης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τους μάντζερ στους υπαλλήλους. (Campos et al., 2014)

4.2 Αποτελέσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση βρέθηκαν, ανάλογα με τη συχνότητα αναφοράς τους από διάφορους μελετητές και του βαθμού σημαντικότητας που της αποδίδουν, 10 στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις φιλοξενίας: εκπαίδευση εργαζομένων, συμμετοχή των εργαζομένων, ομαδική εργασία, επικοινωνία, ενδυνάμωση εργαζομένων, πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποζημίωση, διαχείριση ανταμοιβών και σχεδιασμός θέσεων εργασίας.

4.2.1 Εκπαίδευση

Η σημασία της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων στα πλαίσια της ΔΟΠ έχει τονιστεί από πολλούς συγγραφείς (Partlow G.Charles, 1996, Carpinetti et al., 1998, Soriano Ribeiro Domingo, 1999, Behara και Gundersen, 2001, Tsang και Antony, 2001, Vouza, 2004, Bou και Beltrán, 2005, Yusuf et al., (2007), Claver-Cortes et al., 2008, Montasser WY και Manhaway A., 2013, Adil, 2015, Jazira et al., 2017, Al-Ababneh M. Mukhles, 2017, Zylfijaj και Pira, 2017, Tariq Irmaan Abbas, 2020, κ.ά.).

Οι Bowen και Lawler III (1992) υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση υπερβαίνει κατά πολύ την απλή διδασκαλία του εργαζομένου πώς να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία του, αλλά αντιθέτως επεκτείνεται σε τεχνολογίες επίλυσης προβλημάτων, ανάλυση προβλημάτων, στατιστικό έλεγχο διαδικασιών και μέτρηση ποιότητας. Την ίδια άποψη εξέφρασαν και οι Jimenez-Jimenez και Martínez-Costa (2009), όπως επίσης και οι Yusuf et al. (2007), υποστηρίζοντας ότι οι βασικοί τομείς εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται πάνω στις αρχές της ΔΟΠ, στην χρήση των εργαλείων της ΔΟΠ και στις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.

Σύμφωνα με τον Partlow (1996), χωρίς την απαιτούμενη ικανότητα επιδίωξης ποιοτικών στόχων, ακόμη και οι πιο ευσυνείδητοι υπάλληλοι μπορεί να απογοητευτούν. Επομένως, από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι κατανοήσουν την αποστολή της εταιρείας και τους στόχους ποιότητας, πρέπει να έχουν ή να ενθαρρύνονται να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση εντολών ποιότητας. Ομοίως, οι Carpinetti et al. (1998) υποστήριξαν ότι η συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω σε θέματα ποιότητας, τα εργαλεία και τη διαχείρισή της είναι σημαντική για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας. Ο Adil (2015) τόνισε το θετικό αντίκτυπο που έχει η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων πάνω στην ποιότητα. Σύμφωνα με τον Vouza (2004), παρέχοντας συστηματική εκπαίδευση και κατάρτιση πάνω σε θέματα ποιότητας, προγραμμάτων αμοιβής και αναγνώρισης βασισμένων στην ποιότητα και των συμφωνιών με τα συνδικάτα, η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στόχους της. Η κατάρτιση και η εκπαίδευση διαδίδουν τη γνώση της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών για την επίτευξη πλήρους οφελών και επιχειρηματικής αριστείας (Talib και Rahman, 2010).

Οι Tsang και Antony (2001) υποστήριξαν ότι η εκπαίδευση βοηθά επίσης στη βελτίωση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου και ως εκ τούτου βελτιώνει την προσωπική του ανάπτυξη. Οι Montasser WY και Manhaway A (2013) επίσης δήλωσαν ότι η εκπαίδευση αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι οποίοι είναι οπλισμένοι με επαγγελματικές γνώσεις, έμπειρες δεξιότητες και έγκυρες σκέψεις, τους παρακινεί και τους εμπνέει, παρέχοντας τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στην εργασία τους καθώς και τους βοηθά να αναγνωρίσουν πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους.

Σύμφωνα με τον Patro (2013), το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναλάβει την εντατική εκπαίδευση του προσωπικού, ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν τις μεθόδους της ΔΟΠ και των εργαλείων της σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Επίσης υποστήριξε ότι ο κύριος στόχος της κατάρτισης και της ανάπτυξης είναι να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα ενός ειδικευμένου και πρόθυμου εργατικού δυναμικού σε έναν οργανισμό. Οι εταιρείες TQM θα πρέπει να παρέχουν την απαραίτητη εκπαίδευση σε όλους τους υπαλλήλους τους για να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στα καθήκοντά τους. Με την παραπάνω άποψη συμφωνούν και οι Sadıkoğlu και Olcay (2014), σύμφωνα με τους οποίους η

αποτελεσματική εκπαίδευση στη διαχείριση και τη βελτίωση της ποιότητας φέρνουν επιτυχία στις επιχειρήσεις.

4.2.2 Συμμετοχή εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων πρέπει να είναι ένα αναπόσπαστο στοιχείο της ΔΟΠ (Fenton και O’Creevy, 1998, Soriano Ribeiro Domingo, 1999, Behara και Gundersen, 2001, Tsang και Antony, 2001, Montasser WY and Manhaway A., 2013, Patro, 2013, MAAV del Carmen et al., 2015, Kim, 2016, Jazira et al., 2017, Tariq Irmaan Abbas, 2020, κ.ά.). Η συμμετοχή των εργαζομένων αναφέρεται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία και δραστηριότητες βελτίωσης, με στόχο την αξιοποίηση της δημιουργικής ενέργειας όλων των εργαζομένων και τη βελτίωση των κινήτρων τους (Abdullah et al., 2008)

Σύμφωνα με έρευνες Fenton και O’Creevy (1998), η υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων οδηγεί στην ταύτισή τους με την επιχείρηση για την οποία δουλεύουν, με αποτέλεσμα να ενισχύονται τα κίνητρά τους και η επιθυμία τους για την ανάληψη περισσότερων ευθυνών και αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην καλύτερη απόδοσή τους. Οι Glover και Siu (2000) υποστήριξαν ότι τα προγράμματα και οι πρωτοβουλίες διαχείρισης ποιότητας απαιτούν την υποστήριξη και τη συνεργασία όλων των εργαζομένων. (Agulrajah , 2017)

Ο Patro (2013) υποστήριξε ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στις δραστηριότητες της ΔΟΠ, καθώς για να μπορέσει να κατανοήσει τις ποιοτικές απαιτήσεις της δουλειάς του και του πελάτη, η συμμετοχή του στη δουλειά πρέπει να είναι πολύ υψηλή. Η άποψη αυτή συμφωνεί με την έρευνα των Lewis et al. (2006), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα πρέπει να αναγνωρίζονται ως η ουσία του οργανισμού και πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή στρατηγικές για να εξασφαλιστεί η πλήρης συμμετοχή τους, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη από τις ικανότητές τους. Ο Kim (2016) τόνισε επιπλέον τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υποστηρίζοντας πως αυτό οδηγεί στην αύξηση της αφοσίωσής τους στη δουλειά

4.2.3 Ομαδική εργασία

Η ομαδική εργασία στα πλαίσια της ΔΟΠ αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στη επιτυχία της (Rees, 1999, Tsang και Antony, 2001, Bou

και Beltrán, 2005, Montasser WY και Manhaway A., 2013, Zylfijaj και Pira, 2017, Tariq Irmaan Abbas, 2020, κ.ά.). Η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη γιατί περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ διευθυντών και μη διευθυντών, μεταξύ λειτουργιών, καθώς και με πελάτες και προμηθευτές (Dean και Bowen, 1994). Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό αποτέλεσμα και προϋπόθεση για συνεχή βελτίωση, καθώς διευκολύνει τις συλλογικές προσπάθειες για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας (Jimenez-Jimenez και Martínez-Costa, 2009), αναθέτει τη συνολική ευθύνη για την ποιότητα στην ομάδα ενώ μειώνει την πιθανότητα ατομικής ευθύνης (Wilkinson, 1992), επιτρέπει μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών εντός της ομάδας εργασίας και διευκολύνει τη μεγαλύτερη συνεργασία για τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της ομάδας εργασίας (Jimenez-Jimenez και Martínez-Costa, 2009). Σύμφωνα με τα ευρήματα των Boon et al. (2007), η ομαδική εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως η κυρίαρχη πρακτική της ΔΟΠ, η οποία έχει ισχυρή σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Η ομαδική εργασία έχει σχεδιαστεί για να φέρει κοντά τους ανθρώπους, αλλά και να διασφαλίζει ότι έχουν κοινούς στόχους σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού (Pun, 2003). Αυτή η πρακτική παρέχει μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας σχέσης και συμμετοχής σε όλο τον οργανισμό (Talib et al., 2010) και προωθεί την από κάτω προς τα πάνω βελτίωση της ποιότητας και προσφέρει συνεργατική ενίσχυση των προσπαθειών ποιότητας (Thiagarajan και Zairi, , 1997).

4.2.4 Επικοινωνία

Η ΔΑΔ πρέπει να ενθαρρύνει την ανοιχτή ροή πληροφοριών ποιότητας και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον οργανισμό (Bowen και Lawler III, 1992), είτε μεταξύ των εργαζομένων είτε μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων. Η ανοιχτή επικοινωνία θα βοηθήσει στη διατήρηση καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους και στην επίτευξη καλύτερης ποιότητας (Patro, 2013). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη επιχειρηματικής επιτυχίας, είτε πρόκειται για επικοινωνία των στόχων, του οράματος, της στρατηγικής και των επιχειρηματικών πολιτικών του οργανισμού, είτε για την επικοινωνία γεγονότων, πληροφοριών και δεδομένων (Palo και Padhi, 2005). Η τακτική, αμφίδρομη επικοινωνία, ιδιαίτερα πρόσωπο με πρόσωπο με τους υπαλλήλους, αναγνωρίζεται ως σημαντικός παράγοντας για την εδραίωση εμπιστοσύνης και το αίσθημα της εκτίμησης που είναι εξαιρετικά απαραίτητο για την επίτευξη συνολικής ποιότητας (Palo και Padhi, 2005).

Σύμφωνα με τους Montasser WY και Manhaway A. (2013), το βασικό χαρακτηριστικό της επικοινωνίας είναι ότι βοηθά τους διευθυντές και το προσωπικό να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους διευκολύνοντας την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους (Johnston et al., 2007). Οι Zylfijaj και Pira (2017), υποστηρίζουν ότι η καλή επικοινωνία πρέπει να ενσωματωθεί βαθιά μέσα στον οργανισμό και σε όλα τα επίπεδα, διοικητικά και κατώτερα, προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η προσέγγιση της ΔΟΠ, καθώς η ειλικρινής και ανοιχτή επικοινωνία με τους υπαλλήλους ενισχύει τη κουλτούρας ποιότητας (Partlow, 1996).

4.2.5. Ενδυνάμωση εργαζομένων

Η ενδυνάμωση ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει το δικό του εργασιακό περιβάλλον και να προσπαθεί για περισσότερη αυτοδιάθεση, περιλαμβάνει τη μεταφορά εξουσίας και ευθύνης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τους διευθυντές στους εργαζόμενους (Campos et al., 2014). Στην πράξη, η ενδυνάμωση των εργαζομένων επικεντρώνεται σε στρατηγικές ή παρεμβάσεις που ενισχύουν την αυτοαποτελεσματικότητα ή την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της εργασίας (Ugboro και Obeng, 2000). Στους οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η ενδυνάμωση των εργαζομένων επιτυγχάνεται με την ενθάρρυνση αυτών να ανταποκρίνονται σε προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα δίνοντάς τους πόρους και την εξουσία να το κάνουν (Ugboro και Obeng, 2000).

4.2.6 Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού

Το πρώτο βήμα στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό είναι η δημιουργία μιας πολιτικής προσλήψεων, η οποία βοηθά στη διασφάλιση μιας υγιούς διαδικασίας πρόσληψης, που να επικεντρώνεται στην επιλογή των καλύτερων δυνατικών ανθρώπων στο σωστό μέρος και να διασφαλίζει ότι κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ισότιμα με αξιοπρέπεια και σεβασμό (Patro, 2013).. Η επιλογή πρέπει να είναι διαφανής, προσανατολισμένη στα καθήκοντα και να βασίζεται στην αξία και να εγκρίνεται από την αρμόδια αρχή. Η βελτιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τη στιγμή της διαδικασίας επιλογής είναι απαραίτητη (Patro, 2013).

Η επιτυχής πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές συμβατές με μια φιλοσοφία της ΔΟΠ μπορεί να αποτελέσει

κινητήρια δύναμη που υποστηρίζει τη συνεχή αποτελεσματικότητα του προγράμματος (Jimenez-Jimenez και Martínez-Costa, 2009). Η προσέγγιση του Partlow (1996) εστιάζει στην επιλογή εργαζομένων με βάση τα κίνητρα και την ικανότητά τους να αποδίδουν αποτελεσματικά σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύουν δεξιότητες στην εξυπηρέτηση πελατών, στην αυτοκατεύθυνση, στην επίλυση προβλημάτων και στην εργασία εντός μιας ομάδας.

4.2.7 Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Σύμφωνα με τους Bowen και Lawler III (1992), οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των επιπέδων ανταμοιβής, για την επικύρωση δοκιμών, για την ενίσχυση της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, για τη βελτίωση της επικοινωνίας και για τη διευκόλυνση της κατανόησης των εργασιακών καθηκόντων. Το σύστημα διαχείρισης απόδοσης μπορεί να επικεντρωθεί έντονα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για καλή απόδοση με έμφαση στην ποιότητα.. Ο Partlow (1996) δήλωσε ότι τα ξενοδοχεία με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ έχουν δημιουργήσει πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινων πόρων που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εφαρμόζουν τις ποιοτικές τους δεξιότητες, να αναλαμβάνουν την ευθύνη επίλυσης προβλημάτων ποιότητας και να λαμβάνουν κατάλληλες ανταμοιβές και αναγνώριση για τα επιτεύγματά τους. Οι Jimenez-Jimenez και Martínez-Costa (2009), υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση, αν και μπορεί να σχετίζεται με την ατομική απόδοση, θα πρέπει να εστιάζεται στη μέτρηση της οργανωτικής και ομαδικής απόδοσης.

4.2.8 Αποζημίωση

Οι Wilkinson et al. (1994), υποστήριξαν ότι οι ανταμοιβές θα πρέπει να προωθούν τη συνεργασία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ομαδική εργασία και να μην δίνεται έμφαση σε μεμονωμένα προσανατολισμένη αποζημίωση. Σύμφωνα με τους MAAV del Carmen et al. (2015), το κίνητρο των εργαζομένων σχετίζεται με τις φιλοδοξίες τους για καλύτερες συνθήκες διαβίωσης και εργασίας. Όσον αφορά την ιδιωτική τους ζωή, αναμένεται ότι ο οργανισμός θα τους παρέχει μια αποζημίωση, δηλαδή έναν μισθό, που θα τους επιτρέπει να ζουν με ορισμένες ανέσεις και ενώ εργάζονται, να απολαμβάνουν τα ίδια οφέλη με το υπόλοιπο προσωπικό.

4.2.9 Διαχείριση ανταμοιβών

Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στην παροχή ανταμοιβών και στην αναγνώριση των εργαζομένων που αποδίδουν καλά.. Η αναγνώριση μεμονωμένων υπαλλήλων και ομάδων δημόσια για τα επιτεύγματά τους, η παροχή οικονομικών κινήτρων ή δώρων ή βραβείων για απόδοση αριστείας πέρα από τα συνήθη καθήκοντα και τα προγράμματα αναγνώρισης θα βοηθήσουν στην επίτευξη ποιότητας στη διαχείριση ενός οργανισμού (Patro, 2013). Σύμφωνα με τον Snape (1995), ένα βασικό στοιχείο στη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού είναι η διατήρηση και η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω του συστήματος ανταμοιβών. Οι Abdullah et al. (2008) υποστήριξαν ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό οποιουδήποτε προγράμματος βελτίωσης ποιότητας είναι να δείχνει τη δέουσα αναγνώριση για βελτιωμένη απόδοση από οποιοδήποτε άτομο εντός της εταιρείας και να υποστηρίζει αποτελεσματικά τις προσπάθειές του για την ποιότητα.

4.2.10 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Όσον αφορά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, αυτή δεν μπορεί να ακολουθεί τις παραδοσιακές προδιαγραφές σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας. Σύμφωνα με τους Bowen και Lawler (1992), η ΔΟΠ απαιτεί μια απομάκρυνση από λεπτομερείς, σταθερές περιγραφές θέσεων εργασίας. Ο Snape (1995) υποστήριξε ότι οι θέσεις εργασίας πρέπει να αντανακλούν και να ενθαρρύνουν την ευελιξία, την ομαδική εργασία και τη διεύρυνση των δεξιοτήτων μεταξύ του εργατικού δυναμικού, τα οποία όλα μπορεί να υπονομευθούν από την τήρηση αυστηρά καθορισμένων θέσεων εργασίας. Με τον Snape (1995) συμφωνεί και ο Partlow (1996), ο οποίος δήλωσε ότι σε μια εταιρεία με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η εστίαση των θέσεων εργασίας πρέπει να είναι στην ποιότητα, να δίνει έμφαση στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων με στόχο τη μεγιστοποίηση της ποιότητας.

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι, παρόλο που είναι δύσκολο να παρατηρηθεί ο άμεσος αντίκτυπος της ικανοποίησης των εργαζομένων στις οικονομικές επιδόσεις, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών, και κυρίως οι επιχειρήσεις φιλοξενίας, δεν μπορούν να επιβιώσουν χωρίς ικανοποιημένους υπαλλήλους. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι αυτοί που παρέχουν ικανοποιητική εμπειρία εξυπηρέτησης στους πελάτες. Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι αυτοί που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, όσον αφορά την αλληλεπίδραση με τους πελάτες και, στα μάτια των τελευταίων, οι άνθρωποι που τους εξυπηρετούν είναι αυτοί που αντικατοπτρίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση. Οι Chi και Gursoy, (2009) υποστήριξαν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποιητική εμπειρία εξυπηρέτησης για τους πελάτες και την καλύτερη οικονομική απόδοση για την εταιρεία. Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να βεβαιωθούν ότι οι υπάλληλοί τους είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν. Σύμφωνα με τους Tawalbeh και Haradat (2020), για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη βιομηχανία, πρέπει να κατανοήσει πλήρως το τι αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Αυτό σημαίνει ότι, οι επενδύσεις στην τεχνολογία, στον εξοπλισμό και στις αλλαγές στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες είναι σημαντικές, αλλά, χωρίς να υπάρχουν επαρκείς επενδύσεις για την ικανοποίηση εργαζομένων, δεν μπορούν να εγγυηθούν την εξέλιξη της εργασίας και τη δυνατότητα αναμέτρησης με τους αντιπάλους. Για αυτό το λόγο, οι πιο ανεπτυγμένες χώρες στηρίζουν τη στρατηγική ανάπτυξης του κλάδου βασισμένη πάνω στη γνώση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Taskona και Mitrevab, 2014).

Επίσης, οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί αναφορικά με τη ΔΟΠ, διαπιστώνουν ότι ενώ τα δεδουλευμένα οφέλη μπορούν να αποδοθούν σε ορισμένα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως, για παράδειγμα, η εστίαση στον πελάτη και οι ανταμοιβές για τη βελτίωση της ποιότητας, το κλειδί για την επιτυχία έγκειται στα άυλα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφοράς της, ή αλλιώς στα “μαλακά” στοιχεία της, όπως η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η ενδυνάμωση και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της ενσωμάτωσης των αρχών της στον οργανισμό (Ali Brah και Rao, 2000). Όπως το διατύπωσε και ο Loveman το 1998, η ικανοποίηση των εργαζομένων παίζει πρωταρχικό ρόλο σε μια επιχείρηση, καθώς τη βοηθάει να πετύχει τους οικονομικούς της στόχους,

διότι, εάν μια εταιρεία φροντίζει τους υπαλλήλους της, οι εργαζόμενοι θα φροντίζουν τους πελάτες της (Chi και Gursoy, 2009). Ο κυρίαρχος πόρος που διαθέτει η κάθε επιχείρηση, είτε αυτή παράγει προϊόντα είτε παρέχει υπηρεσίες, είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Όπως υποστήριξε και ο Senior (2002) “Μέσω της ανθρώπινης ευφυΐας και δημιουργικής σκέψης οι οργανισμοί θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους”. (Triatmanto και Nursyamsi, 2011). Επίσης, σύμφωνα με τους Barzegar και Farjad (2011), “Οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζουν την επιβίωση και την ζωτικότητα ενός οργανισμού”.

Οι Alfalla-Luque et al. (2012) υποστήριξαν ότι η συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού σε προγράμματα της ΔΟΠ δεν είναι κάτι προαιρετικό, αλλά μάλλον βασικό στοιχείο εάν θέλουμε η διαχείριση ποιότητας να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές της. Οι Ramphal και Nicolaidis (2014) τόνισαν ότι η ποιότητα στον κλάδο των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα επικεντρωμένη στους εργαζομένους καθώς η ποιότητα της υπηρεσίας γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες τη στιγμή της παροχής της. Οι Kivela και Go (1996), επικεντρωμένοι πλέον στο ξενοδοχειακό επιχειρηματικό περιβάλλον, υποστήριξαν ότι κάθε εργαζόμενος, όχι μόνο η διοίκηση, πρέπει να δεσμεύεται να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών.

5.2 Προτάσεις

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο μέρος της εργασίας, υπάρχουν πολλοί περιορισμοί στη μεθοδολογία αναζήτησης. Ο πιο σημαντικός είναι ο περιορισμένος αριθμός των διαθέσιμων για μελέτη επιστημονικών άρθρων. Για αυτό το λόγο, για μελλοντική έρευνα προτείνεται περαιτέρω έρευνα της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω περισσότερων πηγών, όπως επίσης και σε άρθρα πιο διευρυμένης γεωγραφικής προέλευσης. Επίσης, προτείνεται η επέκταση των ερευνών σε διαφορετικούς κλάδους των επιχειρήσεων φιλοξενίας, καθώς η πλειονότητα της διαθέσιμης βιβλιογραφίας αφορούσε περιπτώσεις ξενοδοχείων, συγκεκριμένου μεγέθους και το λιγότερο τεσσάρων αστέρων. Τέλος, επειδή οι παρούσες έρευνες αναλύουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση από την πλευρά της διοίκησης, προτείνεται περαιτέρω εμβάθυνση μέσω της εξέτασης της όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Γιαννοπούλου Γ, *Η Ολική ποιότητα στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Έλλην, 2004.
2. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης & Λουκάς Ν. Άννινος, *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, ΣΕΑΒ, 2015
3. Κόσσυφα Γλυκερία, *Ολικής Ποιότητας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2019

Ξένη

1. Abbas Irmaan Tariq, *A study of the impact of financial performance in tourists and travel agencies by applying a Total Quality Management approach*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 9 (1) - (2020)
2. Alfalla-Luque Rafaela, Marín-García A. Juan, Medina-López Carmen , *“Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices?”*, UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
3. Andries J. du Plessis, Douangphichit Nalin, Dodd Patrick, *HRM in Relation To Employee Motivation and Job Performance in the Hospitality Industry*, Journal of International Business Research and Marketing, Vol. 1, Issue 4, 2016, pp. 12-21.
4. Antony Jiju, Leung Kevin and Knowles Graeme, *Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 5, 2002, pp. 551-566
5. Armstrong Michael, *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*, 10th edition, Published by Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2006.
6. Arulrajah A. Anton, *Productivity and Quality Management through Human Resource Management: A Systematic Review*, International Review of Management and Business Research, June 2017, Vol. 6 Issue.2, pp. 419-437.
7. Atkinson Cyril, *Continuous Improvement: The Ingredients of Change*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 6 Nos. 1/2, 1994, pp. 6-8

8. Barzegar Nader, Farjad Shahroz, *A Study on the Impact of on the job training Courses on the Staff Performance (A Case Study)*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29 (2011), pp. 1942 – 1949.
9. Batinić Ivica, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND CONTEMPORARY HOTEL INDUSTRY*, *Journal of Process Management – New Technologies, International* Vol. 1, No.2, 2013, pp. 10-14
10. Behara S. Ravi and Gundersen E. David E., *Analysis of quality management practices in services*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 6, 2001, pp. 584-603.
11. Benavides-Velasco A. Carlos, Quintana-García Cristina, Marchante-Lara Macarena, *Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry*, *International Journal of Hospitality Management* 41 (ELSEVIER), 2014, pp. 77-87.
12. Bou J. Carlos and Beltrán Inmaculada, *Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study*, *Total Quality Management and Business Excellence*, 2005, 16:1, 71-86.
13. Brah A. Shaukat, Wong Jen Li, Rao B. Madhu, *TQM and Business Performance in the Service Sector: A Singapore Study*, *International Journal of Operations & Production Management*, November 2000, p. 1-15
14. Campos Ana Cláudia, Júlio da Costa Mendes, João Albino Silva, Patrícia Oom do Valle, *Critical success factors for a total quality culture: A structural model*, *Tourism & Management Studies*, 10(1), 2014, pp. 7-15
15. Çetin Ibrahim, *MOTIVATION AND ITS IMPACT ON LABOUR PRODUCTIVITY AT HOTEL BUSINESS “A CONCEPTUAL STUDY*, *International Journal of Nei Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2013, Vol.2, issue 1, pp 70-79
16. Chi G. Christina and Gursoy Dogan, *Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination*, *International Journal of Hospitality Management* 28, 2009, pp. 245-253.
17. Claver-Cortes Enrique, Pereira-Moliner Jorge , Tarı Jose Juan and Molina-Azorin F. José, *TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry*, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 108 No. 2, 2008 pp. 228-244

18. Dean W. James, JR and Bowen E. David, *Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development*, Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, 392-418.
19. Dlačić Jasmina, Grbac Bruno, Lazarić Marin, *EXPLORING RELATIONSHIP QUALITY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY*, Tourism and Hospitality Management, Vol. 24 (2), 2018, pp. 1-20.
20. Dragicevic M. and Letunic S., The Influence of International Standard ISO 9001 Implementation on the Human Resource Management in Hotels, Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium, 2011, Volume 22, No. 1, pp. 1-2.
21. Durana Cengiz, Çetindere Aysel, Şahan Özcan, *An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskişehir*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 , 2014, pp. 65 – 77.
22. Fotopoulos B. Christos and Psomas L. Evangelos, *The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results*, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 26 No. 2, 2009 pp. 150-163.
23. Gabriel S. Allison, Cheshin Arik, Moran M. Christina, van Kleef A. Gerben, *Enhancing emotional performance and customer service through human resources practices: A systems perspective*, Human Resource Management Review (ELSEVIER), 2015, pp. 1-11.
24. Gamage S. Aruna, *The Role of Human Resource Management in Developing Tourism Industry in Sri Lanka: A proposed conceptual framework*, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.1, 2016, pp. 63-73.
25. Garvin A. David, *What does “Product Quality” Really Mean?*, Harvard University, Sloan Management Review, 1984, pp 25-43
26. Holjevac Avelini Ivanka, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT FOR THE HOTEL INDUSTRY AND TOURISM*, Tour. Hosp. manag. Vol. 2, No. 1, Pp. 67-80.
27. Izvercian Monica, Radu Alina, Ivascu Larisa and Ardelean Ben-Oni, *The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise*, Procedia-Social and Behavioral Sciences 124, 2014, pp. 27-33.
28. Jaksca Kivela and Frank Go, *Total Quality Management Transfer: A Case of Hong Kong Hotels*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 1996, 34(1), p. 63-76

29. Jazira Anuar, Norzuwana Sumarjan and Salleh Mohd Radzi, *Total Quality Management (TQM) practices: Challenges faced by hotel managers*, Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA), 2017, Vol. 9 (2) pp 293-304.
30. Jimenez-Jimenez Daniel and Martínez-Costa Micaela, *The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29 No. 12, 2009, pp. 1266-1289
31. Juran M. Joseph and Godfrey A. Blanton, *Juran's Quality Handbook*, Fifth edition, McGraw-Hill, 1998.
32. Kabir, M.N. and Parvin, M.M., *Factors affecting employee job satisfaction of the pharmaceutical sector*, Australian Journal of Business and Management Research, 2011, 1(9), 113-123.
33. Kim Gye-Soo, *Effect of total quality management on customer satisfaction*, International Journal of Engineering Sciences and Research Technologies, Vol. 5(6), June 2016, p. 507-514.
34. Kingir Said and Mesci Muammer, *FACTORS THAT AFFECT HOTEL EMPLOYEES MOTIVATION THE CASE OF BODRUM*, Serbian Journal of Management, Vol 5 (1), 2010, pp. 59 – 76.
35. Kipkemboi Jacob Rotich, *HISTORY, EVOLUTION AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A CONTEMPORARY PERSPECTIVE*, Global Journal of Human Resource Management, Vol.3, No.3, 2015, pp.58-73.
36. Lewis W.G., Pun K.F. and Lalla T.R.M., *Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises*, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 55 No. 7, 2006 pp. 539-554.
37. Lu Chia-Mei, Chen Shyh-Jer, Huang Pei-Chi, Chien Jui-Ching, *Effect of diversity on human resource management and organizational performance*, Journal of Business Research 68, 2015, pp. 857–861.
38. Maldonado Alcudia Ana Virginia del Carmen, Maldonado Alcudia Cesar Miguel and Maldonado Alcudia Minerva Candelaria, *Employee involvement in hotel total quality management*, Journal of Intercultural Management, Vol. 7, No. 4, December 2015, pp. 55–67
39. Mandru Lidia, Patrascu Lucian, Carstea Claudia-Georgeta, Popescu Aurelian, Birsan Ovidiu, *Paradigms of Total Quality Management*, Department of

- Mathematics, Informatics and Social-Human Sciences, “George Baritiu” University, Braşov România, 2011, pp.121-126, ACADEMIA
40. Mhlanga Oswald, *Factors influencing employee motivation in hotels*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 2018, Vol. 7(3), pp 1-8.
 41. MontasserYoussef Walid and Prof Dr. Abd Alhakim Al Manhawy, *Testing the Validity of the Theoretical Model for TQM CSFs in Hospitality Industry and their Impact on Customers’ Loyalty*, International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 4, Issue 4, April 2013
 42. Mpofo, M. and Hlatywayo, C.K. (2015). *Training and development as a tool for improving basic service delivery: The case of a selected municipality*, Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 20(39), 133-136.
 43. Muhammad Madi Bin Abdullah, Zainal Ariffin Ahmad, Azman Ismail, *The Importance of Soft Factors for Quality Improvement: Case Study of Electrical and Electronics Firms in Malaysia*, International Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 12, 2008, pp. 60-69
 44. Mukhles M. Al-Ababneh, *Classifying Jordanian Hotels Based on their TQM Implementations*, Dirasat, Administrative Sciences, Volume 41, No. 2, 2014, pp. 482 - 496
 45. Neyestani Behnan, *Principles of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement*, Department of Civil Engineering, De La Salle University, Manila, Philippines, 2017.
 46. Ooi Boon Keng, Bakar Abu Nooh, Arumugam Veeri, Vellapan Lorraine and Yin Loke Kim Alex, *Does TQM influence employees’ job satisfaction? An empirical case analysis*, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 24 No. 1, 2007 pp. 62-77
 47. Palo Sasmita, Padhi Nayantara, *How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization*, The TQM Magazine, Vol. 17 No. 5, 2005 pp. 467-485
 48. Pantouvakis Angellos and Karasnaki Maria, *Role of the human talent in total quality management-performance: an investigation in the transport sector*, Total Quality Management, 2017, Vol. 28, pp 959-973.

49. Parasuraman A, Zeithaml A. Valarie & Berry L. Leonard, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, 1985, pp. 41-50.
50. Partlow G. Charles, *Human-resources practices of TQM hotels*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume 37, Issue 5, October 1996, Pages 67-77
51. Patro Sekhar Chandra, *The Role of Human Resource Management in Implementation of TQM*, International Journal of Computer Science and Management Research, Vol 2 Issue 6 June 2013, pp. 2689-2695.
52. Philippakos John, *A Comparison of hospitality human resources practices in Greece and the United States: An analysis of human resources practices and the potential effects on service quality*, University of Nevada, Las Vegas, 2010.
53. Powell C. Thomas, *Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*, Strategic Management Journal, Vol. 16, 15-37, 1995
54. Pun Kit Fai, *Exploring Employee Involvement and Quality Management Practices: A review of Literature*, The Asian Journal Of Quality, Vol. 4, No. 2, 2003 pp. 123-144
55. Purcarea Irina, Ratiu Paula Monica, *SERVICE QUALITY MANAGEMENT AS A KEY FOR DELIVERING THE BEST TOURIST EXPERIENCE*, Management & Marketing (2009) Vol. 4, No. 4, pp. 71-90.
56. Ramphal Roy and Nicolaidis Angelo, *Service and quality and quality service: satisfying customers in the hospitality industry*, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol. 3 (2) - (2014), p.1-19
57. Rees Chris, *Teamworking and service quality: the limits of employee involvement*, Personnel Review, Vol. 28 No. 5/6, 1999, pp. 455-473.
58. Richman Nicole, *Human resource management and human resource development: Evolution and contributions*, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, Vol. 1, No. 2, 2015, pp. 120 – 129.
59. Sadıkoğlu Esin and Olcay Hilal, *The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey*, Hindawi Publishing Corporation, Advances in Decision Sciences, Volume 2014, pp. 1-18.

60. Samat Nusrah, Ramayah T. and Norizan Mat Saad, *TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country*, Management Research News Vol. 29 No. 11, 2006 pp. 713-728
61. Singh Neha, Hu Clark, Roehl S. Wesley, *Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development.*, ELSEVIER, Hospitality Management 26, 2007. pp 131-147
62. Snape Ed, Wilkinson Adrian , Mick Marchington and Tom Redman, *Managing human resources for TQM: possibilities and pitfalls*, Employee Relations, Vol. 17 No. 3, 1995, pp. 42-51.
63. Soltani Ebrahim, Van Der Meer Robert, Gennard John, Williams Terry, *A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria*, European Management Journal Vol. 21, No. 3, 2003, pp. 323–337.
64. Soriano Ribeiro Domingo, *Total Quality Management: Applying the European Model to Spain's Urban Hotels*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1999, Volume: 40 issue: 1, page(s): 54-59
65. Suwandej Niyom, *Factors Influencing Total Quality Management*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 197 (2015), 2215-2222
66. Talib Faisal, Rahman Zillur, Qureshi M.N., *The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model*, International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 1, No. 1, 2010, pp. 113-128
67. Taskov Nako, Mitreva Elizabeta, *The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 180 (2015), pp. 227 – 234.
68. Tawalbeh Fareed Hadeel, Jaradat Mais, *The Associations among Human Resource Management (HRM) Practices, Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages*, Journal of Sciences, Volume 9, Number 2, April 2020, p, 505-534
69. Thiagarajan T. and Zairi M., *A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part I*, The TQM Magazine Volume 9 · Number 4 · 1997 · pp. 270–286

70. Triatmanto Boge and Nursyamsi Idayanti, *Strategic Human Resources Management, Organizational Change, Organizational Resilience and Improvement of Organization Performance on the Hospitality Industry*, International Seminar, 22 August, 2011, Makassar, Indonesia.
71. Tsang Hing Yee Joanna and Antony Jiju, *Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey*, *Managing Service Quality*, Volume 11, Number 2, 2001, pp. 132-141.
72. Ugboro O. Isaiah and Obeng Kofi, *Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study*, *Journal of Quality Management*, 5 (2000), 247-272
73. Usrof J.H. Hamed and Elmorsey Mohamed Rania, *Relationship between HRM and TQM and its influence in Organizational Sustainability*, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*, 2016, Vol. 6 (2), pp. 21-33
74. Vajčnerová Ida, Žiaran Pavel, Ryglová Kateřina, Andráško Ivan, *Quality management of the tourist destination in the context of visitors' satisfaction*, *Procedia Economics and Finance* 12, 2014, pp. 718 – 724.
75. Van Dijk, D. and Schodl, M.M. (2015). *Performance appraisal and evaluation*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 716-721
76. Vouzas Fotis, *HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric - the case of Greek industry*, *The TQM Magazine*, Volume 16, Number 2, 2004, pp. 125-135
77. Wasike K. Caroline and Ndivo Mutinda Rayvisic, *Efficacy of motivation strategies in addressing employee motivation needs in Kenya's hotel sector*, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Vol. 4 (1), 2015, pp. 1-10.
78. Wilkinson Adrian (1992), *The other side of quality: 'soft' issues and the human resource dimension*, *Total Quality Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 323-330.
79. Wilkinson Adrian, Peter Allen and Ed Snape, *TQM and the Management of Labour, Employee Relations*, Vol. 13 No. 1, 1991, pp. 24-31
80. Yassine Mohammad, Fadel Fadel and Diab Mohammad Diab, *Impact of Total Quality Management (TQM) on Productivity in the Hospitality Sector: The Case of Lebanon*, *Management* 2019, 9(3): 63-72

81. Ying-Chang Chen, Wen Cheng Wang, Chien ChuYing, *A Case Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp*, *International Business Research*, Vol. 4, No. 2, 2011, pp.213-218.
82. Zylfijaj Rejhane and Pira Bujar, *Assessment of critical success factors of TQM culture in hospitality sector in Kosovo*, *Research in Business and Social Science*, IJRBS, Vol 6 No 1, 2017, pp. 65-77