



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΜΗΤΟΛΟΓΙΑΣ



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

**ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ
ΕΥΕΞΙΑΣ ΚΑΙ SPA**

SPA Management

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

SPA MANAGER: ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΣΟΦΙΑ ΕΛΙΣΣΑΒΕΤ ΑΜ:0915

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΛΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΗΣ ΑΤΕΙΘ

ΣΙΝΔΟΣ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ, 2018



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΣΜΗΤΟΛΟΓΙΑΣ



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

**ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΩΝ
ΕΥΕΞΙΑΣ ΚΑΙ SPA**

SPA Management

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

SPA MANAGER: ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΥΣ ΝΟΜΟΥΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΣΟΦΙΑ ΕΛΙΣΣΑΒΕΤ ΑΜ:0915

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΛΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΗΣ ΑΤΕΙΘ

ΣΙΝΔΟΣ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ, 2018

Αφιερώνω την μεταπτυχιακή μου διατριβή
στους γονείς μου Σοφία και Σάββα, τον αδερφό μου Θεόφιλο,
καθώς και στον εκλιπόντα θείο μου, Κεμπατίδη Ιωάννη.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωταρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Σταλίδη Γιώργο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, την καθοδήγηση και την υπομονή του κατά την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Θεωρώ επίσης, υποχρέωσή μου να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένεια και τους φίλους μου, που ήταν δίπλα μου όλο αυτό το διάστημα σε κάθε δύσκολη στιγμή με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες και τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού που μου στάθηκαν και με βοήθησαν κατά την διάρκεια όλου του προγράμματος.

Περίληψη

Ο τομέας της ομορφιάς και της ευεξίας ήταν ανέκαθεν δημοφιλής στους Έλληνες. Από τα αρχαία ιαματικά λουτρά μέχρι, αργότερα, τα χαμάμ την περίοδο της τουρκοκρατίας, η επίσκεψη σε χώρους όπου επιτυγχάνονταν ο καλλωπισμός, η ίαση και η χαλάρωση παρέμεινε ένας τρόπος κοινωνικοποίησης, ανάδειξης της προσωπικότητας και του κύρους των προσώπων και μία διέξοδος από τα προβλήματα της καθημερινότητας. Σήμερα, τα spa επιτελούν ακριβώς αυτό το έργο και είναι σημαντικός τομέας που αποφέρει έσοδα σε επιχειρηματίες και κράτος και αποτελεί μία διέξοδο για τους νέους Έλληνες και Ελληνίδες που βρίσκονται αντιμέτωποι με τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, ο τομέας πλήττεται από την ύπαρξη αρνητικών στερεοτύπων σχετικά με τη λειτουργία τους και το ρόλο τους, αλλά και το ίδιο το προσωπικό.

Η εργασία αυτή μελετά όλα αυτά τα ζητήματα και αποσκοπεί στο να ερευνησει εις βάθος τα ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης των spa στην Ελλάδα μέσα σε ξενοδοχεία. Ειδικά, εστιάζει στο να εξευρεθούν κάποια ελάχιστα κριτήρια και δυνατότητες που πρέπει να κατέχει ένας spa manager στη χώρα, τις προοπτικές του τομέα και πιθανές λύσεις για την καλύτερη διοίκηση των spa. Παράλληλα με μία θεωρητική εισαγωγή, για τους σκοπούς αυτούς, η εργασία περιλαμβάνει και ποιοτική έρευνα με τη μορφή των συνεντεύξεων.

Στόχος της μελέτης, λοιπόν, είναι να γίνει, αρχικά, μια επισκόπηση σχετικά με το πως εξελιχθήκαν οι έννοιες του spa και τις ευεξίας με το πέρασμα των χρόνων και κατόπιν του spa manager. Με βάση τις έννοιες αυτές και την βιβλιογραφική ανασκόπηση, η προσπάθεια θα εστιάζεται στον εντοπισμό κάποιων χαρακτηριστικών των spa και των spa managers. Τέλος, η έρευνα θα εστιάζεται στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών που διαθέτουν σήμερα οι spa managers στις περιοχές της Χαλκιδικής και της Θεσσαλονίκης με απώτερο σκοπό τη σύγκριση των ικανοτήτων του spa manager, με τις ευθύνες που καλείται να αντιμετωπίσει καθημερινά και κατά πόσο υπάρχει το κατάλληλο ακαδημαϊκό υπόβαθρο και οι κατάλληλες γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης μονάδων ευεξίας και spa, ώστε να τις φέρουν εις πέρας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι spa managers είναι ενήμεροι για όλα αυτά τα ζητήματα και πως διατηρούν απόψεις οι οποίες προσεγγίζουν, σε μεγάλο βαθμό, τα πορίσματα της βιβλιογραφικής έρευνας. Πέραν τούτου, αποτιμήθηκε πως η

προσωπικότητα του spa manager και η οργάνωση και το πρωτόκολλο του χώρου παίζει βασικό ρόλο. Τέλος, έγινε ειδική μνεία για τις δυνατότητες των spa στην Ελλάδα και υπογραμμίστηκε πως πρέπει να υπάρχει καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά: τουρισμός, spa, spa management, spa therapy, Ελλάδα, ομορφιά, ευεξία, διοίκηση επιχειρήσεων

Abstract

The concepts of beauty and wellness had always been popular among the Greek people. More specifically, since the thermal springs of the ancient times up until the Turkish baths in Ottoman-ruled Greece, an excursion to such places of grooming, healing and relaxation also served as a means of socializing that highlighted the personality and prestige of each individual while offering relief from the worries of everyday life. In our time, the aforementioned goals are fulfilled by spas and they constitute an important industry which brings substantial business and state revenue and is an outlet for young Greek people that are dealing with the consequences of the economic crisis. Nevertheless, the industry suffers from negative stereotypes regarding not only the spa's functioning and purpose, but also the staff themselves.

This thesis studies all these issues and aims to explore in depth, the issues of organization and management of spa in Greece. More specifically, it is focused on finding some minimum criteria and capabilities that should have a spa manager, the prospects of the sector and possible solutions for the best management of the spa. For these purposes, along with a theoretical introduction, the thesis also includes qualitative research in the form of interviews.

This study aims, first of all, to make an overview of the way concepts of spa and wellness have evolved over the years and accordingly how the role of the spa manager has evolved. Based on concepts and bibliographic review, the study will focus on identifying a few features of the spa and spa managers. To sum up, the research will focus on the features currently available to the spa managers in the regions of Halkidiki and Thessaloniki with the ultimate objective of comparing the spa manager's abilities to the responsibilities he / she has to deal with daily and whether there is the appropriate academic background and knowledge of administration and management and the facilities to bring them to fruition.

The results of the research showed that spa managers are aware of all these issues and they keep opinions which are approaching a lot, the findings of the bibliographic research. Furthermore, it was assessed that the personality of the spa manager, the organization and protocol of the space play a key role. Finally, special mention was made of the possibilities of spa in Greece and it was emphasized that more adequate training for the staff is needed.

Keywords: tourism, spa, spa management, spa therapy, Greece, beauty, wellness,
business administration

Περιεχόμενα

Περίληψη

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Μέρος Α'	4
Βιβλιογραφική επισκόπηση και ανάλυση.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
SPA.....	5
1.1. Ορισμοί.....	5
1.2. Ιστορική αναδρομή.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	11
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	11
2.1. Η σημασία της διοίκησης.....	11
2.2. Διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.....	12
2.3.Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων.....	13
2.3.1. Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	15
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΟΜΟΡΦΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΕΞΙΑΣ.....	15
3.1. Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων.....	15

3.2. Ξενοδοχεία και spa.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	20
SPA MANAGEMENT.....	20
4.1.Οι δημοφιλέστερες υπηρεσίες spa.....	20
4.2. Κατηγορίες spa.....	21
4.3. Νομικό πλαίσιο.....	24
4.4. Διοίκηση.....	25
4.5. Προσωπικό.....	27
4.6. Ειδικές μελέτες σχετικά με το spa management.....	29
ΜΕΡΟΣ Β'.....	32
Ερευνητικό.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	33
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	33
5.1. Διευκρινήσεις και μεθοδολογία.....	33
5.2. Επιλογή και προσέγγιση υποκειμένων της έρευνας.....	35
5.3. Παρουσίαση και οργάνωση υλικού.....	36
5.4. Δεοντολογία της έρευνας.....	37
5.4. Οδηγός συνέντευξης και κείμενο συναίνεσης.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	42
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	42
6.1.Αποτελέσματα συνεντεύξεων.....	41

6.2. Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	46
6.3. Κριτική και παρατηρήσεις.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	57
ΟΡΘΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ SPA ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	57
7.1. Ομορφιά και ευεξία στην Ελλάδα- δυνατότητες και προβλήματα.....	57
7.2. Η σημασία της ορθής διοίκησης των spa – μία κριτική ανάλυση.....	58
Συμπεράσματα και τελικές παρατηρήσεις.....	61
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	66
Ελληνική.....	66
Ξενόγλωσση.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Κείμενο συναίνεσης.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων	74
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Διάγραμμα 3.1:
Άνοιγμα νέων spa.....	18
Πίνακας 4.1: Διαχειριστικό υπόβαθρο και προκύπτουσες διαφορές.....	27
Διάγραμμα 6.1: Αποτελέσματα πρώτης ενότητας.....	41
Διάγραμμα 6.2: Αποτελέσματα δεύτερης ενότητας.....	42
Διάγραμμα 6.3: Αποτελέσματα τρίτης ενότητας.....	43
Διάγραμμα 6.4: Αποτελέσματα τέταρτης ενότητας.....	44
Διάγραμμα 6.5: Αποτελέσματα πέμπτης ενότητας.....	45
Διάγραμμα 6.6: Αποτελέσματα έκτης ενότητας.....	46

Εισαγωγή

Η ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας spa έχει αναδειχθεί πρόσφατα, ως παγκόσμιο φαινόμενο λόγω και μέσω της σύγκλισης των διάφορων βιομηχανιών, των παραδόσεων και των τεχνικών, όσο και των θεραπευτικών πρακτικών. Σήμερα, οι θεραπείες των spa είναι πολύ πιο εξειδικευμένες και οι πρακτικές και οι μέθοδοι είναι πολύ πιο σύγχρονες και στοχευμένες για να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Η βιομηχανία της ομορφιάς, άλλωστε, παραμένει αναμφισβήτητα μία από τις ισχυρότερες παγκοσμίως, καθώς ανταποκρίνεται στο πολιτιστικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον στο οποίο ενσωματώνεται- στη σύγχρονη κοινωνία της ταχύτητας, του ανταγωνισμού και της επιθυμίας για τελειότητα (Hellstrand, 1989, σ. 529-537).

Ωστόσο, η παράδοση της ανάπτυξης εναλλακτικών θεραπειών για την βελτίωση της εικόνας του σώματος και του επιπέδου ευεξίας του ανθρώπου είναι μακρά και εντοπίζεται στην αρχαιότητα. Έχει αποδειχθεί πως, σε μεγάλο βαθμό, αυτές οι πρακτικές έχουν ανακαλυφθεί εκ νέου και ενσωματωθεί σε ένα νέο σύστημα παροχής υπηρεσιών, κάτι το οποίο οδήγησε στη δημιουργία μίας νέας παγκόσμιας βιομηχανίας που αντλεί στοιχεία και οφείλει τη δυναμική της σε μία σειρά παράλληλων βιομηχανιών. Αυτές περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες ομορφιάς, την χειροπρακτική, τη φιλοξενία, την αναψυχή, ακόμη και τη βιομηχανία σίτισης. Επιπλέον, οι χώροι των spa περιλαμβάνουν συχνά χώρους για διαλογισμό και φυσική άσκηση. Έτσι, συνδυάζονται η παραδοσιακή με την εναλλακτική ιατρική, ο τουρισμός, η ψυχαγωγία και η άσκηση σε ένα ολοκληρωμένο «πακέτο» που απευθύνεται στο σύγχρονο άνθρωπο (Smith & Puczkó, 2014, σ. 1-8).

Η παρούσα μελέτη έχει ως σκοπό να μελετήσει την ανάπτυξη, την εξέλιξη και τις προοπτικές της βιομηχανίας ομορφιάς και ευεξίας, ως μία πολύπλοκη βιομηχανία που ξεπερνά την αισθητική και επεκτείνεται στον τομέα της υγείας, και της εναλλακτικής ιατρικής, αλλά και σε αυτούς του τουρισμού, της ψυχαγωγίας και της ευεξίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, θα γίνει, στο πρώτο μέρος, μία βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση και, κατόπιν, στο δεύτερο, θα προσεγγιστεί το ζήτημα με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων έρευνας με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Στόχος της μελέτης, λοιπόν, είναι να γίνει, αρχικά, μια επισκόπηση σχετικά με το πως εξελιχθήκαν οι έννοιες του spa και της ευεξίας με το πέρασμα των χρόνων και

κατόπιν του spa manager. Με βάση τις έννοιες αυτές και την βιβλιογραφική ανασκόπηση η προσπάθεια θα εστιάζεται στον εντοπισμό κάποιων χαρακτηριστικών των spa και των spa manager. Τέλος, η έρευνα θα εστιάζεται στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών που διαθέτουν σήμερα οι spa manager στις περιοχές της Χαλκιδικής και της Θεσσαλονίκης με απώτερο σκοπό τη σύγκριση των ικανοτήτων του spa manager, με τις ευθύνες που καλείται να αντιμετωπίσει καθημερινά και κατά πόσο υπάρχει το κατάλληλο ακαδημαϊκό υπόβαθρο και οι κατάλληλες γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης μονάδων ευεξίας και spa, ώστε να τις φέρουν εις πέρας.

Έτσι, η εργασία στοχεύει στο να απαντήσει, συνολικά, σε τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- 1) Ποια τα προβλήματα και οι προοπτικές της βιομηχανίας των spa στην Ελλάδα;
- 2) Ποιες είναι οι κύριες ικανότητες που πρέπει να κατέχει ένας υπεύθυνος διοίκησης spa (spa manager) στην Ελλάδα προκειμένου να εξασφαλίζεται η χρηστή και αποτελεσματικότερη διοίκηση;
- 3) Ποιες οι ευθύνες του spa manager και ποιος ο ρόλος του;
- 4) Πως θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι προοπτικές του ελληνικού τουρισμού για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί η λειτουργία και η αποδοτικότητα των spa στην Ελλάδα;

Προκειμένου να απαντηθούν αποτελεσματικά και πλήρως τα παραπάνω ερωτήματα, η εργασία θα δομηθεί ως εξής:

Το μέρος Α' θα περιλαμβάνει, συνολικά, τέσσερα κεφάλαια στα οποία θα γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ειδικά:

- Στο κεφάλαιο 1, γίνεται μία εισαγωγή για τα spa ως κέντρα ευεξίας και ομορφιάς, περιλαμβάνονται οι βασικοί ορισμοί, γίνεται μία ιστορική αναδρομή και συζητείται εκτενώς η ομορφιά ως υπηρεσία και προϊόν.
- Στο κεφάλαιο 2, στη συνέχεια, η εργασία εστιάζει στην διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων με σκοπό να συζητηθούν επί μέρους ζητήματα που άπτονται του τομέα του ξενοδοχειακού spa.
- Κατόπιν, το κεφάλαιο 3 αφορά τη μελέτη του τουρισμού ευεξία στην Ελλάδα.
- Το τελευταίο κεφάλαιο του α' μέρους, κεφάλαιο 4, αφορά πιο ειδικά το spa management.

Το μέρος Β', είναι εστιασμένο στην έρευνα και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της. Ονομαστικά:

- Το κεφάλαιο 5 επικεντρώνεται στην ανάλυση της μεθοδολογίας, του σχεδιασμού και του στόχου της έρευνας.
 - Το κεφάλαιο 6 περιλαμβάνει σημεία από τις συνεντεύξεις και την συζήτηση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους.
 - Το κεφάλαιο 7, έπειτα, αφορά μία συνθετική ανάλυση όλων των παραπάνω για να συζητηθούν κριτικά τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Τη μελέτη ολοκληρώνουν τα συμπεράσματα και ο επίλογος.

Μέρος Α΄

Βιβλιογραφική επισκόπηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

SPA

1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ

Παρότι ο όρος «spa» είναι ξενικός, χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και στον τομέα των επιχειρήσεων και για αυτό το λόγο, είναι δύσκολο κανείς να τον υποκαταστήσει με έναν αντίστοιχο όρο στην ελληνική. Συγκεκριμένα, ο όρος είναι αρκετά παλαιός και για την προέλευση του υπάρχουν δύο ερμηνείες- η μία είναι πως προέρχεται από τα αρχικά του ‘Salus per Aqua’ που σημαίνει «υγεία μέσω του νερού», ενώ μία εναλλακτική εξήγηση είναι πως επιτυγχάνουμε την υγεία μέσω του νερού. Ακόμη, πολλοί πιστεύουν ότι συνδέεται με την Βελγική ομώνυμη πόλη Spa, η οποία, άλλωστε, είναι γνωστή ήδη από αρχαιοτάτων χρόνων για τις ιαματικές της πηγές, συγκεκριμένα, ήδη από τη Ρωμαϊκή εποχή (Neldeborn, 2012).

Σύμφωνα με την Εφημερίδα της Ελληνικής Κυβερνήσεως (ΦΕΚ, 2009)¹ τα κέντρα αναζωογόνησης (spa) είναι ειδικές εγκαταστάσεις με κατάλληλη υποδομή και εξοπλισμό στις οποίες γίνεται χρήση ή ιαματικών φυσικών πόρων ή θερμαινόμενου θαλασσινού νερού ή θερμού φυσικού νερού με προσθήκες ιαματικών φυσικών πόρων ή ζεστού φυσικού νερού με την προσθήκη πηλών, βοτάνων, φυτών, αρωμάτων, ηφαιστειακής ή χαλαζιακής άμμου, φωτός, θερμότητας, μασάζ, ατμόλουτρων διαφόρων τύπων, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών αναζωογόνησης, ευεξίας και αισθητικής του σώματος.

Στόχος λοιπόν των spa είναι η επίτευξη της ευεξίας η οποία πολλές φορές συγχέεται με την υγεία και ορίζεται ως ‘μια κατάσταση πλήρους σωματικής, πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας και όχι απλώς η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας’ (WHO, 1992). Βέβαια μην μπορώντας να δώσει κανείς έναν ακριβή ορισμό για την ευεξία γιατί ο καθένας την αντιλαμβάνεται διαφορετικά, κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί και άλλοι ορισμοί. Οι Corbin and Pangrazi (2001) περιγράφουν την ευεξία ως ‘μια πολυδιάστατη κατάσταση περιγραφής της ύπαρξης καλής υγείας σε ένα άτομο όπως υποδηλώνεται από την ποιότητα της ζωής και την αίσθηση της ευημερίας, ενώ οι

¹ ΦΕΚ. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής. (2009, Ιούνιος 2). Γενικός κανονισμός λειτουργίας των μονάδων ιαματικής θεραπείας, των κέντρων ιαματικού τουρισμού και των κέντρων θαλασσοθεραπείας.

Muller and Kaufmann (2000) πρότειναν ότι ευεξία είναι ‘Μια κατάσταση της υγείας που την χαρακτηρίζει η αρμονία του σώματος και του πνεύματος, με την ευθύνη για τον εαυτό μας, την φυσική κατάσταση/φροντίδα της υγείας, την υγιεινή διατροφή/δίαιτα, την χαλάρωση/διαλογισμό, την ψυχική δραστηριότητα/εκπαίδευση και την περιβαλλοντική ευαισθησία/κοινωνικές επαφές, ως θεμελιώδη στοιχεία (Cohen & Bodeker 2008).

Συγκεκριμένα, η «ευεξία» ως όρος έχει μεγάλο ενδιαφέρον για σειρά λόγων. Καταρχήν, η ευεξία είναι πολυδιάστατη και αποτελεί μέρος της υγείας, ενώ κατέχεται από το ίδιο το άτομο. Ωστόσο, διαφέρει από τη φυσική κατάσταση και αφορά το «είναι» και όχι το «ιδανικό» ή μία διαδικασία την οποία ακολουθεί το άτομο- είναι δηλαδή, περισσότερο μέρος μίας ολοκληρωμένης εικόνας της ποιότητας ζωής, της υγείας, της ευημερίας και της εικόνας του ατόμου. Για αυτούς τους λόγους, η ευεξία δεν αποτελεί μορφή εναλλακτικής ιατρικής- αντίθετα, μιλώντας κανείς για την ευεξία περιγράφει μία σύνθετη κατάσταση ενδεικτική της ψυχικής και σωματικής υγείας του ατόμου (Corbin & Pangrazi, 2001).

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Αναφέρθηκε ήδη παραπάνω πως η προέλευση του όρου spa συνδέεται με την έννοια της σημασίας του νερού για την ανθρώπινη υγεία, ομορφιά και ευεξία. Αναμφίβολα, καθώς το νερό είναι ζωτικής σημασίας για την ανθρώπινη ύπαρξη, ακόμη και οι πρώτες κοινωνίες των ανθρώπων αναζητούσαν ενστικτωδώς την εξεύρεση καθαρού και πόσιμου νερού πλησίον των κατοικιών τους. Αυτή η διαδικασία αναζήτησης πόρων ήταν σε μεγάλο βαθμό συνδεδεμένη με την ανάγκη για σίτιση, αφού το ανθρώπινο σώμα αποτελείται κυρίως από νερό, την προστασία από τις ασθένειες, λόγω του ότι το καθαρό νερό συμβάλλει στην αποφυγή μολύνσεων, την καθαριότητα και την προσωπική υγιεινή και αργότερα, την καλλιέργεια και την κτηνοτροφία. Οι περιοχές που είχαν, επιπλέον, ιαματικές πηγές, ήταν ιδιαίτερα επιθυμητές, αφού οι άνθρωποι γρήγορα κατανόησαν τις θεραπευτικές ιδιότητες του νερού και το χρησιμοποίησαν για να απαλύνουν πόνους και να θεραπεύσουν τραύματα. Μάλιστα, αποδίδονταν στα ιαματικά νερά θεϊκές ιδιότητες και θεωρούνταν «δώρο θεού». Παράλληλα, προϊόντα όπως ο πηλός και τα ορυκτά χρησιμοποιήθηκαν για αντίστοιχους σκοπούς (Bergaya & Lagaly, 2006, σ. 1-18).

Η πεποίθηση πως το ιαματικό νερό έχει θεραπευτικές ιδιότητες προέρχεται από τα προϊστορικά χρόνια. Οι πρακτικές αυτές ήταν δημοφιλείς παγκοσμίως, αλλά ιδιαίτερα διαδεδομένες στην Ευρώπη και την Ιαπωνία (Mueller & Kaufmann, 2001). Η ιστορία των ιαματικών λουτρών ξεκίνησε από την αρχαία Ρώμη και την Ελλάδα. Τα λουτρά δημιουργήθηκαν αρχικά μόνο για βασιλείς και βασίλισσες. Το ενδιαφέρον, όμως αυτό, για το ιαματικό νερό, προκάλεσε την ανάπτυξη λουτρών στις κοινότητες και την εμφάνιση δημόσιων λουτρών που συχνά χρησιμοποιούνται από πολλούς ανθρώπους, ειδικά στρατιώτες μετά από πολέμους (Yanthy κ.α., 2015).

Έτσι, μιλά κανείς για μία πρώτη μορφή spa, με τις απαρχές του θερμαλισμού να εντοπίζονται στην αρχαία Ελλάδα, όπως στις “Βαλανείες” (δημόσια λουτρά) και τις “Ασκληπιείες” (ιαματικές πηγές). Οι άνθρωποι συνέδεαν τα λουτρά με τον Ιπποκράτη και τον Ασκληπιό και έχτιζαν ναούς και θεραπευτήρια γύρω από τους χώρους αυτούς για να τιμήσουν τους θεούς και να βρουν ίαση και ανακούφιση. Η λάσπη και τα ύδατα χρησιμοποιούνταν και για την ομορφιά ήδη από την αρχαία εποχή, με τις γυναίκες της ανώτερης τάξης να κάνουν μπάνια στα ύδατα αυτά και να χρησιμοποιούν τη λάσπη για την περιποίηση της επιδερμίδας τους. Αργότερα, στη Ρωμαϊκή Εποχή, άλλαξαν μορφή και έγιναν «Θέρμαις» ενώ μετέπειτα, κατά τη Βυζαντινή περίοδο μετεξελίχθηκαν σε «Λουτρά». Τα Οθωμανικά «Χαμάμ» αποτελούν συνέχιση αυτής της παράδοσης (Εφημερίδα Καθημερινή, 2001, σ. 4-5).

Το ότι τα λουτρά συνδέθηκαν με το θεϊκό στοιχείο αποτελούν και δείγμα της σχέσης ομορφιάς, υγείας και πολιτισμού. Πολλές από τις πηγές που ήταν γνωστές από την αρχαιότητα υπάρχουν και σήμερα και αποτέλεσαν εστίες πολιτιστικής ανάπτυξης, όπως, λ.χ. η Καστάλια πηγή στους Δελφούς και οι Θερμές στο νησί του Ιπποκράτη, την Κω. Γενικά, στην αρχαία Ελλάδα, το γεγονός ότι οι χώροι αυτοί χρησιμοποιούνταν για λατρεία, περισυλλογή, θεραπεία και ανάπαυση, επέτρεπε την πραγματική ανακούφιση μέσω της χρήσης μεθόδων σωματικής και πνευματικής ίασης από τους πρώτους εκείνους «θεραπευτές» των οποίων η εμπειρία, η διορατικότητα και η φαντασία τους επέτρεψε να εκμεταλλευτούν το φυσικό και ορυκτό πλούτο για να βελτιώσουν το επίπεδο ζωής τους. Για πολλούς λόγους, ακόμη, ήταν μία πρώτη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας και marketing με σκοπό την έλξη επισκεπτών (Χοϊπέλ, 1996, σ. 10-20).

Τη Ρωμαϊκή εποχή υπήρξε ακόμη μεγαλύτερη εξέλιξη και η δημοτικότητα των λουτρών και της λουτροθεραπείας αυξήθηκε. Σε αυτό συνέβαλε και το γεγονός πως για τους Ρωμαίους, η προσωπική υγιεινή ήταν δείγμα της κοινωνικής τους θέσης και

το λούσιμο και το πλύσιμο ήταν υποχρέωση προς το κοινωνικό σύνολο. Η μη τήρηση της υγιεινής, μάλιστα, τιμωρούνταν. Τα δημόσια λουτρά, στη Ρώμη, ήταν χώροι που αφιερώνονταν σε αυτό το σκοπό αλλά συνέβαλαν και στην ανάπτυξη και καλλιέργεια της κοινωνικής ζωής των ατόμων. Με άλλα λόγια, στην Ρωμαϊκή αυτοκρατορία, οι Θέρμαις χρησιμοποιούνταν ως χώροι λειτουργικής σημασίας αλλά και επικοινωνίας και διασκέδασης (Εφημερίδα Καθημερινή, 2001, σ. 7-9).

Τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία διαδέχθηκε η Βυζαντινή και, ανάλογα, τα λουτρά των Βυζαντινών αποτέλεσαν μετεξέλιξη των Θέρμων. Οι χώροι αυτοί αποτελούσαν σημαντικά κέντρα της κοινωνικής ζωής της αστικής κοινωνίας και αποτελούσαν κέντρο συνάντησης, ψυχαγωγίας και χαλάρωσης, ειδικά στους πολίτες που στερούνταν την ευκαιρία δημοσίων εμφανίσεων. Έως και τον 7ο αιώνα μΧ. όταν και επήλθε η ανάγκη μείωσης της χρήσης νερού λόγω της μείωσης του πληθυσμού και του κόστους λειτουργίας και συντήρησης των λουτρών, γυναίκες και άνδρες επισκέπτονταν τα λουτρά για να ενημερωθούν για τα τεκταινόμενα, να ανταλλάξουν πληροφορίες και να αναπτύξουν κοινωνικούς δεσμούς (Κουκουλές, 1955, σ. 440-450). Τα τουρκικά λουτρά (χαμάμ) είναι η συνέχιση αυτών των λουτρών. Από το 1480 νέες μελέτες άρχισαν να εφαρμόζονται, η ιατρική υδρολογία αναπτύχθηκε και από την Καποδιστριακή διακυβέρνηση δόθηκε η έμφαση στην καταγραφή, τη μελέτη και εκμετάλλευση των ιαματικών πηγών (ΣΔΙΠΕ, 2017).

Στη Δυτική Ευρώπη, η εξέλιξη αυτή ήρθε αργότερα, ως αποτέλεσμα της επιστημονικής ανάπτυξης και έρευνας και ως παράδοση μέσω της επιστροφής στο ιστορικό παρελθόν μετά την Αναγέννηση. Τον 16ο αιώνα, στην Αγγλία, ο Slingsby, ο οποίος είχε επισκεφτεί τη Βέλγικη πόλη Spa, ανακάλυψε μια παρόμοια πηγή στο Yorkshire. Εκεί δημιουργήθηκαν τα πρώτα αγγλικά ιαματικά λουτρά, και το 1596 ο Dr Timothy Bright ονόμασε την εγκατάσταση «The English Spaw», ξεκινώντας έτσι τη χρήση του όρου «Spa» σαν γενική περιγραφή (Κολοτούρου, 2013).

Κατόπιν, κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα υπήρξε μία μεγάλη άνοδος της τεχνολογίας, ενώ ταυτόχρονα υπήρχε μία έντονη αμφισβήτηση για ότι δεν ήταν επιστημονικά αποδεδειγμένο. Έτσι παρατηρήθηκε η εγκατάλειψη των ιαματικών λουτρών και όλων των παραδοσιακών μεθόδων θεραπείας. Η ολιστική προσέγγιση στο χώρο της υγείας επανήλθε μερικές δεκαετίες αργότερα, όταν η ιατρική άρχισε να αποδέχεται αξίες και θεραπευτικές αγωγές πανάρχαιων πολιτισμών. Ως εκ τούτου δόθηκε μια ώθηση στην ανάπτυξη νέων μεθόδων για την διαδικασία αναζωογόνησης και εσωτερικής θεραπείας του ανθρώπου, οι οποίες εξελίχθηκαν ραγδαία λόγω της

τεχνολογίας και του ενδιαφέροντας της αγοράς. Το νερό ανέκτησε τη θεραπευτική του σημασία και αξία που είχε από αρχαιοτάτων χρόνων για τη σωματική, ψυχική και πνευματική υγεία, ανοίγοντας μια νέα εποχή στο σύγχρονο τρόπο ζωής (Κολοτούρου, 2013).

Έτσι ξεκίνησε η σύγχρονη εποχή για τον κλάδο των spa γύρω στο 1960 στις Η.Π.Α. και το 1970 στην Κεντρική Ευρώπη. Η ιδέα της ευεξίας δημιουργήθηκε στη Γερμανία, ενώ η Γαλλία πρωτοπορεί στην ανάπτυξη της ευεξίας γενικά και ειδικά στην θαλασσοθεραπεία. Η τάση αυτή επεκτείνεται στη συνέχεια στον ξενοδοχειακό κλάδο, αντικαθιστώντας την τάση που επικρατούσε την δεκαετία του '80 για δημιουργία εσωτερικών πισινών, γυμναστηρίων και γήπεδα τένις. Η ιδέα του Day spa προήλθε από τα ξενοδοχεία όπου αρχικά το spa ξενοδοχείου ήταν ανοικτό για τα διαμέμοντα άτομα, προσφέροντας υπηρεσίες χαλάρωσης, ευεξίας και καλλωπισμού σώματος και αισθητικής. Σύγχρονες μονάδες spa, αναπτύσσονταν πλέον σε όλο τον κόσμο. Χαρακτηρίζονται από τρεις διακριτές αλλά απόλυτα αλληλοεξαρτώμενες παραμέτρους: την τοποθεσία, το σχεδιασμό, δηλαδή την οργάνωση αλλά και την αισθητική των χώρων τους και την θεραπεία ή την περιποίηση και φροντίδα που προσφέρουν (Κολοτούρου, 2013).

Τα spa σήμερα είναι χώροι όπου, με τη χρήση προϊόντων που έχουν ως βάση το νερό, δημιουργούν ιδανικές συνθήκες για χαλάρωση, σε συνδυασμό με θεραπεία. Ένας άρτια δομημένος χώρος spa έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες του:

- Χαλάρωση
- Ανακούφιση από το στρες
- Ολιστική ευεξία

Η κύρια αιτία για την συνεχή ανάπτυξη του τομέα των spa μέχρι και σήμερα, είναι η ανάγκη για αποφόρτιση του οργανισμού από την επίδραση της κούρασης και του καθημερινού άγχους πάνω σε αυτόν, με απώτερο σκοπό την ψυχική και σωματική ανάταση, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου. Μέσω των υπηρεσιών spa, δίνεται έμφαση στην ολιστική φροντίδα του σώματος και του πνεύματος (Κολοτούρου, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οργανωτικά, μία επιχείρηση αποτελείται τόσο από τους φυσικούς της χώρους όσο και από το προσωπικό της. Οι υπεύθυνοι οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού είναι τα πρόσωπα που ασχολούνται με τον συντονισμό και την επίβλεψη όλων των λειτουργιών του ζωντανού οργανισμού που αποτελεί κάθε επιχείρηση και, εντός της οποίας, εργάζονται διάφορα άτομα με τη δική τους προσωπικότητα, συγκεκριμένες γνώσεις, επιθυμίες, ικανότητες και ανάγκες (Hau, Kim, Lee & Kim, 2013).

Για να λειτουργήσει καλά η επιχείρηση είναι βασικό να γνωρίζει ο manager τα πραγματικά δεδομένα της αγοράς, το σκοπό και τη θέση της επιχείρησης στον τομέα γενικά, τις ιδιαιτερότητες των υπαλλήλων και τους τομείς στους οποίους μπορεί και πρέπει να επέλθει βελτίωση. Σε αντίθεση με τους μετόχους που ασχολούνται κυρίως με το κέρδος, ο manager δεν είναι απλώς ένα όργανο εντός της επιχείρησης που αποτιμά και αξιολογεί και εργάζεται δίνοντας έμφαση στον οικονομικό παράγοντα. Αντίθετα, ένας καλός manager πρέπει να είναι οραματιστής, μέντορας, να διαθέτει ικανότητα πρόβλεψης των τάσεων και των μελλοντικών προκλήσεων και να είναι προσιτός και κατανοητός ως προς τις προθέσεις τους προς τους υπαλλήλους του για να έχει και όσο το δυνατόν καλύτερη σχέση μαζί τους. Από την άλλη, όμως, είναι βασικό να χαίρει και σεβασμού από τους ανώτερους και τους ανταγωνιστές, άρα θα πρέπει διαρκώς να επιμορφώνεται, να καλλιεργεί τις ικανότητες και την προσωπικότητά του, να διατηρεί μία αντικειμενική και σταθερή στάση και να παίρνει υπολογισμένα ρίσκα (Han, Han & Brass, 2014).

Σύμφωνα με την διαθέσιμη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τη διοίκηση επιχειρήσεων, ζωτικής σημασίας είναι να μπορεί ο υπεύθυνος να διαχειρίζεται τις σχέσεις μεταξύ του προσωπικού. Είναι σχεδόν βέβαιο πως θα προκύψουν, εντός της επιχείρησης, μικρότερης ή μεγαλύτερης έντασης συγκρούσεις και πως θα υπάρχει, ίσως, μία απροθυμία για την υποστήριξη των προϊσταμένων και μία τάση να λειτουργούν οι

υφιστάμενοι ως «αντίπαλοι» του manager. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να προληφθεί μέσω της σταδιακής καλλιέργειας ενός κλίματος κατανόησης, της αναγνώρισης της προσωπικής αξίας των υπαλλήλων, την παροχή δυνατοτήτων εξέλιξης, της διαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης και τη γενική εξέλιξη αφού μία επιχείρηση που ανθίζει οικονομικά παρουσιάζει λιγότερες καθυστερήσεις σε πληρωμές, λειτουργεί καλύτερα και υπάρχει μικρότερος φόβος απόλυσης. Ταυτόχρονα, λόγω του ότι οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους, είναι πιο αφοσιωμένοι, πρόθυμοι και συνεργάσιμοι (Men, 2014).

2.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προϊστάμενος μιας επιχείρησης έχει τις εξής αρμοδιότητες: πρώτον, σχεδιάζει και οργανώνει δράση και ειδικότερα, βρίσκει και προλαβαίνει δυσκολίες, στοχοθετεί, φτιάχνει το πλάνο δραστηριοτήτων και καθοδηγεί το προσωπικό. Δεύτερον, προσλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό στο οποίο μοιράζει ευθύνες. Χρειάζεται όμως να επιβληθεί σε αυτό που έχει να κάνει αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό για να ολοκληρωθεί η δουλειά. Επίσης, πρέπει να ελέγχει τα ποσοστά επίδοσης και να επεμβαίνει σε ό,τι δυσχεραίνει την επίτευξή τους. Για να γίνει κάποιο μέλος προϊστάμενος σημαίνει ότι έχει διεκπεραιώσει επιτυχώς τα προηγούμενα καθήκοντά του και ότι πλέον απαιτείται διαφορετικό υπόβαθρο και έργο από μέρους του. Απαιτούνται δηλαδή, προσόντα διοίκησης και όχι εξειδικευμένες τεχνικού τύπου γνώσεις. Σύμφωνα με τον Rensis Likert, ο προϊστάμενος είναι η γέφυρα επικοινωνίας ανάμεσα στην ομάδα διοίκησης και το υπόλοιπο προσωπικό και πρέπει να φροντίζει για την υπεράσπιση του καλού του δεύτερου στην πρώτη. Και αν το δούμε και ανάποδα, ο επικεφαλής θέλει από τον προϊστάμενο να επιδρά στους υφιστάμενους υπό τον όρο ότι και ο ίδιος επιδρά στον ανώτερό του για το καλό τους (Likert, 1971). Μεταξύ πολλών, υπάρχει η γενική αντίληψη πως στον τομέα απασχολούνται γυναίκες όπως και σχετικά με το ότι το επίπεδο κατάρτισης και η σημασία του έργου τους είναι υποδιέστερα. Όμως, ο χώρος του spa είναι πολυλειτουργικός και προσφέρεται για διάφορες υπηρεσίες, μεταξύ των οποίων και το μασάζ και η άσκηση άρα προσφέρει και υπηρεσίες υγείας. Η διοίκηση, λοιπόν, των spa πρέπει να γίνεται με κατάλληλο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ένα βέλτιστο επίπεδο παροχής υπηρεσιών και

θεραπειών, η προστασία της υγείας πελατών και υπαλλήλων και το οικονομικό όφελος. Παράλληλα, ένας spa manager οφείλει να είναι πλήρως καταρτισμένος και ικανός να διαχειριστεί κάθε κρίση εξίσου με κάθε άλλο υπεύθυνο οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και προσωπικού σε άλλους τομείς. Μάλιστα, επειδή οι ίδιοι συχνά είναι και θεραπευτές, οι spa managers είναι μεταξύ των στελεχών που επιτελούν διπλό ρόλο και επιβαρύνονται περισσότερο. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές στον τουρισμό, ειδικά δεδομένου πως πολλά spa στεγάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες.

Υπάρχουν δύο θεωρίες για το τι καθιστά πετυχημένο έναν προϊστάμενο, η μία υποστηρίζει ως κλειδί για την επιτυχία τα στοιχεία της προσωπικότητας του ενώ η άλλη την δουλειά κάτι που αποδεικνύει την επίκτητη φύση των διοικητικών ικανοτήτων. Φαίνεται πως και οι δύο έχουν ισχύ. Κι αυτό γιατί η προσωπικότητα έχει ισχυρό αντίκτυπο στον τρόπο που ο ίδιος δουλεύει, συνεργάζεται και συνεπώς στο κατά πόσο επιτυγχάνει. Επομένως, είναι χρήσιμο ένας προϊστάμενος να κάνει που και που μια ανασκόπηση της προσωπικότητας του και ειδικότερα στην επίδραση που αυτή έχει στους υφισταμένους του.

2.3.ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Η σχέση του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του είναι καθοριστικής σημασίας και όταν διέπεται από κάποιους κανόνες, μπορεί να είναι αρκετά αποδοτική. Συγκεκριμένα βοηθάει πολύ το να δείχνει ότι ενδιαφέρεται και το να έχει μια γενικότερη εποπτεία των υφισταμένων χωρίς να είναι ασφυκτικός κλοιός γι αυτούς υπό την προϋπόθεση όμως ότι γνωρίζουν επακριβώς ό,τι αφορά την επιχείρηση και τον τρόπο λειτουργίας της. Άρα, σε μια τουριστική επιχείρηση είναι βασικό ο προϊστάμενος να γνωρίζει σε βάθος το προσωπικό του σαν άτομα και να προσαρμόζει τον τρόπο που φέρεται ανάλογα με το είδος της δουλειάς. Παραδείγματος χάριν, άλλες ικανότητες χρειάζονται για τη διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης κι άλλες ενός εργοστασίου. Δηλαδή, στη μια περίπτωση είναι πιο χαλαρά στην άλλη πιο αυστηρά και ελεγχόμενα (Men, 2014).

2.3.1. Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες

Έχει πολύ μεγάλη σημασία να ακούγονται τα παράπονα του προσωπικού που μπορούν να εκδηλωθούν είτε έμμεσα, είτε άμεσα. Ο προϊστάμενος πρέπει πάντα να έχει υπόψη του ποιοι είναι οι εκατέρωθεν του, τον τρόπο σκέψης και δράσης των ανθρώπων και την ανθρώπινη ποικιλομορφία. Να ξέρει τι πρέπει να κάνει όταν εκδηλωθεί κάποιο παράπονο. Να παρατηρεί αυτόν που δουλεύει αλλά και την ίδια του τη δουλειά, να εντοπίζει τυχόν προβλήματα και αιτίες και να έχει μια σφαιρική άποψη για το τι συμβαίνει.

Ακόμη, για να επιλύσει το πρόβλημα ένας προϊστάμενος χρειάζεται να ξέρει τους λόγους πίσω από το παράπονο, να δώσει τις κατάλληλες εξηγήσεις, να είναι ευγενικός προς τον παραπονούμενο, να τον καθησυχάζει, να σέβεται αυτό που είναι σαν άνθρωπος, να φροντίζει για την περαιτέρω εκπαίδευση του, να τον στείλει σε κάποιον άλλο εργασιακό χώρο, ή ακόμα και να φροντίσει για την υγεία του. Τέλος, βοηθάει πολύ και ο ίδιος ο εργαζόμενος να έχει τη δική του πρόταση-αντιμετώπιση, κάτι που αυξάνει τις πιθανότητες της εφαρμογής της (Λαλαούμης, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΟΜΟΡΦΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΕΞΙΑΣ

3.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο τουρισμός είναι μία από εκείνες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας που χαρακτηρίζεται από την παροχή μίας πληθώρας διαφορετικών υπηρεσιών. Από τη διαμονή, στην αναψυχή, τη σίτιση, την ψυχαγωγία και την ευεξία, οι πελάτες καταναλώνουν εντός μίας ξενοδοχειακής μονάδας προϊόντα και υπηρεσίες κάθε χαρακτήρα. Έτσι, ο τουρισμός είναι, ταυτόχρονα, ένας από τους πιο κερδοφόρους και πιο απαιτητικούς τομείς, με τα ξενοδοχεία να αποτελούν τόπο συνάντησης ατόμων από διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο, με διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις. Το τί προϊόν θα καταναλώσουν αυτοί και σε ποια ποσότητα είναι σχετικά απρόβλεπτο, ωστόσο, καθώς μία απλή αποτίμηση της οικονομικής κατάστασης του πελάτη δεν μπορεί να είναι επαρκές δείγμα της προθυμίας του να δαπανήσει χρήματα σε κάποιο τμήμα έναντι του άλλου ή όχι (Navarro, Garzón & Roig-Tierno, 2015, σελ. 1630-1634).

Ανάλογης σημασίας, λοιπόν, είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να μπορούν να προσλαμβάνουν άτομα ως προσωπικό που να διαθέτουν τόσο τα προσόντα και τις ικανότητες να ανταποκριθούν στις σύνθετες απαιτήσεις της θέσης τους, όσο και την υπομονή και την προσαρμοστικότητα που απαιτούνται. Το προσωπικό των ξενοδοχείων πρέπει να εκπαιδεύεται και να μετεκπαιδεύεται διαρκώς, εντός και εκτός του χώρου εργασίας, να διατηρείται και να βελτιώνεται. Παράλληλα, ιδανικά, ένας υπάλληλος ξενοδοχείου πρέπει να μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αποσκοπώντας σε ένα ιδανικό επίπεδο ισορροπίας μεταξύ των συμφερόντων του πελάτη και της επιχείρησης ως «διαμεσολαβητής» και ενδιάμεσος (Han, Han & Brass, 2014).

Ανάλογη είναι και η ευθύνη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να προχωρά σε διαδικασίες ορθής επιλογής, επιμόρφωσης και διαχείρισης του προσωπικού. Οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων σχετίζονται με:

- Την απασχόληση και την πρόσληψη του προσωπικού, τόσο σε ό,τι αφορά την εύρεση όσο και την κατανομή αυτών εντός της μονάδας, αλλά και τις μεταθέσεις και τις απολύσεις. Ο ρόλος τους, λοιπόν, είναι συντονιστικός και διαχειριστικός.
- Την εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση προσωπικού με σκοπό την επικαιροποίηση των προσόντων τους.
- Την εξασφάλιση μιας ορθής μισθολογικής πολιτικής, ανάλογα με τις νομικές απαιτήσεις κάθε τομέα (χώρα, περιοχή, θέση), με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, τεχνικές και μεθόδους και με διαρκή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκάστοτε στρατηγικής. Η παροχή πρόσθετων αμοιβών και επιβραβεύσεων ενδέχεται να αποτελεί μέρος αυτής της στρατηγικής, ωστόσο, πρέπει να εξασφαλίζεται η δίκαιη αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων από τη διοίκηση.
- Την υγεία και την ασφάλεια τόσο των πελατών όπως αναφέρθηκε όσο και των εργαζομένων βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας και του εσωτερικού πλαισίου λειτουργίας.
- Εξασφάλιση ενός καλού επιπέδου επικοινωνίας και εμπιστοσύνης μεταξύ του κατώτερου και του ανώτερου προσωπικού, σε κάθε επίπεδο. Η διοίκηση πρέπει να γίνεται αντικειμενικά και υπεύθυνα με μνεία στην προστασία του υπαλλήλου που διατυπώνει μία καταγγελία έναντι ανωτέρου του ή συναδέλφου. Αυτή η πτυχή είναι κομβικής σημασίας.
- Βασικό είναι να υπάρχει και δυνατότητα εξυπηρέτησης και υποβοήθησης των εργαζομένων όσο και πρόληψη. Οι παροχές ασφάλισης και περίθαλψης είναι απαραίτητες και εξίσου σημαντική είναι η παροχή διευκολύνσεων, π.χ. προκαταβολών, σε περίπτωση ανάγκης, προκειμένου να αισθάνεται ο εργαζόμενος ασφαλής εντός της επιχείρησης και να μην υπάρχει κίνδυνος διαρροής εν μέσω σαιζόν.
- Ανάλογα πρέπει να υπάρχει ορθός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον εντοπισμό των δεξιοτήτων, την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, την ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης.
- Ουσιαστικής σημασίας είναι και ο ορθός οργανωτικός σχεδιασμός και η αποτίμηση των στατιστικών, δεδομένων και στοιχείων της επιχείρησης και της αγοράς γενικά (Κολοτούρου & Σπύρου, 2013)

3.2. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ SPA

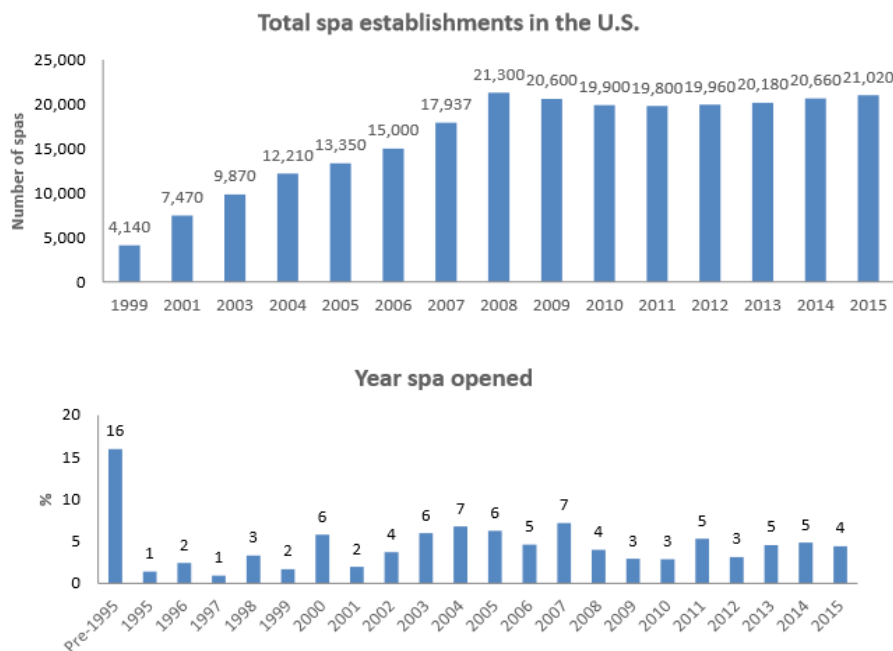
Το spa συναντάται όλο και περισσότερο στα ξενοδοχεία στη σημερινή εποχή, για πολλούς λόγους. Καταρχάς, τα ξενοδοχεία επιθυμούν να ανταποκρίνεται η προσφορά τους στη ζήτηση ως επιχειρήσεις και ότι οι πελάτες ολοένα και περισσότερο επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν ανάλογες θεραπείες και υπηρεσίες στις διακοπές τους. Επίσης, είναι οικονομικά προσοδοφόρες υπηρεσίες δεδομένης της δημοφιλίας τους, τόσο γιατί στεγάζονται εντός της ξενοδοχειακής μονάδας όσο και διότι επιτρέπουν την πώληση προϊόντων λιανικής εντός αυτών. Παράλληλα, όσο περισσότερες δυνατότητες για ψυχαγωγία και δραστηριότητες δίνονται σε έναν πελάτη εντός του ξενοδοχείου, τόσο περισσότερο χρόνο θα επιθυμεί να περάσει εντός αυτού, άρα αυξάνεται το κέρδος για όλα τα τμήματα (Hall, 2003, σ. 273-292).

Μεγάλη σημασία έχει να εξασφαλίζεται η ύπαρξη άριστων υποδομών για τους χώρους στους οποίους παρέχονται υπηρεσίες ευεξίας, ομορφιάς και χαλάρωσης. Βασικό είναι να υπάρχει απόλυτη τήρηση της υγιεινής, να χρησιμοποιούνται πολύ καλής ποιότητας υλικά και προϊόντα και να γίνεται σωστή και τακτική συντήρηση διότι διαφορετικά, διακυβεύεται η υγεία των πελατών κάτι το οποίο συνδέεται άμεσα με τη φήμη και τη λειτουργία του ξενοδοχείου και του spa. Επίσης, πρέπει να υπάρχει επαρκής χώρος ώστε να μπορούν οι πελάτες να απολαμβάνουν με εχεμύθεια και ιδιωτικότητα υπηρεσίες, πιο «ευαίσθητης» φύσεως, όπως η αποτρίχωση και το μασάζ. Το γεγονός ότι σε πολλά spa στεγάζεται και χώρος εκγύμνασης, σημαίνει πως ο χώρος αυτός θα πρέπει, πιθανότητα, να βρίσκεται μακριά από δωμάτια για να μην ενοχλούνται οι πελάτες από ενδεχόμενη ηχορύπανση και ταυτόχρονα, οι χώροι στους οποίους παραχωρούνται οι υπηρεσίες χαλάρωσης να έχουν ηχομόνωση για τον ίδιο λόγο (Koh, Jung-Eun Yoo & Boger, 2010, σ. 718-735).

Σήμερα, η ύπαρξη ενός spa εντός ξενοδοχείου τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή του από τουρίστες. Συχνά, μάλιστα η διάθεση ανάλογης εγκατάστασης, είναι «απαράβατος όρος» για τη σύναψη συμφωνιών μεταξύ των ξενοδοχείων και των τουριστικών γραφείων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της PKF Hospitality Research's, τα spa που βρίσκονται σε ξενοδοχεία, έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες απόδοσης από ένα μεμονωμένο spa. Γενικά, άλλωστε, αποδεικνύεται πως τα spa αναπτύσσονται διαρκώς. Με τον συνολικό αριθμό των spa να αυξάνεται στα 21.020, τα αποτελέσματα της έκθεσης το 2015 αντιπροσωπεύουν την πρώτη

φορά που οι τοποθεσίες στις οποίες υπάρχουν spa ξεπερνούν τις 21.000 πριν από την ύφεση του 2008, όταν ο αριθμός των τοποθεσιών ήταν 21.300 (PKF, 2011).

Ο αριθμός των spa υπολογίζεται ότι αυξήθηκε από 20.660 το 2014 σε 21.020 μέχρι το τέλος του 2015, σημειώνοντας αύξηση κατά 1,8%. Η αύξηση αυτή αντανακλά το γεγονός ότι το άνοιγμα νέων spa υπερβαίνει το κλείσιμο των υπαρχόντων. Το 2015 υπολογίστηκαν 890 νέα ανοίγματα spa, προσθέτοντας 4,4% στον αριθμό των spa που λειτουργούσαν στο τέλος του 2014. Τα νέα ανοίγματα spa αντισταθμίστηκαν εν μέρει από περίπου 530 κλεισίματα spa κατά τη διάρκεια του 2015, αντιπροσωπεύοντας το 2,6% του αποθέματος στο τέλος του 2014. Το καθαρό αποτέλεσμα ήταν η προσθήκη περίπου 360 spa κατά τη διάρκεια του 2015 (+ 1,8%) (ISPA, 2016).



Διάγραμμα 3.1: Άνοιγμα νέων spa

(ISPA, 2016).

Σημείωση: Το έτος το οποίο άνοιξε το spa βασίζεται στις απαντήσεις στην έρευνα του 2016

Τα spa, σύμφωνα με στοιχεία της PKF Hospitality Research's «ταιριάζουν» στα παραθεριστικά ξενοδοχεία.

✓ Η Καναδική Τουριστική Επιτροπή (CTC), υπολογίζει πως η ανάπτυξη των υπηρεσιών υγείας και ευεξίας στα ξενοδοχεία, κυμαίνεται ετησίως από 8% - 10% σε παγκόσμιο επίπεδο.

✓ Η Γερμανική Ένωση Ευεξίας (German Wellness Association), αναφέρει ετήσια αύξηση 6% στη Γερμανία, καθώς οι Γερμανοί ξοδεύουν πάνω από 65 εκατομμύρια € για υπηρεσίες ευεξίας κατά τη διάρκεια των διακοπών τους.

✓ Το έτος 2004, τα έσοδα των ξενοδοχείων από υπηρεσίες spa, ανά διαθέσιμο δωμάτιο ήταν 3.117 δολάρια ή 3,4% των εσόδων, ενώ στα μεμονωμένα κέντρα τα αντίστοιχα μεγέθη ήταν 1.187 δολάρια και 1,3%.

✓ Τα spa με μεγάλο αριθμό αιθουσών περιποίησης αποφέρουν μεγαλύτερα έσοδα και έχουν υψηλότερη ποσοστιαία απόδοση για κάθε ευρώ που εισπράττεται.

✓ Τα περισσότερα ξενοδοχεία ακολουθούν τη μέθοδο της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου - μικρότερου ή μεγαλύτερου- χώρου όπου πραγματοποιούνται όλες οι θεραπείες, χωρισμένου σε ειδικές καμπίνες. Ο χώρος περιλαμβάνει τις καμπίνες των ατομικών θεραπειών, καθώς και τους χώρους των ομαδικών θεραπειών (ατμόλουτρα, σάουνες, υδρομασάζ, πισίνες κ.λπ.), γυμναστήριο και βοηθητικούς χώρους, όπως μπάνια, τουαλέτες και αποδυτήρια.

Μια σχετικά καινούργια τάση είναι η πιο εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών, ακόμα και εντός του δωματίου του κάθε πελάτη (Κολοτουρου, 2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

SPA MANAGEMENT

4.1.ΟΙ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ SPA

Αν και από την ονομασία τους, τα κέντρα spa, θα έπρεπε να έχουν ως κεντρικό σημείο αναφορά τις θεραπείες που έχουν ως βάση το νερό, σύμφωνα με παγκόσμιες στατιστικές οι πιο δημοφιλείς υπηρεσίες είναι:

- Λουτροθεραπεία
- Θεραπείες προσώπου
- Θεραπείες σώματος (περιτύλιξη σώματος με κουβέρτες, πλαστικές μεμβράνες, συχνά σε συνδυασμό με φυτικές ενώσεις πχ λάσπη)
- Αρωματοθεραπεία
- Μουσικοθεραπεία
- Χαμάμ
- Σάουνα
- Υδρομασάζ
- Ατμόλουτρο
- Μασάζ
- Περιποίηση μαλλιών
- Φροντίδα νυχιών όπως μανικιούρ και πεντικιούρ
- Αποτρίχωση

(Κολοτουρου & Σπύρου, 2013)

Η ταχεία ανάπτυξη της βιομηχανίας των spa έχει συνδεθεί με την αυξανόμενη ζήτηση των υπηρεσιών αυτών μέσα στα ξενοδοχεία. Πριν από χρόνια οι υπηρεσίες spa ήταν συνδεδεμένες με μία θεραπεία ομορφιάς ή ένα χαλαρωτικό μασάζ. Πλέον έχει δοθεί έμφαση σε μία πιο ολιστική θεραπεία τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής περιποίησης. Αυτό οδήγησε στην ανάγκη εύρεσης μεγαλύτερου αριθμού εξειδικευμένου προσωπικού με τα κατάλληλα προσόντα καθώς και για την αλλαγή των επιχειρηματικών πρακτικών. Τα spa γίνονται όλο και μεγαλύτερες και πιο περίπλοκες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην εύρεση τόσο εξειδικευμένου προσωπικού και ακόμη μεγαλύτερη δυσκολία στην εύρεση

εξειδικευμένων και έμπειρων διαχειριστών του spa. Η ανάπτυξη αυτή απαιτεί να δοθεί έμφαση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, στον στρατηγικό σχεδιασμό και το μάρκετινγκ (Cohen & Bodecker, 2008).

4.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ SPA

Καθώς οι βιομηχανίες spa και αναψυχής συνεχίζουν να ευδοκιμούν, αναδύεται μια μεγαλύτερη ποικιλία ημερήσιων spa και θέρετρων. Γνωρίζοντας τι προσφέρεται από το καθένα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση τόσο για τους νεοφερμένους όσο και για τους βετεράνους των spa, εξίσου, καθώς ορισμένες κατηγορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά.

Έτσι πιο αναλυτικά μπορεί κανείς να κατατάξει τα spa στις εξής κατηγορίες:

1. **Ayurvedic spa:** ένα spa στο οποίο όλες οι θεραπείες και τα προϊόντα είναι φυσικά και χρησιμοποιείται συχνά ως εναλλακτική ιατρική. Οι Ινδουιστικές θεραπείες στοχεύουν στην ενίσχυση της ανοσίας, την πρόληψη και την επούλωση ασθενειών, την καθυστέρηση της γήρανσης και την προώθηση της γενικής ευημερίας των ασθενών. Όλες οι θεραπείες Ayurvedic γίνονται με συνταγή από έναν εξειδικευμένο γιατρό, ο οποίος θα καθορίσει τις μοναδικές ανάγκες του δέρματος και του σώματός σας. Τα καθημερινά μαθήματα γιόγκα και διαλογισμού περιλαμβάνονται συχνά ως μέρος στα πακέτα των Ayurvedic spa.
2. **Bootcamp spa:** τα Bootcamp spa προσφέρουν τις θεραπείες που διαθέτει και ένα παραδοσιακό spa (μασάζ, περιποιήσεις προσώπου, μανικιούρ, κ.λπ.), συν τα έντονα μαθήματα προπόνησης και τις εκπαιδευτικές συζητήσεις που έχουν ως στόχο να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να μάθουν πώς να κάνουν καλύτερες επιλογές στον τρόπο ζωής τους για μια βελτιωμένη υγεία.
3. **Club spa:** αφορά μια εγκατάσταση που έχει πρωταρχικό σκοπό την γυμναστική και προσφέρει μια ποικιλία επαγγελματικών υπηρεσιών spa σε ημερήσια βάση. Οι ενδιάμεσες εγκαταστάσεις γυμναστικής και υγείας είναι συχνά αποκλειστικές για όσους πληρώνουν μηνιαία ή ετήσια συνδρομή μέλους. Τα club spa συχνά περιλαμβάνουν ένα πολυτελές spa, πλήρως εξοπλισμένο γυμναστήριο, καφετέρια, σαλόνι χαλάρωσης ή/και μπαρ και περιστασιακά ένα κομμωτήριο ή/και έναν χώρο αισθητικής.

4. **Cruiseship spa:** spa στο κρουαζιερόπλοιο που παρέχει επαγγελματικές υπηρεσίες spa, εξαρτήματα γυμναστικής και ευεξίας και επιλογές μενού κουζίνας spa.
5. **Day spa:** ένα spa που προσφέρει μια ποικιλία από υπηρεσίες spa για τους πελάτες σε καθημερινή βάση. Σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία spa, τα day spas δεν παρέχουν διανυκτέρευση. Οι επισκέπτες είναι ευπρόσδεκτοι να απολαύσουν μασάζ, περιποιήσεις προσώπου, περιποιήσεις σώματος και περιτυλίξεις.
6. **Dental spa:** μια εγκατάσταση υπό την επίβλεψη ενός εξουσιοδοτημένου οδοντίατρου που συνδυάζει την παραδοσιακή οδοντιατρική θεραπεία με τις υπηρεσίες του spa. Η επίσκεψη στον οδοντίατρο μπορεί να μην είναι ευχάριστη για πολλούς αλλά το ευρύ άνοιγμα του στόματος λέγοντας «Αααα» είναι πολύ πιο εύκολο σε ένα κομψό και ειδικά σχεδιασμένο και ρυθμισμένο ήρεμο χώρο που μοιάζει με spa.
7. **Spa Destination:** μια διαμονή επτά ημερών, όπου αλλάζει ο τρόπος ζωής και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος που περιλαμβάνει υπηρεσίες spa, δραστηριότητες φυσικής κατάστασης, εκπαίδευση ευεξίας, υγιεινή κουζίνα και πρόγραμμα ειδικού ενδιαφέροντος. Τα spas destination υπάρχουν για να ενισχύσουν τη γενική υγεία των επισκεπτών. Ο όρος "Spa Destination" χρησιμοποιείται συχνά και για τα "spa resort".
8. **Hamмам spa:** σε αυτές τις εγκαταστάσεις spa οι επισκέπτες μπορούν να γνωρίσουν την παραλλαγή του ατμόλουτρου της Μέσης Ανατολής, γνωστό και ως "Τούρκικο λουτρό". Τα Χαμάμ είναι κοινοτικά μέρη 'ώστε να καθαριστούν και να κοινωνικοποιηθούν οι πολίτες στις μεσανατολικές χώρες, αν και η εμπειρία έχει γίνει ιδιωτική και πιο πολυτελή στα δυτικά spa.
9. **Health farms/Health Spas:** οι όροι "Health farm" και "Destination spa" συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Ωστόσο, ο πρώτος όρος προσφέρει προς τον πελάτη εξατομικευμένη εμπειρία σε πολύ υψηλό επίπεδο.
10. **Garden spa:** ένα υπαίθριο spa που χρησιμοποιείται για κολύμβηση και καθαρισμό.
11. **Medical spa:** μια εγκατάσταση που λειτουργεί υπό πλήρη επίβλεψη και εποπτεία ενός εξειδικευμένου επαγγελματία υγείας. Ουσιαστικά προσφέρουν πλήρως εξουσιοδοτημένο ιατρικό προσωπικό, που εκτός από τις παραδοσιακές θεραπείες spa εφαρμόζουν και μη επεμβατικές καλλυντικές θεραπείες, όπως είναι το Botox, η μικροδερμοαπόξεση, τα fillers, τα χημικά peelings και η αποτρίχωση με λέιζερ.

12. **Balneotherapy treatments:** Οι θεραπείες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη θεραπεία αρθρίτιδας και οσφυαλγίας, να αποκαταστήσουν μύες μετά από τραυματισμό ή ασθένεια ή να τονώσουν το ανοσοποιητικό σύστημα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ανακούφιση από το άγχος της ημέρας.

13. **Mineralsprings spa:** πρόκειται για ένα spa που προσφέρεται επί τόπου, από μία πηγή φυσικού μεταλλικού, θερμικού ή θαλάσσιου νερού που χρησιμοποιείται στις θεραπείες υδροθεραπείας.

14. **Resort/hotel spa:** είναι ένα spa που ανήκει και βρίσκεται μέσα σε ένα θέρετρο ή ξενοδοχείο που παρέχει επαγγελματικές υπηρεσίες spa, γυμναστήριο και επιλογές από μενού spa κουζίνας. Ουσιαστικά βρίσκεται μέσα σε περιβάλλοντα ξενοδοχείων.

15. **Relaxation spa:** πρόκειται για πηγές χαλάρωσης που αναφέρονται επίσης ως "Pampering spas" ή "Pampering and relaxation spas". Όπως υποδηλώνουν αυτά τα ονόματα, η ανακούφιση από το στρες και από την ένταση είναι ο στόχος αυτών των χώρων, που προσφέρουν, έπειτα από ιατρική παρότρυνση, μασάζ, απολέπιση σώματος, υδροθεραπείες και θερμικές θεραπείες για να βοηθήσουν του επισκέπτες να ξεφύγουν από τις ανησυχίες της καθημερινότητας. Τα relaxation spas βρίσκονται συνήθως μέσα σε μεγάλα θέρετρα διακοπών και θέρετρα υγείας και είναι αυτοδύναμα.

16. **Thalassotherapy spa:** η θαλασσοθεραπεία προέρχεται από την ελληνική λέξη "θάλασσα" και αφορά την ιατρική χρήση του θαλασσινού νερού ως μορφή θεραπείας. Τα spa θαλασσοθεραπείας προσφέρουν συχνά μία ζεστή, πλούσια σε μεταλλικά στοιχεία θαλασσοθεραπεία, που περιλαμβάνει υδροθεραπείες για μασάζ, τόνωση και καταπράυνση των κουρασμένων μυών.

17. **Thermal spa:** πρόκειται για spa που διαθέτουν μία επιτόπου θερμή πηγή νερού που θερμαίνεται φυσικά από το φλοιό της γης. Εκτός από τις παραδοσιακές θεραπείες spa και τις θερμικές θεραπείες (π.χ. θερμαινόμενες περιποιήσεις σώματος και μασάζ με θερμές πέτρες), τα thermal spas επιτρέπουν του επισκέπτες να κολυπήσουν στο φυσικά ζεστό νερό, το οποίο πιστεύεται ότι ενισχύει τη ροή του αίματος και απομακρύνει τις τοξίνες από το σώμα.

18. **Wellness spa:** ο όρος αυτός γίνεται όλο και πιο κοινός στη βιομηχανία spa. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το "Wellness spa" μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει οποιοδήποτε θέρετρο στο οποίο παρέχονται προγράμματα διατροφής, γυμναστήριο, τμήματα μείωσης του άγχους και εργαστήρια υγιεινού τρόπου ζωής.

19. **Mobile spa:** πρόκειται για ένα spa που παρέχει υπηρεσίες στο σπίτι, τα ξενοδοχεία ή όπου κι αν βρίσκεστε. Τα "Mobile spas" επιτρέπουν στους πελάτες να απολαμβάνουν μασάζ από έναν άρτια καταρτισμένο επαγγελματία με την άνεση του σπιτιού τους ή κάποιου άλλου προσωπικού χώρου. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται ποικίλλουν, με μερικούς θεραπευτές να προσφέρουν καλλυντικές υπηρεσίες (π.χ. λεύκανση τρωών δοντιών και Botox), υπηρεσίες μαυρίσματος και κομμωτικής καθώς και μασάζ, τα παραδοσιακά "spa facials" και περιποιήσεις μανικιούρ. (Mohan&Kumar, 2014 , SpaSeekersLtd, 2017)

4.3. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σύμφωνα με την Εφημερίδα της Ελληνικής Κυβερνήσεως (ΦΕΚ, 2009) στις Μονάδες Ιαματικής Θεραπείας και τα Κέντρα Ιαματικού Τουρισμού απασχολείται κύριο, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό. Στο κύριο προσωπικό ανατίθεται η παροχή των υπηρεσιών, που προσφέρονται στη Μονάδα ή στο Κέντρο, σύμφωνα με τις άδειες που έχουν χορηγηθεί για την ίδρυση και τη λειτουργία του και τα τμήματα που λειτουργούν και αποτελείται από τους γιατρούς, τους αισθητικούς, τους λουτρονόμους, τους γυμναστές, τους φυσιοθεραπευτές, τους διαιτολόγους κλπ., οι οποίοι πρέπει να κατέχουν αντίστοιχη επαγγελματική άδεια και εφόσον δεν προβλέπεται άδεια, αναγνωρισμένο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την επιφύλαξη του άρθρου 12 παρ. 1 και τους βοηθούς τους, οι οποίοι πρέπει να κατέχουν πτυχίο ή βεβαίωση μεταδευτεροβάθμιας κατάρτισης ή πιστοποίηση από αρμόδιο φορέα.

Στο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό ανατίθενται, ανάλογα με τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του καθενός, όλες οι υποστηρικτικές υπηρεσίες και ιδίως η γραμματειακή υποστήριξη, η μηχανοργάνωση των υπηρεσιών, η λειτουργία του ταμείου και του λογιστηρίου, η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των ηλεκτρικών και λοιπών εγκαταστάσεων, καθώς και η καθαριότητα σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες υγιεινής, όπως ειδικότερα καθορίζονται με τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας.

4.4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Με το αυξανόμενο μέγεθος και την πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, έχει αποδειχθεί πως το να αποδίδεται ο ρόλος του spa manager γενικότερα και η ολική λειτουργία του spa σε ένα μόνον πρόσωπο, δεν αποδίδει εξίσου. Έτσι, πλέον, γίνεται καλύτερη κατανομή ευθυνών και έχει ξεπεραστεί η τάση του να ασκεί λ.χ. ο assistant spa manager διπλό ρόλο, εργαζόμενος/η και στην υποδοχή ή ως θεραπευτής. Σήμερα, οι spa manager, ειδικά σε μεγαλύτερα κέντρα και ξενοδοχεία, είναι πιθανόν να είναι υπεύθυνοι για ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και το συντονισμό αυτών, του κέντρου, των οικονομικών και τη διασφάλιση της ποιότητας, γεγονός που τους καθιστά στελέχη με πολύπλευρες υποχρεώσεις και μεγάλη ευθύνη προς την κεντρική διοίκηση. Άλλωστε, όπως έγινε σαφές, ακριβώς επειδή στο χώρο του spa συχνά απευθύνονται άτομα με σκοπό τη βελτίωση της υγείας τους, ο υπεύθυνος αυτού έχει επαγγελματική αλλά και ηθική ευθύνη απέναντι στους πελάτες (Mak, Wong & Chang, 2009, σ. 185-199).

Η αναγκαιότητα ύπαρξης spa manager είναι αδιαμφισβήτητη, διότι αυτός είναι το πρόσωπο που είναι κατ' εξοχήν υπεύθυνο για την σωστή οργάνωση και λειτουργία του spa. Υπό ευθύνη του είναι κάθε λειτουργία του χώρου όπως:

1. Ζητήματα που άπτονται άμεσα του προσωπικού, μεταξύ των οποίων η διασφάλιση διατήρησης ενός καλού επιπέδου επικοινωνίας, η ανεύρεση νέου προσωπικού και η εκπαίδευσή τους, η αξιολόγηση και υποστήριξη τους και ο συντονισμός αυτών.
2. Στρατηγική διοίκησης, δηλαδή, σχεδιασμός και εφαρμογή τεχνικών για την καλύτερη οργάνωση, προώθηση και επικοινωνία των στόχων του spa. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι δημόσιες σχέσεις, το marketing, η διαφήμιση, η συνεργασία με κέντρα παρεμφερούς λειτουργίας και χαρακτήρας κοκ.
3. Η οργάνωση και η διοίκηση των προμηθειών, που περιλαμβάνει την αγορά και πώληση προϊόντων καμπίνας και λιανικής και την επικοινωνία με τους προμηθευτές. Ο υπεύθυνος είναι απαραίτητο να επενδύει και στην εξεύρεση βέλτιστων τεχνικών πώλησης υπηρεσιών και προϊόντων και να ρυθμίζει ανάλογα την τιμολογιακή πολιτική για να εξασφαλίσει τη μεγιστοποίηση του κέρδους με παράλληλη αύξηση της δημοτικότητας του spa μέσω της εξασφάλισης της ικανοποίησης πελατών, υπαλλήλων και συνεργατών εξωτερικών και μη (Monteson & Singer, 1992, σ. 37-44).

Σε γενικό πλαίσιο το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της

επιχείρησης. Έτσι, δεν είναι σπάνιο ο spa manager να συνεργάζεται και με υπεύθυνους άλλων τμημάτων και να έχει λόγο στη διεύθυνση και τα ζητήματα προσωπικού. Ευθύνη του τμήματος αυτού, σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι η παροχή υπηρεσιών σε διαδικασίες που αφορούν την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού ακόμη και στο ωράριο εργασίας, καθώς και σε διαδικασίες όπως υπολογισμός υπερωριών και μισθοδοσίας, προγραμματισμός αδειών και η τήρηση αρχείου εργαζομένων. Επίσης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες, με τα στελέχη του τμήματος να έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων (Κολοτούρου & Σπύρου, 2013)

Οι spa managers δεν πρέπει μόνο να γνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της εμπειρίας του spa και τις απαιτήσεις για την άσκηση ενός πολύ ιδιαίτερου επιχειρηματικού προσανατολισμού, αλλά και τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας και της διοίκησης επιχειρήσεων και να διαθέτουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση οικονομικών διαδικασιών, τις λειτουργίες μάρκετινγκ και ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ιδανικός spa manager θα πρέπει επομένως να έχει έναν συνδυασμό εμπειρίας διαχείρισης και θεραπευτή για να μπορεί να ρυθμίζει κατάλληλα όλα τα ζητήματα που αφορούν το τμήμα του. Χωρίς ανάλογη εμπειρία σε θέσεις του κατώτερου προσωπικού, είναι αδύνατον να γίνουν πλήρως κατανοητές οι ανάγκες των υπαλλήλων και του κέντρου και θα δημιουργηθεί, πιθανότατα, πρόβλημα δυσλειτουργίας. Έτσι, συνίσταται το ρόλο αυτό να τον αναλαμβάνει ένας έμπειρος επαγγελματίας που έχει αποκτήσει τριβή με το αντικείμενο για μεγάλο διάστημα πριν καταστεί υπεύθυνος διοίκησης (Monteson & Singer, 1992, σ. 37-44). Ο ιδανικός συνδυασμός, λοιπόν, υπόβαθρου ως θεραπευτής και στέλεχος, θα αποφέρει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πίνακας 4.1: Διαχειριστικό υπόβαθρο και προκύπτουσες διαφορές

ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΘΕΡΑΠΕΥΤΗ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ
Κατανόηση αναγκών και απαιτήσεων κατώτερου προσωπικού	Κατανόηση σχετικά με ζητήματα οικονομικής διαχείρισης
Εμπιστοσύνη και επικοινωνία με το προσωπικό	Ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλα στελέχη
Δυνατότητα πραγματικής εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης λόγω ιδίας	Χρήση στατιστικών και οικονομικών στοιχείων για την προώθηση των

γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης	στόχων και των αναγκών της επιχείρησης
------------------------------	---

(Cohen & Bodeker, 2008)

4.5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η βιομηχανία spa έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας για τους θεραπευτές ομορφιάς και μασάζ και παρέχει πολλές νέες 'διαδρομές'. Ενώ τα προσόντα που απαιτούνται για τον θεραπευτή ποικίλλουν σε ολόκληρο τον πλανήτη υπάρχει μια αυξημένη αναζήτηση για θεραπευτές με υψηλότερο επίπεδο και πολλαπλές δεξιότητες. Βεβαίως, αυτή η τάση παρατηρείται σε όλους τους κλάδους της εστίασης, της ιατρικής, της βιομηχανίας και όχι μόνο. Η μεγάλη ανταγωνιστικότητα των αγορών σε συνδυασμό με την αναζήτηση, πλέον, του κοινού για προϊόντα και υπηρεσίες της καλύτερης δυνατής ποιότητας δεν μπορεί παρά να σημαίνει και πως τα κέντρα ευεξίας και ομορφιάς θα επιθυμούν να προσλάβουν προσωπικό που να είναι όσο το δυνατόν πιο καταρτισμένο, έμπειρο και ικανό (McAdam & Kelly, 2002, σ. 7-27).

Γενικότερα, λοιπόν, δεδομένου ότι τα spa πλέον καλύπτουν την παροχή υπηρεσιών που ξεπερνούν την ευεξία και τις υπηρεσίες ομορφιάς και βελτίωσης της εικόνας, ο σύγχρονος άνθρωπος μπορεί να τα αξιοποιήσει ως έναν τρόπο για να μειώσει το άγχος της καθημερινότητας και να χαλαρώνει. Επίσης, καθίστανται κέντρα παροχής συμβουλών για την υγεία και για τις συμπληρωματικές θεραπείες και τη βελτίωση του τρόπου ζωής, ως μέσα για την εύρεση εναλλακτικών θεραπειών, με αποτέλεσμα να υπάρχουν επίσης ευκαιρίες για εναλλακτικούς θεραπευτές, ολιστικούς εκπαιδευτές άσκησης και ιατρούς. Πέραν της σωματικής, δηλαδή, υγείας, συμβάλλουν και στην ψυχική σε πρακτικό επίπεδο με θεραπείες χαλάρωσης και ανάλογες συνεδρίες, αλλά και λόγω της αίσθησης πολυτέλειας και ικανοποίησης που παρέχουν. Ανοίγονται, λοιπόν, επαγγελματικές ευκαιρίες σε γιατρούς κάθε ειδικότητας, αισθητικούς, φυσιοθεραπευτές, γυμναστές κοκ για απασχόληση σε χώρους spa (Loureiro, Almeida, & Rita, 2013, σ. 35-43).

Η παλαιότερη εντύπωση πως οι αισθητικοί είναι απαραίτητα μόνο γυναίκες νεαρής ηλικίας ή ομοφυλόφιλοι άνδρες και τα παγιωμένα στερεότυπα που έπλητταν τον κλάδο, σταδιακά αποκαθίστανται. Άλλωστε, πλέον η πλειοψηφία των εργαζομένων διαθέτουν αδιαμφισβήτητα προσόντα και επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης που

τους καθιστά ειδικούς και όχι απλά απασχολούμενους σε προσωρινή βάση. Η βιομηχανία της ομορφιάς είναι ανταγωνιστική, το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται προκειμένου να φτάσει κανείς σε ένα υψηλό επίπεδο κατάρτισης είναι ιδιαίτερα υψηλό και, ειδικά σε ξενοδοχεία που απευθύνονται σε κοινό με ιδιαίτερες απαιτήσεις, ο ανταγωνισμός για την κάθε θέση είναι μεγάλος. Αυτό σημαίνει πως οι υπάλληλοι καταρτίζονται διαρκώς, ενημερώνονται και εξειδικεύονται για να αυξήσουν τις πιθανότητές τους για εξέλιξη και σταδιοδρομία στον τομέα που κάθε άλλο παρά στατικός είναι (Cohen & Bodeker, 2008, σ. 361-380).

Σταδιακά, άτομα και των δύο φύλων ασχολούνται επαγγελματικά με το χώρο και η λειτουργία των spa διευρύνεται- το ίδιο και το πελατολόγιο. Η πρόσληψη ατόμων με κατάρτιση σε διαφορετικούς τομείς, διαφόρων ηλικιών και σπουδών, σωματικών χαρακτηριστικών και εμπειρίας, όπως συμβαίνει σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους, σημαίνει πως τα στερεότυπα καταρρίπτονται αλλά και πως ο κλάδος γίνεται περισσότερο απενοχοποιημένος. Αυτό συνδέεται ως αίτιο και αποτέλεσμα με το γεγονός ότι πρόσωπα τα οποία παλαιότερα, εμφανίζονταν πιο διστακτικά, όπως άνδρες και ηλικιωμένα άτομα, πλέον αναζητήσουν την παροχή υπηρεσιών ομορφιάς και περιποίησης, όπως την ονυχοπλαστική και το μασάζ, ως μία αναγκαία θεραπεία. Η ταύτιση πελάτη – εργαζόμενου είναι σημαντική προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να διευκολυνθεί η παροχή της υπηρεσίας (Buchner, Snelling, & Cohen, 2008, σ. 394-413).

4.6. ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ SPA MANAGEMENT

Στη βιβλιογραφία υπάρχει περιορισμένος αριθμός ερευνών σχετικά με τους spa managers και τη σχέση τους με το προσωπικό και γενικά την διοίκηση επιχειρήσεων ευεξίας, καθώς οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, γενικά ή στα spa στην Ασία. Ωστόσο, σε αυτήν την ενότητα είναι βασικό να περιληφθούν ορισμένες από αυτές τις έρευνες προκειμένου να γίνουν κατανοητές επιμέρους πτυχές του ζητήματος.

Η πρώτη έρευνα αφορά το κατά πόσο το spa είναι ή όχι μία επικερδής επιχείρηση. Τα πορίσματα αυτής είναι τα ακόλουθα:

1) Προκύπτει πως παρότι είναι ένας συμπληρωματικός χώρος, το spa αποτελεί δείγμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι, συχνά, η επιχείρηση και οι

προϊστάμενοι διατίθενται να περιορίζουν μέρος του κέρδους της επιχείρησης για να κατορθώσουν να έλκουν ένα συγκεκριμένο κοινό, συχνά κοστίζοντας έως και 25% περισσότερο από το κέρδος τους. Έτσι, επειδή οι χώροι ευεξίας αποτελούν πόλο έλξης τουριστών, διατηρούνται και ενισχύονται εντός της επιχείρησης.

2) Ξενοδοχεία που επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος σε περίπτωση που το spa αποδειχθεί κοστοβόρο θα τείνουν να διατηρήσουν έστω ένα ελάχιστο επίπεδο παροχής υπηρεσιών ευεξίας.

3) Οι πωλήσεις εντός του spa σε προϊόντα λιανικής είναι μία καλή εναλλακτική και αποφέρει κέρδος που «αποζημιώνει» τη διοικητική απόφαση συντήρησης του spa.

4) Ένας σημαντικός παράγοντας που περιορίζει το κέρδος των spa είναι η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

Απορρέει, λοιπόν, πως μεγάλη ευθύνη έχουν και οι spa και οι hotel managers. Μία λύση που φαίνεται να μειώνει αυτές τις τριβές είναι η κατάρτιση και εξειδίκευση των spa managers σε θέμα διοίκησης προσωπικού (Hodari, Waldthausen & Sturman, 2014, σ. 190-199)

Μία δεύτερη χαρακτηριστική έρευνα με υψηλή σχετικότητα με τη συγκεκριμένη μελέτη, αφορά την εξεύρεση κάποιων γενικών αρχών και τη συζήτηση αυτών σε σχέση με το management γενικά. Σημειώνονται τα ακόλουθα:

1) Η γενιά των “millennials”, δηλαδή άτομα που γεννήθηκαν μετά το 1990, θεωρούνται περισσότερο πιθανό να αποτελέσουν πελάτες των spa, οπότε οι spa και οι hotel managers συνίσταται να επενδύουν στην προσέλκυση αυτού του κοινού.

2) Η καλύτερη μέθοδος προσέγγισης του νεότερου κοινού είναι η προσωπική επικοινωνία και η επαφή με τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας και τις ψηφιακές τεχνολογίες, σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία ανθρώπους που έλκονται από «πακέτα» διακοπών.

3) Κάποιες χώρες αποτελούν πόλο έλξης διαφορετικών ομάδων τουριστών ή ευνοούνται περισσότερο από τη χρήση άλλων στρατηγικών, έτσι δεν είναι απόλυτα εγγυημένο ότι η ίδια στρατηγική θα επιφέρει ανάλογο αποτέλεσμα σε όλες τις περιπτώσεις.

4) Πολλές φορές οι spa managers θα βρεθούν αντιμέτωποι με το δίλημμα του εάν θα πρέπει να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών για να έλκουν μεγαλύτερο πελατολόγιο. Είναι, συνεπώς, κομβικής σημασίας να γίνει μία καλή ανάλυση κόστους – οφέλους και να αποτιμηθεί το μακροχρόνιο όφελος.

5) Χώρες στις οποίες το κράτος επενδύει στην ευεξία όπως η Ελλάδα και η Ιταλία έχουν καλύτερο επίπεδο παροχής υπηρεσιών και περισσότερο επικερδή spa από άλλες στις οποίες δεν παρατηρείται ανάλογη κυβερνητική πρωτοβουλία όπως η Βραζιλία και η Κίνα (Camillo, 2015, σ. 195-197).

Μία τελευταία μελέτη που μπορεί να περιληφθεί αφορά τις στρατηγικές ενίσχυσης των spa και των spa managers. Οι βασικές επισημάνσεις που μπορούν να γίνουν είναι, μεταξύ άλλων πως:

1) Περισσότερο επιτυχημένα είναι τα spa που διοικούνται από προϊστάμενους στους οποίους δίδεται η διακριτική ευχέρεια να αποφασίσουν σχετικά με τις λειτουργίες των τμημάτων τους, όπως, λ.χ. την τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών και τα ωράριά τους.

2) Ένας καλός spa manager πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει την συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις τάσεις των πελατών.

3) Οι υπηρεσίες των spa αποτελούν ξεχωριστό προϊόν εντός του ξενοδοχείου και πρέπει να αντιμετωπίζονται με αυτόν τον τρόπο (Enz, 2010, σ. 560-566).

Από τις παραπάνω έρευνες και μελέτες καταλαβαίνει κανείς ότι ενώ τα spa αποτελούν δείγμα υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο, δεν είναι πάντα κερδοφόρα. Γι αυτό τον λόγο οι εκάστοτε διευθύνσεις προσπαθούν να διατηρήσουν έστω ένα ελάχιστο επίπεδο παροχής υπηρεσιών ευεξίας, να αυξήσουν το κέρδος από τις πωλήσεις εντός του spa σε προϊόντα λιανικής καθώς και να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου. Επίσης, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν ομάδες πληθυσμών, κυρίως οι γεννημένοι μετά το 1990, που είναι πιο πιθανοί πελάτες των spa, γι αυτό και θα πρέπει οι spa managers να χρησιμοποιήσουν σύγχρονα μέσα επικοινωνίας όπως τα social media για να τους προσεγγίσουν. Επιπλέον παρατηρείται ότι χώρες οι οποίες επενδύουν στην ευεξία, έχουν και περισσότερη κερδοφορία από τα spa, ενώ μία σωστή ανάλυση κόστους – οφέλους επιφέρει μακροχρόνια θετικά αποτελέσματα. Τέλος τα spa πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστό κομμάτι του ξενοδοχείου και να διοικούνται από managers οι οποίοι διαθέτουν τόσο την εμπειρία όσο και τη γνώση ώστε να μπορούν να έχουν τον πλήρη έλεγχο του χώρου.

ΜΕΡΟΣ Β΄
Ερευνητικό

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στα πλαίσια της συγγραφής της μελέτης αυτής και ενώ είχε ήδη προηγηθεί μία εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, προετοιμάστηκε και έλαβε χώρα μία ποιοτική έρευνα μέσω ημί-δομημένων συνεντεύξεων, η οποία είχε ως κύριο στόχο να απαντηθούν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας όπως αναφέρονται στην εισαγωγή της παρούσης εργασίας, με ειδικό ζητούμενο να αποτιμηθούν οι στάσεις των spa managers σε ζητήματα διοίκησης και οι απόψεις τους περί των προσόντων που πρέπει να έχει κανείς για να διοικήσει αποτελεσματικά ένα spa και το προσωπικό του. Τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας είναι αυτά τα οποία συνθέτουν το β' μέρος του παρόντος πονήματος και αποτελούν τη βάση για την κριτική ανάλυση της εργασίας, αξιοποιώντας τόσο τα ευρήματα της θεωρητικής ανασκόπησης όσο και την προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας. Έχοντας δώσει έμφαση στην δημιουργία ενός ημί-δομημένου ερωτηματολογίου που να υποβοηθά την συνέντευξη και που να προσεγγίζει «σταδιακά» τα επί μέρους ζητήματα, προσεγγίστηκαν τα υποκείμενα της έρευνας, έγιναν οι ανάλογες επαφές, δόθηκαν εγκρίσεις και, τελικά, διεξήχθησαν οι συμφωνηθείσες συνεντεύξεις (Μαργάρα & Γουσέτη, 2009, σ. 1-7).

Μία από τις πρώτες αποφάσεις που έπρεπε να ληφθούν ήταν το εάν η εργασία θα είναι αποκλειστικά βιβλιογραφική ή αν θα πραγματοποιηθεί και επιτόπια έρευνα πεδίου. Αναζητώντας υλικό για την Ελλάδα σε ό,τι αφορά τον τομέα των spa και παρά την προσεκτική μελέτη και έρευνα, έγινε εμφανές πως τα διαθέσιμα επιστημονικά συγγράμματα και άρθρα για τη διοίκηση των κέντρων ευεξίας, χαλάρωσης και ομορφιάς ήταν ελάχιστα για τη χώρα, ενώ το υλικό, όταν ήταν διαθέσιμο, αφορούσε τη διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων και όχι των spa. Λοιπό υλικό από το εξωτερικό κάλυπτε, κατά κύριο λόγο, την Ασία, η οποία, όμως, δεν παρουσιάζει επαρκή κοινά στοιχεία με την ελληνική περίπτωση, ιδίως για χώρες όπως η Κίνα και το Λάος που μόνο μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης ανοίχθηκαν σε ανάλογες αγορές και όπου, και πάλι, η βιομηχανία των spa είναι μέρος του τουρισμού και όχι, τόσο, ένας τομέας που περιλαμβάνει και υπηρεσίες υγείας και ευεξίας. Αναγνωρίζοντας, λοιπόν, τον περιορισμό αυτό λόγω της έλλειψης του

υλικού, θεωρήθηκε πως η διεξαγωγή μίας επιστημονικής έρευνας με τη χρήση μίας σύνθετης μεθοδολογίας που να περιλαμβάνει και την πρωτογενή συλλογή υλικού θα ήταν ιδανική για να καλυφθεί το βιβλιογραφικό κενό που εντοπίστηκε και να υπάρξει, έτσι, συνδρομή και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία από μέρους της ερευνήτριας (Richards, 2014).

Έχοντας αποδεχθεί την ανάγκη διεξαγωγής έρευνας πεδίου, το επόμενο δίλημμα αφορούσε το αν θα πρέπει να γίνει μία ποσοτική ή μια ποιοτική έρευνα. Και οι δύο μέθοδοι έχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Γενικότερα, η επιστημονική έρευνα που χρησιμοποιεί ποσοτικές μεθόδους επιτρέπει την συλλογή περισσότερου υλικού το οποίο είναι ευκολότερα συγκρίσιμο και παρουσιάζεται με τη χρήση εργαλείων στατιστικής, ενώ καθίσταται δυνατή και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων με μαθηματικές εξισώσεις ούτως ώστε να δοθούν ακριβή ποσοστά (Κυριαζή, 2002). Ένα άλλο θετικό στοιχείο της ποσοτικής έρευνας είναι το ότι είναι λιγότερο χρονοβόρα, επιτρέπει την πλήρη εξασφάλιση της ανωνυμίας των υποκειμένων λόγω του ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται χωρίς την παρουσία ερευνητών ενώ, την ίδια στιγμή, μπορεί να γίνει συλλογή υλικού από απόσταση και με τη μέθοδο της «χιονοστιβάδας», δηλαδή με μαζική συλλογή υλικού από οικεία πρόσωπα των αρχικά προσεγγισθέντων υποκειμένων. Στον αντίλογο, όμως, η ποιοτική έρευνα είναι περισσότερο κατάλληλη για έρευνες που αφορούν εξειδικευμένα ζητήματα όπως η διοίκηση των spa στην Ελλάδα, αφού καταρχήν, οι ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν αφορούν τη στάση και τη γνώμη ειδικών του χώρου (managers) οι οποίοι είναι περιορισμένοι σε αριθμό σε όλη τη χώρα. Άρα με δυσκολία θα υπάρξει $N > 30$ ούτως ώστε να υπάρχει ουσία στο να επιλεγθεί η ποσοτική μέθοδος ενώ, την ίδια στιγμή, το επιχείρημα της ανωνυμίας δεν ευσταθεί, σε αυτήν την περίπτωση, δεδομένου ότι, ανά κέντρο, δεν υπάρχουν πάνω από δύο spa managers, άρα θα γίνει και πάλι προσωπική προσέγγιση. Επιπλέον, επεκτείνοντας ακόμη περισσότερο το επιχείρημα, το συγκεκριμένο θέμα άπτεται περισσότερο των ανθρωπιστικών επιστημών και των επιστημών οικονομίας παρά των θετικών, λόγω του ότι επιδίωξη της ερευνήτριας είναι η εξεύρεση απαντήσεων όσον αφορά την ίδια εκτίμηση των υποκειμένων και όχι, κατ' ανάγκη, τη στατιστική αποτίμηση, λ.χ. με στόχο την εκτίμηση της αποδοτικότητας μίας επιχειρηματικής στρατηγικής σε ένα spa πριν και μετά τη χρήση μίας πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρήθηκε, λοιπόν, πως η ποιοτική έρευνα με τη μορφή της συνέντευξης θα αποδώσει περισσότερο και θα

ωφελήσει στην ενίσχυση της ποιότητας, της ορθότητας και της ακρίβειας των αποτελεσμάτων (Golafshani, 2003, σ. 597-606).

Ένα τρίτο «πρόβλημα» το οποίο έπρεπε να επιλυθεί πριν καν ξεκινήσει η έρευνα, ήταν η μορφή της συνέντευξης. Γενικά, υπάρχουν διάφορες προτεινόμενες μέθοδοι στα επιστημονικά συγγράμματα ως προς το πώς και γιατί οι ερωτήσεις μπορούν να τεθούν και των τύπων αυτών. Η συγκεκριμένη έρευνα ακολούθησε το πρότυπο που ακολουθούνταν από την πλειοψηφία των διαθέσιμων αντίστοιχων μελετών. Έτσι χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, δηλαδή με ερωτήσεις δεν απαντώνται με ένα «ναι» ή ένα «όχι», αλλά λειτουργούν ως μία καλή βάση για την διαμόρφωση ή την ανάλυση της θεωρίας, επιτρέποντας σε κάθε ένα από τα υποκείμενα της έρευνας να απαντήσει όσο εκτενώς και λεπτομερώς επιθυμεί σε αυτές. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων καθορίστηκε, αφού είχε προηγηθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση, βάσει των ερευνητικών κενών που προέκυψαν, των ερωτημάτων που η θεωρία δεν απαντούσε ή για τα οποία υπήρχαν αμφιβολίες και των σκοπών της μελέτης (Κυριαζή, 2002).

5.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η επιλογή και η προσέγγιση των ατόμων που θα λάμβαναν μέρος στη συνέντευξη ήταν ένα τέταρτο ζήτημα το οποίο αποτέλεσε πρόκληση. Όπως ειπώθηκε, λόγω και πρακτικών ζητημάτων όπως η έλλειψη μεγάλου αριθμού επαγγελματιών του χώρου στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και της Χαλκιδικής, χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς αλλά και πρακτικά προβλήματα που σχετίζονται με την εύρεση αυτών, έγινε εφικτή η πραγματοποίηση επαφής με είκοσι άτομα, εκ των οποίων, τελικώς, επτά δέχθηκαν να παραχωρήσουν συνέντευξη.

5.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΛΙΚΟΥ

Όσον αφορά τα υποκείμενα της ποιοτικής έρευνας, πέραν των προαναφερθέντων, υπήρχε σαφής πρόθεση για μία εκ των έσω προσέγγιση λόγω της προσωπικής, επαγγελματικής και ακαδημαϊκής, εμπειρίας της ερευνήτριας στον τομέα των spa. Σημειώνεται, δε, πως για τη διευκόλυνση της ανάλυσης, δόθηκε κωδικός Σ1, Σ2, {...}, Σ7 σε κάθε μία από τις συνεντεύξεις, με τυχαία σειρά, ούτως ώστε να

εξασφαλιστεί πλήρως η ανωνυμία των υποκειμένων. Παράλληλα, τονίζεται πως οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν και απομαγνητοφωνήθηκαν από την ερευνήτρια. Τυχόν παραλείψεις ή λάθη βαραίνουν αποκλειστικά την ίδια και έγινε κάθε δυνατή προσπάθεια να αποφευχθούν με την ακριβή τήρηση όλων των αρχών της ακαδημαϊκής έρευνας, την προσεκτική παράθεση των δεδομένων και τον επανέλεγχό τους. Τα πρωτότυπα κρατούνται στο προσωπικό αρχείο της ερευνήτριας και μπορούν να είναι διαθέσιμα κατόπιν ειδικού αιτήματος και με τη σύμφωνη γνώμη του επιβλέπων καθηγητή, αποκλειστικά για το σκοπό της αξιολόγησης και δεν είναι διαθέσιμα για οποιοδήποτε άλλο λόγο.

Βάσει τα όσα ορίζει η βιβλιογραφία και με σκοπό να γίνει μία όσο το δυνατόν καλύτερη μελέτη και ανάλυση, διευκρινίζεται σε αυτό το σημείο πως τα δεδομένα παρουσιάζονται ως εξής:

- Συγγράφεται μία ενότητα όπου περιληπτικά δίνονται τα κύρια σημεία κάθε συνέντευξης ομαδοποιημένα ανά ερώτηση με κύριο στόχο την αποτίμηση της άποψης καθενός από τα υποκείμενα και την παροχή της δυνατότητας κατανόησης του υλικού από τους αναγνώστες (Di Cicco-Bloom & Crabtree, 2006, σ. 314-321).
- Ανά ερώτηση, κατηγοριοποιούνται (στατιστικά) όπου είναι δυνατόν, τα αποτελέσματα με σκοπό να παρουσιαστούν τελικά συμπεράσματα με τη μορφή πινάκων/διαγραμμάτων κοκ, δανειζόμενοι, δηλαδή, από τα εργαλεία της ποιοτικής έρευνας.
- Ακολουθεί η παράθεση και κριτική ανάλυση των συμπερασμάτων που προέκυψαν.

Επισημάνσεις:

Παρά την σημασία που δόθηκε στο να απαντώνται πλήρως και όχι μονολεκτικά οι ερωτήσεις, αυτό δεν ήταν πάντοτε εφικτό. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της μελέτης είναι επαρκή και αναγνωρίζεται η καλή πρόθεση και η έμφαση στην ακρίβεια όλων των υποκειμένων

Ο χαρακτηρισμός ως «υποκείμενο» της έρευνας δεν ενέχει υποτιμητική διάσταση αλλά είναι μετάφραση του όρου *subject* (Di Cicco-Bloom & Crabtree, 2006) που χρησιμοποιείται διεθνώς

5.4. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Γενικότερα παρατηρήθηκε μία απροθυμία από την κεντρική διεύθυνση των κέντρων αυτών, να παραχωρήσουν σχετικές άδειες λόγω του κινδύνου να «φωτογραφήσει» ο υπεύθυνος με την μαρτυρία του το κέντρο στο οποίο εργάζεται, κάτι το οποίο πιθανότατα να έχει επιπτώσεις στην επιχείρηση. Παρότι η ανωνυμία ήταν δεδομένη, η επιφύλαξη αυτή διατυπώθηκε όχι ως αμφισβήτηση στις ικανότητες και την προθυμία της ερευνήτριας να τηρήσει πλήρως τον κώδικα ακαδημαϊκής δεοντολογίας του Πανεπιστημίου, αλλά λόγω του ανταγωνισμού από άλλους επιχειρηματίες στη σχετικά κλειστή αγορά του συγκεκριμένου τομέα αλλά και λόγω του ότι οι υπεύθυνοι των spa εργάζονται για πολλές ώρες καθημερινά και η επαφή θα απαιτούσε μέρος του ήδη περιορισμένου χρόνου τους, κατά την διατύπωση των διευθυντών. Ωστόσο, η αποστολή ειδικού μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο οποίο περιλήφθηκε ένα κείμενο με τους σκοπούς της μελέτης (βλ. παράρτημα 1) και τα προσωπικά στοιχεία της ερευνήτριας (ονοματεπώνυμο, ίδρυμα και τμήμα φοίτησης, ειδικότητα, αριθμός μητρώου, θέμα εργασίας και τηλέφωνο) μαζί με τη ρητή δήλωση για α) την πλήρη τήρηση της ανωνυμίας των υποκειμένων της έρευνας, β) τη χρήση του υλικού για αποκλειστικά ερευνητικούς σκοπούς και όχι για εμπορική χρήση, γ) την παραχώρηση της δυνατότητας εξαίρεσης από το τελικό υλικό της συνέντευξης έστω και μετά την παραχώρησή της εφόσον προηγηθεί ανάλογη διατύπωση αιτήματος στην ερευνήτρια εντός πέντε (5) εργάσιμων ημερών από την ημέρα διεξαγωγής της, έλυσαν το πρόβλημα και κατορθώθηκε η εξασφάλιση των αδειοδοτήσεων.

5.5. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΕΙΜΕΝΟ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ

Σε ό,τι αφορά το ερωτηματολόγιο, αυτό χωρίστηκε σε έξι (6) ενότητες, ως εξής:

1^η ενότητα: προσωπικά στοιχεία

1. Ποιο είναι το όνομα και το επώνυμό σας;
2. Ποια είναι η ηλικία σας;
3. Θα ήθελα να μου πείτε την θέση σας μέσα στον χώρο του spa καθώς και την ειδικότητά σας.
4. Ποιο είναι το ακαδημαϊκό σας επίπεδο;

5. Πόσα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας έχετε μέσα και έξω από το χώρο των spa;

Κύριος άξονας και κύριος στόχος αυτής της ενότητας είναι να γίνει μία παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών των managers, να ληφθούν πληροφορίες σχετικά με το προφίλ τους και να εντοπιστούν κάποια κοινά στοιχεία τους προκειμένου να σχηματιστεί μία άποψη σχετικά με το εάν αυτοί έχουν ή όχι κοινά χαρακτηριστικά.

2^η ενότητα: καθημερινότητα και καθήκοντα

1. Μπορείτε να μου περιγράψετε την καθημερινότητά σας;

2. Πόσους υπαλλήλους καλείστε να διαχειριστείτε;

I. Πόσοι είναι υπάλληλοι του spa;

II. Πόσοι εργάζονται σε άλλους τομείς όπως (ομάδα καθαριότητας, τεχνικό προσωπικό κτλ);

3. Μπορείτε να αναφέρετε τα καθήκοντα που έχετε αναλάβει μέσα στον χώρο;

Βασικός στόχος αυτής της ενότητας είναι να σχηματιστεί μία άποψη σχετικά με το πως λειτουργεί ένα spa και το ποια είναι τα βασικά καθήκοντα του spa manager και να γίνει κατανοητό το πως είναι η καθημερινότητα αυτών.

3^η ενότητα: δεξιότητες

1. Πόσο σημαντική θεωρείτε την προσωπική εμφάνιση του spa manager;

2. Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό ο spa manager να μπορεί να διαχειρίζεται σωστά τόσο τον εαυτό του όσο και την ομάδα του;

3. Είναι απαραίτητες οι γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης για την επιτέλεση του έργου σας;

4. Πόσο σημαντική είναι η επιλογή του σωστού ανθρώπινου δυναμικού;

5. Αναγνωρίζετε άμεσα τις προσδοκίες των πελατών σας;

6. Διατηρείτε απόλυτα το απόρρητο και την εμπιστευτικότητα;

7. Σε περίπτωση συγκρούσεων με πελάτες πως το διαχειρίζεστε;

8. Είναι σημαντικές για εσάς οι πωλήσεις μέσα στον χώρο του spa? Τόσο σε προϊόντα όσο και σε θεραπείες;

Η ενότητα 3 του ερωτηματολογίου είναι περισσότερο εστιασμένη στο προφίλ των spa managers κατά την κρίση των ίδιων των ερωτηθέντων και το πως τα πρόσωπα που

αναλαμβάνουν τέτοιες θέσεις κρίνουν πως θα πρέπει να λειτουργούν και να συμπεριφέρονται οι συνάδελφοί τους.

4^η ενότητα: εκπαιδευτικές ανάγκες

1. Κρίνετε απαραίτητη την συνεχή εκπαίδευσή σας;
2. Σε ποιους τομείς θα θέλατε να βελτιωθείτε;

Αυτή η ενότητα είναι περισσότερο εστιασμένη σε θέματα εκπαίδευσης και εξειδίκευσης (κατάρτισης) και στοχεύει στο να αποτιμηθεί το τί πιστεύουν οι spa managers σε σχέση με τη διαρκή επιμόρφωση και τη μάθηση και το αν, τελικά, ένας spa manager λαμβάνει, ο ίδιος ή η ίδια την πρωτοβουλία ή αν επαναπαύεται κανείς στην εξασφάλιση μιας θέσης στην ιεραρχία αφήνοντας στο περιθώριο την κατάρτισή του.

5^η ενότητα: σχέσεις με λοιπό προσωπικό

1. Ποια είναι η σχέση σας με τους υφιστάμενού σας;
2. Διαχειρίζεστε τον καθένα από αυτούς με βάση την δική του προσωπικότητα ή έχετε έναν συγκεκριμένο τρόπο για όλους;
3. Ποιες είναι οι σχέσεις σας με τους υπόλοιπους υπαλλήλους του spa (ομάδα καθαριότητας, τεχνικό προσωπικό κτλ);
4. Ποια είναι η σχέση σας με τους ανωτέρους σας;
5. Σε ποιες περιπτώσεις θα πρέπει να ενημερώνονται για συμβάντα στο χώρο του spa;
6. Πως διαχειρίζεστε προβληματικές καταστάσεις με τους υπολοίπους;

Βασικός τομέας είναι και η σχέση που διατηρεί ο προϊστάμενος με τους υπαλλήλους, ένα ζήτημα το οποίο μελετά εις βάθος αυτή η ενότητα.

6^η ενότητα: προσωπική άποψη

1. Τι προτάσεις θα κάνατε για την βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης;
 2. Θα αλλάζατε κάτι αν σας δινόταν η ευκαιρία;
 3. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε;
 4. Πιστεύετε πως υπάρχουν παραλήψεις στην συνέντευξη σχετικά με το θέμα;
- Τέλος, ζητούνται οι προσωπικές εκτιμήσεις των spa managers.

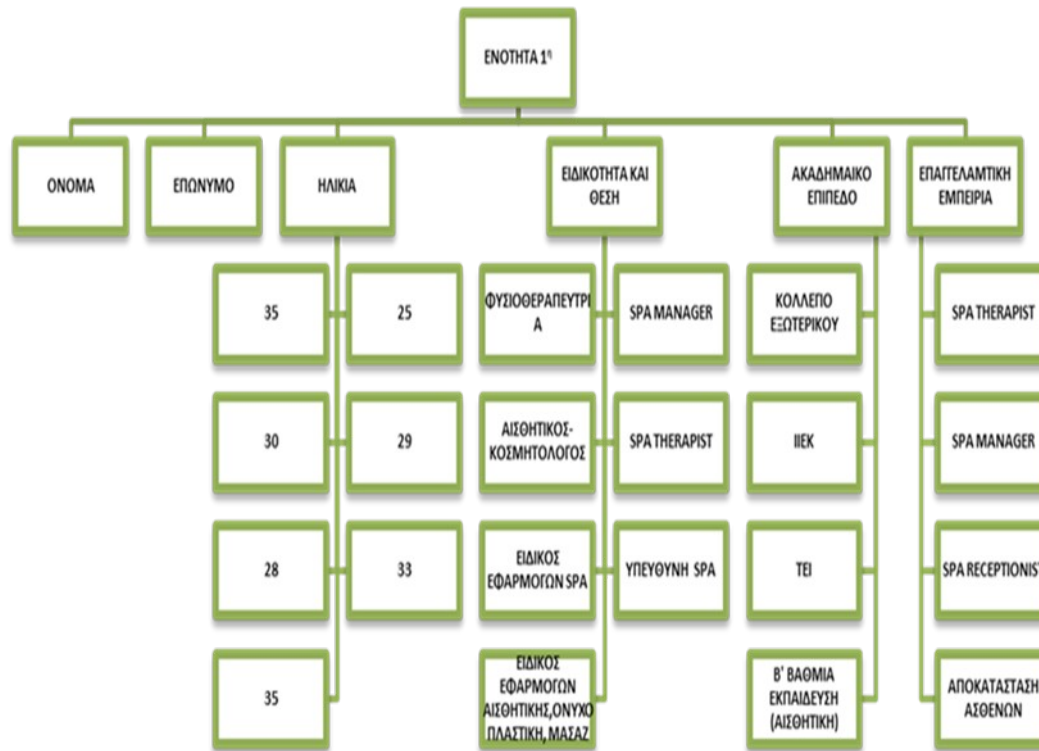
Στο παράρτημα 1 βρίσκεται το κείμενο συναίνεσης που αποστάλθηκε στους συνεντευξιαζόμενους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προσωπικά, για κάθε χρήση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σχετικά με την 1^η ενότητα (βλ. διάγραμμα 6.1), σε αυτήν διατυπώθηκαν οι ηλικίες των spa managers που κυμαίνονταν από 25-35, με μέσο όρο ηλικίας τα 33,5 έτη, η ενασχόλησή τους, όπου και οι επτά συνεντευξιαζόμενοι είναι spa manager και έχουν εξειδίκευση σε μία ή περισσότερες από τις ειδικότητες που απαιτούνται για να εργαστεί κανείς σε spa, ενώ οι τέσσερις είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, μόνο ένας εξ αυτών ΤΕΙ και δεν υπάρχουν απόφοιτοι ΑΕΙ. Οι περισσότεροι από τους συνεντευξιαζόμενους έχουν εμπειρία ως spa manager αλλά και ως θεραπευτές ή ειδικοί spa.

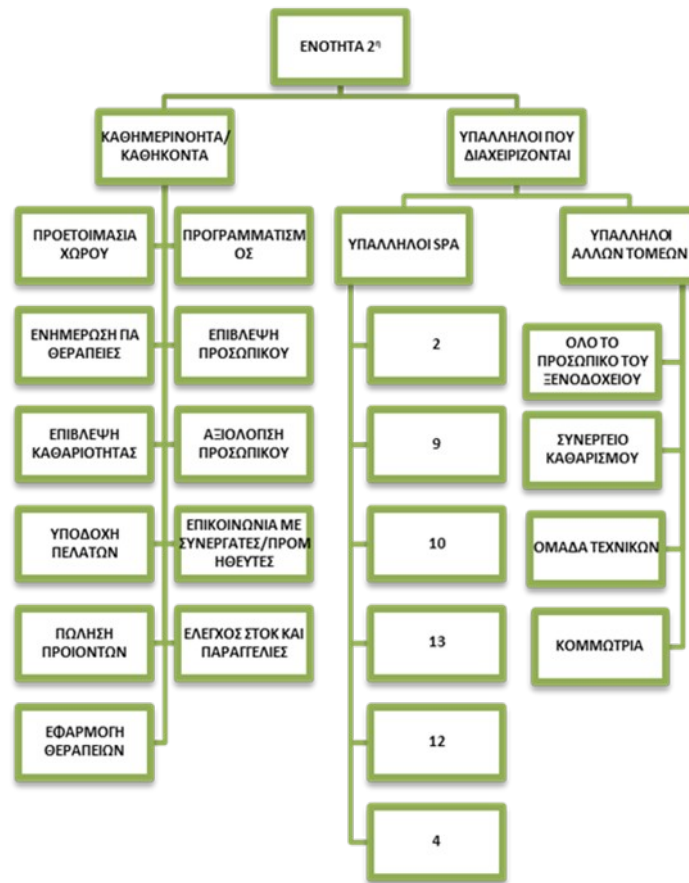


Διάγραμμα 6.1: Αποτελέσματα πρώτης ενότητας.

Προχωρώντας στην 2^η ενότητα (βλ. διάγραμμα 6.2), όλοι οι spa managers που ερωτήθηκαν ασχολούνται με:

1. Την προετοιμασία του χώρου του spa
2. Τον προγραμματισμό των ραντεβού και του ωραρίου των υπαλλήλων
3. Την ενημέρωση για τις θεραπείες
4. Την επίβλεψη του προσωπικού
5. Την επίβλεψη της καθαριότητας
6. Την αξιολόγηση του προσωπικού
7. Την υποδοχή πελατών
8. Την επικοινωνία με συνεργάτες και προμηθευτές
9. Την πώληση προϊόντων
10. Τον έλεγχο του στοκ και των παραγγελιών
11. Την εφαρμογή των θεραπειών

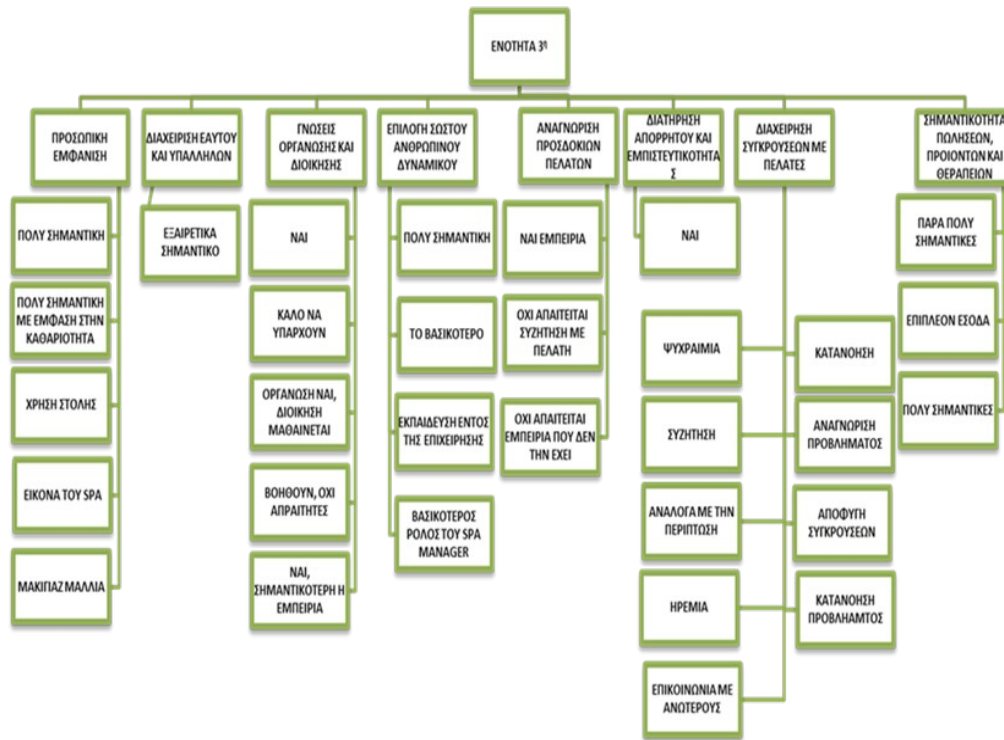
Όλοι οι managers καλούνται να διαχειριστούν μια ομάδα προσωπικού που αποτελείται από 2 έως 13 άτομα, με αυτά να αποτελούν είτε μόνο προσωπικό του spa είτε και προσωπικό από άλλους τομείς του ξενοδοχείου όπως συνεργείο καθαρισμού, ομάδα τεχνικών και εξωτερικούς κομμωτές.



Διάγραμμα 6.2: Αποτελέσματα δεύτερης ενότητας.

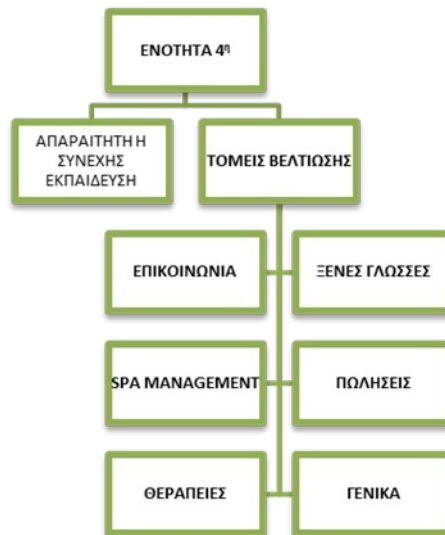
Η 3^η ενότητα διαπραγματεύεται τις δεξιότητες και τις γνώσεις που θα πρέπει να διαθέτει ο spa manager (βλ. διάγραμμα 6.3). Έτσι όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η εμφάνισή τους είναι πάρα πολύ σημαντική, δίνοντας έμφαση στην καθαριότητα, στην χρήση στολής και στην ενασχόληση του ατόμου με τα μαλλιά και το μακιγιάζ του. Επίσης οι spa managers στο σύνολό τους τόνισαν την ανάγκη ύπαρξης ικανότητας διαχείρισης τόσο του εαυτού τους όσο και της ομάδας τους. Συνολικά όλοι νοούν το συγκεκριμένο ως προαπαιτούμενο για την εξασφάλιση της ορθής λειτουργίας του spa, της πειθαρχίας, της τήρησης των κανόνων και της εξασφάλισης καλών σχέσεων μεταξύ όλων. Σχεδόν οι μισοί πιστεύουν πως είναι απαραίτητο να γνωρίζει κανείς εκ των προτέρων τις αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, ενώ οι υπόλοιποι το θεωρούν είτε πρόσθετο προσόν που μπορεί να διδαχθεί στην πορεία είτε ότι σημαντικότερη είναι η εμπειρία εντός spa ως υπάλληλος και όχι η οργάνωση και διοίκηση ως κύριος τομέας εκπαίδευσης και κατάρτισης. Επιπλέον σχεδόν όλοι θεωρούν την επιλογή του σωστού ανθρώπινου δυναμικού βασικό χαρακτηριστικό ενός spa. Συνολικά έξι από τους επτά spa managers μίλησαν για την ανάγκη επιλογής καταρτισμένου και ικανού προσωπικού ενώ ένας εξ αυτών τόνισε ότι η εκπαίδευση μπορεί να γίνει και εντός της επιχείρησης. Επίσης μόνο οι τρεις είναι αρμόδιοι για την επιλογή του προσωπικού του spa. Βασικό επίσης χαρακτήρισαν την διατήρηση του απορρήτου και της εμπιστευτικότητας, ενώ μόνο πέντε μπορούν να αναγνωρίσουν τις προσδοκίες των πελατών λόγω προϋπάρχουσας

επαγγελματικής εμπειρίας. Όσον αφορά την διαχείριση των συγκρούσεων με πελάτες συνιστούν αρχικά να διατηρηθεί ψυχραιμία και ηρεμία, να αναγνωριστεί το πρόβλημα, να συζητηθεί με κατανόηση και ανάλογα με την περίπτωση, να αποφευχθεί η εκ νέου σύγκρουση με τον πελάτη και να δοθεί μία λύση, ενώ έχει υπάρξει επικοινωνία με ανωτέρους αν θεωρηθεί απαραίτητο. Στο τέλος της ενότητας αυτής σημειώθηκε η σημαντικότητα των πωλήσεων τόσο σε προϊόντα όσο και σε θεραπείες, υπογραμμίζοντας ότι είναι το Α και το Ω για την αύξηση των εσόδων.



Διάγραμμα 6.3: Αποτελέσματα τρίτης ενότητας.

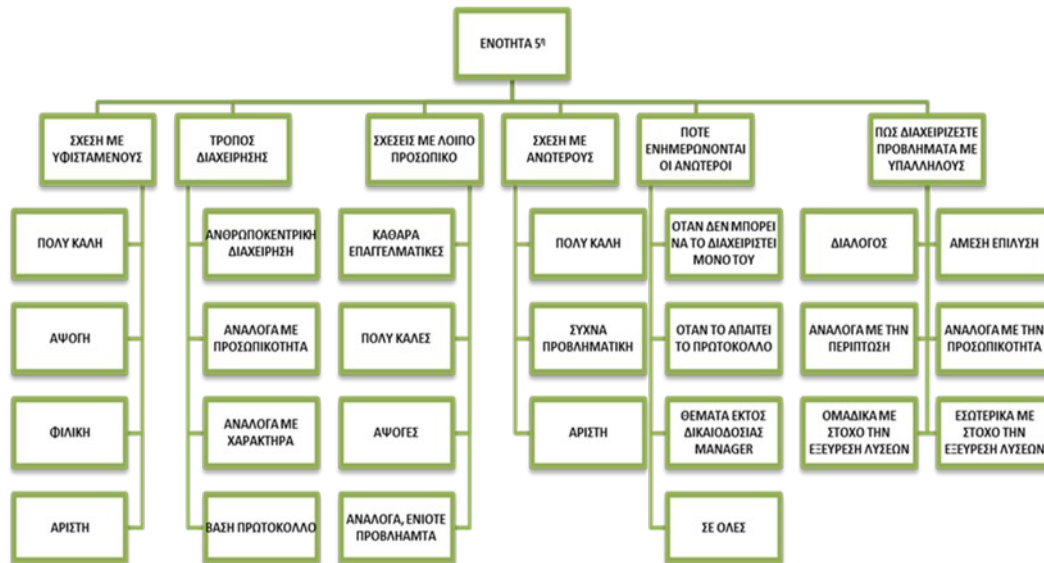
Στην 4^η ενότητα συζητήθηκε η σημασία της εκπαίδευσης και οι τομείς βελτίωσης κάθε ατόμου (βλ. διάγραμμα 6.4). Όλοι τόνισαν τη σημασία της εκπαίδευσης και συνεχούς κατάρτισης. Η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας επισήμανε πως θα επιθυμούσε να εκπαιδευτεί με τη μορφή σεμιναρίων στις πωλήσεις ενώ ένα επίσης σεβαστό ποσοστό μίλησε για την ανάγκη κατάρτισης στον τομέα του spa management. Δύο εξ αυτών τόνισαν πως η αποχή τους από τα καθήκοντα των υπαλλήλων spa όπως οι θεραπείες, έχει μειώσει τις ικανότητές τους άρα επιθυμούν να μετεκπαιδευτούν.



Διάγραμμα 6.4: Αποτελέσματα τέταρτης ενότητας.

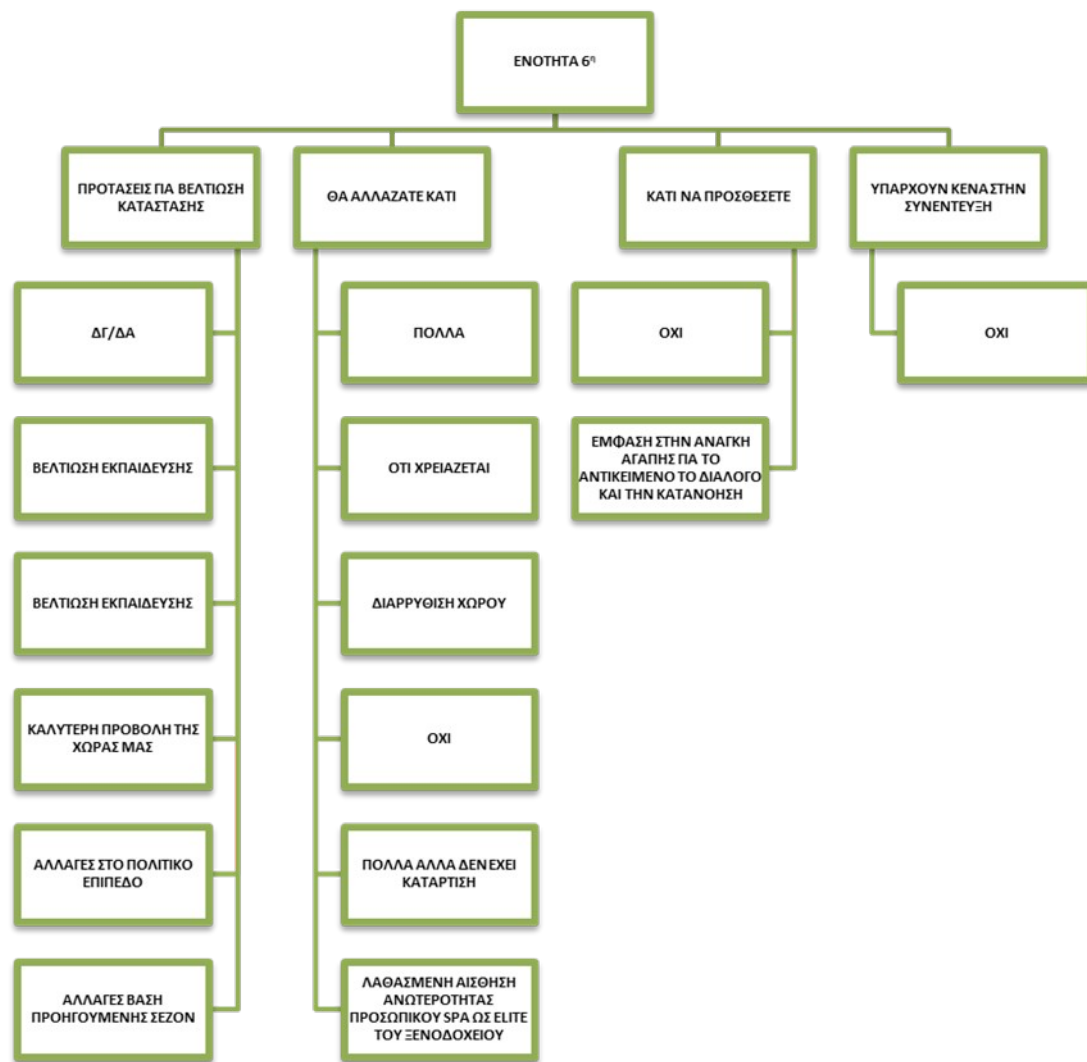
Η 5^η ενότητα προσεγγίζει το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων τόσο με υφιστάμενους, όσο και με προϊστάμενους (βλ. διάγραμμα 6.5). Όλοι μίλησαν για ένα καλό επίπεδο σχέσεων στη δουλειά τους. Τρεις ανέφεραν πως διατηρούν και προσωπικές/φιλικές σχέσεις με το προσωπικό, ενώ δύο ανέφεραν πως δεν ταιριάζουν με όλους άρα απαιτείται αμοιβαίος σεβασμός, υποχωρήσεις και κατανόηση. Δύο εξ αυτών, επίσης, υπογράμμισαν πως υιοθετούν ένα ρόλο «μέντορα» και διαμεσολαβητή και τους ενδιαφέρει το προσωπικό να είναι ενημερωμένο, σωστά εκπαιδευμένο και ευχαριστημένο από αυτούς. Οι περισσότεροι προτιμούν να διαχειρίζονται το προσωπικό ανάλογα με το προφίλ, την προσωπικότητα και το χαρακτήρα του καθενός. Επίσης μίλησαν για ένα καλό επίπεδο σχέσεων με το λοιπό προσωπικό αν και έγινε εμφανές πως οι σχέσεις τους με αυτούς είναι διαφορετικού επιπέδου σε σχέση με το προσωπικό των spa. Σε δύο περιπτώσεις, μάλιστα, έγινε λόγος για περιστασιακές συγκρούσεις και διαφωνίες με αυτούς, λόγω του ότι υπάγονται σε μία ξενοδοχειακή μονάδα (διαφορετικές αρμοδιότητες, ρόλος κοκ). Επιπλέον στις σχέσεις με τους ανωτέρους μόνο σε μία περίπτωση αναφέρθηκαν συχνές συγκρούσεις, ενώ πάνω από τους μισούς spa managers ανέφεραν πως γίνονται περιοδικές συναντήσεις όπου ενημερώνουν τους ανωτέρους για τα συμβάντα. Οι μισοί, επίσης, τόνισαν πως το πρωτόκολλο απαιτεί ενημέρωση για κάθε συμβάν, μικρό ή μεγάλο, ενώ σε δύο δίδεται η δυνατότητα εσωτερικής ανεξαρτησίας και υποχρεούνται σε ενημέρωση μόνο όταν δεν άπτεται της δικής τους αρμοδιότητας ένα ζήτημα. Μόνο σε έκτακτα περιστατικά (ατύχημα) υποχρεούνται σε πλήρη ενημέρωση ένας από τους managers και για μη διαχειρίσιμα προβλήματα (πχ λεκτική ή σωματική βία από πελάτη) η τελευταία περίπτωση. Τέλος στην διαχείριση κρίσεων οι περισσότεροι εστίασαν στην εξεύρεση λύσεων αν και υπάρχει μία διαφωνία σχετικά με το αν θα πρέπει ή όχι να ενημερώνεται όλη η ομάδα και το πότε. Κάποιοι managers, επίσης, μίλησαν για διαχείριση προβλημάτων και για τους πελάτες ενώ κάποιοι εστίασαν στο προσωπικό Ένας εξ αυτών ανέφερε πως επιθυμεί να μην γνωστοποιείται στους υφιστάμενους μία κρίση που δεν τους αφορά άμεσα και να μην φαίνεται ότι επιπλήττει κάποιο

πρόσωπο. Επίσης, ένας εξ αυτών μίλησε για την ανάγκη για ατομική προσέγγιση ενώ σε μία άλλη συνέντευξη δόθηκε έμφαση στο να λύνονται τα προβλήματα τη στιγμή που προκύπτουν, όχι σε γενικά meeting.



Διάγραμμα 6.5: Αποτελέσματα πέμπτης ενότητας.

Στην τελευταία ενότητα της συνέντευξης συζητήθηκαν τα προβλήματα που επικρατούν και οι αλλαγές που θα μπορούσαν να γίνουν στα spa (βλ. διάγραμμα 6.6). Δύο εκ των συμμετεχόντων μίλησαν για χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης ήδη από τις σχολές, ενώ άλλοι δύο δεν θεωρούν πως υπάρχει κάποιο ειδικό πρόβλημα που να δυσχεραίνει το ρόλο τους. Ένα πρόσωπο μίλησε για την ανάγκη καλύτερης προβολής και διαφήμισης των υπηρεσιών spa στην Ελλάδα, ένα για την ανάγκη για πολιτική αλλαγή και ένα ακόμη πρόσωπο για τη χρησιμότητα της αντιμετώπισης προβλημάτων βάσει προηγούμενης εμπειρίας. Όσον αφορά τις αλλαγές, ένα άτομο αναγνώρισε πως πρέπει να βελτιώσει το επίπεδό της, με καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση, ενώ σε σχέση με την επιχείρηση θεωρεί πως θα ευνοούσε τους υπαλλήλους η μείωση όγκου δουλειάς. Ένα άλλο άτομο απάντησε απλώς «πολλά» ενώ την απάντηση «πολλά» έδωσε και ένα ακόμη, αναφέροντας, όμως, πως υπάρχουν άτομα με περισσότερες ικανότητες και κατάρτιση από την ίδια. Ένας άλλος manager ανέφερε πως αλλάζει επί τόπου ό,τι θεωρεί πως χρήζει αλλαγής, ενώ ο άλλος ανέφερε πως δεν αισθάνεται άνετα με τη διαρρύθμιση του χώρου αλλά δεν θα την κρίνει ο ίδιος. Τέλος, ένα άτομο έκανε ένα ενδιαφέρον σχόλιο μιλώντας για την αναγκαιότητα της αλλαγής της όλης νοοτροπίας. Τελειώνοντας τις συνεντεύξεις μόνο ένας manager τόνισε την ανάγκη αγάπης για το αντικείμενο, τον διάλογο και την κατανόηση ώστε να τελει σωστό το επάγγελμά του.



Διάγραμμα 6.6: Αποτελέσματα έκτης ενότητας.

6.2. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τονίζεται πως σε αυτήν την ενότητα θα γίνουν σχόλια επί των αποτελεσμάτων που χρήζουν ειδικών επισημάνσεων κατά την κρίση της ερευνήτριας. Όλα τα δεδομένα προέρχονται από τα δεδομένα και το παράρτημα.

Σχετικά με την 1^η ενότητα σχολιάζεται πως η μέση ηλικία των spa managers είναι μάλλον χαμηλή: τα 33,5 έτη, ενώ τρεις εξ αυτών είναι κάτω των 30 ετών. Δεδομένου ότι κανείς δεν είναι άνω των 35, διαφαίνεται μία τάση για πρόσληψη νεαρότερων σε ηλικία ατόμων. Επίσης, σχετικά με την ενασχόλησή τους, και οι επτά συνεντευξιαζόμενοι έχουν εξειδίκευση σε μία ή περισσότερες από τις ειδικότητες που απαιτούνται για να εργαστεί κανείς σε spa με τους έξι από τους επτά να έχουν ολοκληρώσει και μεταλυκειακές σπουδές στο αντικείμενο. Παρόλα αυτά, οι τέσσερις

είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, μόνο ένας εξ αυτών ΤΕΙ και δεν υπάρχουν απόφοιτοι ΑΕΙ. Σχετικά με την εμπειρία τους, τα δεδομένα που προκύπτουν είναι πως οι περισσότεροι από τους συνεντευξιζόμενους έχουν εμπειρία και ως θεραπευτές ή ειδικοί spa, ενώ δημιουργεί ερωτήματα το γιατί κάποιοι εξ αυτών δεν εστίασαν περισσότερο στο να εξηγήσουν τί είδους εμπειρία έχουν. Μία εκτίμηση με βάση και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι πως στον τομέα, πολλοί δεν έχουν κατορθώσει να αποκτήσουν επαρκή εμπειρία προτού γίνουν υπεύθυνοι στο spa και ειδικά, δεν έχουν απαραίτητη κατάρτιση στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, για αυτό και υπάρχει ένα στίγμα και μία προκατάληψη από άλλους συναδέλφους που εργάζονται, λ.χ. σε ξενοδοχεία και είναι υπεύθυνοι για άλλους τομείς (housekeeping, εστιατόρια κοκ) άρα και εμφανίζεται και μία ανάλογη διστακτικότητα από τα υποκείμενα της παρούσης μελέτης να απαντήσουν λεπτομερώς σχετικά (Hodari, Waldthausen & Sturman, 2014, σ. 190-199).

Προχωρώντας σε μία ανάλυση και κριτική των ευρημάτων της ενότητας 2, όλοι οι spa managers που ερωτήθηκαν ασχολούνται με:

1. Την προετοιμασία του χώρου του spa, όπως την καθαριότητα και την διακόσμηση
2. Τον προγραμματισμό ραντεβού
3. Το ωράριο των υπαλλήλων
4. Την επίβλεψη των θεραπειών,
5. Την υποδοχή πελατών,
6. Την επικοινωνία με συνεργάτες και προμηθευτές
7. Την πώληση προϊόντων
8. Τις θεραπείες
9. Την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού.

Αυτό δείχνει πως ο ρόλος του spa manager συγχέεται, σε πολλές περιπτώσεις, με αυτόν του υπαλλήλου υποδοχής, του πωλητή ή του θεραπευτή, ενώ, ταυτόχρονα, η ανάγκη για διαρκή συντονισμό προγράμματος, τήρηση κανόνων υγιεινής και υποβοήθηση και αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι επιτακτική. Αυτή η παρατήρηση επιβεβαιώνει και την συχνή κριτική που γίνεται σχετικά με τον υψηλό βαθμό κατακερματισμού των ευθυνών των spa managers, παράγοντα που κάνει το έργο τους ιδιαίτερα δύσκολο και προσδίδει στο άγχος και την πίεση που αισθάνονται. Επιπλέον, και πάλι συγκρίνοντας τη θεωρία με τα ευρήματα, το γεγονός πως η επαφή με το

προσωπικό γίνεται και ως συνεργάτες (θεραπεία/ πώληση) κάνει δυνητικά δύσκολη την απόλυση, αφού δεν διατηρείται μία αυστηρή ιεραρχία (Dewi, Juwitasari, 2015).

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα αυτά, αποδεικνύεται, μεταξύ άλλων, πως ο κάθε spa manager έχει δικές του αντιλήψεις σχετικά με το ρόλο του όπως και ότι του δίδονται διαφορετικές αρμοδιότητες. Μία παρατήρηση, λ.χ. που μπορεί να κάνει κανείς, είναι πως η αντίληψη περί της ευθύνης εντός της επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με το χώρο, δηλαδή αν το spa στεγάζεται ή όχι εντός μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Επίσης, το κάθε άτομο έχει, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του, όπως την ηλικία, την εκπαίδευση και μία δική του προσωπική οπτική σχετικά με το ποια πρέπει να είναι τα καθήκοντά του. Από την έρευνα απορρέει πως είναι σημαντικό ο κάθε ηγέτης να παίρνει πρωτοβουλίες και να κατανοεί πως η δική του επιχείρηση, ανάλογα με στοιχεία όπως το μέγεθος, οι υπηρεσίες που προσφέρονται αλλά και οι διάφορες λειτουργίες, απαιτεί και ανάλογους χειρισμούς.

Για ζητήματα προσωπικού, παρατηρήθηκε πως, ενώ κατά μέσο όρο οι spa managers που ερωτήθηκαν καλούνται να διαχειριστούν προσωπικό εντός του spa για το οποίο έχουν πλήρη ευθύνη και είναι, κατά μέσο όρο, 9 άτομα, υπάρχουν εξωτερικοί συνεργάτες για τους οποίους δεν μπορούν να παρέμβουν ή να αποφασίσουν πλήρως, οι οποίοι όμως, ασχολούνται με κομβικής σημασίας για την επιχείρηση ζητήματα όπως την καθαριότητα και την τεχνική υποστήριξη. Ειδικά οι spa managers που εργάζονται σε ξενοδοχεία είναι πλήρως εξαρτημένοι από άλλα τμήματα όπως π.χ. αυτό της καθαριότητας (housekeeping) και την τεχνική υπηρεσία. Αυτό μειώνει, μεν, το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά έχει ως συνέπεια την πολύ λιγότερη εξουσία του spa manager εντός του χώρου εργασίας του, την εξάρτηση από τις ικανότητες των managers άλλων τμημάτων, χωρίς να μειώνονται οι ευθύνες τους αφού, και πάλι, θα πρέπει να επιβλέψουν αν το προσωπικό αυτό κάλυψε πλήρως τις ανάγκες τους (καθαριότητα καμπινών, συντήρηση πισίνας, απολύμανση κοκ) (Rayna & Striukova, 2009, σ. 359-372).

Οπότε, η παρατήρηση που γίνεται είναι πως το συνολικό εργατικό δυναμικό της επιχείρησης σε μέγεθος και κατάρτιση έχει μεγάλη σημασία. Το ίδιο και το αν ο προϊστάμενος έχει ή όχι δικαιοδοσία να αποφασίζει επί των προσλήψεων και απολύσεων. Οι συμμετέχοντες που είχαν όντως επιλέξει οι ίδιοι τους υπαλλήλους μιλούσαν για μία πιο ιεραρχική και δομημένη σχέση, ενώ οι υπεύθυνοι οι οποίοι ανέλαβαν τα καθήκοντά τους ως μέρος των ευθυνών τους εντός ενός ξενοδοχείου είχαν μία πιο φιλική σχέση. Εξίσου, παρατηρήθηκε πως οι πρώτοι ήταν περισσότερο

«αυστηροί» από τους δεύτερους όσον αφορά τον έλεγχο και την αξιολόγηση του προσωπικού. Η αίσθηση ευθύνης, λοιπόν, που αισθάνεται ένας spa manager εξαρτάται και από την βαρύτητα του ρόλου του εντός της επιχείρησης όσο και το αν είναι απόλυτα υπεύθυνος για το σύνολο των εργασιών εντός αυτού. Αυτό δίνει μία νέα οπτική καθώς υπάρχουν θετικά και αρνητικά και στις δύο περιπτώσεις, ωστόσο, σε γενικό επίπεδο, φαίνεται πως οι managers με ξεκάθαρη εξουσία επί του χώρου ήταν πιο πρόθυμοι να ασχοληθούν με τη γενική οργάνωση και αποσκοπούσαν στο να λύνονται άμεσα τα ζητήματα από τους δεύτερους οι οποίοι συμβουλευόταν υποχρεωτικά τον hotel manager. Οπότε, μία πρόταση που μπορεί να γίνει είναι πως η διοίκηση σε αυτήν την περίπτωση είναι πιο άμεση.

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δεδομένα της ενότητας 3. Όλοι οι spa managers τόνισαν τη μεγάλη σημασία που παίζει η καθαριότητα και η προσωπική υγιεινή και αναγνώρισαν το πως η αυτοπειθαρχία και ο έλεγχος τόσο των ιδίων όσο και της ομάδας τους είναι ουσιαστικής σημασίας. .

Συγκεκριμένα, μερικές ενδεικτικές απαντήσεις αυτών που έχουν ενδιαφέρον για την παρούσα έρευνα ήταν πως:

«Παίζει ρόλο ο καλλωπισμός και όχι αν είναι εύσωμος κοντός ή ψηλός. Παίζει ρόλο δηλαδή η προσωπική του υγιεινή αν είναι καθαρός, αν είναι βαμμένη, αν είναι χτενισμένη και αν είναι τα ρούχα καθαρά (Σ6, spa manager)».

«Είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί είναι η εικόνα του spa. Η εξωτερική σου εμφάνιση καθορίζει ποιος είσαι (Σ3, spa manager)».

Ωστόσο, όταν ερωτήθηκαν σχετικά με το αν απαιτείται να έχουν εξειδικευμένες γνώσης οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων προτού αναλάβουν το ρόλο της διεύθυνσης του spa και του προσωπικού αυτού, λιγότερο από τους μισούς το θεώρησε σημαντικό. Ένα αντίστοιχο ποσοστό ανέφερε πως καλό θα ήταν να υπάρχουν στοιχειώδεις γνώσεις, αλλά πιο σημαντικό είναι να είναι κανείς εκπαιδευμένος ως υπάλληλος spa και να έχει εμπειρία. Για παράδειγμα, αναφέρθηκαν απόψεις όπως:

«Σίγουρα οι γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης είναι πολύ σημαντικές, αλλά θεωρώ πολύ σημαντικό προσόν επίσης την εμπειρία μέσα σε κάθε θέση (Σ7, spa manager)».

«Οργάνωσης να. Διοίκησης πιστεύω πως το μαθαίνεις στην πορεία γιατί το ίδιο έκανα και εγώ. Δεν σπούδασα κάτι όσον αφορά την διοίκηση απλά το εξέλιξα (Σ5, spa manager)».

Αυτή η εκτίμηση ενέχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Σίγουρα, το να διοικεί κανείς ένα spa ενώ έχει περάσει προηγουμένως από άλλες θέσεις εντός αυτού και να γνωρίζει προσωπικά τί, πως και γιατί καλείται να αντιμετωπίσει ένας υπάλληλος spa είναι βασικό. Ειδάλλως, δεν θα μπορεί να εκτελέσει ορθά και με ακρίβεια τα καθήκοντά του. Το να δοθεί, λ.χ. αρμοδιότητα σε ένα διευθυντή προσωπικού ξενοδοχείου στο συγκεκριμένο τμήμα δυνητικά μπορεί να οδηγήσει σε κακή λειτουργία αυτού και να είναι αυτός ο λόγος που δίδεται, σε μεγάλες μονάδες, ανάλογη θέση σε ειδικό των spa με οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες (Madanoglu & Brezina, 2008, σ. 60-66).

Από την άλλη, όμως, το τμήμα των spa, όπως αναγνωρίζουν και οι spa managers στις συνεντεύξεις τους (βλ. ενότητα 1), απασχολεί ένα μικρό, μεν, αριθμό προσωπικού, με πολλά καθήκοντα, δε. Οι θεραπείες που εκτελούνται εντός του spa είναι διαφόρου χαρακτήρα ενώ αναλαμβάνουν και την πώληση, την επικοινωνία με εξωτερικούς συνεργάτες και την προώθηση. Έτσι κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει συνδυασμός προσόντων (Cohen & Bodecker, 2008, σ. 10-25). Στην Ελλάδα τα spa είναι όντως λιγότερο μεγάλα από τα αντίστοιχα Ασιατικά, Ευρωπαϊκά κοκ. Ωστόσο, λόγω της παράδοσης στην υδροθεραπεία, τα ιαματικά λουτρά και την σημασία που έχουν για τον τουρισμό αυτές οι επιχειρήσεις (Κολουτούρου, 2013) ο τομέας αυτός πρέπει να αναπτυχθεί περαιτέρω και να αναλαμβάνουν οι ίδιοι οι managers την εκπαίδευση τόσο των υπαλλήλων τους σε θέματα διοίκησης όσο και των ίδιων.

Διαφαίνεται, ωστόσο, το εξής πρόβλημα: από τη μία οι spa managers δεν είναι οι πραγματικά αρμόδιοι για την επιλογή του προσωπικού το οποίοι οι ίδιοι θα καλούν να συντονίσουν αλλά και την ίδια στιγμή, θεωρούν πως μεγαλύτερο ρόλο παίζει η εμπειρία σε όλο το κομμάτι της διαχείρισης. Αυτή η τάση σημαίνει, όμως, πως πιθανόν να μειώνεται η πραγματική δυναμική της επιχείρησης όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις σχετικά με τη διαχείριση συγκρούσεων με τους πελάτες καθώς δεν είναι δυνατόν να μην μπορεί ένας manager να έχει πλήρη λόγο για το τμήμα του. Ειδικά στα ξενοδοχεία είναι περιορισμένη η δυνατότητα εκπαίδευσης στο χώρο, άρα πρέπει κανείς να είναι ήδη καταρτισμένος και η ομάδα να συντονίζεται επαρκώς. Την

απάντηση σε αυτό το ερώτημα τη δίνει η ενότητα 4 του ερωτηματολογίου. Τονίζεται πως θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη εξουσία και λόγος στους ίδιους τους managers (Kimes, Sheryl & Singh, 2009, σ. 82-95). Δεδομένου ότι οι πωλήσεις είναι κεντρικό κομμάτι της λειτουργίας των spa, ανάλογες θα πρέπει να είναι οι γνώσεις και ικανότητες αυτών για την προώθηση και διαφήμιση (Κολοτούρου, 2013). Πάνω από τους μισούς spa managers δε θεωρούν τις πωλήσεις απλά σημαντικές, αλλά το Α και το Ω για την επιχείρησή τους. Μάλιστα, οι τρεις από αυτούς δεν ξεχωρίζουν την πώληση θεραπειών από αυτή των προϊόντων λιανικής, ενώ μία εξ αυτών τόνισε πως όσο περισσότερες υπηρεσίες προσφέρει το spa τόσο περισσότερο έλκεται και αγοράζει ο πελάτης.

Προχωρώντας, λοιπόν, στην εκπαίδευση όπως εξετάζεται στην ενότητα 4 του ερωτηματολογίου, οι παρατηρήσεις που μπορούν να γίνουν είναι παρόμοιες με των παραπάνω ενοτήτων και επαληθεύουν τα όσα αναφέρθηκαν στην βιβλιογραφική ανάλυση των κεφαλαίων του μέρους α' της παρούσας εργασίας. Αυτά τα συμπεράσματα επαληθεύουν και τις παρατηρήσεις σχετικά με την ενότητα 2. Γενικά τονίζεται πως πρέπει να υπάρχει, όμως, και ανάλογη κατάρτιση. Αυτό γίνεται αντιληπτό, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις των υποκειμένων της έρευνας, και στις απαντήσεις τους. Η πλειοψηφία τονίζει τη σημασία της διοίκησης και της εκπαίδευσης επί του αντικειμένου αν και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση από κάποιους στην εμπειρία από ότι στη μόρφωση. Η εμπειρία αναμφίβολα βοηθά στην καλύτερη οργάνωση και λειτουργία, ωστόσο ο παράγοντας «ηλικία» σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις φαίνεται να είναι ήσσονος σημασίας αφού κανείς από τους managers δεν ήταν άνω των 35. Οπότε ο σεβασμός απορρέει από την υπευθυνότητα και τις ικανότητες αντί για άλλους παράγοντες.

Σε ό,τι άπτεται της εκπαίδευσης και κατάρτισης, ομολογουμένως η εικόνα είναι πολύ θετική. Όλοι οι συμμετέχοντες υπογράμμισαν τη σημασία αυτών για την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη και τη σωστή λειτουργία του spa. Από την άλλη, αναγνώρισαν το ότι είναι απαραίτητες οι γνώσεις σε ειδικά ζητήματα του τομέα, δίνοντας, όμως, περισσότερη βαρύτητα στις πωλήσεις και την προώθηση προϊόντων από ότι στο spa management. Ενδιαφέρον είναι, εξίσου, πως υπάρχει σίγουρα και μία διάθεση αυτοκριτικής και αυτοβελτίωσης διότι με δική τους πρωτοβουλία οι συμμετέχοντες επισήμαναν την αδυναμία τους σε κάποιους τομείς στους οποίους θέλουν να εξειδικευτούν παραπάνω, άρα υπάρχει, γενικά, συναίσθηση της ευθύνης και

του ρόλου τους. Οι απαντήσεις τους εστίασαν στο ότι πρέπει να υπάρχει βελτίωση στους εξής τομείς:

1. Το χώρο του spa γενικά,
2. Την επικοινωνία,
3. Τις πωλήσεις λιανικής,
4. Τον τρόπο διοίκησης.

Η ενότητα 5^η του ερωτηματολογίου βοήθησε στο να γίνει ακόμη πιο ξεκάθαρη η εικόνα, προσεγγίζοντας το ζήτημα των εργασιακών. Οι spa managers γενικά μίλησαν για πολύ καλό επίπεδο επαφής και συνεργασίας με το προσωπικό τους, ακόμη κι αυτοί που, παραπάνω, υπογράμμισαν πως δεν ήταν αυτοί οι οποίοι επέλεξαν τους υφισταμένους τους. Χαρακτηριστικά, έγιναν οι εξής παρατηρήσεις:

(Η σχέση τους είναι) «Άσογη! Πάνω στην δουλειά υπάρχουν κάποια στάνταρ και πρέπει να είμαστε τυπικοί, αυστηροί και επαγγελματίες, αλλά με πολλούς από αυτούς κάνουμε παρέα εκτός spa (Σ4, spa manager)».

«Είναι πολύ καλή. Δεν μπορώ να ταιριάζω με όλους, ούτε όλοι με μένα γιατί παίζει ρόλο και η ηλικία. Έχουμε ένα καλό επίπεδο. Όταν είμαστε στην δουλειά είμαστε στην δουλειά και έχουμε και σχέσεις και εκτός δουλειάς (Σ1, spa manager)».

Άρα, τονίζεται, καταρχήν, η διαφορά ανάμεσα στο πως λειτουργεί κανείς εντός και εκτός εργασιακού χώρου και αναφέρονται κάποιοι παράγοντες που δυνητικά επιδρούν στις σχέσεις αυτών.

Οι περισσότεροι από τους spa managers προτιμούν να διαχειρίζονται το προσωπικό ανάλογα με το προφίλ, την προσωπικότητα και το χαρακτήρα του καθενός. Οι απαντήσεις που δόθηκαν, γενικά, επικεντρώθηκαν στο ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται οι υπάλληλοι:

1. Ανάλογα με το πρωτόκολλο της επιχείρησης,
2. Σύμφωνα με την προσωπικότητα του καθενός.
3. Προσωπικά.

Ωστόσο αυτό δεν αντανakλάται απόλυτα και στις σχέσεις τους με εξωτερικούς συνεργάτες. Ενώ κάποιοι ανέφεραν πως διατηρούν καλές σχέσεις με αυτούς, γενικά έγινε αναφορά σε «επαγγελματικές» κυρίως και όχι φιλικές σχέσεις, με δύο υποκείμενα της έρευνας να αναφέρουν προβλήματα λόγω συγκρούσεων. Αυτό

παρατηρήθηκε σε spa τα οποία στεγάζονται σε ξενοδοχεία, άρα, τίθεται ένα σημαντικό ερώτημα, σε αυτήν την περίπτωση, σχετικά με το κατά πόσο, όντως, η διαχείριση των spa εντός ξενοδοχείων διαφέρει σημαντικά από τα εξωτερικά κέντρα, επιβεβαιώνοντας και τη θεωρία (Cohen & Bodecker, 2008).

Στα ίδια πλαίσια, η διαχείριση κρίσεων και η σχέση με την ιεραρχία αποτελεί προσωπική υπόθεση του κάθε ενός από τους managers. Αν και στην πλειοψηφία τους οι υπεύθυνοι μίλησαν για πολύ καλές σχέσεις με τους ανωτέρους και την ανάγκη για ενημέρωση σύμφωνα με το πρωτόκολλο, όταν ερωτήθηκαν σχετικά με το πως επιθυμούν να επιλύουν κρίσεις μεταξύ υπαλλήλων και με τους πελάτες τους, ήταν έντονα εμφανής η επιθυμία τους να το αντιμετωπίζουν προσωπικά. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ρητά το ότι δεν είναι καλό να λύνονται τα ζητήματα εκ των υστέρων ή να αποδίδεται ευθύνη αλλά να υπάρχει διάθεση διαλόγου και κατανόησης. Άρα, αναγνωρίζεται το ότι το spa πρέπει να λειτουργεί ως ανεξάρτητο και να έχει ανάλογες ελευθερίες και υποχρεώσεις ο manager (Hodari, Waldthausen & Sturman, 2014, σ. 190-199).

Στην 6^η ενότητα έγινε λόγος για προβλήματα και αλλαγές στα spa. Δύο εκ των συμμετεχόντων μίλησαν για χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης ήδη από τις σχολές, ενώ άλλοι δύο δεν θεωρούν πως υπάρχει κάποιο ειδικό πρόβλημα που να δυσχεραίνει το ρόλο τους. Ένα πρόσωπο μίλησε για την ανάγκη καλύτερης προβολής και διαφήμισης των υπηρεσιών spa στην Ελλάδα, ένα για την ανάγκη για πολιτική αλλαγή και ένα ακόμη πρόσωπο για τη χρησιμότητα της αντιμετώπισης προβλημάτων βάσει προηγούμενης εμπειρίας. Οι βασικές προτάσεις τους ήταν να γίνει:

1. Καλύτερη διαφήμιση,
2. Αλλαγή με βάση τις προηγούμενες εμπειρίες,
3. Να γίνει μία ευρεία πολιτική αλλαγή (σε επίπεδο κράτους) για να ενισχυθεί ο τομέας γενικά,
4. Να υπάρχει καλύτερη κατάρτιση.

Στις απαντήσεις τους φάνηκε μία έντονη δυσαρέσκεια για την κουλτούρα εντός των ξενοδοχείων και τονίστηκε το πρόβλημα της ελλιπούς κατάρτισης. Γενικά, οι managers διατήρησαν τη στάση τους σε ό,τι αφορά την προτεραιότητα που δίνουν στο να αισθάνονται άνετα οι εργαζόμενοί τους αλλά και στο επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσής τους, όσο και μία τάση αυτοκριτικής.

Ενδεικτικές απαντήσεις ήταν πως πρέπει:

«Να βγαίνουν από τις σχολές πιο καταρτισμένοι θεραπευτές (Σ4, spa manager)».

«Ένα πρόβλημα που έχουμε σαν χώρα, ως Ελλάδα είναι ότι ενώ ήμασταν από τις πρώτες χώρες που ξεκίνησε το μασάζ, δεν έχουμε ακουστεί καθόλου σαν χώρα με προορισμό το μασάζ. Θα πρέπει δηλαδή να το διαφημίσουμε περισσότερο προς τα έξω. Έχουμε πάρα πολλούς καλούς θεραπευτές σε σχέση με χώρες όπως γερμανία και Ελβετία τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα δουλειάς (Σ5, spa manager)».

«Θα άλλαζα την διαρρύθμιση του χώρου. Θεωρώ ότι χωρίς να φταίει κάποιος ιδιόκτητης ξενοδοχείου ή αρχιτέκτονας, ο χώρος του spa επειδή είναι κάτι πολύ συγκεκριμένο θα έπρεπε να στήνεται από κάποιον εξειδικευμένο. Για παράδειγμα το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε με τις καμπίνες μέσα στις οποίες ο θεραπευτής θέλει την άνεση του στον χώρο του (Σ5, spa manager)».

6.3. ΚΡΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Γενικά φαίνεται πως η παρατήρηση και η ποιοτική έρευνα όντως επαληθεύουν και επιβεβαιώνουν τη θεωρία πως τα spa αποτελούν μία ειδική περίπτωση που χρήζει ειδικής μελέτης. Επίσης, γίνεται εμφανέστατο το ότι ο συγκεκριμένος χώρος συνδυάζει πολλά στοιχεία. Αν αναφερθεί, λ.χ. κανείς στην ενότητα 1 του ερωτηματολογίου, τα spa φαίνεται πως είναι ταυτόχρονα επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εναλλακτικής θεραπείας, αποκατάστασης και αναζωογόνησης, άρα είναι, για πολλούς λόγους, και χώροι στους οποίους προσφέρονται υπηρεσίες με στόχο τη βελτίωση της υγείας και της φυσικής κατάστασης του ανθρώπου και μέρος εντός μίας ευρύτερης ξενοδοχειακής μονάδας, άρα τουριστικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, ειδικά στην Ασία, το τουριστικό spa ανθίζει ως μία ξεχωριστή εμπειρία. Ειδικοί χώροι αναπτύσσονται σε απομονωμένα, ήρεμα και γραφικά τοπία, συνήθως κοντά σε ιαματικές πηγές, όπου άτομα συρρέουν για να απολαύσουν ανάλογες υπηρεσίες. Το κοινό-στόχος μπορεί να είναι διαφορετικό: τα πολυτελή spa έλκουν πελάτες κάθε ηλικίας, συνήθως ανώτερης κοινωνικής τάξης και οι ορεινοί όγκοι σε ήρεμα μέρη, ηλικιωμένους που αποζητούν την αποκατάσταση και τη χαλάρωση. Χώροι που

βρίσκονται κοντά σε παραλίες και αστικά κέντρα έλκουν νεαρότερα άτομα όπως και εναλλακτικοί προορισμοί. Η διαφήμιση, η προώθηση και η δημιουργία μιας συγκεκριμένης εικόνας παίζουν τον κύριο λόγο. Αυτό τονίστηκε και από τους spa managers της έρευνας και επιβεβαιώνει τη θεωρητική ανάλυση που έγινε παραπάνω στο α' μέρος (Hall, 2003).

Την ίδια στιγμή, τα spa είναι χώροι πώλησης και προώθησης προϊόντων λιανικής πώλησης. Τα ίδια προϊόντα που χρησιμοποιούνται εντός του spa μπορούν πολλές φορές και να πωληθούν σε μικρότερες συσκευασίες σε πελάτες. Αυτό σημαίνει πως υπάρχει και μία αμιγώς εμπορική διάσταση που εμπεριέχεται στη λειτουργία των spa. Οπότε ένας υπεύθυνος διοίκησης θα πρέπει να έχει και γνώσεις marketing ή διαφήμισης. Όμως, αυτό το σημείο δεν τονίστηκε από όλους τους spa managers με πολλούς να θεωρούν πως η εμπειρία είναι σημαντικότερη της εκπαίδευσης, επισημαίνοντας, όμως, παραδόξως πως θεωρούν πως είναι κομβικής σημασίας για την εξασφάλιση κέρδους. Αυτό δείχνει πως είναι πιθανόν οι spa managers ακριβώς επειδή δεν έχουν την πλήρη δικαιοδοσία να αποφασίσουν εντός του χώρου και επειδή στερούνται των απαραίτητων γνώσεων γνωρίζουν, μεν, το ότι υποχρεούνται στο να γίνουν και διαφημιστές και πωλητές αλλά το θεωρούν απλώς μέρος των αρμοδιοτήτων τους.

Επίσης, υπάρχει η περίπτωση ένα spa να είναι χώρος στον οποίο γίνονται θεραπείες με τη χρήση μεθόδων που απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό και εξοπλισμό, για παράδειγμα αισθητικές παρεμβάσεις. Εξίσου, τα spa στεγάζουν πισίνες, τζακούζι και άλλους χώρους οι οποίοι πρέπει να συντηρούνται για την ασφάλεια των πελατών και του προσωπικού και να διατηρούνται απόλυτα καθαροί. Αυτό σημαίνει πως ο manager θα πρέπει να είναι σε θέση να έχει τεχνικές γνώσεις επάνω στα ζητήματα της συντήρησης και της απολύμανσης που να ξεπερνούν αυτές του απλού θεραπευτή. Αυτό το σημείο δεν τονίστηκε από κανέναν από τους συμμετέχοντες, ωστόσο πέντε εξ αυτών επισήμαναν τη διαρκή και στενή συνεργασία με ομάδα τεχνικών, συντηρητών, άτομα διαφόρων αρμοδιοτήτων και συνεργεία που προσφέρουν υπηρεσίες καθαρισμού κ.λπ.

Η κριτική που πρέπει να γίνει σε αυτό το σημείο όσον αφορά τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας είναι πως αποδεικνύεται η συνθετότητα του ρόλου του spa manager όσο και το ότι, δυστυχώς, στην Ελλάδα δεν έχει γίνει πλήρως αντιληπτή η δυναμική των spa και η σημασία της ορθής διοίκησης. Επίσης, οι Έλληνες spa managers δεν εκπαιδεύονται ανάλογα για να εκτελέσουν το ρόλο τους αλλά είναι

καταρχήν θεραπευτές και αυτό εξηγεί και αιτιολογεί το γιατί οι ευθύνες διοίκησης ανατίθενται σε ένα ανώτερο στέλεχος από ότι στον υπεύθυνο spa. Ωστόσο η θέση αυτή είναι απαραίτητη καθώς μόνο ένας καταρτισμένος θεραπευτής μπορεί να οργανώσει το χώρο, τα ραντεβού και να επιβλέπει τις υπηρεσίες. Έτσι, όπως άλλωστε τονίστηκε και από τα υποκείμενα της έρευνας, το πρόβλημα εντοπίζεται μάλλον στην ίδια τη βιομηχανία και στις σχολές που καταρτίζουν το μελλοντικό εργατικό δυναμικό με λίγες εξ αυτών να προετοιμάζουν τους σπουδαστές για μία πιθανή καριέρα ως manager.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΡΘΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ SPA ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. ΟΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Υγεία, ομορφιά, ευεξία. Είναι το τρίπτυχο της επιτυχίας που ανακάλυψαν πρώτοι οι Αρχαίοι Έλληνες, με τη φιλοσοφία των λουτρών στα Ασκληπιεία και στις οικίες τους, αλλά και αργότερα οι Ρωμαίοι, οι Βυζαντινοί και ασφαλώς οι Οθωμανοί με τα γνωστά σε όλους μας χαμάμ. Η εξέλιξη των υπηρεσιών αυτών, ξεκινά από τα πρώτα χρόνια του ανθρώπου. Αρχαιολογικές ανακαλύψεις, κοντά σε θερμές πηγές στη Γαλλία και τη Τσεχία, έφεραν στο φως, εργαλεία από την εποχή του Χαλκού, που πολλοί άνθρωποι σ' όλο τον κόσμο πιστεύουν πώς το μπάνιο σε μια συγκεκριμένη πηγή, πηγάδι ή ποτάμι βοηθάει στο σωματικό και ψυχικό εξαγνισμό (Κολοτουρου, 2013).

Τα ιαματικά κέντρα, ως υπηρεσίες σε παραθαλάσσια θέρετρα, αποτελούν ιδανικές συμπληρωματικές προτάσεις που συμβάλλουν στην επισκεψιμότητα καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και όχι μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες. Οι ανάγκες των πελατών – θεραπεία αθλητικών τραυματισμών, αρθριτικών, ρευματοπαθειών ή δερματικών παθήσεων – αυξάνουν σημαντικά τη ζήτηση για επενδύσεις στον τομέα

αυτό. Η τουριστική υποδομή της Ελλάδας συμπληρώνει και υποβοηθά τον τομέα ιαματικού τουρισμού, που αποτελεί ένα φυσικό πόλο έλξης με πλήθος επιμέρους δραστηριοτήτων και εμπειριών (Κολοτουρου, 2013).

Σε επίπεδο Ένωσης, η τουριστική αγορά της Ευρώπης θα αυξάνεται 2,8% ετησίως κατά την επόμενη δεκαετία, ξεπερνώντας την ετήσια οικονομική ανάπτυξη 1,9%. Καθώς η Ευρώπη κινείται ταχύτατα προς μια οικονομία των υπηρεσιών, ο τουρισμός έχει ξαφνικά μεγαλύτερη αξία από τομείς όπως η γεωργία, οι κατασκευές και οι χημικές ουσίες και αντιπροσωπεύει σχεδόν το 60% του συνολικού τομέα του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη (McGroarty, 2016).

Με τον όλο και αυξανόμενο ρυθμό της ανάπτυξης του τουρισμού τις τελευταίες δεκαετίες και την εξέλιξη αυτού, ώστε να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των περισσότερων τουριστών γίνεται επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας πλήρως εξοπλισμένων και υπερσύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων. Μέσα σε αυτές πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι η ύπαρξη χώρων ευεξίας και χαλάρωσης, τα λεγόμενα spa.

Σε όλο το κύριο σώμα της εργασίας συζητήθηκε εκτενώς η σημασία της διοίκησης επιχειρήσεων όσο και οι ειδικές προκλήσεις για τη διοίκηση των spa. Ένα συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως ο συγκεκριμένος τομέας αναπτύσσεται ακόμη στη χώρα, ωστόσο, υπάρχουν πολλές δυνατότητες για τους spa managers να ωθήσουν οι ίδιοι στη βελτίωση και την ανάπτυξη του τομέα τους. Στην επόμενη και τελευταία ενότητα αυτής της ενδεδειγμένης μελέτης θα αποτιμηθεί η σημασία της ορθής διοίκησης για τα spa και θα γίνει μία συνθετική, κριτική ανάλυση που απαντά σε όλα τα βασικά ερωτήματα της μελέτης.

7.2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ SPA – ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που περιλαμβάνονται στη μελέτη είναι αυτό της σημασίας της διοίκησης του προσωπικού. Πράγματι, ένας spa manager δεν αρκεί να ασχολείται με τον προγραμματισμό και τα οικονομικά της επιχείρησης όπως και ένας διευθυντής δεν μπορεί να είναι απλώς παρατηρητής. Αντίθετα, οι managers, ανεξαρτήτως του τμήματος για το οποίο είναι υπεύθυνοι, πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται όλα τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν άρα και πιθανές

συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού ή του προσωπικού και των ανωτέρων όπως και πελατών με το προσωπικό. Μακροπρόθεσμα, άλλωστε, η κακή σχέση και η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγεί σε κόστη για την επιχείρηση, μέσω της μείωσης της αποτελεσματικότητας, των καθυστερήσεων λόγω της κακής συνεννόησης και επικοινωνίας και της μείωσης του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων (Hau, Kim, Lee & Kim, 2013).

Ένα επιπλέον ζήτημα είναι η αντίσταση στην αλλαγή που υπάρχει σε κάθε περίπτωση, άρα, και σε αυτόν τον τομέα, ο spa manager πρέπει να είναι έτοιμος να επιλύσει κάθε πιθανό πρόβλημα. Άλλωστε, η συνήθεια, ο εγωισμός και η διστακτικότητα όταν επέρχεται αλλαγή, σε ανώτερο και κατώτερο προσωπικό, χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία και την απαραίτητη εμπιστοσύνη, δυνητικά, μπορούν ακόμη και να σαμποτάρουν, πλήρως τη στρατηγική της επιχείρησης (Huggard, Kedge, Adamson & Huggard, 2013) αλλά και άλλους παράγοντες που ενδέχεται να δημιουργούν συγκρούσεις, όπως η ανταγωνιστικότητα και η έλλειψη επικοινωνίας (Men, 2014).

Ανάλογα με το είδος, τις ανάγκες και τη δομή της επιχείρησης, όπως και τη δυναμική της στην αγορά, το μέγεθος, την τοποθεσία όπου στεγάζεται και τους στόχους της, ο υπεύθυνος διοίκησης μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες στρατηγικές και μεθόδους. Γενικά, στις επιχειρήσεις στις οποίες οι υπάλληλοι έρχονται σε καθημερινή επαφή με πολύ κόσμο, παρατηρείται πως θα πρέπει να βρίσκονται εκ των προτέρων τρόποι αποφυγής των συγκρούσεων και είναι πολύ πιθανόν ο manager να έρχεται επίσης σε επαφή με τους πελάτες. Μία ακόμη πρόκληση είναι πως οι πελάτες οι οποίοι λαμβάνουν μία υπηρεσία τύπου spa όπως έχει εξεταστεί στην παρούσα εργασία, ουσιαστικά πρέπει να εμπιστεύονται πλήρως την επιχείρηση, να αντιμετωπίζονται με διακριτικότητα, σεβασμό και προσωποκεντρικά. Άρα οι υπάλληλοι θα πρέπει να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και ικανοί για ανάλογη απασχόληση και να επιλέγονται σωστά εξ αρχής. Εξίσου, όμως, παρατηρείται πως οι επαγγελματίες σε τομείς που περιλαμβάνουν υγειονομικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα άγχους και πίεσης λόγω της αίσθησης καθήκοντος και της ανάγκης για συνεχή σωματική και ψυχική επαφή με τους πελάτες, κάτι που κάνει το έργο τους ακόμη πιο σύνθετο και δύσκολο. Έτσι, η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίζει πλήρως τους υπαλλήλους και να μειώνει την πίεση με διάφορα μέσα. Μεταξύ αυτών μπορούν να είναι τα κίνητρα (οικονομικά, ευκαιρίες ανέλιξης, ρεπό), η υποστήριξη σε ψυχολογικό επίπεδο και η επιβράβευση (McCann κ.ά. 2013).

Τελικά, με βάση την ανάλυση της βιβλιογραφίας και την έρευνα, γίνονται οι εξής προτάσεις/παρατηρήσεις:

- 1) Βασική ευθύνη του υπεύθυνου οργάνωσης και διοίκησης ενός spa είναι, μεταξύ άλλων, η δημιουργία των συνθηκών εκείνων που οδηγούν σε καλύτερη συνεργασία, την ανάπτυξη ενός κλίματος αμοιβαίου σεβασμού και αλληλοκατανόησης στο οποίο είναι πιθανή και δυνατή η αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί και πρέπει να επέρχεται όταν υπάρχουν οργανωτικά, οικονομικά ή συντονιστικά προβλήματα (McCann, Beddoe, McCormick, Huggard, Kedge, Adamson & Huggard, 2013).
- 2) Ο τομέας των spa εξελίσσεται κι αλλάζει διαρκώς. Ειδικά επειδή στεγάζονται, συχνά, σε ξενοδοχειακές μονάδες, είναι πιθανόν τα spa να πρέπει να ακολουθούν τόσο ένα εσωτερικό πλαίσιο λειτουργίας όσο και τους κανονισμούς του ξενοδοχείου γενικά. Έτσι, κάθε spa manager πρέπει να είναι πλήρως ενήμερος για α) νομικά και διοικητικά ζητήματα, β) τιμές θεραπειών και προϊόντων σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, γ) βέλτιστες πρακτικές, δ) οικονομικά και άλλα ζητήματα, και, ε) τη λειτουργία και των άλλων τμημάτων αφού οι πελάτες τείνουν να σχηματίζουν μία γενική εντύπωση και κάνουν κριτικές βάσει της συνολικής τους εμπειρίας (McCann et al, 2013).
- 3) Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει σεβασμός στην ιεραρχία και φιλικές σχέσεις μόνον εφόσον δεν παρεμποδίζεται η λειτουργία του spa. Η καλύτερη διοίκηση επιτυγχάνεται με την επίλυση συγκρούσεων και όχι με την απόδοση ευθυνών (Frykman, Hasson, Athlin, & von Thiele, 2014, σ. 218).
- 4) Μεταξύ των προκλήσεων που θα αντιμετωπίσει ένας spa manager περιλαμβάνονται τα ζητήματα της διαχείρισης προσωπικών προβλημάτων του προσωπικού, της επίλυσης προβλημάτων με τους πελάτες και η ανάγκη για επίπληξη. Αυτό προϋποθέτει μεγάλη διακριτικότητα και εμπειρία (Narayanasamy & Penney, 2014).
- 5) Ιεραρχία δεν σημαίνει ελιτισμός. Η ικανότητα αποδεικνύεται με την καθημερινή συνεργασία και την ορθή διοίκηση και όχι απλώς με την απόδοση ενός τίτλου (Carlström & Olsson, 2014).

Συμπεράσματα και τελικές παρατηρήσεις

Ο τομέας των spa είναι σύνθετος, δυναμικός και γεμάτος προκλήσεις αφού ασχολείται τόσο με την παροχή υπηρεσιών ομορφιάς, ευεξίας και χαλάρωσης, όσο και με τη λιανική πώληση και προώθηση προϊόντων ενώ, παράλληλα, συχνά απαιτείται να στεγάζεται και να συντονίζεται εντός μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Ενώ υπάρχουν οφέλη από αυτή τη διαδικασία, ταυτόχρονα, έτσι μειώνονται οι αρμοδιότητες των spa managers και δυσχεραίνεται το έργο τους. Ωστόσο, ειδικά στην Ελλάδα όπου η οικονομική κρίση μαστίζει όλες τις επιχειρήσεις, αλλά και γενικά στο εξωτερικό και λόγω του ότι οι ιαματικές πηγές και οι τοποθεσίες όπου μπορεί να επιτευχθεί ίαση και χαλάρωση, είναι απομονωμένες και εκτός της πόλης, η «σύμπραξη» ξενοδοχείου και spa και η «συμβίωση» αυτών, οδηγούν στη μείωση του κόστους λειτουργίας, στην από κοινού διαφήμιση και άρα τη μεγαλύτερη προσέλκυση πελατών και στο αμοιβαίο οικονομικό κέρδος (Cohen & Bodeker 2008). Τα spa έχουν υποστεί, μάλιστα, τις συνέπειες της οικονομικής ύφεσης, όμως ο τομέας παραμένει σχετικά σταθερός. Άλλωστε, από την αρχαιότητα υπήρχαν χώροι τύπου spa όπως ιαματικά λουτρά και θερμές πηγές, στις οποίες οι άνθρωποι συγκεντρώνονταν με σκοπό τη χαλάρωση, την ανακούφιση, την ίαση και την επικοινωνία και, σήμερα, με το άγχος και το στρες να μαστίζει τους πολίτες, ανάλογες υπηρεσίες διατηρούν τη δημοτικότητά τους. Ταυτόχρονα, δε, η ευεξία και η ομορφιά προβάλλονται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ως δείγματα πολιτισμού και πολυτέλειας και ως εκ τούτου, ειδικά οι γυναίκες και τα άτομα που επιθυμούν να έχουν μία προσεγμένη εμφάνιση που να ανταποκρίνεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό status και μία ταυτότητα, επιλέγουν τα spa για να ικανοποιήσουν την ανάγκη, να προβάλλουν την θέση τους στην κοινωνία και να γίνουν αποδεκτοί από τους άλλους (Κολοτουρου, 2013).

Σε επίπεδο οργάνωσης ένα spa λειτουργεί, λίγο πολύ, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση εντός της οποίας το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με πελάτες σε τακτική βάση. Συνεπώς η οργάνωση και διοίκηση αυτών πρέπει να γίνεται με βάση την επιδίωξη της διατήρησης της φήμης του spa, του οικονομικού κέρδους, ενός καλού επιπέδου συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και την επιβίωση της επιχείρησης στην αγορά (Han, Han & Brass, 2014). Σε αυτή τη διαδικασία, ο προϊστάμενος λειτουργεί ως «συνδετικός κρίκος» και «γέφυρα» επικοινωνίας μεταξύ

υπαλλήλων και διοίκησης, βοηθά στην εξυπηρέτηση πελατών, έρχεται σε επαφή με εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές και, επί της ουσίας, λαμβάνει την ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις. Έτσι, ο spa manager απαιτείται να έχει κατάλληλη εκπαίδευση, κατάρτιση, ψυχικό σθένος, κατανόηση, καλή σχέση με όλους τους συνεργάτες εντός και εκτός spa, μία ευχάριστη προσωπικότητα και να είναι τόσο προσιτός όσο και σεβαστός από προσωπικό, συνεργάτες και πελάτες (Λαλαούμης, 2015).

Όπως ειπώθηκε, τα spa λειτουργούν πολύ συχνά μέσα σε ξενοδοχεία. Οι χώροι του spa πρέπει να είναι πάντοτε απολύτως καθαροί, να είναι κατάλληλοι για την ορθή παροχή υπηρεσιών και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Ένας spa manager πρέπει, μεταξύ άλλων, να επιθεωρεί καθημερινά αυτούς τους χώρους. Στα ξενοδοχεία, όμως, υπάρχει πιθανότητα ο spa manager να μην έχει την πλήρη δικαιοδοσία για ζητήματα διαρρύθμισης, συντήρησης και σχεδιασμού. Αυτή η παράμετρος μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και ο spa manager θα πρέπει να διαθέτει την τόλμη και την κατάρτιση να επικοινωνήσει προσωπικά με την διεύθυνση και να επιλύσει τυχόν προβλήματα που σχετίζονται με τον χώρο του spa εφόσον παρατηρεί πως αυτά προκαλούν σημαντικό πρόβλημα στη δουλειά του (Koh, Jung-Eun Yoo & Boger, 2010, σ. 718-735).

Ένα άλλο ζήτημα που προκύπτει είναι ότι σε συγκεκριμένα spa, ο spa manager επιτελεί διπλό ρόλο, τόσο ως θεραπευτής όσο και υπεύθυνος διοίκησης. Αυτό δεν είναι απαραίτητα ένα αρνητικό στοιχείο καθώς είναι επιβεβαιωμένο πως ένας spa manager που έχει εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα όντας ο ίδιος θεραπευτής κατανοεί καλύτερα το αν οι υπηρεσίες που προσφέρει το spa εκτελούνται όπως πρέπει και μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους πελάτες. Παρόλα ταύτα είναι κεντρικής σημασίας να υπάρχει χρόνος για να ασχοληθεί με όλα τα άλλα ζητήματα που άπτονται της δικαιοδοσίας του (Mak, Wong & Chang, 2009, σ. 185-199).

Παρά το «στίγμα» που υπάρχει σχετικά με τα spa και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, είναι βέβαιο πως για να εργαστεί κανείς σε ένα θα πρέπει να έχει καταρχήν σπουδάσει φυσικοθεραπεία ή αισθητική ή κάποιο συναφές αντικείμενο και να διαθέτει ορισμένα προσόντα που τον καθιστούν ικανό για να εργαστεί στον τομέα.

Ένας υπάλληλος spa μπορεί να σταδιοδρομήσει εντός και εκτός ξενοδοχείων στην Ελλάδα και να έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει διάφορες «διαδρομές» επαγγελματικά. Ο τομέας του θεάματος, της ομορφιάς, γενικά, της αισθητικής, ακόμη και της γυμναστικής, περιλαμβάνονται στις πιθανές εναλλακτικές και δίνουν, έτσι,

ένα επιπλέον κίνητρο στους νέους και τις νέες να ασχοληθούν. Όμως, παραμένει γεγονός πως το επάγγελμα είναι κυρίως προσιτό για τις γυναίκες.

Στα πλαίσια της έρευνας που διεξήχθη ελήφθησαν επτά συνολικά συνεντεύξεις που τόνισαν πολλά σημεία που είχαν διαφύγει της αρχικής ανάλυσης. Τα κύρια ευρήματα της ποιοτικής έρευνας είναι τα εξής:

- 1) Σε γενικές γραμμές στα ελληνικά spa παρατηρείται μία τάση για απασχόληση νεαρών ατόμων που έχουν ολοκληρώσει εξειδικευμένα προγράμματα σπουδών ΙΕΚ ή ΤΕΙ και είναι, στην πλειοψηφία τους γυναίκες. Το ίδιο συμβαίνει και στο χώρο της διοίκησης των spa άρα φαίνεται πως, παρότι ο τομέας επηρεάζεται από έμφυλα στερεότυπα, δίνονται αυξημένες αρμοδιότητες και σε γυναίκες managers κάτι το οποίο δεν συμβαίνει κατ' ανάγκη σε όλους τους άλλους τομείς.
- 2) Η εμφάνιση παίζει λιγότερο ρόλο από ότι εκτιμά ίσως κανείς αρχικά σε ό,τι αφορά τα σωματικά χαρακτηριστικά, ωστόσο η καθαριότητα και η ευχάριστη παρουσία είναι καθοριστικής σημασίας. Αυτό οφείλεται στο ότι κάθε εργαζόμενος στο spa είναι μία «κινητή διαφήμιση» για τις υπηρεσίες που προσφέρει και τα προϊόντα που πουλάει και προωθεί, όπως και στο γεγονός πως η υγιεινή είναι προαπαιτούμενο για να εξασφαλιστεί η εμπιστοσύνη του πελάτη του οποίου η υγεία διακυβεύεται σε αντίθετη περίπτωση. Εξάλλου, επειδή το spa έχει συνδεθεί με την πολυτέλεια, ανάλογη πρέπει να είναι και η εικόνα.
- 3) Επεκτείνοντας αυτό το επιχείρημα, οι πωλήσεις και η οικονομική πρόσοδος είναι ο κύριος στόχος των managers είτε αυτό αφορά τις θεραπείες είτε τα προϊόντα και αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου και της ενέργειάς τους σε αυτό το κομμάτι. Παρατηρείται, δε, ότι οι περισσότεροι από τους managers είναι οι ίδιοι οι υπεύθυνοι για την πώληση προϊόντων λιανικής. Άρα, θα πρέπει να έχουν και κατάλληλα προσόντα για να αναλάβουν αυτό το έργο.
- 4) Οι αρμοδιότητες του spa manager είναι πολλές και σε διάφορους τομείς με κύριες α) την προετοιμασία και την επίβλεψη των χώρων, β) τον προγραμματισμό, γ) την εποπτεία και υποβοήθηση των υπαλλήλων, δ) την υποδοχή και εξυπηρέτηση πελατών, ε) τον οικονομικό έλεγχο, στ) την επικοινωνία και συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και προμηθευτές, ζ) την επίλυση κρίσεων και την επικοινωνία με τους ανωτέρους, η) την πώληση, θ) τον έλεγχο του στοκ και, ι) την διαμεσολάβηση (Dewi, Juwitasari, 2015).
- 5) Αποτελεί τροχοπέδη η παρέμβαση διευθυντών άλλων τμημάτων όπως και το γεγονός πως πολλοί spa managers δεν είναι υπεύθυνοι για την πρόσληψη, επιλογή και

απόλυση προσωπικού. Η επικοινωνία είναι βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του χώρου και το γεγονός πως ο spa manager είναι πλήρως εξαρτημένος από ένα τμήμα που δεν έχει επαρκείς γνώσεις στον τομέα επιφέρει προβλήματα. Ωστόσο, στον αντίλογο, δεν είναι σπάνιο οι spa managers να μην έχουν τα απαραίτητα προσόντα και την εκπαίδευση στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης επιχειρήσεων οπότε η συγκεκριμένη πρακτική αποτελεί μία μέση λύση.

6) Εξίσου προβληματική θεωρούν οι συνεντευξιαζόμενοι την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι επαγγελματίες εντός των σχολών, αν και αναγνωρίζουν πως, εντός του χώρου εργασίας, μπορεί κανείς να εκπαιδευτεί και να βελτιωθεί. Γενικά δίδεται μάλλον περισσότερη έμφαση στην προθυμία και την αγάπη για το επάγγελμα παρά στην ύπαρξη ενός εξαιρετικού επιπέδου πριν την πρόσληψη. Άλλωστε, η σημασία της δια βίου μάθησης και της συνεχούς εκπαίδευσης αναγνωρίζεται από κάθε έναν από αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα.

7) Οι σχέσεις εντός του spa μπορούν να είναι φιλικές ή αμιγώς επαγγελματικές ανάλογα με το πρωτόκολλο και την προσωπικότητα του spa manager. Ένα καλό κλίμα συνεργασίας εντός του χώρου πρέπει να υπάρχει, ωστόσο, μπορεί κανείς να επιλέξει ανάλογα με τις ανάγκες του και το προφίλ της επιχείρησης και των συνεργατών το πως θα προσεγγίσει και θα ασκήσει το ρόλο του (Cohen & Bodecker, 2008).

8) Παρότι στη θεωρία δόθηκε έμφαση στην αλλαγή, οι spa managers που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις δεν είχαν ανάλογες επιδιώξεις ή προτάσεις.

Σχετικά με τη δυναμική των spa στη χώρα και το πως μπορούν να αξιοποιηθούν όλα τα παραπάνω για μία γενική βελτίωση του τομέα, μπορούν να γίνουν οι εξής παρατηρήσεις:

1) Η ελληνική ιστορία και παράδοση συνδέεται με τον τομέα άρα ο συγκεκριμένος τομέας μπορεί και πρέπει να στηριχθεί από το κράτος. Η στήριξη μπορεί να είναι οικονομική ή και πρακτική με τη μορφή της διαφήμισης και της προώθησης του τουρισμού ευεξίας και ομορφιάς για την περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα και την στήριξη ενός σημαντικού μέρους του πληθυσμού και της ελληνικής επαρχίας (Κολοτουρου, 2013).

2) Ενημέρωση και εκπαίδευση απαιτούνται για να εξαλειφθούν τα αρνητικά στερεότυπα όσο και το να αναδιαμορφωθούν τα προγράμματα σπουδών και να περιλαμβάνονται, πλέον, στις σπουδές του τομέα και μαθήματα διοίκησης και οργάνωσης (Hau, Kim, Lee & Kim, 2013).

3) Ο ορθός έλεγχος σε λογικά επίπεδα και η διατήρηση ενός χαμηλού ποσοστού φορολόγησης όσο και η έρευνα στον τομέα, θα οδηγήσει σε περαιτέρω βελτίωση και ενίσχυσή του.

4) Βασικό είναι να γίνεται και πλήρης υγειονομικός και τεχνικός έλεγχος από ειδικές υπηρεσίες σε όλους τους χώρους για την προστασία της δημόσιας υγείας και ασφάλειας και την βελτίωση της εικόνας του κοινού για τους χώρους όσο και για την προστασία του προσωπικού.

Γνωρίζοντας λοιπόν ότι τα παραπάνω αποτελέσματα αποτελούν κομμάτι ποιοτικής έρευνας και δεν μπορούν να εκφραστούν καθολικά και για όλους τους spa manager, θα ήταν απολύτως χρήσιμη μια επόμενη ποσοτική έρευνα για να επισημοποιήσει ή όχι τα αποτελέσματα αυτής. Αυτή θα μπορούσε να γίνει είτε από την ίδια την ερευνήτρια είτε και από άλλους ερευνητές χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, λόγω έλλειψης ερευνών και μελετών πάνω στον spa manager, ώστε να συλλεχτούν στοιχεία για τον ενδεδειγμένο τρόπο άσκησης spa management, για τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας spa manager καθώς και γενικές πληροφορίες για τα spa. Επιπλέον θα μπορούσε να ερευνηθεί μελλοντικά αν έχει αλλάξει ο τρόπος ανάθεσης των καθηκόντων του spa manager και αν πλέον διαδραματίζουν ρόλο η ύπαρξη γνώσεων οργάνωσης και διοίκησης και η ειδικότητα που κατέχουν αυτοί. Επίσης θα μπορούσε να μελετηθεί, σε βάθος πέντε χρόνων, κατά πόσο έχουν παραμείνει οι συγκεκριμένοι spa managers στην θέση τους, είτε στο ίδιο ξενοδοχείο, είτε σε διαφορετικό και κατά πόσο έχουν κάνει πράγματα για να βελτιώσουν είτε τις συνθήκες εργασίας τους, είτε τον εαυτό τους.

Ολοκληρώνοντας αυτή τη μελέτη λοιπόν, η εικόνα που σχηματίζεται για τα spa στην Ελλάδα και τις δυνατότητες του τομέα είναι αισιόδοξη. Μέσω της έρευνας γίνεται κατανοητό το ότι ομορφιά, ευεξία και καλή ζωή συνδέονται και πως οι επιχειρήσεις αυτές είναι μείζονος σημασίας για το ελληνικό κράτος, τον τουρισμό, την παράδοση, την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και των περιφερειών αλλά και την υγεία των Ελλήνων. Οι προτάσεις αυτές που έγιναν είναι ενδεικτικές, όμως βασίζονται επάνω στη θεωρία και τα εμπειρικά δεδομένα και παρατίθενται με πλήρη γνώση της ευθύνης της ερευνήτριας. Το μέλλον της βιομηχανίας αυτής διαφαίνεται λαμπρό και το γεγονός πως άτομα εκπαιδεύονται ειδικά σε αυτόν τον τομέα είναι απόδειξη του ότι, σταδιακά, απορρίπτονται τα αρνητικά στερεότυπα που μείωναν, στα μάτια του κοινού, το ρόλο των spa και αποκαθίσταται η εικόνα τους. Η μελέτη αυτή στόχευε

και στοχεύει στο να είναι χρήσιμη τόσο σε άτομα τα οποία ασχολούνται στη διοίκηση επιχειρήσεων όσο και σε επαγγελματίες των spa και, βεβαίως, το ευρύ κοινό. Ευχαριστώντας για άλλη μία φορά τους spa managers που αφιέρωσαν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους, η εργασία κλείνει με μία αναφορά σε μία φράση:

We live only to discover beauty. All else is a form of waiting. – Kahlil Gibran

Ζούμε μόνον για να ανακαλύπτουμε την ομορφιά. Οτιδήποτε άλλο είναι μία μορφή αναμονής.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική

- Εφημερίδα Καθημερινή (2001): *Τα Λουτρά στην Αρχαιότητα και στο Βυζάντιο, Επτά Ημέρες*, Έκδοση 13^{ης} Μαΐου 2001.
- Κολοτουρου, Ε. & Σπύρου, Ρ. (2013): *Ξενοδοχειακά SPA στον νομό Ηλείας και νησί της Ρόδου Βασικές λειτουργίες (Μία προσέγγιση Management & Marketing)* (Αδημοσίευτη Πτυχιακή Διατριβή). Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Ηράκλειο.
- Κουκουλές, Φ. (1955). *Βυζαντινών Βίος και Πολιτισμός* (τ. Δ'). Αθήνα: Εκδ. Πολιτεία.
- Κυριαζή, Ν. (2002). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε 29 Αυγούστου, 2017, από: <http://hdl.handle.net/11419/5295>.
- Μαργάρα, Θ. & Γουσέτη, Ι. (2009). *Μεθοδολογία Κοινωνικής Έρευνας, Διδακτικές Σημειώσεις*. Ανακτήθηκε 27 Απριλίου, 2018, από: <https://openeclasse.teimes.gr/modules/document/file.php/DEMES312/Μεθοδολογία%20Έρευνας.doc>
- ΣΔΙΠΕ. (2017). *Σύνδεσμος Δήμων Ιαματικών Πηγών Ελλάδος*. Ανακτήθηκε 23 Ιουλίου, 2017, από: <http://www.thermalsprings.gr/index.php/el/>
- Στανκουλεανου, Α. (2016). *Τουρισμός ευεξίας ή θεραπευτικός τουρισμός: Η περίπτωση των ιαματικών λουτρών*. (Αδημοσίευτη Πτυχιακή Διατριβή), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.
- ΦΕΚ α. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής. (2006, Οκτώβριος 24). *Ανάπτυξη ιαματικού τουρισμού και λοιπές διατάξεις*. http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/230a_06.1307352192953.pdf
- ΦΕΚ β. Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής. (2009, Ιούνιος 2). *Γενικός κανονισμός λειτουργίας των μονάδων ιαματικής θεραπείας, των κέντρων ιαματικού τουρισμού και των κέντρων θαλασσοθεραπείας*. http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/230a_06.1307352192953.pdf

- Χατζηδάκης, Α. (2015), *Τάσεις της Τουριστικής Κίνησης*, Ελληνικός οργανισμός Τουρισμού, Αθήνα: Εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο.
- Χοϊπέλ, Σ. Ξ. (1996), *Λουτροθεραπεία και αναψυχή: ιστορική εξέλιξη λουτρών*. Θεσσαλονίκη: Εκδ. University Studio Press.

Ξενόγλωσση

- Apte, U & Reynolds C. (1995). *Quality management at Kentucky Fried Chicken*. Interfaces 25 (3): 6–21.
- Bergaya, F., & Lagaly, G. (2006). *Developments in clay science. Chapter 1 General introduction: clays, clay minerals, and clay science* : 1-18.
- Bielański, M., Saari, S., Wilkońska, A. & Tuominen, T. κ.α (2011, 4 Ιουλίου). *Challenges for the European SPA Management. Results of the ILIS Project. Polish Journal of Sport and Tourism*. 18, (2): 160-165.
- Buchner, D., Snelling, A., & Cohen, M. (2008). Spa-related education and training. *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*, 394-413.
- Camillo, A. A. (Ed.). (2015). *Handbook of research on global hospitality and tourism management*. IGI Global.
- Carlström, E., & Olsson, L. E. (2014). *The association between subcultures and resistance to change—in a Swedish hospital clinic. Journal of health organization and management*, 28(4): 458-476.
- Cohen, M & Bodeker, G. (2008). *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*. [χ.τ.]: Elsevier. Ανακτήθηκε 25 Ιουλίου, 2017, από: https://www.spaqualifications.com/pluginfile.php/1064/mod_resource/content/1/Understanding%20the%20Global%20Spa%20Industry%20Spa%20Management.pdf
- Cohen, M. (2002). Energy medicine from an ancient and modern perspective. Σε M. Cohen (Επιμ.), *Prescriptions for Holistic Health* (σ. 97-108). Clayton: Monash Institute of Health Services Research.
- Corbin, C. & Pangrazi, R. (2001). *Toward a uniform definition of wellness: a commentary, Research Digest* 3 (15): 1–8. Washington, DC, President’s Council on Physical Fitness and Sports. Ανακτήθηκε 14 Σεπτεμβρίου, 2017, από: <https://static1.squarespace.com/static/572a208737013b7a93cf167e/t/>

[57891c1e9de4bbd8ff82d32f/1468603423325/
Digest+2001_Toward+a+Uniform+Definition+of+WellnessA+Commentary_Series+3
+Number+15+%28December%29.pdf](https://www.experienceispa.com/NR/rdonlyres/E78732B4-3F44-41F6-8C08-970640F9B786/5326/Big5Nov2006FINAL14.pdf)

- Di Cicco-Bloom, B., and Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40, (4): 314-321
- Enz, C. A. (Ed.). (2010). *The cornell school of hotel administration handbook of applied hospitality strategy*. Sage.
- Frykman, M., Hasson, H., Athlin, Å. M., & von Thiele Schwarz, U. (2014). Functions of behavior change interventions when implementing multi-professional teamwork at an emergency department: a comparative case study. *BMC health services research*, 14(1).
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8 (4): 597-606.
- Haden & Linda. (2007). *Spa tourism-international*. London: Mintel International Group Limited.
- Hall, M. (2003). Spa and health tourism. *Sport and adventure tourism*, 273-292.
- Han, J., Han, J., & Brass, D. J. (2014). Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1): 54-71.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33 (2): 356-366.
- Hellstrand, C. (1989). The necessity of modern quality improvement and some experience with its implementation in the manufacture of rolling bearings. *Phil. Trans. R. Soc. Lond. A*, 327 (1596): 529-537.
- Hodari, D., Waldthausen, V., & Sturman, M. (2014). Outsourcing and role stress: An empirical study of hotel spa managers. *International Journal of Hospitality Management*, 37: 190-199.
- International Spa Association. (2006). *2006 spa industry update*. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2017, από: <http://www.experienceispa.com/NR/rdonlyres/E78732B4-3F44-41F6-8C08-970640F9B786/5326/Big5Nov2006FINAL14.pdf>
- International SPA Association. (2016). *U.S. Spa industry study 2016 international spa association*. [Φυλλάδιο]. USA: International SPA Association.

- Kash, B. A., Spaulding, A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2014). Success factors for strategic change initiatives: A qualitative study of healthcare administrators' perspectives. *Journal of Healthcare Management*, 59 (1): 65-82.
- Kimes (1999). *Implementation of restaurant revenue management: A five-step approach*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 40 (3): 15-22.
- Kimes, S. E., & Singh, S. (2009). *Spa revenue management* [Electronic version]. Cornell Hospitality Quarterly, 50(1), 82-95. Ανακτήθηκε 11 Σεπτεμβρίου, 2017], από: Cornell University, School of Hospitality Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/259/>
- Kimes, Sheryl E., and Sonee Singh. *Spa revenue management*. Cornell Hospitality Quarterly 50, no. 1 (2009): 82-95.
- Koh, S., Jung-Eun Yoo, J., & Boger Jr, C. A. (2010). Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (5): 718-735.
- Lesonsky, R. ([χ.χ.]). *Spa Industry Association*. Ανακτήθηκε 30 Αυγούστου, 2017, από: <http://dayspaassociation.com/managing-different-generations-of-spa-and-salon-employees/>.
- Likert, R. (1971). *Human organizational measurements: Key to financial success*. Michigan Business Review, 13 (3): 1-5.
- Loureiro, S. M. C., Almeida, M., & Rita, P. (2013). *The effect of atmospheric cues and involvement on pleasure and relaxation: The spa hotel context*. International Journal of Hospitality Management, 35: 35-43.
- Madanoglu, M., & Brezina, S. (2008). *Resort spas: how are they massaging hotel revenues?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (1): 60-66.
- Mak, A. H., Wong, K. K., & Chang, R. C. (2009). *Health or self-indulgence? The motivations and characteristics of spa-goers*. International Journal of tourism research, 11 (2): 185-199.
- McAdam, R., & Kelly, M. (2002). *A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs*. Benchmarking: An International Journal, 9 (1): 7-27.
- McCann, C. M., Beddoe, E., McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C., & Huggard, J. (2013). *Resilience in the health professions: A review of recent literature*. International Journal of Wellbeing, 3 (1).

- McCormick, K., Huggard, P., Kedge, S., Adamson, C., & Huggard, J. (2013). *Resilience in the health professions: A review of recent literature*. International Journal of Wellbeing, 3 (1).
- Men, L. R. (2014). *Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction*. Management Communication Quarterly, 28 (2): 264-284.
- Mohan, V. & Kumar, S. (2014, Οκτωβρίου). *Determinants of Spa Popularity*. International Journal of Management and Commerce Innovations. 2, (2): 524-530. Ανακτήθηκε 12 Σεπτεμβρίου 2017, από: <http://www.researchpublish.com/journal/IJMCI/Issue-2-October-2014-March-2015/0>
- Monteson, P. A., & Singer, J. (1992). *Turn Your Spa into a Whiner: Spas are a popular amenity in upscale and destination hotels. They can also be a revenue center. Here are some of the considerations for marketing and operating your spa*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33 (3): 37-44.
- Mueller, H & Kaufmann, E. (2001). *Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry*. Journal Of Vacation Marketing 7, (1). Ανακτήθηκε 11 Σεπτεμβρίου, 2017, από: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/135676670100700101>.
- Narayanasamy, A., & Penney, V. (2014). *Coaching to promote professional development in nursing practice*. British Journal of Nursing, 23 (11).
- Navarro, S., Garzón, D., & Roig-Tierno, N. (2015). *Co-creation in hotel–disable customer interactions*. Journal of Business Research, 68 (7): 1630-1634.
- PKF (2011), *Trends in the Hotel Industry*. PKF Hospitality Editions. Hospitality Management.
- Research, New York, NY. Rayna, T., & Striukova, L. (2009). *Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry*. Service Business, 3 (4): 359-372.
- Richards, L. (2014). *Handling qualitative data: A practical guide*. Sage.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Smith M. & Kelly C., (2006), *Wellness Tourism*. Tourism Recreation Research, Vol. 31 (1): 1-4
- Smith, M., & Puczko, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel*. Routledge.

- SpaSeekers Ltd. (2017). *Spa Seekers*. Ανακτήθηκε 17 Σεπτεμβρίου, 2017, από: <https://www.spaseekers.com/guides/spas/types-of-spas>.
- WHO (World Health Organization). (1992), Basic Documents, 39th ed. WHO, Geneva .
- Williams, A. ([χ.χ.]). *Spa Body Work: A Guide for Massage Therapists*. [χ.τ.]: Lippincott Williams and Wilkins.
- Wyckoff, D. Daryl. (1984). *New tools for achieving service quality*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 25 (3): 78–91.
- Yanthy, Dewi, Juwitasari . (2015). *Quality of Life (QOL) of Balinese Women Working in Spa Tourism Industry*. Journal of Business on Hospitality and Tourism 1, (1). Ανακτήθηκε 20 Ιουλίου, 2017, από: <http://jbhost.org/jbhost/index.php/jbhost/article/view/16>.
- Neldeborn, E. (2012). *Salus Per Aqua-What Is Health To You? A study investigating how to connect the dots between health care, health maintenance, rehabilitation and spa*, Ανακτήθηκε 30 Ιουλίου, 2017, από: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/3046158/file/3046162.pdf>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Κείμενο συναίνεσης (εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προσωπικά, για κάθε χρήση):

Αξιότιμε/η

κύριε/α,

Ονομάζομαι Θεοδωρίδου Σοφία Ελισσάβετ και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Αισθητικής και Κοσμητολογίας στο πρόγραμμα Οργάνωση Διοίκηση και Θεραπευτικές Πρακτικές Μονάδων Ευεξίας και Spa με κατεύθυνση Οργάνωση και Διοίκηση Μονάδων Ευεξίας και SPA (SPA Management). Στα πλαίσια της συγγραφής της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο Spa manager: προφίλ και διοικητικές ευθύνες. Έρευνα στους νομούς Θεσσαλονίκης και Χαλκιδικής πραγματοποιώ έρευνα με τη μορφή συνεντεύξεων όπου προσεγγίζονται επαγγελματίες του τομέα των spa, ειδικά spa managers.

Στόχοι της έρευνας είναι η εμπειρική μελέτη των προσόντων που πρέπει να έχει ένας spa manager, των δυνατοτήτων της συγκεκριμένης βιομηχανίας στην Ελλάδα και μία κριτική συζήτηση σχετικά με τις προοπτικές των spa στη χώρα. Ειδικά, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που καλούμαι να απαντήσω είναι τα εξής:

- 1) Ποια τα προβλήματα και οι προοπτικές της βιομηχανίας των spa στην Ελλάδα;
- 2) Ποιες είναι οι κύριες ικανότητες που πρέπει να κατέχει ένας υπεύθυνος διοίκησης spa (spa manager) στην Ελλάδα προκειμένου να εξασφαλίζεται η χρηστή και αποτελεσματικότερη διοίκηση;
- 3) Ποιες οι ευθύνες του spa manager και ποιος ο ρόλος του;
- 4) Πως θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν οι προοπτικές του ελληνικού τουρισμού για να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί η λειτουργία και η αποδοτικότητα των spa στην Ελλάδα;

Ο λόγος που έρχομαι σε επαφή μαζί σας είναι διότι, λόγω της εμπειρίας σας στο χώρο ως spa manager και της θέσης σας, η συμμετοχή σας στην έρευνα θα προσδώσει σημαντικά στην αξία της και θα με βοηθήσει στο να μελετήσω το ζήτημα σφαιρικά, με επικαιρότητα και ακρίβεια. Όπως γνωρίζετε, ο συγκεκριμένος τομέας αναπτύσσεται διαρκώς στη χώρα και παρόμοιες μελέτες αποσκοπούν στο να γίνει, πέρα από μία ακαδημαϊκού τύπου ανάλυση, μία παρουσίαση των προκλήσεων και των δυνατοτήτων του τομέα στη χώρα, κάτι το οποίο θα ωφελήσει γενικά τις επιχειρήσεις spa. Επίσης, ειδικός μου στόχος είναι να ξεπεραστούν τα στερεότυπα

σχετικά με το συγκεκριμένο επάγγελμα και να ενημερωθεί το κοινό σχετικά με τη σημασία της ευεξίας και της θεραπείας σώματος και πνεύματος για την υγεία.

Σε περίπτωση που με τιμήσετε με τη συμμετοχή σας, θα ληφθεί κάθε δυνατό μέτρο για να διατηρηθεί η ανωνυμία σας και τα δεδομένα θα αξιοποιηθούν για αμιγώς ερευνητικούς σκοπούς, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα ταύτισης των απαντήσεων με το πρόσωπά σας ή την επιχείρησή στην οποία εργάζεσθε. Επίσης, θα έχετε τη δυνατότητα να ακυρώσετε τη συμμετοχή σας εφόσον το επιθυμείτε, αποστέλλοντάς μου ένα προσωπικό e-mail στη διεύθυνση _____ με ρητή, γραπτή δήλωσή σας σχετικά, εντός πέντε (5) εργάσιμων ημερών από την ημέρα που παραχωρήσατε τη συνέντευξη.

Τυχόν βεβαιώσεις φοίτησης και λοιπά στοιχεία (βιογραφικό, άδειες κλπ) είναι διαθέσιμα κατόπιν αιτήματος.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας και θα περιμένω με αγωνία την απάντησή σας.

Με εκτίμηση,

Θεοδωρίδου Σοφία Ελισσάβετ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων

1^η ενότητα: προσωπικά στοιχεία

1. Ποιο είναι το όνομα και το επώνυμό σας;

Σημείωση: Αυτό το δεδομένο δεν θα αναλυθεί εδώ για λόγους τήρησης της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και διατηρείται για σκοπούς επαλήθευσης της ακρίβειας των στοιχείων.

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

Σ1: 35

Σ2: 25

Σ3: 30

Σ4: 29

Σ5: 28

Σ6: 33

Σ7: 35

3. Θα ήθελα να μου πείτε την θέση σας μέσα στον χώρο του spa καθώς και την ειδικότητά σας.

Σ1: Spa manager φυσιοθεραπεύτρια, spa therapist, massage therapist

Σ2: Spa therapist, υπεύθυνη του spa, φυσιοθεραπεύτρια

Σ3: Spa manager φυσιοθεραπεύτρια

Σ4: Spa manager Αισθητικός-Κοσμητολόγος

Σ5: Spa manager. Φυσιοθεραπευτής, προπονητής κολύμβησης

Σ6: Spa manager. Ειδικός εφαρμογών spa

Σ7: Spa manager, Ειδικός Εφαρμογών Αισθητικής, Ονυχοπλαστική, Μασάζ.

4. Ποιο είναι το ακαδημαϊκό σας επίπεδο;

Σ1: Κολλέγιο εξωτερικού

Σ2: IEK

Σ3: IEK

Σ4: TEI

Σ5: IEK

Σ6: IEK

Σ7: Δίπλωμα κατάρτισης β'βάθμιας εκπαίδευσης (ειδικότητα αισθητικής)

5. Πόσα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας έχετε μέσα και έξω από το χώρο των spa;

Σ1: 8 spa therapist, 5 spa manager

Σ2: 3 τομέας spa, 1 αποκατάσταση

Σ3: 4 spa therapist, 6 spa manager

Σ4: 1 spa therapist, 1 spa receptionist, 3 spa manager

Σ5: 9 spa therapist, 2 spa manager

Σ6: 10 (συνολικά, δεν δέχτηκε να διευκρινίσει)

Σ7: 15 (συνολικά, δεν δέχτηκε να διευκρινίσει)

2^η ενότητα: καθημερινότητα και καθήκοντα

1. Μπορείτε να μου περιγράψετε την καθημερινότητά σας/καθήκοντα²

Σ1: Προετοιμασία, προγραμματισμός, ενημέρωση για θεραπείες, επίβλεψη και αξιολόγηση προσωπικού.

Σ2: Προετοιμασία χώρου, επίβλεψη καθαριότητας, προγραμματισμός, υποδοχή πελατών.

Σ3: Προετοιμασία χώρου, επίβλεψη προσωπικού, προγραμματισμός, επικοινωνία με συνεργάτες/προμηθευτές.

Σ4: Προετοιμασία χώρου, προγραμματισμός, υποδοχή πελατών, πώληση προϊόντων, επίβλεψη και αξιολόγηση προσωπικού.

Σ5: Προετοιμασία, προγραμματισμός, έλεγχος στοκ και παραγγελίες, επικοινωνία με συνεργάτες/προμηθευτές, επίβλεψη και αξιολόγηση προσωπικού, θεραπείες.

Σ6: Προετοιμασία, προγραμματισμός, υποδοχή πελατών, πώληση προϊόντων, επίβλεψη και αξιολόγηση προσωπικού.

Σ7: Προετοιμασία, προγραμματισμός, εργασίες γραφείου, θεραπείες.

2. Πόσους υπαλλήλους καλείστε να διαχειριστείτε;

i. Πόσοι είναι υπάλληλοι του spa;

Σ1: 2

Σ2: 9

Σ3: 10

Σ4: 13

Σ5: 12

Σ6: 9

Σ7: 4

ii. Πόσοι εργάζονται σε άλλους τομείς όπως (ομάδα καθαριότητας, τεχνικό προσωπικό κτλ);

Σ1: Μόνιμη συνεργασία με το προσωπικό του ξενοδοχείου γενικά

Σ2: Ιδιωτικό συνεργείο και ομάδα τεχνικών (εξωτερικοί)

Σ3: Προσωπικό ξενοδοχείου και μία κομμώτρια

Σ4: Δίκτυο εξωτερικών συνεργατών (μη δεδομένο μέγεθος)

Σ5: 1 κομμώτρια και 1 καθαρίστρια

Σ6: 2 καθαρίστριες και 3 τεχνικοί

Σ7: 1 μόνιμη συνεργάτης και συνεργασία με προσωπικό ξενοδοχείου

² Ομαδοποιήθηκε με την ερώτηση 3 της ενότητας 2.

3^η ενότητα: δεξιότητες

1. Πόσο σημαντική θεωρείτε την προσωπική εμφάνιση του spa manager;

Σ1: Πολύ- έμφαση στην καθαριότητα

Σ2: Πολύ- έμφαση στην καθαριότητα

Σ3: Πάρα πολύ, είναι η εικόνα των spa – συμπεριλαμβάνει καθαριότητα, μακιγιάζ, επιδερμίδα κλπ

Σ4: Πολύ- καθαριότητα και στολή, όχι προσωπικό στυλ

Σ5: Πολύ- εμφάνιση και μακιγιάζ, όχι σωματικό ύψος, βάρος κοκ

Σ6: Πολύ, σε όλα τα επίπεδα (κάλλος)

Σ7: Το βασικότερο- προσωπική εικόνα (κάλλος) λόγω τάσης μίμησης

2. Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό ο spa manager να μπορεί να διαχειρίζεται σωστά τόσο τον εαυτό του όσο και την ομάδα του;

Σ1-Σ7: Ναι, εξαιρετικά σημαντικό

3. Είναι απαραίτητες οι γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης για την επιτέλεση του έργου σας;

Σ1: Ναι

Σ2: Καλό να υπάρχουν

Σ3: Ναι

Σ4: Οργάνωσης ναι, η διοίκηση διδάσκεται στο χώρο εργασίας

Σ5: Βοηθούν, όχι απαραίτητο

Σ6: Ναι, αλλά σημαντικότερη η εμπειρία

Σ7: Ναι

4. Πόσο σημαντική είναι η επιλογή του σωστού ανθρώπινου δυναμικού;

Σ1: Πολύ (δεν είναι δική της αρμοδιότητα)

Σ2: Το βασικότερο

Σ3: Το βασικότερο, ωστόσο μπορεί να αποδειχθεί λανθασμένη επιλογή

Σ4: Εκπαίδευση εντός της επιχείρησης πιθανή (σημασία ρόλου manager)

Σ5: Πολύ- ομαδικότητα, προθυμία και προσόντα (επιλέγει η ίδια)

Σ6: Το βασικότερο καθήκον του spa manager

Σ7: Πολύ βασικό (ομαδικότητα, καταλληλότητα)

5. Αναγνωρίζετε άμεσα τις προσδοκίες των πελατών σας;

Σ1: Ναι, εμπειρία

Σ2: Όχι, απαιτείται συζήτηση

Σ3: Ναι, εμπειρία

Σ4: Όχι, απαιτείται περισσότερη εμπειρία που δεν την έχει

Σ5: Ναι, εμπειρία

Σ6: Ναι, εμπειρία

Σ7: Ναι, εμπειρία

6. Διατηρείτε απόλυτα το απόρρητο και την εμπιστευτικότητα;

Σ1-Σ7: Ναι

7. Σε περίπτωση συγκρούσεων με πελάτες πως το διαχειρίζεστε;

Σ1: Ψυχραιμία, κατανόηση, ανάλογα με την περίπτωση

Σ2: Πρώτον προσωπική συζήτηση και αναγνώριση του προβλήματος, κατόπιν επεξήγηση λειτουργιών spa και πιθανή εξεύρεση λύσεων και τέλος επικοινωνία με τη διεύθυνση του ξενοδοχείου

Σ3: Ανάλογα με την περίπτωση και σύμφωνα με την πολιτική ακύρωσης/επιστροφών/ διαχείρισης κρίσεων του spa

Σ4: Ανάλογα με την περίπτωση, αποφυγή σύγκρουσης με πελάτη σε κάθε περίπτωση

Σ5: Δεν υπάρχει σύγκρουση- πάντα συζήτηση, κατανόηση, επίλυση προβλημάτων

Σ6: Αποφυγή σύγκρουσης

Σ7: Ηρεμία, κατανόηση, συζήτηση

8. Είναι σημαντικές για εσάς οι πωλήσεις μέσα στον χώρο του spa? Τόσο σε προϊόντα όσο και σε θεραπείες;

Σ1: Πάρα πολύ. Επιπλέον έσοδο

Σ2: Πολύ: έσοδα και προσέλκυση πελατών

Σ3: Το Α και το Ω

Σ4: Φυσικά, δεν επαρκούν οι γνώσεις και οι θεραπείες

Σ5: Το σημαντικότερο

Σ6: Προτεραιότητα

Σ7: Πολύ: έσοδα

4^η ενότητα: εκπαιδευτικές ανάγκες

1. Κρίνετε απαραίτητη τη συνεχή σας εκπαίδευση;

Σ1-Σ7: Ναι

2. Τομείς βελτίωσης

Σ1: Επικοινωνία: ξένες γλώσσες

Σ2: Σεμινάρια: spa management και πωλήσεις

Σ3: Σεμινάρια: θεραπείες και πωλήσεις

Σ4: Πωλήσεις

Σ5: Σεμινάρια: Spa management

Σ6: Γενικά

Σ7: Γενικά

5^η ενότητα: σχέσεις με λοιπό προσωπικό

1. Ποια είναι η σχέση σας με τους υφιστάμενούς σας;

Σ1: Πολύ καλή

Σ2: Πολύ καλή, ρόλος μέντορα

Σ3: Άψογη, φιλική

Σ4: Άψογη

Σ5: Πολύ καλή

Σ6: Άριστες: ειλικρίνεια, σεβασμός, ισότητα και συναδελφικότητα όχι θέση ανωτέρου

Σ7: Πολύ καλή, υποχωρήσεις και ευελιξία (παίζει ρόλος ηλικία, φύλο κοκ)

2. Διαχειρίζεστε τον καθένα από αυτούς με βάση την δική του προσωπικότητα ή έχετε έναν συγκεκριμένο τρόπο για όλους;

Σ1: Δύο υπάλληλοι μόνον

Σ2: Ανθρωποκεντρικό management

Σ3: Ανάλογα με την προσωπικότητά τους

Σ4: Ανάλογα με το χαρακτήρα

Σ5: Ανάλογα με το χαρακτήρα

Σ6: Με βάση το πρωτόκολλο

Σ7: Με βάση το πρωτόκολλο

3. Ποιες είναι οι σχέσεις σας με τους υπόλοιπους υπαλλήλους του spa (ομάδα καθαριότητας, τεχνικό προσωπικό κτλ);

Σ1: Πολύ καλές σε επαγγελματικό επίπεδο

Σ2: Άψογες

Σ3: Στο 90% των περιπτώσεων πολύ καλές

Σ4: Ανάλογα, ενίοτε υπάρχουν προβλήματα

Σ5: Πολύ καλές

Σ6: Άψογες

Σ7: Πολύ καλές σε επαγγελματικό επίπεδο

4. Ποια είναι η σχέση σας με τους ανωτέρους σας;

Σ1: Πολύ καλή

Σ2: Πολύ καλή

Σ3: Συχνά προβληματική

Σ4: Πολύ καλή

Σ5: Άριστη

Σ6: Άριστη

Σ7: Πολύ καλή

5. Σε ποιες περιπτώσεις θα πρέπει να ενημερώνονται για συμβάντα στο χώρο του spa;

Σ1: Όταν δεν μπορεί να το διαχειριστεί κανείς μόνος (ακραία περιστατικά όπως παρενόχληση, βία κλπ)

Σ2: Σύμφωνα με το πρωτόκολλο για κάθε συμβάν

Σ3: Σε όλες

Σ4: Για μη διαχειρίσιμα προβλήματα (π.χ. ατύχημα)

Σ5: Σε θέματα εκτός της δικαιοδοσίας του spa manager

Σ6: Σύμφωνα με το πρωτόκολλο για όλα

Σ7: Σε όλες

6. Πως διαχειρίζεστε προβληματικές καταστάσεις με τους υπολοίπους;

Σ1: Διάλογος

Σ2: Άμεση διαχείριση (όχι στο meeting)

Σ3: Εσωτερικά ή στο meeting

Σ4: Προβλήματα με πελάτες: προσωπικά, με υπαλλήλους: ατομικά και χωρίς να γίνει κατανοητό από το λοιπό προσωπικό

Σ5: Ανάλογα με την περίπτωση και την προσωπικότητα του καθενός είτε πελάτη ή συναδέλφου

Σ6: Ομαδικά με στόχο την εξεύρεση λύσεων

Σ7: Εσωτερικά με στόχο την εξεύρεση λύσεων

6^η ενότητα: προσωπική άποψη

1. Τι προτάσεις θα κάνατε για την βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης;

Σ1: ΔΓ/ΔΑ

Σ2: Βελτίωση επιπέδου εκπαίδευσης και κατάρτισης υπαλλήλων spa/spa managers

Σ3: Καλύτερη εκπαίδευση από τις σχολές

Σ4: Καλύτερη προβολή της χώρας και διαφήμιση

Σ5: ΔΓ/ΔΑ

Σ6: Με αλλαγές σε πολιτικό επίπεδο

Σ7: Βάσει εμπειρίας προηγούμενης σαιζόν

2. Θα αλλάζατε κάτι αν σας δινόταν η ευκαιρία;

Σ1: Σε προσωπικό επίπεδο: καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση, σε σχέση με την επιχείρηση: μείωση όγκου δουλειάς για το σύνολο του προσωπικού

Σ2: Πολλά

Σ3: Ό,τι χρήζει αλλαγής, αλλάζει επιτόπου

Σ4: Τη διαρρύθμιση του χώρου (απόφαση της διεύθυνσης του ξενοδοχείου)

Σ5: Τη λανθασμένη αίσθηση ανωτερότητας του προσωπικού spa ως elite εντός του ξενοδοχείου που προκαλεί τριβές

Σ6: Πολλά αλλά δεν θεωρεί πως έχει την κατάρτιση

Σ7: Όχι

3. Υπάρχει κάτι που θα θέλατε να προσθέσετε;

Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ6 και Σ7: Όχι

Σ5: Έμφαση στην ανάγκη αγάπης για το αντικείμενο, το διάλογο και την κατανόηση

4. Πιστεύετε πως υπάρχουν παραλήψεις στην συνέντευξη σχετικά με το θέμα;

Σ1 και Σ3-Σ7: Όχι

Σ2: Ανάγκη τήρησης πρωτοκόλλου