

# Spa Training Services



# Spa Management

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Spa



Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η ολική, μερική ή περιληπτική αναπαραγωγή και μετάδοση έστω και μιας σελίδας του παρόντος βιβλίου κατά παράφραση ή διασκευή με οποιοδήποτε τρόπο (μηχανικό, ηλεκτρονικό, φωτοτυπικό τρόπο κτλ - Νόμος 2121/93 άρθρο 53)

Η απαγόρευση αυτή ισχύει και για δημόσιες υπηρεσίες, βιβλιοθήκες, οργανισμούς κ.τ.λ. (άρθρο 58)

Οι παραβάτες διώκονται (άρθρο 13) και τους επιβάλλονται κατάσχεση. Αστικές και ποινικές κυρώσεις σύμφωνα με το νόμο (άρθρα 64 - 66)

## **Spa Management - Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Spa**

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό διατίθεται δωρεάν αποκλειστικά και μόνο σε ηλεκτρονική μορφή μέσω των εκπαιδευτικών σεμιναρίων της Release and Relax Motion

Συνταξη κειμένων σημειώσεων

**Γωγώ Παπαδοπούλου**

[www.systemiclifecoach.gr](http://www.systemiclifecoach.gr)

## **Release and Relax Motion**

Υπηρεσίες Εκπαίδευσης Spa

[www.spaconsulting.gr](http://www.spaconsulting.gr)

## Ο Επαγγελματίας Manager

Πολλές φορές, ο τίτλος « Manager » στην Ελλάδα, θεωρείται απλώς ως ένας ρόλος όπου αν κάποιος γνωρίζει καλά το αντικείμενο εργασίας ή έχει επαγγελματική εμπειρία σε αυτό, τότε αυτομάτως, είναι σε θέση να συντονίσει έναν αριθμό ατόμων προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο συγκεκριμένο αντικείμενο.



Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις, manager «βαφτίζεται» ο «παλιός», ή ο γνώστης του αντικείμενου. Αυτό συχνά δημιουργεί δυσκολίες τόσο στον ίδιο τον manager όσο και σε όσους εργάζονται γύρω του. Κι αυτό συμβαίνει διότι απαιτούνται εντελώς διαφορετικές δεξιότητες για να υλοποιήσει κάποιος το έργο που του αντιστοιχεί και διαφορετικές για να καθοδηγήσει άλλους να το εκτελέσουν.

**Για παράδειγμα**, ένας επιτυχημένος μασέρ πρέπει να είναι καταρτισμένος και φιλομαθής, επικοινωνιακός για να συνδιαλέγεται με τον πελάτη, συγκεντρωμένος στο έργο του και ομαδικός για να συνεργάζεται καλά. Ωστόσο, ο manager του τμήματος, από τη μια χρειάζεται γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο, αλλά από την άλλη πρέπει να μπορεί να εκπαιδεύσει, να

οριοθετήσει, να αξιολογήσει, να υποστηρίξει το προσωπικό, να πάρει αποφάσεις, να εφαρμόζει τις αποφάσεις των ανωτέρων του, να αντιμετωπίζει κρίσεις, να λύνει προβλήματα και ενίοτε να διαχειρίζεται χρήματα και άλλους πόρους. Κυρίως όμως, πρέπει να μπορεί να κάνει τους άλλους να εργάζονται και να αποδίδουν τα βέλτιστα.

## Το κατάλληλο προφίλ του αποτελεσματικού Spa Manager

Το προφίλ του αποτελεσματικού Spa Manager είναι το αποτέλεσμα πολλών και διαφορετικών ιδιοτήτων, άλλων έμφυτων και άλλων επίκτητων, οι οποίες τον βοηθούν να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Spa Manager, ανάλογα με το εύρος του Spa και τις απαιτήσεις της επιχείρησης, έχει εργασιακά καθήκοντα, διοικητικά, επιτελικά και διαχειριστικά (βλ. κεφάλαιο 2). Τα εργασιακά καθήκοντα αφορούν στη λειτουργία του spa κατά τη βάρδια του, τα διοικητικά έχουν να κάνουν με τη γραφειοκρατία, τη διαχείριση οικονομικών, τη δημιουργία πλάνου βαρδιών και αδειών, τις προσλήψεις, τις απολύσεις, την παρακολούθηση προμηθειών κλπ.

Αντίστοιχα, τα επιτελικά αφορούν στον σχεδιασμό πλάνων δράσης, σε αλλαγές σε υπάρχοντα συστήματα και πρωτόκολλα, σε σχέδια βελτίωσης και ανάπτυξης του spa και του προσωπικού, στον σχεδιασμό προσφορών και ανάπτυξης πωλήσεων, σε στοχοθεσία κλπ. Τέλος, τα διαχειριστικά καθήκοντα έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, την οικονομική διαχείριση, την αποτελεσματική διαχείριση χρόνου, τη διευθέτηση προβλημάτων και την αντιμετώπιση κρίσεων.



**Άρα, οι προσδοκίες της εργοδοσίας και κατ επέκταση της ιεραρχίας της μονάδας από το διευθυντή του sra, είναι οι εξής:**

- η επιβολή των αποφάσεων της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο
- ενημέρωση για την πορεία των αποφάσεων
- η εύρυθμη λειτουργία του sra σύμφωνα με τα δικά τους κριτήρια που όπως εξηγήσαμε επηρεάζονται από το εύρος των πληροφοριών και τις συνολικές προοπτικές της επιχείρησης
- και η διασφάλιση ότι από το sra προκύπτουν σταθερά ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης.



Η εργοδοσία πολλές φορές δεν έχει σαφή στάση ως προς τις απαιτήσεις της από τον sra manager. Οι ευθύνες και τα όρια της εργασίας του είναι μπερδεμένα. Επίσης, πολλές φορές, η κορυφή της ιεραρχίας επιδιώκει πρωτοβουλίες που στο τέλος δεν τις εκτιμά και με τη στάση της απογοητεύει τους managers. Αυτό είναι ένα

σύνηθες φαινόμενο σε πολλές επιχειρήσεις και βελτιώνεται όταν υπάρχουν σαφείς περιγραφές εργασίας και καταλήγουν στην ανάδειξη του «επιθυμητού προφίλ» του sra manager τον οποίον και προσλαμβάνουν.

Από την άλλη μεριά, η συγκεκριμένη θέση απευθύνεται επίσης προς τους εργαζόμενους του Sra προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Πολλές φορές, ο Sra Manager χρειάζεται να διευθύνει με τρόπο που να είναι αποδεκτός από την εργοδοσία ή που να «ξεβολεύει» τους εργαζόμενους. Αυτό έχει αρνητικές συνέπειες και συχνά παρατηρούμε μια διαρκή αντιδικία με το προσωπικό, γκρίνιες, παράπονα, θυμούς και μικροεκβιασμούς. Εκεί όμως, φαίνεται η αξία του sra manager ο οποίος με κατάλληλους χειρισμούς καταφέρνει να έχει και το προσωπικό ευχαριστημένο και κινητοποιημένο και να επιτυγχάνει τους στόχους της εργοδοσίας.

**Καλές πρακτικές για να επιτύχει αυτό το αποτέλεσμα είναι η προσέγγιση του “Open Management” η οποία καλλιεργεί την στάση να ενημερώνονται όλοι για όλα σε κύκλο 360ο ώστε σταδιακά να εκπαιδεύονται σε κοινούς τρόπους λήψεως αποφάσεων, στη διαμόρφωση και υποστήριξη κοινού οράματος και στη συμμετοχική αντιμετώπιση των προβλημάτων**

## Τρόποι προσωπικής εξέλιξης και ανέλιξης



Ο Spa Manager όπως κάθε εργαζόμενος, διεκδικεί την προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη, ανάλογα με το χαρακτήρα την προσωπικότητα και τις συνθήκες της ζωής του. Βασική προϋπόθεση για την εξέλιξη είναι η αστείρευτη διάθεση για μάθηση τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Η «δια βίου» εκπαίδευση έχει πλέον ανατρέψει τα εκπαιδευτικά δεδομένα της κάθε εργασίας και στοχεύει στην επιμέρους κατάρτιση εστιασμένης στα πιο σύγχρονα και αναγκαία θέματα που καλύπτουν κάθε ρόλο και ενδεχόμενη προοπτική. Πέρα δηλαδή, από τις κλασσικές σπουδές, αυτό που κάνει ένα βιογραφικό ελκυστικό και παράλληλα βελτιώνει την απόδοση των Spa Managers, είναι η παρακολούθηση σεμιναρίων και εργαστηρίων σχετικά με βασικές αρχές οργάνωσης και διοίκησης, διαχείριση ανθρώπου, ψυχολογία πελατών, βασικές αρχές marketing, δημόσιες σχέσεις, επαγγελματική επικοινωνία, απλά οικονομικά, απλά εργασιακά, βασικές αρχές χρήσης Η/Υ, χρήσης των social media, έρευνας στο διαδίκτυο, εξέλιξη ξένων γλωσσών κλπ.

Αντίστοιχα, η παρακολούθηση σεμιναρίων και εργαστηρίων σχετικά με το αντικείμενο του Spa Therapist αλλά και στον ευρύτερο χώρο της υγείας, της ψυχολογίας και της ευεξίας, δείχνουν ότι το άτομο είναι κινητοποιημένο και επενδύει στον εαυτό του με στόχο να είναι ανταγωνιστικό, με επικαιροποιημένες γνώσεις και ετοιμοπόλεμο για θέσεις ευθύνης.

Η εξέλιξη έχει πολλές κατευθύνσεις ανάλογα με τις συνθήκες που βιώνει ο κάθε ένας.

### **Οριζόντια εξέλιξη:**

Οριζόντια εξέλιξη λογίζεται κάθε είδους εξέλιξη και αναβάθμιση στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Δηλαδή, ο Spa Manager μπορεί να προσβλέπει στη συνεργασία με μονάδες υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου, ξενοδοχειακές μονάδες διεθνούς κύρους, εξειδικευμένου αντικειμένου (πχ. γυμναστήρια, ιαματικά λουτρά, κέντρα Θαλασσοθεραπείας, day spas) καθώς και συνεργασίες στο εξωτερικό.

## Πλάνο δράσης



Το βασικό εργαλείο του Spra Manager προκειμένου να μπορεί να κινηθεί αποτελεσματικά, να προβλέπει, να εντοπίζει ευκαιρίες, να παίρνει αποφάσεις να κάνει ορθή διαχείριση χρόνου και πόρων καθώς επίσης και για να εναρμονίζεται με τους ανωτέρους και τους εργαζόμενους, είναι ένα σαφές πλάνο δράσης που έχει επικοινωνηθεί αποτελεσματικά προς όλους.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και το εύρος των ευθυνών του manager εμπλέκεται λιγότερο ή περισσότερο ενεργά στο σχεδιασμό του πλάνου δράσης. Σε κάθε περίπτωση όμως έστω και ένα άτυπο πλάνο δράσης που όμως ακολουθεί τη σωστή μεθοδολογία, είναι ένας καλός μπούσουλας στο οποίο ο Spra manager μπορεί να βασιστεί για να πείσει τους ανωτέρους για τις προτάσεις του αλλά και για να εξηγήσει στους εργαζόμενους της δικαιοδοσίας του την αναγκαιότητα κάθε απόφασης.

### Απλά Βήματα στη Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού



#### Εντοπίζουμε Πού Βρισκόμαστε Τώρα

Σε αυτό το βήμα καταγράφουμε την κατάσταση που αντιμετωπίζουμε τώρα τα πράγματα που πιστεύουμε ότι θα συμβούν στην επιχείρησή μας ή στη μονάδα ευθύνης μας στο άμεσο ή απώτερο μέλλον κατά περίπτωση.

Αυτά μπορεί να είναι θετικά και αρνητικά δεδομένα.

Έτσι, το πρώτο στάδιο αφορά στα προβλήματα, στις προκλήσεις και στους μελλοντικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η μονάδα. Το δεύτερο στάδιο είναι να εντοπίσουμε τις λύσεις, δίνοντας προτεραιότητα εκεί που χρειάζεται.

#### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

Ενημερωνόμαστε για την οικονομική πορεία του SPA που αναλάβαμε τόσο ως προς τα οικονομικά των 5 τελευταίων ετών, όσο και για τις ενέργειες προώθησης αλλά και σε ότι έχει να κάνει με προϊόντα, υπηρεσίες ή τον φυσικό χώρο καθώς και ότι άλλο έχει δοκιμαστεί. Στη συνέχεια συγκρίνουμε τα δεδομένα με τη σημερινή κατάσταση

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

Το περιορισμένο πελατολόγιο, το μειωμένο προσωπικό, τα ακριβά προϊόντα, η μικρή περίοδος High Season.

**Step 5****Εντοπίζουμε, ελέγχουμε και επικαιροποιούμε τους Πόρους μας**

Στο βήμα αυτό μελετάμε τι πόρους έχουμε που θα μας βοηθήσουν να πετύχουμε το όραμά μας και τι πόρους χρειαζόμαστε.

Οι πόροι αναφέρονται στο διαθέσιμο κεφάλαιο, πιθανές χρηματοδοτήσεις και άλλα χρηματοδοτικά εργαλεία, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία. Συχνά, έμπειροι managers εντάσσουν στους πόρους

τη φήμη το εύρος και την αξιοπιστία της εταιρίας καθώς γνωρίζουν πολύ καλά ότι εύκολα μπορεί να μετατραπούν σε πόρους (υλικούς ή άυλους).

Συχνά γεννιέται το ερώτημα. Γιατί να μη διαμορφώσω το όραμα αφού ελέγξω τους πόρους μου; Η αλήθεια είναι, ότι το όραμα πρέπει να καθορίζεται από την καρδιά, τη θέληση και το όνειρο. Οι πληροφορίες πολλές φορές είναι τροχοπέδες και μας κρατούν δέσμιους. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις, ένας πόρος συχνά δεν είναι πόρος, μέχρι να βρεθεί ένα όραμα που να του δίνει νόημα και χρήση.

Για παράδειγμα, η γειτνίαση του spa με ένα σημαντικό αρχαιολογικό χώρο τουριστικού ενδιαφέροντος θα μπορούσε να θεωρηθεί σημαντικός πόρος όταν και αν αποφασίσω να καινοτομήσω και να διοργανώσω events αρχαιοελληνικής τεχνικής spa που να συμπεριλαμβάνουν έναρξη ή κατάληξη στο συγκεκριμένο χώρο

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

Επαφές, προμηθευτές, παλαιοί πελάτες, τοπική κοινωνία, επαναδιαπραγματεύσεις με εσωτερικό και εξωτερικό κοινό

**Step 6****Διαμορφώνοντας τη Στρατηγική μας**

Η Στρατηγική υπάρχει για να εξυπηρετήσει το όραμα.

Με το όραμα απαντάμε στην ερώτηση «που θέλουμε να πάμε;». Με τους πόρους στην ερώτηση «που είμαστε τώρα;», ενώ η στρατηγική απαντά στο ερώτημα «πώς μπορούμε να φτάσουμε εκεί;» Στο σημείο αυτό

δηλαδή σχεδιάζουμε την ανάπτυξή μας, παίρνουμε αποφάσεις όπως πχ. θα μετακινηθούμε σε διαφορετικό χώρο; Θα αγοράσουμε τη διπλανή μικρή ανταγωνιστική επιχείρηση ή θα ξεκινήσουμε μια καινούργια στην ίδια περιοχή; Θα εντάξουμε αυτή την υπηρεσία με αυτές τις προϋποθέσεις; Η στρατηγική δηλαδή, είναι ο σχεδιασμός κινήσεων που θα χρειαστούν για να επιτύχω το όραμά μου σε αυτό το χρονικό περιθώριο. Αφορά δηλαδή στις βασικές αποφάσεις ανάπτυξης.

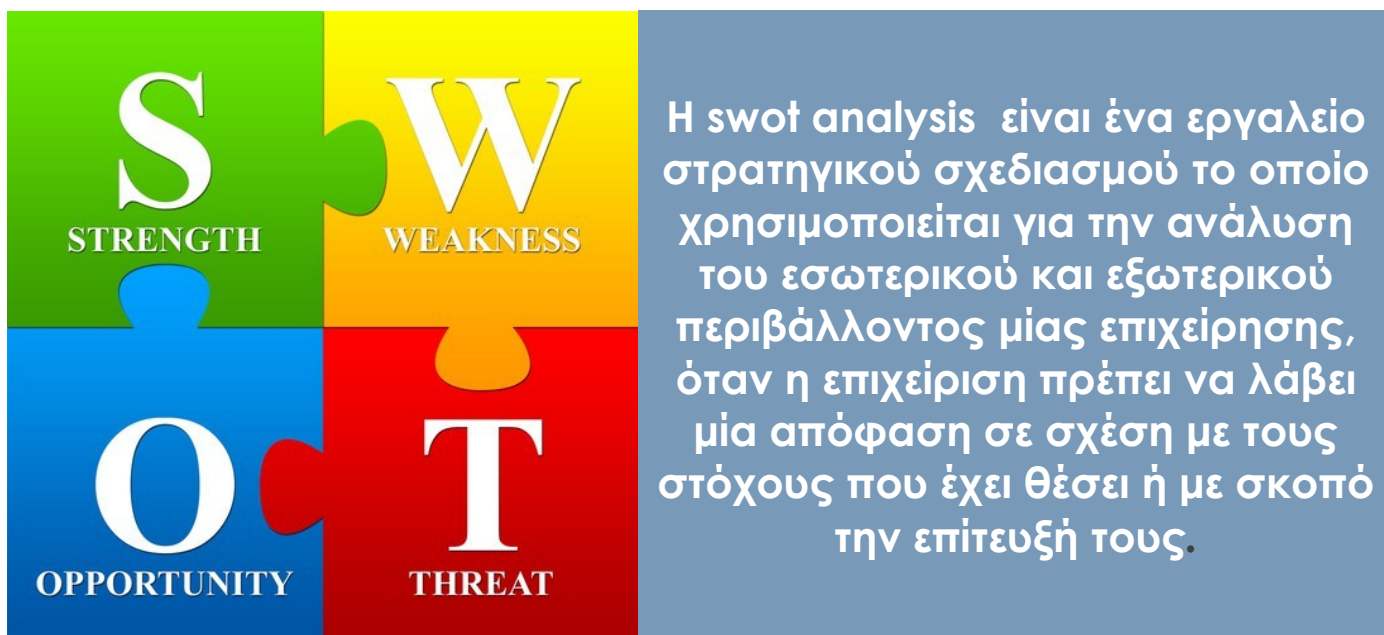
**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

Προχωράμε σε καταιγισμό ιδεών, συναντήσεις με αρμοδίους, συζητάμε με κατάλληλους εμπλεκόμενους και καταλήγουμε τι από όλα θα εξυπηρετήσει τον στόχο μας.

**Step 7****Ποιες Είναι οι Τακτικές μας;**

Στη φάση αυτή μπαίνουμε στις λεπτομέρειες που θα μας επιτρέψουν να υλοποιήσουμε τις προηγούμενες φάσεις. Η τακτική απαντά στα ερωτήματα: «τι χρειάζεται να γίνει;», «ποιος θα το κάνει;», «πότε θα γίνει;» και με «ποιον τρόπο;»

Δηλαδή για την περίπτωση του Spa σχεδιάζουμε συγκεκριμένες ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν. Για παράδειγμα, προσφορές, ενέργειες επικοινωνίας με τους πελάτες, νέες υπηρεσίες, προσλήψεις και εκπαίδευση προσωπικού, νέες συνεργασίες

**SWOT ANALYSIS**

Το **SWOT** προκύπτει από αρχικά των λέξεων: **Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats** (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Η μεθοδολογία SWOT ANALYSIS τη χρησιμοποιείται και σε μικρότερου εύρους αποφάσεων. **Για παράδειγμα**, μια απόφαση ενδέχεται να αφορά στη λειτουργία μιας μικρής μονάδας SPA που είναι ενταγμένη σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Εάν ο SPA manager εξοικειωθεί σε αυτόν τον τρόπο ανάλυσης και απόφασης, τότε θα έχει και όλα τα στοιχεία προκειμένου να λαμβάνει ώριμες αποφάσεις ή και να υπερασπίζεται τις απόψεις του προς τους ανωτέρους.

Τα **δυνατά και αδύνατα σημεία** αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κλπ.).

Αντιθέτως **οι ευκαιρίες και οι απειλές** αφορούν παραμέτρους από το εξωτερικό περιβάλλον τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές (π.χ. ανταγωνιστές, νομικό περιβάλλον, νέες αγορές, κλπ.)

**Δυνάμεις:**

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

**Αδυναμίες:**

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

**Κύρια Σημεία**

Για να καταστήσετε ικανό κάποιον άλλον να κάνει τη δουλειά για σας, θα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι:

- γνωρίζει τι θέλετε
- έχει την αρμοδιότητα να το επιτύχει
- γνωρίζει πώς να την κάνει
- Πού θα θέλατε να φτάσετε;
- Από τις δεξιότητες για τις οποίες διαβάσατε (βλ. σχέση, καλή ακρόαση, διατύπωση ερωτήσεων και παροχή σχολίων) ποια θα έκανε τη μεγαλύτερη διαφορά αν τη βελτιώνατε; Πώς θα άλλαζαν τα πράγματα;

**Διαχείριση κρίσης**

Με την έννοια διαχείριση κρίσης, εννοούμε την αντιμετώπιση κάθε δύσκολης κατάστασης που συμβαίνει έξω από την καθημερινότητα της επιχείρησης και έχει αρνητικές συνέπειες ποιοτικές ή ποσοτικές.

**Συνηθισμένες κρίσεις – παραδείγματα είναι:**

- Τα θέματα υγείας συνεργατών – έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- Η δυσαρέσκεια του πελάτη σε κάποια υπηρεσία
- Η επιθετικότητα που μπορεί να προέλθει από άτομα ή ομάδες
- Οι οικονομικές κρίσεις (πχ. όταν δεν επιτυγχάνεται ο στόχος)
- Η αδιαφορία της ομάδας για να συνεργαστεί ή να επιτελέσει το έργο της
- Απομάκρυνση – παραίτηση της ομάδας κτά τη διάρκεια της σεζόν
- Η έλλειψη προϊόντων – αναλωσίμων ώστε να εκτελεστεί η εργασία στο Spra
- Οι βλάβες εγκαταστάσεων – έλλειψη μερικών υπηρεσιών του Spra

Αναλόγως την εταιρία και τους στόχους της, η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να εξετάζει τους εργαζόμενους τόσο ως προς την επίτευξη ποσοτικών στόχων όσο και ως προς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

**Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια διαδικασία με την οποία ενημερώνεται και ενθαρρύνεται ο κάθε εργαζόμενος για να φθάσει στο καλύτερο δυνατό επίπεδο απόδοσης μέσω της κατάλληλης συνεχούς υποστήριξης της εταιρείας.**

Με τη διαδικασία αυτή εξασφαλίζεται η προσωπική εξέλιξη κάθε εργαζομένου η οποία συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης προς την εταιρεία και τους στόχους της. Η αξιολόγηση απόδοσης δεν κρίνει ανθρώπους. Εξετάζει αντικειμενικά σε ποιο βαθμό ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές) σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας.

Για την όσο πιο αντικειμενική και αποτελεσματική αξιολόγηση, από την κάθε επιχείρηση, σχεδιάζονται κατάλληλες φόρμες που περιλαμβάνουν τα κύρια αξιολογικά κριτήρια.

Ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα είναι ο αξιολογητής του οποίου πολλές φορές αμφισβητείται η αξιοπιστία.

**Έτσι, έχουν σχεδιαστεί διάφορα μοντέλα αξιολόγησης με επικρατέστερα:**

- α)** το πολύ απλό όπου ο προϊστάμενος αξιολογεί τους υφισταμένους του και
- β)** το μοντέλο των 360° όπου ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο, ο υφιστάμενος τον προϊστάμενο συμπεριλαμβανομένης και της αυτοαξιολόγησης.

Ενδεικτικά ακολουθούν κάποιες φόρμες αξιολόγησης από διάφορα είδη επιχειρήσεων από όπου μπορούν να προκύψουν ποικίλες ιδέες για το αποτελεσματικό έντυπο.



Διαδικασιών:

Στόχοι που αντικατοπτρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας. Αφηρημένες έννοιες όπως ποιότητα και κόστος συγκεκριμενοποιούνται και γίνονται μετρήσιμες. Για παράδειγμα, αναδιοργανώθηκε ηλεκτρονικά το σύστημα αρχειοθέτησης του πελατολογίου, προσθέτοντας προσωπικές παρατηρήσεις, οπότε στόχος για τους εργαζόμενους είναι να συμπληρώνουν τις φόρμες με επαρκή στοιχεία προκειμένου να αναβαθμιστεί το service τονίζοντας την εξατομίκευση των υπηρεσιών.

Ανθρωποκεντρικοί:

Στόχοι που αντικατοπτρίζουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων (πχ. παρακολούθηση Χ ωρών σεμιναρίων, εργαστηρίων και εσωτερικών εξελικτικών δράσεων).

**Σε κάθε περίπτωση, οι στόχοι που τίθεται πρέπει να είναι «SMART» . Δηλαδή:**

**Συγκεκριμένος (Specific)**

Δηλώνει ξεκάθαρα τι πρέπει να επιτευχθεί; Ο στόχος για τη “Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών” είναι πολύ αόριστος. Αντίστοιχα, “η εφαρμογή ενός συστήματος για τη βελτίωση των χρόνων απόκρισης σε... κ.λπ” θα μπορούσε να είναι η βάση ενός πιο συγκεκριμένου στόχου.

**Μετρήσιμος (Measurable):**

Πώς θα γνωρίζετε εσείς και ο εργαζόμενος αν ο στόχος έχει επιτευχθεί ή όχι; Μπορεί η απόδοση να ποσοτικοποιηθεί και να αξιολογηθεί; Είναι η μέτρηση ρεαλιστική προκειμένου να έχει νόημα;

**Εφικτός (Achievable):**

Είναι ο στόχος απαιτητικός, αλλά μέσα στα πλαίσια του εφικτού εφόσον ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος και αποδίδει αποτελεσματικά; Ποιοι περιορισμοί μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και πώς αντιμετωπίζονται; Είναι το επίπεδο του στόχου κατάλληλο για τις ικανότητες του εργαζόμενου;

**Σχετικός με τους στόχους της επιχείρησης (Relevant):**

Είναι ο στόχος του εργαζόμενου προσανατολισμένος προς αυτή την κατεύθυνση;

**Ορισμένος χρονικά (Timeframed):**

Ποια χρονικά όρια πρέπει να τηρηθούν; Υπάρχουν σημαντικά ορόσημα στη διάρκεια του έργου που πρέπει να επιτευχθούν για να ολοκληρωθεί ο συνολικός στόχος;

**Κριτήρια απόδοσης**

Τα κριτήρια απόδοσης είναι εργασιακοί στόχοι που σχετίζονται με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ρόλου. Ενώ δεν είναι μετρήσιμα όπως είναι οι στόχοι, είναι συγκεκριμένα και παρατηρήσιμα. Τα κριτήρια απόδοσης περιγράφουν τις κύριες ικανότητες τις οποίες οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδείξουν για να εκτελούν τις εργασίες τους αποτελεσματικά.

**Δεξιότητες**

Δεξιότητες είναι θεμελιώδη στοιχεία της συμπεριφοράς ενός ατόμου που οδηγούν ή προδιαθέτουν για εξαιρετική απόδοση. Δυνητικά στοιχεία υψηλής απόδοσης τα οποία διαφοροποιούν τα άτομα με εξαιρετική απόδοση σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Αποτελούν δηλαδή, τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα με εξαιρετική απόδοση χρησιμοποιούν τις δεξιότητες, τη γνώση και την εμπειρία τους για να είναι πιο αποτελεσματικά.



Κάθε θέση μπορεί να απαιτεί διαφορετικές ιδιότητες και διαφορετικό επίπεδο επίδειξης των δεξιοτήτων για την καλή απόδοση.

Οι δεξιότητες πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες με τις υπευθυνότητες της θέσης και να υποστηρίζουν την επίτευξή τους. Με άλλα λόγια, οι υπευθυνότητες ορίζουν το «τι» αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν και οι δεξιότητες ορίζουν το «πώς» πρέπει να έρθουν αυτά τα αποτελέσματα.

### Τήρηση προδιαγραφών

Από τα πλέον σημαντικά καθήκοντα του Spa Manager είναι η τήρηση των προδιαγραφών που έχει επιλέξει η επιχείρηση για την παροχή των υπηρεσιών. Κάθε επαγγελματικός χώρος πρέπει να παρέχει προς τον πελάτη μια ενιαία αίσθηση την οποία θα συναντά σταθερά κάθε φορά που θα προσέρχεται στην επιχείρηση, ανεξάρτητα από το ποιος τον εξυπηρετεί κάθε φορά. Δηλαδή, κάθε λεπτομέρεια που αντιλαμβάνεται ο πελάτης από την είσοδο του μέχρι της έξοδο από την επιχείρηση, πρέπει να είναι ίδια σε κάθε επίσκεψη.

**Για παράδειγμα**, αποτελεί προδιαγραφή ή τελετουργικό ή ταυτότητα για την επιχείρηση, αν ο υπάλληλος της υποδοχής στέκεται όρθιος ή καθιστός, αν περιμένει ή αν πηγαίνει προς το μέρος του πελάτη κλπ. Φυσικά αυτό προϋποθέτει πως το κάθε τι έχει μελετηθεί από τον Spa Manager, έχει δοκιμαστεί και αποφασιστεί ότι θα εφαρμόζεται με αυτόν τον τρόπο. Άρα, κάθε εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί στον συγκεκριμένο τρόπο και να εφαρμόζει τα όσα οφείλει είτε είναι παρών ο SPA Manager είτε όχι.



### Time management

Η διαχείριση χρόνου είναι μια από τις πολυπλοκότερες καταστάσεις διότι συμβάλουν πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες εξίσου σημαντικοί. Πρόκειται δηλαδή, για ένα έμφυτο χάρισμα που ωστόσο έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης.

Το χρονικό αποτέλεσμα του ενός επηρεάζεται από τους άλλους

Συχνά, ενώ υπάρχουν οι δεξιότητες και τα εργαλεία δε χρησιμοποιούνται διότι δεν υπάρχουν κίνητρα ή αντίθετα υπάρχουν ανεπίσημα αντικίνητρα. Για παράδειγμα, ο φόβος ότι αν μια φορά επισπεύσουμε κάποια εργασία, αυτό θα γίνει απαιτητό ως μόνιμη κατάσταση από την εργοδοσία, με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη κόπωση για τον εργαζόμενο. Επίσης, υπάρχει πάντα ο φόβος πως αν επισπεύσουμε κάποια εργασία τότε υπάρχουν αρνητικά αποτελέσματα σε άλλους παράγοντες όπως η ποιότητα, η προσοχή κλπ.

Κατά συνέπεια πάντα λέμε πως για να εξασφαλίσουμε την καλύτερη διαχείριση του χρόνου του εργαζόμενου, πρώτα εξασφαλίζουμε τη σύμφωνη γνώμη του!

**Οι προτεραιότητες**

Μετά την καταγραφή, θα πρέπει να τεθούν προτεραιότητες. Αν πρέπει να γίνουν δέκα πράγματα μια δεδομένη μέρα, πόσα και ποια από αυτά θα πρέπει να γίνουν οπωσδήποτε; Πόσα και ποια δευτερευόντως; Ποια μπορούν να σπάσουν σε κομμάτια ώστε να ενταχθούν εμβόλιμα; Κυρίως μας ενδιαφέρει να επικοινωνούμε προς όλους και να ξεχωρίζουμε τα «επείγοντα», τα «σημαντικά», τα «επείγοντα και ταυτοχρόνως σημαντικά» από τα υπόλοιπα που έχουν χαρακτήρα μη σημαντικό.

**Μοίρασμα εργασιών & αναθέσεις αρμοδιοτήτων**

Στη δουλειά θα πρέπει να μοιράζονται οι δραστηριότητες, προγραμματίζοντας τι είναι καλύτερο να κάνει ο manager και τι μπορεί να αναθέσει σε τρίτα πρόσωπα. Ιδιαίτερη σημασία έχει η επιλογή του κατάλληλου προσώπου για την κάθε δουλειά, οι ξεκάθαρες οδηγίες και το χρονοδιάγραμμα.

Ένα χρήσιμο μέτρο σύγκρισης είναι το εξής: Εάν οι ετήσιες απολαβές του manager ανέρχονται σε 30.000 ευρώ, κάθε λεπτό σου αξίζει 0,25 ευρώ περίπου. Εάν ανέρχονται στα 15.000 ευρώ, κάθε λεπτό αξίζει 0,12 ευρώ περίπου. Αυτή η αναγωγή θα βοηθάει να θέσουμε προτεραιότητες σε όλες τις ενέργειες και να καθορίσουμε πώς θα μοιράζεται το χρόνο του. Κάθε φορά που ο manager κάνει δουλειά την οποία θα μπορούσε να κάνει κάποιος με χαμηλότερες απολαβές, χάνονται χρήματα.

**Θέτουμε και επικοινωνούμε τα χρονικά περιθώρια**

Η διαχείριση χρόνου απαιτεί τη χρήση του ρολογιού. Θα πρέπει να ορίσουμε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια τόσο για όλες τις εργασίες, από τις πλέον απλές έως τις πλέον σοβαρές όσο και για τον προσωπικό ή έκτακτο χρόνο. Για παράδειγμα, το διάβασμα των emails, ειδικά αν αυτά είναι πολλά, διαβάζουμε μόνο τα επείγοντα και τα υπόλοιπα τα διαβάζω στα μικρά κενά ή κατά τις καθυστερήσεις άλλων εργασιών. Αν αποφασίσουμε να κοιτάξουμε

κάτι στο internet, ορίζω από πριν στο μυαλό μου πόση ώρα θα διαθέσω. Οργανώνω αυστηρά τις συναντήσεις μου τόσο τις ατομικές όσο και τις ομαδικές. Τυποποιώ διαδικασίες τόσο διάχυσης της πληροφορίας όσο και ασφαλούς αναμετάδοσης.

Η επιλογή λέξεων δίνει την δυνατότητα σε άλλους να ερμηνεύσουν τα νοήματα μας.

**Για κάθε άνθρωπο η ερμηνεία της λέξης και το νόημα που θα εκλάβει μπορεί να είναι διαφορετικό.**

**Πρέπει να μιλάμε με ευκρίνεια:** Η ευκρίνεια είναι βασική στην αποτελεσματική επικοινωνία.

**Σαφήνεια:**

Η επιλογή λέξεων που εκφράζουν το νόημα σας με μεγαλύτερη ακρίβεια.

**Παράδειγμα:**

**Δήλωση προϊσταμένου:**

Τι γίνεται με την έκθεση για τον προγραμματισμό;"

**Ερμηνεία υφισταμένου:**

**Αυταρχικά:** Θέλω να μου φέρεις την έκθεση τώρα! Αμέσως!

**Υπαινικτικά:** Νομίζω ότι πρέπει να στείλουμε την έκθεση τώρα.

**Παρακλητικά:** Μπορείς να στείλεις την έκθεση τώρα;

**Πληροφοριακά:** Η έκθεση χρειάζεται να σταλεί σύντομα.

**Ερωτηματικά:** Η έκθεση χρειάζεται να σταλεί σύντομα;

### Τεχνική των Ερωτήσεων:

**Ανοικτές Ερωτήσεις:** Απαιτούν επεξηγηματική απάντηση, επιτρέπουν/προτρέπουν ελεύθερη απάντηση, ενθαρρύνουν τη σκέψη

**Κλειστές Ερωτήσεις:** Περιορίζουν την απάντηση (σε Ναι ή Όχι), υπαινίσσονται την απάντηση, αποθαρρύνουν τη σκέψη

**Ανοικτές Ερωτήσεις - Ξεκινούν με μια από τις πιο κάτω λέξεις:**

**Πού...?**

Μπορούν να αρχίζουν και με φράσεις όπως «Μπορείς να μου περιγράψεις...;»

**Πώς...?**

**Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επικοινωνία και Επιδρούν Πολύ Έντονα.**

**Πότε...?**

**Ποιος...?**

- ◆ Οι μνήμες
- ◆ Οι δογματικές αντιλήψεις
- ◆ Η τοπική κουλτούρα
- ◆ Η ψυχολογική κατάσταση

**Γιατί...?**

**Τι...?**

1. Υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέρη (επισήμως ή ανεπισήμως)
2. Δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων και συμφερόντων
3. Τα μέρη προτιμούν να διαπραγματευτούν αντί να ανοίξουν μέτωπο αντιπαράθεσης ή να καταφύγουν στη διαιτησία μιας ανώτερης αρχής
4. Κάθε μέρος δίνει και παίρνει
5. Η επιτυχημένη διαπραγμάτευση προϋποθέτει επιτυχημένη αντιμετώπιση τόσο των δεδηλωμένων σημείων αντιπαράθεσης όσο και των άδηλων ή συναισθηματικών

## Μέθοδοι Διαπραγματεύσεων

### 1. Μέθοδος του Συμβιβασμού



Είναι η μέθοδος κατά την οποία έχουμε προσχεδιάσει τα όρια υπαναχώρησης από τον αρχικό μας στόχο αλλά και τα όρια των ελάχιστων απαιτήσεων από τη διαπραγμάτευση και προτείνουμε έναν ανάλογο συμβιβασμό. **Για παράδειγμα**, ζητάει ο Spra Manager περισσότερα άτομα να εργαστούν στο Spra, αλλά οι αποφασίζοντες (ανώτεροι) δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για άλλες θέσεις εργασίας. Ο Spra Manager προτείνει 4 θέσεις εργασίας, τεκμηριώνει την ανάγκη του αλλά ξέρει πως θα τα βγάλει πέρα και με δύο. Το ανυποχώρητο σενάριο που έχει στο μυαλό του είναι να εξασφαλίσει έστω δυο part timers για τις ώρες αιχμής. Κατά συνέπεια, έχει προετοιμάσει και τα ανάλογα επιχειρήματα για κάθε φάση της διαπραγμάτευσης με τις ανάλογες «εκπτώσεις» στο υποσχόμενο ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα

### 2. Μέθοδος της Συναλλαγής



Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιούμε αντιπροτείνοντας άλλα οφέλη και αμοιβαίες υποχωρήσεις. **Για παράδειγμα** δέχεται τους στόχους που επιβάλλει η επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί εκπαίδευση για το προσωπικό του, διαλείμματα ώστε να είναι αποδοτικότερο κλπ

# Spa Management



Release & Relax  
Motion



**Release and Relax Motion**  
Υπηρεσίες Εκπαίδευσης Spa  
[www.spaconsulting.gr](http://www.spaconsulting.gr)