

# **Kompetencje materialne pilota wycieczek**

## **Material competences of a tour guide**

dr Dorota Kozłowska<sup>1</sup>, dr hab. prof. AWF Wojciech Ryszkowski<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku

<sup>2</sup> Akademia Wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

### **Summary**

The article aims to indicate the importance of material competences of a tour guide according to tour operators, experienced tour guides and guided tours' participants. In order to realize this purpose the opinion poll examination based on the author's own questionnaire has been conducted among 431 respondents: tour organizers, tour guides and guided tours' participants. The research proved that material competences of a tour guide are of most significance according to tour guides (6,93). Guided tours' participants (6,38) and tour organizers (6,24) attach slightly less importance to such competences. Therefore the assumption according to which tourism sector employees assess the greatest importance to material competences of a tour guide has been partially confirmed: tour guides assess the highest importance to material competences but tour organizers attach slightly less importance to them. The research results may be applied to describe a tour guide's job and in professional trainings.

**Key words:** material competences, a tour guide

### **Streszczenie**

Celem niniejszego artykułu było wskazanie ważności kompetencji materialnych pilota wycieczek w opinii touroperatorów, pilotów z doświadczeniem zawodowym i uczestników wycieczek. Do realizacji celu przeprowadzono badania ankietowe oparte o autorski kwestionariusz ankiety wśród 431 osób: pilotów wycieczek, organizatorów turystyki i uczestników wyjazdów turystycznych. Badania wykazały, iż kompetencje materialne pilota najbardziej istotne są w opinii pilotów wycieczek (6,93). Nieco mniejszą wartość do nich przywiązują uczestnicy (6,38) i organizatorzy wyjazdów turystycznych (6,24). Częściowo potwierdziło się założenie, iż pracownicy branży przywiązują do nich najwyższą wagę: piloci najwyższej oceniają kompetencje materialne, ale organizatorzy przywiązują do nich nieco mniejszą wagę. Wyniki badań mogą być stosowane do opisów stanowiska pracy pilota oraz szkoleniach zawodowych.

**Słowa kluczowe:** kompetencje materialne, pilot wycieczek

### **Wprowadzenie**

Jak pokazały wcześniejsze spostrzeżenia autorów zawód pilota wycieczek, pomimo, iż należy do tzw. sztandarowych nie został należycie zbadany i opisany. Powyższe krytyka odnoszą się zarówno do zagadnień kompetencji jak również opisów stanowisk

pracy w podstawowych zawodach występujących w organizacjach turystycznych. Znaczenie teoretyczne przedstawionych w opracowaniu zagadnień opiera się na zastosowaniu dorobku teoretycznego kierunku administracyjnego nauk organizacyjnych. Praktyczność opracowania wiąże się z możliwością wykorzystania wyników badań do konstruowania zakresów obowiązków i uprawnień pilotów w umowach – zleceniach o pracę preparowanych przez zatrudniających ich pracodawców. Kompetencje materialne pilota wycieczek stanowią jedną z pięciu podstawowych grup wyłonionych w badaniach przeprowadzonych przez autorów [6].

### **Problematyka kompetencji**

Zastosowanie podejścia kompetencyjnego przyjęto datować od początku lat 70-tych ubiegłego wieku. Psychologowie: R. White i D. McClelland opisali proces badawczy zastosowany do oceny kompetencji zawodowych. Należy jednak zaznaczyć, że już w latach 50 – tych E. Fidler wyznaczył nowy kierunek badań stwierdzając, że: „efektywność stylu zarządzania zależy przede wszystkim od rodzaju sytuacji, z którą ma się do czynienia”. Jeszcze wcześniej F. Taylor (początek wieku XX) kompetencje określał, jako umiejętności, wskazując tym samym na jeden ze składników kompetencji [3 s. 12].

Problematyką związanymi z kompetencjami są trudności w ich badaniu i określaniu do potrzeb konkretnych stanowisk pracy. Szczególnie jest to istotne w przypadku zawodów i stanowisk, które charakteryzują się ciągłą zmiennością miejsca pracy, zmiennymi warunkami i odbiorcami. Do tego typu stanowisk należy m.in. pilot wycieczek. Na podstawie zarysu sytuacji problemowej oraz wstępnej analizy literatury można przyjąć, iż najbardziej perspektywicznym kierunkiem do rozwiązania zarysowanych problemów doskonalenia procesu zarządzania w turystyce jest kierunek kompetencyjny [6]. Jest on uznawany za najbardziej obiecujący i skuteczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wg wyników badań redakcji „Competency” modele i struktury kompetencyjne są użyteczne w procesach rekrutacji i selekcji, szkolenia, programowania i rozwoju, ocen pracowników oraz ich nagradzania [1].

Uwzględniając cel naszych badań, przeanalizowano około 50 definicji kompetencji stosowanych od lat 70-tych. W oparciu o analizę definicji i holistyczny model F. Delamare Le Deist i J. Wintertona [12], przyjęto własną następującą definicję kompetencji pilota wycieczek:

„Kompetencje pilota to wiedza, umiejętności i nawyki umożliwiające kierowanie rozwiązywaniem antycypowanych lub powstających problemów w trakcie realizacji programów wycieczek przebiegających w zmiennych warunkach i sytuacjach” [6].

### Struktury kompetencyjne

Ilość wyróżnianych kompetencji zależy od potrzeb i celów ich zastosowań oraz od stosowanych metod ich projektowania i badania. W sytuacjach, kiedy badacz apriori wyróżnia 7 – 15 kompetencji można obyć się bez wyodrębniania szczegółowej struktury mającej cel porządkujący w przestrzeni.

Struktury kompetencyjne mogą podwyższyć jakość w organizacji, podnieść jej efektywność, ale nie stanowią same w sobie takiej gwarancji. Powinny być projektowane do potrzeb rzeczywistych, a jednocześnie dostosowane do standardów jakości, które G. Filipowicz określa jako: szybkość rozwoju firmy, zmiany w otoczeniu zewnętrznym, szybki rozwój techniki [5]. Inne standardy jakości wg S. Whiddetta i S. Hollyforde określono następująco: obiektywizm, adekwatność, przejrzystość, wyodrębnienie elementów składowych, aktualność w perspektywie. Wspólnym mianownikiem standardów jakości jest przydatność struktury kompetencyjnej w projektowaniu programów kształcenia w przyszłości [1].

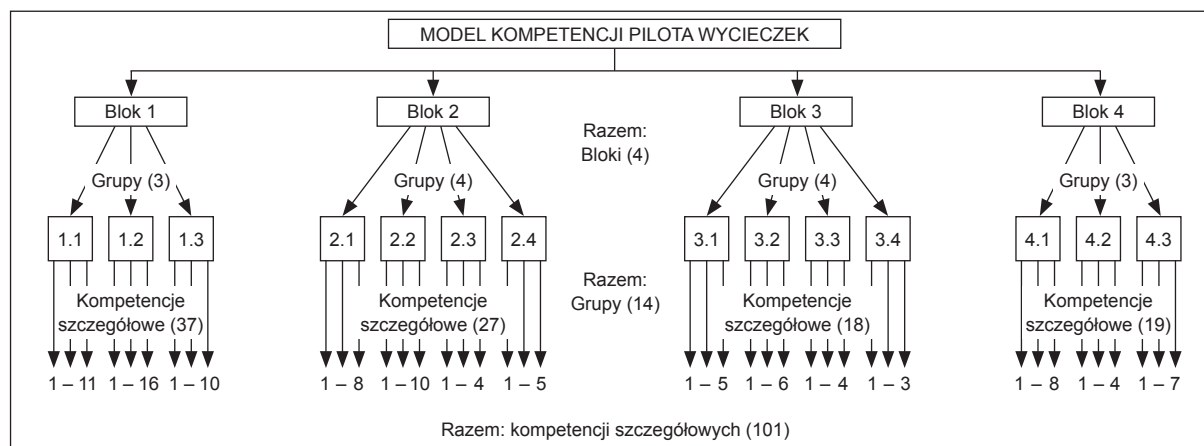
Struktury kompetencyjne powinny być proste, ponieważ wtedy istnieje większe prawdopodobieństwo, że zostaną one dobrze zrozumiane i wykorzystane przez wszystkich w organizacji. Znacznie łatwiej wdraża się struktury ogólne, niż szczegółowe przypisane do określonych stanowisk. Spośród wielu poglądów dotyczących struktur kompetencji, naszym zdaniem najbardziej zbieżną z charakterystyką sytuacji i profesji pilota jest koncepcja S. Whiddetta, S. Hollyforde. Według nich, struktura kompetencyjna powinna [12]:

- „być dostosowana do potrzeb i wymagań wszystkich, którzy mogą odnieść korzyść z posługiwania się nią,

- uwzględniać specyfikę wielu obszarów funkcjonalnych organizacji,
- zaangażować w jej konstruowanie pracowników będących w kręgu jej oddziaływań,
- być adekwatna do planowanych zastosowań i celów odzwierciedlając jednocześnie specyfikę roli – stanowiska”.

Wbranży turystycznej zauważalnym jest tendencja do tworzenia struktur kompetencyjnych różnymi metodami. Poniżej przedstawiono przykładowe struktury związane z turystyką. Wybór poniższych modeli kompetencji wiąże się z najnowszymi trendami w zakresie profesjonalizmu pracowników, jak i z nielicznymi modelami kompetencji w usługach turystycznych rozumianych w bardzo szerokim zakresie. Przykładowo w literaturze przedmiotu spotykamy: modele kompetencji pracowników sektora turystyki, rekreacji, hotelarstwa i usług kulinarnych. Modele kompetencyjne zawierają różnorodną ilość kompetencji i są dostosowane do specyficznych stanowisk pracy:

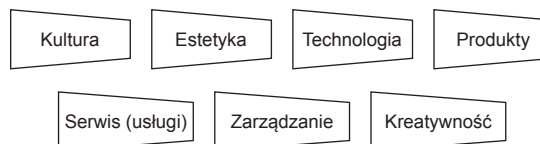
1. Model jakości pracy przewodników turystycznych opracowany w 2004r. i zawierający 20 głównych kompetencji przewodnika [4].
2. Model kompetencji pilota wycieczek:
  - a) kompetencje pilota opisane w 2000r. Model zawierał 30 kompetencji – najważniejszych zagadnień w pracy tej profesji i odnosił się do wskazania kryteriów oceny programu szkolenia [7];
  - b) kompetencje pilota wycieczek określone w oparciu opis problemów i trudności występujących w konkretnej działalności. W modelu zawarto 4 bloki, 14 grup kompetencyjnych i 101 kompetencji szczegółowych. Model opracowano w 2006/2007r. [6] (ryc. 1);



Ryc. 1. Ogólna struktura modelu 101 kompetencji pilota wycieczek

Źródło: Kozłowska D., Ryszkowski W. 2011: 101 kompetencji pilota wycieczek. Difin, Warszawa

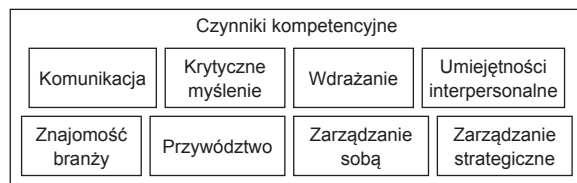
- c) model kompetencji pilota wycieczek w oparciu o źródła władzy kierowniczej opracowany w okresie 2006/2007r. Zawiera on pięć grup kompetencji i 75 kompetencji szczegółowych.
3. Model kompetencji absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja w Hiszpanii, w którym zawarto 31 kompetencji. Model opracowano w 2006r.[9].
  4. Model kompetencji innowacyjnych praktyk kulinarnych. Badania do budowy modelu przeprowadzono w 2008r. Zawarto w nim 7 wymiarów kompetencji (ryc. 2) i 69 kompetencji szczegółowych [5].



Ryc. 2. Wymiary kompetencji kulinarnych wg. Meng – Lei Hu

Źródło: pracowanie własne na podstawie: Hu Meng – L. 05.05.2010: Discovering culinary competency: An innovative approach, Vol. 9, No. 1, Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education: 65- 72

5. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności. Badania przeprowadzono w 2003r. wyróżniając 8 czynników kompetencyjnych (ryc. 3), 6 wymiarów kompetencji i 99 kompetencji szczegółowych [2].



Ryc. 3. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chung – Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. 2003: *Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Acquiring hotel-industry expertise pales in a futureoriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic-management acumen.*

*Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Human Resources: 1-25*

### Materiał i metoda

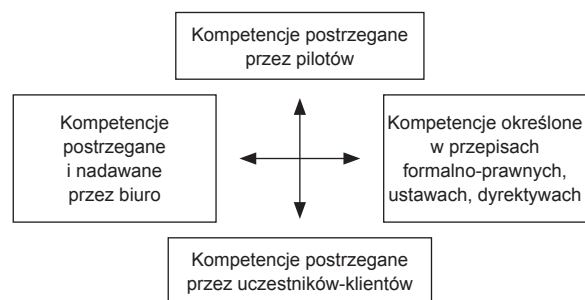
Celem niniejszych badań było oszacowanie ważności kompetencji materialnych pilota w opinii pilotów wycieczek, organizatorów turystyki i samych turystów. Zgodnie z problematyką i celem postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy kompetencje materialne spełniają wiodące znaczenie wśród innych kompetencji pilota wycieczek?
2. Czy zauważalne jest podobieństwo w opiniach grup badanych w zakresie ważności poszczególnych kompetencji?

Zgodnie z celem i pytaniami badawczymi **założono**, iż kompetencje materialne stanowią znacznie mniejsze znaczenie w stosunku do innych kompetencji pilota wycieczek. Opinie poszczególnych grup badanych w większości nie będą zbieżne, z uwagi na inne potrzeby organizatorów, pilotów i turystów. Przyjęto także hipotezę, że w opinii pracowników branży turystycznej kompetencje materialne mają największe znaczenie.

Na potrzeby niniejszych badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, analizę i krytykę piśmiennictwa. Badania przeprowadzono przy pomocy autorskiego kwestionariusza ankiety opartego o teoretyczny model źródeł władzy kierowniczej. Zastosowano skalę ważności od 0: najmniej istotnej w pracy, do 10: najbardziej istotnej w praktyce pilotów. Badania przeprowadzili autorzy osobiście. W rycinie 4 przedstawiono analizowane obiekty badań, zgodnie z Metodą oceny 360°, do których należą:

- kompetencje pożądane w opiniach pilotów na podstawie ich doświadczeń,
- kompetencje wymagane i nadawane przez touroperatorów,
- kompetencje pożądane w opiniach uczestników wycieczek turystycznych,
- kompetencje pilota określone w ustawach, przepisach, programach krajowych i zagranicznych, postrzegane jako kompetencje pożądane, zewnętrzne [11].



Ryc. 4. Modyfikacja metody 360°

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

W. Ryszkowski, E. Ryszkowska, D. Kozłowska 2005:

*W poszukiwaniu metodyk badań nad kompetencjami pilotów.*

W: Z. Kruczek (red.) *Pilotaż i przewodnictwo. Nowe wyzwania,*

*II Forum pilotażu i przewodnictwa. Proksenia, Kraków: 9*

### Ogólna charakterystyka badanych

Do oceny wartości kompetencji pilota wycieczek w oparciu o źródła władzy kierowniczej przystąpiło łącznie 431 osób, a w tym: 58 doświadczonych zawodowo pilotów wycieczek, 358 ankietowanych uczestników wycieczek, oraz 15 organizatorów z biur turystycznych. Badania zostały przeprowadzone na terenie województwa podlaskiego i mazowieckiego. Badani byli uczestnikami wyjazdów turystycznych i posiadali różnorodne doświadczenie we współpracy z pilotami grup.

### Model kompetencji pilota wycieczek w oparciu o źródła władzy kierowniczej

W modelu kompetencyjnym pilota wycieczki w oparciu w źródła władzy kierowniczej zawarto pięć grup uszeregowanych wg stopnia ważności w pracy pilota wycieczki:

1. Kompetencje osobowościowe.
2. Kompetencje partnersko – integrujące.
3. Kompetencje profesjonalno – zawodowe.
4. Kompetencje formalno – prawne.
5. Kompetencje materialne [10] (ryc. 5).

Kompetencje systemowe zewnętrzne		Kompetencje intelektualne wewnętrzne		
Kompetencje formalne	Kompetencje materialne	Kompetencje osobowościowe	Kompetencje zawodowo-procesowe	Kompetencje integrująco-partnerskie

Ryc.5. Struktura kompetencji pilota wycieczek wg źródeł pochodzenia władzy kierowniczej

Źródło: E. Ryszkowska, W. Ryszkowski (1995)

*Kompetencje formalno – prawne nauczyciela wf W:*

*Przeglądowa konferencja AWF 95. Warszawa, AWF, s. 120*

W grupie kompetencji osobowościowych wymieniono 13 kompetencji szczegółowych. Wśród partnersko – integrujących znalazło się 11 kompetencji szczegółowych. Kompetencje Profesjonalno – zawodowe zawierają największe skupisko 23 kompetencje szczegółowe. Podobnie kompetencje Formalno-prawne zawierają 21 kompetencji szczegółowych. Najmniej liczną ilość kompetencji zawierają Materialne (7 kompetencji szczegółowych). Łącznie w całym modelu

kompetencji pilota wycieczki wymieniono 75 kompetencji uszeregowanych wg kolejności malejącej.

### **Wyniki badań własnych: kompetencje materialne pilota wycieczek**

W opinii wszystkich grup badanych bardzo wysoko cenioną kompetencją jest *Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy*. Organizatorzy nadali jej najwyższą wartość. Można domniemywać, iż organizatorzy dobierający pilota do konkretnej grupy opierają się o wymiar kompetencji na dążeniu do zatrudnienia najbardziej kompetentnego pilota. Na ogół najbardziej wymagające, prestiżowe i intratne grupy prowadzą piloci o najwyższych kompetencjach zawodowych. Organizatorzy wynajmując takiego pilota powinni opłacać go znacznie hojniej niż pilota tzw. o kompetencjach minimalnych lub standardowych. Przy czym, imprezy o wysokim poziomie trudności lub sytuacjach niespodziewanych trudnych do rozwiązania, a pozytywnie rozwiązywalnych przez pilota także powinny być dodatkowo premiowane. Organizatorzy coraz częściej zdają sobie sprawę, iż jakość pracy pilota ma ogromne znaczenie w powodzeniu wycieczki. Różne niedociągnięcia i przeoczenia organizatora mogą być rozwiązywalne na trasie podczas wyjazdu turystycznego. Piloci także wysoko ocenili wartość tej kompetencji (7,41). Nieco niżej oszacowali ją uczestnicy (7,17). Ocenę wartości tego zagadnienia postrzegane są jednak bardzo wysoko i dostrzegane przez uczestników, którzy uczestnicząc w realizacji programu rozumieją wartościowość roli pilota wycieczki w stosunku do satysfakcji odbiorców. Można uznać, iż najlepiej przygotowana impreza może zostać całkowicie zepsuta przez niekompetentnego pilota, jak też najgorzej zorganizowana, może przerodzić się w bardzo atrakcyjną za sprawą kompetentnego i profesjonalnego pilota.

Kolejną kompetencją jest *Dysponowanie i prawo wykorzystywania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki dokumentowane rachunkami*. Została ona najwyższej oceniona przez pilotów wycieczek (7,34), następnie uczestników (7,11) i organizatorów (7,06). Organizatorzy zwykle ukierunkowani są na zysk i minimalizowanie kosztów organizacyjnych wyjazdu. Piloci czują się znacznie pewniej posiadając ze sobą środki awaryjne, które powinny być zawsze uwzględnione w preliminarzu imprez. Jednocześnie ich brak często skutkuje dodatkowymi problemami wyjazdu lub niemożnością realizacji punktu programu. Piloci często muszą się bardzo tłumaczyć z nieprzewidzianych kosztów, które mogą wynikać z różnych przyczyn, np. podwyżka cen biletów wstępu. Uczestnicy rozumiejąc niespodziewane wydatki także są za posiadaniem środków awaryjnych w dyspozycji pilota.

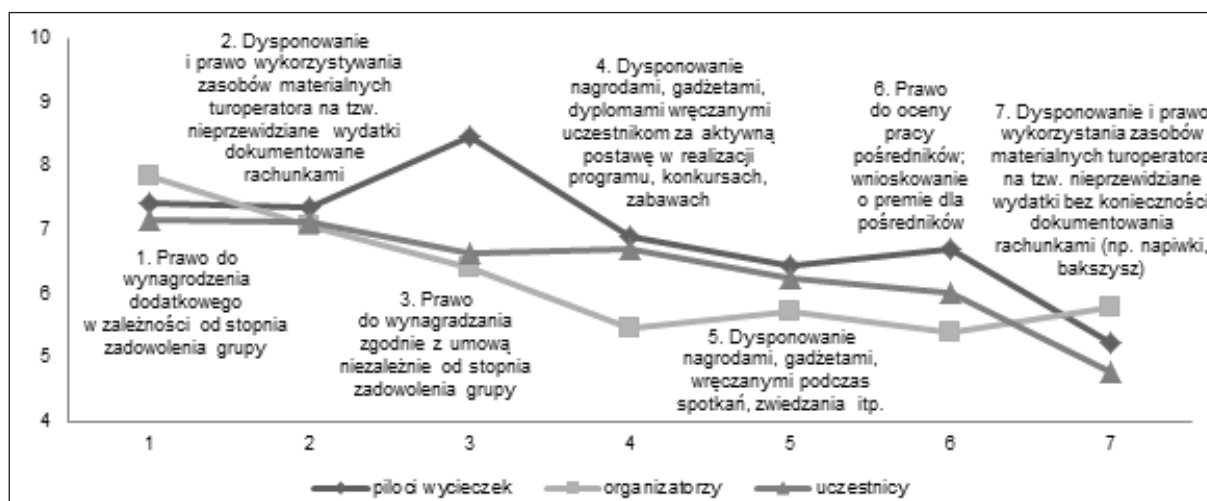
Najwyżej cenioną kompetencją wśród kompetencji materialnych w opinii badanych pilotów (8,46) jest *Prawo do wynagradzania zgodnie z umową niezależnie od stopnia zadowolenia grupy*. Uczestnicy ocenili ją na (6,64), a organizatorzy na (6,4). W praktyce pilotażu można założyć, iż istnieją pewne rodzaje grup, które bez znaczenia na intensywność i prawidłowość pracy pilota są z zasady usatysfakcjonowani z wyjazdu lub niezadowoleni. Zatem, warunki umowy o wynagrodzenie

pilota zawartej w biurze przed wyjazdem powinny być utrzymane. Mogą zdarzyć się wyjątkowe sytuacje, w których pilot nie wywiązuje się ze swoich obowiązków, np. opuszcza grupę, nie wykonuje powierzonych zadań z należytą starannością, co stwarza podstawę do niewypłacenia pełnego wynagrodzenia za pracę lub potrącenia wynagrodzenia.

Kolejna kompetencja *Dysponowanie nagrodami, gadżetami, dyplomami wręczanymi uczestnikom za aktywną postawę w realizacji programu, konkursach, zabawach* zbliżenie została oceniona z punktu widzenia pilotów (6,91) i uczestników (6,71). Organizatorzy natomiast oszacowali jej wartość na 5,73. Posiadanie gadżetów promujących biuro jest bardzo dobrą reklamą dla organizatora. Naturalnie, takie drobiazgi wiążą się z kosztami, zatem nie każde biuro chce lub może sobie pozwolić na tego rodzaju prezenty. W praktyce spotyka się tego rodzaju gadżety w renomowanych biurach podróży, na promach lub w schroniskach, gdzie wręczany jest dyplom, potwierdzający wejście na szczyt góry (pokonanie trasy itp.). Tego rodzaju gadżety są nieodpłatne lub płatne. Każdy drobiazg jest pamiątką zachęcającą do dalszego korzystania z wybranych usług. Drobiazgi są mile postrzegane wśród dzieci i dorosłych i tak samo cieszą uczestników. Czasem drobnostka, miły akcent pozwala zapomnieć o niedociągnięciach biura lub obsługi. Wyzwała także miłe wspomnienia powycieczkowe.

Kompetencja *Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników* najwyższej została oszacowana przez pilotów (6,71). Uczestnicy wyjazdów oszacowali ją na 6,02, natomiast organizatorzy 5,4. Doświadczeni piloci wiedzą, że przykładowo przewodnik, który swoją wiedzą, urokiem przekazu „porywa grupę” zasługuje na dodatkowe wynagrodzenie. W krajach bardziej rozwiniętych turystycznie turyści są zawsze nastawieni, że za profesjonalizm usług daje się napiwek. W Polsce jeszcze tego rodzaju zwyczaj w turystyce nie przyjął się. Tylko niektóre, często wyjeżdżające grupy dają napiwki obsłudze. Satysfakcja z obiektu noclegowego, gościnne i pomysłowe przyjęcie grupy powinno być choćby pochwalone przez organizatora. Pilot z doświadczeniem postrzega pracę z ludźmi w innych kategoriach, niż osoba pracująca stacjonarnie w biurze. Oceniając i wnioskując podsuwa organizatorowi pomysły na kolejne wyjazdy.

Ostatnią kompetencją wśród grupy kompetencji materialnych jest *Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszys)* została najwyższej oceniona przez organizatorów (5,8), następnie przez pilotów (5,22). Uczestnicy przyznali najniższą wartość tej kompetencji (4,77). Niespodziewane wydatki najczęściej wiążą się z opłatami dodatkowymi (opłata na cegiełkę w kościele lub cerkwi, opłata za przekaz informacji grupie przez osobę bardzo wiarygodną – fascynata danym zagadnieniem na trasie przejazdu, kawa przewodnikowi itd.). Tego rodzaju opłaty zwykle są symboliczne i uznaniowe, jednak nie ma możliwości uzyskania rachunku wydanych finansów. Dobrym zwyczajem jest wykorzystywanie potwierdzenia napisanego odręcznie przez pilota i podpisanego przez osobę, która odbiera środki finansowe (ryc. 6).



Ryc. 6. Kompetencje materialne w opiniach badanych

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż w opinii pilotów i uczestników dwie kompetencje znajdują się na tym samym miejscu ważności (kompetencja 1 i 7). Piloci i organizatorzy postrzegają wśród materialnych jedną kompetencję na tym samym miejscu ważności – kompetencja pierwsza. Organizatorzy i uczestnicy trzy kompetencje stawiają na tym samym miejscu wg kolejności malejącej (kompetencje 1, 2 i 5). Warto podkreślić, iż pierwsza kompetencja jest postrzegana jako priorytetowa wśród wszystkich grup badanych.

#### Łączne wyniki badań

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań kompetencji materialnych można stwierdzić, iż na 7 z nich żadna nie pozyskała wartości wyższej niż 7,5 pkt. wartości w skali do 10. Najwyższej ocenioną jest kompetencja 1. Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy (7,48). Miejsce kolejne zajęły dwie kompetencje o takich samych wartościach.

2. Prawo do wynagradzania zgodnie z umową niezależnie od stopnia zadowolenia grupy (7,17).

3. Dysponowanie i prawo wykorzystywania zasobów materialnych touroperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki dokumentowane rachunkami (7,17).

Pierwsza z analizowanych kompetencji dotyczyła sprawy dyskusyjnej związanej z próbą powiązania wynagrodzenia z efektem pracy pilota mierzonym stopniem zadowolenia grupy. Powyższy postulat jest trudnym do stosowania bez posiadania czytelnych i wymiernych kryteriów oceny zadowolenia turystów.

Druga kompetencja z omawianej grupy dotyczyła prawa do wynagrodzenia zgodnie z umową niezależnie do zadowolenia grupy. W praktyce spotyka się sytuacje potrącania wynagrodzenia pilota kwot nieudokumentowanych odpowiednimi rachunkami z pieczęciami i podpisami itp.

Trzecia kompetencja dotyczyła dysponowania zasobami materialnymi na tzw. nieprzewidziane wydatki opłacane przez pilota, np. przejazdy autostradami, koleją, dodatkowe opłaty drogowe, lokalne, klimatyczne itp. nie ujęte w kosztorysie touroperatora.

Do kompetencji materialnych poprawiających komfort pracy pilota i wizerunku touroperatora należą

kompetencje czwarta i piąta w tej grupie. Jest nimi dysponowanie nagrodami i „gadżetami” wręczanymi wybranym wytwórcom usług i atrakcji turystycznych. Tego typu upominki pozostawiane w obiektach turystycznych stanowią jednocześnie swoistą reklamę biura.

Podobnie traktowane jest posiadanie i stosowanie „gadżetów” wręczanych aktywnym uczestnikom, którzy wyróżnili się już pierwszego dnia znacząco postawą, pomocą innym, zachowaniem itp. Dostrzeganie i premiowanie takich zachowań posiada duże znaczenie wychowawcze w budowaniu standardów zachowań uczestników. Bodźce pozytywne stosowane w optymalnym miejscu i czasie znacząco przewyższają bodźce negatywne, karcące, upominające itd.

Kolejne trzy kompetencje pozyskały wartość w granicach 6 pkt. Należą do nich:

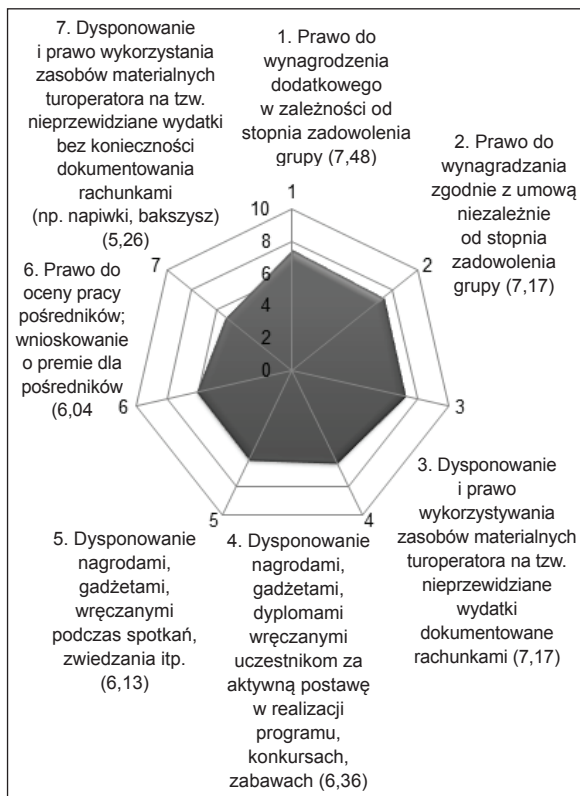
4. Dysponowanie nagrodami, gadżetami, dyplomami wręczanymi uczestnikom za aktywną postawę w realizacji programu, konkursach, zabawach (6,36).

5. Dysponowanie nagrodami, gadżetami, wręczanymi podczas spotkań, zwiedzania itp. (6,13).

6. Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników (6,04). Kompetencja ta jest związana z prawem do oceny pośredników, których praca i zadania składają się na całość procesu jakości zadowolenia z wycieczki. Ich dobra praca ułatwia wykonywanie obowiązków pilota lub je utrudnia, jeżeli jest poniżej przyjętych standardów jakościowo czasowych. Ocena pośredników i wytwórców usług składających się na pakiet wycieczki dokonywana poprzez pilota może mieć duże znaczenie w projektowaniu kolejnych grup i tras. Warunkiem jest jednak wypracowanie przez biuro touroperatora wzorca i kryteriów oceny.

Najniższą wartość w granicach połowy punktów pozyskała kompetencja 7. Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych touroperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszys) (5,26). Kompetencja ta tylko pozornie pokryła się z kompetencją nr 3. Kompetencja 7 dotyczy wydatków, na które pilot nie otrzymuje rachunków, lub czas oczekiwania na wypisanie rachunku przekracza „granicę zdrowego rozsądku” w oczekiwaniu na jego otrzymanie. W tym

przypadku można również mówić o konieczności uzgadniania takich rozwiązań przed wycieczką. Należy pamiętać, iż touroperator jest obligowany w dokumentowaniu kosztów wyjazdu przepisami podatkowo skarbowymi (ryc. 7).

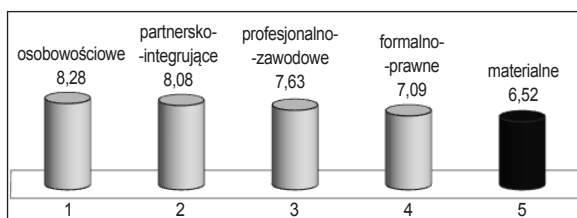


Ryc. 7. Model kompetencji materialnych pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

### Podsumowanie i wnioski

W odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż kompetencje materialne uplasowały się na 5 miejscu (6,52) wśród ważności wszystkich 5 grup kompetencji pilota wycieczek. Różnica między pierwszym a piątym miejscem kompetencji pilota (od kompetencji osobowościowych 8,28 do materialnych 6,52) jest dość znaczna, co wskazuje na mniejsze znaczenie kompetencji materialnych w obsłudze turystów.



Ryc. 8. Ważność kompetencji pilota wycieczki w poszczególnych skupiskach kompetencyjnych

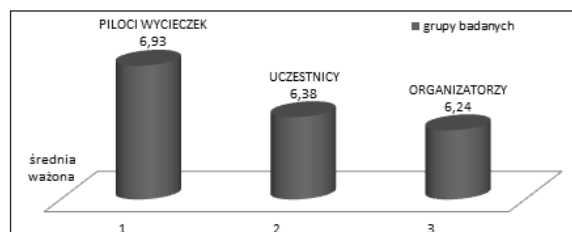
Źródło: opracowanie własne

Odpowiadając na pytania badawcze, na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż kompetencje materialne są najmniej istotne w pracy pilota wycieczek

(6,52). Zauważalne jest podobieństwo w opiniach pilotów, turystów i organizatorów wyjazdów odnośnie ważności kompetencji materialnych.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, kompetencje materialne są najważniejsze dla pilotów wycieczek. Przykładają oni do nich najwyższą wagę (6,93). Nieco mniejszą wagę przykładają do kompetencji materialnych uczestnicy wycieczek (6,38), natomiast najmniejszą sami organizatorzy (6,24), będący dysponentami tych środków. Można dodać, iż doświadczeni touroperatorzy dowierzają pilotom i antycypują nieprzewidziane trudne sytuacje (ryc. 9).

Wartość wyników badań nad kompetencjami można porównać do rezultatów badań dotyczących stylów kierowania. Nie można ich polecać tylko dlatego, że sprawdziły się w innej organizacji. Każda organizacja ma swoistą strukturę, historię i kulturę organizacyjną stanowisk pracy, co ogranicza tym samym możliwość i zasadność kopiowania zbiorów kompetencji z innych organizacji. Jednocześnie należy uwzględnić w realnych strukturach relatywizm, jako możliwość zastępowania brakujących kompetencji innymi lub też przez innych dodatkowych pracowników. Samo określenie pożądanych kompetencji problemu nie rozwiązuje. Ich badanie powinno być oparte o uznane i doskonalone metodologie opisywane w literaturze krajowej i zagranicznej. Przedstawione w naszych badaniach kompetencje obejmowały łącznie 75 pozycji, co w wielu przypadkach przewyższałoby zakres kompetencji formalnych wszystkich pracowników średniej wielkości biura turystycznego. Powyższe wskazuje jak wielkie zaległości mamy w praktyce zarządzania organizacjami nie tylko turystycznymi.



Ryc. 9. Ważność kompetencji materialnych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników

Źródło: opracowanie własne

### Wnioski:

1. Opracowany zbiór kompetencji materialnych może stanowić podstawę analizy treści przedmiotów i zajęć uwzględnianych w programach szkoleń pilotów.
2. Zasadnym byłoby szczegółowe opisanie każdej kompetencji i wskazanie możliwych metod i technik ich kształtowania w procesie szkoleniowym.
3. Opracowany zbiór kompetencji może stanowić dobry i efektywny sposób na samoocenę kompetencji kandydatów na pilota i pilotów z doświadczeniem.

### Piśmiennictwo

1. Annual survey of competency frameworks, Competency, 1996: t. IV, nr 1, s. 8 – 9
2. Chung – Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. 2003: Grooming Future Hospitality Leaders:

- A Competencies Model. Acquiring hotel-industry expertise pales in a future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic-management acumen. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Human Resources*: 1-25
3. Filipowicz G. 2004: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. PWE, Warszawa
  4. Hanqin Q., Zhang H. Q., Chow I. 2004: Application of importance-performance model in tour guides' performance:evidence from mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. Elsevier Science Ltd. All rights reserved. *Tourism Management* 25 : 81–91
  5. Hu Meng – L. 05.05.2010: Discovering culinary competency: An innovative approach, Vol. 9, No. 1, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*: 65-72T
  6. Kozłowska D., Ryszkowski W. 2011: 101 kompetencji pilota wycieczek. Difin, Warszawa
  7. Lan J. P. 2000: The evaluation on the international tour leader training program in Taiwan, R.O.C. Approved for Completion of 4 Semester Credits TRHRD-735 Field Problem in Training and Development The Graduate College, University of Wisconsin-Stout December, 2000 Thesis Advisor Dr. Joseph A. Benkowski: 66-69
  8. McClelland D. C. 1973: Testing for Competence Rather Than For Intelligence, *American Psychologist* No. 28: 24 – 26
  9. Munar A.M., Montaño J. J. 2009: Academic Paper. Generic competences and tourism graduates, DOI:10.3794/johlste.81.206, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 8, No 1: 70-84
  10. Ryszkowska E., Ryszkowski W. 1995: Kompetencje formalno – prawne nauczyciela wf. W: Przeglądowa konferencja AWF 95. AWF, Warszawa: 120
  11. Ryszkowski W., Ryszkowska E., Kozłowska D. (2005) W poszukiwaniu metodyk badań nad kompetencjami pilotów. W: Z. Kruczek (red.) *Pilotaż i przewodnictwo. Nowe wyzwania, II Forum pilotażu i przewodnictwa*. Proksenia, Kraków: 9
  12. Whiddet S., Hollyforde S. 2003: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków