

Kozłowska Dorota, Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku
Ryszkowski Wojciech, Akademia wychowania Fizycznego Józefa Piłsudskiego w Warszawie

Kompetencje formalno-prawne pilota wycieczek

Słowa kluczowe: kompetencje formalno-prawne, pilot wycieczek

Streszczenie

Pilot wycieczek jest profesją złożoną i wymagającą permanentnego szkolenia. Po okresach uproszczonych podejść badawczych spotykamy się obecnie ze stosowaniem metodyk wiodących ośrodków naukowych. Celem przedstawionej pracy jest ocena ważności kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczek w opinii touroperatorów, pilotów z doświadczeniem zawodowym i uczestników wycieczek. Do realizacji celu przeprowadzono badania ankietowe oparte o autorski kwestionariusz ankiety przeprowadzony na próbie 431 osób: pilotów wycieczek, organizatorów turystyki i uczestników wyjazdów turystycznych. Badania wykazały, iż kompetencje formalno-prawne pilota są najbardziej istotne w opinii organizatorów. Nieco mniejszą wartość przywiązują do nich piloci wycieczek i uczestnicy wyjazdów turystycznych. Potwierdziło się zatem założenie, iż pracownicy branży najwyższej oceniają kompetencje formalno-prawne pilota. Wyniki badań mogą być stosowane do opisów stanowiska pracy pilota oraz szkoleniach zawodowych.

Wprowadzenie

Poznanie dóbr kultury materialnej i duchowej jest jednym z celów i funkcji wyjazdów turystycznych. Ich realizacja i powodzenie w dużej mierze zależy od pilota wycieczki, a w szczególności od jego kompetencji formalno-prawnych przekazywanych przez organizatora biura turystycznego.

Programy szkolenia pilotów wycieczek są podobnie skostniałe jak struktury organizacji religijnych i programy szkolnictwa wyższego.

Jednym z rozwiązań jest ocena stopnia kompetencji nabytych w porównaniu z zakresem kompetencji pożądaných. W rezultacie możemy formułować lub otrzymać konkretne wnioski praktyczne poprawiające proces szkolenia, a także stopień zadowolenia uczestników wycieczek ukierunkowanych na poznanie walorów, tradycji, kultury i atrakcji turystycznych.

Jak pokazały wcześniejsze spostrzeżenia autorów [Kozłowska 2006, s.22], [Kozłowska, Ryszkowski 2011] zawód pilota wycieczek, pomimo iż należy do tzw. szandarowych nie został należycie zbadany i opisany. Powyższe krytyka odnosi 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 naukowego 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 przygotowywanych przez zatrudniających ich pracodawców.

Problematyka kompetencji

Zastosowanie podejścia kompetencyjnego przyjęto datować od początku lat 70-tych ubiegłego wieku [McClelland 1973, s. 24-26]. Psychologowie: R. White i D. McClelland po raz pierwszy opisali proces badawczy wykorzystany 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” [Kozłowska, Ryszkowski 2011, s. 53]. Jeszcze wcześniej F. Taylor (początek wieku XX) kompetencje określał jako umiejętności, wskazując tym samym na jeden ze składników kompetencji [Filipowicz 2004, s. 12], [Kozłowska, Ryszkowski 2011].

W dalszych badaniach zweryfikowano poglądy dotyczące ograniczenia kryteriów i klasyfikacji stylów kierowania. J. Zieleniewski, podając metodologię wyodrębniania ok. 40 stylów, podważył wyniki badań ograniczające się do uwzględniania trzech stylów (autokratycznego, demokratycznego oraz liberalnego) [Zieleniewski 1968a, 1968b]. Problemami związanymi z kompetencjami są trudności w ich określaniu do konkretnych stanowisk pracy. Szczególnie jest to trudne 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 perspektywnym kierunkiem do rozwiązania zarysowanych problemów doskonalenia procesu zarządzania w turystyce jest kierunek kompetencyjny [Kozłowska, Ryszkowski 2011]. 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 [Annual survey of competency 1996, s. 8-9].

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, opracowano 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” [Kozłowska 2005, s. 70], [Kozłowska, Ryszkowski 2011, s. 59].

Struktury kompetencyjne

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 [Hu-Meng 2010, s. 65-72]. Inne standardy jakości, wg S. Whiddetta i S. Hollyforde, określono następująco: obiektywizm, adekwatność, przejrzystość, wyodrębnienie elementów składowych, aktualność w perspektywie [Whiddet, Hollyforde 2003, s. 36]. Wspólnym mianownikiem standardów jakości jest przydatność struktury kompetencyjnej w projektowaniu programów kształcenia w przyszłości [Annual survey of competency 1996, s. 8-9].

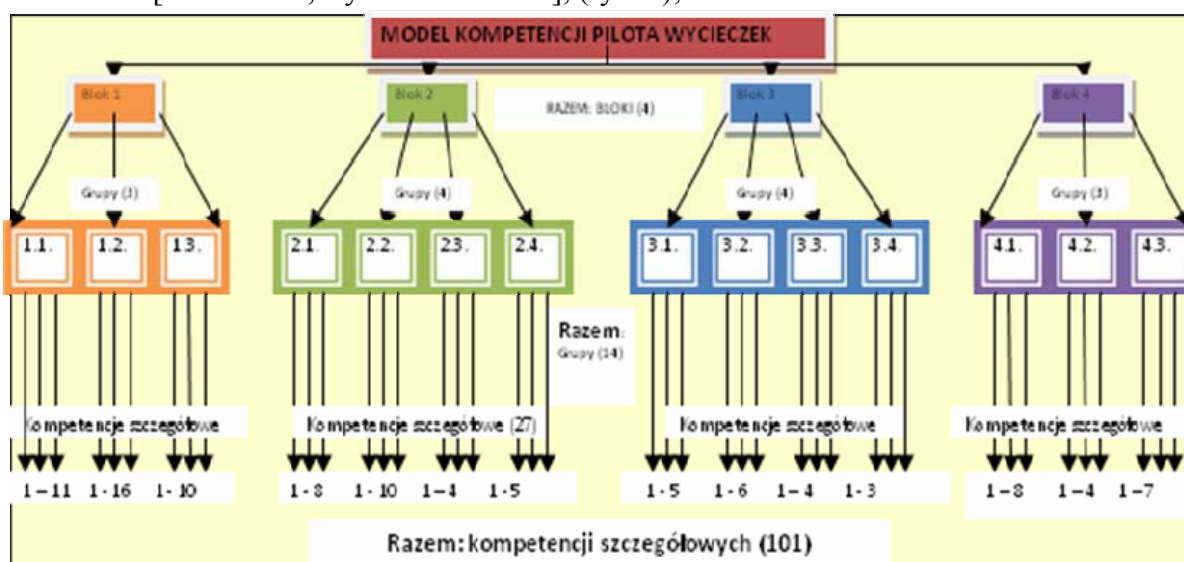
Struktury kompetencyjne powinny być proste, ponieważ istnieje wtedy większe prawdopodobieństwo, że zostaną one dobrze zrozumiane i wykorzystane przez wszystkich w organizacji. Znacznie łatwiej wdraża się struktury ogólne niż szczegółowe, przypisane do określonych stanowisk. Spośród wielu poglądów dotyczących struktur kompetencji, naszym zdaniem, najbardziej zbieżną z charakterystyką sytuacji i profesji pilota jest koncepcja S. Whiddetta, S. Hollyforde. Według nich, struktura kompetencyjna powinna [Whiddet, Hollyforde 2003, s. 37]:

- „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”.

W branży turystycznej zauważalna 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 2004 roku i zawierający 20 głównych kompetencji przewodnika [Hanqin, Zhang, Chow 2004, s. 81-91].
2. Model kompetencji pilota wycieczek:
 - a) Kompetencje pilota opisane w 2000 roku Model zawierał 30 kompetencji – najważniejszych zagadnień w pracy tej profesji i odnosił się do wskazania kryteriów oceny programu szkolenia [Lan 2000, s. 66-69];
 - 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 2006/2007 roku [Kozłowska, Ryszkowski 2011], (ryc. 1);



Ryc. 1. Ogólna struktura modelu 101 kompetencji pilota wycieczek

Źródło: Kozłowska D., Ryszkowski W., 2011, *101 kompetencji pilota wycieczek*, Difin, Warszawa, s. 113

- c) Model kompetencji pilota wycieczek w oparciu o źródła władzy kierowniczej opracowany w okresie 2006/2007 roku. Zawiera on pięć grup kompetencji i 75 kompetencji szczegółowych¹, [Kozłowska, Ryszkowski 2011].
3. Model kompetencji absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja w Hiszpanii, w którym zawarto 31 kompetencji. Model opracowano w 2006 roku [Munar, Montaño 2009, s. 70-84].
 4. Model kompetencji innowacyjnych praktyk kulinarnych. Badania do budowy modelu przeprowadzono w 2008 roku. Zawarto w nim 7 wymiarów kompetencji (ryc. 2) i 69 kompetencji szczegółowych [Hu-Meng 2010, s. 65-72].

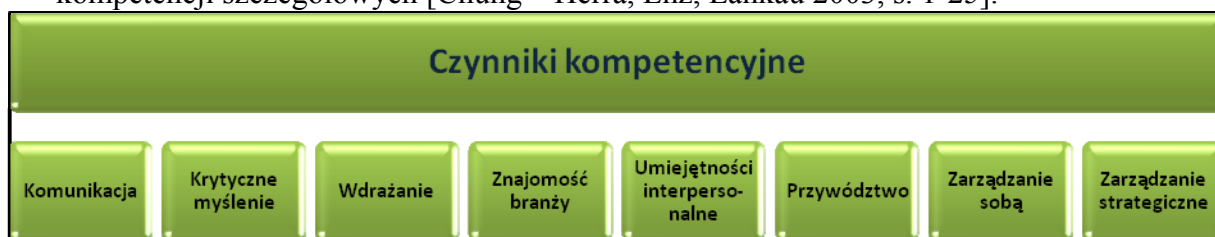
¹ Publikację oddano do wydruku. Model kompetencji w oparciu o źródła władzy kierowniczej ogólnie opisano w monografii 101 kompetencji pilota wycieczek.



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*, *Jurnal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 9, No. 1, s. 65- 72.

5. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności. Badania przeprowadzono w 2003 roku, wyróżniając 8 czynników kompetencyjnych (ryc. 3), 6 wymiarów kompetencji i 99 kompetencji szczegółowych [Chung – Herra, Enz, Lankau 2003, s. 1-25].



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 future-oriented competencies model in favor of managers' ethical behavior and strategic-management acumen*, "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Human Resources", s. 1-25.

Materiał i metoda

Celem niniejszych badań było oszacowanie ważności kompetencji formalno-prawnych pilota w opinii pilotów wycieczek, organizatorów turystyki i samych turystów.

Zgodnie z problematyką i celem projektu, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy kompetencje formalno-prawne spełniają istotne znaczenie wśród innych kompetencji pilota wycieczek?
2. Czy zauważalne jest podobieństwo w opiniach grup badanych odnośnie stopnia ważności poszczególnych kompetencji?
3. Jakie istnieją różnice i podobieństwa w opinii grup badanych odnośnie szczegółowych kompetencji formalno-prawnych?

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

Na potrzeby niniejszych badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, analizę i krytykę piśmiennictwa. Badania przeprowadzono przy pomocy autorskiego kwestionariusza ankiety opartego o źródła władzy kierowniczej. Zastosowano skalę ważności od najmniej 0 – 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 turystycznych²,
- kompetencje pilota określone w ustawach, przepisach, programach krajowych i zagranicznych, postrzegane jako kompetencje pożądane, zewnętrzne [Ryszkowski, Ryszkowska, Kozłowska 2005].



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:] Kruczek Z. (red.) *Pilotaż i przewodnictwo. Nowe wyzwania*, II Forum pilotażu i przewodnictwa, Proksenia, Kraków, s. 95.

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. Ogólnie, w opinii ponad połowy osób uczestniczących w wycieczkach (50,47%) oszacowano pracę pilota dobrze i poniżej oceny dobrej. Bardzo dobrą ocenę pracy wystawiło 42,06% uczestniczących do 4 razy na wycieczkach z udziałem pilota. Im większe doświadczenie w wyjazdach turystycznych, tym niższe wystawiano oceny pilotom wycieczek.

Model kompetencji pilota wycieczek w oparciu o źródła władzy kierowniczej

W modelu kompetencyjnym pilota wycieczki w oparciu o 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 [Ryszkowska, Ryszkowski 1995, s. 120], (ryc. 5).

Kompetencje systemowe zewnętrzne		Kompetencje intelektualne wewnętrzne		
Kompetencje formalne	Kompetencje materialne	Kompetencje osobowościowe	Kompetencje zawodowe - 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*, AWF, Warszawa, s. 120

² Powyższy ogólny model przedstawiono na II Forum Pilotów i Przewodników w Warszawie 14 -15.X.05

W grupie kompetencji osobowościowych wymieniono 13 kompetencji szczegółowych. Wśród partnersko-integrujących znalazło się 11 kompetencji szczegółowych. Kompetencje profesjonalno-zawodowe zawierają największe skupisko 23 kompetencji szczegółowych. Podobnie kompetencje formalno-prawne zawierają 21 kompetencji szczegółowych. Najmniej liczną ilość kompetencji zawierają kompetencje materialne (7 kompetencji szczegółowych). Łącznie w całym modelu kompetencji pilota wycieczki wymieniono 75 kompetencji uszeregowanych wg kolejności malejącej.

Wyniki badań własnych – kompetencje formalno-prawne pilota wycieczek

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż kompetencje: **Prawo (Umiejętność) żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową** oszacowana w opinii organizatorów na 9,53 pkt.; pilotów 9,16 i uczestników 8,72; oraz kompetencja **Umiejętność kompetentnego żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową** w opinii pilotów oceniona wartością 9,12 pkt., organizatorów na 9,06 i uczestników 8,66 są dwiema najwyżej ocenianymi w całym modelu kompetencji pilota wycieczek. W obu przypadkach piloci i organizatorzy nadali im najwyższe wartości. Można przypuszczać, iż pracownicy branży turystycznej zdają sobie sprawę z tego, iż zamówione świadczenia zawsze powinny być zgodne z zawartą umową. Wszelkie niedociągnięcia z tym związane powodują negatywne reakcje i oceny grypy turystycznej.

Usługi noclegowe stanowią bardzo ważny czynnik świadczący o jakości. Żądanie usługi noclegu zgodnie z zamówieniem zdarza się dość często. Gestor bazy noclegowej chcąc zarobić na sprzedaży miejsc, zapewnia najczęściej o dostosowaniu obiektu do wymogów grupy. Jednak potrzeby te nie są zaspokajane w adekwatnym stopniu, np. nieodpowiednia ilość miejsc noclegowych w stosunku do liczby kobiet i mężczyzn, kwaterowanie pilota bądź kierowcy z uczestnikami w jednym pokoju, kwaterowanie małżeństw w różnych pokojach, kwaterowanie 3 osób w pokojach 2-osobowych z dostawką w formie rozkładanego fotela, kwaterowanie w pokojach częściowo nieogrzewanych z niesprawną instalacją sanitarną, brak szaf, wieszaków, a nawet kwaterunek w przybudówkach na różnych piętrach oraz w pokojach niespełniających podstawowych zasad bezpieczeństwa.

W przypadku żywienia trudności mogą być związane z: trudnością dojazdu do miejsca żywieniowego, podawaniem posiłków w innych miejscach i godzinach niż określone wcześniej, posiłki nie spełniają podstawowych norm jakościowych, wagowych, temperatury itp. szczególnie w sytuacji tzw. szwedzkiego stołu, bufetu bezobsługowego.

Kompetencja **Prawo zmiany miejsca zakupu żywienia i realizacji programu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia turystów**. Piloci nadali jej najwyższą wartość (9,03). Mniejsze wartości nadali jej organizatorzy (8,66) i uczestnicy (8,64). Można przypuszczać, iż w opinii tych ostatnich wszelkie zmiany niekorzystnie wpływają na kierowanie grupą, postrzegane są niechętnie, mimo zagrożeń, np. rejs rzeczny wieczorny w celu podziwiania miasta nocą przekładany na wcześniejszą godzinę z uwagi na zagrożenie powodzią, wysoką falą, silnym wiatrem i niemożnością odbycia rejsu w godzinach późniejszych. Najczęściej oczekiwania uczestników muszą być w takich sytuacjach zmodyfikowane. Piloci postrzegają tą kompetencję w aspekcie odpowiedzialności, z uwagi na bezpieczeństwo za uczestników, za co odpowiadają w trakcie całej imprezy.

Kompetencja **Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników** - wartość jej podobnie została oszacowana przez wszystkie grupy badanych. Piloci przywiązują do niej najwyższą wagę (8,86), organizatorzy (8,46) i uczestnicy (8,37). Umiejętność podjęcia takiej decyzji z punktu widzenia wszystkich wymienionych jest bardzo trudna. Zagrożenie powodzi, nieprzejezdne drogi, brak dostępu do miejsc atrakcyjnych może skutkować zmianą trasy programu lub wcześniejszym zakończeniem jednego z etapów wycieczki lub jej odwołaniu

tuż przed wyjazdem. Piloci pracujący z grupami za granicą także mogą stanąć przed podobną sytuacją z przyczyn katastrof ekologicznych, wybuchu wulkanu, epidemii, trzęsienia ziemi lub zbytniego oblodzenia dróg, lotnisk i szlaków wycieczkowych. Podejmowanie takich decyzji jest trudne i złożone. Powinny one być skonsultowane z biurem podróży oraz przedyskutowane z grupą turystyczną.

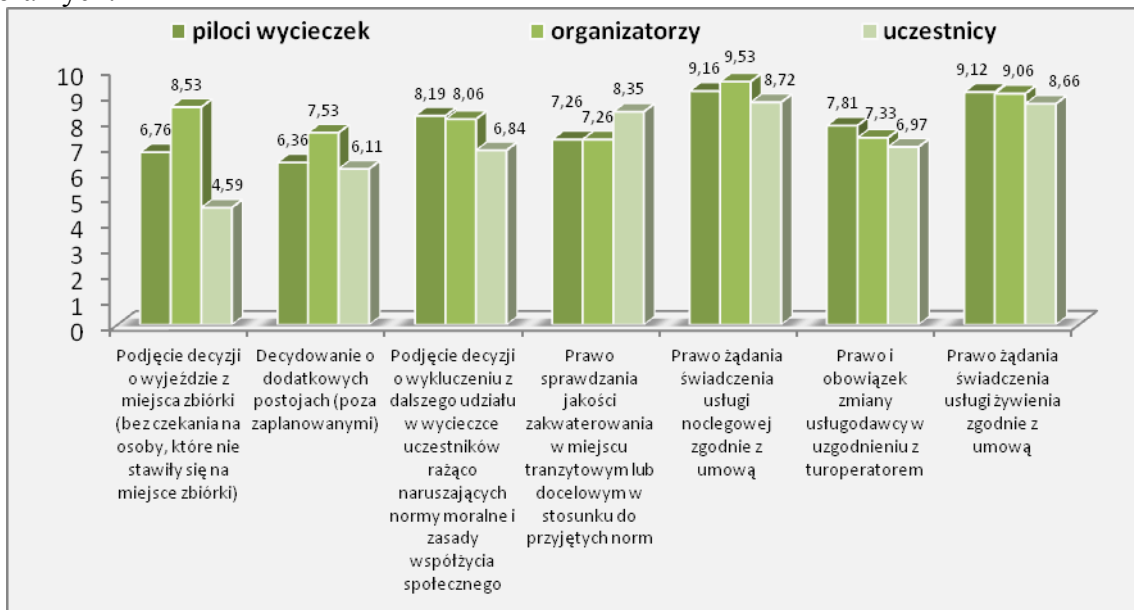
Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatem, ambasadą w sprawach dotyczących uczestników wycieczki jest bardzo istotne w sytuacjach szczególnych krytycznych i nieprzewidzianych okolicznościach. Największą wagę przywiązują do tej kompetencji piloci wycieczek (8,53) bezpośrednio mający styczność z sytuacjami niespodziewanymi i groźnymi np. zaginięcie uczestnika, kradzieże dokumentów, napady i rozboje. Faktem jest, iż turyści sporadycznie padają ofiarami takich okoliczności. Są trasy i rejony ogarnięte konfliktami, wojnami, zamieszkami, np. Iran, Syria, Liban, Egipt. Najczęściej ruch turystyczny ulega zmniejszeniu. Są jednak klienci zainteresowani wyjazdami z różnych pobudek, np. handlowych. Możliwość posiadania prawa do kontaktu z w/w służbami nieco niżej oszacowali uczestnicy (7,97) i organizatorzy biur podróży (7,86). Kompetencja ta skutkuje koniecznością znajomości zasad udzielania pomocy przez placówki konsularne, posiadania adresów i numerów telefonów pogotowia, policji, pomocy drogowej w poszczególnych krajach, umiejętności szybkiego pozyskania innych adresów i kontaktów na trasie.

Kompetencja **Prawo do zmiany programu, miejsca, czasu, kolejności realizacji punktów programu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, anomalii pogodowych, zagrożeń zewnętrznych.** Najwyżej oszacowali wartość tej kompetencji piloci wycieczek (8,14). Piloci z doświadczeniem mimo chęci realizacji planu wyjazdu zgodnie z założeniami często spotykają się z przypadkami konieczności jego zmiany z przyczyn różnych okoliczności, np. strajki, imprezy lokalne i regionalne, zmienność pogodowa (szczególnie zauważalna w partiach górskich, terenach nadmorskich), itp. Prawo do zmiany kolejności zwiedzania mają także przewodnicy po ustaleniu z pilotem wycieczki dokładnej modyfikacji harmonogramu zwiedzania. Nieco mniejszą wartość tej kompetencji nadali uczestnicy (7,62). Prawdopodobnie uczestnicy niechętnie przyjmują zmiany planu. Wszelkie modyfikacje najczęściej wzbudzają niepewność i brak zaufania. Zmiany programu jak i ich przyczyny powinny być przedstawione wszystkim uczestnikom, a niejednokrotnie także przekazane organizatorowi. Organizatorzy do tej kompetencji wg naszych badań przywiązują najmniejszą wagę (7,53).

Kompetencja **Podjęcie decyzji o wykluczeniu z dalszego udziału w wycieczce uczestników rażąco naruszających normy moralne i zasady współżycia społecznego** najwyżej została oceniona przez pilotów wycieczek. Prawdopodobnie piloci znają wartość zachowania spokoju na imprezie i trudność prowadzenia imprezy w warunkach utrudnionych niecodziennymi zachowaniami uczestników. Wszelkie spory, pijaństwo i wzmagające działania efekty, niesubordynacja, powodują utrudnienie realizacji programu. Najtrudniejszym zadaniem jest praca z nieletnimi rażąco naruszającymi normy moralne i społeczne, np. nocne wychodzenie z miejsca zakwaterowania w celach zabawy lub spotkań z nowo poznanymi partnerami i partnerkami, nadużywanie alkoholu bądź stosowanie narkotyków, przekleństwa, demolowanie itp. Pilot szczególnie jest narażony na ich konsekwencje z uwagi na to, iż prawnie sprawuje całodobową opiekę nad podopiecznymi podczas wyjazdu turystycznego. Sprawowanie opieki nad niektórymi w hotelu jest bardzo trudne. Organizatorzy przyznają tej kompetencji nieco niższą wartość (8,06), a najniższą uczestnicy (6,84) (ryc. 6).

Rozwiązaniem wielu trudności składających się na zakres tej kompetencji może być stosowanie regulaminu wycieczki podpisywanego przez uczestników wycieczki przed jej rozpoczęciem. Unikamy wówczas sytuacji zasłaniania się niewiedzą uczestników o obowiązkach, a nie tylko prawach uczestników. Obecność kierownika lub dyrektora zakładu

pracy, szkoła może być skutecznym rozwiązaniem w sytuacjach przypominania zasadach moralnych.



Ryc. 6. Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (1-7)

Źródło: opracowanie własne

Najwyższą wartość w grupie kompetencji formalno-prawnych pilota w opinii organizatorów pozyskała kompetencja *Prawo kontaktu z rodzicami niepełnoletnich uczestników* (8,4). Niższe poziomy wartości nadali tej kompetencji organizatorzy (7,31) i piloci (7,24). Prawdopodobnie uczestnicy dbając o swoje pociechy chcieliby, aby w razie niejasności kontaktować się z nimi bezpośrednio w sprawach dzieci. Można domniemywać, iż piloci nadali tej kompetencji niższą wartość z uwagi na to, że potrafią pracować z młodzieżą i dziećmi oraz minimalizować konflikty. Jednak prawo takiego kontaktu powinno być zawsze stosowane, gdyż bywają sytuacje zagrożenia wynikające z zachowania uczestników. Organizatorzy najchętniej chcieliby, aby sporne kwestie były przekazywane do nich. Najczęściej zdarza się, że żądają od pilotów wcześniejszego kontaktu, a następnie oni jako jednostka organizacyjna informują rodziców lub prawnych opiekunów o zaistniałych problemach. Ważne jest przyjęcie konkretnego i optymalnego rozwiązania.

Piloci (7,95) i organizatorzy (7,93) podobną wartość nadali kompetencji *Prawo wydawania dyspozycji kierowcom wynajętych autokarów, lub środków transportu) w zakresie decyzji wyjazdu, postoju, miejsca oczekiwania, optymalnej trasy, czasu itp.* Uczestnicy wartość tej kompetencji ocenili znacznie niżej (7,06). Rozbieżność opinii może wynikać z tego, iż pracownicy branży turystycznej znają z doświadczenia relacje między kierowcami i pilotami. Pilot nie powinien oddawać władzy kierowania imprezą kierowcy. Porozumiewanie się w kwestiach miejsc postoju, trwania postoju i decyzji wyjazdu jest bardzo wskazana, ale ostateczną decyzję powinien podejmować pilot wycieczki. Przykładowo do pilota zgłaszana jest prośba postoju z uwagi na chorobę lokomocyjną lub inne podobne dolegliwości. Kierowca nie może być jednym ogniwem decyzyjnym w zakresie wyboru miejsca i czasu lub ilości postojów. Należy pamiętać, że dysponentem autokaru na trasie jest pilot biura wycieczki wynajmującego autokar. Należy również pamiętać, iż pilot nie ma prawa wydawania decyzji naruszających przepisy prawa o ruchu drogowym (np. zatrzymanie się na łukach drogowych, szczytach, wzniesieniach, miejscach objętych zakazem, przekraczaniu limitów czasu pracy kierowcy).

Kolejna kompetencja została najwyżej oceniona pod względem stopnia ważności przez uczestników (8,35) *Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm.* Piloci i organizatorzy nadali jej wartość taką

samą, po 7,26. Kompetencja ta odnosi się do wcześniejszego sprawdzenia miejsca pobytu uczestników. Nie zawsze jest to możliwe, z uwagi na odległość, czas i koszty. Organizator i pilot posiłkują się informacjami zawartymi na oficjalnych stronach internetowych, co jest często podstawą wyboru obiektu i względnej opinii o nim. Niejednokrotnie uczestnicy sądzą, iż należy osobiście sprawdzić obiekt. Nie biorą pod uwagę kosztów i opłacalności takich działań. Pilot powinien mieć jednak możliwość zapoznania się bezpośrednio lub pośrednio z opiniami dotyczącymi warunków jakości zakwaterowania.

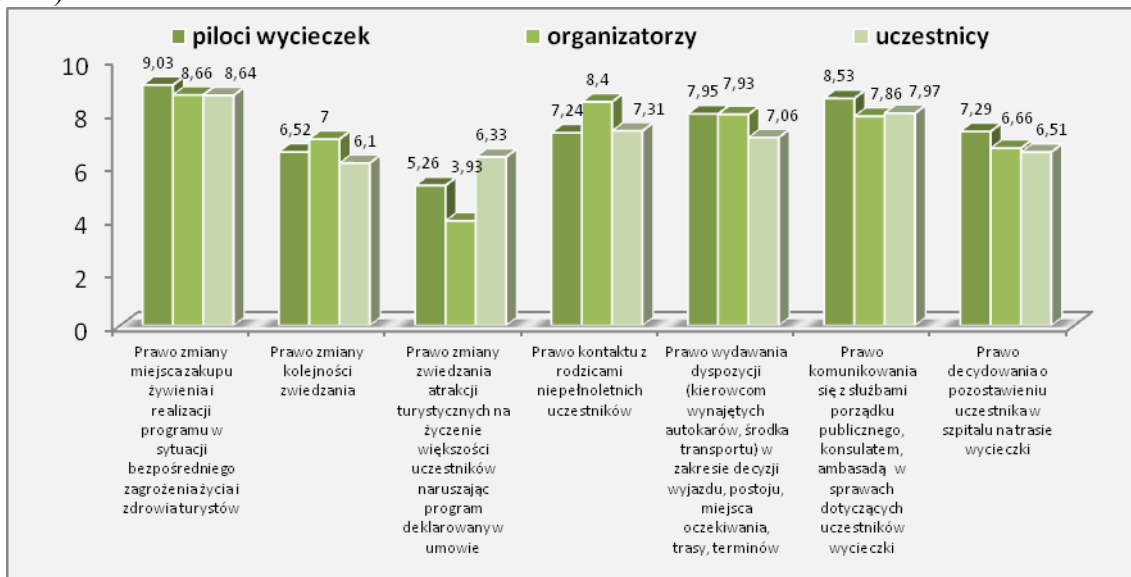
Kompetencja **Prawo odmowy uczestnikom żądań zmian programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających koszty, przepisy lub normy moralne** została oszacowana przez pilotów najwyżej (8,31). Piloci odpowiedzialni są za środki finansowe powierzone na realizację zadań i mimo posiadania środków rezerwowych na zdarzenia nadzwyczajne rozumieją, iż nieuzasadnione naruszenie kosztów wycieczki pociąga za sobą odpowiedzialność finansową pilota. Pilot może zmodyfikować lub poszerzyć program pod warunkiem mieszczącego się w zaplanowanych kosztach. Naruszenie przepisów postojów, biwakowania, zwiedzania może wiązać się z mandatami i nieprzyjemnościami. Decyzję i ryzyko podejmuje pilot wycieczki i to na jego odpowiedzialność skierowane mogą być kary i mandaty. Organizatorzy oszacowali jej wartość na 7,8, natomiast uczestnicy na 6,38. Można podkreślić, że jest to kompetencja wymagająca prawidłowej współpracy pilota z tourooperatorem imprezy turystycznej.

Kolejną kompetencją **Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z tourooperatorem** najbardziej także byli zainteresowani piloci wycieczek, szacując jej wartość na 7,81pkt. Brak uzgodnień z tourooperatorem może skutkować odmową uznania racjonalności wydatków i obciążeniem pilota kosztami. Na trasie pojawiają się sytuacje niespodziewane tak, jak i potrzeby uczestników są bardzo różnorodne. Bywają tzw. grupy bardzo wymagające i takie, które godzą się na wszystkie warunki podczas wycieczki. Zmiana usługodawcy wiąże się z powiadomieniem i uzgodnieniem tej decyzji z organizatorem. Zmiany te mogą dotyczyć przewodnika (np. z uwagi na nieznaną języka, w którym porozumiewają się uczestnicy), miejsca noclegu (np. z uwagi na renowację i brak wody w zamówionym hotelu), żywienia (np. z uwagi na krótki czas pracy restauracji) lub autokaru (awaria). Przyczyn zmian może być znacznie więcej, ważnym jest aby decyzje o zmianie nie były subiektywne i realizowane tylko w niezbędnych okolicznościach. Organizatorzy oszacowali wartość tej kompetencji na 7,33, a uczestnicy na 6,97. Jest to wytłumaczalne, gdyż uczestnicy nie powinni i nie mają obowiązku znać wszelkich ustaleń między organizatorem, pilotem i kierowcą.

Mniej ważną, ale istotną kompetencją w opiniach badanych jest **Prawo decydowania o pozostawieniu uczestnika w szpitalu na trasie wycieczki**. Można domniemywać, iż decyzyjność pozostawienia w szpitalu bardziej należy do kompetencji lekarzy niż kompetencji pilota, który w takich przypadkach sporadycznie jest zobligowany do podjęcia takiej decyzji. Niekiedy nawet niegroźne na pozór występujące objawy pogorszenia stanu zdrowia, np. ból i zawroty głowy, krwotok z nosa, skaleczenie, otwarta rana, obrzęki, bóle podbrzusza mogą być pierwszymi objawami groźnych chorób i infekcji. Konsultacja w klinice jest racjonalnym rozwiązaniem. W takich przypadkach pilot powinien pamiętać o polisie ubezpieczeniowej, jej numerze i warunkach ubezpieczenia. Przed wyjazdem zalecane jest sprawdzenie napisu nr polisy na karcie ubezpieczeniowej. Ważne jest, aby numer nie był wpisany długopisem lub flamastrem, który nie może być starty. Wartość tej kompetencji najwyżej ocenili piloci wycieczki (7,29), organizatorzy (6,66) i uczestnicy (6,51) przykładają mniejszą wagę do niej.

Kompetencja **Decydowanie o dodatkowych postojach (poza zaplanowanymi)** pozyskała najwyższą wartość w opinii organizatorów (7,53). W opinii pilotów znacznie mniejszą wartość (6,36) i uczestników – najmniejszą (6,11). Przypuszcza się, iż ten rodzaj decyzji jest najczęściej sytuacyjny i zależny od wielu czynników: zdrowotnych, samopoczucia, potrzeb uczestników wyjazdu turystycznego, czasu i miejsc dostępnych na postoje. Piloci powinni

zwracać uwagę na potrzeby uczestników, ale też zaspokajając te potrzeby zgodnie z czasem pracy kierowcy, czasem zwiedzania, harmonogramem i racjonalnymi potrzebami uczestników. Dobrym rozwiązaniem jest przedstawienie reguł na pierwszym etapie wycieczki. Posługiwanie się racjonalnymi przykładami ilustrującymi niekontrolowane straty czas oraz środków (zakupionych biletów na spektakl w operze, przepłynięcie promem, statkiem) może pomóc w zrozumieniu przez grupę potrzeby zachowania samodyscypliny (ryc. 7).



Ryc. 7. Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (8-14)

Źródło: opracowanie własne

Najwyższą wartość organizatorzy nadali kompetencji *Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki, bez czekania na osoby, które nie stawily się na miejsce zbiórki* (8,53). Znacznie niższą wartość nadali tej kompetencji piloci (6,76), a bardzo niską w stosunku do organizatorów nadali uczestnicy (4,59), co można tłumaczyć tym, iż te grupy badanych postrzegają zostawienie osób spóźniających się następstwem problemów wynikających z poszukiwań i oczekiwania na „spóźnialskich” w innych miejscach na trasie. Samo podjęcie decyzji i jej skutki są bardzo przykre i należy takich sytuacji unikać. Rozwiązaniem jest stosowanie rozwiązań antycypacyjnych-zapobiegawczych. Należą do nich: łączność telefoniczna, wręczanie wizytówek pilota wraz z numerami kontaktowymi marki i nr rejestracyjnego autokaru (służby mogą mieć ułatwione poszukiwanie na postojach jak i na trasie), a także informowanie uczestników o miejscu i adresie postoju autokaru.

Kompetencja *Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp)*. najwyżej została oceniona przez uczestników (7,09). Można domniemywać, iż uczestnicy nie zawsze samodzielnie radzą sobie z konfliktami wewnątrz grupy, organizator zaś prawdopodobnie oczekuje załagodzenia konfliktów przez pilota, a sam pilot zwykle powinien dać radę z łagodzeniem ostrych konfliktów grupowych i kolejno realizować program imprezy turystycznej. Organizatorzy nadali jej wartość 6,4; natomiast piloci 6,31.

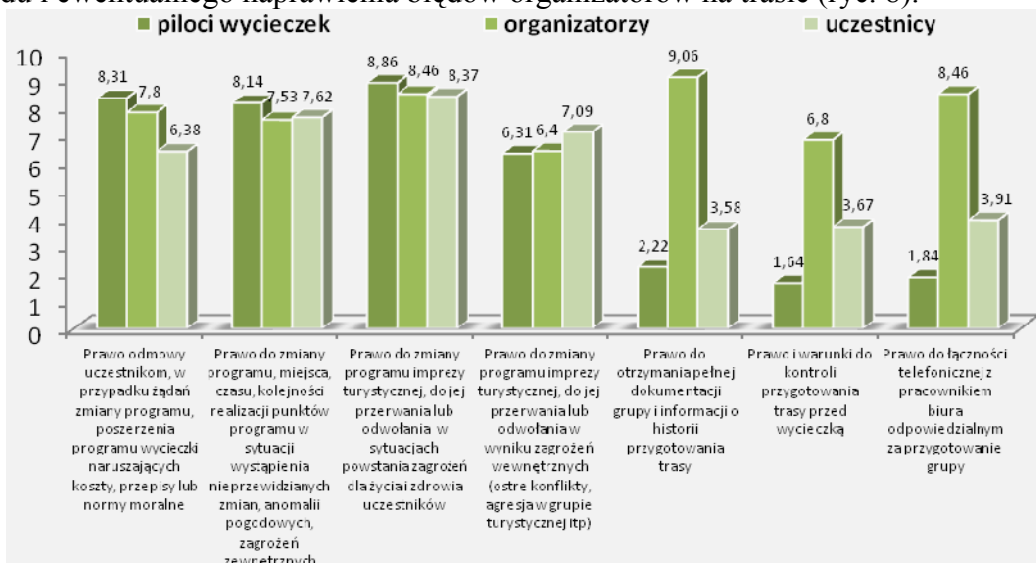
Kompetencja *Prawo zmiany kolejności zwiedzania* pozyskała zbliżoną wartość w opinii wszystkich grup badanych. Organizatorzy ocenili jej wartość na 7,0; piloci na 6,51. Najniżej ocenili ją uczestnicy (6,1). Badani prawdopodobnie uznali, iż kolejność zwiedzania nie ma większego znaczenia, a okoliczności powodujące zmiany są zwykle niezależne od osób prowadzących i organizujących wyjazdy turystyczne. Zależą one od różnych przyczyn i sytuacji na trasie. Niekiedy sytuacyjna zmiana kolejności może przyczynić się do maksymalizacji zysku grupy (brak kolejek – więcej korzyści dla uczestnika).

Kompetencja **Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie** nie jest priorytetową w opinii organizatorów (3,93). Piloci ocenili ją na 5,26. Najważniejsza okazała się ona dla uczestników (6,33). W przypadku pracy pilota należy zawsze uwzględnić, czy taka sytuacja nie stanie się konfliktem w grupie, gdyż najprawdopodobniej w każdej grupie znajdzie się jedna osoba, która chciałaby realizować program zgodnie z planem bez żadnych modyfikacji. Osiągnięcie konsensusu jest w tym przypadku złotym środkiem.

Kompetencja **Prawo do otrzymania pełnej dokumentacji grupy i informacji o historii przygotowania trasy** została najwyżej oceniona przez organizatorów (9,06). Organizatorzy starają się przygotować w taki sposób dokumenty wyjazdu, aby uczestnicy nie mieli trudności na granicy, podczas przejazdów tranzytowych i realizacji noclegów oraz żywienia i zwiedzania. Uczestnicy ocenili tą kompetencję na 3,58; natomiast piloci na 2,22 pkt. Rozbieżność może wynikać z wielu przyczyn: po pierwsze uczestnicy nie muszą być zainteresowani dokumentami wycieczki, gdyż jadą na imprezę w celach rozrywkowo – krajoznawczych; po drugie piloci wycieczek radzą sobie z brakami drobnych dokumentów, po trzecie ocena pilotów może być bardziej zależna od doświadczenia. Można domniemywać, iż ta kompetencja jest najbardziej istotna tylko z punktu widzenia organizatorów wycieczek.

Kompetencja **Prawo do łączności telefonicznej z pracownikiem biura odpowiedzialnym za przygotowanie grupy** także jest istotna tylko w opiniach organizatorów wycieczek (8,46), dlatego prawdopodobnie pozyskała niewielką wartość w opiniach uczestników (3,91) i pilotów (1,84). Piloci prowadzący imprezy z biur o wysokiej jakości przygotowania wycieczki prawdopodobnie mogli tą kompetencję ocenić nisko. Łączność z organizatorem powinna być ciągła. Szczególnie w przypadkach pewnych niedociągnięć ze strony pracownika biura podróży. Łączność taka pozwala na łatwiejsze podejmowanie istotnych dla grupy i organizatora decyzji pilota. Jest to kompetencja istotna zwłaszcza dla pilotów próbujących demonstrować samodzielność w rozwiązywaniu problemów i trudności na trasie. Nadużywanie tej kompetencji „poprzez wiszenie na telefonie” nie jest mile widziane ponieważ oznacza koszty czasu i łączności.

Podobna sytuacja mogła mieć miejsce w przypadku ostatniej kompetencji wśród formalno – prawnych **Prawo i warunki do kontroli przygotowania trasy przed wycieczką**. Posiada ona najniższą wartość w opinii badanych. Najwyżej ocenili ją organizatorzy (8,46). Uczestnicy nadali jej znacząco niższą wartość (3,91). Piloci wycieczek ocenili ją najniżej (1,84). Jest ona związana z dodatkową pracą. Można domniemywać, iż piloci nie wymagają tego rodzaju kontroli, gdyż ich doświadczenie pozwala na prawidłowość przygotowania wyjazdu i ewentualnego naprawienia błędów organizatorów na trasie (ryc. 8).



Ryc. 8. Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (15-21)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań własnych

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań, w oparciu o opinie pilotów wycieczek, organizatorów i uczestników wyjazdów turystycznych można stwierdzić, iż najważniejszą kompetencją w zbiorze kompetencji formalno-prawnych jest **Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową (9,14)** oraz **Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową (8,95)**.

Niemniej ważnymi są kompetencje:

Prawo zmiany miejsca zakupu żywienia i realizacji programu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia turystów (8,78);

Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników (8,56) oraz

Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatami, ambasadami w sprawach dotyczących uczestników wycieczki (8,12). Kompetencje te zostały oszacowane powyżej ośmiu w skali wartości do 10.

Nieco mniej ważnymi w opinii badanych są kompetencje:

Prawo do zmiany miejsca, czasu, kolejności realizacji punktów programu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, anomalii pogodowych, zagrożeń zewnętrznych (7,76).

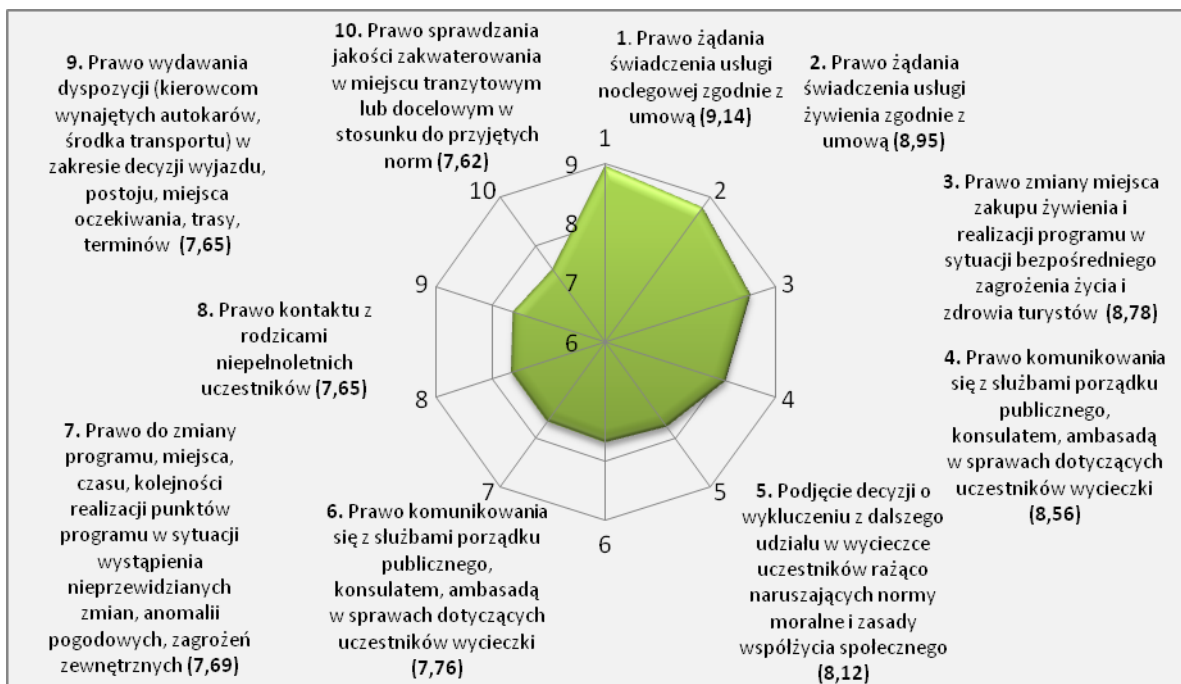
Podjęcie decyzji o wykluczeniu z dalszego udziału w wycieczce uczestników rażąco naruszających normy moralne i zasady współżycia społecznego (7,69).

Równoznaczną wartość (7,65) otrzymały kompetencje:

Prawo kontaktu z rodzinami i opiekunami niepełnoletnich uczestników oraz

Prawo wydawania dyspozycji (kierowcom wynajętych autokarów, środka transportu) w zakresie decyzji wyjazdu, postoju, miejsca oczekiwania, trasy, terminów.

Zbliżoną ważność w opinii badanych odnosi się do kompetencji **Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm (7,62)** (ryc. 9).



Ryc. 9. Model kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki (1-10) w oparciu o źródła władzy kierowniczej.

Źródło: opracowanie własne

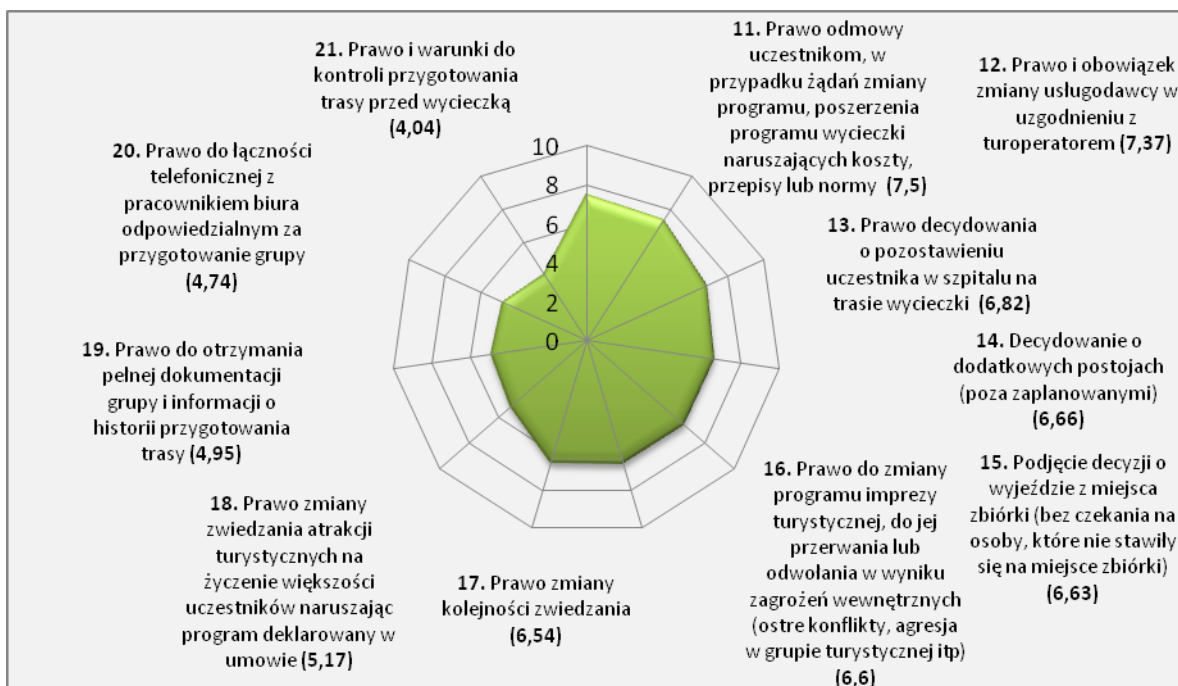
Na podstawie badań można stwierdzić, iż kompetencja **11. Prawo odmowy uczestnikom zmiany programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających koszty, przepisy lub normy moralne** (7,5) jest także ważna w pracy pilota. Kolejną kompetencją jest **12. Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z turoperatorem w sytuacjach złej jakości usługi** (7,37).

Mniej ważną kompetencją w opiniach badanych jest **13. Prawo decydowania o pozostawieniu uczestnika w szpitalu na trasie wycieczki** (6,82). Jest to kompetencja kojarzona ze smutkiem i wymagająca przede wszystkim pozyskania opinii i zgody rodziny lub prawnych opiekunów. W sytuacji krytycznego stanu zdrowia i zagrożenia życia uczestnika najczęściej pilot podejmuje decyzje samodzielnie powiadamiając organizatora wycieczki i/lub zależnie od sytuacji osobę kontaktową wskazaną w dokumentacji wycieczki lub paszporcie.

Kompetencja **14. Decydowanie o dodatkowych postojach (poza zaplanowanymi)** (6,82), *pozyskała* jeszcze mniejszą wartość. Przypuszcza się, iż ten rodzaj decyzji jest najczęściej sytuacyjny i zależny od wielu czynników: zdrowotnych, samopoczucia, potrzeb uczestników wyjazdu turystycznego. Należy podkreślić, iż jest to kompetencja pilota, a nie kierowcy autokaru. Kierowca decyduje natomiast o wyborze optymalnego i bezpiecznego miejsca zatrzymania autokaru. Nieco mniejszą wartość *pozyskała* kompetencja **15. Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki (bez czekania na osoby, które nie stawily się na miejsce zbiórki)** (6,63). Każde oczekiwanie ma swój „czas krytyczny”. Rozwiązaniem antycypującym taki stan rzeczy jest posiadanie dodatkowych nr telefonów kontaktowych z bliskimi, rodziną itp., co może pomóc w rozwiązaniu problemu braku wiedzy o potencjalnych przyczynach spóźnienia. Podobną wartość *pozyskała* kompetencja **16. Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp.)** (6,6). Kompetencja **17. Prawo zmiany kolejności zwiedzania** (6,54) *pozyskała* jeszcze mniejszą wartość – prawdopodobnie z uwagi na jej zasadność i logiczność. W ustalaniu kolejności zwiedzania bierzemy na ogół takie kryteria jak czas i długość, logiczność, minimalizację wysiłku, zmęczenia kilometrami i kolejkami. Na ogół w wyborze orientujemy się także znaczeniem walorów i atrakcji dla celów i programu wycieczki oraz stanem psychofizycznym zdrowotnym grupy.

Kompetencja **18. Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie** (5,17) nie jest wartością priorytetową, ale warto o niej pamiętać w pracy pilota.

Kompetencja **19. Prawo do otrzymania pełnej dokumentacji grupy i informacji o historii przygotowania trasy** *pozyskała* wartość *mniejszą niż połowa możliwej* (4,95). Można domniemywać, iż ta kompetencja jest istotna tylko z punktu widzenia pilota wycieczki, ale mniej ważna w opiniach uczestników i organizatorów wycieczek. Kompetencja **20. Prawo do łączności telefonicznej z pracownikiem biura odpowiedzialnym za przygotowanie grupy** (4,74) także może być istotna tylko w opiniach pilotów wycieczek, dlatego prawdopodobnie *pozyskała* niewielką wartość. Podobna sytuacja mogła mieć miejsce w przypadku ostatniej kompetencji wśród formalno-prawnych. Posiada ona najniższą wartość w opinii badanych **21. Prawo i warunki do kontroli przygotowania trasy przed wycieczką** (4,04) (ryc. 10).

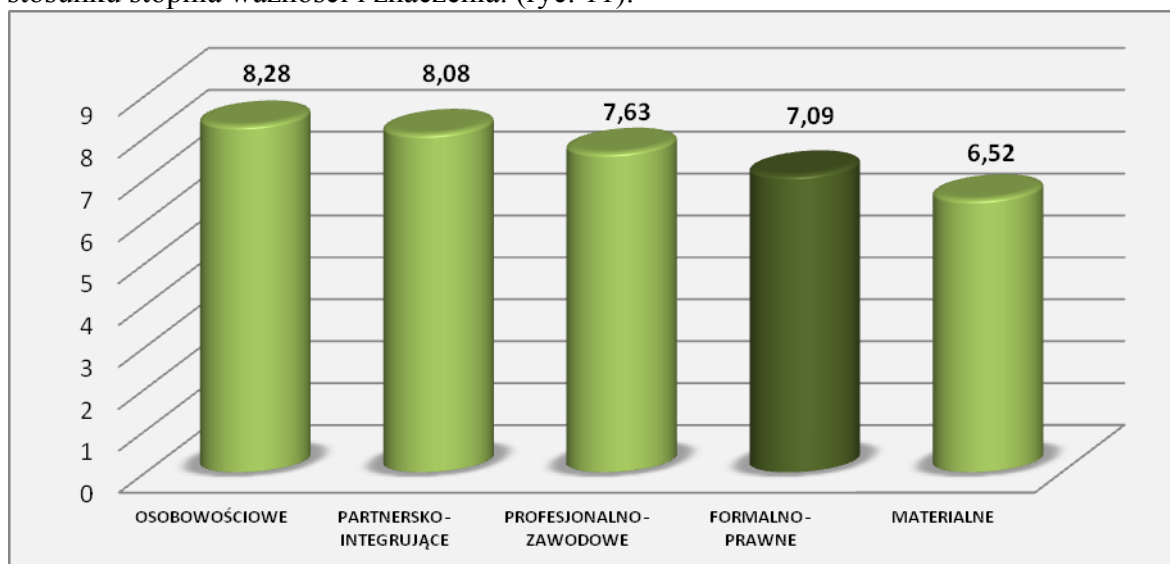


Ryc. 10. Model kompetencji formalno – prawnych pilota wycieczki (11-21) w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie i wnioski

W odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze, na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż kompetencje formalno-prawne uplasowały się na 4 miejscu (7,09) ważności wszystkich 5 grup kompetencji pilota wycieczek. Ponieważ wartości rangowe między grupami kompetencyjnymi są mało różniące, to można stwierdzić, iż są w takim samym stosunku stopnia ważności i znaczenia. (ryc. 11).



Ryc. 11. Ważność kompetencji pilota wycieczki w poszczególnych skupiskach kompetencyjnych

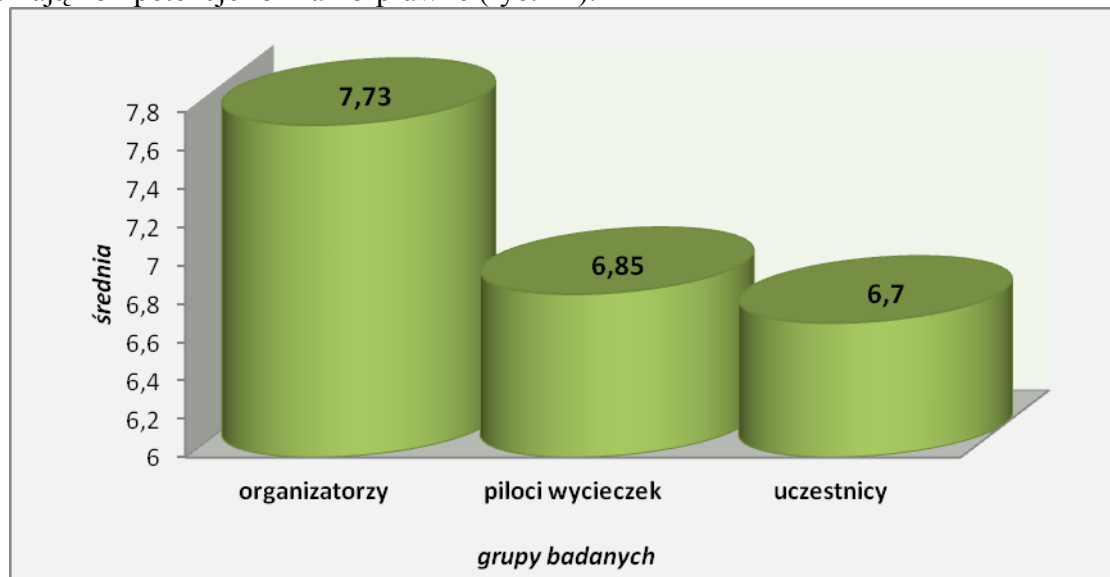
Źródło: opracowanie własne

Odpowiadając na drugie pytanie badawcze, na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż piloci i uczestnicy na takich samych miejscach wartościują 4 kompetencje. Piloci i organizatorzy wartościują podobnie 2 kompetencje. Natomiast organizatorzy i piloci wycieczek w przypadku 4 kompetencji postrzegają je na tym samym poziomie ważności. Istotnym jest, iż dwie pierwsze kompetencje formalno-prawne

postrzegane są w przypadku wszystkich grup badanych tak samo i zajmują pierwsze oraz drugie miejsce w skali ważności. Należą do nich:

1. Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową (9,14).
2. Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową (8,95).

Odpowiadając na trzecie pytanie badawcze, wyniki badań wykazały, iż istnieją różnice w opinii badanych odnośnie ważności kompetencji formalno-prawnych. Badania wykazały, iż kompetencje formalno-prawne pilota najbardziej istotne są w opinii organizatorów (7,73). Nieco mniejszą wartość do nich przywiązują piloci wycieczek (6,85) i uczestnicy wyjazdów turystycznych (6,7). Potwierdziło się zatem założenie, iż pracownicy branży najwyższej oceniają kompetencje formalno-prawne (ryc. 12).



Ryc. 12. Ważność kompetencji formalno - prawnych w opiniach organizatorów, pilotów i uczestników
Źródło: opracowanie własne

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 doskonałe 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.

Badania oraz szkolenia organizatorów turystyki i pilotów wycieczek w zakresie pozostałych grup kompetencji (osobowościowych, partnersko-integrujących, profesjonalno-zawodowych i materialnych) powinny podnieść poziom jakościowy i kulturowy obsługi ruchu turystycznego.

Wnioski

1. Opracowany zbiór kompetencji formalno-prawnych 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.
4. Przedstawione kompetencje pilota wycieczek mogą być wykorzystane do opisu zakresów kompetencji pilotów w biurach podróży oraz jako materiał wyjściowy w procesie doskonalenia struktur organizacyjnych i procesów ich działalności.

Bibliografia

- Annual survey of competency frameworks, *Competency*, 1996, t. IV, nr 1, s. 8-9.
- 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.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- 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, s. 81-91.
- Hu Meng – L., 05.05.2010, *Discovering culinary competency: An innovative approach*, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 9, No. 1, s. 65-72.
- Kozłowska D., 2005, *Kształtowanie i badanie kompetencji pilotów wycieczek turystycznych w obliczu konkurencyjnych rynków UE*, [w:] Grynia A. (red.) *Rocznik Stowarzyszenia Naukowców Polaków Litwy. Materiały Międzynarodowej Konferencji naukowej Polska mniejszość na Litwie: pierwsze doświadczenia w Unii Europejskiej z dnia 19 listopada 2005*, Spausdino UAB „Petro ofsetas”, Wilno, Tom 4, s. 66-75.
- Kozłowska D., 2006, *Opis stanowiska pracy*, *Podlaska kultura fizyczna. Wychowanie fizyczne-Sport-Turystyka i Rekreacja*, Supraśl, *Kwartalnik naukowy* Nr 3 (10), s. 22-26, 2006.
- Kozłowska D., Ryszkowski W., 2011, *101 kompetencji pilota wycieczek*, Difin, Warszawa.
- 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.
- McClelland D. C., 1973, *Testing for Competence Rather Than For Intelligence*, *American Psychologist* No. 28, s. 24-26.
- Munar A.M., Montaña J. J., 2009, *Academic Paper. Generic competences and tourism graduates*, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 8, No 1, DOI:10.3794/johlste.81.206, s. 70-84.
- Ryszkowska E., Ryszkowski W., 1995, *Kompetencje formalno-prawne nauczyciela wf*, [w:] *Przeglądowa konferencja AWF 95*, AWF, Warszawa.
- Ryszkowski W., Ryszkowska E., Kozłowska D., 2005, *W poszukiwaniu metodyk badań nad kompetencjami pilotów*, [w:] Kruczek Z. (red.) *Pilotaż i przewodnictwo. Nowe wyzwania*, II Forum pilotażu i przewodnictwa, Proksenia, Kraków.
- Whiddet S., Hollyforde S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zieleniewski J., 1968, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. III., PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1968, *Organizacja zasobów ludzkich*, Wyd., III. PWN, Warszawa.

Formal and legal competences of a tour leader

Key words: formal and legal competences, a tour leader

Abstract

A tour guide is a complex job which requires permanent training. After periods of simplified research approaches, we presently encounter the application of methodologies of leading science and research centers. The article aims to indicate the importance of formal and legal 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 formal and legal competences of a tour guide are of most significance according to organizers (7,73). Tour guides (6,85) and guided tours' participants (6,7) attach slightly less importance to such competences. Therefore the assumption according to which tourism sector employees assess the greatest importance to formal and legal competences of a tour guide has been confirmed. The research results may be applied to describe a tour guide's job and in professional trainings.