

# Ocena programu szkolenia pilotów wycieczek\*

Dorota Kozłowska

Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Supraślu

Projektowanie i ocenianie programów jest jednym z trudniejszych zagadnień w oświacie, wychowaniu oraz kształceniu kadr turystycznych. Skutki błędów programowych mogą pojawiać się wiele lat po zakończeniu szkolenia. Analiza literatury w odniesieniu do oceniania programów szkolenia pilotów potwierdza brak tego rodzaju wiedzy, co tym samym świadczy o istnieniu problemu teoretycznego i naukowego. Podobnej klasy problemy poszukiwania racjonalnych metod i kryteriów oceny programów istnieją w systemach zarządzania edukacją [Ornstein, Hunkins 1999]. Ich nawet częściowe rozwiązanie może być zatem korzystne dla wymienionych dziedzin.

Do skutecznej oceny programów brakuje konkretnych metod i kryteriów ich oceny. Problem jak oceniać program przed jego zatwierdzeniem nurtuje nie tylko dyrektorów szkół. Projektowanie i ocenianie programów jest jednym z trudniejszych zagadnień w oświacie, wychowaniu, czy też kształceniu kadr turystycznych. Skutki błędów programowych mogą pojawiać się wiele lat po zakończeniu szkolenia [Kozłowska, 2005]. Krytyczne opinie o pracy pilotów, duża fluktuacja, odchodzenie od zawodu [Skurdlik, 1977a, Podemski, 2003] wskazują, iż przygotowanie zawodowe pilotów nie jest adekwatne do oczekiwań pracodawców, klientów, organizatorów szkoleń, i uczestników kursów. Szczególne zainteresowanie ocenami i porównaniami programów kształcenia w naszym kraju nastąpiło w okresie decentralizacji systemu oraz dynamicznego rozwoju rynków edukacyjnych. Zainteresowania modelami kompetencyjnymi datowane są od lat 80 - tych ubiegłego wieku [Boyatzis, 1982]. Podstawą zarządzania kompetencjami wg standardów europejskich stały się profile kompetencyjne.

Przegląd piśmiennictwa wskazuje na możliwość wykorzystania modeli kompetencyjnych w ocenach pracowników [Kozłowska, 2006]. Nie mówi się jednak wprost i w sposób wyraźny, że modele kompetencyjne można wykorzystać do oceny wartości programów szkoleniowych. Powyższe spostrzeżenie potwierdza nowość i aktualność naukową podjętego tematu.

**Problem:** Problemem jest brak mechanizmów - metody oceny programów szkolenia pilotów w stosunku do wymagań rynkowych

**Cel:** Celem pracy jest ocena programu szkolenia pilotów na podstawie modelu kompetencyjnego pilota.

**Metoda i materiał:** *Metoda „ocena 360°”* - [Frankfort - Nachmias, Nachmias, 2001; Filipowicz, 2004; Matusiak, 2005] jest metodą pozwalającą na szersze spojrzenie na kompetencje ocenianej osoby. Jest stosowana do budowy modeli kompetencyjnych jak również do oceny efektów szkoleniowych i oceny pracy.

Do oceny programu szkolenia w czerwcu i lipcu 2006r. przystąpiły 133 osoby: 103 os. przed szkoleniem ( grupa ex

ante) po zapoznaniu się z jego programem i 30 nowo wyszkolonych pilotów wycieczek grupa ex post).

## Narzędzie badawcze, Charakterystyka badanych

*1. Badania ankietowe - zastosowane do budowy modelu kompetencyjnego oraz możliwości pozyskania kompetencji pożądaných na podstawie oceny programu oraz kompetencji nabytych na szkoleniu. Badaniami objęto łącznie 672 osoby, w tym: budowa modelu kompetencyjnego 108 osób, oceny wartości programu i nabytych kompetencji 133 osoby, badania pilotażowe 431 osób.*

Badani grupy - ex ante (103 os.) w 86,4% zamieszkiwali miasta, 13,6% zamieszkiwała wieś. Większość badanych stanowili mieszkańcy województwa mazowieckiego - 87,4%. Pozostali zamieszkiwali województwa: lubelskie, łódzkie, kujawsko - pomorskie, podlaskie i małopolskie. W większości były to kobiety (69,9%), natomiast mężczyźni - 30,1%. Badani posiadali wykształcenie średnie w 94,2%, 3,9% wyższe zawodowe i 1,9% wyższe magisterskie.

Niewielka ilość (7,8%) posiadała uprawnienia z zakresu obsługi turystów: kierownika wycieczek - 1%, kierownika kolonii i obozów młodzieżowych 1,9% oraz wychowawcy kolonii i obozów młodzieżowych 4,8%. Wśród badanych grupy ex ante 89,3% było uczestnikami wycieczek z udziałem pilota, natomiast 10,7% nigdy nie uczestniczyło w imprezach turystycznych z pilotem wycieczek.

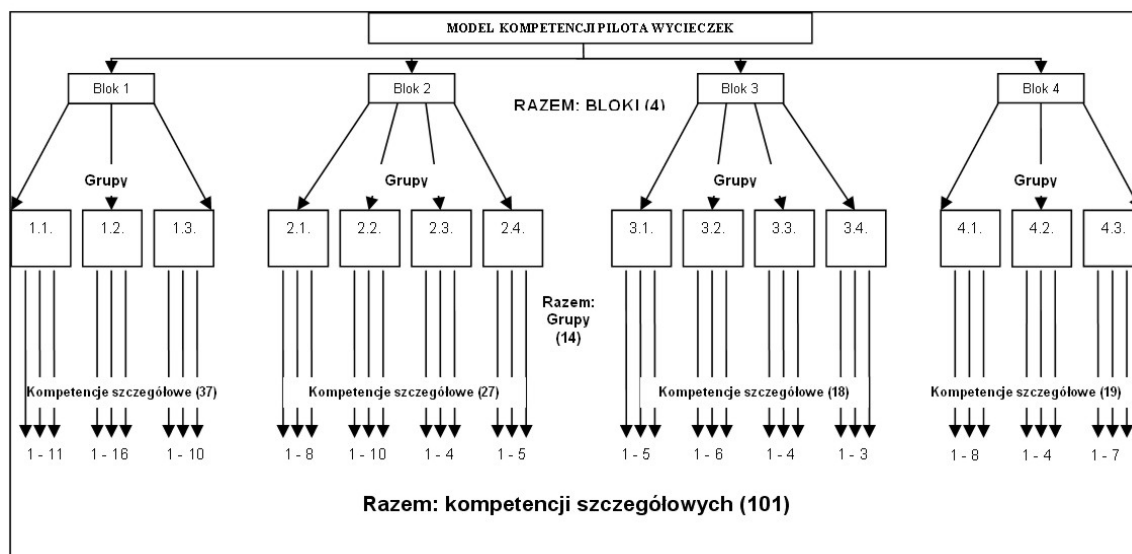
Badani grupy ex post (30 os.) zamieszkiwali miasta województwa podlaskiego, tylko jedna osoba mieszkała na wsi. Wśród poddanych badaniu ponad 3/4 osób mieściło się w grupie wiekowej 21-30 lat (76,7%), w wieku 31-40 lat (16,7%) i w wieku 41-50 lat (6,7%). Ponad 70% badanych stanowiły kobiety (76,7%), natomiast mężczyźni - 23,3%. W połowie (50%) posiadało wykształcenie wyższe zawodowe, średnie (33,3%) oraz wyższe magisterskie - 16,7%.

W grupie nowo wyszkolonych pilotów po zakończonym szkoleniu prawie połowa (46,7%) posiadała dodatkowe uprawnienia z zakresu obsługi turystów. Około 30% nabyła uprawnienia typu: wychowawcy kolonii i obozów młodzieżowych, kierownika wycieczek oraz kierownika kolonii i obozów młodzieżowych. Jedna osoba posiadała uprawnienia przewodnika turystycznego

## Budowa modelu kompetencyjnego:

Do rozwiązania problemu ujętego w formie hipotezy ogólnej, zakładającej, iż zastosowanie struktury kompetencyjnej może pozwolić na wyłonienie luk w programach, zadaniem wyjściowym stało się opracowanie modelu kompetencyjnego pilota wycieczek. W celu jego opracowania wykorzystano założenia metody 360°. Zgodnie z tą metodą, model kompetencji pożądaných powinien być zestawiony

\*- Praca wykonana w ramach badań statutowych - temat Nr DS.- 87, finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego



Ryc. 1. Schemat budowy modelu kompetencyjnego

w oparciu o opinie odbiorców, pracodawców oraz głównych wykonawców zadań - czyli pilotów.

W modelu kompetencyjnym pilota (Ryc. 1) uwzględniono 4 bloki kompetencyjne, w których zawarto 14 grup kompetencyjnych. Na grupy złożyło się 101 kompetencji szczegółowych wywodzących się z 310 kompetencji pierwotnych wynikających z problemów i trudności pracy pilota wycieczki zestawionych strukturalnie wg etapów i zadań modelu łańcucha wartości wycieczki [Kozłowska, 2007]. Ze zbioru 310 kompetencji pierwotnych wyłonionych z analizy trudności pracy pilota zbudowano kwestionariusz ankiety do oceny ważności kompetencji pożądanymi, przeznaczony dla grup badanych metodą 360.

#### Ogólna ocena programu szkolenia:

Oceny programów dokonano przed szkoleniem - ex ante. Oceniając program starano się stwierdzić, czy planowane działania doprowadzą do zamierzonych skutków - efektów kształcenia - czyli pozyskania określonych kompetencji.

Oceny programu ex post dokonano po szkoleniu. Oceniając program stwierdzano na jakim poziomie zaplanowane szkolenie doprowadziło do pozyskania odpowiednich kompetencji w pracy zawodowej. Ocena ex post pozwalała na wyłonienie luk kompetencyjnych w programach szkoleniowych, a tym samym wskazywała kierunek poszukiwanych zmian w projektowaniu programów.

Na rycinach poniżej przedstawiono ogólne wyniki badań dotyczące oceny programu szkolenia przed działaniem (kandydaci na pilotów) oraz oceny kompetencji nabytych, przeprowadzone po szkoleniu. Sens powyższego uogólnienia na poziomie bloków (skupisk) kompetencji, polega na syntetycznym pokazie możliwości wykorzystania wyników badań dotyczących zastosowania modelu kompetencyjnego do oceny wartości programów szkolenia przez grupy ex ante i ex post.

#### 1. Ogólna ocena bloku kompetencji społecznych

Na podstawie przeprowadzonych badań najbardziej pożądanymi kompetencjami w pracy pilota wycieczek w przedsta-

wionym modelu okazało się skupisko - blok kompetencji społecznych (26,1%).

W opiniach osób oceniających program przed szkoleniem, blok tych kompetencji został oceniony najniżej tj. na poziomie 85,5%, co można interpretować jako wyrażenie wątpliwości badanych w zakresie możliwości pozyskania tych kompetencji deklaratywnie przedstawionych przez organizatora w programie szkolenia. W ocenie badanych po zakończonym szkoleniu, faktyczne pozyskanie kompetencji z zakresu tego bloku oceniono średnio zaledwie na 59,8%. Luka kompetencyjna w tym przypadku wyniosła 40,2% (Ryc. 2). Największą lukę kompetencyjną zaobserwowano w grupie drugiej kompetencji z zakresu „umiejętności tworzenia i kierowania zespołem asocjacyjnym w krótkim czasie. Nastawienia na rozwój - przekaz doświadczenia w zmiennych sytuacjach, nastrojach”. W grupie tej wystąpiły dwie kompetencje szczegółowe których możliwość nabycia w opinii grupy po szkoleniu (ex post) oceniona została bardzo nisko. Należą do nich:

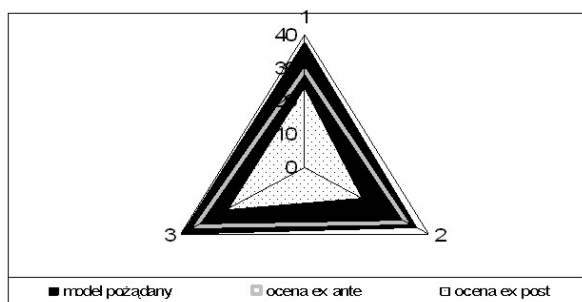
- „Umiejętność włączenia kręgu zewnętrznego do realizacji celów grupy” - luka kompetencyjna 72,8%, - „Umiejętność kierowania zespołem asocjacyjnym” - luka kompetencyjna 59,3%.

W grupie pierwszej kompetencje z zakresu „nastawienia na kooperację, relację z szefostwem, współpracownikami i pracownikami firm, kierowcami i przewodnikami na trasie” - największa luka kompetencyjna dotyczyła kompetencji szczegółowej „Elastyczność działania w kwestiach spornych” 61,6%.

W grupie trzeciej „komunikacji werbalnej i niewerbalnej, umiejętności negocjacyjnych, wywierania wpływu, kierowania nastrojami uczestników” największe braki wyszkolenia odniesiono do kompetencji szczegółowej „Umiejętność prowadzenia negocjacji w komunikacji zewnętrznej” - luka kompetencyjna - 54,6%.

#### 2. Ogólna ocena bloku kompetencji osobowościowych

Na drugim miejscu w klasyfikacji pożądanymi kompetencjami modelowymi w pracy pilota określono skupisko - blok



Ryc. 2. Ocena wartości programu szkolenia w opinii badanych grup ex ante i ex post - blok kompetencji społecznych

kompetencji osobowościowych 25,8%. Różnica 0,3% jest mało znacząca, więc można mówić raczej o prawie równym udziale kompetencji osobowościowych w stosunku do bloku kompetencji społecznych. Wynik ten wymaga komentarza, bowiem według dotychczasowych badań i opinii, szczególnie przedstawicieli nurtu behawioralnego, przewaga kompetencji osobowościowych była zdecydowana. Dopiero poglądy przedstawicieli kierunku zadaniowego zwróciły uwagę na fakt, iż posiadanie najlepszych kompetencji osobowościowych nie gwarantuje wykonania zadań na pożądanym poziomie. Dlatego sklasyfikowana na drugim miejscu pozycja tego bloku w stosunku do pozostałych może wskazywać potwierdzenie najnowszych koncepcji badawczych.

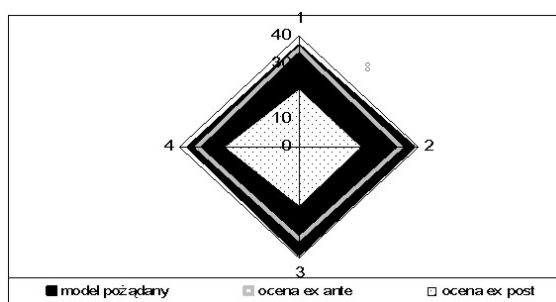
Omawiając wyniki badań tego bloku, należy zauważyć iż, badani na pierwszym miejscu określili braki ocenianego programu w zakresie zawartości treści pozwalających na pozyskanie pożądaných kompetencji osobowościowych. Ocena pozyskanych kompetencji na kursie pilotów była także dla tego bloku najbardziej niska 58,1%, a tym samym luka kompetencyjna najwyższa - 41,9% (Ryc. 3). Na tak niską wartość złożyły się szczególnie oceny kompetencji grupy drugiej - kompetencje z zakresu „orientacji na ludzi, myślenia i dbałości o klienta, pasji kreowania zadowolenia z wycieczki, empatii i wyrozumiałości dla klienta”. W grupie tej wystąpiły dwie kompetencje szczegółowe których możliwość nabycia w opinii grupy po szkoleniu oceniona została bardzo nisko. Należą do nich:

- „Umiejętność wskazywania, wartościowania i ukierunkowania motywów i celów uczestników na poznawanie, zdobywanie, osiąganie, przeżywanie przez turystów” - luka kompetencyjna 61,2%,

- „Umiejętność łagodzenia konfliktów, stabilizowania nastrojów, łagodzenia nieporozumień” - luka kompetencyjna 53,1%.

W pierwszej grupie kompetencji „intelektualnych, samooceny, samokontroli, wewnętrznej samomotywacji, ukierunkowania na ład porządek, punktualność, dokładność” największa luka odnosi się do kompetencji szczegółowej „Umiejętność rozróżniania przyczyn od skutków, faktów od zadań i problemów” - 45,5%. W grupie trzeciej kompetencje „zorientowania na wyniki, zdecydowania, podejmowania optymalnych decyzji w optymalnym czasie, wytrwałości, zaangażowania, pewności siebie” największe braki wykształcenia odniesiono do kompetencji szczegółowej „Umiejętność słuchania, rozumienia i stosowania technik erystyki w sytu-

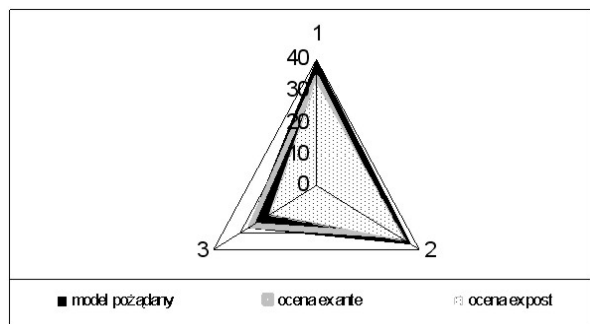
acjach ataków uczestników, kontrahentów, pośredników, wytwórców” - luka kompetencyjna - 47,3%. W grupie czwartej „elastycznego podejścia do zmian, radzenia ze stresem, odporności na zmęczenie, zdolności szybkiej regeneracji organizmu” największe braki wykształcenia zauważono w odniesieniu do kompetencji szczegółowej „Umiejętność radzenia ze stresem, odporność na zmęczenie pracą przez całą dobę, wytrwałość i odwaga w pokonywaniu utrudnień” - luka kompetencyjna wyniosła 45,6%.



Ryc. 3. Ocena wartości programu szkolenia w opinii badanych grup ex ante i ex post - blok kompetencji osobowościowych

### 3. Ogólna ocena bloku kompetencji profesjonalno - zawodowych

Na podstawie wyników badań stwierdzono iż, skupisko kompetencji profesjonalno - zawodowych sklasyfikowano na miejscu trzecim - 24,4%. Można było przypuszczać, iż środowisko pilotów ten blok oceni najwyżej ponieważ kompetencje profesjonalno - zawodowe pilota wycieczek należą do dobrze rozpoznanych i opisywanych przez specjalistów z zakresu pilotażu. Przy ocenie wartości programu w porównaniu do modelu kompetencyjnego kandydaci określili, iż możliwość pozyskania kompetencji pożądaných wyniosła 96,9%. W dwóch pierwszych grupach kompetencji tj. grupy pierwszej „stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej dla realizacji celów wycieczki” i kompetencje grupy drugiej „stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką” ocena była podobna i wahała się w przedziale 92,7% - 92,5%. Natomiast grupa trzecia „organizacji pracy własnej i procesu, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów” została przez ankietowanych oceniona wyżej o 6,4% w odniesieniu do wartości modelowej. Ocena kompetencji nabytych podczas szkolenia w porównaniu z wartościami pożądanymi wyniosła dla tego bloku 65,7%, tj została oceniona najwyżej w przekroju całości badań (Ryc. 4). W grupie trzeciej największe braki wykształcenia odniesiono do kompetencji szczegółowej „Umiejętność synchronizacji minutowego programu z szybkością przemieszczania środkami transportu w określonych miejscach i porach dnia” - luka kompetencyjna 75,9%. W grupie pierwszej największe braki wykształcenia odniesiono do kompetencji szczegółowej „Umiejętność przewodzenia poprzez optymizm, nadzieję, podtrzymanie na duchu” - luka kompetencyjna 46,4%. W grupie drugiej największe braki wykształcenia zauważono w odniesieniu do kompetencji szczegółowej „Umiejętność posługiwania się językiem obcym na poziomie umożliwiającym porozumienie z obcojęzycznymi kontrahentami, lub na terenie obcego państwa” - luka kompetencyjna wyniosła 53,7%.



Ryc. 4. Ocena wartości programu szkolenia w opinii badanych grup ex ante i ex post - blok kompetencji profesjonalno - zawodowych

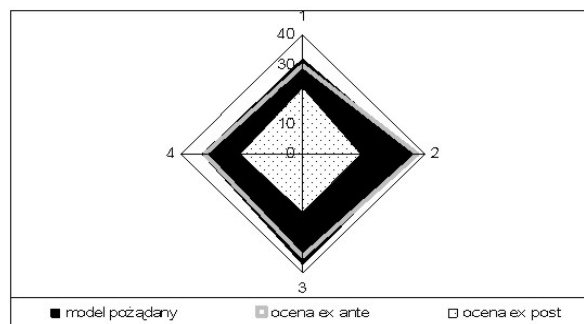
#### 4. Ogólna ocena bloku kompetencji firmowo - biznesowych

Skupisko kompetencji firmowo biznesowych - zwane w uproszczeniu blokiem w modelu kompetencyjnym badani sklasyfikowali na miejscu czwartym, na poziomie 23,8%. Kompetencje te w podobnym stopniu do w/w zostały oszacowane przez grupy ex ante oceniające możliwość ich nabycia na podstawie oceny programu tj. 96,5%. W ocenie grupy ex post faktyczne nabycie kompetencji firmowo - biznesowych w trakcie szkolenia na stopień pilota wyniosło średnio 41,2% - przy wahaniach od 30,3% dla grupy pierwszej do 47,6% dla grupy drugiej (Ryc. 5).

W grupie pierwszej „orientacji biznesowej na realizację zadań pracodawcy, świadomości organizacyjnej i finansowej skutków umów, świadomości przejmowania odpowiedzialności” najniżej oceniono kompetencję szczegółową „Umiejętność negocjacji i szybkiej kalkulacji ilości i jakości miejsc noclegowych z korzyścią dla grupy - w granicach kosztów w sytuacji zmiany warunków” - luka kompetencyjna wyniosła 65,2%. W grupie drugiej kompetencji „wiedzy o potrzebach i celach, umiejętności realizacji potrzeb uczestników w zmiennych warunkach” najniżej została oceniona kompetencja szczegółowa „Umiejętność realizacji programu w „zamkniętych przedziałach czasowych” (napiętym, sztywnym harmonogramie)” - luka kompetencyjna wyniosła 71,9%. W grupie trzeciej kompetencji „wiedzy o firmie, znajomości uwarunkowań procesu przygotowania grupy, trasy, kontekstu zawarcia umów z pośrednikami” największa luka kompetencyjna wyniosła 55,8% i dotyczyła kompetencji szczegółowej „Umiejętność znalezienia zastępczych zasobów i środków w sytuacjach awaryjnych (środek transportu, przewodnik, miejsce noclegowe, żywieniowe, dodatkowe atrakcje)”.

W grupie czwartej kompetencji z zakresu „komunikacji instytucjonalnej werbalnej, ustnej, pisemnej, elektronicznej i telekomunikacyjnej z podmiotami krajowymi i zagranicznymi” stwierdzono największą lukę 79,2% w kompetencji szczegółowej „Umiejętność pozyskania dodatkowych środków w trybie awaryjnym poza granicami państwa”.

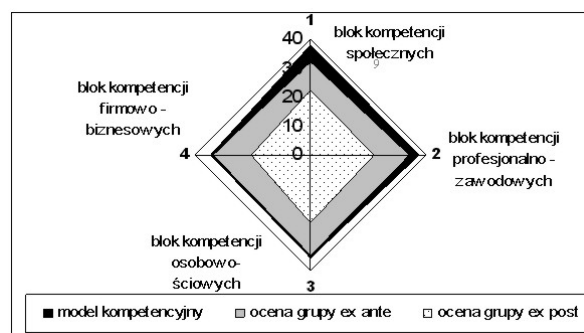
Kompetencje firmowo - biznesowe w dotychczasowych opracowaniach czy też wzmiankach z zakresu pilotażu na ogół nie występowały. Dlatego też ich umiejscowienie przez badanych na końcu otrzymanej klasyfikacji jest w pewnym sensie zrozumiałe. Grupa tych kompetencji została sformułowana na podstawie istniejących i potencjalnych trudności w



Ryc. 5. Ocena wartości programu szkolenia w opinii badanych grup ex ante i ex post - blok kompetencji firmowo - biznesowych

pracy pilota wg modelu łańcucha wartości organizacji. Ważność tych kompetencji w pracy pilota jest związana z systemem i jego uwarunkowaniami organizacyjnymi.

Podsumowując, można stwierdzić, iż grupa przed szkoleniem wysoko oceniła wartość programu w stosunku do modelu kompetencji pożądaných na poziomie 92,4%. Natomiast grupa ex post oceniając kompetencje nabyte w trakcie szkolenia w stosunku do kompetencji modelowych - pożądaných określiła je na poziomie 60,5% (Ryc. 6).



Ryc. 6. Ocena wartości programu szkolenia w opinii badanych grup ex ante i ex post - blok kompetencji firmowo - biznesowych

Ponadto, można stwierdzić, iż grupa ex ante - przed szkoleniem z 4 bloków kompetencyjnych, na 101 kompetencji szczegółowych 57 razy nie doceniła wartości programu szkolenia w odniesieniu do modelu kompetencji pożądaných (56,4%). Grupa ex ante oceniła możliwość nabycia kompetencji w skali równej lub wyższej w stosunku do modelu 44 razy (43,6%). Natomiast w badaniach grupy ex post - po ukończonym szkoleniu 93 razy (92,1%) zarejestrowano lukę kompetencyjną w stosunku do modelu i 8 razy (7,9%) oceniła możliwość nabycia kompetencji w skali równej lub wyższej w stosunku do modelu kompetencyjnego.

#### Wnioski:

1. Dokonana ocena programów szkolenia przez grupę ex post wskazuje na potrzebę zwrócenia uwagi na przegląd i atestację metodyk kształtowania kompetencji pilota ze szczególnym naciskiem na kompetencje, których dotychczas nie ujmowano w programach szkoleń.
2. Z uwagi na trudność pozyskania wskazywanego zakresu kompetencji celowym byłoby rozłożenie tego procesu

w czasie poprzez wprowadzenie poziomów, klas oraz specjalizacji pilotów.

3. Opierając się na wynikach badań określających lukę kompetencyjną wyszkolonych pilotów na poziomie ok. 40% oraz poglądach, iż 80% kompetencji zawodowych nabywamy w działaniach zakończonych refleksją, należałoby postulować budowę systemu doskonalenia ułatwiającego metodyczne nabywanie i doskonalenie doświadczenia aktywnych zawodowo pilotów.

### Piśmiennictwo

1. Boyatzis R.E. [1982] *The competent manager: A model for effective performance*, Chichester, John Wiley & Sons.
2. Delamare Le Deist F., Winterton J. [2005] *What is competence?*, Human Resource Development International, marzec, t. 8, Nr 1, s. 40 - 44.
3. Filipowicz G. [2004] *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Matusiak J. [2005] *Informacja zwrotna 360°*, W: Jaczynowski L. (red.) *Techniki organizatorskie w teorii i praktyce kultury fizycznej*. Warszawa, AWF.
5. Frankfort - Nachmias C., Nachmias D. [2001] *Metody badawcze w w naukach społecznych*, Wyd. ZYSK i S-KA
6. Kozłowska D. [2005] *Kształtowanie i badanie kompetencji pilotów wycieczek turystycznych w obliczu konkurencyjnych rynków UE* W: Grynia A. (red.) *Rocznik Stowarzyszenia Naukowców Polaków Litwy*. Wilno, Tom 4, s. 66-75.
7. Kozłowska D. [2006] *Analiza tendencji kształtowania kompetencji pilotów wycieczek*. Konferencja Studentów Kół Naukowych i Doktorantów 26.04.2006 AWF Warszawa
8. Kozłowska D. [2007] *Formułowanie kompetencji pierwotnych pilota na podstawie analizy zadań i trudności realizacji procesu wycieczki*, Podlaska kultura fizyczna. Wychowanie fizyczne - Sport - Turystyka i Rekreacja, Supraśl, Kwartalnik naukowy Nr 4(11)
9. Kozłowska D [2007] *Zastosowanie modelu kompetencyjnego do oceny programów szkolenia pilotów wycieczek*, rozprawa doktorska, AWF Warszawa, s. 51
10. Ornstein A.C., Hunkins F.P. [1999] *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa, WSiP.
11. Podemski K. [2003] *Raport z badań ankietowych przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, wykonany na zlecenie Departamentu Turystyki Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
12. Ryszkowska E., Ryszkowski W. [2005] *Łańcuch wartości i etapy zadowolenia uczestnika wyjazdu turystycznego*, W: Wajda K. (red.) *Czynniki determinujące jakość a doskonalenie systemu informacyjnego w branży turystycznej*, Kraków, UJ
13. Ryszkowski W. [1995] *Styl kierowania nauczycieli w aspekcie teorii potrzeb*, W: Horak S. (red.) *Sbornik z cesko-polskeho sympozja*. Ołomuniec, s. 120 - 126.
14. Skrudlik C. i inni [1977a] *Kształtowanie się wymagań kwalifikacyjnych wobec pilotów wycieczek zagranicz-*

nych, W: *Problem resortowy* Nr 111. temat 01.02.04, Warszawa, Instytut Turystyki w Warszawie.

15. Skrudlik C. i inni [1977b] *Zadania i zakres czynności pilota, a wiadomości, umiejętności i zestaw cech psychofizycznych, niezbędnych do wykonywania tej funkcji - I etap*, W: *Problem resortowy* nr 111. temat 02.03.05, Warszawa, Instytut Turystyki w Warszawie