DOROTA KOZŁOWSKA

ZASTOSOWANIE WYBRANYCH MODELI KOMPETENCYJNYCH W DOSKONALENIU DZIAŁALNOŚCI TURYSTYCZNEJ

Monografia naukowa
Zastosowanie wybranych modeli kompetencyjnych w doskonaleniu działalności turystycznej
Wydanie 1

Copyright © by Dział Wydawnictw i Publikacji Wyższej Szkoły Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku, Białystok 2014

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form without the prior permission of the Publisher

Na okładce: zdjęcia własne autorki

ISBN 978-83-942142-1-0
Książka dostępna w alternatywnej formie produktowej 978-83-942142-0-3

Redakcja i korekta techniczna
Edyta Jurczak, Legartis

Spis treści

Streszczenie 5
Summary 7
Резюме 9
Wprowadzenie 11

ROZDZIAŁ 1. KOMPETENCJE I MODELE KOMPETENCYJNE W ZZL 15
1.1. Kierunek kompetencyjny i definicje kompetencji 15
1.2. Modele w projektowaniu systemów kompetencyjnych 31
1.3. Program w systemach oświatowych i szkoleniowych 38

ROZDZIAŁ 2. MODELE KOMPETENCYJNE STOSOWANE W BADANIACH TURYSTYCZNYCH I REKREACYJNYCH 51
2.1. Model jakości pracy przewodników turystycznych 51
2.2. Kompetencje pilota wycieczek i absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja wg autorytetów kompetencji w profesjach innowacyjnych 55
2.3. Ogólny model kompetencji absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja w Hiszpanii 59
2.4. Model kompetencji innowacyjnych praktyk kulinarnych 60
2.5. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności 70

ROZDZIAŁ 3. KOMPETENCJE PILOTA WYCIECZEK W OPARCIU O ŹRÓDŁA WŁADZY KIEROWNICZEJ 93
3.1. Stanowisko pracy pilota wycieczek 93
3.2. Kompetencje pilota wycieczki w opiniach badanych grup 104
3.2.1. Kompetencje osobowościowe 104
3.2.2. Kompetencje partnersko-integrujące 112
3.2.3. Kompetencje profesjonalno-zawodowe 118
3.2.4. Kompetencje formalno-prawne 130
3.2.5. Kompetencje materialne 142
3.3. Uogólnione wyniki badań kompetencji pilota wycieczek 146
3.3.1. Kompetencje osobowościowe 146
3.3.2. Kompetencje partnersko-integrujące 147
3.3.3. Kompetencje profesjonalno-zawodowe 149
3.3.4. Kompetencje formalno-prawne 151

3.3.5. Kompetencje materialne 154
3.3.6. Szczegółowy model kompetencji pilota wg źródeł władzy kierowniczej .. 156

ROZDZIAŁ 4. OCENA PROGRAMU SZKOLENIA EX POST W OPARCIU O MODEL 101 KOMPETENCJI PILOTA WYCIECZEK 163
4.1. Ogólny opis modelu 101 kompetencji pilota wycieczek 163
4.2. Charakterystyka badanych oceniających program szkolenia 164
4.3. Ocena możności nabycia kompetencji profesjonalno-zawodowych 166
4.4. Ocena możności nabycia kompetencji firmowo-biznesowych 171
4.5. Ocena możności nabycia kompetencji osobowościowych 176
4.6. Ocena możności nabycia kompetencji społecznych 180

ROZDZIAŁ 5. PODSUMOWANIE I WNIOSKI 187

Piśmiennictwo 189
Spis tabel 197
Spis rycin 198

Streszczenie

W monografii zaprezentowano doskonalenie działalności w turystyce poprzez zastosowanie modeli kompetencyjnych. Przedstawione w rozdziałach 1 i 2 treści charakteryzują wykorzystanie modeli w różnych obszarach działalności turystycznej w wybranych krajach. W rozdziale trzecim przedstawiono wyniki badań własnych dotyczące kompetencji pilota w oparciu o model źródeł władzy kierowniczej.

W kolejnym, 4 rozdziale opisano wyniki badań dotyczące kompetencji zawodowych, firmowych, osobowościowych oraz społecznych.

Słowa kluczowe: turystyka, modele kompetencyjne, program, kompetencje profesjonalno-zawodowe, firmowo-biznesowe, osobowościowe, społeczne.

Abstract

The monograph presents the improvement of tourist activity through the use of competency models. The content of chapter 1 and 2 characterizes the usage of the models in various areas of tourist activity in chosen countries. Chapter 3 includes the results of research concerning the pilot's competences. It is based on the source model of top management. Chapter 4 contains a description of research results concerning professional, business, personal and social competences.

Key words: tourism, competency models, program, professional, business, personal and social competences.

Резюме

В монографии показано совершенствование деятельности в туристике через применение моделей компетенции. Представленные в главах 1 и 2 содержания характеризуют использование моделей в разных пространствах туристической деятельности в избранных странах. В главе третьей презентовались результаты собственных исследований касающихся компетенции гида на основе модели источников руководящей власти. В очередной, 4 главе описано результаты исследований касающихся профессиональных, фирменных, личностных и общественных компетенций.

Ключевые слова: туристика, модели компетенции, программа, профессиональные компетенции, фирменные, бизнесснные, личностные, общественные.

Wprowadzenie

Działalność turystyczna jest bardzo złożonym obszarem wiedzy. Można przypomnieć, że jeszcze w latach 70-tych ubiegłego wieku powątpiewano w Polsce w zasadność powoływania wydziałów i kierunków turystycznych.

Rzeczywistość nie tylko krajowa spowodowała rewizję tego poglądu. Szybko się okazało, że jest ona dziedziną wychodzącą z ciasnego gorsetu nauk o wychowaniu fizycznym. Tylko jej usamodzielnienie mogło spowodować nieskrępowany, dynamiczny i interdyscyplinarny rozwój. Wykorzystywanie nowoczesnego dorobku nauk społecznych i ekonomicznych pozwala na dynamiczny rozwój turystyki i rekreacji. Przykładem jest wyszczególnienie 101 kompetencji pilota na podstawie uogólnienia 312 kompetencji pierwotnych wyprowadzonych z analitycznego opisu problemów i trudności procesowych.

Działalność turystyczna postrzegana w skali mikro i makro okazała się bardzo różniącą od problematyki szkolnego wychowania fizycznego. Rozwój bazy sportowo – rekreacyjnej miastach i osiedlach unaocznił konieczność szkolenia specjalistycznego w oparciu o specjalistów posiadających szerokie podstawy z zakresu nauk ekonomicznych i społecznych.

W niniejszej monografii w rozdziale pierwszym i drugim przedstawiono założenia kierunku kompetencyjnego rozwijającego się dynamicznie w wiodących krajach europejskich począwszy od lat 50-tych ubiegłego stulecia.

Dzisiejsi absolwenci wydziałów turystyki i rekreacji muszą być wyposażeni w arsenał wiedzy i umiejętności niezbędnych w programach kompleksowego rozwoju turystyki i rekreacji. Nowe spojrzenie na potrzeby społeczeństwa zmusza do rewizji poglądów programowych odchodzących od uniwersalizacji w kierunku ścisłej specjalizacji.

Rozwój nauk społecznych pozwala na stwierdzenie, iż turystyka i rekreacja może wiele skorzystać na wykorzystaniu ich dorobku w doskonaleniu kadr kierowniczych i wykonawczych.

Turystyka i rekreacja reaguje o wiele szybciej na zmiany rynkowe i społeczne, niż pozostałe dziedziny wychowania fizycznego. Wśród tych obszarów znamiennym jest zwrócenie uwagi na zarządzanie zasobami ludzkimi. Kierunek ten rozwijając zagadnienia kompetencji zawodowych dla wiodących obszarów i dziedzin produkcyjnych, bankowych i wojskowości stwarza szeroką bazę metodologiczną dla innowacyjnych zastosowań w innych dziedzinach np. w szkolnictwie zawodowym, sektorze usługowym, kulturze itp. Badania nad kompetencjami posiadają

bardzo szerokie zastosowanie praktyczne dla nowoczesnego sektora usług turystyczno – rekreacyjnych. Jednym z najważniejszych obszarów badań nad kompetencjami jest możność wykorzystania ich wyników do oceny efektywności kształcenia w oparciu o analizy i oceny kompetencji szacowanych w stosunku do modeli kompetencji pożądanych.

Turystyka i rekreacja należą do dziedzin o dużej ilości bardzo zróżnicowanych funkcji i stanowisk. Szkolenie i doskonalenie kadr w takiej sytuacji wymaga dyferencjacji wiedzy i programów umożliwiających szkolenie kadr wykładowców oraz nauczanie uczniów, studentów i uczestników kursów doskonalenia zawodowego.

Przedstawione w rozdziale pierwszym i drugim zagadnienia pozwalają na zapoznanie się czytelnika z tendencjami i kierunkami badań kompetencyjnych prowadzonych w turystyce i rekreacji. Bardzo interesującym materiałem mogą być zagadnienia dotyczące odpowiedzi na pytanie: „Jakie są tendencje i kierunki badań nad kompetencjami w TiR"?

W badaniach prowadzonych w TiR w latach 1997-2000 zwrócono uwagę na możność określania kompetencji pilota wycieczek i pracowników branży turystycznej w oparciu o model źródeł władzy kierowniczej. Dla podjętej koncepcji badawczej było interesującym zweryfikowanie hipotezy dotyczącej możności wykorzystania oceny kompetencji pilotów wycieczek.

W badaniach D. Kozłowskiej i W. Ryszkowskiego zwrócono uwagę na konieczność intensyfikacji badań poprzez zastosowanie podejścia badawczego wykorzystującego najnowsze tendencje i kierunki badań nad kompetencjami pracowników. Wyniki tamtych badań zostały poddane częściowej weryfikacji w przeprowadzonych badaniach.

W rozdziale czwartym dokonano opisu wyników badań dotyczących oceny programów szkolenia w oparciu o model 101 kompetencji pilotów wycieczek. Dokonano oceny efektywności programów szkolenia w wydzielonych grupach kompetencji tj. profesjonalno-zawodowych, firmowo-biznesowych, osobowościowych oraz kompetencji społecznych.

Opisane wyniki prezentowanych w monografii badań powinny udzielić odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

1. Jakie są tendencje i kierunki badań nad kompetencjami w turystyce i rekreacji?
2. Czy zastosowanie tradycyjnego modelu analizy źródeł władzy kierowniczej może być efektywne dla oceny kompetencji pilota wycieczek?
3. W jakim zakresie zastosowanie podejścia procesowego może pozwolić na poprawę efektywności szkolenia pilotów wycieczek?

Jak wynika z treści przedstawionych w rozdziale pierwszym i drugim kierunek kompetencyjny w naukach społecznych posiada bogaty dorobek o dużym znaczeniu teoretycznym i praktycznym. Straty, do jakich mogą się przyczynić niekompetentni bankowcy są bardzo dotkliwe w skali makro i mikro, co jest ogólnie zrozumiałym. Koszty społeczne niekompetentnych wychowawców, trenerów, instruktorów, nauczycieli i pilotów mają o wiele większy wymiar społeczny.

Dysponowanie nowoczesną bazą sportowo-rekreacyjną nie powinno przynosić strat finansowych i pogarszania efektów szkoleniowych z przyczyn niekompetentnych kadr turystycznych, rekreacyjnych i sportowych. Nowoczesna baza sportowo-turystyczna wymaga kompetentnych kadr podobnie jak cała dziedzina kultury fizycznej, sportu, turystyki i rekreacji.

Zaprezentowane w rozdziale pierwszym i drugim opisy kompetencji i modeli stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi udowadniają, iż zakres ich stosowania jest bardzo szeroki. Jest bowiem stosowany w doskonaleniu działalności pracy przewodników turystycznych, trenerów rekreacji, pilotów wycieczek, absolwentów kierunku TiR, w systemach zarządzania żywienia zbiorowego, kształceniu liderów gościnności oraz w doskonaleniu działalności systemów edukacyjno – oświatowych. Przedstawione spektrum ich zastosowań świadczy o otwartości branży turystycznej na nowości i innowacje oparte na wiedzy i konkurencyjności.

Innowacyjnym dla dorobku kierunku kompetencyjnego w turystyce i rekreacji jest przedstawienie i rozwinięcie kompetencji liderów gościnności. W niektórych krajach, np. w Białorusi w zakres wiedzy turystycznej zaliczono przedmiot teoretyczno – praktyczny „Gościnność" – jako sztukę obsługi gościa. Jak już wcześniej wspomniano badania nad kompetencjami są przydatne wszędzie tam gdzie podejmujemy próby rewizji programów szkoleń w stosunku do potrzeb otoczenia zewnętrznego, w tym podmiotów konkurencyjnych. W systemach oświatowych znaczenie badań nad kompetencjami jest szczególne. Dzięki nim stosując określone modele i procedury możemy ocenić na ile i w jakim zakresie istnieją rozbieżności pomiędzy stosowanymi programami szkoleniowymi a potrzebami odbiorców. Kolejnym przykładem ich zastosowań jest ich przydatność do ocen efektywności szkoleń. Ich organizatorzy i uczestnicy powinni znać, w jakim zakresie realizowane szkolenia pozwalają na realne nabywanie kompetencji pożądanych przez pracodawców.

Rozdział 1.
Kompetencje i modele kompetencyjne w ZZL

1.1. Kierunek kompetencyjny i definicje kompetencji

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. 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… 1996).

Coraz częściej spotykamy się z poglądem, iż także wiek XXII będzie stuleciem kompetencji, że wraz z rozwojem cywilizacji wzrastać będzie zapotrzebowanie na kompetentnych pracowników uznawanych jako najwartościowszy zasób organizacji.

Zastosowanie podejścia kompetencyjnego przyjęto datować od początku lat 70-tych ubiegłego wieku (McClleland)[1] w Stanach Zjednoczonych. Psychologowie: Robert White i David McClleland poraz pierwszy opisali proces badawczy do oceny kompetencji zawodowych. W latach 50-tych E. Fidler wyznaczył nowy kierunek działań i badań stwierdzając, że: „efektywność stylu zarządzania zależy przede wszystkim od rodzaju sytuacji, z którą ma się do czynienia". Jeszcze wcześniej F. Taylor uznawany za ojca naukowej organizacji pracy (początek wieku XX) kompetencje określał jako umiejętności, wskazując tym samym na jeden ze składników kompetencji (G. Filipowicz 2004, s. 12). Uogólniając wiele klasyfikacji, w zarządzaniu kompetencjami można wydzielić dwie podstawowe grupy rozwiązań: podejście uniwersalne oraz podejście specyficzne dla konkretnej organizacji.

---

[1] Artykuł *Testing for Competence Rather Than For Intelligence* Harvard University American Psychologist, January 1973 („*Testowanie: kompetencji przeciw intelektowi*") D.C. McClleland uważany jest za początkowe podejście kompetencyjne w biznesie. Obala on skuteczność testów IQ wprowadzając podejście kompetencyjne w organizacji.

W podejściu uniwersalnym uznaje się, iż o sukcesie organizacji decyduje jeden zestaw kompetencji stosowany dla wszystkich pracowników, a budowa systemu następuje w wyniku wyboru określonych kompetencji z listy modelowej zestawionej przez autora lub autorów. Wartość tego podejścia ocenia się jako niską. Do tego podejścia adekwatnym jest też poszukiwanie najlepszych, uśrednionych definicji, odpowiadających wszelkim potrzebom różnych organizacji. Jak zauważa T. Rostkowski stosowane definicje były zmieniane już w fazie wdrażania (T. Rostkowski 2004).

W specyficznym podejściu dla budowy modelu kompetencyjnego konkretnej organizacji podstawą są potrzeby oraz proces tej organizacji i jej specyficzna strategia. Budowa systemu kompetencyjnego powinna zaczynać się od analizy strategii i wyodrębnienia głównych obszarów identyfikacji potrzeb i trudności stanowiących podstawę formułowania kompetencji. To pozwala na budowę modeli kompetencyjnych bezpośrednio związanych z realizacją konkretnych zadań, np. umiejętności obsługi klientów, zarządzania czasem, kosztami, zespołem itp. W ten sposób dochodzi do udzielenia odpowiedzi na pytanie: „Jakie kompetencje powinien mieć pracownik, aby organizacja osiągnęła sukces, realizując zakładane cele?" Jest to więc powiązanie zadań z kompetencjami poprzez pryzmat potencjalnych problemów i trudności na stanowiskach pracy.

Łaciński termin „competentia" oznacza „odpowiedzialność", „nadawanie się", a pośrednio „współzawodniczenie". Wg Słownika Języka Polskiego kompetencja w jakiejś dziedzinie to „zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji lub spraw podlegających określonemu organowi itp.; zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności (Słownik Języka Polskiego – multimedialny 2004). W praktyce istnieje wiele mniej, lub bardziej zbieżnych, bądź diametralnie różniących się definicji kompetencji. Odmienność ich formułowania wynika – co nie trudno zauważyć, z rodzajów kompetencji – działalności, oraz celów zastosowań. Przykładowo, T. Oleksyn wymienia następujące kompetencje organizacji: zawodowe, stanowiskowe, rzeczywiste oraz możliwe do uzyskania (T. Oleksyn 2006). Inni dodają takie rodzaje i kategorie jak: kluczowe, bazowe, procesowe, zarządcze, funkcjonalne, poznawcze, społeczne, metakompetencje, itp.

Kompetencje pracowników są głównym i najważniejszym zasobem organizacji. Wg holistycznego modelu F. Delamare Le Deist i J. Wintertona można wydzielić kompetencje poznawcze, funkcjonalne, społeczne i metakompetencje. Te ostatnie wiążą się z umiejętnością do uczenia się i refleksji, z drugiej zaś strony z umiejętnością radzenia sobie w warunkach niepewności. Powyższe założenie odpowiada sytuacji problemowej przedstawionej w niniejszej monografii (F. Delamare Le Deist i J. Winterton 2005).W ogólnym zarysie dotyczą one sfery poznania, funkcjonowania i meta kompetencji.

Kompetencje poznawcze (zawodowe, koncepcyjne, koniunkcyjne) wiążą się ze zdolnością do uczenia się, rozumienia, zapamiętywania, z otwartością, ciekawością świata, świeżością spojrzenia.

Kompetencje funkcjonalne (operacyjne) wiążą się ze sprawnym funkcjonowaniem człowieka, wykonywaniem danego zawodu w oparciu o specyficzną grupę

kompetencji. Kompetencje społeczne dotyczą sfery kontaktów z innymi ludźmi, umiejętności nawiązywania kontaktów, empatii, umiejętności współpracy oraz rozwiązywania konfliktów.

Metakompetencje (osobiste) wiążą się z umiejętnością do uczenia się i refleksji, z drugiej zaś strony, z umiejętnością rozwiązywania problemów, radzenia sobie w warunkach niepewności. Jak zauważają cytowani autorzy przedstawiona typologia jest najbardziej przydatna do kształtowania oceny rozwoju zawodowego.

Konstatując, mnogość rodzajów kompetencji (w dalszej części podajemy ich rozwinięcie) można usprawiedliwić złożonością i wielowątkowością procesów oraz przejawów ludzkiej działalności, które próbujemy systematyzować, podobnie jak same ich definicje. Powyższe stanowisko tłumaczy niepowodzenia w podejmowanych próbach jednoznacznego zdefiniowania kompetencji. Żadną z definicji nie można w sposób wyczerpujący określić całego zakresu pojęcia. Jedną z pierwszych prób podjął R.E. Boyatzis w 1982 r. W jego interpretacji „kompetencja stanowi sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonania pracy" (R.E. Boyatzis 1982). Należy podkreślić, że ten ogólny model kompetencji ukierunkowany był na edukację, szkolenia i rozwój.

Bardzo trafną definicję sformułował Armstrong w 1995 r.: „Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić" (M. Armstrong 2001). Bardziej syntetyczną jest definicja B. Petrazolin-Skowrońskiej wg której „kompetencje to posiadanie wiedzy umożliwiającej wypowiadanie autorytatywnego zdania". Należący do czołowych i zasłużonych autorytetów w problematyce kompetencyjności Lévy-Leboyer w 1996 r. stwierdził, iż „dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji w ramach przedsiębiorstwa" (C. Lévy-Leboyer 1997). W tym kierunku szli inni autorzy definicji akcentując ogół wiedzy, umiejętności, zdolności, cech, ról społecznych, sposobów rozumowania postaw i zachowań (T. Oleksyn 1997).

Jak już wspomniano, kompetencje są rozmaicie definiowane zależnie od potrzeb i profilu prowadzonych badań. W definicjach akcentowane są więc poszczególne ich komponenty składowe: cechy osobowości, zdolności, transferowalne sprawności, wiedza, doświadczenie. Przykładem definicji prakseologicznej, w których akcentuje się głównie pragmatyzm działania są: „zdolność i gotowość do wykonywania zadań na określonym poziomie (H.O. Jenkins 1991)", oraz „wyuczalna umiejętność robienia rzeczy dobrze, rozwinięte sprawności niezbędne do radzenia sobie z problemami" (D. Fontana 1992). Obok sprawności, podkreślana jest kategoria zachowania jako przejaw aktywności człowieka, nawiązania do cech osobowych i samoświadomości jednostki. W odniesieniu do interakcji komunikacyjnych najbardziej znana jest definicja D. Hymera: „jest to zdolność do zachowań językowych w sytuacjach społecznych różnego typu adekwatnie do warunków i wymogów oraz

oczekiwań uczestników tych sytuacji" (D. Hymer 1992)[2]. Ciekawym jest również definicja prakseologiczna (G. Koć-Seniuch 2003) „Kompetencja jest to uświadamiana przez osobę taka jej sprawność, która jest demonstrowana w konkretnie zdefiniowanych standardach".

Z raportu J. Delorsa (w: H.O. Jenkins, 1991) wynika, iż kompetencja to „swoisty koktajl właściwy każdej jednostce, składający się z kwalifikacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, nabytych przez kształcenie techniczne i zawodowe, postaw społecznych, umiejętności pracy w zespole, zdolności podejmowania inicjatyw, zamiłowania do ryzyka". Natomiast aspekt działalnościowy występuje też w poglądach H. Hamera, który uważa, że „pojęcia kompetencji nie powinno się utożsamiać z pojęciem „kwalifikacji", ponieważ potwierdzone dyplomem kwalifikacje nie świadczą o kompetencji w danej dziedzinie" (H. Hammer 1994).

Zbliżone stanowisko prezentowane jest także przez innych autorów, traktujących kompetencje, jako rodzaj struktury poznawczej złożonej z określonych zdolności, zasilanej wiedzą i doświadczeniami, zbudowanej na zespole przekonań, iż za pomocą tych zdolności warto i można w danym kontekście (układzie) sytuacji zachodzących w środowisku inicjować i z określoną skutecznością realizować związane z danym obszarem działań zadania zgodnie z przyjętymi standardami" (M. Czerepaniak – Walczak 1997).

Istotny wkład w definiowanie kompetencji wnieśli przedstawiciele nurtu pedagogicznego, nie zawsze docenianego przez teoretyków nauk ergologicznych. Nauczyciel uczy zachowań w sytuacjach życiowych, prakseologicznych, dlatego też pojęcie kompetencji jest coraz częściej używane w edukacji i to zarówno w odniesieniu do uczniów, jak i nauczycieli. Kompetencje to „zbiór wiedzy, umiejętności, dyspozycji (sprawności) oraz postaw i wartości, niezbędnych dla skutecznej realizacji założonych zadań" (S. Dylak 1995). Powyższa definicja w domyśle zawiera szeroki aspekt sprawnościowy, co szereguje ją w nurcie definicji prakseologicznych.

Podobne ujęcie kompetencji zawodowych nauczyciela prezentuje M. Gawrysiak podkreślając, iż kompetencje „są zdatnością (wystarczającą) do czegoś, co jest potrzebne. Kompetentny jest ten, kto może czynić coś w sposób efektowny, gdyż posiada wiedzę, umiejętności, doświadczenie, odpowiedzialność (...)" (M. Gawrysiak 1996). Podobnie jak specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), tak i pedagodzy zauważają, iż samo posiadanie wiedzy nie oznacza bycia kompetentnym. Wiedza jest tylko jednym ze składników. Podobny nurt prezentuje M. Czerepaniak-Walczak stwierdzając, że kompetencja to „harmonijna kompozycja wiedzy, sprawności, rozumienia oraz pragnienia. Można wyrazić ją myślą „pragnę to zrobić dobrze" (M. Czerpaniak-Walczak 1997). Przytaczając definicje innych autorów wskazuje na inne komponenty takie jak gotowość, wyuczalność jako zdolność do opanowania nowych umiejętności, odpowiedzialność, podmiotowość, interakcyjność to zdolność i gotowość do wykonywania zadań na określonym poziomie

[2] D. Hymer – twórca definicji kompetencji komunikacyjnej człowieka. Patrz: Kurcz I. (1992) *Język a psychologia*, Warszawa, WSiP.

(wg H.O. Jenkinsa). Nabycie niektórych kompetencji jest warunkowane wieloma zmiennymi, np. muzykowanie, śpiewanie czy tez bicie rekordów w sporcie jest uwarunkowane wieloma zmiennymi w tym techniką wykonania aktu ruchowego. Umiejętność robienia rzeczy dobrze, zgodnie z wzorcem oraz sprawności niezbędne do radzenia sobie z problemami, czy też właściwość demonstrowania umiejętności adekwatnego zachowania się, oraz przyjmowania na siebie odpowiedzialności za nie znajdują także w turystyce, sporcie i rekreacji. Kompetencje powyższą można łatwiej zrozumieć stosując podejście prakseologiczne – za T. Kotarbińskim można powiedzieć „dobra robota", właściwe i świadome zastosowanie odpowiednio dobranych kompetencji w odpowiednim miejscu i czasie.

Kompetencja jest kategorią podmiotową, jest zawsze kompetencją czyjąś – konkretnej osoby, bądź grupy osób, zdobywaną w toku „doświadczenia życiowego" (wiedza obiegowa, język ojczysty, obyczaje, moda itd.) oraz w toku celowego i przemyślanego procesu nauczania i wychowania (R. Muszkieta 2001). Na posiedzeniu Komitetu Nauk Pedagogicznych – jak podaje K. Denek w 1997 roku przyjęto projekt zestawu standardów kompetencji zawodowych nauczyciela. Są to kompetencje prakseologiczne, komunikacyjne, współdziałania, kreatywne, moralne i informatyczne (K. Denek 1998). Nurt prakseologiczny prezentują także inni autorzy – D. Krzywoń, G. Koć-Seniuch, W. Żuchowska. Mówiąc o kompetencjach nauczyciela zwrócono także uwagę na kompetencje ucznia (W. Ryszkowski 2000), bowiem dobrym nauczycielom jest łatwiej wychowywać i kształcić kompetentnych uczniów.

Jak potwierdza D. Krzywoń, „kompetencje są właściwością człowieka ujawniającą się w oddziaływaniach interakcyjnych, gdyż tylko człowiek interpretuje, dokonuje ocen moralnych" (D. Krzywoń 1999, ss. 43-49). Działania takie należą w prakseologii do kategorii działań złożonych możliwych do oceny poprzez zastosowanie postaci, oraz usprawnień poprzez stosowanie odpowiednich dyrektyw sprawnego działania.

Ten sam nurt spotykamy w badaniach G. Koć-Seniuch która podkreśla, że osobista „umiejętność bycia" w połączeniu z wiedzą i umiejętnością działania tworzy oczekiwany poziom zdolności, czyli podstawową zasadę kompetencyjności człowieka (...). Gdy człowiek może wykonać jakieś zadanie, oznacza to, iż posiada sprawność. Gdy zaś może wykonać to zadanie w konkretnych warunkach takich jak: czas, liczba czynności, tempo, miejsce, sytuacja i gdy jest w pełni świadomy – posiada określoną kompetencję (Koć – Seniuch 2003).

W. Żuchowska przedstawia kompetencje jako strukturę wiedzy, umiejętności i postaw. Dla autorki osiąganie kompetencji to proces zmian jakościowych, którym towarzyszy refleksja o tym jak się uczę i radzę sobie z umiejętnościami, które są podstawą, ale same ulegają tym zmianom w procesie poznawania rzeczywistości (W. Żuchowska 1999) mimo woli włącza jeszcze inny wątek sięgający do bardziej rozwiniętej teorii wyższego rzędu jaką jest działalność.

Proces kształcenia z pozycji kompetencyjnych jest nie tylko nabywaniem i konstruowaniem kompetencji, ale głównie długotrwałym przygotowaniem do

pełnienia ról społecznych. Kompetencje są rezultatem uczenia się i stanowią osobiste wyposażenie człowieka. Jak już wcześniej zaznaczono występują i sprawdzają się w realnym i immanentnym działaniu.

W obszarze kultury fizycznej problematyka kompetencyjna już na początku lat 90-tych zwracała uwagę badaczy. Profesorowie B. Hodan i Z. Żukowska projektując model osobowości nauczyciela wf oparty o cztery składniki wynikające z koncepcji modelowych kf zastosowali tym samym rozwiązanie tzw. procesowe, stwierdzając jednocześnie, iż każdy z tych składników cyt. „przybliża swój zakres przez analizę umownie przyjętych kompetencji" (Hodan i Żukowska 1996, s. 333). Stwierdzając, iż pojęcie składników i kompetencji jest w ich pracy wprowadzone umownie, zaproponowali (na podstawie zmodyfikowanej wersji K. Widmera) definicje kompetencji nauczyciela wf, która zaskakuje swoją celnością w porównaniu do najnowszych określeń: „Przez kompetencje rozumiemy uzdolnienia, kwalifikacje i nastawienia, zdolności, które umożliwiają rzeczowo – sytuacyjno – emocjonalne adekwatne postępowanie w zdefiniowanych pedagogicznie i kulturowo społecznie sytuacjach".

Jak podsumował znany teoretyk kultury fizycznej prof. R. Cieśliński „niezależnie od tego jak się ujmuje kompetencje, na ogół są one uznawane za ważny składnik efektywności nauczyciela, a więc ich wyznacznik". Kompetencje nauczyciela przejawiają się w konkretnym działaniu, w codziennym wykonywaniu różnorakich czynności, w czynnym uczestnictwie w różnych formach pracy dydaktyczno-pedagogicznej, wychowawczej i społecznej w szkole i środowisku lokalnym (R. Cieśliński 1988). Tym samym można zastosować do ich oceny postacie i dyrektywy sprawnego działania.

O kompetencjach nauczyciela pisali także inni. W. Ryszkowski w 1995 r., opierając je na teoretycznym modelu źródeł władzy kierowniczej (W. Ryszkowski 1995). Opisując kompetencje nauczyciela J. Bielski wykorzystał model Komitetu Nauk Pedagogicznych z 1997 r. oparty o kompetencje prakseologiczne, komunikacyjne, współdziałania, kreatywne, moralne i informatyczne (J. Bielski 2001)[3].

Różnice w definicjach wynikają z celu i kierunku, w jakim przewidywano wykorzystanie wyników badań i zastosowań. Jak wcześniej podkreślono prezentowane różnice wynikają także z wyboru albo nie uwzględnienia określonej teorii stanowiącej podstawę definiowania. Według powyższych uwarunkowań nie powinno się bazować i poszukiwać jednej uniwersalnej definicji, ponieważ może ona nie spełnić pokładanych założeń. Innym celem jest, bowiem ocenianie pracowników, a innym modelowanie stanów przyszłych organizacji i jej pożądanego potencjału kompetencyjnego. Modele kompetencyjne podobnie jak programy kształcenia muszą wybiegać w przyszłość po to, by nie cofać się w przeszłość. Dlatego też powinny być budowane w kierunku sytuacji przewidywanych, wynikających z uwarunkowań rozwiązywania problemów i trudności stanowiska pracy.

[3] Kompetencje nauczyciela wf KF. Nr 1-2/2001.

Przykładowo, uwzględniając cel badań zawartych w opracowaniu, w oparciu o holistyczny model F. Delamare Le Deist i J. Wintertona, można przyjąć 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".

Klasyfikacja kompetencji stanowiąc rozszerzenie problematyki definicji ułatwia ich interpretowanie. Łatwiej jest zrozumieć bogactwo prób definiowania kompetencji po zapoznaniu się z ich wybranymi klasyfikacjami. Przytoczenie rodzajów kompetencji pedagogicznych jest uzasadnione funkcją i powinnością pilota czy przewodnika. Każdy z nich – podobnie jak nauczyciel, przekazując posiadane doświadczenie uczy i wychowuje.

Kompetencje w określonym stopniu charakteryzują kwalifikacje ludzi w poszczególnych zawodach. Tylko osoby o określonych i wysokich kompetencjach mogą być profesjonalistami. Podejście to odnosi się zarówno do kwalifikacji pilota, jak też współczesnego nauczyciela.

Omawiając kompetencje nauczyciela wyróżnia się najczęściej trzy ich grupy (M. Taraszkiewicz 2001), a mianowicie:

1. Kompetencje merytoryczne, dotyczące zagadnień z zakresu nauczanego przedmiotu – nauczyciel jest ekspertem i doradcą przedmiotowym.
2. Kompetencje dydaktyczno-metodyczne, dotyczące warsztatu nauczyciela i ucznia, a więc metod i technik nauczania i uczenia się, zwłaszcza aktywizujących, projektowych i pracy grupowej – nauczyciel jest doradcą dydaktycznym.
3. Kompetencje wychowawcze, dotyczące różnych sposobów oddziaływania na uczniów, należą do nich umiejętności komunikacyjne, nawiązywania kontaktów, rozwiązywania problemów danego wieku rozwojowego itp. – nauczyciel jest doradcą wychowawczym i życiowym.

Podejście powyższe ma szanse na rozwinięcie i zastosowanie w ocenach i analizach doskonalenia zawodowego w turystyce i rekreacji. Może ono też wzbogacić kierunek kompetencyjny w innych zawodach.

M. Kajdasz Aouil powołując się na długoletnie obserwacje procesu kształcenia nauczycieli wyodrębnił kompetencje bazowe, rdzeniowe i pożądane:

- kompetencje bazowe (wyjściowe) – są to kompetencje, które pozwalają na porozumienie się z uczniem i współpracownikami, odpowiedni poziom intelektualny, a także zdolność do przyswojenia i przestrzegania norm etycznych, społecznych itp. Zazwyczaj tego rodzaju kompetencje są wymagane już w momencie egzaminów wstępnych na studia,
- konieczne (rdzeniowe) – są to kompetencje, bez których osoba sprawująca zawód nauczyciela nie mogłaby pracować konstruktywnie, tj. wypełniać

przypisywanych danej szkole zadań edukacyjnych. Wyróżniamy tu kompetencje interpretacyjne, autokreacyjne oraz realizacyjne,
- pożądane – to te, które nie są wprawdzie niezbędne w zawodzie, ale które mogą być wysoce pomocne w realizacji zawodu nauczyciela. Należą do nich zainteresowania i umiejętności związane ze sportem, sztuką, życiem społecznym itp.

Najważniejsze z punktu widzenia celowego procesu kształcenia u nauczyciela są oczywiście kompetencje konieczne, do których zaliczamy:
- kompetencje interpretacyjne i badawcze;
- kompetencje autokreacyjne i refleksyjne;
- kompetencje realizacyjne (komunikacyjne i organizacyjne w szerokim tego słowa znaczeniu) (M. Kajdasz Aouil 2003).

Zatem nauczyciel kompetentny interpretacyjnie, to osoba nieustannie poddająca rozumnej krytyce swą wiedzę merytoryczną i pedagogiczną. Taki nauczyciel nie jest realizatorem proponowanych mu sposobów pracy, ale jest twórcą osobistych technik działania i wiedzy o nich, na podstawie poznanych zależności.

Każdy nauczyciel jest twórcą własnej i nabytej wiedzy pedagogicznej składającej się na jego warsztat zawodowy. Aby jednak mógł efektywnie konstruować tę wiedzę i własną sylwetkę zawodową, musi posiadać niezbędne kompetencje tworzenia samego siebie (M. Dudzikowa 1985). Podstawą jest samowiedza, w tym także świadomość relacji JA – INNI, zdobywana podczas zorganizowanej obserwacji samego siebie.

Z. Kwieciński wyodrębnił kompetencje kluczowe, które są zdaniem autora esencją zawodu nauczycielskiego, stanowią rdzeń nauczycielskich czynności dydaktyczno – wychowawczych (Z. Kwieciński 1998).

Jak pisze G. Koć-Seniuch, do takich kompetencji należy zaliczyć kompetencje komunikacyjno-interpretacyjne oraz kompetencje społeczne związane z umiejętnościami wychowawczymi. Przejawiają się one w umiejętności współpracy i współdziałaniu z innymi, skutecznym regulowaniu konfliktów, zdolności i gotowości ich rozwiązywania (G. Koć – Seniuch 2003). Kompetencje pragmatyczne umożliwiające mu skuteczne działanie edukacyjne – uzewnętrzniają sprawności kierownicze, menedżerskie, realizacyjno – metodologiczne i ewaluatywne. Kolejną kompetencją, o której wspomina autorka (G. Koć-Seniuch 2003), są kompetencje informacyjno-medialne związane ze zdolnością do wykorzystywania technologii informatycznej oraz tworzenie autorskich programów edukacyjnych i udostępnianie ich w sieci.

Interesującą klasyfikację kompetencji nauczycielskich przeprowadził R. Kwaśnica, na którego powołuje się także A. Szarkowska i inni. Wyróżnił on kompetencje praktyczno-moralne oraz kompetencje techniczne. Te pierwsze są rodzajem doświadczenia nabywanego w praktyce komunikacyjnej, w szeroko pojętym dialogu. W grupie kompetencji praktyczno-moralnych badacz wyróżnił kompetencje interpretacyjne, moralne i komunikacyjne (R. Kwaśnica 1994). Kompetencje interpretacyjne – to zdolności rozumiejącego odnoszenia się do świata, rzeczy, innych ludzi i siebie samego. Kompetencje moralne – to nie tylko wiedza o normach

i nakazach moralnych, to także zdolności prowadzenia refleksji moralnej. Kompetencje komunikacyjne to zdolność do dialogowego sposobu bycia, do dialogu z innymi i sobą samym. Wśród kompetencji technicznych badacz wyróżnił trzy grupy kompetencji: postulacyjne, metodyczne i realizacyjne. Kompetencje postulacyjne moim zdaniem można określić jako „pożądane" i wskazywane poprzez krąg zewnętrzny.

Kompetencje postulacyjne są umiejętnością opowiadania się za takimi czy innymi, ale zawsze instrumentalnie pojętymi – celami, umiejętność identyfikowania się z nimi.

Kompetencje metodyczne to umiejętność działania według reguł określających optymalny porządek czynności.

Natomiast **kompetencje realizacyjne** to umiejętność doboru środków i tworzenia warunków sprzyjających realizacji celu.

Obmyślanie podziałów i nazw kompetencji może przybierać charakter spekulacyjny. Ratunkiem może być wskazywanie teorii i modeli na bazie których wypracowano konkretną propozycję. Metodologia tworzenia modeli kompetencji pedagogicznych jest na ogół w opisach badań pomijana lub jest bardzo fragmentaryczna. Można zakładać, iż podawane klasyfikacje są wynikiem bardzo ogólnych stanowisk autorów.

Podane wyżej przykładowe rodzaje kompetencji wymienionych w opracowaniach z zakresu nauk pedagogicznych w wielu przypadkach wskazują na podobieństwa z nurtem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Dostrzega się także w nich specyfikę związaną perspektywą wychowawczą i wielość niejednorodnych, zachodzących, pokrywających się i nieuporządkowanych określeń. Z uwagi na trudność poruszania się w gąszczu takich określeń można zwrócić uwagę na strukturalizację kompetencji pracowników wprowadzoną w naukach o zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Zdaniem K. Widmera, – co zasługuje na uwagę – z określenia kompetencji można wydedukować zakresy kształcenia[4]. Jak wynika z przedstawionych wyżej definicji, na ogół wszystkie one dotyczą działania i przejawiają się w działaniu. Definicje uproszczone lub też najstarsze posiadają charakter statyczny i odtwórczy, pozwalający na odtwarzanie standardów zachowań. Definicje nowoczesne lub rozwinięte mają charakter dynamiczny ukierunkowany na rozwiązywanie problemów w nowych uwarunkowaniach, w powiązaniu z nabywaniem nowych kompetencji poprzez refleksyjne ich wykorzystywanie w nowych sytuacjach.

Na podstawie zestawienia 48 autoryzowanych określeń kompetencji definicje można podzielić na trzy grupy:

- kompetencje jako opis zadań do wykonania lub osiągnięcia,
- kompetencje jako opis behawioralny,
- kompetencje zadaniowo – behawioralne (tab 1).

[4] Podaję – za B. Hodanem i Z. Żukowską, s. 224.

Tabela 1. Zestawienie chronologiczne definicji określających pojęcie kompetencji stosowanych w teoriach zarządzania personelem oraz cytowanych w pracach z zakresu kultury fizycznej

L.p	Rok	Autor	Definicja	Klasyfikacja definicji		
				Z	B	Z/B
1	2	3	4	5	6	7
1.	1978	T. Pszczołowski	Kompetencje w ujęciu prakseologicznym oznaczają „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełniania funkcji w organizacji".	x		
2.	1979	Z. Żukowska	Kompetencje nauczyciela wf: to uzdolnienia, kwalifikacje, nastawienia i zdolności, które umożliwiają rzeczowo – sytuacyjno – emocjonalne, adekwatne postępowanie w zdefiniowanych pedagogicznie i kulturowo – społecznie sytuacjach.		x	
3.	1980	(red.) J. Tokarski	Kompetencja to zakres pełnomocnictw i uprawnień; uprawnienie i obowiązek danego organu do realizowania określonego przepisami działania: zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności.			x
4.	1980	Klemp	Kompetencja na określonym stanowisku to „zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i (lub) wyróżniające się wypełnianie zadań związanych z wykonywaną pracą".		x	
5.	1981	(red.) L. Pasieczny	Pojęcie kompetencji rozumiane jest jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika przypisany jego stanowisku organizacyjnemu. Kompetencje oznaczają zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności pracownika, przypisany do jego stanowiska organizacyjnego. Każdy z elementów kompetencji to oddzielny wymiar zachowania, to wymiar związany z wykonywaniem konkretnej pracy.			x
6.	1982	R. Boyatzis	„Kompetencja w zakresie wykonywanej pracy to zespół cech danej osoby, na które składają się charakterystyczne dla tej osoby elementy takie, jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje" lub „kompetencja stanowi sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do prawidłowego wykonania pracy".		x	
7.	1989	W. Kopaliński	„Właściwość, zakres uprawnień, pełnomocnictw określonego działania, zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności".	x		
8.	1989	B. Kędzia	W pedagogice kompetencje to podstawowy warunek wychowania, są one uznawane jako zdolności do wykonywania określonych zadań. Nie są darem natury, ale czymś, co nabywa się w procesie edukacji. W ujęciu personalnym kompetencje obejmują wiedzę i umiejętności w pewnej dziedzinie, jednak przeciwstawia się je drobnym umiejętnościom. Kompetencje są umiejętnościami wyższego rzędu. Powstają w wyniku zintegrowania dużej liczebności drobnych umiejętności, z których każdą można pominąć,	x		

1	2	3	4	5	6	7
			jeżeli tylko pozostałe są opanowane na pewnym poziomie. Kompetencje ocenić i wymierzyć jest trudno, drobne umiejętności ocenić jest łatwo. Ważna jest kompetencja, która nie jest tylko sumą umiejętności, dlatego niekiedy utożsamia się je z kwalifikacjami. Kwalifikacje techniczne są jakoby udokumentowanymi kompetencjami do wykonywania określonego zawodu. Dzieje się tak ze względu na posiadaną wiedzę i umiejętności praktyczne. B. Kędzia utożsamia kompetencje nauczyciela z umiejętnościami i uznaje je za kryterium efektywności pracy.			
9.	1991	J. Delors	Kompetencja to „swoisty koktajl właściwy każdej jednostce, składający się z kwalifikacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, nabytych przez kształcenie techniczne i zawodowe, postaw społecznych, umiejętności pracy w zespole, zdolności podejmowania inicjatyw, zamiłowania do ryzyka".			x
10.	1991	H.O. Jenkins	„Jest to zdolność i gotowość do wykonywania zadań na określonym poziomie".	x		
11.	1992	D. Fontana	„Wyuczalna umiejętność robienia rzeczy dobrze, rozwinięte sprawności niezbędne do radzenia sobie z problemami".			x
12.	1992	D. Hymer	„Jest to zdolność do zachowań językowych w sytuacjach społecznych różnego typu adekwatnie do warunków i wymogów oraz oczekiwań uczestników tych sytuacji".		x	
13.	1992	L. Krzyżanowski	W teorii organizacji i kierowania funkcjonują poglądy, iż możliwości oddziaływań kierowniczych uzależnione są od ilości i jakości źródeł władzy, czyli kompetencji. Podkreślono znaczenie ich przewagi. Autor powiązał kompetencje intelektualne, do których zaliczył osobowość, wiedzę, umiejętności, elastyczność w działaniu, umiejętność współżycia, z uwarunkowaniami formalnoprawnymi i materialnymi, w jakich znajduje się osoba kierująca.			x
14.	1994	H. Hammer	„Pojęcia kompetencji nie powinno się utożsamiać z pojęciem „kwalifikacji" ponieważ potwierdzone dyplomem kwalifikacje nie świadczą o kompetencji w danej dziedzinie".	x		
15.	1994	D. Thierry, C. Sauret	Definicja kompetencji w oparciu o trzy cechy charakterystyczne: – Kompetencja charakteryzuje się jednocześnie operacyjnością i celowością: ma jedynie sens w odniesieniu do działania – jest zawsze „kompetencją działania" i do realizacji celu, do którego zmierza to działanie; jest więc nierozerwalnie związana z działalnością, poprzez którą się przejawia. – Odnosi się do danej sytuacji jako zdolność do przystosowania się i zmieniania się w stosunku do niej. Czerpie z różnych elementów tej sytuacji, by umożliwić pracownikowi dostosowanie się do niej, a dokładnie adaptację do jej zmieniających się warunków. – Łączy w sobie w dynamiczny sposób różne elementy (wiedzę, umiejętności praktyczne, sposób rozumowania i zachowanie), które się na nią składają, by wyjść naprzeciw wymaganiom adaptacji.			x

Tabela 1. cd.

L.p	Rok	Autor	Definicja	Klasyfikacja definicji		
				Z	B	Z/B
1	2	3	4	5	6	7
			Cztery bardziej rozwinięte definicje kompetencji w zależności od jej operacyjnego wykorzystania w dziedzinie kierowania zasobami ludzkimi: 1. Pojęcie kompetencji jako zbioru uznanych i wykorzystywanych operacyjnych umiejętności. Odnosi się ono przede wszystkim do rozwoju kompetencji pracownika w jego zawodzie. 2. Kompetencja pozioma – użyteczna przy rozważaniu mobilności zawodowej. Chodzi o określenie wspólnych kompetencji dla wielu zawodów. 3. Pojęcie kompetencji możliwych do przeniesienia. Zbliżone jest do poprzedniego, lecz jest bardziej ukierunkowane na umiejętności nabyte przez pracownika i możliwe do przeniesienia do innych zawodów. 4. Pojęcie kompetencji podstawowych. Oparte jest na własnych doświadczeniach praktycznych i definiowane jest jako kompetencje występujące na różnym poziomie. W tej kategorii znajduje się 5 rodzajów kompetencji. 4.1. zdolność do szukania i przetwarzania informacji; 4.2. zdolność do pracy zespołowej, umiejętność współdziałania z innymi; 4.3. zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach, umiejętność formułowania problemów i szukania ich rozwiązań; 4.4. zdolność do organizowania swojej pracy, działania we własnym zakresie, stawiania sobie celów, sporządzanie planów działania niezbędnych do wykonywania zawodu. 4.5. dolność do organizowania pracy, czyli umiejętność wytaczania kierunków, negocjowania celów, kierowania środkami, decydowania i szukania kompromisowych rozwiązań, analizowania i kontrolowania uzyskiwanych wyników.			
16.	1995	S. Dylak	„Zbiór wiedzy, umiejętności, dyspozycji (sprawności) oraz postaw i wartości, niezbędnych dla skutecznej realizacji założonych zadań".			x
17.	1995	M. Armstrong	„Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić".			x
18.	1996	M. Gawrysiak	„Są zdatnością (wystarczającą) do czegoś, co jest potrzebne. Kompetentny jest ten, kto może czynić coś w sposób efektowny i efektywny, gdyż posiada wiedzę, umiejętności, doświadczenie, odpowiedzialność (...).			x
19.	1996	C. Levy -Leboyer	„Dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania założonej misji w ramach przedsiębiorstwa".	x		

1	2	3	4	5	6	7
20.	1997	M. Czerepaniak-Walczak	„Rodzaj struktury poznawczej, złożonej z określonych zdolności, zasilanej wiedzą i doświadczeniami, zbudowanej na zespole przekonań, iż za pomocą tych zdolności warto i można w danym kontekście (układzie) sytuacji zachodzących w środowisku inicjować i z określoną skutecznością realizować związane z danym obszarem działań zadania zgodnie z przyjętymi standardami". „harmonijna kompozycja wiedzy, sprawności, rozumienia oraz pragnienia. Można wyrazić ją myślą „pragnę to zrobić dobrze".			x
21.	1997	C. Levy-Leboyer	Kompetencje są zespołem zachowań zorganizowanych, w łonie struktury mentalnej, która jest także zorganizowana oraz relatywnie stała i dająca się mobilizować. Kompetencje wg niego odwołują się do zadań lub warunków pracy i regulacji, do jakiej zdolny jest pracownik, między środowiskiem pracy i swoją działalnością. Nie mogą rozwijać się, gdy brak jest wymaganych zdolności. Wiążą się z określonym zadaniem lub działalnością. Wynikają z doświadczenia i tworzą wyraźnie określony zestaw wiedzy i umiejętności zintegrowanych między sobą i w pewien sposób zautomatyzowanych. W powyższym rozumieniu na podkreślenie zasługują uwarunkowania kompetencji od otoczenia zewnętrznego organizacji.	x		
22.	1998	(red.) A. Sikorska-Michalak, O. Wojniłko	1. „Odpowiedni zakres wiedzy i umiejętności, fachowość, umiejętność, znanie się na rzeczy; bycie kompetentnym": Kompetencja zawodowa. Brak kompetencji. 2. Kompetencje – „formalny zakres uprawnień do jakiegoś działania, zwykle sprawowania władzy, pełnomocnictwo": Kompetencje wojewody, dyrektora, rady wydziału, organów ścigania. Coś przekracza czyjeś kompetencje. Naruszyć swoje kompetencje. (łac.) 3. Kompetencyjność – „zasady, na których opiera się kompetencja, podstawy kompetencji" 4. Kompetentny – 1. „mający wiedzę, umiejętności w jakiejś dziedzinie; charakteryzujący się fachowością i kompetencją; rzeczowy, miarodajny, fachowy" 2. „mający odpowiednie uprawnienia do działania, podejmowania decyzji; dysponujący kompetencjami".		x	
23.	1999	S.I. Orzegow, N.J. Szwedowa	Kompetencja: 1. Krąg kwestii, w których ktokolwiek dobrze jest uświadomiony". Krąg czyichkolwiek pełnomocnictw i praw. Kompetencje sądu. Sprawy (praca) nie wchodzi w czyjąkolwiek kompetencję. s. 288: Kompetentny: 1. Znający, uświadomiony, autorytatywny w jakiejkolwiek sferze. 2. Władający kompetencją (specjalista). 1. kompetentny 1. znający, obeznany, doświadczony, poinformowany, autorytatywny, cieszący się autorytetem, mający prawo rozstrzygać, nakazujący posłuszeństwo; kompetentny w jakiejkolwiek sferze, dziedzinie, zakresie. Kompetentny specjalista. 2. Posiadający kompetencje (w drugim znaczeniu), (specjal). Oddać sprawę do kompetentnej instancji. 2. Kompetencja 1. Obręb spraw, zagadnień, w których ktoś dobrze jest obeznany, doświadczony, poinformowany, autorytatywny, cieszący się autorytetem, mający prawo rozstrzygać, nakazujący posłuszeństwo. 2. Obręb czyichkolwiek pełnomocnictw, upoważnień, praw.	x		

Tabela 1. cd.

L.p	Rok	Autor	Definicja	Klasyfikacja definicji		
				Z	B	Z/B
1	2	3	4	5	6	7
24.	2000	W. Ryszkowski	Znaczenie kompetencji często utożsamia się z formalnoprawnym nadawaniem uprawnień decyzyjno – kontrolnych różnym organom. Znaczenie to jest charakterystyczne szczególnie dla administracji publicznej oraz struktur władzy. Najczęściej jednak termin ten jest rozumiany w powiązaniu z wiedzą i umiejętnościami w jakimś konkretnym zakresie, potwierdzonym uzyskaniem dyplomu. Kompetencje zdobywamy dla działania oraz przez działanie.			x
25.	2001	J. Bielski	Trzy wyróżnione kompetencje: – specjalistyczne – wiedza i umiejętności w zakresie nauczania przedmiotu; – dydaktyczne – przygotowanie nauczyciela do prowadzenia zajęć; – psychologiczne – umiejętności inspirowania, motywowania, integrowania, umiejętności menadżerskie.			x
26.	2001	S. Dylak	Istotne jest aby kompetencje były związane z osiągnięciem określonych standardów w obrębie danej praktyki. Trzy podstawowe grupy kompetencji zawodowych nauczyciela: 1. Bazowe – pozwalają one na porozumienie się z młodzieżą i współpracę oraz przyswojenie i postrzeganie określonych zasad etycznych, społecznych itd. 2. Konieczne: a: kompetencje interpretacyjne – rozpatrywane w aspektach wartości pedagogicznych, wiedzy przedmiotowej, wiedzy i umiejętności pedagogicznych. B: kompetencje autokreacyjne – tworzenie samego siebie, własnej wiedzy pedagogicznej: gdzie podstawą jest samowiedza oraz świadomość relacji ja i inni, zdobywana podczas zorganizowanej obserwacji samego siebie. 3. Realizacyjne – takie umiejętności, które w sposób bezpośredni pozwalają na realizację zadań edukacyjnych. Każdą czynność nauczyciela możemy rozpatrywać w trzech wymiarach obiektu, na który jest skierowana (uczeń, student, grupa), poziomu zorganizowania oraz ogólnego schematu działania.			x
27.	2001	Z. Kryński	Kompetencje rozumiane jako wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników.		x	
28.	2001	B. Jankowski	Przy tworzeniu programu wychowawczego szkoły, kompetencje ucznia rozumie się jako „umiejętność wyższego rzędu uzyskaną w procesie edukacji, podbudowaną przekonaniem, postawą oraz wiedzą, jak należy postąpić w określonej sytuacji".		x	
29.	2001	B. Petrazolin-Skowrońska	„Kompetencje to posiadanie wiedzy umożliwiającej wypowiadanie autorytatywnego zdania".		x	

1	2	3	4	5	6	7
30.	2002	M. Kossowska, I. Sołtysińska	Podstawą kompetencji jest wiedza i to wiedza rozważana na 3 poziomach: 1) wiedzy w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – wiem „co") 2) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem „jak" i potrafię) 3) postawy (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).			x
31.	2003	G. Koć-Seniuch	„Uświadamiana przez osobę taka jej sprawność, która jest demonstrowana (ujawniana) w konkretnie zdefiniowanych (opisanych) standardach".			x
32.	2003	(red.) E. Sobol	1. Kompetencja zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji, zakres praw podlegających określonemu organowi; także: zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności (niem. kompetenz, fr. competence, z łac. competentia w szerszym zn.). 2. Kompetencyjny – dotyczący kompetencji, zakresu (czyichś) kompetencji. 3. Kompetentny – mający określone kompetencje, uprawniony do działania, do wydawania decyzji, mający kwalifikacje do wydawania sądów, opinii, ocen; autorytatywny, miarodajny (niem. kompetent, fr. competent).	x		
33.	2003	I. Jędrzejczak	Kompetencje – dopasowanie umiejętności do zajmowanego stanowiska.			x
34.	2003	D. Hornby R. Thomas	Kompetencje definiowane jako „wiedza, umiejętności i cechy dobrych kierowników lub przywódców".		x	
35.	2003	C. Woodruffe	Pojęcie kompetencje może być używane w dwóch różnych znaczeniach. Pierwsze wiąże się ze zdolnością do wykonywania pewnych czynności. Drugie znaczenie jest szersze i dotyczy pewnego zestawu cech niezbędnych do wykonywania danej pracy. W tym sensie słowo „kompetencje" odnosi się do jednego z zestawów zachowań, które człowiek musi wykazywać, aby kompetentnie realizować zadania. Każdy z elementów kompetencji to oddzielny wymiar zachowania.	x		
36.	2003	A. Dejnaka	Kompetencja jest zbiorem powiązanych ze sobą trzech aspektów: wiedzy, umiejętności i cech osobowych.		x	
37.	2003	S. Whiddet, S. Hollyford	Pojęcie kompetencje z reguły posiada dwa znaczenia: 1. Zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągania pożądanych, wymiernych wyników, 2. Zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.	x		

Tabela 1. cd.

L.p	Rok	Autor	Definicja	Klasyfikacja definicji		
				Z	B	Z/B
1	2	3	4	5	6	7
38.	2004	Słownik multimedialny Windows XP 2000	„Zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji lub spraw podlegających określonemu organowi itp.; zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności".	x		
39.	2004	B. Meyer	„Kompetencja, oznacza merytoryczne i formalne przygotowanie do realizacji imprezy. Obejmuje ono wiedzę na temat: – techniki pilotażu, – zagadnień prawnych w turystyce, – przepisów paszportowo – celnych, – realizacji obrotu gotówkowego i bezgotówkowego kraju i za granicą, – negocjacji cenowych, – rozwiązywania standardowych i niestandardowych problemów występujących podczas realizacji imprezy, – odwiedzanych obszarów, obszarów tym informacji z zakresu: obowiązującego prawa, norm i przepisów administracyjnych, tradycji, zasad, środowiska geograficznego, walorów turystycznych, zagospodarowania i gospodarki turystycznej".			x
40.	2004	J. Strelau	Kompetencje – władza wynikająca z przekonania o wiedzy i umiejętnościach ekspertów. Dotyczy to zazwyczaj wąskiej dziedziny, w której kompetencje eksperta są na tyle duże, że ludzie poddający się jego radom, czy zaleceniom, na ogół nie pretendują do tego by je rozumieć. Tak ufamy np. lekarzom, prawnikom, czy psychologom klinicznym.			x
41.	2004	G. Filipowicz	Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.			x
42.	2004	T. Rostkowski	„Kompetencje są to wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa". Elementy definicji kompetencji pochodzące z UE: wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, motywacje, wartości, osobowość.			x
43.	2006	T. Oleksyn	Kompetencje pracownicze obejmują: wewnętrzną motywację, uzdolnienia i predyspozycje, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, zdrowie i kondycję, inne cechy psychofizyczne ważne z punktu widzenia procesów pracy, postawy i zachowania oczekiwane w miejscu zatrudnienia, a także formalne uprawnienia do działania.			x

1	2	3	4	5	6	7
44.	2006	A. Szarkowska	Kompetencje nauczycielskie jest to struktura poznawcza złożona z umiejętności, wiedzy, dyspozycji i postaw nauczycieli niezbędnych dla skutecznej realizacji zadań wynikających z określonej koncepcji edukacyjnej. Należy przy tym pamiętać, że kompetencji nie należy utożsamiać z umiejętnościami. Kompetencje odnoszą się do osoby – nauczyciela.			x
45.	2007	R. E. Boyatzis	Kompetencja jest definiowana jako zdolność i możliwości. Jest to zbiór powiązanych ze sobą, lecz różnych zorganizowanych zachowań, które nazywamy „zamiarem", zachowań alternatywnych przejawów woli, odpowiednio w różnych sytuacjach lub czasie.		x	
46.	2008	H. Jarosiewicz	Przyjęto, że kompetencja to „wartość" pracownika w relacji do wymagań stanowiska pracy. Wyróżniono następujące kompetencje cząstkowe: wiadomości, umiejętności, pozytywne nastawienie oraz gotowość. Kompetencje są uwarunkowane przez niespecyficzne przygotowanie psychologiczne, które ujawnia się w strukturach temperamentu, charakteru i woli. W wyjaśnianiu kompetencji wskazuje się na talenty, które są osobowym potencjałem, z którego kształtują się zdolności do działania.		x	
47.	2009	A. Kopera	Na kompetencję składają się zarówno wiedza, jak i umiejętności oraz profil osobowościowy i temperamentalny. Warunkiem niezbędnym i koniecznym diagnozy kompetencji jest możliwość ich obserwacji podczas realizacji codziennych obowiązków.		x	
48.	2010	P. Jurek	Kompetencje zawodowe to zachowania, determinowane: wiedzą, umiejętnościami i motywacją, prowadzące do wykonania zadań zgodnie z oczekiwaniami.			x
Lata: 1978–2010		**RAZEM KOMPETENCJI: 48**		**12**	**13**	**23**

Źródło: opracowanie własne

1.2. Modele w projektowaniu systemów kompetencyjnych

Aby uchronić się przed zarzutem wprowadzenia spisów kompetencji „aprio-ri" zasadnym jest szersze zapoznanie się z wybranymi przykładami zastosowań teorii i modeli kompetencyjnych w odniesieniu do zawodów trudnych i odpowiedzialnych.

Struktura kompetencyjna (S. Whiddett, S. Hollyforde 2003), inaczej model kompetencyjny oznacza zbiór kompetencji jedno lub wielopoziomowych oraz ich wyznaczników behawioralnych. Opracowanie struktury kompetencyjnej jest procesem żmudnym i pochłaniającym dużo czasu. Jej solidne przygotowanie pozwala na eliminację wadliwych rozwiązań projektowych oraz na właściwe korekty

po jej wprowadzeniu. Prawidłowa i dobra struktura kompetencyjna powstaje według określonych technik i specjalistycznych umiejętności grupy tworzącej model kompetencyjny. Jej szczegółowość zależy od celu, do którego została stworzona, zawierając przykłady zachowań określone do działu organizacji lub wyznaczniki behawioralne. Wyróżniamy ogólne struktury kompetencyjne w organizacji lub struktury w odniesieniu do określonego stanowiska pracy.

Celem wprowadzania struktur kompetencyjnych jest ulepszenie działań w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Główną funkcją modeli kompetencyjnych jest to, że stanowią one punkt odniesienia w projektowaniu programów i procesów (naboru, selekcji, szkoleń, ocen efektywności itp.). Wartym podkreślenia jest przydatność modeli kompetencyjnych nie tylko do oceniania kompetencji pracowników, projektowania programów szkoleń, ale także, – co jest rzadko zauważane – projektowania kompetencji wykładowców szkoleń. Problemem tym dotychczas raczej się nie zajmowano.

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 (G. Filipowicz 2004). Inne standardy jakości wg S. Whiddetta i S. Hollyforde określono następująco: obiektywizm, adekwatność, przejrzystość, wyodrębnienie elementów składowych, aktualność w perspektywie – w długim okresie. Wspólnym mianownikiem standardów jakości jest przydatność struktury kompetencyjnej w projektowaniu, w tym programów kształcenia w przyszłości.

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.

Utworzenie struktury kompetencyjnej wiąże się z zebraniem określonych informacji, przydatnych do projektowania modelu kompetencyjnego, oraz nowego opisu stanowiska pracy. Gromadzenie informacji do określonego stanowiska stwarza możliwość włączenia innych osób do procedury opisów. Źródłami informacji (S. Whiddett i S. Hollyford 2003) mogą być: dokumenty precyzujące system wartości promowane w organizacji, przykłady modelowych zachowań pracowników na określonych stanowiskach, dokumentacje szkoleń, opisy stanowisk pracy, regulaminy, poglądy i opinie klientów, specjalistów znających bieżące wymagania stanowisk oraz zapatrywania i opinie specjalistów, którzy wskazują kierunki zmian w obrębie tego stanowiska.

Do głównych etapów tworzenia profilowanych (na określone stanowiska), lub ogólnych struktur kompetencyjnych zaliczamy: zbieranie danych, analizę danych, i opracowanie wstępnego projektu struktury kompetencyjnej. Opierając się na zaleceniach (S. Whiddetta i S. Hollyforda 2003) proces ten można rozwinąć i przedstawić następująco:

1. Wyodrębnienie najważniejszych zadań wykonywanych na konkretnym stanowisku.
2. Określenie kompetencji koniecznych (niezbędnych, pożądanych) do realizacji poszczególnych zadań.
3. Uszeregowanie, hierarchizacja i uporządkowanie kompetencji w formie struktury – modelu.

W firmach krajów UE (M. Juchnowicz 2004) do budowy struktur kompetencyjnych dla określonego stanowiska proponowane jest stosowanie od 8 do 16 kompetencji ogólnych. Zalecano, aby cała struktura kompetencyjna nie liczyła więcej, niż kilkanaście kompetencji. Do tych kompetencji najczęściej używane są wyznaczniki kompetencji budowane na fundamencie kompetencji podstawowych. Ilość wyznaczników i kompetencji podstawowych nie jest najważniejsza i określona liczbowo, ważne by była stosowna do potrzeb określonego stanowiska pracy. Profile kompetencyjne buduje się uwzględniając trzy podejścia: 1) kompetencji uniwersalnych, – czyli kompetencji do opisywania wszystkich stanowisk w organizacji. Zaletą tych kompetencji jest łatwe przenoszenie pracowników wewnątrz organizacji; 2) kompetencji uniwersalnych i specyficznych do określonych stanowisk – występują wyłącznie do określenia specyficznych stanowisk. Kompetencje specyficzne to wprowadzenie odrębnych kompetencji do każdego stanowiska. Zaletą w tym przypadku jest kształtowanie zupełnie niezależnych kompetencji przypisanych do wskazanego stanowiska i rozwijających to stanowisko. Natomiast wadą jest możliwość doprowadzenia do konfliktów między stanowiskami w organizacji i do pogłębienia nieporozumień poprzez całkowicie odrębne procedury przynależne do stanowisk; 3) macierzy kompetencji – czyli połączenia dwóch wcześniej opisywanych podejść.

Najskuteczniejszym rozwiązaniem, które ułatwia budowę profili kompetencyjnych jest utworzenie macierzy kompetencji składającej się z kompetencji kluczowych, specyficznych dla funkcji i specyficznych dla roli. Kluczowe odnoszą się do wszystkich pracowników organizacji, natomiast kompetencje specyficzne dla funkcji odnoszą się do porównywania pracowników jednej komórki i są istotne przy rozwoju zawodowym. Kompetencje specyficzne porównują stanowiska na jednym określonym poziomie w organizacji.

Istnieje możliwość posługiwania się „gotowymi zestawami kompetencji" i dopasowania ich do stanowisk lub grup stanowisk w organizacji. W tym przypadku należy uwzględniać następujące dane (S. Whiddett i S. Hollyford 2003): cel stanowiska, zadania wykonywane na stanowisku, podstawowe wyzwania i trudności, istniejące do tej pory w firmie systemy (np. system ocen) i wytyczne zarządu (np. misja firmy). Na takiej podstawie określa się od kilku do kilkunastu kluczowych kompetencji do określonego pożądanego poziomu.

W praktyce stosuje się różne struktury podziału kompetencji. Przykładowo, T. Oleksyn[5] proponuje następujący podział: kompetencje poznawcze, funkcjonalne i kompetencje społeczne, składające się na tzw. metakompetencje. W przedstawionym

[5] za opisem modelu kompetencji F. Delamare Le Deist i J. Wintertona – model holistyczny.

opracowaniu używa się następującego podziału: kompetencje profesjonalno-zawodowe, kompetencje firmowo-biznesowe, kompetencje osobowościowe i kompetencje społeczne.

Bardzo ważnym czynnikiem jest budowa opisów kompetencji. Wspomniany wcześniej G. Filipowicz zalecał, aby były one elastyczne, to znaczy możliwe do dopasowania w zmiennych sytuacjach. Oprócz tego należy dokonać zaszeregowania kompetencji do określonego poziomu. Wykorzystywanie gotowych opisów kompetencji powinno być dostosowane do odpowiedniej branży, w innym przypadku – opisy stają się bezużyteczne. Poza tym istotne jest określenie skali obserwacyjnej. W praktyce stosowane są trzystopniowe, lub pięciostopniowe skale obserwacyjne. Skale mogą służyć do: samooceny kompetencji; oceny kompetencji przez przełożonych; do konstrukcji prawidłowych testów kompetencyjnych, jako narzędzie oceny przez osoby niezależne; skala taka służy do określenia kompetencji pożądanych (jako czynnik edukacyjny oraz jako bodziec do zmiany) i wskazuje jakie mamy oczekiwania wobec pracownika i jak go postrzegamy.

W krajach UE spotyka się różnorodny opis poziomów kompetencji: opis uniwersalny o jednakowej skali natężenia kompetencji – 3, 5 i 7 – poziomowy, różnicowanie poziomów, opis najwyższego poziomu i opis skrajnych poziomów spełnienia kompetencji, opis wszystkich poziomów spełnienia kompetencji, a także addytywny opis spełnienia kompetencji (M. Juchnowicz 2004).

Do określenia potrzeb szkoleniowych należy zebrać właściwe informacje. M. Kossowska i I. Sołtysińska proponują trzy takie metody: całościowa analiza pracy, analiza zadań kluczowych, oraz analiza skoncentrowana nad problemami (M. Kossowska i I. Sołtysińska 2002).

Analiza i charakterystyka określonego stanowiska jest metodą bardzo szczegółową, pracochłonną, na którą należy poświęcić dużo czasu, w którą należy zaangażować duże grono osób. Jej zaletą jest trafne opracowanie programów szkoleniowych, natomiast wadą są koszty. Metoda ta wykorzystywana jest najczęściej przy zadaniach nowych, trudnych i stałych. Na tej podstawie można też zarekomendować używanie metody do rozwiązania problemów występujących w turystyce.

Kolejnym zagadnieniem w ramach koncepcji rozwiązania problemów badania i projektowania struktur kompetencyjnych jest spostrzeżenie, że kompetencje pilota nie są warunkowane tylko cechami wewnętrznymi, osobowościowymi, wiedzą, umiejętnościami i nawykami. Powyższa uwaga nie była jak dotąd wyraźnie formułowana w pracach z zakresu struktur kompetencyjnych. O kompetencjach pracownika decyduje system organizacyjny, który nadaje kompetencje poprzez zapisy statutowo regulaminowe i instrukcje. Ponadto system wymusza formułowanie, nabywanie, stosowanie i ocenianie kompetencji pracowników.

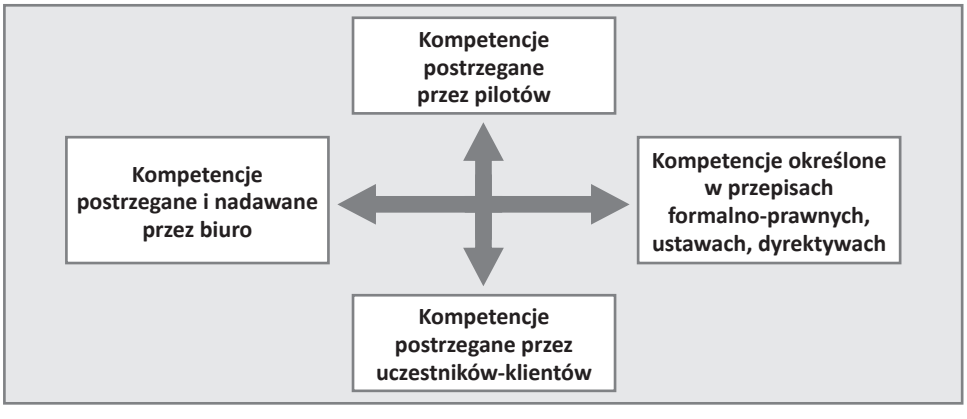
W tym ujęciu zwrócono uwagę na uwarunkowania kompetencji od regulacji całego systemu organizacyjnego, warunkującego kompetencje formalne i materialne.

Spośród wielu poglądów dotyczących struktur kompetencji, najbardziej zbieżną z charakterystyką sytuacji i np. profesji pilota wycieczek jest koncepcja S. Whiddetta, S. Hollyforde. Według nich struktura kompetencyjna powinna:

- „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 nawiązaniu do wcześniej wymienionych poglądów, które należy uznać jako kanony badań nad kompetencjami, model badań kompetencji pilota powinien uwzględniać nie trzy, a cztery grupy obiektów, istotnych do formułowania kompetencji pilota wycieczek. W rycinie 1 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[6],
– kompetencje pilota określone w ustawach, przepisach, programach krajowych i zagranicznych, postrzegane jako kompetencje pożądane, zewnętrzne.



Ryc. 1. 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, Kraków, Proksenia, s. 9

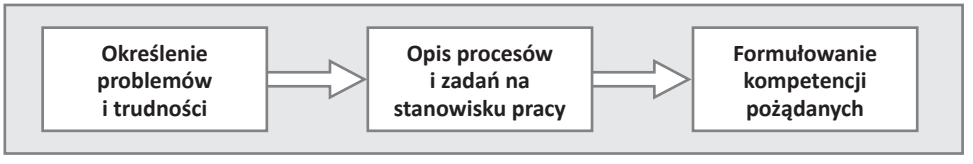
Opisując i analizując stanowisko pracy pilota należy brać pod uwagę zadowolenie uczestnika wycieczki turystycznej. W tym przypadku zasadnym jest użycie do analizy stanowiska pracy pilota modelu odbiorcy usług, czyli uczestników wycieczki. Jednym z podstawowych, ale i najtrudniejszych w badaniach kompetencji jest wyjściowy opis stanowisk pracy. W przypadku pilota mamy do czynienia z jednym określonym stanowiskiem – jedną złożoną mega funkcją realizowaną w zmiennych

[6] Powyższy model przedstawiono na II Forum Pilotów i Przewodników w Warszawie 14 –15.X.05.

warunkach i sytuacjach dla zmieniających się odbiorców – klientów, oceniających rezultat w oparciu o kryterium zadowolenia.

Opisując podstawowe procesy zachodzące i realizowane w ramach stanowiska, możliwym jest określenie głównych problemów i trudności, do których wykonawca musi posiadać określone kompetencje (G. Filipowicz 2004). Problemem jest metodologiczne określenie konkretnych, istotnych zadań na stanowisku pracy, bowiem to od nich rozpoczyna się analiza trudności i projektowanie pożądanych kompetencji pracownika określane jako przełożenie zadań na kompetencje (Ryc. 2).

Powyższe rozwiązanie można przedstawić w formie następującego schematu:



Ryc. 2. Koncepcja formułowania kompetencji pierwotnych – procesowych

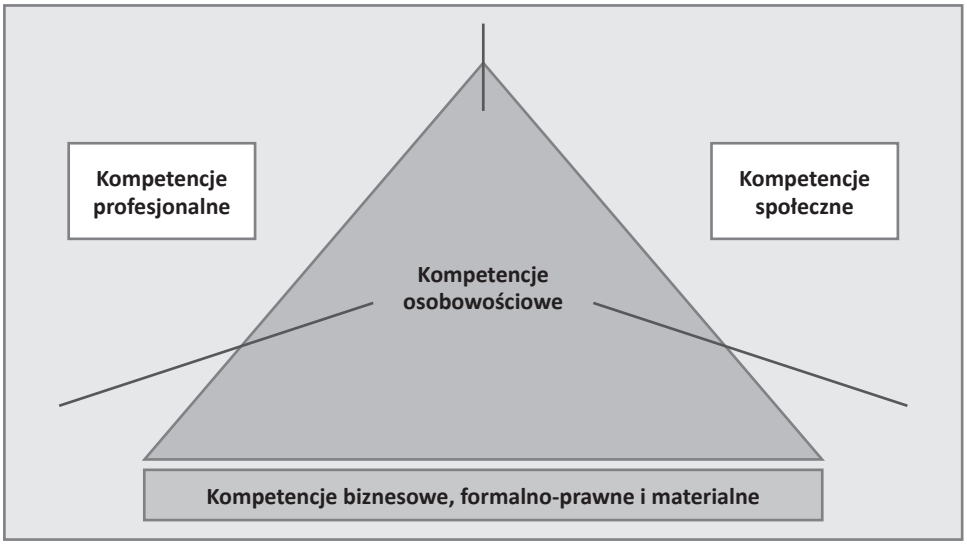
Źródło: zaczerpnięto z: G. Filipowicz (2004) *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa, PWE, s. 57

Jak wynika z poglądów wielu autorów odwzorowanych na powyższym schemacie, określenie zadań stanowiska pracy warunkuje poprawność formułowania kompetencji[7]. W celu zmniejszenia dowolności i przypadkowości zadań można zastosować do ich strukturalizacji model łańcucha wartości wycieczki (E. Ryszkowska, W. Ryszkowski 2005). Część pierwsza „A" łańcucha demonstruje obszary potencjalnych trudności zewnętrznych – organizacyjnych, zależnych od przygotowania imprezy przez pracowników biura, stanowiących potencjalne przyczyny problemów pilota na trasie. Narzucają i wpływają one tym samym na pożądane kompetencje pilota w sytuacjach mało przewidywalnych. Mogą wynikać z błędów jakościowych związanych z realizacją zadań przez komórki organizacyjne – stanowiska firmy turystycznej. W oparciu o zadania powiązane z elementami podstawowego procesu kierowania wycieczką mogą być badane problemy i trudności w pracy pilota oraz formułowane jego pożądane, niezbędne kompetencje (część „B").

Do oceny programów szkolenia pilotów można wykorzystać strukturę kompetencji, którą będzie można wyprowadzić na podstawie analizy problemów i trudności w pracy pilota oraz oceny ekspertów. W badaniu wykorzystano model, w którym zawarto cztery grupy kompetencji (Ryc. 3) odnoszących się do:

- kompetencji profesjonalno-zawodowych
- kompetencji firmowo-biznesowych
- kompetencji społecznych
- kompetencji osobowościowych.

[7] Szerzej formułowanie kompetencji pierwotnych pilota wycieczek Kozłowska D. 2007c.



Ryc. 3. Ogólna koncepcja modelu kompetencji pilota

Źródło: E. Ryszkowska, W. Ryszkowski (2006) Kompetencje zawodowe w ocenie pracowników firm turystycznych, W: W: Dąbrowski A., Rowiński R. (red.) *Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007 – 2013*. Założenia teoretyczne jako inspiracja do praktyki. Warszawa, AWF, s. 269

Zgodnie z poglądami większości autorów liczba grup kompetencji winna wynosić ok. 4 – 6, a w każdej grupie powinno się także uwzględniać średnio 4–5 kompetencji ogólnych, które następnie mogą i powinny być dookreślane przez wyznaczniki kompetencyjne lub nawet zadania. W każdym konkretnym przypadku liczba grup kompetencji, liczba kompetencji w grupie może być różna. Liczba kompetencji z uwagi na możliwości operowania nimi w procesie wdrażania i oceniania winna wynosić ok. 12 – 16, lecz nie przekraczać 20. Liczba grup kompetencji, ich ilość w grupie oraz klasyfikacja kompetencji szczegółowych jest bardzo zróżnicowana i zależy od wielu czynników. W zawodach, w których proces działalności nie jest prosty, a przeciwnie złożony, liczba kompetencji jest warunkowana wieloma czynnikami w tym głównie procesem i jego złożonością. Pilot lotniczy i pilot wycieczek są profesjami bardzo złożonymi. W przypadku prowadzenia dużych samolotów kompetencje są rozdzielane na 3-4 pilotów oraz obsługę naziemną. Podane wcześniej zalecenia oparte są bardziej na doświadczeniach teoretyków i praktyków niż badaniach eksperymentalnych. Powyższy opis w sposób ogólny prezentuje profil struktury kompetencyjnej.

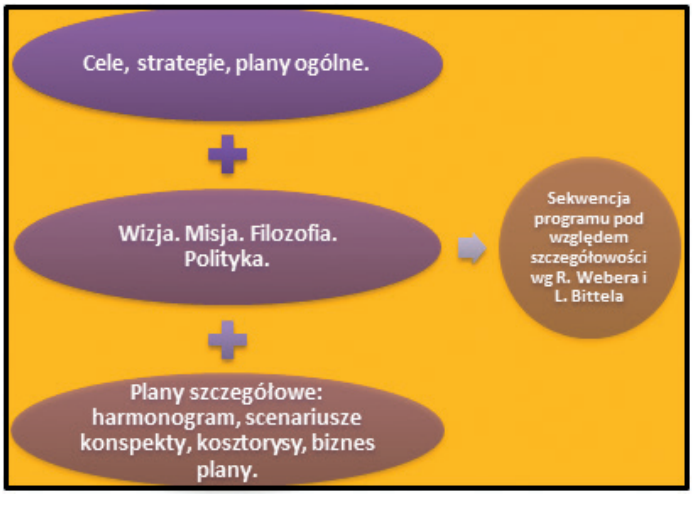
Metoda ta może być stosowana do oceny programów różnych szkół i uczelni. Warunkuje ją m.in. opracowanie modeli kompetencyjnych dla wykształconych specjalistów i profesji zawodowych. W stale rozwijającej się działalności turystycznej, gdzie nie powinno być na ogół sztywnych programów, stosowanie modeli kompetencyjnych może pozwolić na ich ocenianie oraz konkretną ich aktualizację. Wprowadzenie poziomów kompetencji pozwalało na szczegółowe wskazania brakujących zakresów, co może mieć istotne perspektywiczne znaczenie w doskonaleniu zawodowym.

1.3. Program w systemach oświatowych i szkoleniowych

Z uwagi na poruszaną tematykę zasadnym jest przedstawienie ogólnych poglądów dotyczących istoty programów szkoleniowo-edukacyjnych w powiązaniu z metodami oceny ich skuteczności. Można założyć, iż ogólne zasady ich projektowania w sporcie, turystyce i oświacie powinny być zbieżne. Zróżnicowanie może wynikać głównie z celów kształcenia, od szerokiego i wszechstronnego w oświacie szkolnej do wąskiego i specjalistycznego w szkoleniu zawodowym osób dorosłych. Programy oświatowe obejmują różny okres 3–6 lat kształcenia kompleksowego: podstawowego, ogólnego i specjalistycznego oraz wychowywania na poszczególnych etapach systemu dziennego lub zaocznego. Kształcenie dorosłych najczęściej dotyczy doszkalania, uzupełniania, przeszkolenia lub uzyskania nowego zawodu. Przebiega w formie różnego rodzaju kursów i studiów uzupełniających w wymiarze najczęściej 120–180 godzin. We wszystkich wymienionych formach kształcenia i doszkalania występuje konieczność projektowania i oceniania programów. Można domniemywać, iż każde planowanie i programowanie obejmujące dłuższe odcinki czasowe np. 5–6 lat, jest bardziej złożone, a kryteria oceniania mniej szczegółowe, niż w przypadku kilkumiesięcznych kursów. W naszym kraju zagadnienia metod projektowania i oceniania programów zostały upowszechnione wraz ze zmianą modelu edukacji i programów nauczania, co nastąpiło w efekcie zmian ustrojowych po 1989 r. W sytuacji, gdy obowiązywał jeden powszechny w systemie edukacji szkolnej program nauczania nie było większej potrzeby i zainteresowania metodami jego budowy i oceny. Skutki centralizacji zarządzania edukacją są brzemienne po dzień dzisiejszy. Według przeprowadzonych badań w roku 2000 (za: G. Kurek 2001) wynika, że tylko 1,7% nauczycieli samodzielnie opracowuje program, natomiast pozostali najczęściej korzystają z programów ministerialnych. Powyższa sytuacja ogranicza tym samym konstytucyjną autonomię systemów lokalnych i regionalnych. Można domniemywać, iż z danej nam 50%, demokratycznej możliwości decydowania o programie, nie korzystamy z powodu braku wiedzy i umiejętności. Lukę teoretyczną pozwalają nam niwelować opracowania zagraniczne, w tym szczególnie dorobek szkoły amerykańskiej w oparciu o teorię programu przedstawionego przez A.C. Ornsteina i F.P. Hunkinsa „Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka". Wymienieni autorzy m.in. zauważyli, iż nie ma dylematu w zakresie krytykowanej symbiozy pomiędzy teoriami z zakresu nauk o zarządzaniu, a dydaktyczną teorią programu szkolnego. Wprost przeciwnie zauważyli korzyść dwustronną. Możemy to uzasadnić wyższym stopniem abstrakcji nauk z zakresu zarządzania oraz szybszymi cyklami życia produktów, co pozwala na szybsze ocenianie programów szkoleniowych niż ma to miejsce w wieloletnich systemach edukacyjnych.

Określenia program i programowanie są terminami z zakresu teorii organizacji, stanowiąc jeden z rodzajów planowania. Do lat 70-tych sprawiały one trudność klasyfikacyjną teoretykom zarządzania. Problem polegał na jego umiejscowieniu

w relacji z misją, wizją, strategią, projektem, planem operacyjnym. Na bazie poglądów teoretyków organizacji (R. Webera, L. Bittela i innych) można określić, iż program pod względem stopnia szczegółowości planu powinien być umiejscowiony zgodnie z następującą sekwencją: wizja, misja, filozofia (polityka), cel, strategia, program, plany powtarzalne, plany operacyjne: regulamin, harmonogram, scenariusze, konspekty, kosztorysy, biznes plany. Z tą konwencją związane są w większości programy szkolne i szkoleniowe, które podobnie jak wcześniej wymienione wymagają konkretnych metod ich konstruowania (ryc. 4).



Ryc. 4. Sekwencja programu pod względem jego szczegółowości (zmienione na podstawie wg R. Webera i L. Bittela)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych

Mówiąc o budowie, projektowaniu i ocenie programu, zasadnym jest przedstawienie jego definicji stosowanych w zarządzaniu i oświacie.

Przykładowo, wg J.G. Taylora i współautorów program można rozumieć, „jako plan dostarczenia osobie nauczanej uporządkowanego zbioru sposobności do uczenia się". Podobnie interpretują to pojęcie D. Pratt i J. Willes stwierdzając, iż „program jest to uporządkowany zbiór zamiarów formalnego edukowania lub/i szkolenia", oraz „program to plan uczenia się, w którym cele określają, czego się uczyć". Ten nurt można zaliczyć do klasycznego organizatorskiego. Odmiennym jest kierunek definicji, które można określić, jako prakseologiczne, powiązane z kategorią doświadczenia. Jest on trwale związany z poglądami i dorobkiem jednego z największych światowych pedagogów D.J. Deweya, który stwierdził: „program to wszystko, czego dzieci doświadczają pod kierunkiem nauczycieli" (D.J. Dewey 1938, s. 69). Jednak jest to określenie trudno definiowalne i mało ustruktualizuowane.

Definicję programu wychowawczego szkoły (B. Jankowski 2001, s. 6) można określić poprzez rozwinięcie propozycji J. Deweya, a zatem program zdefiniować jako: „przyjętą w szkole koncepcję wychowania, ułatwiającą kształtowanie

osobowości ucznia pod kierunkiem nauczycieli, opisaną przez zestaw celów, zadań i sposobów ich realizacji" gwarantującą przekaz pożądanego doświadczenia, umiejętności jego stosowania oraz pomnażania.

Zauważalne jest, że wśród podanych definicji występują określenia bardzo ogólne, jak też definicje bardziej szczegółowe nawiązujące do przekazu niezbędnego doświadczenia opisanego przez zestaw celów, zadań i sposobów ich realizacji. Te ostatnie określenia są bardziej ukierunkowane na programy kompetencyjne.

Program liniowy to orientacja programu w kategoriach działanie – wynik, gdzie proces/sposób działania jest określony dążeniem do zamierzonych rezultatów. Program nieliniowy ukierunkowuje na działania elastyczne względne do modelu, działanie z różnych punktów, opuszczanie niektórych składników, zmianę kolejności i zwrócenie uwagi w określonej chwili, na więcej niż jeden element. Taka orientacja ma zwolenników wśród podejścia menedżerskiego i systemowego. H. Komorowska wymienia następujące rodzaje programów: przedmiotowe – dotyczące sprecyzowanego przedmiotu nauczania, blokowe – jako szersze pole tematyczne i programy dotyczące projektów interdyscyplinarnych – treści konstruktora programu powiązane są z innymi treściami nie w obrębie szerszego bloku, ale w obrębie projektu (H. Komorowska 1999). Występują także programy modułowe – segmenty całości z uwagi na stopień trudności – kompetencje, i programy całościowe. Programy linearne – porcje materiału ułożone kolejno. Brak opanowania jednej porcji materiału stwarza lukę kompetencyjną w opanowaniu i przyswojeniu kolejnych treści.

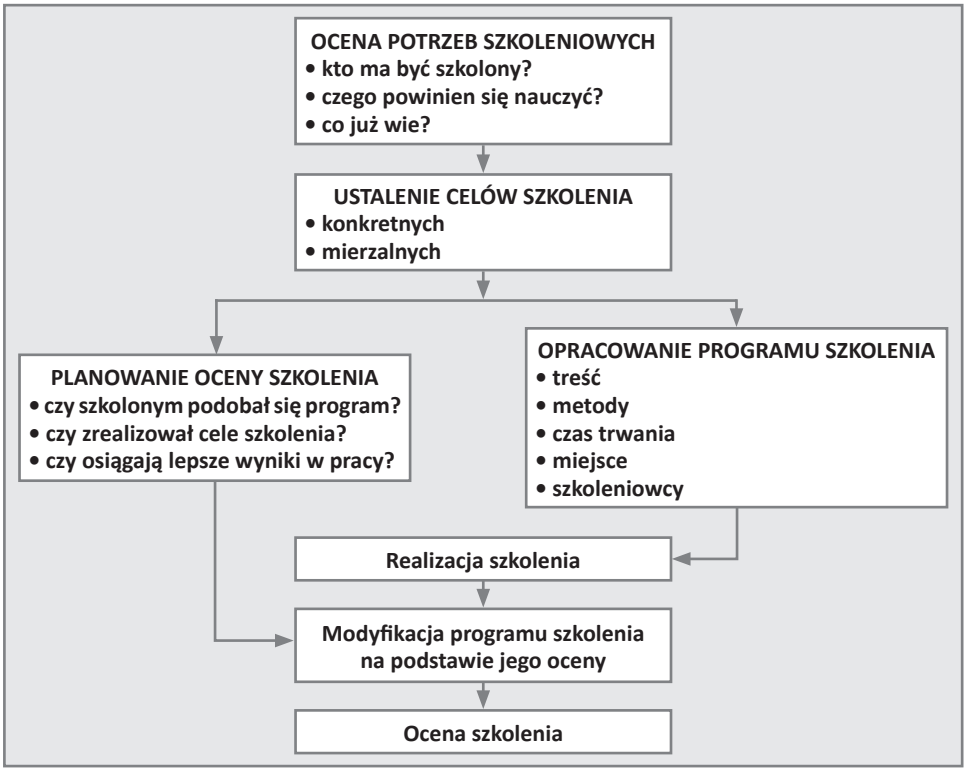
Programy spiralne – cykliczne ułożenie materiału, (cykl pierwszy – informacje podstawowe, cykl drugi – poszerzenie informacji) przy czym opanowanie cyklu nie warunkuje przejścia do kolejnego etapu z uwagi na powtarzane i uzupełniane treści.

Przed przystąpieniem do tworzenia programu należy podjąć decyzję, jaki ma być jego charakter programu[8]. Program można postrzegać jako pole do badań, rozpatrywać w kategoriach przedmiotowego materiału nauczania, odnosząc się do poziomów/klas.

Według R.W. Griffina, jednego z największych autorytetów zarządzania, na proces szkolenia składa się wiele poszczególnych etapów powiązanych ze sobą w całość (Ryc. 5). Uściślenie istniejących potrzeb stanowi początek opracowania programu szkoleniowego (R. W. Griffin 1996).

Kreowanie programu polega na przedstawieniu, w jaki sposób się on rozwija, jak przebiega jego realizacja, ewaluacja oraz, kto dokonuje konstruowania programu. Czterostopniowy model (J.G. Saylor i W.M. Alexander, A.J. Lewis 1981) kreowania programu zawiera: cele i zadania, wzorzec programu (specyfikację), realizację programu (kształcenie), ewaluację. Inny, pięciostopniowy (G.G. Unruh, A. Unruh

[8] Tworzenie programów autorskich powinno spełniać warunki formalne określone w: *rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 1999 w sprawie warunków i trybu dopuszczania do użytku szkolnego programów nauczania z zakresu kształcenia ogólnego oraz warunków i trybu dopuszczania do użytku szkolnego podręczników i zalecenia środków dydaktycznych* (Dz.U. Nr14 z dnia 23 lutego 1999).



Ryc. 5. Proces szkolenia w organizacji

Źródło: R.W. Griffin (1996) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN, s. 437

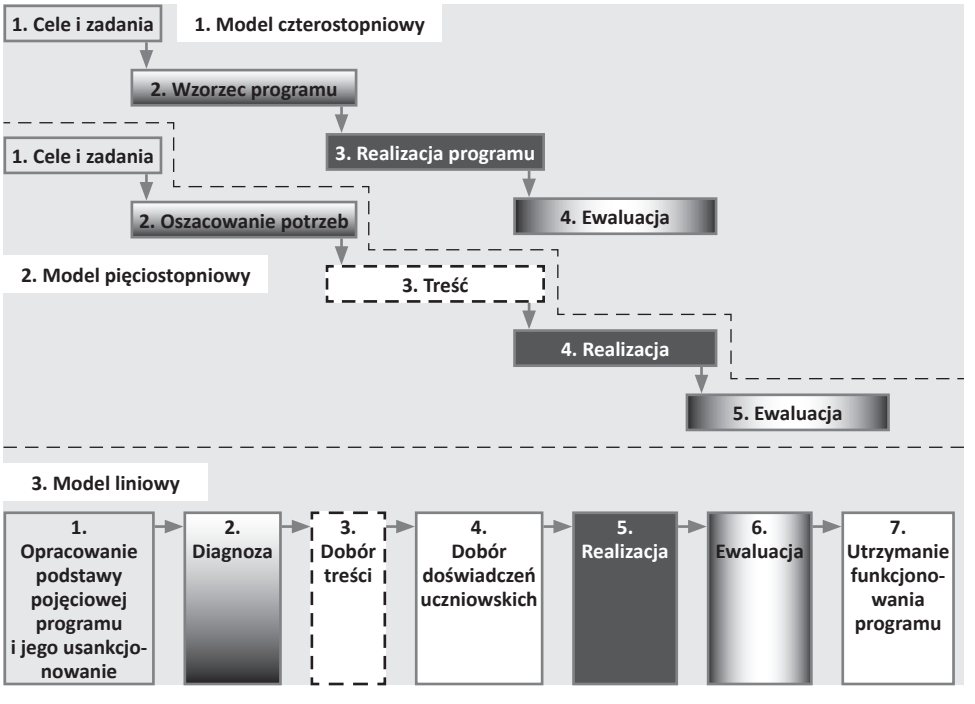
1984) model kreowania obejmuje: cele i zadania, oszacowanie potrzeb, treść, realizację, ewaluację. Model liniowy – na podobieństwo poprzedniego – siedmioetapowy (F. P. Hunkins): opracowanie podstawy pojęciowej programu i jego usankcjonowanie, diagnoza, dobór treści, dobór doświadczeń uczniowskich, realizacja, ewaluacja, utrzymanie funkcjonowania programu (Ryc. 6) (A.C. Ornstein, F.P. Hunkins 1999).

Konstruowanie wzorca programu jest bardziej złożone, ponieważ w znacznym stopniu oparte jest na wartościach jakie przyjął autor danego programu. Autorzy posługujący się różnymi wzorcami i poglądami czerpią pomysły z wielu źródeł. Przykładowo można zaprezentować sześć (J.G. Saylor i inni) wzorców programu: konserwatywno – humanistyczny (wiedza i czynności intelektualne), technologii pedagogicznej, oparty na celach i wynikach skuteczności, humanizujący, zawodowy (uwzględniający ekonomiczną stronę edukacji), społecznego rekonstrukcjonizmu skierowany na postęp społeczny, deskolaryzacji (zmniejszający rolę instytucjonalnych form kształcenia). W procesie tworzenia programu wychowawczego szkoły B. Jankowski zaproponował następujący schemat:

1. Przeprowadzenie debaty o wychowaniu w szkole.
2. Zdiagnozowanie sytuacji uczniów.

3. Określenie obszarów kompetencyjnych i przyjęcie celu wychowawczego szkoły.
4. Sformułowanie szkolnych zadań wychowawczych.
5. Sformułowanie założeń realizowania programu wychowawczego.
6. Zredagowanie programu, konsultowanie, zatwierdzenie.
7. Sformułowanie norm społecznych szkoły.
8. Przyjęcie procedury ewaluacyjnej (B. Jankowski 2001).

Na podkreślenie w powyższej koncepcji zasługuje uwzględnienie kompetencji, jako punktu odniesienia dla przyszłych celów i rezultatów projektowanego programu.



Ryc. 6. Modele kreowania programu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wybranych modelów konstrukcji programów (Saylor, Unruh, Hunkins) W: A.C. Ornstein, F.P. Hunkins (1999) *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa, WSiP, s. 250

Cele programów powinny być konkretne, sformułowane operacyjnie. Wyniki kształcenia nie przełożone operacyjnie na jasno ujęte umiejętności (czyli kompetencje nabyte podczas procesu szkolenia) nie ułatwiają ich konstruowania i oceny skuteczności.

Treści programowe wynikające z celów oparte są najczęściej o następujące kryteria oceny (G. Kurek 2001): – kryterium związane z dyscypliną naukową (treści podstawowe najważniejsze w określonej dyscyplinie), – kryterium trwałości wiedzy

(wiedza z dyscypliny, którą trzeba opanować), – kryterium przydatności (pragmatyczne, treści i ich związek są sprawą pierwszoplanową w życiu) i – kryterium potrzeb uczących się (zainteresowania, oczekiwania, motywacja). Wymienione kryteria oceny programów potwierdzają kierunek kompetencyjny, a więc budowę i wykorzystanie modeli kompetencyjnych do oceny programów szkolenia i nauczania.

Na kształtowanie programu oddziaływają bezpośredni użytkownicy inwestujący w wykształcenie załogi lub własne. Autorzy formułując programy przyszłościowe powinni analizować kierunki w jakich zmierza społeczeństwo, aby dostarczyć takiej wiedzy i umiejętności które umożliwią konsumpcję wyników szkolenia i konkurencyjne postawy na rynku pracy.

W proces tworzenia programu wychowawczego angażuje się całą społeczność szkolną. Diagnozowanie sytuacji w szkole może ukierunkować wybór różnych sposobów badań, choć nie muszą one posiadać charakteru naukowego bądź statystycznego. Proponuje się wywiad, rozmowy, dyskusje, obserwacje, analizę dokumentów oraz ankiety sondażowe przeprowadzone wśród: uczniów, nauczycieli, rodziców. Powyższe techniki stosowane są w celu zdiagnozowania problemów wychowawczych. Następnie formułuje się obszar kompetencji pożądanych absolwenta i wskazuje definicję kompetencji. Kolejnym krokiem jest wskazanie wychowawczych zadań szkoły i rozpisanie ich na cele szczegółowe w formie czynności. Zastosowanie powyższego podejścia wskazuje na zbieżność z metodą 360° stosowną w teoriach zarządzania personelem w zakresie budowy modeli kompetencyjnych.

Pomiędzy ocenami programów szkolnych i programów szkoleń zawodowych istnieje istotna różnica z powodu ogólności pierwszych oraz stopnia szczegółowości drugich. Programy szkolne, które składają się z programów poszczególnych przedmiotów oceniane są głównie na podstawie ocen stopnia opanowania wiedzy i materiału.

Ważnym elementem jest ocena skuteczności programów dokonywana przez ich odbiorców. W odniesieniu do kształcenia i dokształcania zawodowego dorosłych mamy praktycznie do czynienia z potrójną oceną przedkładanego programu. Pierwszym oceniającym jest autor – projektant. Kolejnym – osoba zatwierdzająca program. Trzecim ogniwem oceniającym jest podmiot – klient podejmujący decyzję o zakupie usługi szkoleniowej. Tenże klient także dokonuje oceny po szkoleniu w zakresie efektywności programu na podstawie określonych kryteriów i ocen mniej lub bardziej szacunkowych. Nie ulega wątpliwości, iż klient ”kupując szkolenie” stara się realnie ocenić skuteczność, korzystność a nawet efektywność swojej inwestycji na podstawie programu. Dostępność użytkowych metod oceny programu nie jest w pełni zadowalająca. Zagadnienia powyższe wchodzą w zakres pojęcia zwanego ewaluacją programów.

Ewaluacja jest procesem złożonym, w którym gromadzone informacje decydują o przyjęciu lub odrzuceniu nowego programu lub podręcznika. Oceniając program staramy się stwierdzić, czy planowane działania doprowadzą do zamierzonych skutków, czyli efektów kształcenia – pozyskania określonych kompetencji. Uczestnikami procesu oceny programu nauczania są ewaluatorzy, nauczyciele, kierownictwo, rodzice, uczniowie, a zatem wszyscy zainteresowani. Ocen programów

dokonujemy przed szkoleniem (ex ante) i po szkoleniu (ex post). Stosowanymi są także oceny etapowe w trakcie szkolenia. Oceny programów ex ante dokonują najczęściej urzędnicy i specjaliści je zatwierdzający, realizatorzy, wykonawcy np. dyrektorzy i nauczyciele, a także potencjalni odbiorcy – klienci. Oceny programów przed ich realizacją są niezwykle istotne, bowiem mogą zaoszczędzić czas i środki poprzez wybór najlepszych oraz eliminację programów nieodpowiednich. Mogą także spowodować uzupełnienie i korektę. Analizując metody oceny programów szkoleniowych możemy zauważyć, iż każdy program szkoleniowy dotyczy określonych działań jakie będą realizowane przez uczestników po jego zakończeniu. Jeżeli program dotyczy działań i potencjalnych działalności to racjonalnym metodologicznie może być pogląd, że do jego oceny można zastosować – jak twierdzi W. Ryszkowski – miary efektywności prakseologicznej. Jego zdaniem ex ante można ocenić prawdopodobną skuteczność programu, jego korzystność, efektywność, prostotę, czystość, udatność, niezawodność, racjonalność metodologiczną itp. Adekwatność i efektywność programu szkolenia w procesie ewaluacji wskazują M. Kłosowska i I. Sołtysińska, potwierdzając także, iż ocena dotyczy całości czasu trwania wieloetapowego procesu (M. Kłosowska i I. Sołtysińska 2002, s. 209). W procesie ewaluacji – posługując się najbardziej rozpowszechnioną metodą Kirpatricka można wyróżnić cztery poziomy:

I poziom. Ocena dotyczy reakcji na szkolenie, jest prowadzona bezpośrednio po jego zakończeniu. Ocenie podlegają cele, warunki, materiały, sprzęt oraz metody, kompetencje szkoleniowców, efektywność przekazywania wiedzy. Wykorzystuje się kwestionariusze oceny szkolenia i rozmowy z uczestnikami.

II poziom. Ten poziom ewaluacji w metodzie D.L. Kirpatricka jest ukierunkowany na ocenę zmiany postaw uczestników, ich poziomu wiedzy i umiejętności w odniesieniu do celów szkolenia. Najczęściej stosuje się dwukrotny pomiar wiedzy, umiejętności i postaw przed i po szkoleniu. Inną metodą jest stworzenie jednej lub wielu grup kontrolnych, porównawczych, których używa się jako punktu odniesienia. Oceny wiedzy mają charakter deklaratywny typu, „co" i „jak". Umiejętności oceniane są na ogół za pomocą testów przed i po szkoleniu.

III poziom. Dotyczy oceny, w jakim stopniu szkolenie wpłynęło na funkcjonowanie pracownika w miejscu pracy, w jakim stopniu szkolenie w oparciu o konkretny program wpłynęło na poprawę i wyniki pracy. Oceny powinny być prowadzone przez szkolonych, przełożonych i odbiorców klientów, – czyli zgodnie z metodą 360°. Za najbardziej rozpowszechnione narzędzia uznawane są ankiety, wywiady strukturalizowane, rzadziej fotografia dnia i obserwacja a także eksperymenty.

IV poziom. Związany jest z oceną efektów szkolenia na całe przedsiębiorstwo, organizację. Przeprowadza się ją na podstawie „twardych" zmiennych ukierunkowanych na cele szkolenia, za pomocą analizy statystycznej. Taki wysiłek jest rzadko podejmowany przez firmy, z uwagi na szereg zmiennych wpływających na sytuację zewnętrzną i wewnętrzną firmy (D.L. Kirpatrick 2001).

Metody i sposoby oceny programów są zróżnicowane (M. Kosowska, I. Sołtysińska 2002, s. 217) w zależności od kontekstu, sytuacji i specyfiki badanej

organizacji. Od tych wielu zmiennych będzie zależał dobór technik prowadzenia analiz oceny procesu szkolenia i programu. Dla zaprojektowania efektywnego szkolenia i programu autorki zalecają:

- analizę organizacyjną opartą o identyfikację problemów w rozwoju i funkcjonowaniu organizacji,
- analizę sytuacyjną polegającą na identyfikowaniu zachowań utrudniających wykonywanie obowiązków zawodowych,
- analizę kompetencyjną opartą na identyfikacji braków w wiedzy i umiejętnościach pracowników.

Ocena programów sprawia organizatorom szkoleń duże trudności. Z przeprowadzonych badań efektywności szkoleń w przedsiębiorstwach w 2002 roku, (D. Danilewicz 2003), (D. Danilewicz s. 30, www.parp.gov.pl/doc/raport13_zall.pdf, z dnia 15.11.2006) na podstawie 125 wypełnionych ankiet wynika, iż polskie przedsiębiorstwa najczęściej stosują ocenę metodą Kirpatricka. Ocena efektywności programów szkoleniowych dokonywana jest w około 73% – 75% firm prowadzących własne szkolenia. Częściej dokonuje się ocen nabytych umiejętności w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 500 osób, w których przeważa kapitał zagraniczny oraz firmach transportowych. Ocenie poddawani są uczestnicy szkoleń tuż po jego zakończeniu. Stosowanym do tego narzędziem najczęściej jest ankieta, chociaż korzysta się też z rozmowy oceniającej szkolonego i bezpośredniego przełożonego sprawdzającej efektywność przyswojonej wiedzy. W 25% przedsiębiorstwach oceny dokonywali sami przeszkoleni odnosząc nabyte umiejętności do wykonywanej pracy. Respondenci określają, że w przyszłości taka forma sprawdzania efektywności szkoleń będzie coraz częściej używana. Wpływ efektywności szkoleń na wyniki przedsiębiorstwa bada tylko 15% firm.

Badania efektywności szkoleń prowadzone w 2004 roku na grupie pracowników szkolonych w przedsiębiorstwach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 1998 – 2003 (M. Kunasz „*Ocena*…" www.sim.wzuw.edu.pl z dnia 10.10.2006) wykazały, że znajomość efektów szkolenia z identyfikacją potrzeb pomaga stworzyć prawidłowy program szkolenia[9].

Innym modelem określającym efektywność szkolenia jest model C-I, P-O (z angielskiego: kontekst – nakład, proces – rezultat)[10]: 1) kontekst, etap, podczas którego zbierane są informacje o bieżącej sytuacji w firmie, 2) nakłady – etap gromadzenia informacji o metodzie szkolenia i nakładach możliwych do poniesienia na szkolenia, 3) proces, podczas którego prowadzone są oceny opinii uczestników szkolenia o jego organizacji i walorach merytorycznych, 4) rezultaty – gromadzenie informacji o efektach szkolenia. Najczęściej stosowanym narzędziem mierzenia efektywności

[9] Spośród różnych sposobów oceniania efektywności szkolenia najbardziej uznaną jest metoda czterech poziomów korzyści Kirpatricka.

[10] Nacisk na dążenie do jakości kształcenia w procesie zmian zawarto w Yin Cheong Cheng, Wai Ming Tam Instytut Edukacji Hong Kong (1997) „Multi-models of quality in education", Quality Assurance in Education, Vol. 5 Iss: 1, pp. 22 – 31.

szkolenia jest anonimowa ankieta, ale może to być także wywiad z uczestnikami szkolenia, test sprawdzający efektywność szkolenia oraz uczestnictwo obserwatora.

W celu kalkulacji wpływu kosztów szkoleniowych na efekty szkolenia stosuje się inne metody i narzędzia określające lukę kompetencyjną między posiadanymi kompetencjami do rozwiązywania w problemów przedsiębiorstwie (zwrot inwestycji ROI, Return on Investment); korzyści pieniężnych przedsiębiorstwa otrzymanych po procesie szkolenia – arkusz inwestycji i korzyści; oraz metodę porównującą koszty pieniężne na szkolenie i jego mierzalne efekty – analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej. Ostatnia metoda oceny może być dokonana tylko na osobach poddanych szkoleniu. Bardziej efektywną ocenę szkoleń uzyskuje się dzięki kilkukrotnemu badaniu grupy przed i po szkoleniu.

Ocenę programu szkolenia pilotów przeprowadzono w Stowarzyszeniu Pilotów Wycieczek w Poznaniu (praca magisterska Ł. Klotzkiego 2002, napisana pod kierunkiem W. Ryszkowskiego). Celem pracy była ocena programu w/w stowarzyszeniu pod kątem jego przydatności w praktyce. Wskazano m.in. bardzo dobre przygotowanie kadry oraz pełną realizację programu teoretycznego. Zaproponowano przy tym zwrócenie uwagi na przeprowadzenie kursów praktycznych na wycieczkach zagranicznych i krajowych. Brak modelu kompetencyjnego nie pozwolił jednak na pełniejszą jego ocenę.

Dla przykładu można podać oceny programów szkolenia w zawodach odmiennych, a jednocześnie zbliżonych problemowo do zawodu pilota wycieczek.

Ocena efektywności nowych programów szkoleniowych m.in. została przeprowadzona w ośrodkach Straży Granicznej (J. Szczerba 2006). Badania przeprowadzono na absolwentach szkoleń, którzy posiadali, co najmniej pół roczny staż w służbie granicznej po zakończeniu szkolenia. Wyniki badań opisano na podstawie 364 opinii respondentów. Programy oceniano z punktu widzenia potrzeb absolwentów związanych z przygotowaniem do zawodu oraz z punktu widzenia efektywności programu szkolenia uwzględniającego specyfikę stanowisk pracy w granicznych jednostkach organizacyjnych. Na podstawie opracowanych wyników badań stwierdzono, iż najwięcej ocen dobrych i bardzo dobrych nadano w ocenie efektywności szkolenia. Przy czym, ze względu na specyfikę pracy wskazano, że luka szkoleniowa wynika przede wszystkim z małej ilości zajęć praktycznych. Określając użyteczność treści programowych, absolwenci jak i ich przełożeni zgodnie określili, że trudności w początkowym okresie pracy sprawiły przede wszystkim luki szkoleniowe w zakresie: praktycznych czynności związanych z kontrolą ruchu granicznego, służby w terenie, praktycznego wypełniania dokumentów służbowych i wypełniania dokumentacji procesowej. Ankiety służące do oceny programu szkolenia miały charakter otwarty. Respondenci w 30% określili nadmierne przeteoretyzowanie zajęć i niewiele treści związanych z przyszłą praktyką w zawodzie. Określono także przedmioty zbędne, na które zdaniem badanych traci się czas w trakcie procesu szkoleniowego.

Zbadano przyswojenie umiejętności kluczowych, dzięki którym przeszkolony z łatwością dostosowuje się do nowych warunków pracy. Umiejętności kluczowe

określone jako: skuteczne porozumiewanie się, radzenie sobie w sytuacjach stresowych, postrzeganie dyscypliny służbowej, działanie w sposób bezpieczny dla siebie i innych, postrzeganie prawa w praktycznym działaniu, szybkie reagowanie stosownie do sytuacji, współpraca w grupie i kierowanie zespołem. Respondenci określili możliwość nabycia kompetencji (umiejętności kluczowych) na poziomie 70–80% – co można uznać za „super wynik". Przy czym najwięcej trudności sprawiła umiejętność kierowania zespołem. Ostatnią umiejętność nabyło 29% absolwentów w trakcie procesu szkoleniowego. Badania potwierdzają także późniejsze nagrody nadawane w pracy (31%) w stosunku do nadawanych nagan (1%) – pomijając okres adaptacji w pracy. Przy czym absolwenci określili, że w trakcie wykonywania zadań i wynikających z nich trudności pomocni byli koledzy i koleżanki[11], co wspierało wyrównanie luk kompetencyjnych powstałych w procesie szkoleniowym (tak uważało ponad 80% absolwentów). Spośród treści pominiętych w cyklu szkoleniowym wymieniono m.in. dokumenty bezpośredniej obsługi ruchu turystycznego, akty prawne dot. odprawy granicznej, dokumenty wizowe, specyfikę pracy na lotnisku. Na podstawie przeprowadzonych badań zmieniono system szkolenia na różnych poziomach. Nowatorski system, zweryfikowany na podstawie prowadzonych badań wdrożono w 2002 roku. W nowym programie wprowadzono wcześniej nie ujęte, lub częściowo ujęte zagadnienia, które wynikły z opinii badanych. Ponadto po dokonaniu oceny efektywności szkolenia dzięki opinii przełożonych wprowadzono: nowy sposób nauczania czyli sukcesywne nabywanie wiedzy i jej zamianę w praktykę, podniesiono jakość zajęć z zakresu praktycznego stosowania prawa, zwiększono liczbę godzin i położono nacisk na przedmioty zawodowe Straży Granicznej. Upraktycznienie szkolenia znalazło odbicie w wyborze ich wariantów. W efekcie ponad 75% przełożonych i absolwentów wybrało nowy wariant szkolenia określając go jako bardziej ukierunkowany na nabycie odpowiednich umiejętności do wykonywania pracy w tej formacji.

Ewaluację szkolenia pilotów wycieczek przeprowadzono w m.in. 2000 roku na Tajwanie. Na podstawie 76 zwróconych kwestionariuszy ankiety dokonano klasyfikacji kompetencji niezbędnych do pracy pilota wycieczek. Oceny ważności kompetencji dokonali pracownicy biur podróży oraz piloci z doświadczeniem. Zgodnie z odpowiedziami respondentów, najważniejsze kompetencje pilota w opinii pracowników biur podróży, pilotów wycieczek z doświadczeniem i trenerów podczas szkoleń uszeregowano wg kolejności poszczególnych grup. Następnie zbadano opinie o szkoleniu nowo wyszkolonych pilotów wycieczek. Na podstawie badań oszacowano zadowolenie ze szkolenia i wskazano jego niedociągnięcia. Respondenci – (79 nowo wyszkoleni piloci) w 77,2% wskazali, iż są usatysfakcjonowani z programu szkolenia, niezadowolonych było 21,6% odbiorców szkolenia. Tylko jedna osoba (stanowiąca 1,2%) nie potrafiła odpowiedzieć na to pytanie. Za najbardziej

[11] Przy tym należy podkreślić, iż pilot wycieczek nie może liczyć na szereg osób doradczych i pomoc w trakcie wykonywanych obowiązków. W przeciwieństwie do pracowników SG, zdany jest na własne siły od pierwszych dni pracy

satysfakcjonujące i wartościowe w programie szkolenia piloci (61 osób) uznali następujące zagadnienia wg kolejności malejącej (J.P. Lan 2000, ss. 70-73):

1. Wzbogacenie w wiedzę profesjonalną.
2. Wzbogacenie o inne doświadczenia.
3. Przydatność pilotów wycieczek.
4. Poprawa jakości usług.
5. Europejska historia sztuki.
6. Zawartość programowa.
7. Lepsze zrozumienie wielokulturowości.
8. Zrozumienie zagadnień ewolucji profesji pilota wycieczek.

Argumenty odnoszące się do niskiej wartości programu szkolenia pilotów wycieczek wskazało 17 nowo wyszkolonych. Zagadnienia uszeregowano od najmniej wartościowych:

1. Zbyt krótki program szkolenia.
2. Zbyt duża standaryzacja szkolenia.
3. Zbyt dużo teorii.
4. Brak treści praktycznych.
5. Zbyt obszerna zawartość treści programowych.
6. Przepełnienie sal wykładowo – ćwiczeniowych.
7. Brak systemu wynagradzania – karania.

Mała liczba wariantów odpowiedzi, oraz brak skalowania – wartościowania ogranicza szerszą możliwość poprawnego wnioskowania.

Respondenci w 59,8% wskazali, iż program szkolenia powinien być ulepszony bądź powinno się stosować dodatkowe szkolenia. W zakresie ulepszeń piloci zasugerowali następujące zagadnienia do zapewnienia jakości treningu: umiejętności kierowania grupą turystów, trening odpowiedzialności, przywództwo, wiedza profesjonalna odnosząca się do nagłych wypadków, terminologia pilotów wycieczek, umiejętności komunikacji, trening nagłych wypadków, umiejętności wyjaśniania celów wycieczki, zapoznanie z historią sztuki, wprowadzenie większego zakresu rozumienia wielokulturowości, dyskusje o kulturze grup, etyka międzynarodowa, psychologia podróży, ubezpieczenia w turystyce, problematyka nieoczekiwanych wydarzeń, procedury touroperatora. Przedstawione propozycje ulepszeń programu szkolenia dotyczą i odnoszą się do zakresu pożądanych kompetencji – jak to ujęto w metodologii badań specjalistów angielskich i francuskich oraz 101 kompetencji pilota wycieczek.

Uogólniając zagadnienia programów można stwierdzić, iż w praktyce istnieje wiele ich definicji. Posiadają one wspólną cechę kształtowania wiedzy, umiejętności i osobowości osób szkolonych. Treści programów często znacznie różnią się od siebie, z uwagi na cele i dziedzinę szkolenia, a także zapewne z powodu zasobu wiedzy i praktycznych umiejętności projektantów badań i programów. Cały proces szkolenia składa się z wielu etapów, podobnie jak składniki szkolenia. Modele tworzenia programu są zróżnicowane. Łączą je podstawowe elementy takie jak: określenie celów, treść, realizacja, ewaluacja. W procesie tworzenia programu

powinni brać udział wszyscy, których ten program dotyczy: nauczyciele, uczniowie, ewaluatorzy. Ważna jest ocena ich skuteczności. W naszym kraju napotyka się na trudności w ocenie programów szkoleniowych. Szkoły i uczelnie oceniają skuteczność kształcenia na podstawie programów tworzonych przez siebie. Problem polega na tym, że potrzeby kształcenia nie pokrywają się z kompetencjami pożądanymi przez zatrudniających. Firmy prowadzące szkolenia nie zawsze dokonują ocen efektów szkolenia i wpływu szkolenia na poprawę jakości i efektywności absolwentów na stanowisku pracy. W praktyce najczęściej ocenia się efekty szkolenia w dużych firmach z udziałem kapitału zagranicznego. Oceny dokonuje się przy pomocy różnych narzędzi: ankiety – (stosowanej najczęściej), rozmowy, obserwacji itd. Proponuje się, by oceniać efektywność programu na różnych etapach szkolenia: przed i po szkoleniu. Tylko nieliczne jednostki oceniają programy w taki sposób. Powodem tej sytuacji jest wydłużony czas i nakład finansowy poświęcony na ocenę. Poza tym umiejętność utworzenia możliwości oceny programu ex ante sprawia jeszcze duże trudności. Na podstawie omawianych przykładów zaobserwowano różną liczebność grup oceniających wartość programu szkolenia (od 40 osób – ocena wartości programu szkolenia pilotów wycieczek w Poznaniu, do 364 – ocena wartości programu na różnych poziomach szkolenia w dwóch jednostkach Straży Granicznej). Oceniający określali, na jakim poziomie możliwe było nabycie kompetencji do wykonywania zawodu. Jak stwierdzono, dzięki takim ocenom można doskonalić program szkoleniowy w prawidłowym kierunku w odniesieniu do konkretnego stanowiska (J. Szczerba 2006).

Rozdział 2.
Modele kompetencyjne stosowane w badaniach turystycznych i rekreacyjnych

W niniejszym rozdziale przedstawiono modele kompetencji pracowników sektora turystyki, rekreacji, hotelarstwa i usług kulinarnych. Poniżej przedstawione modele kompetencyjne: jakości pracy przewodników turystycznych, pilota wycieczek, absolwentów kierunku turystyka i rekreacja, praktyk kulinarnych i liderów gościnności posłużyły i nadal są wykorzystywane w procesie rekrutacji, selekcji, promocji i reklamy przedsiębiorstw, ocenie pracowników, nagradzaniu i ocenie szkoleń. Poznanie szerokiego spektrum ich zastosowań pozwala na głębszą refleksję nad modelami stosowanymi w branży turystycznej.

2.1. Model jakości pracy przewodników turystycznych

Przykładowy model wydajności pracy i jakości pracy przewodnika przedstawili Hanqin Q. Zhang i Ivy Chow w 2004 roku. Atrybuty jakości usług autorzy zestawili w oparciu o przegląd literatury. Badania kwestionariuszowe zostały przeprowadzone wśród turystów którzy odwiedzili Hong Kong w okresie 2002-2004 r., zakładając, iż właśnie oni mieli możność spotkania się z pracą przewodnika, a ich pamięć o wycieczce jest jeszcze świeża. W kwestionariuszu zastosowano 5 – stopniową skalę Likerta do oceny ważności wskazanych kompetencji. Wypełnione kwestionariusze pozyskano od 426 osób. Respondenci szacowali wartość wskazanej kompetencji w pierwszej części ankiety, zaś w drugiej – wydajność pracy przewodnika w stosunku do oczekiwanej jakości usług. Oceniono, że model może być wykorzystywany w usprawnianiu i poprawie jakości pracy przewodników turystycznych. Kryteria oceny przewodników oparto o 20 wytycznych przedstawionych w ryc. 7 (Hanqin Q. Zhang, Ivy Chow 2004, ss. 81-91).

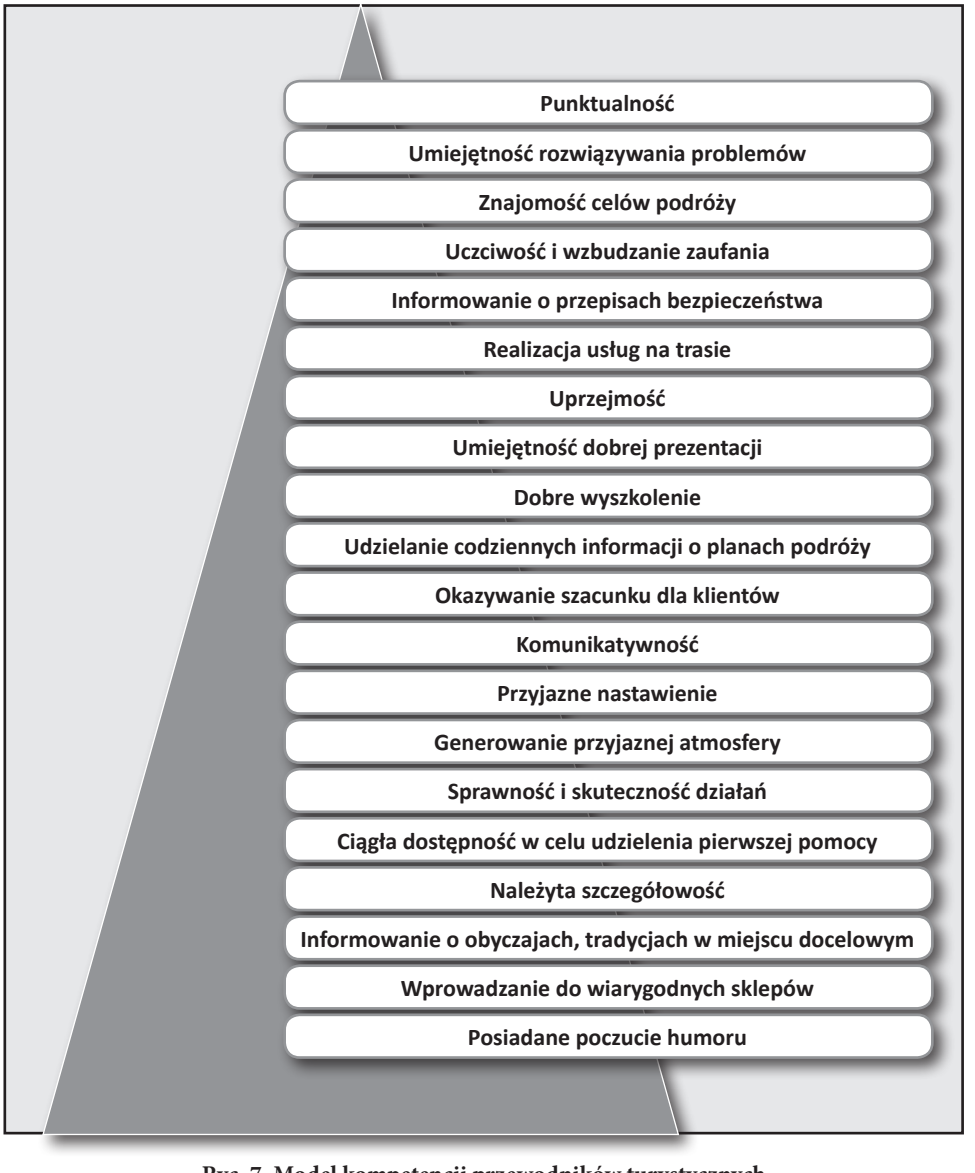
Założono, że punktualność (zarządzanie czasem) w pracy przewodnika jest priorytetem i wartością bardzo pożądaną i świadczącą o zaufaniu do osoby

prowadzącej wycieczkę. Zwykle przyjmuje się, iż pilot lub przewodnik powinien przychodzić na miejsce zbiórki wcześniej minimum o kilka minut, niż sama grupa. W ich pracy zdarza się także potrzeba rozwiązywania konfliktów, które mogą dotyczyć różnych aspektów wycieczki. Jest to jednak profesja, w której występowanie konfliktów przy kilkugodzinnej pracy z grupą występuje w znacznie większym zakresie, niż w przypadku innych zawodów bezpośredniej obsługi w turystyce. Dynamika, zmiany miejsca, czasu oraz warunków na trasie powodują koncentrację problemów. Jednocześnie każdy przewodnik powinien znać cele grupy i cele wycieczki. Dzięki takiej wiedzy przewodnik powinien umieć realizować program w tak sposób, aby jego składowe zostały zachowane, a cele poboczne (grupy lub kilku osób w grupie), także główne zostały zrealizowane.

W pracy przewodnickiej, z uwagi na specyfikę można uznać, iż wzbudzanie zaufania oraz uczciwość wypowiedzi wskazują na większe zainteresowanie turystów regionem i miejscem. Specyfikę tej pracy w ogólnym zakresie można porównać do wykładu prowadzonego w terenie. Informacje przekazywane przez przewodnika powinny być wiarygodne i rzetelne, zgodne z faktami i rzeczywistością. Przewodnik powinien także zachowywać środki szczególnej ostrożności i zapobiegać sytuacjom niebezpiecznym, np. na terenie podmokłym, śliskim, na wysokościach itp. Informowanie o zachowaniu turystów na terenie nieco niebezpiecznym jest obowiązkiem przewodnika. Przewodnik w przypadku wycieczki zorganizowanej powinien posiadać plan zwiedzania i realizować wszelkie usługi zawarte w programie. Nieprofesjonalne zachowanie przewodnika odnosi się do ominięcia któregokolwiek punktu programu, nawet jeśli czas jest bardzo ograniczony przewodnik powinien z daleka pokazać turystom miejsce zawarte w planie imprezy. Praca przewodnicka jest zajęciem dla pasjonatów, ale także zajęciem podczas którego należy być zawsze uprzejmym, mimo występujących niedociągnięć organizatorskich lub trudności w pracy z określoną grupą. Specyfika pracy przewodnickiej i pilockiej to te same obiekty, te same problemy do przewidywania przy różnych grupach. Przewodnik powinien prezentować się zgodnie z wymogami pracodawcy. W zakres jego prezencji powinno wchodzić prawidłowość ubioru, identyfikator, ale także prezentowanie siebie, jako znawcę określonego obszaru wiedzy o atrakcjach turystycznych. Szkolenia przewodnickie zwykle przeprowadzane są na wysokim poziomie. Może to wynikać z tego, że szkolenia przewodników prowadzone są od ponad stu lat w Polsce i jeszcze dłużej w innych częściach Świata. Prawidłowo wyszkolony przewodnik, aktualizujący swoją wiedzę i ciągle doszkalający się nie powinien mieć większych kłopotów nawet z najbardziej wymagającymi grupami. Zdarza się, że jeden przewodnik oprowadza grupę przez jeden dzień lub kilka dni. Bardzo często współpracuje z pilotem wycieczki. W takich sytuacjach, jeśli pracuje w „parze" z pilotem, każdego dnia przed rozpoczęciem pracy powinien dokładnie poinformować grupę o planie przewodnickim, kolejności zwiedzania i możliwości czasu wolnego. Przewodnik mimo różnorodności wymogów i żądań odbiorców turystów powinien zachować szczególny szacunek do nich i ich poglądów. Przy tym, praca przewodnicka, jak niewiele zawodów wymaga bardzo

dobrej komunikatywności z grupą, otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Jest to typowa cecha przewodnicka, lub inaczej kompetencja osobowościowa. Ma on, lub w ogóle nie ma czasu na poznanie grupy. Jego relacje w stosunku do turystów powinny być zawsze przyjazne i wskazujące kierunek czynników zachowania dobrej atmosfery w grupie. Generowanie dobrego samopoczucia u siebie wyzwala dobre samopoczucie wśród innych w otoczeniu. Przewodnik nie może dopuszczać translacji – przenoszenia własnych słabości (problem złego samopoczucia, lub ból zęba) – które nie są problemem grupy. Uporządkowanie pracy przewodnika odnosi się do zagadnień warsztatu pracy własnej, a jednocześnie do realizacji procesu wycieczki. Dotyczy sprawności uporządkowania planu podróży na kolejnych kilka godzin, wyboru optymalnej kolejności zwiedzania i orientacja na skrajne sytuacje. Przewodnika m.in. powinna cechować umiejętność udzielania pierwszej pomocy. Przy tym, żeby móc realizować tą kompetencję należy praktycznie cały czas przebywać w grupie, żeby mieć możność zauważenia ewentualnych dolegliwości. Przewodnik w swojej pracy jest prowadzącym turystów po tajnikach historii, przyrody, kultury i itd. Oznacza to, iż powinien znać także aspekty mało znane innym, które wywołują ogromne zainteresowanie turystów. Powinien zdobywać informacje o ciekawostkach obszaru, obiektu, terenu, a także powinien szczegółowo omawiać każdy ze wskazanych w programie obiektów i postaci. Przy tym istotnym jest, aby przekazywał informację o tradycjach, kulturze, obyczajach zwiedzanego terenu lub odwiedzanej społeczności. W pracy przewodnickiej często spotyka się sytuacje zagrożenia typu: wprowadzenie turystów do podziemi, wjazd windą na wysokość ponad 150 m. itd. Przed takimi atrakcjami przewodnik powinien poinformować grupę o ewentualnych niebezpieczeństwach, sposobach reagowania w sytuacjach zagrożenia i możliwościach wycofania się w razie zaistnienia takiej potrzeby. Przewodnicy, bardzo często, szczególnie w miastach często eksplorowanych przez turystów wprowadzają do sklepów z pamiątkami, w których otrzymują gratyfikacje za przyprowadzenie klientów. Praca przewodnicka polega także na umiejętnym doborze propozycji zakupów i pewnej analizie wyboru sklepu. Nie chcemy tego interpretować, ale pomoc w zakupach pamiątek i oddzielenie rzeczy wartościowych od bubli jest pożądaną umiejętnością przewodnicką, np. pomoc w odróżnieniu żywicy syntetycznej od bursztynu, perły od koralika i inne. Przewodnik powinien cechować się poczuciem humoru co sprawi, że turyści są bardziej zadowoleni z wycieczki. Przedstawiony model Hanqin Q. i współautorów (2004) zawiera 20 ogólnych bardzo zróżnicowanych kompetencji osobowościowych i procesowych. Ich umieszczenie w piramidzie wykazuje zarazem ich wartość w pracy przewodnika turystycznego (ryc. 7).

Jak można zauważyć dobór kompetencji oraz ich wartościowanie dla polskich warunków może być nieco odmienny. Zauważalnym jest brak kompetencji tzw. procesowych np. posiadanie przewagi wiedzy historycznej, geograficznej, społecznej o regionie. Wadą jest także brak rozdzielenia różnych wagowo procesów oraz opisu podstaw teoretycznych zastosowanych do jego opracowania.



Ryc. 7. Model kompetencji przewodników turystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 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 (2004), ss. 81–91

2.2. Kompetencje pilota wycieczek i absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja wg autorytetów kompetencji w profesjach innowacyjnych

Za ogólny strukturalny model kompetencji można uznać wytyczne zastosowane na Tajwanie do oceny programu szkolenia **pilotów wycieczek**. Praca J.P. Lana była podstawą otrzymania stopnia naukowego w zakresie Treningu i Rozwoju na Uniwersytecie Wisconsin – Stout w USA. W badaniach J. P. Lan prowadzonych pod kierunkiem J. A. Benkowskiego przeprowadzonych w 2000 roku wśród pracodawców, doświadczonych pilotów jak i trenerów na szkoleniach wskazano 30 następujących zagadnień istotnych w pracy i szkoleniu pilotów wycieczek (J.P. Lan 2000, ss. 66-69) (Ryc. 8).

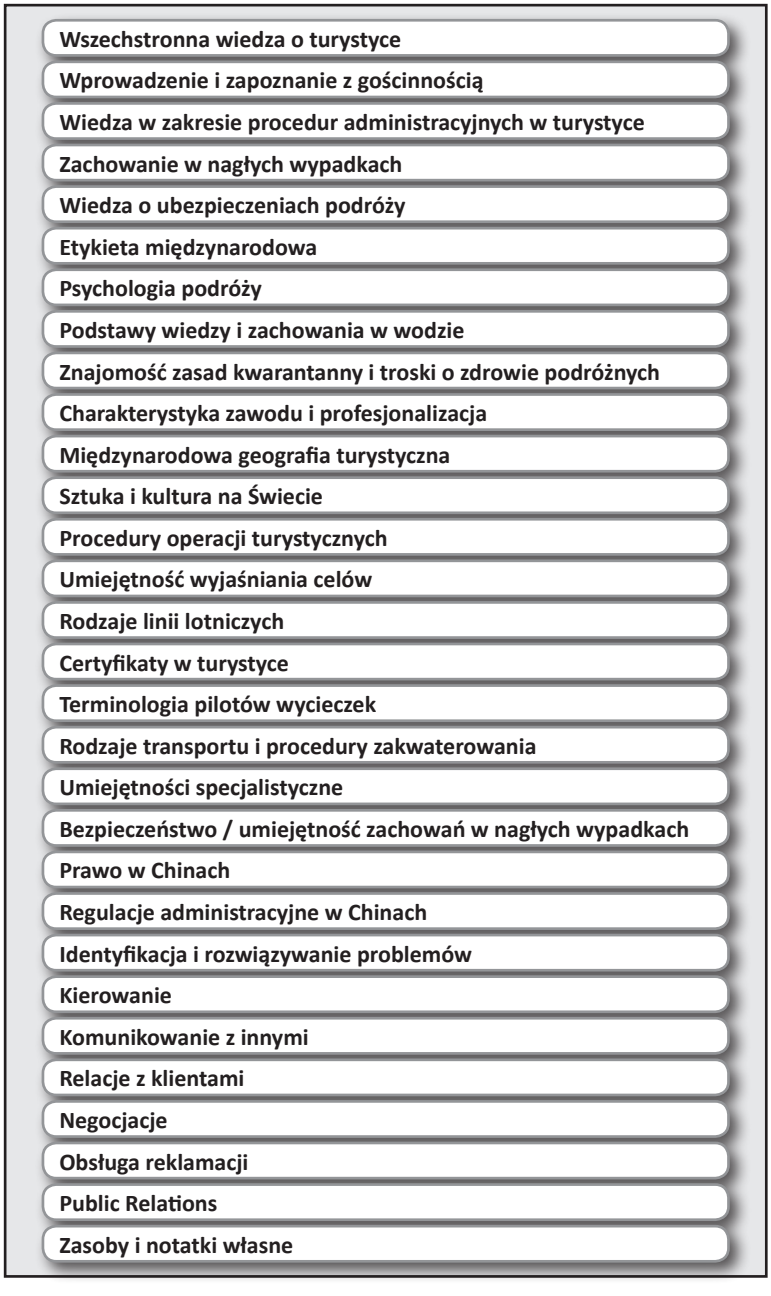
W w/w elementach oceny programu szkoleń pilotów wzięto pod uwagę 30 kryteriów (odpowiadające kompetencjom pilotów). Podobnie jak w przypadku modelu kompetencji przewodnika, kompetencje scharakteryzowano ogólnikowo. Najważniejszą z nich okazała się wiedza ogólna z zakresu turystyki.

W pracy pilota stykamy się, podobnie jak w pracy przewodnika jak i w usługach hotelarskich z kategorią gościnności. Jest to odrębny aspekt rozważań skupiających w sobie szeroko pojętą okazywaną uprzejmość w goszczeniu innych, – odwiedzających, np. w krajach wschodnich (Białoruś i inne) w edukacji turystycznej wyszczególniono przedmiot zawodowy – gościnność (gostipriimstwo).

Pilot powinien także posiadać wiedzę w zakresie spraw administracyjnych dotyczących formalności załatwianych na granicy, znajomości usług urzędów i innych formalności związanych z podróżą. Z uwagi na przypadki losowe (gorączka, bóle głowy), w sytuacjach awaryjnych pilot powinien być zdecydowanie dobrze wyszkolony i przygotowany na różne ewentualności. Przygotowanie powinno obejmować możność szybkiego udzielania pierwszej pomocy oraz umiejętności przekazu poszkodowanego turysty do specjalistycznego ośrodka w jak najkrótszym czasie. Wiedza w zakresie ubezpieczeń w podróży jest bardzo przydatna, szczególnie w sytuacjach nieszczęśliwych wypadków.

Pilot z założenia często porusza się na obszarach krajowych i zagranicznych. Zatem zetknięcie się z ludźmi innych kultur i tradycji wymaga znajomości etykiety międzynarodowej specyficznej dla danego obszaru. Wymagane są od pilota różne umiejętności, np. zachowania się na wodzie, a zarazem jak z tego wynika umiejętności pływania. Pilot powinien posiadać wiedzę o zdrowiu podróżnych, chorobach układu krążenia, zawrotach głowy, padaczce, przyczynach nagłych zasłabnięć i sposobach postępowania w takich przypadkach. Praca pilota wymaga znajomości uwarunkowań geograficznych własnego kraju i krajów odwiedzanych.

Ogólna wiedza pilota powinna odnosić się do umiejętności dotarcia w miejsca docelowe w środowisku wielkomiejskim (np. Nowy York lub Moskwa licząca



Ryc. 8. Kryteria do oceny programu szkolenia w oparciu o wskazane kompetencje pilota wycieczek wg J.P. Lan

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 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, s. 66–69.

ponad 10 mln mieszkańców), oraz znajomości obszaru, kraju, regionu. Znajomość stylów architektonicznych, sztuki, malarstwa także są istotnymi czynnikami w tej pracy. Taka wiedza pozwala na rzetelne udzielanie informacji o eksplorowanym obszarze. Przy podróżach liniami lotniczymi pilot powinien znać podstawowe linie lotnicze i wiedzieć jaki zakres usług one oferują w trakcie podróży. Pilot powinien być zorientowany, jakie licencje obowiązują w turystyce, jak wyglądają licencje prawidłowe i zgodne z wymogami stosowanymi w poszczególnych państwach. Porozumiewanie się terminologią podróży jest także istotne w tej profesji, szczególnie, jeśli odnosi się ona do skrótów (WTO, HACCP i inne). Wiedza w zakresie jakości obiektów hotelarskich i transportu jest znacząca w tej pracy. Szczególnie dlatego, że każdy kraj posiada odrębne normy i klasyfikacje. Umiejętności specjalistyczne można rozumieć, jako „nadawanie" się do zawodu, pasja i umiejętność pracy przez długi czas, obarczonej trudnościami organizatorskimi, zmęczeniem i stresem. Odpowiednie reagowanie i zachowanie się w nagłych wypadkach jest obowiązkiem w pracy pilota. W przypadku badań zrealizowanych przez J.P. Lana wyodrębniono zagadnienie odnoszące się do prawa i regulacji prawnych w Chinach. W pracy pilota mowa jest o wiedzy w zakresie regulacji prawnych w kraju zamieszkania pilota, jak i w krajach, do których udaje się pilot z grupą. Bardzo istotnym jest identyfikowanie problemów i umiejętność ich rozwiązywania poprzez wypracowane, wyuczone techniki, środki i metody oddziaływujące na ludzi. Podstawową jego funkcją jest kierowanie grupą połączoną wspólnym celem, jakim jest poznawanie, zwiedzanie itp.. Zatem kierowanie zespołem ma więc bardzo duże znaczenie i dotyczy okresu od rozpoczęcia pracy, aż do jej zakończenia – powrotu z wyjazdu turystycznego. Praca w tym zawodzie wymaga także umiejętności komunikacyjnych w zakresie nawiązywania kontaktów i prowadzenia rozmów. Pilot zwykle przez większość dnia styka się bezpośrednio z uczestnikami. Jego działania powinny być opanowane i ukierunkowane na realizację celów wyjazdu. W pracy tej bardzo często należy używać argumentów racjonalnych, dzięki którym możliwe jest skuteczne niezakłócone realizowanie programu. Umiejętności negocjacyjne należą do bardzo istotnych w tym zawodzie. W przypadku zgłaszania reklamacji i zażaleń pilot powinien odnieść się do nich i przekazać organizatorowi. Ostatnią cechą – kompetencją wymienioną przez J.P. Lana jest posiadanie przez pilota zasobów, tzw. notatek własnych jako elementu własnego warsztatu pracy. Jak wynika z wielu przeprowadzonych badań, warsztat własny pilota jest podstawą jego egzystencji w zawodzie i jakościowym kryterium przy ocenie wykonywanych obowiązków. Pojęcie „warsztatu" jest trudno definiowalne. Można przyjąć, iż jest to całokształt wiedzy, umiejętności określanych mianem kompetencji itp.

Praca pilota wycieczek wiąże się z różnorodnymi emocjami. Psycholog D. Goleman od lat pracujący nad **kompetencjami emocjonalnymi** wyodrębnił następujące ich uwarunkowania i stany:

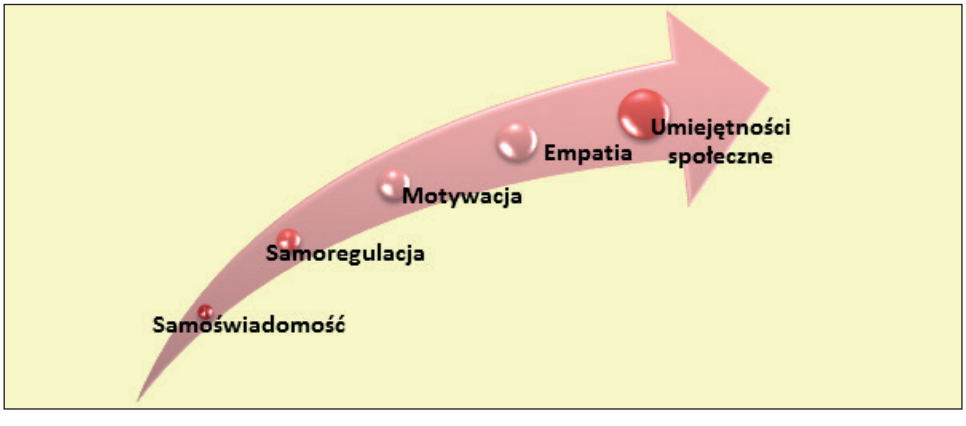
Samoświadomość: wiedza o tym, co odczuwamy w danej chwili, oraz wykorzystanie tych uczuć dla kierowania naszym procesem decyzyjnym; realistyczna ocena naszych zdolności i dobrze uzasadniona wiara w swoje możliwości.

Samoregulacja: panowanie nad emocjami, aby zamiast utrudniać nam wykonanie bieżącego zadania, ułatwiały to; sumienność i umiejętność odłożenia nagrody na później, po to, by zająć się osiągnięciem wyznaczonego celu; szybkie dochodzenie do siebie po kłopotach emocjonalnych.

Motywacja: kierowanie się swoimi największymi preferencjami w wyznaczaniu celów i dążeniu do nich, przejmowaniu inicjatywy i staraniach doskonalenia się oraz w nieustawaniu w wysiłkach mimo niepowodzeń, porażek i zawodów.

Empatia: wyczuwanie uczuć innych osób, umiejętność spojrzenia na sytuację z ich punktu widzenia, tworzenie i podtrzymywanie więzi porozumienia z nimi.

Umiejętności społeczne: dobre panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi i dokładne rozpoznawanie sytuacji społecznych oraz sieci powiązań, bezkolizyjne utrzymywanie kontaktów z innymi oraz wykorzystywanie tych umiejętności dla przewodzenia, negocjowania i łagodzenia sporów, współpracy i pracy zespołowej" (D. Goleman 2000, s. 459-360) (ryc. 9).



Ryc. 9. Kompetencje emocjonalne wg D. Golemana

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Goleman D. (2000) Inteligencja emocjonalna w praktyce. Tytuł oryginału Working with emotional intelligence. Published by Bantam Dell, A Division of Random House, Inc New York New York. Published in the United States of America, Published simuntacously in Canada, BooksCopyrighted Material, styczeń 2000, przełożył A. Jankowski, s. 459-360

Tematyka inteligencji emocjonalnej była badana przez A.S. Cavelzani i innych w 2003 roku. Na bazie uzyskanych wyników wskazano, iż w branżach usługowych, w których współpracuje się z klientami, szczególnie w usługach turystycznych inteligencja emocjonalna może być wykorzystywana w różnorakich aspektach (A. S. Cavelzani, I. A. Lee, V. Locatelli, G. Monti, M. A. Villamira 2003). Emocjonalność w pracy pilota jest jednym z głównych aspektów pracy. Praca pilota wycieczki przebiega w atmosferze dużego poziomu emocji uczestników. Badania wykazały, iż ciągle trudno wskazać konkretne wnioski empiryczne dotyczące kompetencji emocjonalnych pracy pilotów wycieczek (Jehn-Yih Wong, Chih-Hung Wang 2009, ss. 249-259).

2.3. Ogólny model kompetencji absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja w Hiszpanii

Absolwenci kierunków związanych z turystyką i rekreacją pracują w różnych uwarunkowaniach kulturowych. Niejednokrotnie ich praca związana jest z wyjazdami na kontrakty do różnych państw, w których panować mogą odmienne potrzeby, zasady, reguły „dobrze postrzeganych zachowań".

Na podstawie analizy literatury oraz badań opartych o otwartą dyskusję potrzeb na rynku pracy poprzez wykorzystanie platformy internetowej, przeanalizowano kompetencje, które powinny być kształtowane na kierunku turystyka i rekreacja. Po dyskusji skonstruowano kwestionariusz ankiety oparty o 31 kompetencji absolwentów tego kierunku. Badania przeprowadzono w 2006 r. wśród zatrudniających w sektorze turystyki i absolwentów kierunków turystycznych Hiszpanii. Ogólny model kompetencji absolwentów kierunku turystyka i rekreacja przedstawiono poniżej. Na podstawie badań przyjęto, iż pierwsze pięć kompetencji jest najważniejszych w pracy zawodowej i ostatnie pięć kompetencji (27-31) jest najmniej ważnych (A.M. Munar, J. J. Montaño 2009, s. 75).

Badania wykazały, iż studenci są przygotowani do pracy w zawodzie na poziomie niższym od oczekiwań pracodawców.

Przedstawione modele projektowano w różnych okresach. Najnowszy z nich został opublikowany w 2010 roku, najstarszy pochodzi z 2000. Czas przynosi zmiany w sposobach, metodach, technikach projektowych. Zauważalnym jest jednak, iż kompetencje stosowane i wykorzystywane w branżach usługowych: turystycznej, hotelarskiej, restauracyjnej i edukacyjnej mają więcej cech wspólnych niż rozbieżnych.

W tabeli 2 przedstawiono w kolejności malejącej kompetencje, które zdaniem pracodawców są najistotniejsze wśród przyszłych pracowników sektora turystyki i rekreacji.

Tab. 2. Kompetencje pozyskiwane przez absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja w Hiszpanii wg A.M. Munar, J. J. Montaño

Nazwa kompetencji pozyskiwanej przez absolwentów kierunku TiR w Hiszpanii
1. Opanowanie określonej dziedziny lub dyscypliny.
2. Wiedza z zakresu innych dziedzin lub dyscyplin.
3. Analityczne myślenie.
4. Zdolność do szybkiego zdobywania nowej wiedzy.
5. Umiejętność skutecznego negocjowania.
6. Zdolność do wykonywania działań pod presją.
7. Umiejętność identyfikowania nowych możliwości.
8. Zdolności do koordynacji działań.
9. Umiejętność efektywnego zarządzania czasem.
10. Umiejętność pracy w zespole.

11. Zdolność do mobilizacji w różnych sytuacjach.
12. Umiejętność prawidłowego porozumiewania się.
13. Umiejętność obrony własnego autorytetu i godności.
14. Umiejętność korzystania z technologii informatycznych.
15. Zdolność do prezentowania nowych pomysłów i rozwiązań.
16. Gotowość do kwestionowania własnych i pomysłów innych osób.
17. Zdolność do publicznego przedstawienia pomysłów, produktów lub raportów.
18. Umiejętność pisania sprawozdań, notatek lub dokumentów.
19. Umiejętność pisania, sporządzania sprawozdań i mówienia w języku obcym.
20. Umiejętność stosowania wiedzy w praktyce.
21. Podstawowa znajomość zawodu.
22. Umiejętności badawcze.
23. Zdolność do zarządzania informacjami.
24. Umiejętność porozumiewania się z odbiorcami – nie-ekspertami.
25. Umiejętność pracy w środowisku międzynarodowym.
26. Znajomość kultury i tradycji innych krajów.
27. Umiejętność samodzielnej pracy.
28. Zdolność do projektowania i zarządzania projektami.
29. Zaangażowanie społeczne i etyczne.
30. Umiejętność integracji w organizacji.
31. Gotowość do osiągania celów i sukcesu.

Źródło: 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), s. 75

2.4. Model kompetencji innowacyjnych praktyk kulinarnych

Poznanie wyników badań z biegunowo odmiennego obszaru może pozwolić na rewizję podejścia własnego poprzez zastosowanie zmodyfikowanego diametralnie widzenia problemu. Istotnym jest potencjalna możliwość wykorzystania metodologii i struktury modelu kompetencyjnego.

Do badań wykorzystano metody jakościowe oraz 20 pogłębionych wywiadów przeprowadzonych z szefami kuchni, managerami, profesorami i w instytucjach przemysłu spożywczego. W opinii autorów innowacyjne kompetencje mają służyć jako odpowiedź na potrzeby społeczeństwa i klientów. Badania Meng – Lei Hu oparte o około 2 godz. wywiady przeprowadzono w 2008 roku w restauracjach i szkołach. W oparciu o analizę rozmów naukowcy skonstruowali model innowacyjnych kompetencji kulinarnych. Badania pozwoliły na wyodrębnienie 69 kompetencji

w 7 wymiarach: kultura, estetyka, technologia, produkty, serwis (usługi), zarządzanie i kreatywność (Meng – Lei Hu, 2010) (ryc. 10).

Ryc. 10. 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, *Jurnal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, s. 65-72

W obszarze – segmencie **Kultura**[1] **najczęściej rozumianej, jako całokształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa**, autor wyodrębnił 9 kompetencji zawodowych – kulinarnych. Kompetencje uszeregowano wg kolejności malejącej. Najważniejszą z nich jest ***Wiedza o charakterystyce składników***. Wiedza ta umożliwia w sposób celowy dostosować produkty i półprodukty do planowanego przygotowania potrawy. Kolejna kompetencja odnosi się do znajomości zasad i tradycji przygotowania potraw różnych kultur ***Wiedza o kulturze gotowania***. Cały proces przygotowania szczególnie egzotycznych potraw powinien być znany kucharzom z uwagi na fakt, iż coraz częściej spotyka się przygotowywanie potraw w obecności gości. Kolejna kompetencja związana bezpośrednio z poprzednią odnosi się do ***Znajomości historii kultury i miejsca pochodzenia potrawy***. Historyczno-geograficzna wiedza o miejscu pochodzenia potrawy pozwala zrozumieć technologie i uwarunkowania procedur i receptur. W zależności od potrzeb, przekazywanie takich informacji gościom stawia kucharza na wysokim poziomie profesjonalności i wiedzy z zakresu wprowadzenia gości w tajniki pochodzenia oraz uwarunkowań kulturowych potrawy. Istotną kompetencją jest także ***Wiedza o nawykach żywieniowych i diecie***. Może ona odnosić się do zagadnień żywieniowych osób starszych, młodzieży, małych dzieci, kobiet w ciąży, gości preferujących potrawy wegańskie, wegetariańskie itp. „Trafienie" w potrzeby zwykle skutkuje zadowoleniem gości. Biegłość w doborze i łączeniu produktów, prawidłowość łączenia nadaje potrawie oczekiwany smak ***Fachowe łączenia (mieszanie elementów) w sztuce kulinarnej***. Niejednokrotnie zdarza się, iż taka sama potrawa złożona z tych samych i takiej samej ilości składników smakuje inaczej

[1] W oparciu o przedstawiony model dokonano badań ankietowych wśród kadr kulinarnych w obiektach agroturystycznych na Suwalszczyźnie. Badania przedstawiono podczas Międzynarodowej Konferencji Praktyczno – Naukowej w Baranowiczach, maj 2013 (Kozłowska D., Ryszkowski W., Kondracka K. 2013f).

w różnych miejscach. Sztuka kulinarna polega na „wyczuciu", jak i stosowaniu się do pewnych wypracowanych reguł przygotowania dania. Kultura przygotowywania potraw jest nieodłącznie związana z posługiwaniem się różnorodnymi technologiami i innowacyjnymi urządzeniami w zakresie kulinariów. ***Biegłość urozmaiceń kulinarnych technologii*** – wiedza i umiejętność ich stosowania pozwala realizować sprawdzalne przepisy jak i pozwala na przygotowywanie innowacyjnych potraw w innych warunkach technologicznych. Kucharze powinni być przystosowani nie tylko do przygotowywania potraw znanych w swoim kraju, bądź sprawdzonych. Ich zadaniem jest także przygotowywanie różnorodności potraw w zależności od upodobań klientów ***Pozytywne nastawienie do zrozumienia odżywiania za granicą***. Rozumienie i znajomość sposobów odżywiania za granicą pozwala na przygotowywanie posiłków zgodnie z potrzebami społeczeństwa o innych, a raczej mało spotykanych w niektórych restauracjach i gustach smakowych. Trudnością jednak może być goszczenie osób preferujących tylko i wyłącznie jedzenie koszerne, wymagające odpowiednich składników pozyskiwanych zgodnie z rytuałem i zasadami religijnymi. Szczególnie kucharze przygotowujący dania w kuchniach międzynarodowych, np. na statkach wycieczkowych, w hotelach usytuowanych w miejscach częstej eksploracji turystów z całego świata i innych, powinni być ukierunkowani na specyfikę wymagań, na zmienność odbiorcy – gościa ***Pozytywne nastawienie do zrozumienia międzynarodowości***. Zrozumienie potrzeb w otoczeniu międzynarodowym i choćby częściowe dostosowanie się do nich stało się wyznacznikiem jakości reakcji kulinarnych. Każda nacja szczyci się swoją kuchnią i zwyczajami. Ostatnią kompetencją w zakresie kultury jest ***Pozytywne nastawienie do przenikania innowacji***. W „świecie kuchni" cały czas pojawiają się nowości, nowe dania, modyfikacja potraw, wykorzystanie innych, niż dotychczas składników potraw. Informacje o tym powinny być znane kucharzom bardziej, niż gościom. Ich przewaga powinna polegać na przewadze wykorzystywanej wiedzy w praktyce w stosunku do wiedzy gości.

Nie tylko przygotowanie dań, ale także sposób ich podania wpływa na zadowolenie gości. W obszarze **Estetyki zajmującej się pięknem i wartościami estetycznymi oraz sztuką** wyodrębniono 9 kompetencji niezbędnych w profesjonalizmie sztuki kulinarnej.

Za najważniejszą z kompetencji wskazano: ***Wiedzę o podstawowych koncepcjach estetyki zapisu***. Można domniemywać, iż kompetencja ta odnosi się do formułowania krótkich i treściwych słów oddających formę i smak potrawy, działających na wyobraźnie gości. Estetyka zapisu, umiejscowienie określonej potrawy w odpowiednim miejscu menu jest także działaniem marketingowym, działającym jak magnez na odbiorcę. Estetyka zapisu może także odnosić się do własnych notatek odnośnie sposobów przygotowania potraw. Kolejna kompetencja dotyczy mody i trendów budowania, ułożenia pokarmów. Tego typu wiedza pozwala na konkurencyjne działanie na rynku usług gastronomicznych ***Bieżąca wiedza o trendach projektowania pokarmów***. Ładnie i estetycznie ułożone pokarmy bardziej smakują, niż bardzo smaczne pokarmy ułożone bez przemyślenia. Praktyka wskazuje, iż człowiek używa różnych zmysłów w degustacji dań, między innymi „je oczyma".

Kucharze powinni sami potrafić podziwiać piękno i sztukę, a w tym odnieść się do piękna potraw ***Umiejętność podziwiania sztuki i piękna***. Profesjonalny kucharz powinien także umieć odtworzyć i zastosować w praktyce przygotowanie i ułożenie markowych produktów. ***Umiejętność przygotowania markowych produktów***. Produkty markowe, jako ogólnie znane i podziwiane przez społeczeństwo, są czynnikiem przyciągającym gości. Pojęcie to jest związane z terminem specjalność szefa kuchni. Jednak posiada szerszy zakres, dotyczyć może bowiem całego asortymentu dań np., owoców morza, dziczyzny, dań z ziemniaka itp.

Kolejną kompetencją jest orientacja na trendy, nowe smaki i style kuchni oraz dostrzeganie tzw. wypromowanych, a tym samym modnych produktów. Nawet najlepszy kucharz nieznający trendów kulinarnych może stać się mało docenianym, jeżeli nie będzie śledził mody i trendów na światowych stołach. Nazwano tą kompetencję jako ***Umiejętność reakcji na wrażliwość i modę***.

Istotne znaczenie ma także kompetencja w zakresie kolorystyki, komponowania barw potraw, dostosowania kolorów i dodatków do dania, reagowanie na nieprzemyślane przejaskrawienie potrawy i odwrócenie przy tym uwagi od szczególnie cennych składników potrawy głównej. Kompetencja ***Umiejętność reakcji na barwy, koloryt oraz doznania wizualne*** w każdej kuchni, nie tylko w kuchniach międzynarodowych, w których pozyskanie produktów na wykonanie potrawy jest znacznie łatwiejsze. Z tą kompetencją związana jest jednocześnie wiedza o rozmieszczeniu produktów na półmisku, talerzu, kompozycji kolorystycznej i strukturalnej.

Umiejętność rozmieszczania wielkości, ilości i lokalizacji produktów. Zachowanie proporcji, harmonii, barw i miarowości przyczynia się do konsumpcji zmysłami. W różnych kategoriach znajdujemy różne wyznaczniki i symbole piękna, np. w świecie kwiatów najlepiej oddaje piękno czerwona róża. Tak też w sztuce kulinarnej piękno oddawać może zachowanie proporcji i układu potraw. Harmonia kształtów, kolorów i smaków musi korelować z wielkością, masą lub pojemnością.

Pozytywne postawy do prezentacji piękna. Znajomość posługiwania się kategorią powinna być znana kucharzom i przez nich praktykowana. Jest istotna z uwagi na systemowe podejście do aranżacji otoczenia mającego wpływ na wrażenia wizualne i smakowe. Stąd też many nazwy sal w restauracjach np. sala malinowa, poziomkowa, rycerska, regionalna, itp.

Pozytywne postawy do prezentacji wartości estetycznej. Nie tylko sposób prezentacji poszczególnych potraw uzyskuje wartość estetyczną. Wzmaga u odbiorców przeżycia pozytywne, przyjemne i wyzwala pozytywne emocje. Osiągamy je od kolorystyki otoczenia zewnętrznego, kompozycji kwiatowych, dobranych nasadzeń krzewów i drzew. Kolorystyki budynku, szatni, itp.

Kolejnym obszarem kompetencji praktyk kulinarnych jest ***Technologia oznaczająca konkretne wykorzystanie metod i sposobów wytwarzania oraz optymalizacji procesu wytwarzania***. W zakresie technologii wyodrębniono 9 kompetencji. Pierwsza odnosi się do programowego nauczania zawodu – ***Znajomości zasad żywienia***. Drugą, co do ważności wskazano kompetencję ***Znajomość technologii gotowania*** i trzecią ***Znajomość kuchni molekularnej*** (smak, barwy, kolory, zapachy możemy

wytłumaczyć na podstawie teorii molekularnych). Istotną w praktyce kulinarnej jest wiedza o technologicznych możliwościach utrzymania żywności w należytej i doskonałej świeżości. Brak tej wiedzy skutkuje stratami finansowymi związanymi z marnowaniem żywności ***Umiejętność korzystania z technologii w celu utrzymania świeżej żywności***. Podobnie w przypadku technologii związanych z szybkością gotowania, smażenia lub duszenia. ***Umiejętność zastosowania urządzeń*** skraca czas przygotowania potraw, a jednocześnie niejednokrotnie pozwala na zachowanie ich wartości odżywczych ***Umiejętność korzystania z technologii w celu podniesienia szybkości gotowania***. W przypadku podniesienia wydajności eksploatacji, jak i w zachowaniu jakości żywności, zawartych witamin i składników odżywczych niezbędne są wiedza i umiejętność zastosowania zasad ***Korzystania z technologii w celu podniesienia prędkości eksploatacyjnej***, jak i ***Korzystania z technologii w celu podniesienia jakości żywności***. Praktyka kulinarna często prowadzi do znudzenia i rutyny. Osoby pracujące w tym zawodzie nie powinny poddawać się takim uczuciom. Dzięki pasji zawodowej, do której można bezsprzecznie zaliczyć tą profesję należy posiąść na bieżąco ***Umiejętność korzystania z nowych urządzeń do gotowania***, które niejednokrotnie przynajmniej na początku nie korelują z tradycjonalizmem szefów. Ostatnią kompetencją jest ***Pozytywne nastawienie do korzystania z nowych sposobów komunikowania się z klientami***. Jest ona związana z umiejętnością prowadzenia rozmów z klientami na temat nowych stosowanych technologii w przygotowaniu produktu kulinarnego kuchni jak przede wszystkim w pracy kelnerów.

W kategorii **Produktu**, pojmowanego w znaczeniu jako efekt końcowy określonej pracy wskazano 11 kompetencji. Najwyższe miejsce zajęła ***Znajomość prezentacji produktów w oryginalnym smaku***. Kompetencja ta może odnosić się do przygotowania, a jednocześnie przedstawienia formy, zachowania smaku, formuły podania najbardziej zbliżenie do oryginalnej postaci produktu – dania. Realizacja tej kompetencji nie może przebiegać bez posiadania innych kulinarnych umiejętności opisanych wcześniej. Jednocześnie z oryginalnością produktu wiąże się nakład finansowy na jego przygotowanie. Im bardziej kompetentny kucharz, tym powodzenie przygotowania potrawy bardziej realne. Drugą, co do ważności kompetencją jest ***Znajomość prezentacji zdrowych produktów***. Szczególnie w obecnych czasach przygotowanie produktów ze zdrowych składników, z np. gospodarstw ekologicznych, w których nie stosuje się nawozów i konserwantów, ulepszaczy itp. staje się „rarytasem", a jednocześnie daniem bardziej ekskluzywnym. Kolejna kompetencja odnosi się do znajomości różnorodnych smaków, szczególnie oryginalnych, egzotycznych produktów. Brak tej znajomości koreluje z ***Wiedzą na temat produktów o zharmonizowanym smaku***. Kolejna kompetencja odnosi się do tworzenia od początku do końca produktu, jego kreowania poprzez dodawanie lub ujmowanie drobiazgów i szczegółów ***Umiejętność kreowania komercyjnych produktów***. Kompetencja ***Umiejętność przygotowania markowych produktów za pomocą „niesłychanej" wrażliwości*** jest trudna do realizacji. Każdy z produktów posiada określony smak, cechę, wartości, zapach. Przygotowanie produktów znanych, wypromowanych, oraz nowych posiadających własny symbol,

znak i rozpoznawalnych jest zadaniem złożonym nawet dla doświadczonych kucharzy. Inną kompetencją jest umiejętność przygotowania dań, w których można odnaleźć witalność, siłę i zdrowie ***Zdolność do produkcji wyrobów witalnych***, a jednocześnie smacznych i pięknie wyglądających. Sztuka kulinarna odnosi się także do wytwarzania produktów bezpiecznych dla zdrowia. Przy czym, istotą bezpieczeństwa jest zachowanie wszelkich norm higienicznych funkcjonujących, jako normy międzynarodowe, czystości, estetyki i prawidłowości przygotowania dań ***Zdolność do wytwarzania produktów zdrowych i higienicznych***. Innym ważnym aspektem kulinarnym jest stosowanie nowo powstających składników potraw. Zastosowanie nowości wymaga zasięgnięcia wiedzy o składnikach, jak też zastosowanie nowych receptur wymaga analizy przygotowania posiłków wg wprowadzanych unowocześnionych zasad. Istotne jest, aby osoby przygotowujące posiłki nie obawiały się wprowadzanych nowości. Idea dotyczy innowacyjności i konkurencyjności na rynku kulinariów. Sama wiedza o nowinkach nie powoduje ich zastosowania, ważnym jest aby kucharze mieli do tej wiedzy i zastosowań stosunek pozytywny ***Pozytywne nastawienie do korzystania z nowych składników i receptur***. Działalność naukowa w zakresie chemii, medycyny, zielarstwa itd. coraz szybciej ulega rozkwitowi. Zastosowane nowe urządzenia, obserwacje i badania przyczyniają się do odnajdywania i upowszechniania nowych właściwości, np. ziół, potraw, łączenia składników. Sztuka kulinarna powinna obejmować wszelkie nowinki i odkrycia w tym zakresie. Zatem, kucharze powinni być także ***Pozytywnie nastawieni do nowych wartości produktów***. Jednocześnie łączy się z tym możliwość zastosowania innowacyjnych i unikatowych składników w potrawach. Niejednokrotnie ich stosowanie zmienia całkowicie smak dań. Oznacza to, iż sztuk kulinarna powinna być ***Pozytywnie nastawiona i ukierunkowana na stosowanie niestandardowych rozwiązań***. Zastosowanie ich powinno być zgodne z racjonalnymi zasadami medycyny, higieny, żywienia, dietetyki itp. Stosowanie nowych, unikalnych przypraw, składników przyczynia się do rozwoju kuchni. Z czasem kucharze wypracowują własne metody i sposoby łączenia odpowiednich ilości składników w celu pozyskania innowacyjnego produktu. Pozytywne nastawienie do nowości, ich wprowadzania, utrzymania i rozwijania jest głównym celem każdej szanującej się kuchni. ***Pozytywne nastawienie do rozwijania nowych produktów*** może być sposobem wypracowania nowych rozwiązań, jakości i innowacji.

W kategorii **Serwisu, inaczej usługi, jako realizacji zamówienia** wyodrębniono 8 kompetencji. Wśród nich pierwsze miejsce zajęła ***Wiedza o pasujących do siebie pokarmach i napojach***, wymaga od każdego szefa kuchni znajomości zasady łączenia napojów z posiłkiem, odróżnianiu zasad serwowania posiłków o różnych porach dnia. Tym bardziej ważna jest ta kompetencja w zakresie przygotowywania wykwintnych kolacji, bankietów i innych imprez o wysokim prestiżu. Kompetencja ***Znajomość projektowania unikatowych doznań kulinarnych*** jest trudna do opanowania przez mało doświadczonych. W celu projektowania wyjątkowych doznań kulinarnych niezbędne jest doświadczenie, talent, wyczucie smaku, odróżnianie niuansów stosowanych w różnych kuchniach. ***Umiejętność dzielenia zasobów***

w zakresie aktywnej realizacji potrzeb i próśb klienta. Ważnym jest, aby propozycje, lub zalecenie przyjmował i realizował kucharz kuchni. We współczesnym świecie kucharze nie tylko pracują w kuchni. Szczególnie w ośrodkach rozwiniętych turystycznie kucharze wykonują swoje obowiązki przy klientach. Goście mają możliwość obejrzenia całego procesu przygotowania dania. Przygotowanie potraw w „zamkniętej kuchni" przechodzi do lamusa. W trakcie przygotowywania posiłków niejednokrotnie klienci zadają pytania kucharzowi dotyczące potraw, oczekując, iż zostaną poinformowani choćby ogólnie, w jaki sposób można odtworzyć potrawę i jej smak ***Umiejętność komunikowania się z klientami***. Nie chodzi tu bynajmniej o wyjaśnienie tajników sztuki kulinarnej, ale o podstawowe informacje udzielane w przyjaznej i miłej atmosferze. Spotyka się również wydawanie ulotek i broszur szefa kuchni. Kolejną kompetencją jest ***Umiejętność rozwijania nowych usług kulinarnych***. Samo wprowadzenie nowego produktu, niejednokrotnie powielanego przez inne placówki żywieniowe nie kończy procesu rozwoju usług. Niezbędnym jest doskonalenie produktu i nowych usług oferowanych przez restaurację. Zdarza się, że goście nie są zadowoleni z nowych proponowanych dań, lub ze standardowych podawanych w lokalu. Zatem ***Umiejętność reagowania na skargi gości i realizacji usługi rekompensaty*** jest wpisana w ten zawód. Samo przygotowanie dania nie kończy procesu usługi i obsługi. Istnieją restauracje, w których kelnerzy jak i kucharze proszą o wyrażenie opinii na temat jakości serwowanych potraw. Nie tylko odnosi się to do opinii pochlebnych, ale i do tych negatywnych. W przypadku negatywnych opinii i ocen, zastrzeżeń, należy się ustosunkować do klienta w taki sposób, aby był on jednak mimo wszystko usatysfakcjonowany. Nawet gdyby miało to być powtórne przygotowanie dania należy w niektórych przypadkach respektować takie rozwiązania. Są one jednak zależne od sytuacji i tylko po zasadnym optymalnym rozpatrzeniu skarg powinno się realizować usługi rekompensaty. Kontrola gości nie jest jedyną stosowaną w placówkach żywienia. Innymi kontrolami mogą być kontrole urzędów sprawdzające spełnianie właściwych norm stosowanych w danym kraju. ***Pozytywne nastawienie do oczekiwanej kontroli***. Zjawiskiem, często jeszcze spotykanym jest negatywne postrzeganie kontroli. Wynikać to może z braku wiedzy o formach, celach i metodach kontroli. Kontrolę wewnętrzną sprawują bezpośredni kierownicy, którym podlegają pracownicy w firmie. Jej głównym celem jest instruktaż, pomaganie i zapobieganie wadliwym procesom i działaniom. Kontrolę zewnętrzną realizują jednostki kręgu zewnętrznego. Ich głównym celem jest wykrycie nieprawidłowości i odchyleń od normy. Nie trzeba przekonywać, iż kontrola instytucjonalna przeprowadzana np. w zakładzie żywienia zbiorowego (bar, restauracja) w większości przypadków jest korzystna dla turystów jak i usługodawców, ponieważ kontroluje stan sanitarny, jakość i świeżość produktów, sztućców, talerzy itp. Ostatnią kompetencją w zakresie usług jest ***Pozytywne nastawienie do zbierania dodatkowych zamówień i nowych usług w trakcie roznoszenia rachunków***. Jest to kompetencja częściej odnosząca się do kelnerów, a pośrednio do kucharzy. Każde dodatkowe zamówienie powinno powodować wzrost dochodów zakładu gastronomicznego. Kompetentny pracownik powinien

posiadać pozytywne nastawienie do szybkiego reagowania na potrzeby gości ale także nawet przewidywać i prowokować jego potrzeby w sposób taktowny, kulturalny, ale nie nachalny. Każde nowe zamówienie oznacza dodatkowy przychód. Ważnym jest, aby w natłoku pracy precyzyjnie realizować wszelkie zamówienia gości, nie zapominać o zamówieniach i obserwować wszystkich oczekujących.

W kategorii **Zarządzania należącego do nauk ergologicznych rozumianego jako działanie kierownicze oraz sztuka doboru środków do realizacji celów uwzględniono następujące funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Odniesiono je do: zarządzania zasobami ludzkimi, finansami, czasem, wiedzą, relacjami związanymi z klientem, problemami, konfliktami, stresem, jakością, ryzykiem, emocjami, wartością firmy itp**. W kategorii zarządzania wyodrębniono 13 kompetencji sztuki kulinarnej. Jako najważniejszą wymieniono ***Wiedzę o innowacyjnym procesie zarządzania***. Wprowadzenie nowych produktów na rynek usług wymaga poniesienia określonych nakładów finansowych. Analiza kosztów finansowych, określenie słabych i mocnych stron nowego produktu może być wskazówką podjęcia decyzji o wdrażaniu innowacji w sztuce kulinarnej. Oczywiście istnieje także szereg dań, w stosunku do których nakład finansowy jest minimalny lub zlecenia są realizowane ze standardowych składników. ***Wiedza o kosztach innowacyjnego zarządzania*** jest podstawą wskazującą na podjęcie próby wprowadzenia nowych rozwiązań. Przy tym powinna być powiązana z kompetencją ***Znajomość aktualnych i przyszłych trendów żywienia***. Wywiad, lub analiza trendów mody powinna być przeprowadzana znacznie wcześniej, niż wprowadzanie nowych produktów. Potencjalni goście nie tyle, że oczekują na produkt np. zdrowy, smaczny, ale oczekują na produkt, który dostępny jest w innych krajach, modny i tzw. „trendy". Kierujący placówką żywienia powinien orientować się w zakresie promocji i marketingu nowych produktów, jej form, możliwości i sposobów dotarcia do odbiorcy. Doświadczeni kelnerzy bardzo często potrafią oszacować, komu powinien być przeznaczony określony nowy produkt. ***Umiejętność stosowania technik marketingowych w zakresie zarządzania innowacjami***. Wprowadzenie nowego produktu wymaga zbierania informacji od klientów, potencjalnych klientów w zakresie różnego poziomu zapotrzebowania na nowości. Zbieranie informacji, jak określają niektórzy jest dźwignią handlu i usług. Bez nich trudno oszacować powodzenie wprowadzenia nowych potraw na określony rynek ***Umiejętność zbierania informacji i zarządzania nimi***. Zbieranie informacji i umiejętność ich analizy przyczynia się do potwierdzenia znaczenia innowacji kulinarnych dla określonej grupy odbiorców. Pomysł innowacyjny, jego wprowadzenie i realizacja powinien być objęty ciągłym monitoringiem i kontrolą co można nazwać jako ***Umiejętność kontroli procesu innowacji kulinarnych***. Skuteczna kontrola procesu pod względem finansowym, czasu, nakładu pracy i popytu pozwala na ocenę trafności decyzji o wprowadzeniu nowego produktu. Nowy produkt można także wypromować na nowe rynki, nieznane placówce żywieniowej ***Umiejętność otwarcia się na nowe rynki***. Próby wejścia na nowe rynki powinny być wcześniej gruntownie przemyślane, gdyż wymagają nakładu finansowego.

Niektóre restauracje i punkty żywieniowe obawiają się nowych rynków, nowego odbiorcy. Obawa ta najczęściej wynika ze stagnacji i niechęci zmian w przedsiębiorstwie. Całokształt pracy, nie tylko odnoszący się do nowych produktów, ale i standardowych oferowanych przez placówkę żywienia wymaga skuteczności działania w zespole. Umiejętność pracy w grupie zaliczana jest do kompetencji z zakresu społecznych i osobowych, jednocześnie jest niezbędna w miejscach zbiorowego żywienia. Oznacza to, że główny kucharz nie może być w żaden sposób oddzielony od podwładnych lub innych kucharzy działających wspólnie w jednym celu ***Umiejętność radzenia sobie z zarządzaniem zespołem***. Jeden cel powinien przyświecać wszystkim pracującym w firmie. Praca w zakresie kulinariów oznacza współpracę z innymi w ograniczonych odcinkach czasu mierzonego czasem oczekiwania przez gościa. ***Umiejętność prezentacji zarządzania i przywództwa***. Odnosi się to także z zarządzaniem personelem, który w ramach grupy odpowiedzialny jest za powierzone zadania. Zarządzanie personelem odnosi się do rekrutacji, doboru i selekcji tych najlepszych pod względem misji działalności określonego przedsiębiorstwa ***Umiejętność radzenia sobie z zarządzaniem personelem***. Zarządzanie powinno być ukierunkowane na współpracę i minimalizowanie konfliktów. Bywa, iż zarządzanie pociąga za sobą zwolnienia, redukcje i zmiany (przeniesienia) stanowisk pracy pracowników. Kadra zarządzająca powinna rozumieć sens podejmowanych decyzji jak i powinna wyjaśniać przyczyny i zakres zmian zachodzących w przedsiębiorstwie ***Pozytywne nastawienie do zmian***. Zmiany i redukcje mogą wynikać z różnych przyczyn. Jedną z nich jest kryzys, który szczególnie dotknął państwa bardzo rozwinięte. W okresie kryzysu przedsiębiorstwo zwykle stara się utrzymać na rynku i nie wywoływać radykalnych zmian kadrowych ***Pozytywne nastawienie wobec kryzysu***. Jeśli jest to konieczne, dokonuje się redukcji pracowników, a pozostałym dodaje się innych obowiązków. Istnieją różne sposoby „przetrwania" w kryzysie. Jedną z nich jest gromadzenie środków na wszelki wypadek, inną projektowanie planów operacyjnych, strategicznych na czas kryzysu, jeszcze inną może być formuła zmiany oferty określonego zakładu lub minimalizacja cen itd. Zarządzanie jest związane nie tylko z rządzeniem, kierowaniem i kontrolą. Zarządzanie ściśle związane jest z wiedzą, ale nie tylko z tą, która została przekazana w trakcie procesu edukacyjnego, ale i z tą, którą samodzielnie należy aktualizować ***Pozytywne nastawienie do samodzielnej nauki***. Każde przedsiębiorstwo, a w tym szczególnie usługowe powinno być oparte na zarządzaniu wiedzą i pozytywnym nastawieniu do innowacyjności rynkowych rozumianych w szerokim zakresie.

Ostatnią kategorią, jaką wymienia Meng – Lui Hu w zakresie innowacyjnych praktyk kulinarnych jest **Kreatywność rozumiana jako twórczy proces pociągający za sobą nowe idee i powiązania ich z istniejącymi rozwiązaniami**. Takie myślenie prowadzi najczęściej do oryginalnych i nowoczesnych rozwiązań. W zakresie kreatywności wymieniono 10 kompetencji innowacyjnych praktyk kulinarnych. Najwyżej sklasyfikowaną jest kompetencja ***Znajomość podstawowych zasad nauki kulinarnej***. Wiedza tego rodzaju osiągana jest dzięki procesowi edukacji w szkołach i na kursach. Kolejna kompetencja odnosi się do decyzyjności. Umiejętność ich

podejmowania zwykle pociąga za sobą konkretne skutki. Decydowanie jest jedną z podstaw funkcji kierowniczych. Powinno być oparte o właściwe modele teoretyczne oraz umiejętności ich stosowania w praktycznej działalności. W turystyce jak i innych dziedzinach można do ogólnego opisu i wyjaśnienia zagadnień wykorzystać tradycyjny schemat modelu podejmowania decyzji zawierający etapy zbadania sytuacji problemowej, opracowania wariantów decyzyjnych, oceny i wyboru najlepszego wariantu oraz wprowadzania decyzji w życie. Badanie sytuacji – w tej fazie spotykamy się z najważniejszą działalnością jaką jest: zbadanie problemu, weryfikacja celów decyzji, oraz diagnoz i przeprowadzenia diagnozy przyczyn problemu rozumianego jako odchylenie od normy lub celów. Przyczyny problemów mogą być różnie rozumiane. Przyczyny ogólnie są początkowo widoczne. Koniecznym jest zastosowanie wielokierunkowych pytań dla prawidłowej diagnozy przyczyn. Opracowanie wariantów dotyczy optymalnych decyzji na ogół kryjących się za zasłoną mało skutecznych i wartościowych pomysłów. Należy przygotować kilka, a niekiedy kilkanaście wariantów decyzyjnych. Ocena wariantów: wybór najlepszego wariantu – w tej fazie dokonujemy ocen wariantów w sposób możliwie najbardziej poprawny metodologicznie w formule najbardziej jednoznacznej. Powinniśmy mieć przekonanie, że wybrany wariant decyzyjny jest bezsprzecznie najlepszy. Wprowadzenie i wypracowanie poprawnej skuteczności: w teoriach decyzyjnych zwraca się uwagę na często spotykaną dysfunkcję jako ponoszenie kosztów na wypracowanie optymalnego wariantu przy zaniechaniu właściwych działań warunkujących jej wprowadzenie. Należy pamiętać, że modele decyzyjne i ich produkty nie mogą być traktowane jako bezsprzecznie racjonalne metodologicznie rozwiązania. Niekiedy bowiem przy braku jednego lub kilku składowych (wyników decyzyjnych) intuicja „dobry nos" może być także skuteczna. ***Podejmowanie decyzji*** czasem nosi charakter intuicyjny, często zgodny z niektórymi założeniami i zaleceniami. Kreatywność nieodłącznie powiązana jest z procesem formułowania i porównywania wariantów działania. W kreatywności istnieje także ważny aspekt odnoszący się do podzielności uwagi. Ludzie działający twórczo, projektujący nowe rozwiązania powinni posiadać tą cechę ***Posiadania i stosowania podzielności uwagi***. Trzeba umieć ja stosować w praktyce. W zakresie sztuki kulinarnej jest ona niezbędna w celu przygotowania i realizacji różnorodności zleceń i zamówień. Kreatywność to także praca twórcza odnosząca się do odnajdywania innych pomysłów niż stosowane na rynku. Proces doskonalenia jakości wymaga ***Umiejętności znalezienia ciekawych (kreatywnych) pomysłów***. Kolejna kompetencja odnosi się do stosowania nowości technologicznych w zakresie przygotowania dań ***Biegłość w podstawowych technologiach kulinarnych***. Sztuka kulinarna wiąże się z szybkim działaniem. W tych usługach zwykle brakuje czasu na dłuższe zastanowienie. Zatem w wielu sytuacjach niezbędna jest ***Zdolność szybkiego rozwiązywania problemów***. Rozwiązywanie problemów może odnosić się do szczebli najniższych, średnich i wysokich w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa. Rozwiązywanie trudności niejednokrotnie wymaga tworzenia nowych pomysłów, jeszcze niesprawdzonych, ale realizowanych z myślą o ich korzystnym skutku, co można określić jako ***Pozytywne nastawienie do tworzenia***

nowych pomysłów. Nowe pomysły nie muszą być realizowane w oparciu o decyzję jednoosobową. Ważnym jednak jest ***Pozytywne nastawienie do zaakceptowania opinii innych***. Zwykle do ich wdrożenia niezbędna jest opinia otoczenia. Najkorzystniej pozyskać opinie różnych stron, np. współpracowników, kucharzy, odbiorców – gości – klientów i kadry zarządzającej. Jest to jednocześnie nowy sposób rozwiązywania problemów. W wielu sytuacjach podjęcie optymalnych decyzji wymaga zaangażowania wszystkich zainteresowanych. Istnieje wówczas większe prawdopodobieństwo korzystnego rozwiązania sytuacji problemowej. Można to określić jako ***Pozytywne nastawienie do korzystania z nowych sposobów rozwiązania problemów***. Ostatnią kompetencją w zakresie kreatywności jest ***Pozytywne nastawienie – optymizm***. Optymistyczne podejście do zmian, nowości, funkcjonowania przedsiębiorstwa turystycznego pomaga przezwyciężać trudności. Optymizm wyzwala pozytywne uczucia, a to, w jaki sposób myślimy przekłada się na efekt pracy.

Wyniki budowy tego modelu były zgodne z poprzednio formułowanymi opracowaniami. Opracowany model służył do analiz i projektowania programów szkoleń, kryteriów kwalifikacji i przyznawania nagród. Pozwalał podwyższać jakość i poziom żywienia klientów w usługach gastronomicznych spełniających służebną rolę dla szeroko pojętej turystyki.

Kompetencje kulinarne w państwach „środka" nie dziwią – liczą ponad 3000 lat. Sztuka ta została wyniesiona do najważniejszych w życiu człowieka. Opis tego modelu skłania do refleksji, ale jednocześnie wskazuje szanse na możliwość jego stosowania w innych dziedzinach po odpowiednich adaptacjach i stosownych przebudowach.

Jedną z refleksji można odnieść do podkreślenia poprawności metodologicznej modelu, ilości kompetencji kulinarnych (69) oraz ich dużego zakresu stopnia szczegółowości. Ich porównanie z tradycyjnie stosowanymi modelami kompetencji trenerów i nauczycieli wskazują na konieczność podejmowania poszerzonych badań w profesjach celem których jest wychowanie nowych pokoleń.

Opisany model kompetencji jest wartościowy nie tylko z uwagi na jego znaczenie w sztuce kulinarnej, ale także jako podstawa teoretyczna do tworzenia innych modeli w szeroko pojętej turystyce i szczególnie agroturystyce. Brak tych kompetencji w gospodarstwach agroturystycznych jest wyjątkowym wyzwaniem.

2.5. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności

Model gościnności kadry kierowniczej w hotelach został utworzony na bazie wypowiedzi i wartościowania kompetencji poprzez pracowników Marriot International[2]. W projektowaniu modelu użyto wielu różnych zestawów kompetencji

[2] Mariott International powstał w 1927 roku w Stanach Zjednoczonych. Znany jako sieć ekskluzywnych hoteli na całym świecie.

z modeli kompetencyjnych kadry kierowniczej innych branż. Badania pilotażowe w 2003 r. przeprowadzili B.G. Chung – Herra, C. A. Enz, M.J. Lankau. Respondenci (kierownicy dużych obiektów hotelarskich z całego Świata) oprócz rangowania kompetencji, mogli wpisywać bardzo ważne kompetencje i usuwać te, które były nieistotne. W oparciu o opinie (B.G. Chung – Herra, C. A. Enz, M.J. Lankau 2003, ss. 1-25) wyodrębniono: 8 głównych czynników kompetencyjnych (ryc. 11), 6 wymiarów kompetencji w odniesieniu do każdego czynnika i 99 kompetencji szczegółowych behawioralnych[3].

Ankiety zwrotne otrzymano od 137 liderów kadry kierowniczej z całego świata. Do ocen ważności kompetencji zastosowano skalę Likerta.

Ryc. 11. Model kompetencji przyszłych liderów gościnności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chung – Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. 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, 2003 (1-25)

Za pierwszoplanową kompetencję liderów gościnności uznano zapobieganie barierom występującym w pracy zawodowej.

1. Antycypacja przeszkód i realizacja planów awaryjnych. Lider powinien podejmować próby planowania awaryjnego w sytuacjach, gdy zapobieganie problemom, lub niedostrzeganie ich może skutkować poważnymi negatywnymi następstwami. Plany awaryjne w teorii organizacji i zarządzania są stosowane nie tylko przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Jak wskazuje R.W. Griffin, planowanie awaryjne inaczej alternatywne jest zalecanym sposobem działania „na wszelki wypadek", jest określeniem alternatywnych kierunków działań w przypadku powstania zmian sytuacyjnych. Takiego rodzaju plany formułowane są jednocześnie ze standardowym planem w organizacji (R.W. Griffin 1996, s. 112-114). Kierownicy obiektów turystycznych, hotelarskich i agroturystycznych powinni być ukierunkowani do często zmieniających się okoliczności, np. nagłych anomalii pogodowych. Pojawienie się dużej grupy kibiców piłkarskich, wesołego autokaru zagranicznych turystów itp. potwierdza konieczność posiadania planów awaryjnych procedur obsługi gości.

[3] W oparciu o przedstawiony model dokonano badań ankietowych wśród zarządzających obiektami hotelarskimi na Suwalszczyźnie. Badania przedstawiono podczas Międzynarodowej Konferencji Praktyczno – Naukowej w Baranowiczach, maj 2013 (Kozłowska D., Ryszkowski W., Blaszko M. 2013e).

2. Łatwość adaptacji do zmieniających się okoliczności. Dynamika zmian, tempo wprowadzania innowacji, nowych rozwiązań i technologii w celu walki konkurencyjnej coraz częściej wymaga od kierowników adoptowania się do nowych okoliczności. Zgodnie z teorią ewolucji K. Darwina, nie ci, którzy są silni, lub najbardziej inteligentni, lecz ci mają większa szansę, którzy najszybciej przystosowują się do zmian. W organizacji zakłada się, że nie tylko przystosowanie do zmian przyczynia się do sukcesów, ale także wyciąganie wniosków i refleksji ze zmieniających się okoliczności jest uważane za kluczowy czynnik osiągania wysokich wyników w pracy kierowniczej (U. Jabłońska, 2010).

3. Zarządzanie czasem w celu zwiększenia rezultatów. Jeżeli nie panujemy nad czasem, to nie panujemy nad przychodami i kosztami. Zarządzanie czasem z punktu widzenia kierownictwa hotelu powinno jest istotnym czynnikiem jakości i efektywności pracy przedsiębiorstwa. Racjonalne określenie godzin wykonywania działań w hotelach i gospodarstwach agroturystycznych, np. z regulaminu: godzin zakwaterowania i wykwaterowania i przestrzeganie ich, jest ważnym składnikiem jakości pracy obiektu. Kontrola efektów pracy, ocenianie ich jak i wyciąganie wniosków na stałe jest wpisane w system działania zorganizowanego. Kadra kierownicza, oprócz stawianych sobie wymogów powinna zatrudniać pracowników, którzy potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy na własnym szczeblu organizacyjnym na podstawie obserwacji, analiz i szukania rezerw. Optymalne zarządzanie czasem wymaga umiejętności rozwiązywania zadań i problemów w optymalnym czasie i miejscu przez właściwe osoby.

4. Kontroluje postępy i w razie potrzeby przekierowuje wysiłek pracy na innych. Występowanie niejasnych spornych sytuacji w natłoku obowiązków, dążeniu do zapewnienia warunków dla satysfakcji gości hotelowych jak i powstawania niejasnych sytuacji, spornych wymaga opanowania emocjonalnego, opanowania w każdej sytuacji. Sytuacyjność, zmienność warunków jest w turystyce tak charakterystyczna jak zmienność pogody. Potrzeby klientów są bardzo zmienne i zróżnicowane. Gościnność wymaga sprostania wszelkim wymaganiom mieszczącym się w normach moralnych, kulturowych, ale także i cenowych. Odpowiednia kontrola i controling procesu zarządzania pozwala na racjonalne zarządzanie personelem poprzez wybór efektywnych metod planowania pracy w czasie. Syndrom zapracowanego szefa pracującego za cały personel jest takim negatywnym przykładem. Zgodnie ze starą rzymską maksymą szef powinien dzielić i rządzić.

5. Pracuje skutecznie w różnych warunkach i sytuacjach. Większość problemów w pracy menedżerów w branży turystycznej bierze się z braku lub nadmiaru jakiegoś czynnika. Zmiany warunków i sytuacji nie mogą być zaskoczeniem dla kierownictwa jak i pracowników.

Przystosowanie kierownika do nadchodzących zmian w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, np. w kryzysie nie przyniesie efektów, jeśli pracowniczy linii frontowych i pomocniczych nie zrozumieją strategii nowych działań. Koniecznym jest wprowadzenie pracowników w sytuacje wymuszające zmiany i przewidywane efekty zmian. Zmiany mogą być powodowane różnymi czynnikami i sytuacjami, przykładowo zmiana oferty turystycznej może wiązać się ze specyficznymi

oczekiwaniami i zachowaniami grup turystów np. żeglarzy, jeźdźców, harlejowców, grup wyznaniowych i pielgrzymkowych. Grupa wyznaniowa na wycieczce nie musi być bardziej kulturalną, niż grupa młodzieży z domu poprawczego.

6. Przygotowuje ludzi do zrozumienia zmian. Kierownicy szczególnie jednostek prywatnych, do których najczęściej zalicza się branżę hotelarską realizując nowe pomysły, wprowadzając innowacje powinni zasięgnąć opinii innych w zakresie konieczności i racjonalności tych działań. Zmiany organizacyjne, strukturalne, jakościowe powodują „opór przeciwko zmianom" – co zaobserwowano i opisano już na początku ubiegłego wieku jako prawo przekory. Nawet najbardziej racjonalna i rzeczowa zmiana w firmie może być skutecznie zablokowana i zminimalizowana przez źle przygotowaną i przeprowadzoną reorganizację. Pracownicy muszą być wychowani do zmiany, a sama zmiana musi być realizowana w sposób racjonalny.

7. Wyszukuje reakcji zwrotnych (opinii) u innych. Różnorodność pozyskiwania opinii innych zaangażowanych w określone działanie może przyczynić się do modyfikacji, ulepszeń i podnoszenia jakości pracy. Sposoby pozyskiwania takich opinii mogą być różnorodne, np. analizy, ocena 360, wywiady, obserwacje, rozmowy, a nawet analizy skarg, zażaleń i podziękowań itp. Wszelkie decyzje np. kadrowe w hotelu, decyzje dotyczące realizacji zamówień i inne wymagają znajdowania różnych rozwiązań w celu zapewnienia możliwych najkorzystniejszych dróg wyjścia.

8. Działa w kierunku znajdowania rozwiązań, jeśli to możliwe z obopólną korzyścią dla innych. Znajdywanie optymalnych rozwiązań nie jest przywilejem najwyższych stanowisk. Każde rozwiązanie ma plusy i minusy. Najwięcej innowacji powstaje na najniższych stanowiskach, „tam gdzie opona styka się z podłożem". Powyższa zasada była dostrzegana, jak i była podstawą systemu racjonalizacji pracy DO – RO (system dobrej roboty) w latach 70-tych ubiegłego wieku. Kadra kierownicza w hotelach powinna cechować się pewnym stopniem ugodowości i efektywności z uwagi na poszukiwanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich zainteresowanych stron. Dobro klienta ma swoją cenę. Kierowanie powinno być także ukierunkowane na łagodzenie konfliktów między współpracownikami. Lider – kierownik w hotelarstwie powinien być ukierunkowany na sterowanie konfliktem, niezależnie od jego przyczyn i chęci osiągnięcia celów jednostkowych.

9. Kieruje konfliktem współpracowników nie biorąc pod uwagę kierunku zagadnienia i cech osobowych. W praktyce mogą wystąpić różnego rodzaju konflikty odnoszące się do konfliktów wewnętrznych w organizacji, konfliktów między poszczególnymi osobami, (długa forma drobiazgowych nieporozumień może doprowadzić do wybuchu poważnego konfliktu między tymi osobami) (S. Martinelli, J. Bowyer 2000), konfliktów miedzy osobą a grupą, lub między grupami w organizacji. Mogą występować także konflikty długo i krótko terminowe. Do kierownictwa należy rozwiązanie konfliktów lub zapobieganie im. Istotnym aspektem pracy w turystyce jest informacja. Na podstawie wiedzy bieżącej, przekazu informacji możliwy jest rozwój pracowników, sięganie po najnowocześniejsze technologie itd.

10. Zapewnia pracownikom dostęp do informacji. Kadra kierownicza powinna udostępnić pracownikom wszelką informację mogącą służyć jako pomoc

w wykonywaniu zadań. Sprawne działanie w zespole wymaga dostarczania odpowiednich informacji w odpowiednim czasie, miejscu oraz właściwym stopniu szczegółowości. Inny zakres szczegółowości informacji jest wymagany dla menagera imprez wieczornych i planowanych, inny zaś dla recepcji oraz służby pokojowej, a inny do planowania cen, upustów, rabatów.

W drugiej dziesiątce wymieniono kompetencje:

11. Zajmuje aktywne stanowisko przy rozwiązywaniu ważnych problemów. Kierujący nie może chować głowy w piasek, nie może pozostawiać problemów samym sobie. Przed problemami nie można uciekać, należy je antycypować, przewidywać i im zapobiegać. Istotne dla niższych szczebli są opinie i decyzje kadry zarządzającej, gdyż ich znajomość pomaga formułować optymalne rozwiązania na niższych szczeblach wykonawczych.

12. Łączy proces planowania działalności grup roboczych lub jednostek organizacyjnych. Kompetencja odnosi się do całego łańcucha działań, powiązanych czynności, przechodzenia od łatwiejszych czynności do trudniejszych. Grupy robocze powinny działać sprawnie, a ich działanie powinno być kompatybilne z działaniem jednostek i innych grup pracujących nad jednym konkretnym przedsięwzięciem lub całością. Przykładowo, przy organizacji konferencji menager powinien umiejętnie podzielić poszczególne etapy planowania na określone grupy w taki sposób, aby ich działania nie wykluczały się wzajemnie, a wszyscy byli ukierunkowani na realizację jednego celu. W tym miejscu właściwym jest przypomnienie prawa harmonii K. Adamieckigo mówiącego o potrzebie harmonijnego doboru elementów oraz ich wielkości w czasie.

13. Jest konsekwentny w słowach i działaniach. Konsekwentność oznacza dążenie do celu zgodnie z zaplanowanymi działaniami. Podwładni posiadający nawet ustną informację od kierownika oczekują realizacji zamierzonych treści. Stwarza to poczucie wielkiego zaufania do menagera. Konkretność najczęściej jest dostrzegalna w stosowaniu zasad postępowania, oceny, kontroli oraz motywowania tj. nagradzania i karania. Konsekwentna realizacja planów jest wartością wymaganą od każdego kierownika.

14. Identyfikuje wymierne działania, które wspierają strategię i misję firmy. Menager hotelu powinien właściwie interpretować, przewidywać oraz obserwować namacalne efekty strategii hotelu. Powinien też umiejętnie modyfikować strategię zgodnie z potrzebami rynku i gospodarki. Misja hotelu powinna wyróżniać hotel od innych obiektów o zbliżonej jakości świadczenia usług. Należy jednak umieć oceniać i dobierać działania najbardziej adekwatne dla strategii misji i wizji. Dobry menager misję powinien przekładać na realizację zadań do spełnienia, w tym samym realizację postawionych celów w określonym hotelu. Umiejętność definiowania misji hotelu jest głównym czynnikiem prawidłowego formułowania celów jego działalności. Każde informowanie, przekazywanie pomysłów, ulepszeń powinno odbywać się w optymalnym czasie, miejscu i formie. Nie może odbywać się „na schodach" lub w czasie oglądania finału meczu bokserskiego.

15. Pracuje konstruktywnie w warunkach stresu i presji. Odporność na stres jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na optymalne podejmowanie decyzji. Właściwie ta umiejętność zwykle wypracowywana w trakcie całego życia jest niejednokrotnie kluczem do sukcesu firmy ponieważ kompetencje pracowników stają się kompetencjami firmy. Presja społeczeństwa, gości i stres związany z pracą zawodową najczęściej są spotykane w zawodach, gdzie kontakt z człowiekiem jest ciągły i bezpośredni. Wyuczenie odporności na niespodziewane sytuacje w hotelu i działanie pod presją czasu są wpisane w warunki pracy menadżerów współczesnego świata.

16. Postępuje etycznie. Do najbardziej znanych etyków w historii filozofii należą Sokrates, Platon, Arystoteles i wielu innych. Etyka ściśle związana jest z moralnością. W bardzo ogólnym uproszczeniu etyka odnosi się do zwyczaju. Odnosząc się do zachowań ludzi, menager hotelu powinien podejmować działania w dobrej intencji całego zespołu. Jeśli jednak czyn został podjęty w złych intencjach, a przyniósł efekt korzystny wszystkim można uznać taki czyn za moralnie słuszny. Istnieją także nakazy moralne wykorzystywane w danej kulturze, społeczności, które powinny być przestrzegane. Etyka menedżera trwale wpisuje się w jego życiorys.

17. Prezentuje pomysły w sposób dogodny i przekonujący. Nawet najlepsze pomysły przedstawione w sposób niejasny, zbyt szybki, pobieżny mogą nie zostać zaakceptowane przez współpracowników. Wszystkie wypowiedzi menagera turystyki powinny stanowić jasny i przejrzysty przekaz. Wskazanie pozytywnych skutków wprowadzanych zmian powoduje łatwiejszą akceptację nowo powstałych zadań. Podawanie racjonalnych rzeczowo argumentów, np. poprzez czasowe wydłużenie czasu pracy nadrobimy zaległości i będziemy pracować w warunkach znacznie łatwiejszych, co przyczyni się do unormowania czasu pracy i pozyskania premii może wywołać pozytywny stosunek pracowników hotelowych i chęć podejmowania dodatkowych działań. Dodatkowe komentarze czasami mogą być potrzebne, aby jego decyzje i postępowanie były jednoznacznie odbierane i rozumiane.

18. Wyraża sprzeciw w sposób taktowny i delikatny. Umiejętność ta odnosi się do zasad dobrego wychowania i nie urażania uczuć innych. Dobry menager powinien potrafić wyrażać niezadowolenie bądź sprzeciw w taki sposób, aby pracownik lub kontrahent nie poczuł się dotknięty, ale aby zrozumiał potrzebę zwrócenia uwagi na określone czynności lub brak akceptacji pewnych rozwiązań, stanowisk. Stwarzanie pozytywnych emocji nawet w sytuacjach braku jednolitych sposobów myślenia przyczynia się do łatwiejszej akceptacji sprzeciwu i dostosowanie się do zaleceń. Odnalezienie odpowiedniej formy wyrażania sprzeciwu i stosowanie delikatności w wypowiedzi pomaga utrzymać dobre więzi w całej organizacji.

19. Traktuje ludzi z szacunkiem. Kompetencję tą odnosimy zarówno do klientów jak też do pracowników stałych i sezonowych. Okazywanie szacunku w pracy przyczynia się do wzrostu respektu i poważania. Wzajemny szacunek scala społeczność i stwarza korzystniejsze warunki do pracy, powstaje tzw. „chęć pójścia do pracy i efektywnego pracowania". Jest to kompetencja związana z kulturą zarządzania. Traktowanie personelu z szacunkiem i kulturą jest ważnym czynnikiem funkcji wychowania i kształtowania załogi przedsiębiorstwa.

20. Rozważa wiele czynników szans i zagrożeń, mocne i słabe strony (wewnętrzne, zewnętrzne i trendy) podczas rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Znajomość trendów i mody panującej w kraju czy obszarze, regionie jest ważnym czynnikiem ustalania strategii działalności hotelu jak też ułatwia podejmowanie decyzji. Czynniki zewnętrze często przyczyniają się do powstawania problemów w pracy. Na niektóre z nich menager hotelu nie ma żadnego wpływu. Czynniki wewnętrzne zwykle odnoszą się do samej organizacji, zasobów materialnych i czynnika ludzkiego. Formułowanie strategii oraz podejmowanie decyzji powinno uwzględniać wszystkie z nich, aby nie dochodziło do konfliktów, sprzeczności i dodatkowych nieporozumień.

21. Transferuje strategie biznesowe do celów operacyjnych i taktycznych. Kierowanie opiera się na stawianiu celów strategicznych, tzw. długoterminowych (np. pięcioletnich), i taktycznych najkrótszych do realizacji, operacyjnych związanych z krótszym okresem wykonania określonych czynności. Umiejętność połączenia celów, ich korelacji i nierozerwalnych związków stwarza podstawę do właściwego kierowania. Umiejętność opracowywania poszczególnych rodzajów planów powinna umożliwiać przechodzenie od ogółu do szczegółu.

22. Łączy perspektywy i podejścia w sposób twórczy i kreatywny. Powstawanie i wdrażanie nowych idei, oryginalnych rozwiązań stwarza większą konkurencyjność na rynku. Menagerowie działający na obszarach międzynarodowych mogą w ten sposób osiągać wysoką efektywność w sprzedaży usług hotelowych, w małych lokalnych hotelach stają na piedestale stanowisk wpływających na efektywność wykorzystania bazy noclegowej. Kreatywność, jako bardzo złożone podejście definiowane jest różnorodnie w zależności od nauki (psychologia, organizacja, administracja) zajmującej się tym zagadnieniem. Istnieje na ogół trudność w oszacowaniu i pomiarach kreatywności z punktu widzenia psychologii. Twórczość i kreatywność można rozpatrywać, jako zdolności umożliwiające tworzenie czegoś nowego.

23. Podsumowuje i wyjaśnia opinie oraz wypowiedzi ludzi, aby upewnić się, że je rozumieją. Menager powinien wyrażać myśli w sposób jasny i klarowny, takim językiem, aby każdy mógł go zrozumieć. Dlatego też w odpowiednich formacjach wojskowych stosuje się potwierdzenie zrozumienia rozkazu. Należy także zawsze upewnić się czy wszyscy rozumieją motyw, cel i treść przekazu.

24. Potrafi przeszkolić innych w celu rozwoju umiejętności. Umiejętność przekazu wiedzy i nauczenia pewnych umiejętności jest ważnym czynnikiem rozwoju firmy. W dużych hotelach zwykle wynajmuje się jednostki szkolące pracowników, jednak menager powinien także posiadać zdolności pedagogiczne i umieć sprawnie i efektownie przekazać wiedzę teoretyczną i praktyczną. Może to być pokazanie wzorca, lub przekaz wiedzy poprzez swoje działanie. Tylko wtedy menager będzie dobrym szkoleniowcem swoich podwładnych, jeśli sam potrafi wykonać daną czynność. Umiejętność ta – kompetencja powinna być przekazywana personelowi niższych szczebli. Należy pamiętać, że najlepsze kursy i uczelnie dają do 20% kompetencji potrzebnych na konkretnym stanowisku, dlatego też wprost

koniecznym jest kształtowanie pożądanych kompetencji pracowników na stanowisku pracy. Z tego też względu zrozumiałym w firmach amerykańskich jest przechodzenie przez wszystkie stanowiska pracy w tempie przyspieszonym, np. od portiera przy drzwiach wejściowych, recepcję, kuchnię, służbę pokojową, aż do najważniejszych szczebli kierowniczych i zarządczych.

25. Sprawia, że inni podejmują wyzwania poprzez dokonywanie wyborów. Podejmowanie wyzwań wiąże się z kompetencjami – pewnymi umiejętnościami, cechami, które przyczynią się do sprostania nowym wyzwaniom. Jest to bardzo istotny element procesu podejmowania decyzji w poszczególnych jej formach. Przekonanie podwładnych do ich podejmowania zwykle jest trudne i złożone. Może w tym pomóc odpowiedni system motywacyjny zarówno słowny jak i finansowy. Dokonywanie wyborów przez pracowników niższego szczebla także może być trudne z uwagi na fakt, że np. nie są oni na ogół przyzwyczajeni do podejmowania samodzielnych decyzji, zatem i dokonywania stosownych do sytuacji wyborów. Żadnego podwładnego nie powinno się zwolnić od myślenia. Istotnym jest też stosowanie reguły „prawa popełnienia błędu w określonych sytuacjach".

26. Potrafi rozumieć sprzeciw do zmian, zamiast zmuszać do akceptowania zmian. Opór przeciwko zmianom w teoriach organizacyjnych jest zjawiskiem znanym podobnie jak niedocenianym z uwagi na negatywne skutki. Nieprzygotowane zmiany systemowe lub kadrowe zwykle przyczyniają się do niezgody wśród personelu kierowniczego w hotelu. Praca w hotelach jest jednak łańcuchem, w którym jeśli pracownik dowolnego szczebla nie wykona odpowiednich czynności, pozostali mogą mieć przez to kłopoty. Zmiany mogą dotyczyć wprowadzenia nowych norm, systemów komputerowych, rezerwacji. Każda zmiana ma zwolenników i przeciwników. W hotelach zwykle zmiany wewnętrzne dotyczą unowocześnień i przybliżenia do trendów międzynarodowych. Pewne zmiany powodują nerwową atmosferę i są kluczem niezgody w załodze. Menager hotelu powinien przekonywać do nowości w organizacji, argumentować nowe rozwiązania, kierować zmianą w sposób przygotowany. Taki sposób ogranicza konflikty wśród pracowników.

27. Potrafi dokładnie określać mocne i słabe strony konkurencyjnych i współpracujących organizacji. Zdrowa konkurencja podobnie współpraca przyczynia się do rozwoju organizacji. Znajomość mocnych stron konkurencyjnych organizacji pozwala na podejmowanie decyzji w trybie awaryjnym oraz pozwala na poszukiwanie rozwiązań usprawniających poprzez „równanie do najlepszych". Znajomość słabych stron konkurencji pozwala na wchodzenie na rynek poprzez świadome akcentowanie własnej przewagi w procesie promocji i reklamy. W teoriach organizacyjnych więcej uwagi przykłada się rywalizacji niż współdziałaniu.

28. Opracowuje, gromadzi i wykorzystuje informacje w zakresie rozwiązań stosowanych w pracy wiodących organizacji. Określenie mocnych i słabych stron organizacji jest punktem wyjścia do zorganizowanego procesu poszukiwania, gromadzenia i celowego wykorzystania zebranych informacji. Informacje niewykorzystywane są jedynie balastem. System ich zbierania jest wtedy sprawnie działającym, jeżeli są one celowo, korzystnie i z pożytkiem wykorzystywane w procesie

działalności organizacji. Równanie do najlepszych jest jedną z najbardziej efektywnych strategii organizacyjnych.

29. Analizuje i monitoruje trendy w hotelarstwie. Analizowanie i monitorowanie trendów w hotelarstwie może pozwolić na skuteczniejsze planowanie strategiczne, a także na bardziej poprawne formułowanie wizji i misji organizacji. Formułowanie poprawnej wizji i misji jest procesem niezwykle trudnym i wymagającym wysokich kompetencji oraz czasu. Monitoring trendów pozwala na wcześniejsze dostrzeganie zagrożeń i szans poprzez właściwe zmiany dostosowawcze.

30. Zna i rozumie, plany i perspektywy właścicieli. Znajomość oraz zrozumienie planów i perspektyw właścicieli biura turystycznego i działających w ich imieniu menadżerów jest istotna dla skutecznego rozpoznania procesu przygotowania, podjęcia i wdrażania optymalnych decyzji. Plany bowiem mogą mieć trend rozwojowy, zachowawczy lub też inny.

Jest to bardzo istotna kompetencja menadżerska. Można ją porównać do latarni morskiej, która wskazuje drogę tym, którzy wiedzą gdzie ich port i jak do niego dopłynąć. Menedżer powinien wskazywać drogę i kierunek działań.

31. Wyjaśnia pracownikom oczekiwania systemu organizacyjnego, struktury organizacyjnej oraz zakresy obowiązków pracowników ich uprawnienia i odpowiedzialność. Uprawnienia i odpowiedzialność są zazwyczaj nie w pełni aktualne lub też nie zawsze są poprawnie dopracowane. Struktury i ich opisy nie nadążają za dynamiką zmian w organizacjach. Zakresy obowiązków i odpowiedzialności najczęściej są nieadekwatne do aktualnych sytuacji. W związku z tym, im większa jest dynamika zmian, tym są większe potrzeby bieżących uzupełnień, rad, porad, objaśnień sytuacyjnych. Aby kierować ludźmi w organizacjach należy panować nad jej strukturą.

32. Wybiera najbardziej odpowiedni styl przywództwa do sytuacji. W teorii zarządzania wymienia się różne klasyfikacje stylów kierowania poczynając od stylu autokratycznego demokratycznego do klasyfikacji bardziej rozwiniętych i zawierających ok. 60 ich określeń. Podkreślając ich sytuacyjność zaleca się optymalny dobór właściwej formy zleceń, bodźców i argumentów. Ten styl kierowania jest optymalny, kiedy podwładni wykonują polecenia kierownicze w określonym czasie i miejscu przy przewidzianych motywatorach. Wybór stylu przywództwa zależy od wielu czynników. Są nimi podwładni, ich wiek, doświadczenie, płeć itd. Zależnie od sytuacji każdy profesjonalny menadżer powinien wybierać styl przewodzenia. Często menadżerowie stosują „utarty" przez siebie styl kierowania i przewodzenia niezależnie od sytuacji i nastawienia pracowników, co jest wykładnią nieodpowiedniego stylu kierowania. Umiejętność dostosowania pewnych technik i metod osiągania celu jest trudne, często oparte o intuicję.

33. Dostarcza trudnych zadań w celu ułatwienia osiągania rozwoju. Przydzielanie trudnych zadań, zlecenie skomplikowanych czynności rozwija pracowników, przyczynia się do stawiania czoła nieoczekiwanym trudnościom, uodparnia na stres i nieoczekiwane zadania do wykonania. Jednym słowem trudne zadania rozwijają, stwarzają warunki do twórczego myślenia i stosowania niekonwencjonalnych

rozwiązań w praktyce. Zapobiega tym samym szybkiemu wypaleniu zawodowemu. W wielu firmach stosuje się tzw. „wrzucanie na głęboką wodę". Dotyczy to sytuacji, kiedy nowemu pracownikowi daje się zadania na wyrost bez sprawdzenia jego kompetencji, przygotowania itp., np. przywitanie gości, rozpoczęcie i prowadzenie dużej imprezy plenerowej, kulturalnej itp. Właściwym jest wcześniejsze przekazanie zadania i sformułowanie oczekiwań a przede wszystkim udzielenie rad, instrukcji, umożliwienia zapoznania się z wcześniejszymi rozwiązaniami, ich planami, scenariuszami, ocenami oraz wnioskami. Przydzielanie zadań jest wyróżnieniem. Powoduje przyśpieszony rozwój pracownika i jego kompetencji. Wymaga jednak koordynatora, opiekuna potrafiącego przygotować nowego pracownika do nowych zadań. W latach pięćdziesiątych spotykało się w fabrykach funkcję mistrza nauki zawodu. Przydzielanie trudnych zadań w warunkach kontrolowanego procesu działalności pomaga w efektywnym nabywaniu kompetencji w turystyce i rekreacji.

34. Stosuje funkcjonalne połączenia wiedzy, aby zrozumieć i rozwiązywać problemy. Wprowadzenie rotacji na stanowiskach jest sposobem przewidywania „rutyniarstwa", powoduje wzbogacenie wiedzy, umiejętności, kompetencji. W wielu przypadkach pozwala także na zwiększenie ekonomizacji działalności w firmie. Łączenie wiedzy z praktyką wymaga dobrej znajomości teorii, ciągłych szkoleń i pewnego doświadczenia. Taki sposób działania można nazwać najbardziej efektywnym z uwagi na wielokierunkowość podejścia do problemów słabo ustrukturalizowanych.

35. Wyraża zaufanie w stosunku do kompetencji osób zatrudnionych do wykonywania pracy. Menager niezależnie od stylu kierowania nie może z góry negować kompetencji pracowników zatrudnionych do powykonywania zadań. Brak zaufania w pracy nie wpływa ani na rozwój ani na korzystne relacje menager – pracownik. Pracownik powinien być przekonany o zaufaniu kierownika.

36. Kieruje i pracuje w bezpośrednim konflikcie. Konflikty są na ogół oceniane negatywnie. Można je porównać z infekcją organizmu żywego. Pokonanie choroby powoduje wzmocnienie bariery immunologicznej. Konflikt oczyszcza, ale praca w sytuacjach konfliktowych jest zawsze utrudniona i stresująca. Konflikt niezależnie od jego źródła można pozostawić samym sobie do rozwiązania lub próbować go zażegnać. Zwykle najlepszym sposobem rozwiązania konfliktu jest załagodzenie sporu. Znane są również sposoby kierowania przez konflikt. Konflikt występuje w każdej działalności człowieka, może dotyczyć pojedynczych osób jak i całych grup. Rolą menagera jest rozumienie podstawowych zasad pracy w konflikcie, np. (Iwa, 2009): współpraca jest lepsza niż rywalizacja, współpracownicy powinni ufać sobie, lepiej zminimalizować konflikt niż go rozszerzać lub próbować rozwiązań problem poprzez akceptację pewnych zadań czynności i zachowań – np. „pójście na kompromis". Rywalizacja jest często związana z konfliktem. Praca w bezpośrednim konflikcie jest bardzo trudna, ale jeszcze trudniejsza jest umiejętność rozwiązywania konfliktów w pracy. Konflikty są w zasadzie nieuniknione. Należy jednak umieć kierować konfliktem tak jak samochodem na śliskiej powierzchni.

37. Wchodzi w interakcje z ludźmi w sposób bezpośredni i otwarty. Bezpośrednie relacje z ludźmi, zbliżenie się do nich ułatwia współpracę, usuwa bariery. Można przyjąć, iż ludzie wyczuwają dobre i negatywne nastawienie do nich. Menager powinien reagować na różne sytuacje w taki sposób, aby współpracownicy odczuwali do niego zaufanie i możliwość odniesienia korzyści ze współpracy. Należy odróżnić interakcje z pracownikami we własnej firmie oraz przedstawicielami kręgu zewnętrznego. Krąg wewnętrzny stanowią pracownicy własnej firmy a krąg zewnętrzny jednostki otoczenia zewnętrznego w tym klienci.

38. Rozpatruje problemy jako okazję do rozwoju. Zwykle sytuacje problemowe spotykane w pracy uczą, kształtują osobowość, umiejętności techniczne i inne. Problem jest zawsze okazją do rozwoju własnego poprzez transfer doświadczenia na inne dziedziny, sytuacje do realizacji. Ważnym jest jednak stosowanie metodyk rozwiązywania problemów indywidualnych i zespołu.

39. Pracuje nad nawiązaniem silnych relacji z właścicielami. Menager powinien nawiązywać i podtrzymywać dobre kontakty z innymi kierownikami oraz właścicielami. Nie zawsze jest to łatwe, szczególnie przy dużej konkurencyjności. Podtrzymywanie więzi może ułatwiać podejmowanie ważnych decyzji w zakresie działalności obiektu hotelowego. Przyczynia się to do budowania wiedzy, znajomości na rynku i tworzenia listy zyskownych klientów.

40. Rozumie i korzysta z różnic indywidualnych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Ich świadomość oraz umiejętność „wyceny" jest podstawą w projektowaniu konkurencyjności produktu i jego promocji. Warto jest też pamiętać o celach i funkcjach wychowania i kształcenia przez turystykę i rekreację. Firmy stosują różne metody w kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Metody zależne są od wyjścia na rynek wewnętrzny lub rynek zagraniczny. Szczególne znaczenie odnoszące się do tego zagadnienia stanowi innowacyjność, która też zależna jest od wielu czynników: infrastruktury materialnej hotelu, polityki państwa w zakresie branży hotelarskiej jak i nowoczesnych technologii, kapitału i jakości wytwarzanych produktów (K. Poznańska 2003). Przewaga konkurencyjna może wynikać z wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Istotnym jest ich dostrzeganie, różnicowanie oraz świadomość i umiejętność ich wykorzystania, np. położenie bliskie lub dalekie od szlaków komunikacyjnych, brak energii elektrycznej, sklepów mogą mieć różną wartość dla odbiorcy. Przewagę konkurencyjną można uzyskać także w zakresie stopnia realizacji funkcji, celów i zadań wychowania poprzez turystykę, o czym bardzo często zapominamy.

41. Opracowuje i rozwija plany działania w celu zaspokojenia potrzeb klientów. Prowadzenie badań jakości pracy pozwala na łatwiejsze opracowanie planów modyfikacji. Opinie gości, jako najważniejszych użytkowników obiektu turystycznego są kluczowym wskaźnikiem do planowania zaspokojenia ich potrzeb. Kategoria „potrzeb" z pozycji nauk psychologicznych jest bardzo rozwinięta. Na nich powinna opierać się analiza oceny i rozwoju dalszej działalności.

42. Zmniejszanie zwolnień pracowniczych w toku różnych działań. Działania menagera odnoszące się do personelu mogą opierać się na dwóch głównych politykach:

utrzymanie stałego personelu poprzez motywowanie do pracy i możliwości awansu, oraz zmiana i rotacja pracowników z uwagi na mniejsze koszty utrzymania (np. korzystanie z ofert refundacji z urzędu zwykle są kojarzone z wyższym kosztem jakości pracy). Menager może wybrać wariant mieszany. Zaleca się szczególnie w obiektach preferujących i oferujących wysoką jakość świadczonych usług, aby personel już przeszkolony znający swoje zadania o wysokich kompetencjach zawodowych mógł utrzymać się nawet przy konieczności zwiększania funduszu płac. W warunkach silnej konkurencji coraz bardziej liczy się jakość usług, niż ich licha ilość.

43. Wyraża konstruktywne opinie w odpowiednim momencie. Umiejętne wypowiedziane słowa, w odpowiednim i stosownym czasie mogą pomóc w debatach, rozmowach i dyskusjach strategicznych do utrzymania obiektu hotelowego lub modernizowania jego wnętrz. Konstruktywne spostrzeżenia przekazywane w stosownej chwili są chętniej odbierane przez kierownictwo na imprezie towarzyskiej, niż próby ich debat wokół błahego zagadnienia.

44. Reaguje na opinie i doświadczenia. Reakcja na porównywania i inne doświadczenia, odniesienie się do porównań i konfrontacji pozwala weryfikować mocne i słabe strony własnej bazy noclegowej, żywieniowej oraz usług dodatkowych. Właściciele obiektów turystycznych na ogół nie lubią negatywnych lub krytycznych porównań klientów. Biorąc pod uwagę niskie na ogół doświadczenie specjalistów turystyki (brak odpowiedniego szkolenia praktycznego w uczelniach turystycznych, brak wyjazdów i staży studyjnych), warto byłoby korzystać z doświadczenia przekazywanego przez klientów. Nadmiar obowiązków touroperatora powoduje brak czasu na ocenę i analizę doświadczeń oraz nowych rozwiązań stosowanych przez konkurencję bliższą i dalszą.

45. Modeluje zmiany oczekiwane przez innych. Menager potrafi „wejść" w potrzeby innych i sprostać ich realizacji na miarę własnych zasobów i możliwości. Potrzeby innych nie zawsze są artykułowane w sposób czytelny. Dlatego też umiejętność ich odczytywania jest bardzo istotna. Turysta nie lubi stwarzać problemów, ale jeśli nie ma możliwości ich realizacji szuka rozwiązań zastępczych, np. brak wycieraczki przy wejściu zostanie zastąpiony głośnym odbijaniem śniegu i błota na wykładzinie w korytarzu, brak narciarni powoduje odbijanie sprytem ścian, schodów, korytarzy i pomieszczeń. Skutecznym jest wówczas umieszczanie wiązki wikliny, albo na odpowiedniej wysokości na kształt buta blachy – skrobaczki, wycieraczki.

46. Formułuje i rozpatruje różne alternatywy przed podjęciem decyzji. Ilość możliwości rozwiązania jednego problemu jest najczęściej nieograniczona. Im więcej alternatyw, pomysłów, oraz ludzi zaangażowanych w rozwiązanie zagadnienia, tym bardziej racjonalną może być podjęta decyzja. Menager hotelu powinien rozpatrzeć, co najmniej kilka propozycji zanim podejmie decyzję. Szczególnie dotyczy to decyzji, w których ograniczone są zasoby i czas. Należy też pamiętać o rozdzielaniu poszukiwania alternatyw od formułowania i oceniania kryteriów.

47. Wysłuchuje ludzi bez przerywania. Umiejętność wysłuchania innych przez charyzmatycznego kierownika jest zwykle trudniejsze. Przerywanie

wypowiedzi innych wiąże się z brakiem kultury i podstawowych zasad zachowania. Menager nie potrafiący wysłuchać innych, nie zauważa problemów w organizacji i niejednokrotnie błądzi przy podejmowaniu kolejnych decyzji. Podwładni nie zawsze mają szansę być wysłuchanymi do końca. Przerywanie wypowiedzi może ograniczyć przekaz ważnych i istotnych informacji.

48. Chroni poufne informacje. Menager firmy turystycznej jest zobowiązany do ochrony strategicznych informacji dotyczących kierunków i form przewidywanej działalności, sytuacji finansowej i zobowiązań finansowych, wykazów gości i strategicznych klientów. Za ochronę takich informacji odpowiedzialność ponoszą wszyscy pracownicy firmy turystycznej. W niektórych firmach stosuje się podpisywanie tzw. deklaracji lojalności. Stąd też często stosuje się podpisywanie przez pracowników dokumentów dotyczących przepływu informacji z organizacji i lojalności.

49. Zachęca pracowników do podejmowania inicjatywy w celu rozwiązywania pojawiających się problemów. Doświadczeni pracownicy liniowi pracujący nawet na najniższych stanowiskach mogą dostrzegać o wiele wcześniej i trafniej syndromy pojawiających się problemów. Takie umiejętności posiadają recepcjonistki, barmanki, kelnerki czy też pracownicy ochrony. Inicjatywa zespołu lub jednostki zwykle pozwala wcześniej dostrzec oraz przebrnąć przez problemy. Menager angażujący innych do rozwiązywania trudności ułatwia własną pracę i przyczynia się do wzmocnienia więzi w zespole.

50. Podejmuje poważne ryzyko w razie konieczności. Ryzyko można rozpatrywać, jako ocenę pewnych zdarzeń, związanych z osiąganiem sukcesu lub ograniczaniem ponoszonych strat. Menager podejmując decyzję powinien potrafić oszacować prawdopodobieństwo jej skutków. Prawo do podejmowania ryzyka powinno być zagwarantowane w opisie stanowiska pracy. Zbyt wczesne użycie gaśnicy śniegowej w hotelu może być po fakcie oceniane krytycznie, ale w wielu wypadkach może uchronić obiekt przed jego zagładą. W pracy menedżera mogą wystąpić sytuacje związane np. z odmową przyjęcia intratnej grupy z powodu nie wpłynięcia wymaganej w umowie zaliczki. Inną grupę stanowią zagrożenia epidemiologiczne i decyzje prowadzące do zamknięcia hotelu z powodu groźnej choroby zakaźnej lub salmonelli.

51. Buduje poprawne relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Powiązania z innymi organizacjami lub ludźmi z zewnątrz mogą odnosić się do jednostek samorządowych, innej bazy hotelarskiej, pracowników sektora rekreacji i turystyki. Wszystkie powiązania i znajomość osób pracujących w tych sektorach pozwalają na ulepszenie i rozszerzenie oferty hotelarskiej. Więzi wewnątrz organizacji wpływają na zwiększenie efektywności w pracy. Ludzie chętniej pracują odczuwając więzi przyjaźni i pomocy w pracy zawodowej. Poprawne relacje zewnętrzne wymagają inteligentnego budowania oraz podtrzymywania. Bardzo istotnym jest ich ciągłość. Przypominanie sobie o dobrych relacjach w nagłej potrzebie jest szybko rozpoznawane. Życzenia noworoczne przez Internet absolutnie nie są wystarczające.

52. Poświęca czas na najważniejsze sprawy, nie tylko najpilniejsze. Umiejętność oceny spraw istotnych od mniej ważnych jest bardzo pomocną w każdej pracy

kierowniczej. Ich ocena lub wycena wymaga zastosowania adekwatnych ocen pozwalających na odróżnianie spraw ważnych i istotnych od rutynowych. Ale jedne i drugie wymagają optymalnego czasu do podejmowania i wdrażania. Stanowisko menagera charakteryzuje się nienormowanym czasem pracy. Nie ważne ile pracuje, ale istotne jest, jakie osiąga wymierne efekty własnej pracy. Poświęcanie czasu na sprawy najważniejsze leży w gestii samego organizatora i jego pozycji na rynku w branży hotelowej.

53. Powierza zasoby organizacji na rzecz imprez (wydarzeń) społecznych. Organizacja dysponuje różnymi zasobami materialnymi, finansowymi, kadrowymi itp. W otoczeniu zewnętrznym podejmowane są różne inicjatywy zakładające integracje społeczności lokalnej poprzez wspólne przedsięwzięcia ukierunkowane na budowę lub modernizacji bazy komunalnej, ścieżek zdrowia, boisk itp. Menager powinien potrafi zainicjować chęć uczestnictwa np. w imprezach typu: Dzień miasta, Dzień Ziemi, Dzień kobiet i innych. Organizacja sesji rady miasta lub gminy w obiekcie hotelowym pozwala na jego promocję oraz przyczynia się do nawiązywania trwałych więzi społecznych i zawodowych. Pozwala to na promocję obiektu, poznanie nowych ludzi i stworzenie szerszego kręgu odbiorców.

54. Rozważa wady i zalety proponowanych rozwiązań problemów. Inaczej można określić tą kompetencję jako umiejętność stosowania metod analiz strategicznych (macierz BCG, SWOT oraz innych technik analizy strategicznej). Każdy problem można rozwiązać w zależności od rezerwy czasowej różnymi metodami. Błędem jest stosowanie jednej i w dodatku uproszczonej metody lub techniki. Warto też określić, kto w otoczeniu zewnętrznym na tym zyska a kto straci. Należy także podkreślić, że nawet najlepsze strategie wymagają czasu na ich wdrożenie ocenianego w przedziale 1–2 lat.

55. Rozwija nowe systemy i procesy w celu zwiększenia wydajności. Wprowadzanie nowości w bazie hotelowej może dotyczyć np. nowych systemów rezerwacyjnych, wyjścia na rynek międzynarodowy, możliwość rezerwacji poprzez uczestnictwo w różnorodnych programach hotelarskich, typu „EUROREST" (nocleg za darmo, obowiązkowa opłata tylko za posiłki) itd. Różnorodność możliwości stwarza większą szanse na promocję obiektu, obłożenie miejsc bazy noclegowej przy mniejszym zaangażowaniu pracowników. Nowe systemy zwykle budzą wiele wątpliwości, co do słuszności ich stosowania, a także umiejętności ich obsługi. Podążając za nowoczesnością i nowymi formami pracy menager powinien posiadać wiedzę i umiejętności wprowadzania systemów i oceniania ich efektywności w konkretnych warunkach. Wprowadzanie systemów wiąże się z jednorazowymi nakładami finansowymi, lub miesięcznymi opłatami za korzystanie z określonych systemów.

56. Zachęca innych do wyrażania swoich poglądów, nawet tych sprzecznych. Wyrażanie poglądów w organizacji wiąże się z „otwarciem" na jej problemy. Organizacje realizują różne funkcje i napotykają różne problemy wymagające umiejętności dostrzegania ich i problematyzacji, definiowania, projektowania metod i sposobów rozwiązywania oraz kryteriów ich oceniania. Konfrontacja poglądów różnych osób stwarza podjęcie bardziej optymalnych decyzji.

57. Słucha uważnie obaw i stanowisk wyrażanych przez innych. Zwykle obawy dotyczą zmian w branży hotelowej, recesji na rynku, braku odpowiedniego sprzętu do przygotowania dużych imprez, i innych wydarzeń. Obawy wiążą się ze stawieniem czoła nieznanemu. Uważne ich słuchanie pozwala na wyciągnięcie wniosków: na co należy zwrócić szczególną uwagę, co poprawić, z czym się zmagać, aby zarówno atmosfera jak i efektywność była na jak najwyższym poziomie. Pracownicy różnych szczebli postrzegają je bardzo różnie. Pracownicy bezpośrednio pracujący z gościem, mający z nim kontakt zwykle wiedzą o nich najwięcej.

58. Konstruktywnie radzi sobie z własnymi porażkami i błędami. Trudność przyznania się do błędu i jego naprawienia dotyczy wszystkich osób zatrudnionych. Umiejętność przyznania się do błędu będzie zatem dodatkowym atutem menagera. Konstruktywność w tym przypadku oznacza umiejętność refleksyjnego myślenia i analizy umożliwiające redukcję i powielanie błędów. Praktyka i doświadczenie pozwalają na permanętne uczenie.

59. Godzi ze sobą złożone wymagania i priorytety w walce konkurencyjnej. Konkurencja jest nie tylko sposobem na podniesienie jakości własnego przedsiębiorstwa, ale także bodźcem do rozwoju własnego i innych. Złożoność działań konkurencyjnych stawia przed menagerami wielkie wyzwanie. Poddanie się konkurencji jest równoznaczne z podjęciem rywalizacji na rynku. Racjonalnie prowadzona „walka konkurencyjna" jest nieodzownym składnikiem istnienia przedsiębiorstw i poprawy ich innowacyjności.

60. Zna mocne i słabe strony konkurentów. Posiada orientację na rynku nie tylko w branży noclegowej. Zna ilość i jakość obiektów oraz dodatkowe usługi oferowane gościom. Potrafi analizować położenie obiektów pod kątem rekreacyjnym i zna ich położenie w najbliższym i dalszym otoczeniu. Pozyskuje informacje o modernizacjach i budowach nowych obiektów bazy turystycznej.

61. Definiuje i wprowadza standardy jakości dla pracowników. Standardy jakości tzw. obowiązkowe typu HACCP, normy ISO zna i potrafi kontrolować ich przestrzeganie. Potrafi wprowadzać własne innowacyjne wewnętrzne normy jakości w celu ulepszenia pracy i wprowadzenia konkurencyjności na rynku, typu: stylowy ubiór pracowników, bądź inne formy podnoszenia jakości hotelu.

62. Prezentuje innym postawę gotowości do osiągnięcia celów. Warunkiem osiągania celów jest wiara w ich osiągnięcie. Okazywanie i demonstrowanie determinacji i gotowości musi być jednak zachowaniem autentycznym, pozbawionym sztuczności. Zarządzanie przez cele jest bardzo skuteczną metodą usprawniania i organizacji przedsiębiorstwa. Kierownik powinien umieć zarażać gotowością i wiarą w możność osiągania nowych wyzwań.

63. Dostosowuje styl kierowania do sytuacji oraz podwładnych. Style kierowania powinny być dopasowane do sytuacji i załogi, z którą pracuje menager. Skuteczne dostosowanie zleceń, bodźców i argumentów jest podstawą sztuki sprawnego kierowania. Duża fluktuacja pracowników oraz wielozadaniowość stanowisk pracy stawia zwiększone wymagania w kierowaniu zespołami młodymi oraz o małym doświadczeniu. Niektórzy kierownicy w branży turystycznej

preferują zatrudnianie pracowników niedoświadczonych i „nie zmanierowanych". Sami szkolą, „układają" nowych pracowników wg własnych wzorców i modeli.

64. Rozwija innych poprzez krytyczne decyzje wpływające na pracowników. W kierowaniu nie obawia się nazywania spraw w sposób szczery i otwarty. Potrafi dostrzegać sytuacje problemowe, formułować alternatywy rozwiązań, a także racjonalne kryteria ich oceny. Nazywa sprawy „po imieniu", otwarcie i bez dwuznaczności. Wykorzystuje sterowanie oraz kierowanie konfliktem dla osiągnięcia zamierzonych celów indywidualnych i zespołowych. Krytyczne, ale racjonalne decyzje mogą być czynnikiem rozwoju.

65. Rozumie skomplikowane relacje międzyludzkie. Relacje w pracy niejednokrotnie bywają trudne. W zależności od kierownictwa są one kształtowane w organizacji. To szef w bazie noclegowej ustala zasady współpracy, wprowadza tzw. pozytywną lub negatywną atmosferę. Innym zagadnieniem jest przyjmowanie gości, wśród których są szefowie i podwładni, lub podział miejsc przy posiłkach lub w czasie konferencji z uwzględnieniem relacji międzyludzkich. Jest to bardzo ważny czynnik zadowolenia gościa z pobytu. Teoria stosunków międzyludzkich i potrzeby dobrze zostały opisane m.in. przez Maslowa.

66. Powierza wystarczającą ilość swojej pracy dla innych. Kompetencja odnosi się do wnoszenia wkładu pracy na rzecz innych pracowników, pomoc, reagowanie na sygnały ze strony kadry. Można tą kompetencję postrzegać, jako pomaganie innym, oznaczającą pomaganie sobie. Im więcej wniesie się w potrzeby innych, tym łatwiej się z nimi pracuje i tym większe oni posiadają umiejętności, doświadczenie i wiedzę. Dobry szef wychowuje swoich podwładnych od momentu ich zatrudnienia. Jednostki i systemy kształcenia nie są w stanie przewidzieć konkretnych potrzeb kompetencyjnych małej firmy. Jeżeli szef nie potrafi wychować własnej kadry, to powinien kierować pracowników na odpowiednie szkolenia, kursy i studia. Inwestowanie w pracowników jest zawsze opłacalne.

67. Identyfikuje i określa rodzaje problemów. Umiejętność identyfikowania problemów oraz ich antycypowania wymaga doświadczenia zawodowego. Szacowanie i kategoryzacja rodzaju problemów niejednokrotnie stwarza wiele kłopotów. Z problemami wiąże się podejmowanie decyzji. W teorii spotykamy trzy modele podejmowania decyzji. Model racjonalny odnoszący się do podejmowania decyzji najlepszej, optymalnej. Model ograniczonej racjonalności, w którym stosuje się pierwszą zadowalającą decyzję, w której występuje rodzaj decyzji subiektywny lub obiektywny. Występuje także model kosza na śmieci, odnoszący się do decyzji skoncentrowanych na wcześniej znalezionym rozwiązaniu problemu. W tym przypadku decyzja „poszukuje" istniejącego problemu. Znalezienie optymalnego sposobu podejmowania decyzji jest jednym z warunków rozwiązywania problemów.

68. Wskazuje rodzaje i klasy problemów przyczyniających się do sytuacji kryzysowej w firmie. Mogą one dotyczyć zarówno zagadnień jakości obsługi i urządzeń, wyposażenia hotelu jak i zagadnień zmian w gospodarce lokalnej lub panujących trendów i mody. Sama ich identyfikacja nie rozwiązuje sprawy. Dopiero

ich wykazanie w odpowiednim czasie właściwym pracownikom wraz z określonym konkretnie zadaniem może doprowadzić do zapobieżenia sytuacji kryzysowej.

69. Wskazuje priorytety dla pracowników. Strategie i plany długoterminowe są bardzo ogólnikowe. Zestawy obowiązków i zadań poszczególnych stanowisk są zazwyczaj mniej lub bardziej rozbudowane i rzadko kiedy aktualne. Dotyczą dużych przedziałów czasowych. Dlatego zachodzi na ogół konieczność wskazywania bieżących priorytetów i zadań poszczególnym pracownikom bezpośrednio lub niekiedy pośrednio podległym służbowo lub funkcjonalnie.

70. Zawczasu analizuje sytuacje problemowe, zanim stanie się niemożliwe ich rozwiązanie. Kompetencja odnosi się do antycypacji problemów. Menager powinien odpowiednio wcześniej zareagować na pewne wcześniej pojawiające się symptomy będące zwiastunami odchyleń od normy, które mogą przyczynić się do powstania problemów.

71. Działa jako członek zespołu. Menagerowi trudno jest jednocześnie kierować i działać, jako członek zespołu, jednak bywają sytuacje, gdy i spełnianie takiej roli jest istotne, np. przy projektowaniu nowych koncepcji z grupami roboczymi. Menager powinien wtedy wcielać się w członka zespołu, aby zrozumieć osoby bardziej kompetentne np. w zakresie marketingu, promocji, a nawet utrzymania porządku. Pozwala to na łatwiejszą pracę, a jednoczesne zbliżenie pracowników i wzbudzenie zaufania. Pełna identyfikacja menagera z zespołem także w sytuacjach spadków wskaźników ekonomicznych jest bardzo wskazana. Dodaje wiary i otuchy podwładnym.

72. Działa etycznie przy podejmowaniu decyzji. Poszczególne fazy procesu podejmowania decyzji związane są z wieloma aspektami. Należą do nich np. zbieranie poufnych informacji nie zawsze może być etyczne. Podejmowanie decyzji kadrowych nie zawsze musi przebiegać w atmosferze żalów i pretensji. Zapobiegać takim sytuacjom pomaga przejrzystość zasad oceniania i motywowania podwładnych. Odpowiednio prowadzona polityka kadrowa może ograniczać ilość rozwiązań negatywnych.

73. Angażuje inne zainteresowane i zaangażowane osoby w proces wprowadzania zmian. Proces zmian może pociągać za sobą obawy członków zespołu. Odpowiednie argumentowanie i wskazanie korzyści także innym może ułatwić angażowanie innych w zmiany. Dobrze przygotowana zmiana powinna gwarantować wszystkim stronom wymierne korzyści niwelujące straty i bariery. Wcześniejsze zapoznanie zainteresowanych stron z procesem zmian, minimalizuje opór przeciwko zmianom.

74. Tworzy systemy i procedury niezbędne do wspierania zmian. Może to dotyczyć zarówno przygotowania dokumentacji, modyfikacji angaży pracowników hotelu oraz innych procedur związanych z wymogami prawnymi, kategoryzacją itp. Projektowanie procesu reorganizacji i planowe jego wdrażanie mogą ograniczać koszty reorganizacji. Przygotowanie systemu zmian wymaga podejścia systemowego. W jego ramach można wymienić dodatkowe szkolenia pracowników własnych, wdrażanie nowych technologii i procedur związanych np. z próbnym rozruchem systemu rezerwacji, recepcji, obsługi max grupy w minimalnym czasie itp.

75. Aktualizuje informacje. Ważnym jest posiadanie bieżących informacji o rynku, konkurentach, kooperantach i dostawcach. Istotnym jest analizowanie planów zagospodarowania ogólnego i turystycznego w gminie, powiecie i województwie. Analiza polityki i gospodarki w strefie euro może pomóc w planowaniu i modyfikacji strategii rozwojowych. W zarządzaniu koniecznym jest bazowanie na aktualnych i rzetelnych informacjach.

76. Bierze pod uwagę potrzeby klienta – gościa przy podejmowaniu decyzji. W turystyce i hotelarstwie większość decyzji powinna być oparta o analizę funkcji turystycznych i potrzeb klientów. Znajomość oraz umiejętność posługiwania się modelami i metodami oceny potrzeb klientów jest podstawą ich praktycznego stosowania. Analiza tych potrzeb powinna być podstawą opisu łańcucha wartości dla klienta z podziałem kategorii typu: gość podstawowy, gość okazjonalny itp.

77. Zwraca uwagę na powiązanie skutków decyzji z dobrem społeczności – nie tylko klientów. To co jest dobre dla obiektu turystycznego i jego właściciela, nie zawsze jest równie korzystne dla mieszkańców. Budowa tamy na rzece w celu powstania zalewu i kąpieliska może być przyczyną strat oraz niezadowolenia rdzennych mieszkańców. Lokalizacja obiektu nie zawsze jest korzystna dla społeczności lokalnej. Może powodować zwiększenie ruchu kołowego w fazie budowy, najazdy turystów w okresie sezonu, może niszczyć właścicieli gospodarstw agroturystycznych i kwater prywatnych, może powodować przeciążenia sieci energetycznej, wodociągowej, oczyszczalni ścieków. Korzyści środowiska zewnętrznego muszą być precyzyjnie spisane i wycenione. Powinny ewidentnie przeważać nad jego stratami. Zastosowanie nawet prostych metod analizy strategicznej pomoże dostrzec szanse i zagrożenia oraz mocne i słabe strony projektu.

78. Jest mistrzem nowych pomysłów i inicjatyw. Potrafi wprowadzać innowacje i inicjować innych do twórczego myślenia. Nie pozostaje na sukcesach istniejących, ciągle kieruje się na nowoczesność i potrzeby gości. Źródłem pomysłów mogą być informacje klientów, którzy chętnie przekazują własne doświadczenia, ponieważ mogą być cenne i inspirujące. I co jest ważne – nic nie kosztują.

79. Koncentruje się na istotnych informacjach i nie rozprasza myśli na zbędne szczegóły. Menager powinien umieć koncentrować się na priorytetowych celach, zadaniach i działaniach. Umiejętność redukcji nadmiaru informacji umożliwia racjonalność formułowania problemów i ich przyczyn. Drobiazgowe informacje przyczyniają się do rozwiania głównych wątków i pomysłów. Tracenie czasu na drobiazgi może pociągać za sobą skutki negatywne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Umiejętność skupienia uwagi na jednym istotnym zagadnieniu w jednostce czasu wypracowuje się przez długie lata. Niektórzy absolwenci kierunków technicznych mają większą łatwość skupienia uwagi na jednym problemie, pozostali – w zależności od indywidualnych cech osobowych, doświadczenia, wykształcenia i predyspozycji itp. – na kilku problemach. Powyższe odnosi się do pracy w zaciszu gabinetu, jak również w negocjacjach zbiorowych, aukcjach, giełdach, kongresach i konferencjach. Umiejętność stosowania odpowiednich technik koncentracji wiąże się z umiejętnością relaksacji.

80. Posiada umiejętność kierowania zespołowym rozwiązywaniem problemów. Przewaga efektywności pracy zespołowej w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów jest bardzo dobrze znana i udokumentowana. Efekty pracy zespołowej zależą jednak od wielu czynników, związanych m.in. z umiejętnościami pracy zespołowej. Przykładowo, efekty pracy muzyków w orkiestrze zależą od jej dyrygenta. Z przykrością można stwierdzić, iż tradycyjny system klasowo lekcyjny ogranicza umiejętność i zdolność kształtowania pracy zespołowej.

81. Rozumie znaczenie, pozycję i źródła praw właścicieli, udziałowców firmy oraz ich sposoby postrzegania biznesu, etyki itp. Powyższa kompetencja jest istotna zarówno dla właścicieli, jaki i również pracowników – w tym kadry managerskiej. Źródła władzy wpływają na efektywność oddziaływań, oraz styl kierowania podwładnymi. Od ich przewagi zależy faktyczna siła oddziaływań kierowniczych. Najczęściej postrzegamy ją poprzez ilość udziałów w firmie, kompetencje, zakresy odpowiedzialności, praw i obowiązków.

82. Potrafi kształtować i oddziaływać na decyzje współpracowników. Nie wiąże się to z manipulacją. Kompetencja ta jest związana z kierowaniem, z tzw. „drugiej linii" lub „z tylnego siedzenia samochodu". Jeśli pracownicy są zapoznani z procesami decyzyjnymi, to określając kryteria optymalności decyzji w oparciu o wypracowane procedury, instrukcje, plany powtarzalne itp. możliwe jest oddziaływanie na proces optymalizacji decyzji z „drugiej linii". Wymaga to jednak odpowiedniego taktu i kultury osobistej. Przekonanie o autonomii i autorstwie rozwiązania powoduje usuwanie barier związanych z prawem przekory i oporu przeciwko zmianom.

83. Rozpoznaje i rozumie strategiczne uwarunkowania w środowisku. Każde środowisko należy rozpatrywać, jako zbiór różnorodnych uwarunkowań wpływających na szanse i zagrożenia dla konkretnej działalności. Właściwie przygotowana analiza i skalowanie pomagają zrozumieć i ocenić uwarunkowania środowiskowe. Należy jednak przestrzegać przed uproszczonym stosowaniem metod i technik prognostyczno – decyzyjnych.

84. Promuje szacunek, zrozumienie dla różnorodności i różnic indywidualnych. Menager jest osobą na stanowisku publicznym, zatem jego promowanie różnorodności kulturowej i religijnej, uwzględnianie „inności" jest ważnym czynnikiem postrzegania gości przez personel. Menager powinien być dyplomatą i jego zadaniem jest akceptacja gości odmiennych kulturowo. Traktowanie ich na równi z innymi jest jego obowiązkiem.

85. Traktuje ludzi sprawiedliwie. Sprawiedliwość postrzegana jest jako jeden z motywatorów do pracy. Pracownicy traktowani niesprawiedliwie, niedoceniani mimo dużego zaangażowania często tworzą grupy wewnętrzne przeciwne swoim kierownikom. Mogą być też demotywowani do pracy, co negatywnie wpływa na wizerunek hotelu, firmy. Menager powinien oceniać pracę sprawiedliwie, premie, nagrody i nagany rozdzielać zgodnie z jakością i nakładem wykonywanej pracy. Ocena wyglądu zewnętrznego, reakcje na spóźnienia w pracy oraz terminowej realizacji zadań powinna opierać się na jednakowych zasadach.

86. Pozwala innym kierować w odpowiednich warunkach. W zależności od powstających sytuacji, menager nie jest w stanie nadążyć z problemami pojawiającymi się nagle i piętrzącymi się w różnych aspektach usług hotelowych lub firmy turystycznej. Chwilowe oddanie władzy specjalistom z określonych działów pozwoli na zminimalizowanie trudności. Zezwolenie na kierowanie innym może także pojawić się w czasie, gdy główny menager wyjeżdża na kilka godzin lub dni. Menager powinien w taki sposób ukształtować załogę, aby móc pozwolić sobie na urlop lub wyjazd na konferencję, bądź uczestnictwo w spotkaniach biznesowych. Istnieje niejednokrotnie trudność w identyfikacji osób, mogących zastąpić stanowisko kierownicze. Umiejętność powierzenia kierowniczych funkcji innej osobie powinno być pełnym procesem i przygotowaniem załogi do takich sytuacji.

87. Dąży do ciągłej nauki i własnego rozwoju. Oznacza nie tylko uczestnictwo w szkoleniach branżowych, kursach, zajęciach na studiach, ale także umiejętność samooceny własnych działań i refleksji. Światowe zasoby wiedzy ulegają bardzo szybkiemu podwojeniu. Zasadnym, w związku tym jest zwracanie przez kierownictwo firmy należytej uwagi na ciągłe i permanentne szkolenie załogi, inwestowanie w ich nowe kompetencje, a także tytuły.

88. Promuje jakość inicjatyw. Kompetencja odnosi się do promowania ludzi, którzy wnoszą pozytywne nowości w pracy lub w branży. Stawianie ludzi aktywnych na wyższym poziomie wśród innych, wskazuje dostrzeganie inicjatywy pracowników. Liderzy zmian znajdują się na różnych poziomach organizacji. Należy pamiętać, iż najwięcej pomysłów i uprawnień powstaje tam, gdzie „opona styka się z ziemią".

89. W bezpośrednich relacjach rozważnie pozwala podwładnym używać własnych metod przy wykonywaniu zadań. Stosowanie metod wypracowanych przez menagera może być postrzegane dwojako, np. jako forma konkurencji, lub jako forma ukształtowania załogi. Zadaniem menagera jest odróżnienie tych zagadnień i zezwolenie w pewnych sytuacjach na stosowanie zbliżonych metod działania do własnych sposobów i technik. Ambitni, lub świetnie zawodowo przygotowani podwładni mogą posiadać najwyższe kompetencje zawodowe. Kierujący popełnia błędy nie wykorzystując rzeczywistych kompetencji podwładnych.

90. Demonstruje świadomość własnych mocnych i słabych stron. Stanowisko lidera, dyrektora, menagera, kierownika zespołu, szefa zwykle jest postrzegane w dwóch aspektach. Jeden z nich stanowi poparcie działań lidera, a drugi negatywne postrzeganie jego działań w zespole. Jest to jednocześnie ukierunkowanie na mocne i słabe strony kierowania. Szefowie z trudnością przyznają się do słabych stron, minimalizując ich znaczenie w porównaniu z mocnymi. Świadomość własnych niedociągnięć i przyznanie się do nich pozwala na znalezienie ich przyczyn oraz pracę nad sobą. Przykładowo, niepunktualności kierującego, złej organizacji pracy, braku umiejętności gromadzenia i selekcji informacji, nadmiernej centralizacji kierowania można łatwo zaradzić. Przyznawanie się do własnych słabych stron pozwala znaleźć w organizacji działania systemowe zwiększające skuteczność kierowania.

91. Rozumie mocne i słabe strony organizacji. Kompetencja odnosi się do świadomości oceny. Samo określenie mocnych i słabych stron organizacji problemów firmy nie rozwiązuje. Świadomość mocnych i słabych stron organizacji własnej jak też i konkurentów pozwala na efektywne poszukiwanie środków zaradczych. Rozumienie można opisać w formie struktury pierwszych kroków modelu podejmowania optymalnych decyzji.

92. Pisze w sposób efektywny. Jedną z form komunikacji z otoczeniem zewnętrznym jest komunikacja pisemna. Oferty, zapytania, odpowiedzi, reklamacje muszą być konstruowane w taki sposób, aby jak najsprawniej osiągnąć cele. Kompetencja odnosi się do efektywnego komunikowania z otoczeniem poprzez wypowiedzi bezpośrednie, telefoniczne, prasowe, telewizyjne. W zależności od potrzeb pisma formułowane przez menagera powinny być zwięzłe, przyciągające uwagę i umożliwiające sprawność działania. Kompetencja wymaga od lidera logicznego myślenia, kompetencji prawnych oraz umiejętności literackich, doświadczenia w pisaniu różnorodnych pism, znajomości psychologii ludzkiej, reakcji na treści i konkretyzacji w przelaniu myśli na papier. Oferta programowa, list intencyjny, zapytanie o warunki przetargu, przystąpienie do przetargu muszą być formułowane w tak przejrzysty sposób, logiczny, zrozumiały nie pozostawiający wątpliwości, aby mogły być podstawą do roszczeń finansowych poprzez kontrahentów.

93. Aktywnie i często słucha bezpośrednich klientów. Menagerowie firmy niezależnie od szczebla powinni efektywnie i konstruktywnie oraz często, a nawet regularnie zapoznawać się z opiniami bezpośrednich klientów o jakości komunikacji i obsługi klientów w poszczególnych fazach cyklu procesu organizacji tego procesu. Doświadczony menager nawet z jednego zdania rozmowy z klientem potrafi wyciągnąć konstruktywne wnioski organizacyjne i procesowe np. jakościowe. Opierając się na raportach i ocenach wewnętrznych może być zafałszowane różnymi czynnikami, np. zażyłość i skoligacenie załogi, obawy przed posądzeniem o donosicielstwo itp. Szef powinien unikać słuchania donosów. Powinien zbierać informacje o możliwościach racjonalizacji procesów w firmie. Pracownik w firmie japońskiej jest nieszczęśliwy, jeżeli raz w ciągu tygodnia przekaże wnioski usprawniającego działania.

94. Postrzega dopasowanie poszczególnych elementów do ogółu. Kompetencję tą można rozpatrywać w skali makro i mikro. Na zagadnienie dopasowania poszczególnych elementów do całości zwraca uwagę prekursor nauk o zarządzaniu – K. Adamiecki. Wg jego teorii można wnioskując analizować dostosowanie np. lokalizacji i wystroju biura, recepcji hotelu do planowanych obrotów w pierwszych latach działalności.

95. Promuje pracę w grupie, zachęca do konstruktywnego myślenia. Menager powinien rozumieć wartość pracy grupowej oraz umieć ją organizować. Praca zespołowa posiada wiele przewag nad pracą jednostek. Wybitna jednostka jest najczęściej mniej efektywna, niż dobrze dobrany i kierowniczy zespół składający się z jednostek o średniej wiedzy i umiejętnościach. Kierownik sprawuje rolę dyrygenta. I tak jak dobry dyrygent z miernych grajków może stworzyć dobrą orkiestrę,

tak jak mierny kierujący nie jest w stanie stworzyć dobrego zespołu nawet z najlepszych specjalistów. Umiejętne wpływanie na więzi i relacje w zespole w celu spowodowania efektów konstruktywnego myślenia i współdziałania. Praca w zespole na ogół wymaga podporządkowania się kierownikowi i grupie, co może powodować efekt ograniczenia kompetencji wybitnych jednostek znajdujących się w zespole. Dlatego też kompetencja umiejętności zachęcania oraz dostrzegania efektów samodzielnych inicjatyw ocen i decyzji jest bardzo doceniana.

96. Inspiruje i motywuje innych. Inspirowanie innych może oznaczać wskazanie twórczego myślenia poprzez swoją postawę, stosunek do pracowników lub rozwój firmy. Motywowanie często łączy się z nagrodami, rzadziej z karami. Motywatory w formie wyróżnień, nagród, premii, wyjazdów studyjnych, możliwości różnych form rekreacji zwykle przyczyniają się do zwiększenia efektywności w pracy. Inspirowanie na ogół musi być oparte na przewadze wiedzy i doświadczenia. Jego zamiarem musi być osiągnięcie określonych efektów. Na przykład, ukierunkowanie kierownika hotelu, dyrektora administracyjnego lub ogrodnika do wykorzystania lokalnych kwiatów i roślin w celu dekoracji obiektu. Zamieszczenie w karcie dań lokalnego produktu może okazać się bardzo ekonomiczne i atrakcyjne, np. zupa z pokrzywy, hołojec (bieda zupa, woda, ocet, szczypiorek, sól z ziemniakami). Wykorzystywanie chwastów do dekoracji stołów.

97. Podejmuje decyzje pod presją czasu i ograniczonych źródeł. Podejmowanie decyzji pod presją czasu jest zwykle utrudnione z uwagi na brak pełnych informacji lub trudność podjęcia optymalnej decyzji. Ograniczone źródła informacji ograniczają proces podejmowania decyzji. Umiejętność ta nie może być równoważna z hazardem. Kierujący podejmuje decyzję pod presją czasu i braku informacji. Do optymalnego podjęcia decyzji musi mieć świadomość ryzyka. Ocena stopnia ryzyka w stopniu adekwatnym do strat i korzyści powinna być adekwatna do podejmowanej decyzji. Rozwiązaniem może być adekwatne podjęcie decyzji do jej skutków i funkcji czasu.

98. Mówi głośno i wyraźnie w różnych sytuacjach. Dobra dykcja i wyrazistość wypowiedzi powinno charakteryzować osoby zatrudniane na stanowiskach kierowniczych. Znajomość dostosowania wypowiedzi do słuchacza, stosowny dobór słów, jasność i klarowność wypowiedzi stawia menagera na wysokim poziomie w opiniach podwładnych i współpracowników. Burczenie, „burkanie", „yykanie", mówienie pod nosem, mówienie do ściany, okna, biurka i podłogi, zamiast wyraźnego przekazu treści z częstym patrzeniem w oczy odbiorców – partnerów jest zaprzeczeniem efektywności, sprawności, komunikatywności menagera.

99. Buduje partnerstwa, korelacje i związki między organizacjami kręgu zewnętrznego. Organizacje społeczne działające w zakresie turystyki i hotelarstwa (non profit, stowarzyszenia, izby) ukierunkowane są na propagowanie różnych celów i wartości. Nawiązywanie i podtrzymywanie współpracy z nimi może wpływać na pozytywny wizerunek firmy i rozszerzenie oferty hotelarskiej poprzez konfrontację własnych usług z usługami pochodnymi i konkurencyjnymi. Menagerowie

hotelu współpracujący z takimi organizacjami mogą liczyć na wsparcie i promocję własnych usług poprzez np. działanie barterowe.

Obecnie ten model po wielu adekwatnych adaptacjach, redukcjach i uzupełnieniach stosowany jest w różnych celach, np. Choice Hotel, Mariott stosują założenia modelu do określenia i oceny zdolności przywódczych menagerów, promocji i planowania sukcesu w hotelu.

Podsumowując można stwierdzić, iż projektowanie modelów kompetencji w każdym z przedstawionych przypadków jest zróżnicowane. Od prostych odnoszących się do złożonej strukturalnie i funkcjonalnie pracy przewodnika i pilota, do najbardziej rozbudowanych w zakresie usług kulinarnych – modelu utworzonym na bazie wieloletniej praktyki i teorii, do najbardziej rozbudowanego modelu kompetencji przyszłych liderów – kierowników gościnności, szeroko rozumianej, jako uprzejmość okazywana komuś odwiedzającemu. Zauważalnym jest też, iż niektóre kompetencje w branży turystycznej, rekreacyjnej i hotelarskiej są zbliżone, a niejednokrotnie powtarzają się. Może to wskazywać na wykorzystanie zbliżonych lub zróżnicowanych treści do konstruowania programów edukacyjnych i szkoleniowych ogólnych i specjalistycznych. Opracowany model może posłużyć, jako baza do formułowania modelu kompetencji liderów gościnności w agroturystyce, lub liderów w turystyce – kierujących biurami podróży. Tym samym możliwe jest stworzenie doskonalące i zmieniające ugruntowaną teorią i metodykę turystyki.

Rozdział 3.
Kompetencje pilota wycieczek formułowane w oparciu o źródła władzy kierowniczej

3.1. Stanowisko pracy pilota wycieczki

W procesie kierowania organizacjami istotną uwagę przywiązuje się do doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym do zarządzania kompetencjami. Ogólność definicji i różnorodność fragmentarycznych opisów profesji pilota[1] nie pozwalały na ich wykorzystanie do określenia jego pożądanych kompetencji, oraz projektowania i oceny programów szkoleniowych. Przy bardzo fragmentarycznych opisach podawanych przez różnych autorów, rozwiązaniem racjonalnym jawi się zastosowanie adekwatnego schematu teoretycznego wykorzystywanego w zarządzaniu personelem noszącego nazwę opisu stanowiska pracy (G. Filipowicz, 2004, ss. 97-98). Identyfikacja stanowiska pracy polega na pisemnym określeniu jego treści i lokalizacji w schemacie organizacyjnym. Na szczeblu wykonawczym określane jest to jako opis pracy, na szczeblu kierowniczym jako opis stanowiska.

Prawidłowa budowa stanowiska pracy powinna opierać się na zasadzie zgodności trzech elementów konstrukcyjnych: zadań i wynikających z nich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności osób przypisanych dla danego stanowiska pracy. Powyższe zalecenie wbrew pozorom nie jest mało wartościowym. Aktualnie możemy powiedzieć, iż do konkretnych zadań należy dodać kompetencje organizacyjno – systemowe (uprawnienia) oraz odpowiedzialność wynikającą z realizacji powierzonych zadań.

Opis stanowiska powinien zawierać następujące elementy:

1. Nazwę stanowiska.
2. Miejsce w strukturze organizacyjnej.
3. Zasięg i rozpiętość kierowania.
4. Misję i cel stanowiska pracy pilota wycieczek.

---

[1] Opis stanowiska pracy został zaprezentowany przez m.in. przez B. Alejziak, E. Ryszkowską, J.P. Lana i innych.

5. Zadania.
6. Zakres decydowania.
7. Kontakty z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym.
8. Wymagania formalne.
9. Doświadczenia.
10. Wiedza.
11. Cechy i predyspozycje osobowościowe.

Wykorzystując przedstawiony 11 punktowy model opisu stanowiska pracy można go zastosować do opisu stanowiska pracy pilota wycieczek.

Ad. 1. Nazwa stanowiska – pilot wycieczek

Trudno jest precyzyjnie określić, od kiedy dokładnie obowiązuje nazwa pilot wycieczek. W okresie powojennym stosowano nazwy organizator oraz kierownik wycieczki, które w znaczeniu dzisiejszym mają inne znaczenie (Kozłowska D. 2006a). Można domniemywać, iż sukcesywne wypieranie nazw kierownik wycieczek i organizator[2] trwało długie lata i wiązało się szczególnie z charakterystyką celów, zadań oraz modelu jakościowego procesu wycieczki. Nazwę pilot wycieczek używano zamiennie z terminem kierownik i organizator od okresu wprowadzania centralizacji systemu kształcenia pilotów. Zatem, za wprowadzenie i stosowanie nazwy pilot wycieczek można przyjąć początek lat sześćdziesiątych[3].

Ad. 2. Miejsce w strukturze organizacyjnej

Pilot formalnie jest zatrudniany przez właściciela biura podróży w formie umowy zlecenia, umowy o dzieło i innej[4] lub niekiedy w formie zatrudnienia na pełnym etacie. W małych biurach pilot podlega najczęściej bezpośrednio zatrudniającemu go właścicielowi. W większych jednostkach podlega dyrektorowi oddziału lub kierownikowi zespołu. Pośrednio i funkcjonalnie pilot podlega działom finansowo – rozliczeniowym biura (Ryc. 12).

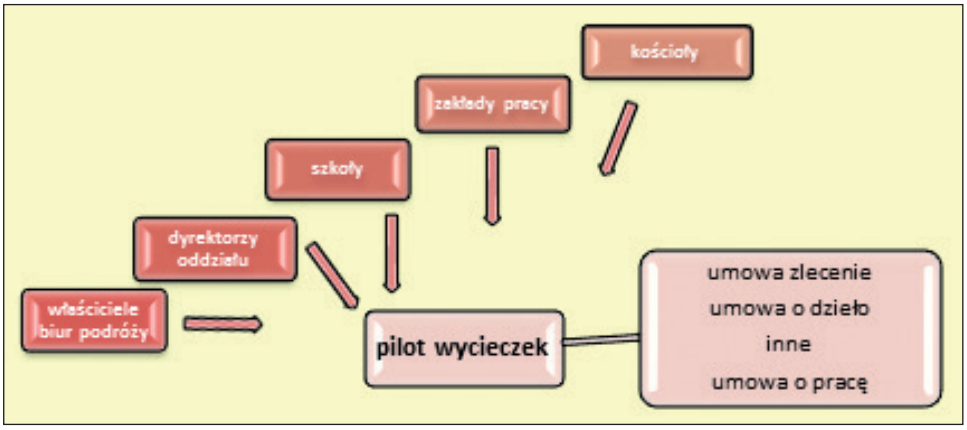
Ad. 3. Zasięg i rozpiętość kierowania

Pilot najczęściej bezpośrednio kieruje grupą oraz pracą kierowcy na trasie, a także pośrednio pracą kierownika wycieczki, jeśli takowy występuje, opiekunami grup i samą grupą. Terminem bardziej poprawnym jest w tym przypadku koordynowanie i współdziałanie. Kierowanie uczestnikami wycieczki odbywa się na

[2] Współcześnie por. rozporządzenie MENiS z 8 listopada 2001 r.

[3] W roku 1960 powołano Główny Komitet Kultury Fizycznej i Turystyki (Dz. U. Nr 10, poz., 65) oraz (Dz.U. Nr 38 poz. 224). GKKFiT do roku 1977 zajmował się sprawami turystyki, co potwierdzają w artykule Smoleń, Pawlak, Rowiński (2006, s. 71). Unormowanie omawianego zawodu aktami prawnymi nastąpiło na początku lat sześćdziesiątych XXw. Wiązało się to także z powołaniem w 1964 r. Centralnego Zaocznego Studium dla Pilotów przy Polskim Towarzystwie Ekonomicznym (źródło: Skrudlik 1977a i b).

[4] K. Podemski (2003) na podstawie wyników badań wskazuje, że zatrudniającymi z reguły są: touroperatorzy, szkoły, zakłady pracy, kościoły. Badani określili, że oprócz wymienionych form zatrudniania piloci i przewodnicy pracują także w formie „dogadania się".



Ryc. 12. Zatrudnienie pilotów wycieczek

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Podemski (2003) *Raport z badań ankietowych przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, wykonany na zlecenie Departamentu Turystyki Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.

zasadzie dobrowolności podporządkowań wynikających z przewagi doświadczenia i znajomości trasy, wiedzy, umiejętności, autorytetu oraz przewagi kompetencyjnej. W sytuacjach nieprzewidzianych pilot kieruje wdrożeniem i realizowaniem planu awaryjnego.

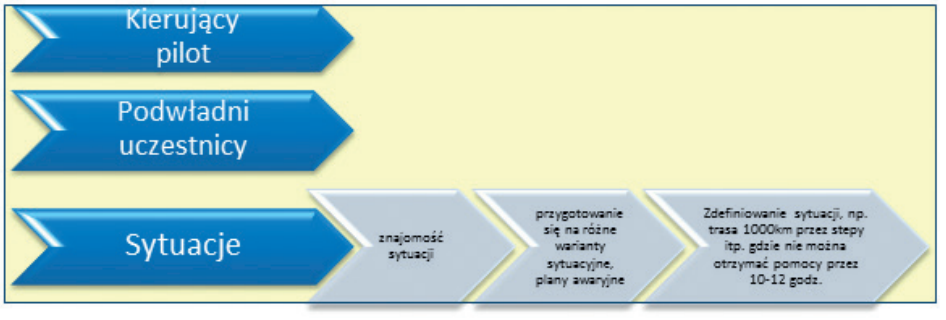
Rozpiętość kierowania grupą najczęściej warunkuje pojemność autokaru, która wynosi od 36 do około 70 osób.

Rozpiętość kierowania pilota wycieczek oznacza optymalną liczbę uczestników, którą pilot kieruje w konkretnej sytuacji i warunkach. W teorii zarządzania za optymalną rozpiętość kierowania uznaje się wartość w przedziale 9, a w wyjątkowych przypadkach do15.

W praktyce wycieczek autokarowych spotykamy się z optymalizacją, minimalizacją i maksymalizacją rozwiązań związanych z rozpiętością kierowania. Minimalizacja występuje wtedy, jeżeli jeden pilot kieruje stosunkowo małą grupą. Takie sytuacje występują na wyjazdach specjalistycznych o złożonych celach realizowanych w trudnych warunkach. Do tej grupy można zaliczyć prowadzenie grup turystów o ograniczonym stopniu sprawności. Spotykamy się wówczas z tzw. większym udziałem kosztów.

Maksymalizacja występuje wówczas, gdy na jednego pilota przypada bardzo duża ilość uczestników wycieczki. Jeżeli grupa jest bardzo zdyscyplinowana, to realnym jest sprostanie problemom kierowania poprzez jednego pilota. Takie sytuacje spotyka się w wyjazdach religijnych do miejsc uznanych za święte, czczonych przez wyznawców określonej religii (Klasztor na Jasnej Górze, Ostra Brama w Wilnie, Grabarka, i inne). Na takich wyjazdach prowadzący grupę (ksiądz, proboszcz itd.) znając dokładnie uczestników, wykorzystując porządkowanie z racji zasad i etyk religijnych jest w stanie kierować w sposób w miarę optymalny nawet bardzo dużą grupą pieszą czy też autokarową.

Wykorzystując czynniki warunkujące rozpiętość kierowania grupą można wskazać następujące elementy (ryc. 13).



Ryc. 13. Czynniki warunkujące rozpiętość kierowania pilota w pracy z grupą turystyczną

Źródło: opracowanie własne

Ad. 4. Misja i cel stanowiska pracy pilota wycieczek

W dostępnej literaturze nie spotyka się sformułowania misji pilota. Biorąc pod uwagę zasadę, iż misja powinna być zorientowana na cele zewnętrzne to można ją sformułować następująco „misją stanowiska pilota jest organizowanie procesu zadowolenia turystów poprzez bezpieczne przeprowadzenie grupy turystycznej na zaplanowanej trasie i w określonym czasie zgodnie z celami i potrzebami".

Celem pracy pilota jest reprezentowanie interesów biura podróży[5] i klientów, realizacja zaplanowanych programowo zadań wycieczki oraz prawidłowość rozliczenia pilota z organizatorem ze środków finansowych.

Zakresy odpowiedzialności, uprawnienia i kompetencje: odpowiedzialność pilota regulowane są aktami prawnymi, z których wynika, iż pilot odpowiada całodobowo za powierzoną mu grupę. Pilot obciążony jest odpowiedzialnością finansową związaną z realizacją powierzonych programowo zadań, oraz odpowiedzialność prawidłowej realizacji imprezy wg ustalonego programu i kosztorysu. Rozporządzenie z 2006 (Dz.U. Nr 15, poz. 103 i 104) określa zakres uprawnień pilota, które ograniczają się do dwóch typów: pilot z prawem prowadzenia grup na terenie kraju i pilot ze znajomością języka obcego udokumentowanego odpowiednio wymagalnym zaświadczeniem, dyplomem (Dz. U. z dnia 24 sierpnia 2000 r., Dz. U. 00.70.824 – tekst pierwotny, iww, Wiadomości turystyczne 2005) z prawem wyjazdów do innych państw (pilotowaniem grup obcojęzycznych na terenie Polski), w których może swobodnie porozumiewać się z kontrahentem w określonym języku.

Obowiązki pilota są ogólnie określone w ustawie o usługach turystycznych z 2010 roku i z 1997 r. oraz w wydanych do ustawy rozporządzeniach MGiP w sprawie przewodników i pilotów wycieczek (Dz. U. Nr 188, poz. 1944) oraz w sprawie

[5] W praktyce piloci w obliczu konfliktowych sytuacji uciekają od odpowiedzialności tłumacząc turystom ze nie pracują dla biura x, a są tylko wynajmowani przez to biuro. Tym samym nie są lojalni wobec biura zatrudniającego (Pawłowski 2006).

obiektów hotelarskich. Obowiązki pilota jako osoby kierującej grupą turystów pośrednio ujęte są w ustawie o systemie oświaty (1991) i wydanych do niej rozporządzeniach w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (2002), w sprawie warunków i sposobu organizowania przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki krajoznawstwa i turystyki (2001) oraz rozporządzenie dotyczące warunków, jakie muszą spełniać organizatorzy wypoczynku dzieci i młodzieży (1997). Ustawa o kulturze fizycznej (1996) i wydane do niej rozporządzenia w sprawie bezpieczeństwa w górach oraz osób kąpiących się (1997), a także rozporządzenie dotyczące rekreacji ruchowej (2001).

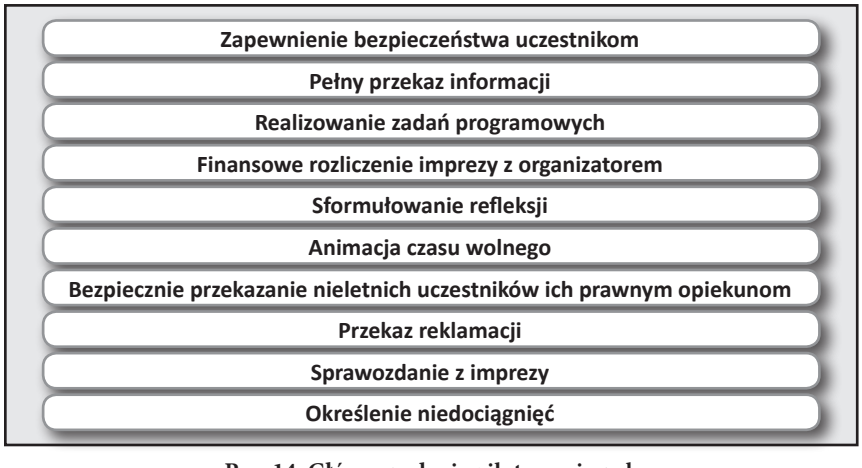
Ogólnie wg Z. Kruczka[6] można określić podstawowe obowiązki pilota wycieczki w sposób następujący (Z. Kruczek 2004, s. 83):

– obowiązek zapewnienia realizacji świadczeń objętych programem imprezy,
– obowiązek opieki nad uczestnikami,
– obowiązek świadczenia informacji krajoznawczej oraz spełniania funkcji tłumacza, jeśli zachodzi taka potrzeba".

Jak można łatwo zauważyć, zakres tych podstawowych obowiązków pilota ma wymiar ograniczony i raczej informacyjny. Zakres pojęciowy jest natomiast olbrzymi. Taki zapis pozwala pracodawcy i każdemu adwokatowi udowodnić winę pilota. Rozwiązaniem może być opis zakresu kompetencji pilota jako podstawa do modelowania zakresu zadań i obowiązków pracownika.

Ad. 5. Zadania

Do głównych powinności pilota zalicza się najczęściej sprawne realizowanie zadań programowych, pełny przekaz informacji, animację czasu wolnego,



Ryc. 14. Główne zadania pilota wycieczek

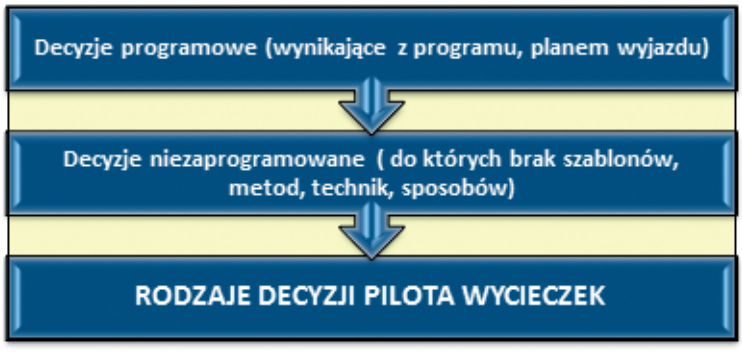
Źródło: opracowanie własne na podstawie Kruczek Z. (red.) (2002) *Kompendium pilota wycieczek*. Wydanie IV uzupełnione. Kraków, Proksenia.

[6] *Obsługa ruchu turystycznego* pod red. Z. Kruczka, wyd. III uzupełnione i poprawione, Kraków: Krakowska Szkoła Hotelarska wyd. Proksenia 2004, s. 83.

zapewnienie bezpieczeństwa uczestników w trakcie całej imprezy oraz bezpieczne przekazanie nieletnich uczestników ich prawnym opiekunom. Zadanie pilota kończy finansowe rozliczenie imprezy z organizatorem, a w tym przekazanie reklamacji, sprawozdanie z imprezy[7], określenie niedociągnięć i sformułowanie refleksji pozwalających na określenie usprawnień w przyszłości (ryc. 14).

Ad. 6. Zakres decyzji

Zakres decyzyjności przypisany pilotowi jest wyznaczony jego misją, ma reprezentować organizatora i klientów dbając o realizację wszystkich świadczeń zawartych w programie wycieczki w granicach zaplanowanych kosztów, oraz korzyści klientów wynikające z planowanych punktów programu. Podejmowanie decyzji nosi charakter sytuacyjny wynikający z określonych odchyleń od normy tj. planu i programu wycieczki. Dla większości przypadków prawdopodobnie są to decyzje programowane, czyli takie, których konieczność można przewidzieć, podobnie jak ich skutki. Drugi rodzaj decyzji są to decyzje niezaprogramowane tzn., których nie można było przewidzieć, iż zdarzą się na trasie wycieczki, i do których podejmowania decydent nie posiada sprawdzonych szablonów, metod, technik i sposobów. Potrzeby takich decyzji mogą wynikać z braku kompetencji pilota lub pracowników biura organizującego wyjazd (ryc. 15).



Ryc. 15. Rodzaje decyzji pilota wycieczek

Źródło: opracowanie własne

Ad. 7. Kontakty z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym

Kontakty wewnętrzne pilota dotyczą relacji z organizatorem i jego biurem oraz ze współpracownikami na trasie. Pilot kontaktuje się najczęściej z właścicielem lub pracownikiem obsługującym realizowaną grupę turystyczną. Problematyka kontaktów dotyczy najczęściej uzgadniania spraw z zakresu decyzji o nowych kosztach, zmianach terminów, trasy lub harmonogramu z przyczyn zewnętrznych np. awaria autokaru, nie wywiązanie się kontrahentów. Obecnie kontakty te są

[7] Por. Aneks – Wzory wybranych dokumentów [w] Kompendium pilota wycieczek pod red Z. Kruczka.

ułatwione poprzez powszechność telefonów komórkowych i Internetu. Problemem jest umiejętność oraz możliwości natychmiastowej komunikacji przy niezbędnym opanowaniu emocjonalnym w kwestiach trudnych i krytycznych. Zasadnym jest przekazywanie przez biuro podróży wykazu aktualnych numerów telefonów biura, konsulatu, hotelu, przewodników, atrakcji turystycznych.

Kontakty z pracownikami, współpracownikami dotyczą relacji z kierowcami, kierownikami grup, opiekunami, wychowawcami, niekiedy lekarzem, pielęgniarką, a także pracownikiem lub ekipą rejestrującą wycieczkę w formie zapisu filmowego, reportażu fotograficznego itp. W największym stopniu kontakty i współpraca pilota dotyczy kierowców o różnym stopniu doświadczenia i specjalizacji w obsłudze grup zróżnicowanych wiekowo. Doświadczenie oraz umiejętności pedagogiczne kierowcy jak dotąd nie znalazły odzwierciedlenia w opracowaniach z zakresu obsługi turystów. Przy jego braku koniecznym jest umiejętne prowadzenie, sterowanie pracą kierowcy oraz łagodzenie konfliktów w relacjach z uczestnikami i obsługą.

Kontakty i relacje zewnętrzne pilota dotyczą współpracy z obsługą hotelową, restauracyjną, rezydentami, przewodnikami, obsługą atrakcji turystycznych i sportowo – rekreacyjnych, parkingów, obsługą paszportowo – wizową, służbą zdrowia oraz służbami porządku i bezpieczeństwa publicznego. Ilość i charakter kontaktów podkreśla znaczenie skutecznej komunikacji pilota. Jak wspomniano wcześniej, zasadnym jest posiadanie dokładnych, sprawdzonych i aktualnych adresów i nr telefonów.

Ad. 8. Wymagania formalne

Pilot musi legitymować się wykształceniem średnim, lub wyższym. W zakresie wykształcenia specjalistycznego w naszym kraju nie ma konkretnych wymogów formalnych. Pożądane jest wykształcenie wyższe turystyczne o specjalności obsługa ruchu turystycznego, (w niektórych krajach jest to wymóg formalny[8]).

Pilot musi mieć ukończone 18 lat i posiadać stan zdrowia umożliwiający wykonywanie zadań na tym stanowisku (G. Gołembski, H. Janicka 2003, s. 31). Inni autorzy określają bardziej szczegółowo stan zdrowia pilota jako: bez widocznych defektów, ułomności umożliwiający prowadzenie grup turystów (C. Skrudlik 1977).

Pilot nie może być karany za przestępstwa umyślne, a także za przestępstwa popełnione w związku z wykonywaniem czynności zawodowych.

W trakcie wykonywanych obowiązków pilot zobligowany jest do noszenia przy sobie ważnej legitymacji pilota i identyfikatora. Dokumenty te do grudnia roku 2005 wydawane były przez wojewodów, natomiast później wydawane były przez marszałków województw. Obecnie, po deregulacji zawodów szkolenia pilotów wycieczek szkolenie jak i egzaminy końcowe leżą w gestii organizatora kursu na stopień pilota wycieczek.

[8] Porównując nabór adeptów na szkolenie z państw ościennych należy podkreślić, iż przykładowo na Litwie kandydat na pilota musi legitymować się wykształceniem wyższym, w Czechach i na Słowacji – wykształceniem kierunkowym z zakresu turystyki i rekreacji.

Przydatnymi są dodatkowe uprawnienia w szczególności przewodnickie, oraz innego typu: ratownictwa ogólnego, opiekuna kolonii i obozów młodzieżowych, instruktora harcerstwa.

Rodzaje wykształcenia wymaganego od pilotów jest w naszym systemie szkolenia niedoceniony pomimo łatwo zauważalnych różnic. Kompetencje potwierdzone dyplomem licencjata różnią się od magisterskich. Kompetencje nabyte w uczelniach o profilu technicznym różnią się od wiedzy i umiejętności absolwentów studiów uniwersyteckich, medycznych, czy też turystycznych.

Ad. 9. Doświadczenia

Pilot wycieczek obligatoryjnie powinien odbyć wycieczkę szkoleniową w ramach kursu szkolenia pilotów wycieczek. Zdaniem pracodawców pożądanym jest doświadczenie w prowadzeniu co najmniej kilku imprez krajowych, a jeśli pilot posiada uprawnienia z językiem obcym – doświadczenie w prowadzeniu imprez zagranicznych. Im większe doświadczenie pracy z różnorodnymi grupami, w zróżnicowanym klimatycznie i geograficznie obszarze tym kwalifikacje pilota w opinii organizatorów są wyższe. Niektóre biura podróży zatrudniają pilota po odbyciu wycieczki instruktarzowej, a inne biura zatrudniają pilota tylko doświadczonego do prowadzenia grupy na trudnej trasie.

Doświadczenie zawodowe odzwierciedlone w ilości wycieczek, a nie w ilości lat pracy nie zostało dokładnie zaliczone do kryteriów profesjonalizacji prowadzenia imprez turystycznych. Większość pracodawców preferuje pilotów posiadających doświadczenie w prowadzeniu co najmniej kilkunastu, kilkudziesięciu wycieczek. Inni preferują pilotów bez doświadczenia, tuż po odbytym szkoleniu zwykle kierując się pobudkami finansowymi, niż jakościowymi. Zdarza się także, iż pracodawcy niechętnie zatrudniają pilotów, którzy po wielu latach intensywnej pracy odczuwają wypalenie zawodowe. Prowadzi ono do nadmiernego rutyniarstwa i podejmowania decyzji o dużym stopniu ryzyka.

Ad. 10. Wiedza

Wiedza pilota powinna dotyczyć niezwykle szerokiego spektrum zagadnień z zakresu przemysłu turystycznego w Polsce i na świecie, struktury ekonomiczno – społeczno – politycznej Polski na tle Europy i świata, obsługi ruchu turystycznego, geografii turystycznej Polski i Europy, historii kultury i sztuki, przepisów prawnych w turystyce i ubezpieczeń turystycznych, bezpieczeństwa, profilaktyki i ochrony zdrowia, higieny w turystyce i kontaktów między pilotem a grupą. Dokładny minimalny zakres wiedzy pilota określa program szkolenia pilotów.

Jak wynika z przedstawionego opisu spektrum wiedzy pilota jest szerokie. Trudno jest znaleźć człowieka, który ją posiada w pełnym zakresie i podejmuje się pracować w zawodzie pilota. Najczęściej spotykamy się z niedoborem wiedzy niż jej nadmiarem. Sposobem pozwalającym na rozwiązanie tego problemu wiedzy jest celowo i dokładne przygotowanie się do trasy wycieczki z uwzględnieniem poziomu wiedzy i doświadczenia uczestników. Dobry pilot poświęca ok. 10 godz.

na przygotowanie planu i szczegółowych konspektów poszczególnych odcinków i etapów. Coraz częściej piloci opracowują komputerowe opisy trasy wraz z animacją poszczególnych odcinków i zagadnień. Przykładowo: Omawiane trasy i uroków krajobrazów w warunkach słabej widoczności jest mało efektywne. Stosowanie prezentacji multimedialnej niwelują złe warunki atmosferyczne oraz brak perspektywy. Z okien autokaru nie widać wyższych pięter budynków, pomników itp. Słowne i wizualne opisy trasy i zabytków występują coraz częściej także w polskich muzeach i galeriach.

Ad. 11. Cechy i predyspozycje

Osobę pilota powinna cechować sprawność organizacyjna łączona z szerokim wachlarzem wiedzy i umiejętności (Z. Kruczek 2005). Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań własnych w 2006 r. organizacyjność pilota ma największe znaczenie (43,3%). Funkcja przewodzenia stanowi także ważną cechę tej profesji. Znacznie mniej istotną cechą jest decydowanie, ponieważ dobrze zorganizowanej – przygotowanej wycieczce będą to decyzje najprostsze tzw. zaprogramowane[9].

Sprawność organizacyjną można pojmować dwojako. Po pierwsze – jako sprawność realizacji funkcji organizacyjnych w procesie działania (wyjazdu turystycznego). Składać się będzie na nią umiejętność poprawnej interpretacji celów organizatora, planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Modelem teoretycznym w tym przypadku będą etapy i fazy cyklu działania zorganizowanego. Cykl działania zorganizowanego jest najprostszym i sprawdzonym sposobem doskonalenia wszelkiego działania zorganizowanego. Jest też uniwersalną techniką planowania. Obejmuje on:

1) określenie celu;
2) analiza środków i warunków;
3) przygotowanie niezbędnych środków i warunków;
4) realizacja działalności zgodnie z celem i zadaniami;
5) ocena i kontrola.

Ad. 1. Określenie formalnych celów wycieczki, analizę rzeczywistych celów uczestników.

Ad. 2. Analiza środków i warunków dotyczy różnorodnych środków zasobów materialnych i niematerialnych, np. analizę zasobów czasu wolnego i całkowitego w rozumieniu metod planowania.

Ad. 3. Przygotowanie środków i warunków, np. powiadomienie uczestników o czasie wyjazdu i jego uwarunkowaniach, przygotowanie dokumentacji wycieczki, przygotowanie map, scenariuszy, opisów poszczególnych etapów trasy, skompletowanie wideoteki regionu, trasy, zabytków, atrakcji, konkursów wiedzy itp.

Ad. 4. Realizacja planów i harmonogramów wyjazdu. Doświadczeni piloci wycieczek posiadają syntetyczne plany na każdy dzień i na każdą godzinę. Posiadają

[9] Szerzej patrz w D. Kozłowska, W. Ryszkowski (2011) *101 kompetencji pilota wycieczek*. Warszawa. Difin.

także plany rezerwowe, które można stosować np. w sytuacjach krytycznych, typu awarie autokaru, opóźnienie wyjazdu z różnych przyczyn (restauracji hotelowej, kontroli policji przed wyjazdem, zaginięcia uczestnika). Należy jednak pamiętać, iż ważniejszym jest osiągnięcie celów, niż realizacja niedopracowanych planów.

Ad. 5. Ocena i kontrola dotyczy form zewnętrznych i wewnętrznych. Formy wewnętrzne są realizowane najczęściej przez biuro turystyczne. Formy kontroli zewnętrznej mogą być realizowane przez służby graniczne, celne, porządkowe, policji itp.

Sprawność pracy pilota można określić analitycznie wykorzystując kryteria prakseologiczne sprawności działania zastosowane do procesu i etapów wyjazdu turystycznego. Możemy zastosować oceny prakseologiczne, tzw. „uniwersalne" typu – skuteczność, albo korzystność, albo ekonomiczność itd. Można też zastosować oceny prakseologiczne „syntetyczne" oceniając sumarycznie wszystkie możliwe postacie i walory jako kryteria sprawnego działania. Podejście to pozwala w sposób bardziej precyzyjny sugerować kierunki działań naprawczych. Wymienione miary sprawności prakseologicznej syntetycznej powinny być odniesione do całości działania pilota w procesie organizowanego wyjazdu turystycznego. Powyższa metoda pozwala zaobserwować ok. 100 wskaźników składających się na ocenę sprawności prakseologicznej pilota. Ocena sprawności musi opierać się na ocenie realizacji elementów procesu działania i umiejętności pilota.

Do cech i umiejętności pilota wycieczek należy zaliczyć m.in.: kierowanie grupą, umiejętność kwaterowania, organizacji posiłków, transportu i inne umiejętności związane z podróżą, znajomość języków obcych, pewien poziom wiedzy z zakresu historii, geografii i zwyczajów, umiejętności interpersonalne z odbiorcami w różnym wieku, z różnych kultur, płci i państw, odpowiedzialność za realizację planu podróży, utrzymywanie dobrych relacji z grupą, skuteczność działania (J.P. Lan 2000, 15-17). O przewadze konkurencyjnej firm decydują kompetencje jej pracowników (D. Kozłowska 2008), co uzasadnia zainteresowanie powyższymi zagadnieniami dyrekcji i kierownictw.

Opis stanowiska pracy pilota wg teorii zarządzania personelem jest wykorzystywany do umiejscowienia go w schemacie organizacyjnym firmy księdze służb. Kierujący wycieczkami (pierwotna nazwa: kierownicy) pojawili się na początku XX wieku. Formalnie zawód pilot wycieczek został określony w Polsce w przepisach z 1960 r. Praca pilota jest najczęściej zajęciem dorywczym, o czym świadczy zatrudnianie go na krótki czas w formie umów zleceń i o dzieło. Do rzadkości należy zatrudnianie etatowe. Pilot kieruje realizacją programu, a w sytuacjach niespodziewanych kieruje wprowadzeniem i realizacją planu awaryjnego. Misją pilota jest organizowanie zadowolenia turystów wycieczki, a celem szczegółowym jest reprezentacja biura w relacjach z kontrahentami i wobec uczestników. Odpowiedzialność pilota regulowana jest aktami normatywnymi z zakresu turystyki, rekreacji, kultury fizycznej i oświaty. Obowiązki dotyczą: opieki nad turystami, realizacji świadczeń programowych, udzielania informacji i spełniania „funkcji" tłumacza.

Do zadań należą: przygotowanie pilota do wycieczki oraz realizacja powierzonej imprezy przez organizatora włącznie z jej końcowym rozliczeniem i wnioskami. Decyzyjność jego jest ograniczona. Z reguły podejmuje on decyzje o znanej strukturze zaliczane do tzw. zaprogramowanych, których skutki podjęcia lub nie podjęcia w optymalnym czasie, miejscu lub kolejności są łatwe do przewidzenia. Z uwagi na złożoność procesu wycieczki w mniejszym zakresie występują decyzje o nierozpoznanej strukturze tzw. niezaprogramowane, sytuacyjne – określane, jako najtrudniejsze, specyficznie i ryzykowne, wymagające odpowiednich umiejętności. Jak potwierdzają badania, ryzyko jest jednym z głównych aspektów pracy pilota (Wang K.- C.i inni, 2009). Zasadnym byłoby wprowadzenie do procesu szkolenia trenażerów i wszechstronnych testów przygotowania i doskonalenia zawodowego.

Kontakty wewnętrzne najczęściej dotyczą łączności z organizatorem, natomiast zewnętrzne kontakty dotyczą całego otoczenia, w którym realizuje on imprezę na programowo zaplanowanej lub awaryjnie planowanej trasie. Wymagania formalne to: pełnoletność, dobry stan zdrowia, niekaralność, wykształcenie średnie, ukończenie szkolenia z pozytywnie zdanym egzaminem i noszenie przy sobie identyfikatora oraz legitymacji służbowej w trakcie wykonywanych obowiązków. Wymagane doświadczenia odnoszą się do jednej wycieczki realizowanej programowo w trakcie odbywanego szkolenia, jednak jak wskazują organizatorzy, im więcej doświadczeń w prowadzeniu imprez tym pozycja pilota na tynku usług jest znacznie wyższa. Wiedza tej profesji wynika z bloków przewidzianych ramowym programem szkolenia kandydatów na pilotów wycieczek. Ze względu na specyfikę zawodu głównie dotyczącą pracy w zmiennych warunkach ze zmieniającą się grupą odbiorców. Dysponować on powinien cechami i predyspozycjami wspomagającymi realizację zadowolenia turystów imprezy turystycznej. Do cech tych należą: kultura osobista, inteligencja, obowiązkowość, odpowiedzialność, opanowanie emocjonalne, aktywność i gotowość działania, wysoki stopień ekstrawersji, obiektywność, sprawiedliwość, zarażanie dobrym nastrojem, ciepło emocjonalne, lojalność, wyrozumiałość, wysoki stopień empatii, optymalna asertywność, prezencja i średnia ugodowość. Z opisu stanowiska pracy wynika, iż jest to zawód trudny i złożony. Prawidłowe wykonanie czynności nie może być ukierunkowane na uśrednioną grupę ponieważ w praktyce pilot trafia na różne grupy. Grupy uśrednione bywają tylko w statystyce. Fakty, historyjki i ciekawostki turystyczne muszą być dobrane do zróżnicowanych odbiorców.

Opracowany opis stanowiska pracy może być przydatny do wstępnej budowy modelu kompetencyjnego omawianego zawodu. Pozwala także przybliżyć sylwetkę zawodową potencjalnym kandydatom planującym poznanie zasad przekazu doświadczenia turystycznego i przeżycia niezapomnianych wrażeń na nowych trasach i z nowymi uczestnikami.

3.2. Kompetencje pilota wycieczki w opiniach badanych grup

W poniższym podrozdziale przedstawiono opinie o kompetencjach pracy pilota w ocenie różnych badanych grup uczestniczących w wyjazdach turystycznych. Wśród nich zbadano pilotów z doświadczeniem zawodowym, organizatorów turystyki i uczestników wyjazdów turystycznych. Wyniki badań opisano i przedstawiono w formie rycin. Następnie porównano oceny badanych grup w zakresie ważności kompetencji pilota wycieczek.

Badania przeprowadzono w oparciu o autorski kwestionariusz ankiety oparty o źródła władzy kierowniczej. Autorka przeprowadziła badania osobiście.

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.

W opinii ponad połowy osób uczestniczących w wycieczkach (50,47%) pracę pilota oszacowano na ocenę dobrą i poniżej dobrej. Bardzo dobrą ocenę pracy pilota wystawiło 42,06% uczestniczących do 4 razy w wycieczkach z udziałem pilota. Bardzo dobrze ocenili pracę pilota uczestnicy będący na 9 wycieczkach (4,67%). Bardzo dobra ocena ich pracy została wystawiona przez 1,87% badanych uczestniczących w około 20 prawidłowo przeprowadzonych imprezach. Badani w 0,93% ocenili pracę pilota jako bardzo dobrą szacując, iż uczestniczyli w profesjonalnie przeprowadzonych wycieczkach powyżej 20 razy w życiu.

3.2.1. Kompetencje osobowościowe

Na podstawie wyników badań[10] można stwierdzić, iż **Kultura osobista i inteligencja** jest najwyżej oszacowaną kompetencją spośród wszystkich kompetencji pilota wynikających ze źródeł władzy kierowniczej. Pozyskała wartość: w opinii pilotów wycieczek (9,57), organizatorów (9,53) oraz uczestników wyjazdów turystycznych (9,39) uzyskując średnią powyżej 9 pkt. w skali stopniowania do 10. Można stwierdzić, iż w opinii wszystkich grup badanych kultura osobista stanowi priorytet w pracy zawodowej związanej z bezpośrednimi kontaktami z ludźmi. Inteligencja także jest postrzegana za najważniejszą z uwagi na kontakty pilota z różnorodnymi grupami odbiorców. Inteligencja nie zapewnia radzenia sobie w każdej sytuacji, ale jest zauważalna w wypowiedziach i reakcjach na pytania zadawane przez współpracowników i uczestników wycieczek. Pozwala wybrać np. właściwy wariant decyzyjny, w sposób taktowny sprawdzić stan pokoju, zapobiec konfliktom w grupie lub je skutecznie rozwiązać. Z doświadczeń wiemy, że ich przyczyny są

[10] Wyniki badań zostały zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji „Podróż do Etnobajki" w Grodnie, styczeń 2013.

najczęściej absurdalne i łatwe do uniknięcia. Na wyjeździe 5-dniowym nasilają się najczęściej trzeciego, czwartego dnia.

Podobne wyniki zauważono w stosunku do **Konsekwentności i odpowiedzialności**. Poprzez konsekwencję rozumie się „logiczne następstwo faktów; logiczną ciągłość w działaniu; postępowanie oparte na ściśle określonych zasadach, zgodne z powziętym planem; wytrwałość w dążeniu do czegoś" (W. Kopaliński[11]). Kompetencja nazwana „konsekwentnością i odpowiedzialnością" jest istotną wszędzie tam, gdzie istotnym jest realizacja harmonogramów i planów. Nie trzeba przekonywać, iż konsekwentność realizacji zamierzeń i celów wychowawczych jest szalenie ważna w placówkach i przedsięwzięciach wychowawczych, do których zaliczamy m.in. wyjazdy turystyczne. Zestawienie konsekwentności z odpowiedzialnością jest bardzo istotne dla turystyki i rekreacji. Z jednej strony mamy bowiem cechę konsekwentności w działaniu jako dążenie do celów np. zdobycie szczytu, pokonanie dystansu na wodzie lub lądzie itp. Do takich celów można też zaliczyć osiąganie określonego stopnia sprawności, wytrzymałości, odwagi itp. Konsekwentność pilota to dążenie do realizacji określonych celów zbiorowych. Ale droga osiągania tej kompetencji może wiązać się z dużą odpowiedzialnością pilota. Konsekwentność dotyczy wielu zagadnień, spraw i procesów. Przykładem konsekwentności jest nie udzielanie zgody na kąpiel w rzece lub jeziorze na trasie bez udziału ratownika, korzystanie z sauny bez wywiadu dotyczącego stanu zdrowia, braku asekuracji uczestników na zjeżdżalni wodnej. Do innych należy konsekwencja przy zakazie palenia w autokarze, konsekwencja egzekwowania zakazu spożywania napojów alkoholowych w autokarze itp. Bardzo ważnym zagadnieniem jest konsekwentność przestrzegania przepisów formalnych, np. przewozu maksymalnej ilości osób, a przede wszystkim sprawdzenia stanu osobowego uczestników przed i po wyjściu z wody, stoku narciarskiego, muzeum itd. Kompetencja odpowiedzialności dotyczy postawy pilota w stosunku do uczestników oraz w stosunku do właścicieli wynajmowanych środków transportu, hotelu, campingu, przystani itp.

Kompetencja **Opanowanie emocjonalne** okazała się bardzo istotna w opinii pilotów (9,38) i organizatorów (9,26), natomiast w opinii uczestników pozyskała nieco mniejszą wartość (8,98). Opanowanie emocjonalne szczególnie ważne jest w nieprzewidzianych awaryjnych, sytuacjach. Krytyczne uwagi uczestników i współpracowników, napiętrzenie stresu, szum informacyjny, mogą wywoływać brak opanowania emocjonalnego, a w efekcie podejmowanie błędnych decyzji przez lidera grupy – pilota wycieczek. Jednym ze sposobów radzenia sobie w sytuacjach krytycznych, gdzie wkradają się nadmierne i destrukcyjne emocje jest unikanie stosowania pochopnych ocen i decyzji opartych na ograniczonej wiedzy o przyczynach, motywach, skutkach itp. Przykładowo, godzinne spóźnienie uczestnika do autokaru mogło wywołać wiele przyczyn, np. zablokowanie karty bankomatowej, nieuzasadnione zatrzymanie przez policję, ochroniarza itp.

[11] Z uwagi na wydanie internetowe nie została podana strona, na której wyjaśniono hasło. Dostęp do strony: W. Kopaliński Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Pierwsze Wydanie w Internecie. PRO-media CD Łódź; www.slownik-online.pl.

Należałoby podkreślić, iż w ostatnich latach emocjonalność w pracy pilotów jest zauważalna w opiniach wielu autorów zajmujących się problematyką pracy pilotów. Emocje widoczne są na twarzy, podczas poruszania się oraz w barwie, i tembrze głosu. Nie oznacza to jednak, iż wszystkie stany emocjonalne postrzegane są negatywnie. Napięcie emocjonalne jest zwykle bardzo widoczne głównie na stanowiskach tzw. „pracy na pierwszej linii", do których należy m.in. profesja pilota wycieczki. Praca pilota od chwili rozpoczęcia, aż po zakończenie wycieczki charakteryzuje się wysokim poziomem tempa, zmiennych sytuacji, nastrojów, zmienności obszaru, deficytu czasu, małą przewidywalnością sytuacji i wysoką emocjonalnością w pracy zawodowej. Poziom emocjonalności pilota musi być akceptowalny przez grupę. Nadmierne emocje nie zastąpią kultury i kompetencji. Duży udział emocji negatywnych w kierowaniu zespołem jest charakterystyczny dla stylów wybitnie dyrektywnych. Sprawdzają się one tylko w wyjątkowych i nadzwyczajnych sytuacjach. Ich nadużywanie prowadzi do obniżenia możliwości efektywnego kierowania grupą lub jednostkami. Nadmierna emocjonalność zachowań pilota jest zaraźliwa i może wprowadzić zakłócenia, obawy, stany lękowe, nadmierną nerwowość, rozdrażnienie itp.

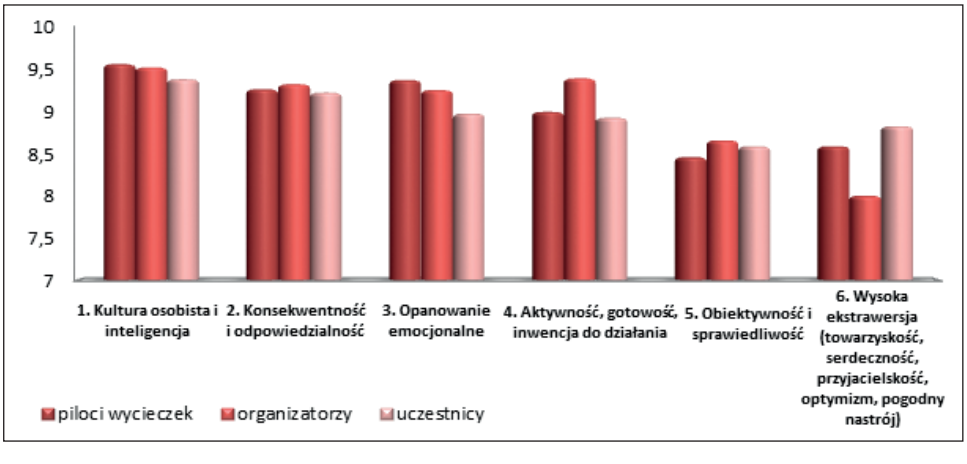
Kompetencję **Aktywność, gotowość, inwencję do działania** najwyżej oszacowali organizatorzy (9,4), następnie piloci (9,0). Najniższą wartość przyznali jej uczestnicy wycieczek (8,93). Piloci często spotykają się w swojej pracy z sytuacjami, które wymagają gotowości do wzmożonej aktywności, umiejętności szybkiego i przemyślanego zorganizowania wybranego elementu imprezy, np. organizacja nieplanowanego ogniska w miejscach nieznanych, działania w zakresie wprowadzenia grupy do muzeum, w którym pracownicy zamykają wejście z uwagi na dużą ilość chętnych. W trakcie prowadzenia grupy na trasie mogą występować nieprzewidziane problemy, trudności oraz sytuacje wymagające pełnej i niespodziewanej gotowości do działania.

Z uwagi na zmęczenie fizyczne (uczestnicy nie są na ogół przygotowani do przejścia standardowych 10 km, na wycieczce średnia liczba km dochodzi do 20). Pilot też człowiek, ale nie może pokazywać po sobie zmęczenia i znużenia atrakcjami, które ogląda kolejny raz w roku. Musi wykazać się inwencją do działania, pierwszy wstaje, „podrywa grupę", okazuje gotowość do działania, czyli do realizacji kolejnego punktu programu. Dynamika procesu prowadzenia grupy turystycznej wymaga ciągłej efektywności, inwencji i gotowości do działania w ciągu całego okresu wycieczki w dzień i w nocy. Tłumaczenie, że pilot spał, a grupa się bawiła demolując lokal jest logicznym tłumaczeniem, ale na ogół brzemiennym w skutkach. W takich sytuacjach mówi się wówczas, że grupa z biura lub miasta XY zachowywała się skandalicznie i została obarczona kosztami napraw i remontów. Oznacza to, iż pilot musi być ciągle gotowy do nowych wyzwań i działań, oraz umieć osiągać zaplanowane i niezaplanowane cele wyjazdu turystycznego.

Kompetencja **Obiektywność i sprawiedliwość** została oszacowana w zbliżonych wartościach przez wszystkie grupy badanych, przy czym organizatorzy nadali jej ważność najwyższą (8,89), następnie uczestnicy (8,66) i piloci wycieczek (8,46).

Prawdopodobnie sami piloci na bazie pozyskanego doświadczenia rozumieją, iż trudno zachować obiektywność w natłoku zmian na trasie imprezy, a sprawiedliwość nie zawsze jest postrzegana w tej pracy jako działania zakończone sukcesem. Doświadczeni piloci wiedzą, iż sprawiedliwość jest bardzo różnie postrzegana przez grupę. Obiektywność i sprawiedliwość jest czasami bardzo trudna do pogodzenia zwłaszcza w kontekście ich wzajemnego zestawienia. W zasadzie obie te kategorie powinny opierać się na tych samych korzeniach racjonalności metodologicznej wynikających z rzeczowych faktów. Ocena sprawiedliwa powinna być oparta na obiektywnych przesłankach racjonalnie uzasadnionych. Sprawiedliwa ocena uczestników zajścia powinna być oparta na faktach oraz jednakowych normach postępowania w stosunku do wszystkich uczestników wyjazdu turystycznego. Nie może być pobłażania, zróżnicowanego definiowania problemów i zdarzeń. Brak obiektywności i sprawiedliwości w postępowaniu pilota jest na ogół grzechem nie do wybaczenia w ocenach grupy turystycznej.

Ciekawe wyniki w opinii uczestników (8,83) pozyskała kompetencja **Wysoka ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, przyjacielskość, optymizm, pogodny nastrój)**. W opinii pilotów jest to także bardzo ważna kompetencja (8,59). Piloci zdają sobie sprawę, iż profesja ich jest silnie związana z szeroko pojętą zabawą i pozytywnym nastawieniem do ludzi i życia. Przy czym, takie pozytywne, wesołe i towarzyskie nastawienie zwykle udziela się innym, czyli uczestnikom wyjazdu turystycznego. Nieco mniejszą wartość tej kompetencji przypisali organizatorzy (8,00). Można domniemywać, iż organizator szczególnie ukierunkowany jest na profesjonalność administracyjną, niż towarzyskość i optymizm w wykonywanych obowiązkach pilota wycieczki (ryc. 16). Brak tej cechy u pilota może wpływać negatywnie na nastrój grupy. Osobnik o ponurym nastroju, z zaciśniętymi zębami, gburowaty „przesłoni i zaciemni" nawet najbardziej ładny widok, obraz, zabytek.



Ryc. 16. Kompetencje osobowościowe w opiniach badanych (1-6)

Źródło: opracowanie własne

Kompetencja **Ciepło emocjonalne – „zarażanie" radością, optymizmem, uśmiechem** została oszacowana przez wszystkie grupy badanych powyżej 8 pkt w skali do 10. Szczególnie ważne są ciepłe stosunki między ludźmi w chwilach trudnych, niejednokrotnie „chwilach zwątpienia" w realizację celów imprezy. Organizatorzy jednak nie współpracując na tzw. „pierwszej linii" postrzegają tą kompetencję jako nieco mniej istotną (8,13). Na ogół na wyjazd turystyczny przychodzi nam ciężko zapracować. Dzieciom mówimy, że pojadą jeśli będą się dobrze uczyć, sprawować, wykonywać obowiązki domowe. Każdy wyjazd jest „okupiony" jakimiś wyrzeczeniami i osiągnięciami. Dlatego też od wyjazdu turystycznego oczekujemy rekompensaty poniesionych nakładów. Uczestnicy pragną przeżywać radość i od początku do końca nie możemy im przeszkadzać. Zobowiązani jesteśmy jednak do przekazywania i uczenia cywilizowanych wzorców. Trudno jest w okresie kilku dni trwania wycieczki narzucić nowe wzorce kulturowe. Jest to zwłaszcza trudne dla grup ze środowisk, w których narodziny, sukces, porażkę lub śmierć obchodzi się podobnie tzn. poprzez kolejny toast alkoholowy. Najwyższą wartość pozyskała w opinii uczestników (8,45) i pilotów (8,26). Można domniemywać, iż osoby współpracujące ze sobą niejednokrotnie kilka lub kilkanaście dni znają wartość ciepłej i przyjaznej atmosfery w grupie.

W opinii uczestników kompetencja **Lojalność w stosunku do zespołu** pozyskała wartość 8,36. Prawdopodobnie uczestnicy oczekują od pilota – jako osoby nowo poznanej zaufania w odniesieniu do lojalnego wykonywania obowiązków w czasie pracy. Nieco mniejszą wartość tej kompetencji ocenili piloci (7,98) i organizatorzy (7,53). Można przypuszczać, że zarówno piloci i tour operatorzy nie zawsze są lojalni w stosunku do klientów, np. poprzez niedoinformowanie, niedopowiedzenia bądź brak ujawnienia niedociągnięć kompromitujących ich w opiniach odbiorców.

Odwrotnie w stosunku do poprzedniej kompetencji została oszacowana **Optymalna asertywność, respektowanie własnych praw i otoczenia**. Piloci i organizatorzy nadali jej wartość 8 pkt., natomiast uczestnicy 7,25. Prawdopodobnie uczestnicy nie są zainteresowani prawami pilota bądź biura, lub prawami otoczenia. Uczestnicy zwykle są nastawieni na osiąganie celów własnych, zawartych w programie, nie zwracając uwagi czy zostały zachowane wszelkie prawa ustanowione na określonym terenie, lub w konkretnym działaniu.

Wyrozumiałość w opinii uczestników jest bardzo ważna (8,06) i wysoko ceniona. Dotyczy ona na ogół przypadków nieprzestrzegania oraz łamania norm, przepisów, regulaminów czy też wzajemnych ustaleń. Można domniemywać, iż przypadki opóźnienia, przedłużających się zakupów w sklepie, nocne, głośne przedłużające się imprezy, nieumiejętne zachowanie uczestników w miejscach odmiennych kulturowo, częste i długie przerwy na trasach przejazdów itp. powinny wzbudzać wyrozumiałość w opinii pilota. Z innej strony skargi, zażalenia i prośby o zwrot niektórych kosztów powinny być także respektowane przez organizatorów. Organizatorzy postrzegają tą kompetencję w nieco niższej wartości (7,6). Piloci wycieczek postrzegają ją w wartościach najniższych (7,31). Prawdopodobnie piloci

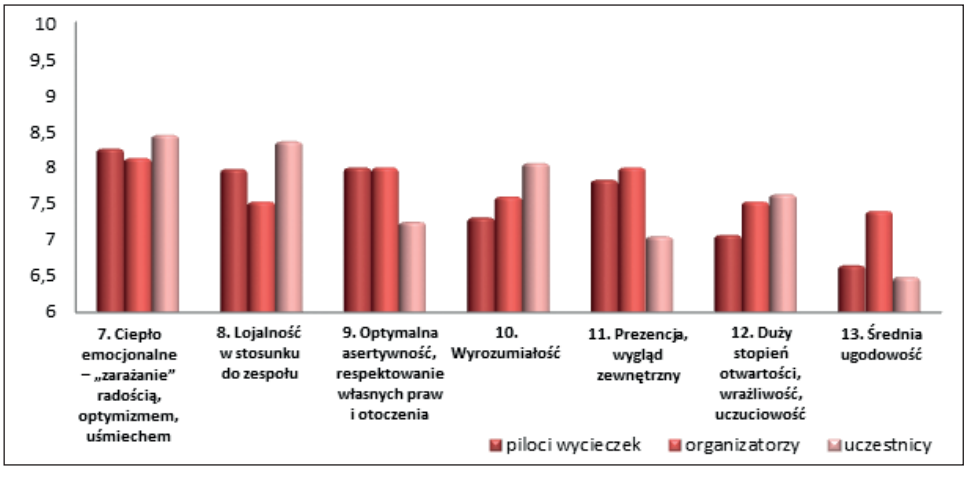
z doświadczeniem są wyrozumiali w stosunku do grupy, jednak wyrozumiałość ta jest w pewnym sensie ograniczona. Dopuszczenie do przekroczenia granic wyrozumiałości często łączy się z brakiem możności realizacji celów grupy lub też trudnościami w rozliczeniu kosztów wyjazdu.

Kompetencja **Prezencja, wygląd zewnętrzny** ma największe znaczenie w opinii organizatorów (8,0). Można założyć, iż bardzo często organizator przyjmując nowego pilota do pracy opiera się na pierwszym wrażeniu. Piloci wycieczek także postrzegają tą kompetencję jako istotną (7,83), prawdopodobnie uznając, iż ich wygląd ma istotne znaczenie w opinii innych osób, w nowych miejscach, krajach, kulturach. Uczestnicy do tej kompetencji przykładają najniższą wartość (7,05). Można przypuszczać, iż uczestnicy chętniej oczekują ciekawej i atrakcyjnej imprezy, dobrego przygotowania zawodowego, niż ciekawej prezencji pilota grupy. Jednakże grupa dystansuje się w miejscach publicznych od pilota, którego wygląd zewnętrzny jest krytycznie oceniany. Pilot – mężczyzna nie może być „nieświeży", nieogolony, w pomiętym ubraniu, bezładnym uczesaniu itp. Wygląd świadczy o każdym człowieku. Grupa nie lubi i nie musi wstydzić się za niechlujny wygląd jej reprezentanta. Pozytywnie wyróżniający się swoim wyglądem pilot jest darzony większym zaufaniem i autorytetem osobistym.

Kompetencja **Duży stopień otwartości, wrażliwość, uczuciowość** pozyskała zbliżone znaczenie w opinii uczestników (7,63) i organizatorów (7,53). Najmniejszą wartość nadali jej piloci (7,07). Większość doświadczonych pilotów niechętnie otwiera się przed nieznanymi ludźmi, niechętnie opowiada o swoim życiu prywatnym. Można przypuszczać, iż w ich opinii byłoby to mało profesjonalne. Wrażliwość i uczuciowość prawdopodobnie stopniują w swojej pracy w zależności od odbiorcy i wieku uczestników. Natomiast uczestnicy często lubią poznawanie kulis życia zawodowego i osobistego pilota. Dlatego też przy prezentacji pilota, która przebiega na ogół na trasie wyjazdowej z miasta lub z miejsca zbiórki jest okazją do szczegółowego zaprezentowania życiorysu zawodowego i osobistego pilota. Niekiedy też uczestnicy na „wieczorkach zapoznawczych" prowokują zabawy towarzyskie oparte na szczerych do bólu zwierzeniach i prezentacjach wzajemnych.

Ostatnią kompetencją wśród osobowościowych jest **Średnia ugodowość**. Średnia ugodowość powinna być rozumiana jako orientacja do ugodowego, uśrednionego rozwiązywania spraw spornych i dyskusyjnych. Można powiedzieć, iż jest to orientacja na kompromisowe zażegnywanie spornych kwestii, różnic zdań i opinii. Sprawy sporne dotyczą najczęściej odmiennych ocen z pozycji stron będących uczestnikami spornych kwestii. Jeżeli tylko jedna strona będzie zawsze wygrywającą i zawsze mającą rację to może się zdarzyć, że będzie to odebrane krytycznie. W związku z tym orientacja na wynik remisowy może się okazać rozwiązaniem korzystnym. Średnia ugodowość ma jednak swoje granice określone statusem formalno-prawym pilota, regulaminem wycieczki, zasadami moralnymi oraz zasadami dobrego wychowania. Jej wartość najwyżej jest postrzegana przez organizatorów (7,4). Nieco mniejszą wartość nadali jej piloci wycieczek (6,65) i uczestnicy (6,49). Zbliżone opinie klientów i pilotów mogą świadczyć o tym, iż zadania realizowane

na wycieczce nie zawsze pociągają za sobą uśrednione godzenie się z faktami i wymogami. Niejednokrotnie bywają sytuacje, w których konieczna jest negacja sytuacji, lub pełne ukierunkowanie na grupę, co wymaga pełnej ugodowości pilota w stosunku do grupy i odwrotnie (ryc. 17).



Ryc. 17. Kompetencje osobowościowe w opiniach badanych (7-13)

Źródło: opracowanie własne

Podobieństwa i różnice w opinii grup badanych odnoszących się do wartości kompetencji osobowościowych pilota wycieczki zawarto w tabeli 3. Zauważalnym jest, iż na 13 kompetencji tą samą pozycję ważności zajęło 6 kompetencji w opinii pilotów wycieczek jak i uczestników. W przypadku opinii pilotów i organizatorów zauważono 3 kompetencje wartościowane na takich samych pozycjach. Natomiast w przypadku organizatorów i uczestników 5 kompetencji zostało wartościowanych na takich samych pozycjach. Na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż zarówno piloci jak i organizatorzy ukierunkowani są podobnie na realizację celów grupy. Jednak w przypadku pilotów i organizatorów istnieje też wiele różnic, co do wartościowania pracy z grupą i w grupie podczas wyjazdu turystycznego.

Tab. 3. Wartość kompetencji osobowościowych pilota wycieczek w opinii poszczególnych grup badanych

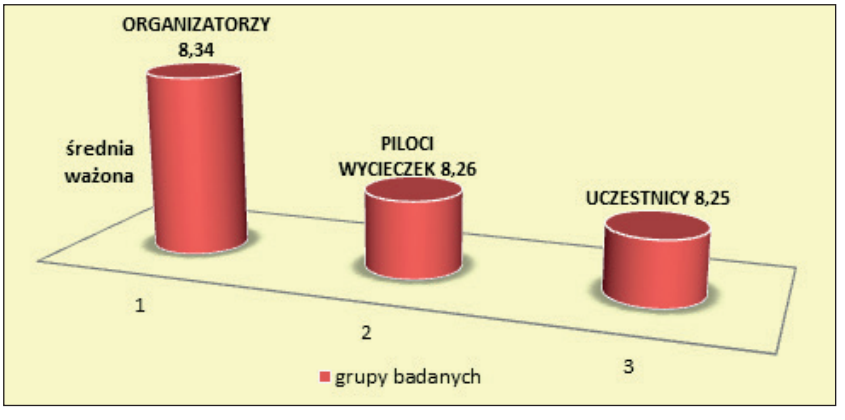
L.p.	Wartość kompetencji osobowościowych w opinii badanych grup					
	Piloci wycieczek	Średnia ważona	Organizatorzy	Średnia ważona	Uczestnicy wycieczek	Średnia ważona
1.	Kultura osobista i inteligencja	**9,57**	Kultura osobista i inteligencja	**9,53**	Kultura osobista i inteligencja	**9,39**
2.	Opanowanie emocjonalne	**9,38**	Konsekwentność i odpowiedzialność	**9,33**	Konsekwentność i odpowiedzialność	**9,23**

3.	Konsekwentność i odpowiedzialność	**9,27**	Aktywność, gotowość, inwencja do działania	**9,40**	Opanowanie emocjonalne	**8,98**
4.	Aktywność, gotowość, inwencja do działania	**9,00**	Opanowanie emocjonalne	**9,26**	Aktywność, gotowość, inwencja do działania	**8,93**
5.	Wysoka ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, przyjacielskość, optymizm, pogodny nastrój)	**8,59**	Obiektywność i sprawiedliwość	**8,66**	Wysoka ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, przyjacielskość, optymizm, pogodny nastrój)	**8,83**
6.	Obiektywność i sprawiedliwość	**8,46**	Ciepło emocjonalne – „zarażanie" radością, optymizmem, uśmiechem	**8,13**	Obiektywność i sprawiedliwość	**8,59**
7.	Ciepło emocjonalne – „zarażanie" radością, optymizmem, uśmiechem	**8,26**	Wysoka ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, przyjacielskość, optymizm, pogodny nastrój)	**8,00**	Ciepło emocjonalne – „zarażanie" radością, optymizmem, uśmiechem	**8,45**
8.	Optymalna asertywność, respektowanie własnych praw i otoczenia	**8,00**	Prezencja, wygląd zewnętrzny	**8,00**	Lojalność w stosunku do zespołu	**8,36**
9.	Lojalność w stosunku do zespołu	**7,98**	Optymalna asertywność, respektowanie własnych praw i otoczenia	**8,00**	Optymalna asertywność, respektowanie własnych praw i otoczenia	**7,25**
10.	Prezencja, wygląd zewnętrzny	**7,83**	Wyrozumiałość	**7,60**	Wyrozumiałość	**8,06**
11.	Wyrozumiałość	**7,31**	Lojalność w stosunku do zespołu	**7,53**	Duży stopień otwartości, wrażliwość, uczuciowość	**7,63**
12.	Duży stopień otwartości, wrażliwość, uczuciowość	**7,07**	Duży stopień otwartości, wrażliwość, uczuciowość	**7,53**	Prezencja, wygląd zewnętrzny	**7,05**
13.	Średnia ugodowość	**6,65**	Średnia ugodowość	**7,40**	Średnia ugodowość	**6,49**
Średnia:		**8,26**	**8,34**		**8,25**	

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż organizatorzy w biurach podróży największą wagę przywiązują do kompetencji osobowościowych pilota wycieczki (8,34). Piloci wycieczek jak i uczestnicy kompetencje osobowościowe oceniają w zbliżonych wartościach. Jednak między wskazanymi grupami

badanych nie istnieją znaczące różnice, co do wartości kompetencji i cech osobowościowych. Taka sytuacja może wskazywać na podobne oczekiwania przygotowania pilota do pracy w kontekście jego osobowości (D. Kozłowska, W. Ryszkowski 2013a) (ryc. 18).



Ryc. 18. Ważność kompetencji osobowościowych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników

Źródło: opracowanie własne

3.2.2. Kompetencje partnersko-integrujące

Kompetencje partnersko-integrujące[12] ukierunkowane są na współpracę z zespołem (przewodnicy, kierownicy grup, opiekunowie, kierowcy, obsługa hotelowa, restauracyjna i uczestnicy wyjazdu). Od wzajemnych stworzonych relacji niejednokrotnie zależy powodzenie wycieczki. Nawet najlepszy nauczyciel przekazujący wiedzę bez kontaktu wzrokowego lub integrująco – emocjonalnego z odbiorcą nie jest w stanie jej dobrze przekazać. Podobnie w pracy pilota, jeśli nie występują integracja i dobre wzajemne relacje nawet najlepsza wycieczka staje się mało atrakcyjna. Zatem ważność kompetencji partnersko-integrujących jest wysoka.

Na podstawie przeprowadzonych wyników badań można stwierdzić, iż kompetencja **Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole** jest najwyżej szacowaną kompetencją przez wszystkie grupy badanych. W opinii pilotów posiada największe znaczenie w pracy (9,29) wśród kompetencji partnersko-integrujących. Organizatorzy nadali jej także najwyższą wartość (9,4). Uczestnicy wycieczek nieco mniej wartości przyznają tej kompetencji (7,99). Można przypuszczać, iż w pracy pilota może dochodzić do mniej lub bardziej istotnych jawnych lub ukrytych konfliktów. Oznacza to i uzasadnia wymóg umiejętności takiego rozwiązywania konfliktów, aby jednostki w grupie i grupa nie rościła pretensji do kierującego nimi.

[12] Wyniki badań zostały zaprezentowane podczas Konferencji Międzynarodowej we Lwowie, kwiecień 2013.

Sytuacje konfliktowe mogą dotyczyć różnorodnych wydarzeń podczas wycieczki. Często źródło konfliktów bierze się z niedociągnięć organizacyjnych pracowników biura podróży, jednak bywają także innego rodzaju konflikty mające źródło w postawach pilota w stosunku do grupy i różnorodnych celach wyjazdów uczestników. Zdarza się, że uczestnicy podczas wyjazdu turystycznego pragną podkreślić swoją wartość w grupie poprzez głośne wyrażanie swoich opinii i próby odebrania władzy i autorytetu pilotowi wycieczki. Kierownicy „samozwańcy" bronią na ogół partykularnych interesów wąskiej grupy. Piloci powinni posiadać umiejętności skutecznego rozwiązywania konfliktów w zespole.

Jednocześnie z tą kompetencją łączy się kolejna **Umiejętność zapobiegania konfliktom**. Zawsze lepiej jest zapobiegać konfliktom niż je rozstrzygać. Podobnie jak poprzednio, piloci (9,17) i organizatorzy (8,93) uznali ją za bardzo ważną w pracy zawodowej. Nieco mniejszą wartość nadali jej uczestnicy wycieczek (8,28). Doświadczony pilot dostrzega potencjalne sytuacje lub osoby mogące wywołać konflikt. Można przypuszczać, iż taka umiejętność pozwala uniknąć nieprzyjemnych sytuacji w grupie i we współpracy z kadrą poprzez antycypację tj. przewidywanie takich sytuacji oraz zapobieganie prewencyjne. W teoriach kierowania zespołem zaleca się niekiedy „kierowanie poprzez konflikt", do którego trzeba celowo doprowadzić aby następnie na jego bazie zapobiec wystąpieniu groźniejszych form i jego stadiów.

Kolejną kompetencją jest **Umiejętność budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa**. Wszystkie grupy badanych oszacowały jej wartość w pracy pilota w sposób zbliżony, przy czym piloci nadali jej wartość najwyższą (8,83), następnie uczestnicy (8,54) i organizatorzy (8,46). Budowanie zaufania jest podstawą możliwości realizacji celów w warunkach dobrowolnego podporządkowania uczestników wycieczki. Zaufanie łączy się z poczuciem bezpieczeństwa uczestników. Poczucie bezpieczeństwa w krajach zachodniej i południowej Europy jest postrzegane jako jedna z najważniejszych kompetencji pilota wycieczki. W Wielkiej Brytanii co kilka lat przeprowadzane są sprawdziany umiejętności udzielania pierwszej pomocy przez pilotów, co jest jednym z warunków bezpieczeństwa uczestników i współpracowników.

Kolejna kompetencja w zakresie realizacji celów partnersko-integrujących odnosi się do **Umiejętność postrzegania, słuchania, rozpoznawania potrzeb uczestników**. W opinii organizatorów jest najistotniejszą (8,8). Można domniemywać, iż organizatorzy są ukierunkowani szczególnie na zadowolenie klienta. Satysfakcja skutkuje promowaniem biura wśród znajomych i rodziny, co staje się swoistą reklamą nakierowaną na potencjalnych klientów biura podróży. Piloci także szacują wartość tej kompetencji wysoko (8,62). Prawdopodobnie znają wartość poznawania i prawidłowej interpretacji potrzeb uczestników lub liderów grupy wycieczkowej. Dzięki umiejętności obserwacji zachowań uczestników i wyciąganiu wniosków pilot może w taki sposób modyfikować realizację wycieczki, aby każdy wracając z imprezy odczuwał z niej satysfakcję. Zadowolenie uczestnika nie tylko zależy od realizacji programu zgodnie z planem, ale także realizacji ich marzeń i celów. Uczestnicy przykładają nieco mniejszą uwagę do tej kompetencji nadając jej wartość 8,35.

Kompetencja **Umiejętność stosowania skutecznych technik negocjacyjnych** została najwyżej oceniona przez organizatorów. Umiejętności organizacyjne są istotne w realizacji wielu zadań, np. przy prowadzeniu rozmów. Prawdopodobnie odpowiednia negocjacja odnosić się może do stosowania odpowiednich rozmów w celu zapewnienia jakości noclegu, obsługi, żywienia i regulowania cen oraz opłat za zamówione usługi. W zakresie integracji może odnosić się do kontaktów pilota z liderem grupy np. z zakładu pracy, negocjowania z nim uzgodnień planowania czasu wolnego lub planowania zakresu i rodzaju wieczorków integracyjnych. Piloci także oszacowali wartość tej kompetencji wysoko (8,76). Nieco mniejszą wartość przywiązują do niej uczestnicy (8,07).

Kompetencja **Umiejętności komunikacyjne i znajomość technik usuwania barier komunikacji** została uznana przez organizatorów (8,8) i pilotów (8,45) jako bardzo istotna w realizacji założeń wycieczki. Uczestnicy także uznali jej wartość na poziomie wysokim (7,96). Praca pilota wiąże się z nieodłącznymi kontaktami z nowo poznanymi osobami: w autokarze, w nowych miejscach zwiedzania, na trasie przejazdu itp. Szybkie zawieranie znajomości, podtrzymanie dyskusji z uczestnikami powoduje wzbudzenie zaufania i akceptacji pilota, jako szefa imprezy. Umiejętności komunikacyjne pozwalają niejednokrotnie na osiągnięcie wyższych i lepszych jakościowo celów imprezy niż zakłada program wyjazdu. Zarówno komunikatywność w czasie przejazdu wycieczki jak i w każdym z miejsc zwiedzania może być kluczem do sukcesu wycieczki. Integracja w zasadzie opiera się na dyskusjach i przekonywaniu do siebie innych. Im bardziej komunikatywny pilot wycieczki, tym mniej sytuacji problematycznych i lepsza jakość pracy.

Skuteczność stosowania perswazji i mobilizacji dla osiągnięcia celów wspólnych najwyżej została oceniona przez organizatorów. Prawdopodobnie uważają oni, iż przekonywanie i mobilizacja np. niechętnej grupy do zwiedzania, uczestnictwa w spotkaniach, imprezach daje podstawę do minimalnej ilości ewentualnych roszczeń po jej zakończeniu. Piloci i uczestnicy mają bardzo zbliżoną opinię o wartości tej kompetencji: piloci (7,72), uczestnicy (7,71). Może to oznaczać, iż zarówno kierujący grupą jak i odbiorcy nastawieni są na realizację celów nawet gdyby miały być mniej interesujące niż istnieją w wyobrażeniu i oczekiwaniach. Doświadczeni piloci wiedzą, iż zachęcanie do zwiedzania bądź uczestnictwa w imprezach, pokazach, spektaklach należy raczej do sporadycznych czynności, gdyż uczestnicy, szczególnie dorośli już przed wyjazdem mobilizują się do zapoznania się ze wszystkimi atrakcjami proponowanymi przez organizatora lub obsługę podczas wycieczki. Poprawę mobilizacji w zmęczonej i zniechęconej lub głodnej, spragnionej, niewyspanej grupie zyskuje się poprzez odpowiednie techniki motywacyjne oparte o argumenty racjonalne i emocjonalne.

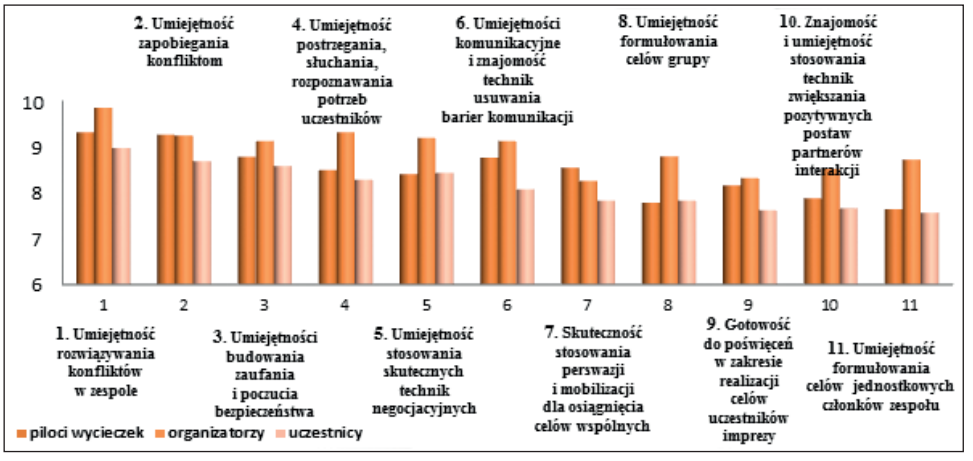
Inną kompetencją jest **Umiejętność formułowania celów grupy**. Kompetencja ta została wartościowana powyżej 7 pkt. przez wszystkie grupy badanych: piloci (7,88), uczestnicy (7,65), organizatorzy (7,4). Cele wyjazdu z punktu widzenia poszczególnych grup badanych mogą się różnić, jednak cele grupy powinny być sprecyzowane i wcześniej wyraźnie dookreślone. Różnorodność imprez turystycznych jak i odbiorców powoduje, iż niektóre cele wyjazdu są bardziej lub mniej istotne,

tzw. cele główne i cele poboczne. Przykładem może być sytuacja najczęściej spotykana w pracy pilota, w której celem głównym jest realizacja planu imprezy i głównych założeń, zwiedzanie i poznawanie, a celem pobocznym może być integracja zespołu, „oderwanie się od dnia codziennego", poznanie nowych kultur, ludzi, społeczności, religii lub kształtowanie odpowiednich uznawanych za istotne postaw w odniesieniu do poszanowania przyrody, odmienności itp.

Zbliżoną do poprzedniej kompetencji jest **Gotowość do poświęceń w zakresie realizacji celów uczestników imprezy**. Jej wartość najwyżej została oszacowana w opinii samych uczestników (7,68). Zbliżoną wartość tej kompetencji nadali także piloci wycieczek (7,45) i organizatorzy (7,26). Doświadczenie pozwala konstatować, iż piloci mimo przemęczenia i ciągłego stresu powinni zawsze być gotowi do poświęceń w zakresie potrzeb uczestników. Można założyć, iż są sytuacje, gdy uczestnicy bardzo chcą, aby pilot uczestniczył w takiej imprezie, mimo tego że jest to spotkanie nieoficjalne zaplanowane, a sam pilot jest wyczerpany natłokiem wydarzeń. Odmowa udziału może być odebrana negatywnie. W takich sytuacjach udział symboliczny we fragmencie początkowym może być salomonowym rozwiązaniem.

Przedostatnia kompetencja z zakresu partnersko-integrujących **Znajomość i umiejętność stosowania technik zwiększania pozytywnych postaw partnerów interakcji** w opinii organizatorów jest najbardziej istotna (7,8). W opinii pilotów ta kompetencja pozyskała wartość 7,34, w opinii uczestników 7,23. Można założyć, iż praca pilota cały czas wymaga poświęceń i zwiększania pozytywnych postaw uczestników i współpracowników. Wywoływanie takich postaw i radosnego nastawienia w różnorodnych sytuacjach zmniejsza konfliktowość i minimalizuje problemy w opinii uczestników wyjazdu turystycznego. Umiejętność pozytywnego „ustawienia i nastawienia" uczestników wyjazdu jest bardzo pożądane, ale należy stwierdzić, iż jest trudną w jej nabyciu i stosowaniu.

Ostatnią z kompetencji z zakresu partnersko-integrujących jest **Umiejętność formułowania celów jednostkowych członków zespołu**. Jej wartość została oszacowana w opinii badanych na poziomie powyżej 6 punktów. Organizatorzy (6,6) i uczestnicy (6,59) nadali jej wartość zbliżoną. Nieco mniejszą wartość nadali jej piloci (6,48). Można domniemywać, iż piloci ukierunkowani są na realizacje celów grupy, a sporadycznie na cele indywidualne uczestników. Gdyby było odwrotnie, pociągałoby to za sobą niedociągnięcia w profesjonalności pracy pilota. Uczestnicy mogą postrzegać wyjazd turystyczny jako grupowy i jednostkowy, np. jedna z uczestniczek w ramach zaplanowanej trasy chciałaby odwiedzić miejsca zamieszkania swojej rodziny. Taki cel uznawany jest, jako jednostkowy i prawdopodobnie powinien być popierany przez innych, jednak mógłby przyczynić się do zwiększonej ilości przejechanych kilometrów, wydłużonego czasu i być może niemożności realizacji innych punktów wyjazdu. Realizacja celów jednostkowych powinna być dokładnie przemyślana przez pilota. Z jednej strony można uznać, iż takie cele niekorzystnie modyfikują program, a z drugiej strony można je uznać, jako ciekawe i intrygujące zarówno dla jednostki jak i grupy. Dzięki przemyślanym działaniom realizacja takich celów skutkuje akceptacją pracy pilota i integracją zespołu (Ryc. 19).



Ryc. 19. Kompetencje partnersko-integrujące w opiniach badanych (7-13)

Źródło: opracowanie własne

Podobieństwa i różnice w opinii grup badanych odnoszących się do wartości kompetencji partnersko-integrujących pilota wycieczki zawarto w tabeli 4. Na 11 kompetencji tą samą pozycję ważności zajęły 4 kompetencje w opinii pilotów wycieczek i uczestników – odbiorców. W przypadku opinii pilotów i organizatorów zauważono 3 kompetencje wartościowane na takich samych pozycjach. Natomiast w przypadku organizatorów i uczestników 3 kompetencje oszacowane podobnie. Na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż zarówno piloci jak i organizatorzy i uczestnicy różnicują wartość kompetencji partnersko-integrujących. Badania wykazały, iż w przypadku wszystkich grup badanych istnieje więcej różnic w postrzeganiu partnerstwa i integracji niż podobieństw.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż organizatorzy największą wagę przywiązują do kompetencji w zakresie osiągania celów wspólnych: partnersko-integrujących (8,23). Piloci wycieczek podobnie postrzegają te kompetencje we własnej pracy zawodowej (8,18). Uczestnicy najmniejszą wagę przywiązują do partnerstwa i integracji (7,82).

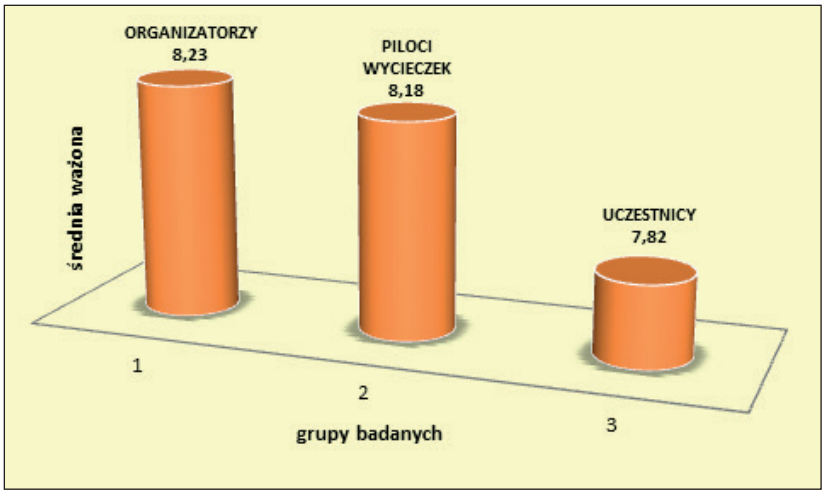
Tab. 4. Wartość kompetencji partnersko-integrujących pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych

L.p	Wartość kompetencji partnersko-integrujących w opinii badanych grup					
	Piloci wycieczek	**Średnia**	**Organizatorzy**	**Średnia**	**Uczestnicy wycieczek**	**Średnia**
1.	Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole	**9,29**	Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole	**9,4**	Umiejętności budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa	**8,54**

2.	Umiejętność zapobiegania konfliktom	**9,17**	Umiejętność zapobiegania konfliktom	**8,93**	Umiejętność postrzegania, słuchania, rozpoznawania potrzeb uczestników	**8,35**
3.	Umiejętności budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa	**8,83**	Umiejętność stosowania skutecznych technik negocjacyjnych	**8,86**	Umiejętność zapobiegania konfliktom	**8,28**
4.	Umiejętność stosowania skutecznych technik negocjacyjnych	**8,76**	Umiejętność postrzegania, słuchania, rozpoznawania potrzeb uczestników	**8,8**	Umiejętność stosowania skutecznych technik negocjacyjnych	**8,07**
5.	Umiejętność postrzegania, słuchania, rozpoznawania potrzeb uczestników	**8,62**	Umiejętności komunikacyjne i znajomość technik usuwania barier komunikacji	**8,8**	Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole	**7,99**
6.	Umiejętności komunikacyjne i znajomość technik usuwania barier komunikacji	**8,45**	Umiejętności budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa	**8,46**	Umiejętności komunikacyjne i znajomość technik usuwania barier komunikacji	**7,96**
7.	Umiejętność formułowania celów grupy	**7,88**	Skuteczność stosowania perswazji i mobilizacji dla osiągnięcia celów wspólnych	**8,2**	Skuteczność stosowania perswazji i mobilizacji dla osiągnięcia celów wspólnych	**7,71**
8.	Skuteczność stosowania perswazji i mobilizacji dla osiągnięcia celów wspólnych	**7,72**	Znajomość i umiejętność stosowania technik zwiększania pozytywnych postaw partnerów interakcji	**7,8**	Gotowość do poświęceń w zakresie realizacji celów uczestników imprezy	**7,68**
9.	Gotowość do poświęceń w zakresie realizacji celów uczestników imprezy	**7,45**	Umiejętność formułowania celów grupy	**7,4**	Umiejętność formułowania celów grupy	**7,65**
10.	Znajomość i umiejętność stosowania technik zwiększania pozytywnych postaw partnerów interakcji	**7,34**	Gotowość do poświęceń w zakresie realizacji celów uczestników imprezy	**7,26**	Znajomość i umiejętność stosowania technik zwiększania pozytywnych postaw partnerów interakcji	**7,23**
11.	Umiejętność formułowania celów jednostkowych członków zespołu	**6,48**	Umiejętność formułowania celów jednostkowych członków zespołu	**6,6**	Umiejętność formułowania celów jednostkowych członków zespołu	**6,59**
Średnia ocen:		**8,18**	**8,23**		**7,82**	

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie uogólnionych wyników badań można stwierdzić, iż oszacowanie kompetencji partnersko-integrujących w opinii badanych jest bardzo istotne, a ich ważność przedstawiona jest w punktacji w granicach 8 pkt., na 10 możliwych. Różnica między oszacowaniem wartości partnerstwa i integracji wśród grup badanych jest nieznaczna, co świadczy o zbliżonych oczekiwaniach organizatora i uczestnika w stosunku do pracy pilota wycieczki (D. Kozłowska, W. Ryszkowski 2013d) (ryc. 20).



Ryc. 20. Ważność kompetencji z zakresu osiągania celów wspólnych: partnersko-integrujących w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników

Źródło: opracowanie własne

3.2.3. Kompetencje profesjonalno-zawodowe

Kompetencje z tej grupy odnoszą się do tych, które powinny być nabyte podczas szkolenia na stopień pilota wycieczek oraz doskonalenia w praktyce.

Wśród kompetencji profesjonalno-zawodowych[13] najwyższą wartość pozyskała **Znajomość zasad udzielania pierwszej pomocy**. Organizatorzy nadali jej wartość 9,86; piloci 9,33 i uczestnicy 8,98. Posiadanie tej kompetencji jest także priorytetowo postrzegane w krajach Europy Zachodniej (UK, Niemcy itd.). W celu prawidłowych umiejętności związanych z udzielaniem pierwszej pomocy organizowane są cykliczne szkolenia uwzględniające umiejętności posiadane pilotów i nowości wchodzące w świat medycyny. W Polsce kompetencja ta nie ma tak istotnych wartości. Być może w przyszłości umiejętności te będą także podobnie postrzegane i w naszym kraju.

[13] Wyniki badań zostały zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji Praktyczno – Naukowej w Baranowiczach, maj 2013.

Kolejną kompetencją szacowaną w granicach 8-9 pkt. jest **Znajomość zasad i sposobów postępowania w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych (wypadki, awarie, kradzieże, areszty, nadużywanie alkoholu itp.)**. Podobne oceny pozyskała ona w ocenach pilotów (9,27) i organizatorów (9,26). Nieco mniejszą wartość nadali jej uczestnicy (8,69). Pilot powinien zawsze ostrzegać uczestników o możliwościach kradzieży w dużych aglomeracjach turystycznych i na terenie obcych państw. Ostrzeżenia powinny także odnosić się do natrętnych osób wyłudzających pieniądze od turystów przy atrakcyjnych obiektach turystycznych. Ustosunkowanie pilota do wypadków, skaleczeń, złamań jest ogromnie ważne z punktu widzenia pokrzywdzonego, gdyż właśnie wtedy pomoc pilota jest bardzo doceniana.

Organizatorzy zwracają także ogromną uwagę na **Znajomość potrzeb i celów uczestników imprezy – grupy** (9,13). Nieco mniejszą wagę przywiązują do niej piloci (8,79) i uczestnicy (8,59). Cele formalne grupy są określone programowo. Istotnym jest więc weryfikacja potrzeb i celów uczestników. Ich znajomość może być istotna w sytuacjach konieczności doskonalenia wyboru jednej z kilku wymienionych atrakcji. Praktyczne zapoznanie się ze wszystkimi wskazaniami w ofercie programowej, celami może być niekiedy nierealne. Dlatego też znajomość realnych potrzeb uczestników może mieć istotne znaczenie, zwłaszcza w sytuacjach kiedy dochodzi do przewartościowania celów. Jeśli istnieje taka możliwość dobrze postrzegane są działania dodatkowe pilota w stosunku do grupy, np. przygotowanie czegoś „extra", dodatkowej atrakcji, na którą nie byli przygotowani uczestnicy. Może to być dodatkowy punkt zwiedzania, spotkanie integracyjne, wieczorek przy muzyce. Oczywiście nie zawsze jest taka możliwość lub środki finansowe, jednak im bardziej pomysłowy pilot, tym większe szanse realizacji dodatkowych atrakcji i zadowolenia uczestników wyjazdu. Poszerzenie zakresu programowego celów wycieczki powinno mieć akceptację możliwie wszystkich uczestników wycieczki – szczególnie jeżeli jest to związane ze zmianą kosztów, wprowadzania dopłat, tzw. „zrzutek" itp. Lojalność wymaga także uzyskania akceptacji organizatora wyjazdu – pracownika biura tour – operatora. Samodzielne wzbogacenie programu ze skutkami poniesienia dodatkowych kosztów jest naruszeniem umowy o pracę.

Bardzo wysokie znaczenie pozyskała kompetencja **Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, środowiska w opiniach organizatorów**. Nieco mniejszą wartość nadali jej piloci (8,5) oraz uczestnicy (8,29). Przewaga tej wiedzy nad wiedzą uczestników jest istotna choćby dla dobrego samopoczucia pilota. Jednak należy liczyć się z tym, iż w każdej 40-osobowej grupie turystów może znaleźć się jeden uczestnik, który doskonale zna historię, sztukę, architekturę, legendy, dojazdy, lub środowisko i tradycje. Aby zapobiec kompromitacji przed grupą i krytycznym uwagom, należy zawsze przed wyjazdem przygotować się do określonej trasy. Można przypomnieć, że nawet wiedza o wykopaliskach ulega zmianom wraz z postępem metod i technik badawczych oraz nowych źródeł i ekspertyz. Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, obiektu i środowiska zwiększa siłę oddziaływań kierowniczych. Posiadanie jednej konkretnej przewagi pozwala na nabywanie kolejnych.

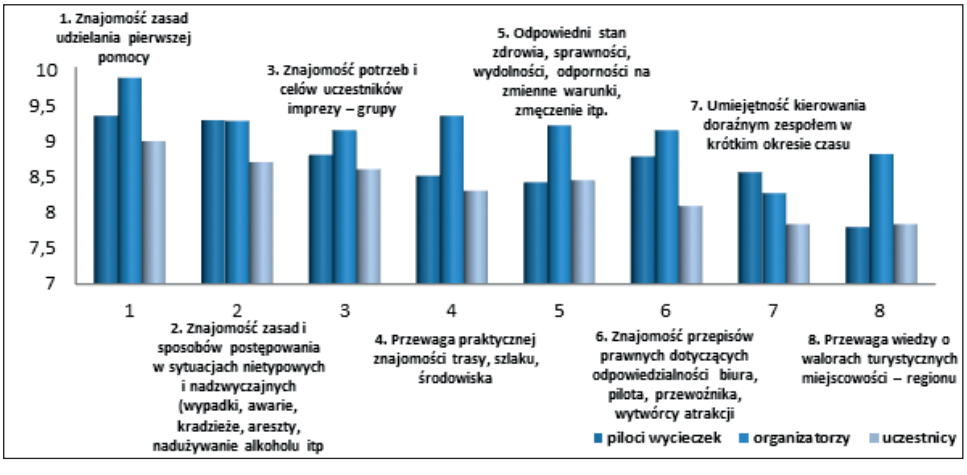
Także stosunkowo wysokie oceny nadano kompetencji **Odpowiedni stan zdrowia pilota, jego sprawności, wydolności, odporności na zmienne warunki, zmęczenie itp**. Organizatorzy ocenili jej wartość u pilotów na 9,2. Uczestnicy nadali jej mniejszą wartość 8,44, a piloci 8,41. Częściej w pracy przewodnika, ale także i w pracy pilota, zdarzają się osoby, które z uwagi na wiek, stan zdrowia, powinny podjąć decyzję o rezygnacji z zawodu. Badania okresowe, niezbędne do przedłużenia uprawnień nie odzwierciedlały przydatności do zawodu. Odporność na niską lub wysoką temperaturę i wilgotność powietrza, odporność na kołysanie na statku, turbulencje w samolocie mogą warunkować nie tylko sprawność pilota, ale też jakość wycieczki. Uczestnicy płacą za zdrowego i efektywnego pilota. Choroba pilota powoduje szereg trudności organizacyjno programowych. Jego zastąpienie na trasie zagranicznej jest bardzo kosztowne i trudne logistycznie. Posiadanie „osobistej" apteczki przez pilota jest bardzo wskazane i przydatne także dla uczestników. Niejednokrotnie dobry stan zdrowia fizycznego nie świadczy o wytrzymałości psychicznej w tak specyficznej pracy. Zatem należałoby się zawsze się zastanowić jak długo wytrwa się w tej profesji, lub czy wytrwa się ze zleconą do przeprowadzenia grupą wycieczkową. Należy mieć na uwadze, że wydolność fizyczna i psychiczna zmienia się wraz z wiekiem. Zmienia się także sytuacja rodzinna bądź zawodowa pilotów, a także wypalenie zawodowe i zniechęcenie do wykonywania pracy pilota. Zalecać można programy zwiększania poziomu sprawności psychofizycznej pilotów.

Kompetencja **Znajomość przepisów prawnych dotyczących odpowiedzialności biura, pilota, przewoźnika, wytwórcy atrakcji** podobnie jak poprzednie została najwyżej punktowana przez organizatorów (9,13). Nieco mniejsze wartości nadali jej piloci (8,77) i uczestnicy (8,08). Podstawowe założenia prawne odnoszące się do korzystania z hoteli, pobytu w restauracjach, przy zamawianiu dodatkowych posiłków, odpłatności za powierzone i niszczone mienie bądź zasad udzielania pomocy przy przekraczaniu granic należy do obowiązków pilota wycieczki. Wszelkie przepisy prawne powinny być przestrzegane przez pilota i grupę. Za nieprzemyślane decyzje pilota, których konsekwencje przejawiają się natychmiast lub po powrocie z wyjazdu odpowiedzialność ponosi sam pilot.

Umiejętność kierowania zespołem doraźnym w krótkim okresie czasu została najwyżej oceniona przez pilotów (8,55) i organizatorów (8,26). Mniejszą wartość do niej przywiązują uczestnicy (7,83). Kompetencja ta zwykle kształtowana jest podczas praktycznej pracy zawodowej, nawet w takich przypadkach, w których pilot z natury lub innych doświadczeń życiowych już posiada bardzo rozwiniętą tą kompetencję. Kierowanie takie zwykle odbywa się na zasadzie dobrowolności podporządkowań, z tą jednak różnicą, że kierujący nie opłaca swoich podopiecznych, ale podopieczni – uczestnicy opłacają usługi pilota, przy tym godząc się na dostosowanie do zaleceń kierującego. Kierowanie zespołem doraźnym wymaga mistrzostwa w doborze formy zlecenia, oraz poparcia go stosownym bodźcem lub argumentem. Zlecenia muszą być w odpowiedniej formie stanowczości oraz szczegółowości. Forma stanowczości odnosi się do umiejętności adekwatnie do sytuacji, tj. doboru formy zlecenia od rozkazu, zakazu, polecenia, do zalecenia i prośby.

Kierowanie w warunkach dobrowolności podporządkowań wyklucza – ogranicza możność stosowania rozkazów i poleceń służbowych. Stosowanie bodźców powinno być ujęte w regulaminie wyjazdów.

W przypadku kompetencji **Przewaga wiedzy o walorach turystycznych miejscowości – regionu** organizatorzy uznali ją za bardzo istotną w pracy pilota nadając jej wartość 8,8 pkt. Uczestnicy i piloci nadali jej mniejsze wartości (7,83; 7,79). Przewaga wiedzy w każdym zakresie omawianej profesji w stosunku do wiedzy uczestników jest zawsze postrzegana jako profesjonalizm. Zatem jest to też zawód, w którym doskonalenie i rozwój zawodowy wymagane są przez całą karierę. Przewaga wiedzy pilota wycieczki o regionie, atrakcjach, historii, florze i faunie jest warunkiem koniecznym, chroniącym go przed „dyskwalifikacją" przez grupę. Pilot musi znać i wiedzieć więcej niż grupa jako całość. Jego wiedza musi być oparta na wiedzy ugruntowanej. Nie mogą to być opowieści, ktoś kiedyś powiedział itp. Na trasie może dochodzić do konfrontacji wiedzy między pilotem, a uczestnikami, a także niekiedy przewodnikami. Wiedza ugruntowana opierać się musi na przesłankach naukowo – uzasadnionych i faktach empirycznych. Pilot na ogół może przewidzieć sytuacje sporne. Dlatego też łatwo jest mu do nich przygotować się w oparciu o źródła naukowe, historyczne (ryc. 21).



Ryc. 21. Kompetencje profesjonalno-zawodowe w opiniach badanych (1-8)

Źródło: opracowanie własne

Wartość kompetencji **Umiejętność przewidywania zachowań uczestników w zmiennych warunkach** zostało wysoko ocenione przez organizatorów (8,32) i pilotów (8,17). Uczestnicy nadali jej mniejszą wartość (7,62). Można domniemywać, iż duże doświadczenie w pracy jak i znajomość problematyki socjo – psychologicznej zachowań innych może pozytywnie wpływać na kierowanie zespołem. Podstawowa wiedza z tego zakresu jest bardzo wskazana we wszystkich obszarach pracy pilota. Szczególnie potrzebna jest w sytuacjach konieczności modyfikacji programu. Wtedy

właśnie pojawiają się różnorodne reakcje uczestników, niejednokrotnie przysparzające jeszcze więcej kłopotów, niż samo wprowadzenie zmian. Wprowadzanie zmian i modyfikacji planów na trasie bywa trudne, a nawet niemożliwe.

Kolejna kompetencja **Znajomość zasad obsługi grup różnych narodowości** także jest wysoko ceniona przez organizatorów, tj. biur podróży (8,53). Niższe i podobne wartości i nadali jej piloci (7,88) i uczestnicy (7,66). Prawdopodobnie organizatorzy oddając w ręce pilota grupę różnorodną kulturowo oczekują od pilota dostosowania się do osób o odmiennych poglądach i tradycjach, zasadach i gustach. Uwarunkowania satysfakcji grup odmiennych kulturowo były niejednokrotnie opisywane w literaturze pilotażu. Problematykę obsługi amerykańskich i żydowskich grup przedstawiła w swojej pracy C. Skrudlik już w latach 70-tych (C. Skrudlik a, b, 1977). Problematykę komunikacji obsługi grup amerykańskich, niemieckich i francuskich opisywali D. Leclerc i J. N. Martin[14] w 2004 roku. Znajomość zasad obsługi grup jest istotna głównie w pracy z obcokrajowcami, których oczekiwania i postrzeganie pilota jak i atrakcyjności miejsc lub kwestii żywienia może być zupełnie odmienne niż w przypadku Polaków.

Organizatorzy najbardziej docenili kompetencję **Znajomość procedur i etapów organizacji grup wyjazdowych, przyjazdowych, pobytowych** (8,73). Pozostali oszacowali jej wartość na poziomie niższym: piloci (7,65), uczestnicy (7,57). Proces organizacji imprez jest zwykle ogólnie znany pilotom wycieczek. Organizator nie jest w stanie udzielać informacji o szczegółach organizacji wycieczki wszystkim jej uczestnikom. Pilot jednak powinien pozyskać informację o punktach krytycznych w procesie przygotowania i organizacji imprezy (trudności porozumienia i negocjacji miejsc noclegowych, koszty i trudności doboru stosownego przewodnika do grupy itp.).

Umiejętność doboru i stosowania właściwego stylu kierowania w zależności od sytuacji jest wysoko ceniona przez organizatorów (8,13) i pilotów (8,05). Mniejszą wartość nadali tej kompetencji uczestnicy (7,66). Różnice ocen wynikają prawdopodobnie z doświadczenia i wiedzy. W teorii organizacji i zarządzania wymienia się różne sposoby kierowania, np. kierowanie poprzez konflikt, poprzez porozumienie, przewagę źródeł kierowania itp. Pilot w oparciu o znajomość grupy i intuicję powinien dobrać taki styl kierowania zespołem, jaki byłby najkorzystniejszy w stosunku do grupy i okoliczności wycieczki.

Znajomość biologiczno – fizjologicznych możliwości zachowań uczestników najwyżej jest ceniona przez pilotów (8,16), niżej przez organizatorów (7,86) i najniższą wartość przypisali jej uczestnicy (7,42). Prowadzenie grup dzieci, młodzieży, dorosłych i osób w podeszłym wieku powinno m.in. uwzględniać możliwości obciążenia fizycznego, intensywności zwiedzania uwarunkowanych różnorodnością

[14] Szerzej opis kompetencji komunikacji pilota w pracy z różnorodnymi grupami kulturowymi opisano w Leclerc D. Martin N. J. Tour guide communication competence: French, German and American tourists' perceptions, *International Journal of Intercultural Relations*, Volume 28, Issues 3-4, May-July 2004, Pages 181-200.

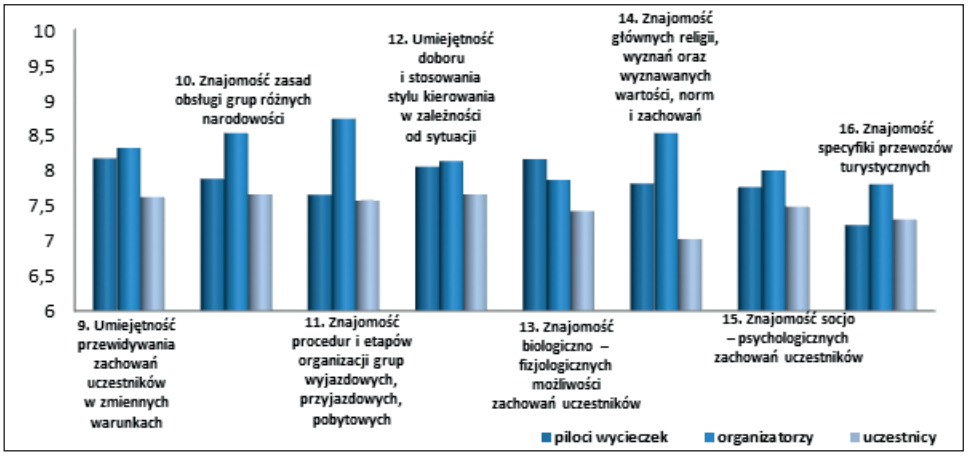
atrakcji, czasem przejazdu, dostosowaniem tempa do różnorodności wytrzymałości poszczególnych uczestników wycieczki itp. Główną przyczyną niezadowolenia uczestników może być niedostosowanie tempa imprezy do możliwości grupy, lub rodzaju oferowanych atrakcji uczestnikom, np. dorosłym, starszym i dzieciom. Zbliżonym aspektem jest niedostosowanie ilości oraz czasu odpoczynku w stosunku do tempa, czasu i warunków. W opinii zdrowych i wytrzymałych uczestników mogłoby się to wydawać drobiazgiem, jednak rozpatrując ten aspekt szczegółowo w rozpiętości czasowej można założyć, iż znajomość stosowania wiedzy o możliwościach percepcji i fizycznych możliwości grupy podczas kilkudniowej wycieczki może być kluczem do zadowolenia większości uczestników. Należy także podkreślić umiejętność obserwacji, analizy, możliwości kondycyjnych i oceny sytuacji. Wielogodzinne przebywanie w autokarze, zmiana formy i trybu żywienia, a przede wszystkim aktywność fizyczna towarzysząca zwiedzaniu, wchodzenie do piwnic, lochów, na schody, wieże – kilometry „nabite" przy zwiedzaniu zabytkowych miejsc, plaż, parków itp. mogą powodować przemęczenie fizyczne, a nawet dolegliwości ze strony układu krążenia i kostno – stawowego. Dlatego też istotnym jest kierowanie zmęczeniem odpoczynkiem na podstawie znajomości bio – fizjologicznych możliwości organizmu.

Kompetencja **Znajomość głównych religii, wyznań oraz wyznawanych wartości, norm i zachowań** najwyżej została oceniona przez organizatorów (8,53). Piloci przykładają do niej mniejszą uwagę (7,81), natomiast uczestnicy jeszcze mniejszą (7,02). Pilot w pracy zawodowej zobowiązany jest do przestrzegania podstawowych wartości i zasad różnych religii. Dobrze jest przeprowadzić wywiad – rozpoznanie w zakresie prezentowanych grup, postaw i potrzeb religijnych. Grupy zhumanizowane, o wyższym stopniu i poziomie wykształcenia są bardziej liberalne. Grupy ze środowisk parafialnych pomyłek w zachowaniach religijnych łatwo nie wybaczą. Znajomość postępowania pilota w stosunku do wyznań jest odbierana jako szacunek i profesjonalność pracy. Trudno wyobrazić, aby pilot wchodził do meczetu w butach lub wprowadzał grupę do kościoła lub cerkwi podczas nabożeństw itp. Jednak ta kompetencja najwyższą wartość pozyskała wśród organizatorów. Być może dla nich znajomość religii jest utożsamiana z profesjonalizmem, skutkującym brakiem skarg i uwag uczestników. Piloci powinni także edukować uczestników w zakresie zasad, norm i wartości określonej religii. W tym przypadku nie chodzi o wykazanie się wiedzą, ale o taktowną antycypację błędnych zachowań w świątyniach i miejscach kultu. Jest to bardzo delikatna materia. W żadnym przypadku pilot nie może być sędzią w sprawach wiary i religii oraz przekonań.

Na niższym poziomie wartości oszacowano kompetencję **Znajomość socjo – psychologicznych zachowań uczestników**. Organizatorzy nadali je wartość 8,00; piloci 7,76, natomiast uczestnicy 7,48. Zachowania uczestników w grupie niejednokrotnie różnią się od zachowań tych samych osób w działaniu w pojedynkę. Przykładowo, w pracy pilota może zdarzyć się, że uczestnicy w grupie zachowują się agresywnie, są krytycznie wobec wszystkich co ich otacza. Może to być także pojedyncza osoba, która jako bardzo spokojna i opanowana, ale w grupie zmienia się i staje się bardzo agresywna wyrażając przez swoją agresję ważność w zespole.

Przykładowo osoby, które nie są zauważane w pracy zawodowej, niedoceniane, poprzez swoje agresywne, pretensjonalne zachowanie na wycieczce pragną zwrócić uwagę na swoje istnienie – osiągając satysfakcjonujące dowartościowanie. Warto jest wiedzieć o znajomości zasad zachowania tłumu na imprezach i widowiskach sportowych. W skali mikro mogą wyjaśniać przyczyny „destrukcji" przy wchodzeniu do autokaru, restauracji, miejsc dystrybucji, bezpłatnych pamiątek o znanej wartości itp. Można zauważyć, iż wielu uczestników na wycieczce zachowuje się inaczej niż w pracy i domu. Czasami uczestnicy „przywdziewają" nową maskę. Stają się innymi. Jeśli w pracy i domu nie „porządzą" to próbują się dowartościować na wycieczce. Jeśli w pracy nie specjalnie zwracają na daną osobę uwagi, starają się to „nadrobić" na wycieczce poprzez częste, niestosowne zachowania.

Kompetencja **Znajomość specyfiki przewozów turystycznych** najwyżej jest ceniona przez organizatorów (7,8). Mniejszą i zbliżoną wagę przywiązują do niej uczestnicy (7,3) i piloci (7,22). Z punktu widzenia organizatorów znajomość przewozów turystycznych jest bardzo istotna w pracy pilota, np. obowiązek zapinania pasów, asekuracja drzwi wyjściowych itp. Być może piloci z doświadczeniem nie przywiązują do tej kompetencji większej wagi. Ważnym jest, aby piloci potrafili odnaleźć się w sytuacjach konfliktu z grupą opartego o jakość i zasady transportu, np. przewóz dużych gabarytów na górnych półkach. Istotne także są informacje dotyczące sposobów dotarcia do wyznaczonych miejsc (np. odnalezienie się na lotnisku, procedury jakości lotu w różnych klasach, wiedza o sposobie realizacji zamówień napojów na trasie, znajomość zasad zachowania w windach, bądź urządzeniach przewożących pasażerów do kopalni, lub na wysokie szczyty górskie (ryc. 22).



Ryc. 22. Kompetencje profesjonalno-zawodowe w opiniach badanych (9-16)

Źródło: opracowanie własne

W działalności turystycznej korzystamy z różnych środków transportu – np. wycieczki piesze, rowerowe, motorowe, caravaning, wodne, morskie, lotnicze itp. Każdy ich rodzaj wymaga specjalistycznego doświadczenia, które pilot powinien

posiadać, aby móc pomagać uczestnikom poprzez antycypację zagrożeń oraz udzielanie stosownej pomocy. Tylko doświadczeni i z dużym stażem zawodowym piloci posiadają wszechstronne doświadczenie w zakresie korzystania ze wszystkich wymienionych środków przewozowych. Dlatego też pilotom z małym doświadczeniem zaleca się właściwe przygotowanie do wycieczki poprzez analizę indywidualnych przypadków opisywanych w literaturze fachowej, w tym prawniczej.

Znajomość zagadnień społeczno-politycznych powiązanych z turystyką wyjazdową jest kompetencją najbardziej cenioną wśród organizatorów (7,86) i nieco niżej przez pilotów (7,5). Uczestnicy nadali jej wartość (6,96). Ustosunkowanie społeczno – polityczne pilota, przekaz informacji odnoszących się do tej tematyki pociąga za sobą postrzeganie społeczności danego kraju. Dobrze jest, jeśli pilot zna stosunki bieżące państw, do których się udaje. Niejednokrotnie pozwala to na rozumienie nastrojów, sympatii, antypatii mieszkańców odwiedzanego kraju, służb granicznych, celnych, policji itp. np. nałożenie embargo, obostrzeń paszportowych, celno – dewizowych itp. w reakcji na określone zdarzenie może powodować zmianę postrzegania trudności poprzez miejscowe społeczeństwo lub uczestników, powstawanie antypatii, sympatii. Umiejętność ich objaśniania jest bardzo przydatna.

Wartość kolejnej kompetencji – znajomości języków została oszacowana w granicach dużej rozbieżności wśród grup badanych. Jest to jednocześnie największa rozbieżność wśród ocenianych wartości kompetencji profesjonalno-zawodowych. Organizatorzy cenią ją najbardziej (9,46). Uczestnicy przywiązują do niej uśrednioną wagę (7,27). Natomiast piloci przywiązują do kompetencji **Znajomość języków obcych ze szczególnym uwzględnieniem kraju pobytu i obsługiwanej grupy** najmniejsze znaczenie (4,88). Być może piloci posiadający doświadczenie wiedzą, iż „dogadanie się" nie musi polegać na znajomości wielu języków. Obecnie język angielski jest postrzegany jako najbardziej komunikatywny w większości państw. W krajach wschodnich wskazana jest znajomość języka rosyjskiego. Jednak ta kompetencja nie oznacza, że należy znać po trochu każdy język. Jest to niewątpliwie ogromnym atutem, ale nie koniecznością. Pilot powinien znać taki język obcy, aby w kraju docelowym mógł wymieniać swobodnie informacje z kontrahentem i osobami współpracującymi. Niektórzy organizatorzy żądają od pilotów wycieczek specjalistycznych kompetencji językowych, sugerując, że np. we Włoszech tylko i wyłącznie można porozumiewać się po włosku, na Węgrzech po węgiersku itd. Praktycznie, w zależności od tego, z kim będzie współpracować pilot, zależy jaki język obcy będzie mu potrzebny. Trzeba także mieć poprawkę na to, iż są kraje, w których preferuje się język rodzimy, np. Wielka Brytania i USA, Francja czy Niemcy. Należy też wspomnieć o wycieczkach specjalistycznych, np. dla inżynierów – projektantów urządzeń hydrologicznych, agroturystycznych, hodowców inwentarza, budowniczych obiektów sportowych. W takich przypadkach dobry pilot przygotowuje się celowo do określonej tematyki zapoznając się z terminologią specjalistyczną – zawodową, żargonem i skrótami słownymi występującymi w danym zawodzie.

Kolejna kompetencja została dość nisko oszacowana przez wszystkie grupy badanych. **Znajomość kryteriów i norm oceny jakości w turystyce** podobnie postrzegają

uczestnicy (6,45) i organizatorzy (6,4). Piloci nadali jej wartość 5,67. Istnieje pogląd, że kryteria oceny jakości zwykle znają specjaliści. Piloci powinni znać podstawowe kryteria jakości w turystyce, zarówno dotyczące ich pracy jako kierowników imprez (w jakich kategoriach postrzegają ją piloci, jakie kryteria stosują odbiorcy) i mogą dotyczyć oceny noclegów, żywienia, transportu bądź przewodników. Przy braku znajomości kryteriów i norm trudno jest konkretnie artykułować zadowolenie bądź jego brak. Ich znajomość jest potrzebna szczególnie w sytuacjach roszczeniowych. Opis zdarzenia związanego ze złą jakością wytwórców usług żywieniowych czy noclegowych nie może opierać się na ogólnikach typu niedobre, złe, skandaliczne itp. Należy zawsze jakość odnosić do ceny, norm i standardów. Jakość kosztuje, ale jej brak jeszcze więcej. Kategorią wyjściową jest wiedza o kryteriach, normach oraz prawach konsumenta.

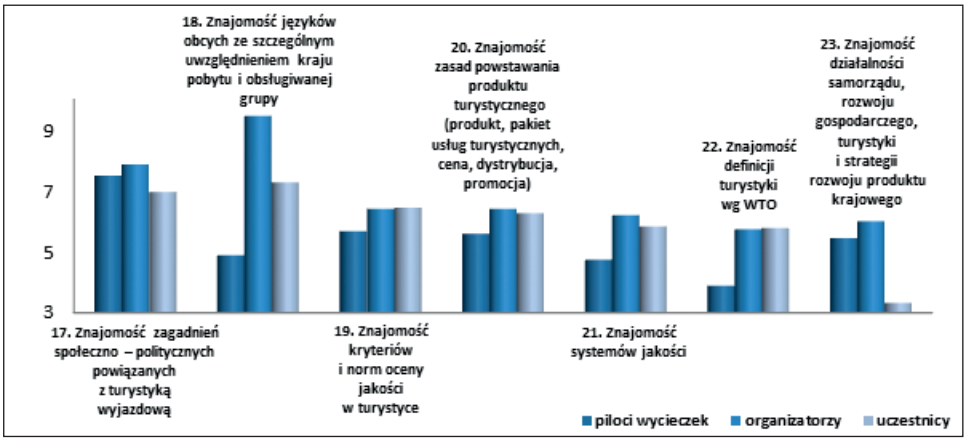
Podobnie w opinii organizatorów (6,4) i uczestników (6,26) postrzegana jest kompetencja **Znajomość zasad powstawania produktu turystycznego (produkt, pakiet usług turystycznych, cena, dystrybucja, promocja)**. Nadano jej najniższą wartość (5,59). Piloci zobligowani są do zapoznania się z teczką imprezy przed wyjazdem. Cała procedura przygotowania i promocji nie jest konieczna do prawidłowego prowadzenia wycieczki, aczkolwiek podstawowe założenia przygotowania produktu turystycznego powinny być im znane w zakresie pozwalających na lokalizację przyczyn, zakłóceń w łańcuchu jakości.

Znajomość systemów jakości w opinii organizatorów została oceniona na 6,2 pkt. W opinii uczestników na 5,83, jednak najniżej w systemie wartości postrzegana jest wśród pilotów (4,74). Systemy i normy jakości ulegają modyfikacjom. Każde państwo posiada własne systemy jakości, co oznacza, że jakość hotelu *** w Polsce, Belgii, na Ukrainie będzie bardzo różnorodna. Wiedza pilota o systemach jakości powinna być oparta o normy obowiązujące w danym kraju. Piloci powinni znać normy jakości odnośnie bazy noclegowej, żywienia i jego przygotowania oraz innych aspektów jakości turystycznej w krajach tranzytowych i docelowych wycieczki.

Kolejna kompetencja została także nisko oceniona przez pilotów (3,88). Uczestnicy i organizatorzy ocenili **Znajomość definicji turystyki wg WTO** w podobnych wartościach, odpowiednio: 5,78 i 5,73. Definicje turystyki WTO są istotne w cyklu kształcenia na kierunkach TiR. Wśród pilotów zwykle są to definicje mało znane i niewielu przywiązuje do nich wagę. Jednakże w sytuacjach konfliktowych, krytycznych lub kontrowersyjnych pilot nie może ich nie znać.

Ostatnia kompetencja **Znajomość działalności samorządu, rozwoju gospodarczego, turystyki i strategii rozwoju produktu krajowego** wśród grupy kompetencji profesjonalno-zawodowych została najniżej oceniona w pracy pilota przez uczestników (3,32). W opinii organizatorów najwyżej (6,0) ją oceniono. Podobnie do organizatorów oszacowali piloci (5,45). Działalność samorządów, specyfika rozwoju gospodarczego z zakresu turystyki w praktyce pilota są informacjami dodatkowymi. Pilot powinien znać ogólny zarys trendów rozwoju turystycznego regionu, do którego się udaje. Informacje te, jako ciekawostki i nowości regionalne są przekazywane turystom, którzy dość często podczas imprezy zastanawiają się jak intensywnie rozwija się określony region pod względem turystycznym bądź gospodarczym, ewentualnie, jakie będą

dalsze prognozy, losy ludzi, atrakcji i walorów turystycznych. Z tymi zagadnieniami związana jest wiedza o systemach, strukturach oraz politykach regionalnych (ryc. 23).



Ryc. 23. Kompetencje profesjonalno-zawodowe w opiniach badanych (17-23)

Źródło: opracowanie własne

Piloci i organizatorzy to samo miejsce wartości wskazują w przypadku 2 kompetencji, natomiast w przypadku organizatorów i uczestników takie samo znaczenie określono dla 5 kompetencji (tab. 5).

Tab. 5. Wartość kompetencji profesjonalno-zawodowych pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych

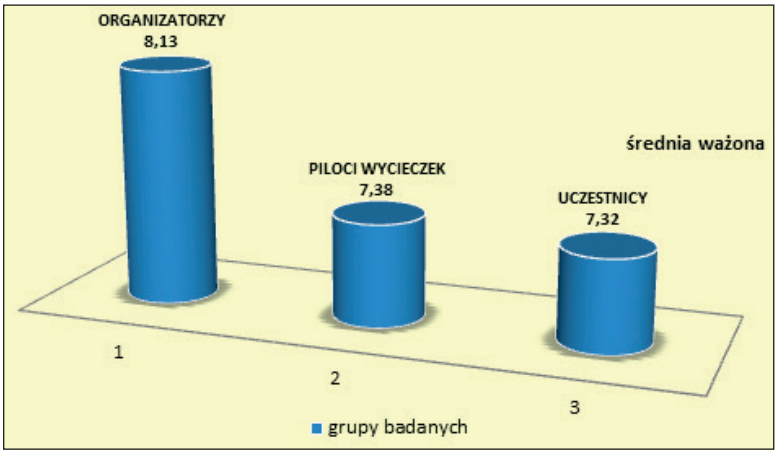
L.p.	Wartość kompetencji profesjonalno-zawodowych w opinii badanych grup					
	Piloci wycieczek	Średnia ważona	Organizatorzy	Średnia ważona	Uczestnicy wycieczek	Średnia ważona
1	2	3	4	5	6	7
1.	Znajomość zasad udzielania pierwszej pomocy	**9,33**	Znajomość zasad udzielania pierwszej pomocy	**9,86**	Znajomość zasad udzielania pierwszej pomocy	**8,98**
2.	Znajomość zasad i sposobów postępowania w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych (wypadki, awarie, kradzieże, areszty, nadużywanie alkoholu itp.	**9,27**	Znajomość języków obcych ze szczególnym uwzględnieniem kraju pobytu i obsługiwanej grupy	**9,46**	Znajomość zasad i sposobów postępowania w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych (wypadki, awarie, kradzieże, areszty, nadużywanie alkoholu itp	**8,69**
3.	Znajomość potrzeb i celów uczestników imprezy – grupy	**8,79**	Znajomość zasad i sposobów postępowania w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych (wypadki, awarie, kradzieże, areszty, nadużywanie alkoholu itp	**9,26**	Znajomość potrzeb i celów uczestników imprezy – grupy	**8,59**

1	2	3	4	5	6	7
4.	Znajomość przepisów prawnych dotyczących odpowiedzialności biura, pilota, przewoźnika, wytwórcy atrakcji	**8,77**	Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, środowiska	**9,33**	Odpowiedni stan zdrowia, sprawności, wydolności, odporności na zmienne warunki, zmęczenie itp.	**8,44**
5.	Umiejętność kierowania doraźnym zespołem w krótkim okresie czasu	**8,55**	Odpowiedni stan zdrowia, sprawności, wydolności, odporności na zmienne warunki, zmęczenie itp.	**9,2**	Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, środowiska	**8,29**
6.	Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, środowiska	**8,5**	Znajomość potrzeb i celów uczestników imprezy – grupy	**9,13**	Znajomość przepisów prawnych dotyczących odpowiedzialności biura, pilota, przewoźnika, wytwórcy atrakcji	**8,08**
7.	Odpowiedni stan zdrowia, sprawności, wydolności, odporności na zmienne warunki, zmęczenie itp.	**8,41**	Znajomość przepisów prawnych dotyczących odpowiedzialności biura, pilota, przewoźnika, wytwórcy atrakcji	**9,13**	Umiejętność kierowania doraźnym zespołem w krótkim okresie czasu	**7,83**
8.	Umiejętność przewidywania zachowań uczestników w zmiennych warunkach	**8,17**	Przewaga wiedzy o walorach turystycznych miejscowości – regionu	**8,8**	Przewaga wiedzy o walorach turystycznych miejscowości – regionu	**7,83**
9.	Znajomość biologiczno – fizjologicznych możliwości zachowań uczestników	**8,16**	Znajomość procedur i etapów organizacji grup wyjazdowych, przyjazdowych, pobytowych	**8,73**	Znajomość zasad obsługi grup różnych narodowości	**7,66**
10.	Umiejętność doboru i stosowania stylu kierowania w zależności od sytuacji	**8,05**	Znajomość zasad obsługi grup różnych narodowości	**8,53**	Umiejętność doboru i stosowania stylu kierowania w zależności od sytuacji	**7,66**
11.	Znajomość zasad obsługi grup różnych narodowości	**7,88**	Znajomość głównych religii, wyznań oraz wyznawanych wartości, norm i zachowań	**8,53**	Umiejętność przewidywania zachowań uczestników w zmiennych warunkach	**7,62**
12.	Znajomość głównych religii, wyznań oraz wyznawanych wartości, norm i zachowań	**7,81**	Umiejętność przewidywania zachowań uczestników w zmiennych warunkach	**8,32**	Znajomość procedur i etapów organizacji grup wyjazdowych, przyjazdowych, pobytowych	**7,57**
13.	Przewaga wiedzy o walorach turystycznych miejscowości – regionu	**7,79**	Umiejętność kierowania doraźnym zespołem w krótkim okresie czasu	**8,26**	Znajomość socjo-psychologicznych zachowań uczestników	**7,48**
14.	Znajomość socjo – psychologicznych zachowań uczestników	**7,76**	Umiejętność doboru i stosowania stylu kierowania w zależności od sytuacji	**8,13**	Znajomość biologiczno – fizjologicznych możliwości zachowań uczestników	**7,42**

15.	Znajomość procedur i etapów organizacji grup wyjazdowych, przyjazdowych, pobytowych	**7,65**	Znajomość socjo – psychologicznych zachowań uczestników	**8**	Znajomość specyfiki przewozów turystycznych	**7,3**
16.	Znajomość zagadnień społeczno – politycznych powiązanych z turystyką wyjazdową	**7,5**	Znajomość biologiczno – fizjologicznych możliwości zachowań uczestników	**7,86**	Znajomość języków obcych ze szczególnym uwzględnieniem kraju pobytu i obsługiwanej grupy	**7,27**
17.	Znajomość specyfiki przewozów turystycznych	**7,22**	Znajomość zagadnień społeczno – politycznych powiązanych z turystyką wyjazdową	**7,86**	Znajomość głównych religii, wyznań oraz wyznawanych wartości, norm i zachowań	**7,02**
18.	Znajomość kryteriów i norm oceny jakości w turystyce	**5,67**	Znajomość specyfiki przewozów turystycznych	**7,8**	Znajomość zagadnień społeczno – politycznych powiązanych z turystyką wyjazdową	**6,96**
19.	Znajomość zasad powstawania produktu turystycznego (produkt, pakiet usług turystycznych, cena, dystrybucja, promocja)	**5,59**	Znajomość kryteriów i norm oceny jakości w turystyce	**6,4**	Znajomość kryteriów i norm oceny jakości w turystyce	**6,45**
20.	Znajomość działalności samorządu, rozwoju gospodarczego, turystyki i strategii rozwoju produktu krajowego	**5,45**	Znajomość zasad powstawania produktu turystycznego (produkt, pakiet usług turystycznych, cena, dystrybucja, promocja)	**6,4**	Znajomość zasad powstawania produktu turystycznego (produkt, pakiet usług turystycznych, cena, dystrybucja, promocja)	**6,26**
21.	Znajomość języków obcych ze szczególnym uwzględnieniem kraju pobytu i obsługiwanej grupy	**4,88**	Znajomość systemów jakości	**6,2**	Znajomość systemów jakości	**5,83**
22.	Znajomość systemów jakości	**4,74**	Znajomość działalności samorządu, rozwoju gospodarczego, turystyki i strategii rozwoju produktu krajowego	**6**	Znajomość definicji turystyki wg WTO	**5,78**
23.	Znajomość definicji turystyki wg WTO	**3,88**	Znajomość definicji turystyki wg WTO	**5,73**	Znajomość działalności samorządu, rozwoju gospodarczego, turystyki i strategii rozwoju produktu krajowego	**3,32**
Średnia ocen:		**7,38**	**8,13**		**7,32**	

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż organizatorzy największą wagę przywiązują do kompetencji profesjonalno-zawodowych pilota (8,13). Piloci wycieczek przywiązują do nich mniejszą wagę (7,38), natomiast uczestnicy podobnie je postrzegają jak i piloci wycieczek (7,32). Oceny uczestników i pilotów są zbieżne (7,38 i 7,32) (D. Kozłowska, W. Ryszkowski 2013g) (ryc. 24).



Ryc. 24. Ważność kompetencji profesjonalno-zawodowych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników

Źródło: opracowanie własne

3.2.4. Kompetencje formalno-prawne

Na podstawie przeprowadzonych badań[15] 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 ważny jakości. Żądanie usługi noclegu zgodnie z zamówieniem zdarza się dość często. Gestor bazy noclegowej chcąc zarobić na sprzedaży miejsc w swoim obiekcie najczęściej zapewnia o potrzebach

[15] Wyniki badań zostały zaprezentowane w artykule *Kompetencje formalno-prawne pilota wycieczek*, [on line] www.turystykakulturowa.org, marzec 2013.

stosownych do wymogów grupy. Jednak wymogi te nie są realizowane w odpowiednim 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, w pokojach niespełniających podstawowych zasad bezpieczeństwa.

W przypadku funkcji żywieniowej trudności mogą być związane z wieloma trudnościami, np.: trudnością dojazdu do miejsca żywienia zbiorowego, podawaniem posiłków w innych miejscach i godzinach niż określone wcześniej, nie spełnianiem podstawowych norm jakościowych, wagowych itp. szczególnie w sytuacji tzw. szwedzkiego stołu, bufetu bezobsługowego. Na ogół regułą jest, że kto późno wstaje ten mało dostaje. Osoby, które przychodzą w ostatnim kwadransie serwowania śniadań powinny się liczyć z faktem, iż może wystąpić niedobór większości pozycji. Dlatego też można zalecać wcześniejsze rozpoznanie, wywiad. Duże ośrodki i hotele radzą sobie z tym problemem łatwiej niż małe pensjonaty. Na wszelki wypadek pilot powinien uprzedzić grupę, że wyżej cytowane sytuacje mogą się sprawdzić.

Kompetencja **Prawo zmiany miejsca 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 powinny 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.

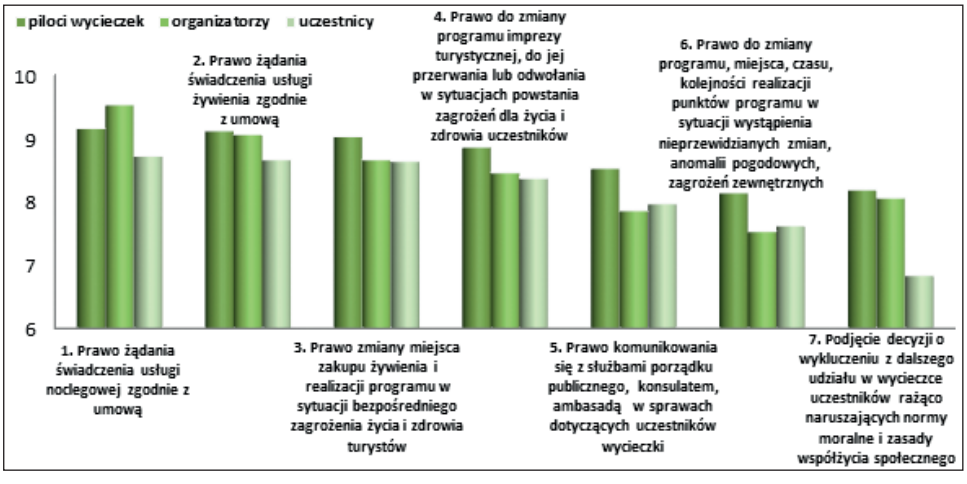
Kompetencja **Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników** – wartość jej podobnie została oszacowana przez wszystkie grupy badanych. Piloci przywiązują do niej najwyższą wagę (8,86), organizatorzy (8,46) i uczestnicy (8,37). Umiejętność podjęcia takiej decyzji z punktu widzenia wszystkich wymienionych jest bardzo trudna. Zagrożenie powodziowe, nieprzejezdne drogi, brak dostępu do miejsc atrakcyjnych może skutkować zmianą trasy programu lub takim zakończeniem jednego z etapów wycieczki, lub nawet jej odwołaniu tuż przed wyjazdem. Piloci pracujący z grupami za granicą także mogą spotkać się z podobną sytuacją z przyczyn katastrof ekologicznych, wybuchu wulkanu, epidemii, trzęsienia ziemi lub zbytniego oblodzenia dróg, lotnisk i szlaków wycieczkowych. Podejmowanie decyzji w takich sytuacjach jest trudne i złożone. Powinno być skonsultowane z biurem podróży oraz przedyskutowane z grupą turystyczną.

Prawo komunikowania się ze 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. zatrzymanie lub 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. w latach 2005-2012 Iran, Syria, Liban, Egipt. Najczęściej wówczas ruch turystyczny ulega zmniejszeniu. Są jednak klienci zainteresowani wyjazdami z różnych pobudek, np. handlowych. Możność 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, telefonów pogotowia, policji, pomocy drogowej, 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 koniecznością jego zmiany z różnych przyczyn i 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 projektu modyfikacji zwiedzania. Nieco mniejszą wartość tej kompetencji nadali uczestnicy (7,62). Prawdopodobnie uczestnicy niechętnie przyjmują modyfikację planu. Wszelkie modyfikacje najczęściej wzbudzają niepewność i brak zaufania. Modyfikacja programu jak i jej przyczyny powinny być ogłoszone wszystkim uczestnikom, a 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 niesubordynowanie 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. Pilot szczególnie jest narażony na niebezpieczeństwo 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. 25).

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, szkoły może być skutecznym rozwiązaniem antycypacyjnym.



Ryc. 25. 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 groźne sytuacje problemowe 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, środka 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 wartości 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 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 możność 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 mieszczenia 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 następnie będą 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 touroperatorem imprezy turystycznej.

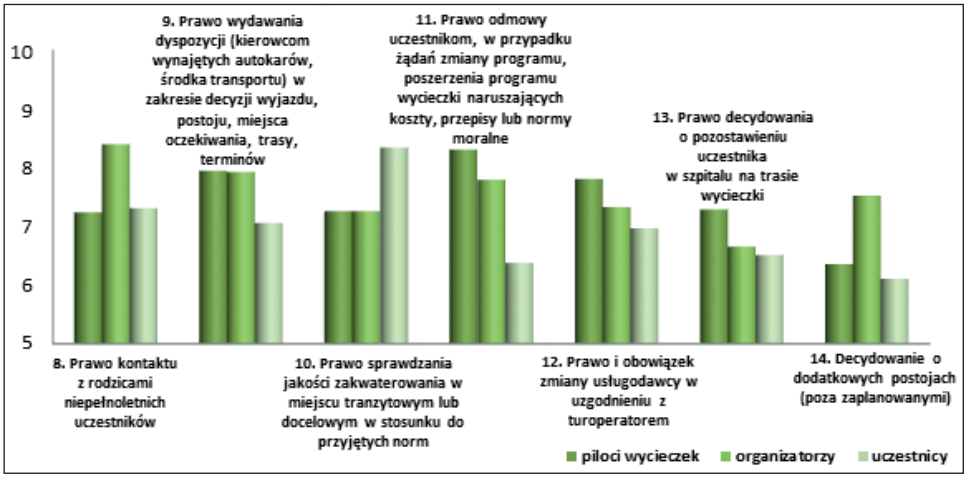
Kolejną kompetencją **Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z touroperatorem** najbardziej także byli zainteresowani piloci wycieczek, szacując jej wartość na 7,81pkt. Brak uzgodnień z touroperatorem może skutkować odmową uznania racjonalności wydatków i obarczeń pilota kosztami. Na trasie pojawiają się sytuacje niespodziewane tak, jak zmienne gusta i potrzeby uczestników. 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 nieznajomość języka, w którym porozumiewają się uczestnicy), miejsca noclegu (np.

z uwagi na renowacje 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 sytuacjach koniecznych. 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 może być starty. Wartość tej kompetencji najwyżej ocenili piloci wycieczki (7,29), organizatorzy (6,66), a 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 zaspokajać te potrzeby zgodnie z czasem pracy kierowcy, czasem zwiedzania, harmonogramem i potrzebami uczestników. Dobrym rozwiązaniem jest przedstawienie reguł na pierwszym etapie wycieczki. Posługiwanie się racjonalnymi przykładami ilustrującymi niekontrolowane strat czas oraz środków (zakupionych biletów na spektakl w operze, przepłynięcie promem, statkiem) może pomóc w zrozumieniu przez grupę potrzeby zachowania samodyscypliny (ryc. 26).

Najwyższą wartość organizatorzy nadali kompetencji **Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki (bez czekania na osoby, które nie stawiły 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 antycypacji – zapobiegania. 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).



Ryc. 26. Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (8-14)

Źródło: opracowanie własne

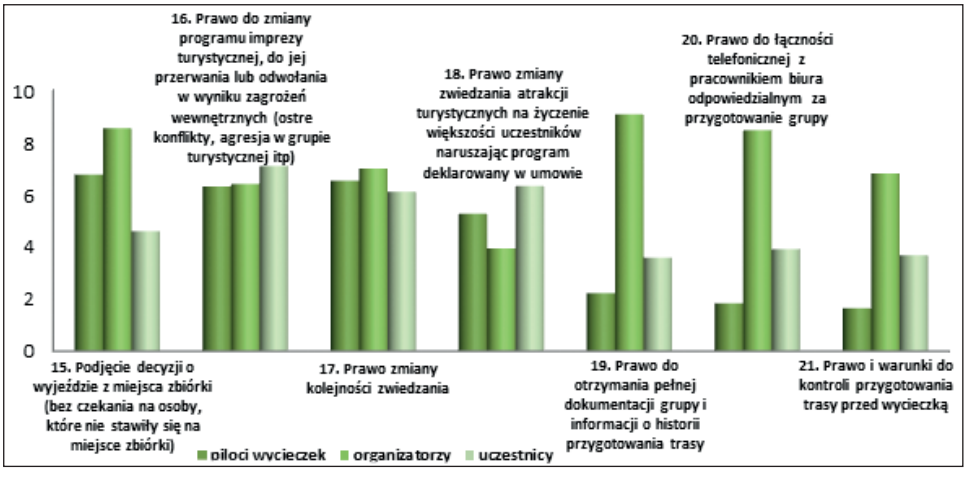
Kompetencja **Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp)**. najwyżej została oceniona przez uczestników (7,09). Można domniemywać, iż uczestnicy nie zawsze samodzielnie radzą sobie z konfliktami wewnątrz grupy, organizator zaś prawdopodobnie oczekuje załagodzenia konfliktów przez pilota. Pilot zwykle powinien dać radę z łagodzeniem ostrych konfliktów grupowych i kolejno realizować program imprezy turystycznej. Kierowanie konfliktem wymaga odpowiedniej wiedzy i doświadczenia. 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 korzyści grupy (brak kolejek – bardziej optymalne warunki pogodowe).

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. Najważniejszą 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 consensusu 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, 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 wywodzący się 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 przez 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 (ryc. 27).



Ryc. 27. Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (15-21)

Źródło: opracowanie własne

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 ja 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.

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 i zajmują pierwsze oraz drugie miejsce w skali ważności (tab. 6).

Tab. 6. Wartość kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych

L.p.	Wartość kompetencji formalno-prawnych w opinii badanych grup					
	Piloci wycieczek	Średnia ważona	Organizatorzy	Średnia ważona	Uczestnicy wycieczek	Średnia ważona
1	2	3	4	5	6	7
1.	Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową	**9,16**	Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową	**9,53**	Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową	**8,72**
2.	Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową	**9,12**	Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową	**9,06**	Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową	**8,66**
3.	Prawo zmiany miejsca zakupu żywienia i realizacji programu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia turystów	**9,03**	Prawo do otrzymania pełnej dokumentacji grupy i informacji o historii przygotowania trasy	**9,06**	Prawo zmiany miejsca zakupu żywienia i realizacji programu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia turystów	**8,64**
4.	Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników	**8,86**	Prawo zmiany miejsca zakupu żywienia i realizacji programu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia turystów	**8,66**	Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników	**8,37**

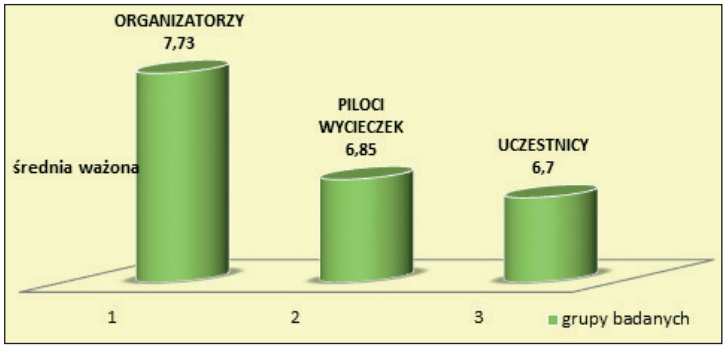
5.	Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatem, ambasadą w sprawach dotyczących uczestników wycieczki	**8,53**	Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki (bez czekania na osoby, które nie stawiły się na miejsce zbiórki)	**8,53**	Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm	**8,35**
6.	Prawo odmowy uczestnikom, w przypadku żądań zmiany programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających koszty, przepisy lub normy moralne	**8,31**	Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników	**8,46**	Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatem, ambasadą w sprawach dotyczących uczestników wycieczki	**7,97**
7.	Podjęcie decyzji o wykluczeniu z dalszego udziału w wycieczce uczestników rażąco naruszających normy moralne i zasady współżycia społecznego	**8,19**	Prawo do łączności telefonicznej z pracownikiem biura odpowiedzialnym za przygotowanie grupy	**8,46**	Prawo do zmiany programu, miejsca, czasu, kolejności realizacji punktów programu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, anomalii pogodowych, zagrożeń zewnętrznych	**7,62**
8.	Prawo do zmiany programu, miejsca, czasu, kolejności realizacji punktów programu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, anomalii pogodowych, zagrożeń zewnętrznych	**8,14**	Prawo kontaktu z rodzicami niepełnoletnich uczestników	**8,4**	Prawo kontaktu z rodzicami niepełnoletnich uczestników	**7,31**
9.	Prawo wydawania dyspozycji (kierowcom wynajętych autokarów, środka transportu) w zakresie decyzji wyjazdu, postoju, miejsca oczekiwania, trasy, terminów	**7,95**	Podjęcie decyzji o wykluczeniu z dalszego udziału w wycieczce uczestników rażąco naruszających normy moralne i zasady współżycia społecznego	**8,06**	Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp)	**7,09**
10.	Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z turoperatorem	**7,81**	Prawo wydawania dyspozycji (kierowcom wynajętych autokarów, środka transportu) w zakresie decyzji wyjazdu, postoju, miejsca oczekiwania, trasy, terminów	**7,93**	Prawo wydawania dyspozycji (kierowcom wynajętych autokarów, środka transportu) w zakresie decyzji wyjazdu, postoju, miejsca oczekiwania, trasy, terminów	**7,06**

1	2	3	4	5	6	7
11.	Prawo decydowania o pozostawieniu uczestnika w szpitalu na trasie wycieczki	**7,29**	Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatem, ambasadą w sprawach dotyczących uczestników wycieczki	**7,86**	Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z turoperatorem	**6,97**
12.	Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm	**7,26**	Prawo odmowy uczestnikom, w przypadku żądań zmiany programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających koszty, przepisy lub normy moralne	**7,8**	Podjęcie decyzji o wykluczeniu z dalszego udziału w wycieczce uczestników rażąco naruszających normy moralne i zasady współżycia społecznego	**6,84**
13.	Prawo kontaktu z rodzicami niepełnoletnich uczestników	**7,24**	Decydowanie o dodatkowych postojach (poza zaplanowanymi)	**7,53**	Prawo decydowania o pozostawieniu uczestnika w szpitalu na trasie wycieczki	**6,51**
14.	Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki (bez czekania na osoby, które nie stawiły się na miejsce zbiórki)	**6,76**	Prawo do zmiany programu, miejsca, czasu, kolejności realizacji punktów programu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, anomalii pogodowych, zagrożeń zewnętrznych	**7,53**	Prawo odmowy uczestnikom, w przypadku żądań zmiany programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających koszty, przepisy lub normy moralne	**6,38**
15.	Prawo zmiany kolejności zwiedzania	**6,52**	Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z turoperatorem	**7,33**	Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie	**6,33**
16.	Decydowanie o dodatkowych postojach (poza zaplanowanymi)	**6,36**	Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm	**7,26**	Decydowanie o dodatkowych postojach (poza zaplanowanymi)	**6,11**
17.	Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp)	**6,31**	Prawo zmiany kolejności zwiedzania	**7**	Prawo zmiany kolejności zwiedzania	**6,1**

18.	Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie	**5,26**	Prawo i warunki do kontroli przygotowania trasy przed wycieczką	**6,8**	Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki (bez czekania na osoby, które nie stawiły się na miejsce zbiórki)	**4,59**
19.	Prawo do otrzymania pełnej dokumentacji grupy i informacji o historii przygotowania trasy	**2,22**	Prawo decydowania o pozostawieniu uczestnika w szpitalu na trasie wycieczki	**6,66**	Prawo do łączności telefonicznej z pracownikiem biura odpowiedzialnym za przygotowanie grupy	**3,91**
20.	Prawo do łączności telefonicznej z pracownikiem biura odpowiedzialnym za przygotowanie grupy	**1,84**	Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp)	**6,4**	Prawo i warunki do kontroli przygotowania trasy przed wycieczką	**3,67**
21.	Prawo i warunki do kontroli przygotowania trasy przed wycieczką	**1,64**	Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie	**3,93**	Prawo do otrzymania pełnej dokumentacji grupy i informacji o historii przygotowania trasy	**3,58**
Średnia ocen:		**6,85**	**7,73**		**6,7**	

Źródło: opracowanie własne

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) (D. Kozłowska, W. Ryszkowski 2013c) (Ryc. 28).



Ryc. 28. Ważność kompetencji formalno-prawnych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników

Źródło: opracowanie własne

3.2.5. Kompetencje materialne

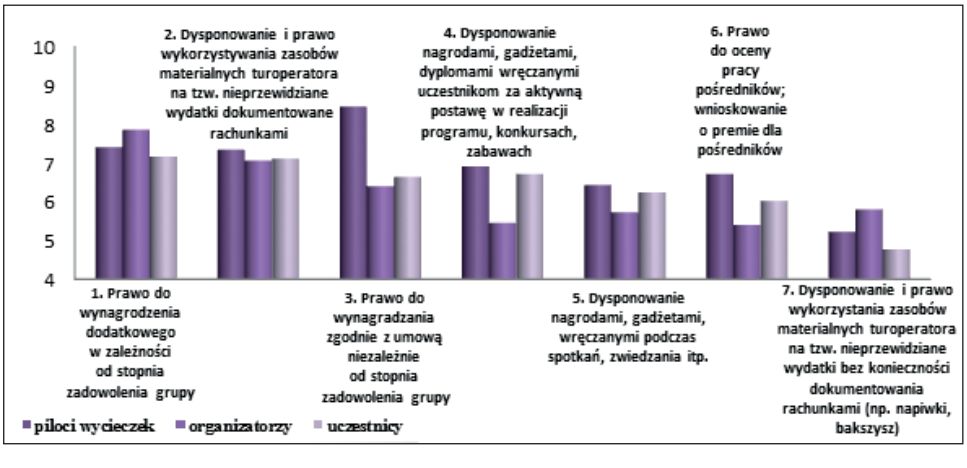
W opinii wszystkich grup badanych bardzo wysoko cenioną kompetencją jest **Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy**. Organizatorzy nadali jej najwyższą wartość. Można domniemywać, iż organizatorzy dobierający pilota do konkretnej grupy pragną zatrudniać najbardziej 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). Oceny wartości tego zagadnienia postrzegane są jednak bardzo wysoko i dostrzegane przez uczestników, którzy uczestnicząc w realizacji programu rozumieją wartościowość roli pilota wycieczki dla uzyskania 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 najwyżej 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 przez 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. Wyzwala także miłe wspomnienia powycieczkowe.

Kompetencja **Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników** najwyżej została oszacowana przez pilotów (6,71). Uczestnicy wyjazdów oszacowali ją na 6,02, natomiast organizatorzy na 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 (ryc. 29).



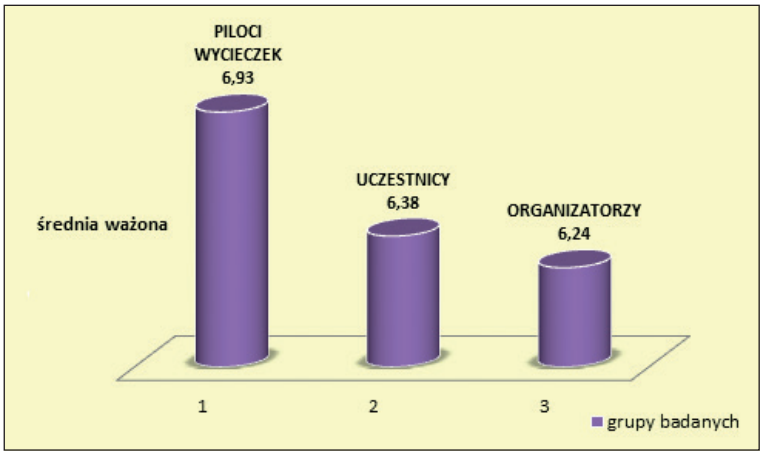
Ryc. 29. Kompetencje materialne w opiniach badanych

Źródło: opracowanie własne

Ostatnią kompetencją wśród grupy kompetencji materialnych jest **Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszysz)** została najwyżej 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 możności uzyskania rachunku wydanych finansów. Dobrym zwyczajem jest wykorzystywanie potwierdzenia napisanego odręcznie przez pilota i podpisanego przez osobę, która odbiera środki finansowe.

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 (tab. 7).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, kompetencje materialne są najważniejsze dla pilotów wycieczek. Przykładają oni do niej najwyższą wagę (6,93). Nieco mniejszą ważność przykładają do niej uczestnicy wycieczek (6,38), natomiast najmniejszą sami organizatorzy (6,24), będący dysponentami tych środków. Można dodać, iż doświadczeni touroperatorzy takich obiekcji nie mają dowierzając pilotom i antycypując nieprzewidziane trudne sytuacje (ryc. 30).



Ryc. 30. Ważność kompetencji materialnych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników

Źródło: opracowanie własne

Tab. 7. Wartość kompetencji materialnych pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych

L.p.	Wartość kompetencji materialnych w opinii badanych grup					
	Piloci wycieczek	**Średnia ważona**	**Organizatorzy**	**Średnia ważona**	**Uczestnicy wycieczek**	**Średnia ważona**
1.	Prawo do wynagradzania zgodnie z umową niezależnie od stopnia zadowolenia grupy	**8,46**	Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy	**7,86**	Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy	**7,17**
2.	Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy	**7,41**	Dysponowanie i prawo wykorzystywania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki dokumentowane rachunkami	**7,06**	Dysponowanie i prawo wykorzystywania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki dokumentowane rachunkami	**7,11**
3.	Dysponowanie i prawo wykorzystywania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki dokumentowane rachunkami	**7,34**	Prawo do wynagradzania zgodnie z umową niezależnie od stopnia zadowolenia grupy	**6,4**	Dysponowanie nagrodami, gadżetami, dyplomami wręczanymi uczestnikom za aktywną postawę w realizacji programu, konkursach, zabawach	**6,71**
4.	Dysponowanie nagrodami, gadżetami, dyplomami wręczanymi uczestnikom za aktywną postawę w realizacji programu, konkursach, zabawach	**6,91**	Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych tourperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszysz)	**5,8**	Prawo do wynagradzania zgodnie z umową niezależnie od stopnia zadowolenia grupy	**6,64**
5.	Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników	**6,71**	Dysponowanie nagrodami, gadżetami, wręczanymi podczas spotkań, zwiedzania itp	**5,73**	Dysponowanie nagrodami, gadżetami, wręczanymi podczas spotkań, zwiedzania itp.	**6,24**
6.	Dysponowanie nagrodami, gadżetami, wręczanymi podczas spotkań, zwiedzania itp.	**6,43**	Dysponowanie nagrodami, gadżetami, dyplomami wręczany-mi uczestnikom za aktywną postawę w realizacji programu, konkursach, zabawach	**5,46**	Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników	**6,02**

7.	Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszysz)	**5,22**	Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników	**5,4**	Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszysz)	**4,77**
Średnia		**6,93**	6,24		6,38	

Źródło: opracowanie własne

3.3. Uogólnione wyniki badań kompetencji pilota wycieczek

Uogólnione wyniki badań kompetencji pilota wycieczek przeprowadzone na trzech grupach badanych tj. pilotach wycieczek, uczestnikach oraz organizatorach pozwalają na bardziej syntetyczne i całościowe przedstawienie wyników przeprowadzonych badań.

3.3.1. Kompetencje osobowościowe

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań, w opinii pilotów, organizatorów wycieczek i uczestników wyjazdów turystycznych można stwierdzić, iż najważniejszą w tej grupie jest kompetencja **1. Kultura osobista i inteligencja** (9,5). Trzy kolejne kompetencje w modelu kompetencyjnym pozyskały wartość powyżej 9 pkt w skali do 10 i należą do nich:

2. Konsekwentność i odpowiedzialność (9,28).

3. Opanowanie emocjonalne (9,21).

4. Aktywność, gotowość, inwencja do działania (9,11).

Nieco mniejszą wartość w modelu kompetencyjnym zyskały kolejne 3 kompetencje osobowościowe:

5. Obiektywność i sprawiedliwość (8,57).

6. Wysoka ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, przyjacielskość, optymizm, pogodny nastrój) (8,47).

7. Ciepło emocjonalne – „zarażanie" radością, optymizmem, uśmiechem (8,28).

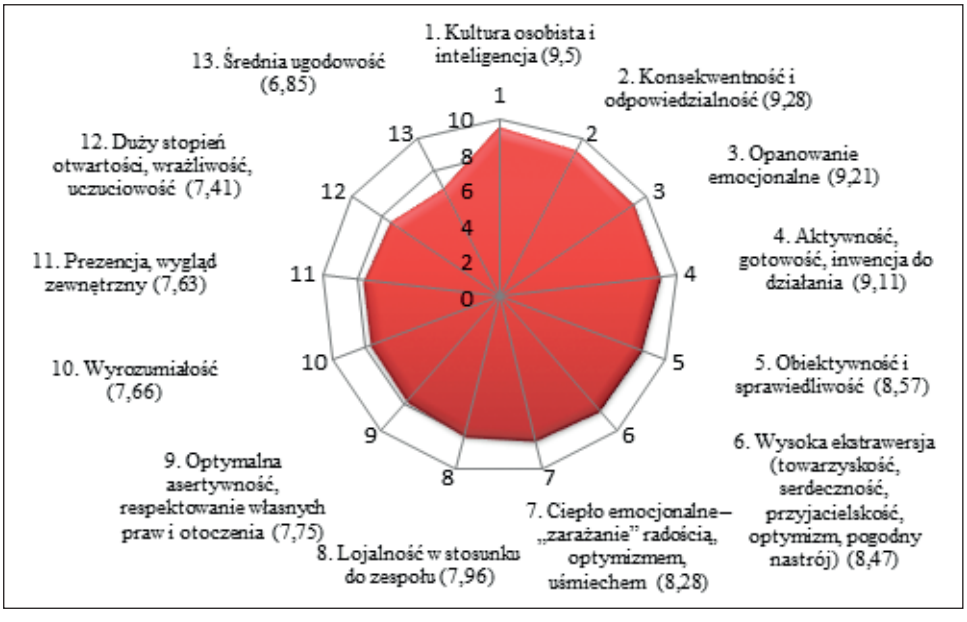
Pozostałe wskazane poniżej kompetencje pozyskały wartość w modelu kompetencyjnym poniżej 8 pkt. i należą do nich:

8. Lojalność w stosunku do zespołu (7,96).

9. Optymalna asertywność, respektowanie własnych praw i otoczenia (7,75).

10. Wyrozumiałość (7,66).
11. Prezencja, atrakcyjny wygląd zewnętrzny (7,63).
12. Duży stopień otwartości, wrażliwość, uczuciowość (7,41).

Najniżej wśród kompetencji osobowościowych uplasowała się **13. Średnia ugodowość** (6,85) (ryc. 31).



Ryc. 31. Model kompetencji osobowościowych pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

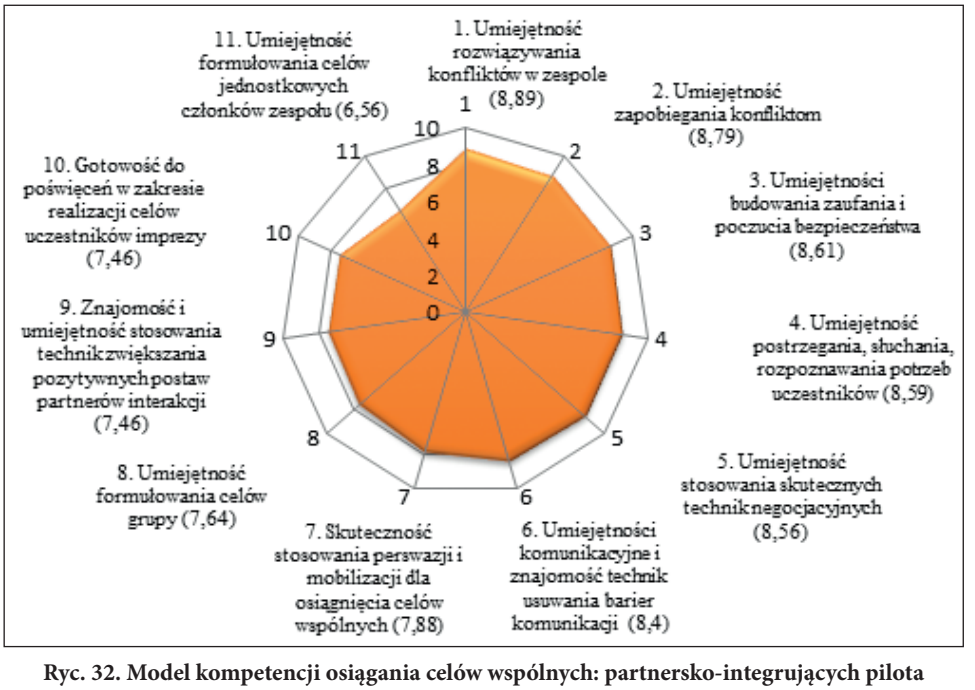
3.3.2. Kompetencje w zakresie osiągania celów wspólnych: kompetencje partnersko-integrujące

Grupa wycieczkowa jest dużym i złożonym, doraźnym zespołem wymagającym od pilota umiejętności kierowania podwładnymi. Wielkość grup turystycznych zależy od wielu czynników. Im większa grupa wycieczkowa, tym większą jest efektywność ekonomiczna przedsięwzięcia. W praktyce najczęściej spotykamy się z sytuacjami zwiększania liczebności grup do możliwości przewozu jednym autokarem. Wówczas to ilość miejsc wyznacza potencjalną liczbę uczestników wycieczki. Pojemność nowoczesnych autokarów oscyluje w granicach do 70 osób, przewyższająca tym samym potencjalne możliwości kierowania jednej osoby. Należy przy tym pamiętać, iż zakresy źródeł władzy pilota są bardzo ograniczone, co skutkuje wskazaniem jako optymalnego stylu kierowania stylu partnersko-integracyjnego. Jest on oparty głównie na przewadze wiedzy i doświadczenia pilota oraz wysokiego poziomu profesjonalnego.

Odnoszące się do uwarunkowań optymalnej rozpiętości kierowania zespołem przez pilota należy wziąć pod uwagę wiele czynników. Są one związane z osobowością pilota, grupą turystyczną oraz sytuacjami powiązanymi z wieloma czynnikami. Bardzo istotnym wyznacznikiem większości kompetencji partnersko-integrujących są uwarunkowania osiągania celów wspólnych, mających wymiar partnersko-integrujący.

Przedstawionych 11 kompetencji partnersko-integrujących może zaskakiwać swoją obszernością i znaczeniem. Jednocześnie nawet na podstawie pobieżnej analizy można wskazać słabe strony w programach szkolenia pilotów. Każda z przedstawionych kompetencji zasługuje na odrębne zbadanie i opisanie w formie odrębnego referatu naukowego.

Przedstawione w badaniach kompetencje partnersko-integrujące (ryc. 32) skupiają 11 najważniejszych kompetencji szczegółowych pilota wycieczki. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż wśród kompetencji partnersko integrujących najważniejsza jest: **1. Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole**. W opinii badanych pozyskała ona wartość 8,89 pkt. Z nieco mniejszą wartością uplasowała się kompetencja **2. Umiejętność zapobiegania konfliktom** (8,79). Miejsce trzecie zajęła kompetencja **3. Umiejętności budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa** (8,61). Zbliżoną wartość w opinii badanych mają dwie kolejne kompetencje: **4. Umiejętność postrzegania, słuchania, rozpoznawania potrzeb uczestników**



Ryc. 32. Model kompetencji osiągania celów wspólnych: partnersko-integrujących pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

(8,59), oraz **5. Umiejętność stosowania skutecznych technik negocjacyjnych** (8,56). Kolejne miejsce zajęła kompetencja **6. Umiejętności komunikacyjne i znajomość technik usuwania barier w komunikacji interpersonalnej** (8,4).

Kolejne 4 kompetencje pozyskały wartość w modelu kompetencyjnym w zakresie 7 pkt. na możliwych 10 w ocenie wartości: **7. Skuteczność stosowania perswazji i mobilizacji dla osiągnięcia celów wspólnych** (7,88). **8. Umiejętność rozpoznawania i interpretacji celów grupy** (7,64).

9. Znajomość i umiejętność stosowania technik zwiększania pozytywnych postaw partnerów interakcji (7,46).

10. Gotowość do poświęceń w zakresie realizacji celów uczestników imprezy (7,46).

Najniższa wartość wśród partnersko-integrujących zajęła kompetencja

11. Umiejętność formułowania celów jednostkowych członków zespołu (6,56).

3.3.3. Kompetencje profesjonalno-zawodowe

Kompetencje profesjonalno-zawodowe skupiają 23 kompetencje szczegółowe. Jest to jednocześnie najobszerniejsza grupa kompetencji pilota wycieczek. Na podstawie przeprowadzonych wyników badań można stwierdzić, iż wśród 23 kompetencji, 10 pierwszych osiągnęło wartość powyżej 8 pkt. w skali do dziesięciu w stopniowaniu. Wśród nich dwie pierwsze kompetencje w opinii badanych mają wartość powyżej 9 pkt. Należą do nich:

1. Znajomość zasad udzielania pierwszej pomocy (9,39).

2. Znajomość zasad i sposobów postępowania w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych (wypadki, awarie, kradzieże, areszty, nadużywanie alkoholu, zażywanie narkotyków itp. (9,07).

Kolejne osiem kompetencji pozyskały wynik powyżej 8 pkt. w modelu kompetencyjnym opartym o źródła władzy kierowniczej:

3. Znajomość potrzeb i celów uczestników imprezy – grupy (8,84.

4. Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, środowiska (8,71).

5. Odpowiedni stan zdrowia, sprawności, wydolności, odporności na zmienne warunki, zmęczenie itp. (8,68).

6. Znajomość przepisów prawnych dotyczących odpowiedzialności biura, pilota, przewoźnika, wytwórcy atrakcji (8,66).

7. Umiejętność kierowania zespołem doraźnym w krótkim okresie czasu (8,21).

8. Przewaga wiedzy o walorach turystycznych miejscowości – regionu w stosunku do wiedzy uczestników (8,14).

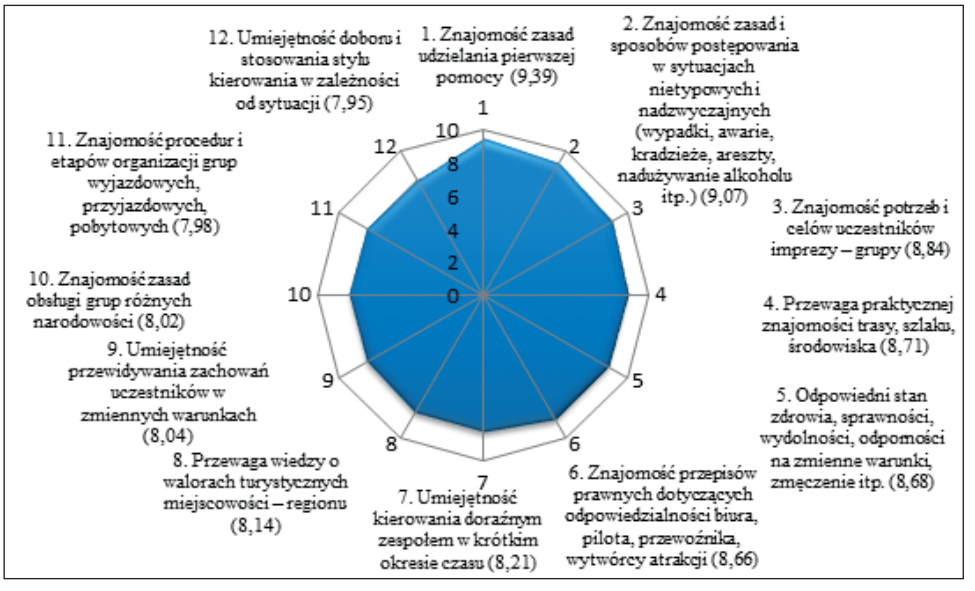
9.Umiejętność przewidywania zachowań uczestników w zmiennych warunkach (8,04).

10. Znajomość zasad obsługi grup różnych narodowości, wyznań religijnych, orientacji politycznych itp. (8,02).

Nieco mniejszą wartość opinii badanych wskazano w dwóch kolejnych kompetencjach. Różnica między dwiema poniżej przedstawionymi kompetencjami są nieznaczne (0,03 pkt):

11. Znajomość procedur i etapów organizacji grup wyjazdowych, przyjazdowych, pobytowych (7,98).

12.Umiejętność doboru i stosowania optymalnego stylu kierowania w zależności od sytuacji (7,95) (ryc. 33).



Ryc. 33. Model kompetencji profesjonalno-zawodowych (1-12) pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

Kolejne 6 kompetencji pozyskało wynik średni nie mniejszy niż 7 pkt. i należą do nich:

13. Znajomość biologiczno – fizjologicznych możliwości zachowań uczestników (7,81).

14. Znajomość głównych religii, wyznań oraz wyznawanych wartości, norm i zachowań (7,79).

15. Znajomość socjo- psychologicznych teorii zachowań uczestników (7,75).

16. Znajomość specyfiki przewozów turystycznych (7,44).

17. Znajomość zagadnień społeczno – politycznych powiązanych z turystyką wyjazdową (7,44).

18. Znajomość języków obcych ze szczególnym uwzględnieniem kraju pobytu i obsługiwanej grupy (7,2).

W opinii badanych nieco mniejszą wartość posiadają dwie kolejne kompetencje:

19. Znajomość kryteriów i norm oceny jakości w turystyce (6,17).

20. Znajomość zasad powstawania produktu turystycznego (produkt, pakiet usług turystycznych, cena, dystrybucja, promocja) (6,08).

Najmniejsze znaczenie mają ostatnie trzy kompetencje. Dwie z nich posiadają wartość średnią powyżej 5 pkt., natomiast ostatnia z nich posiada jedną z najniższych wartości w całym modelu kompetencyjnym, zajmując tym samym przedostatnie miejsce:

21. Znajomość systemów jakości w gastronomii (5,59).

22. Znajomość definicji turystyki wg WTO (5,13).

23. Znajomość działalności samorządu, rozwoju gospodarczego, turystyki i strategii rozwoju produktu krajowego (4,92) (ryc. 34).

Ryc. 34. Model kompetencji profesjonalno-zawodowych (13-23) pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

3.3.4. Kompetencje formalno-prawne

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań, w oparciu o opinie pilotów wycieczek, organizatorów turystycznych i uczestników wyjazdów turystycznych można stwierdzić, iż najważniejszą kompetencją w tej grupie jest **1. Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową** (9,14) oraz **2. Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową** (8,95).

Niemniej ważnymi są kompetencje:

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

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

5. Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatem, ambasadą 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:

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

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

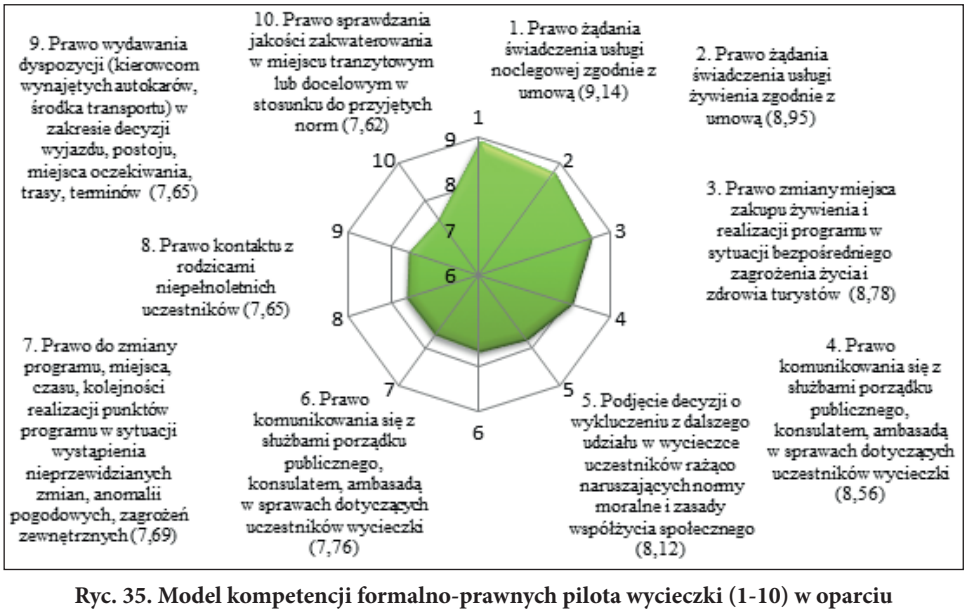
Równoznaczną wartość (7,65) otrzymały kompetencje:

8. Prawo kontaktu z rodzinami i opiekunami niepełnoletnich uczestników oraz

9. 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 **10. Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm** (7,62) (ryc. 35).

Na podstawie badań można stwierdzić, iż kompetencja **11. Prawo odmowy uczestnikom zmiany programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających**



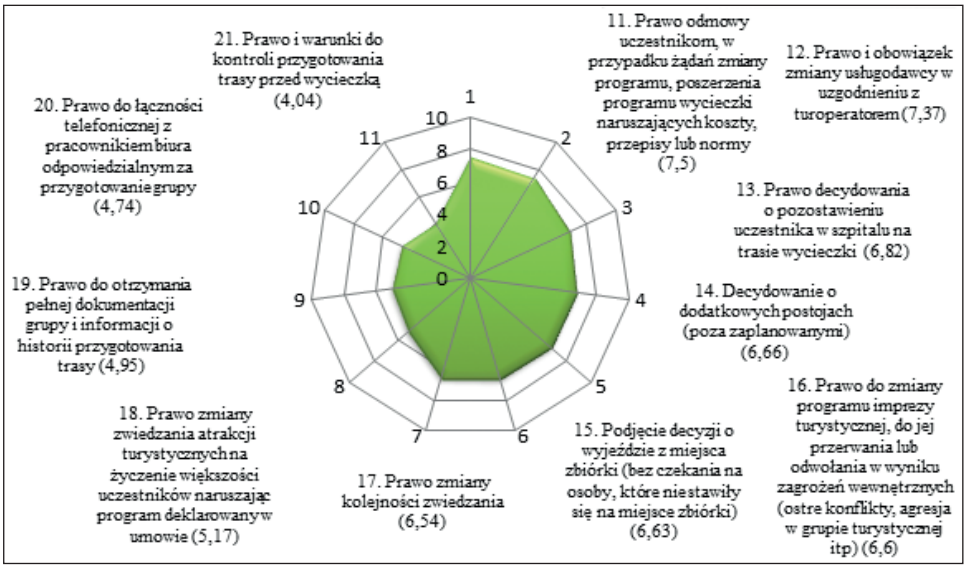
Ryc. 35. Model kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki (1-10) w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

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 (ryc. 36).

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 stawiły 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**



Ryc. 36. Model kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki (11-21) w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

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.

Kompetencja **18. Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie** (5,17) nie jest 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).

3.3.5. Kompetencje materialne

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).

Zakres posiadania kompetencji formalno-prawnych, poprzednio omówionych może być wzmocniony przez odpowiednie kompetencje materialne. Nie może jednak ich zastąpić.

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.

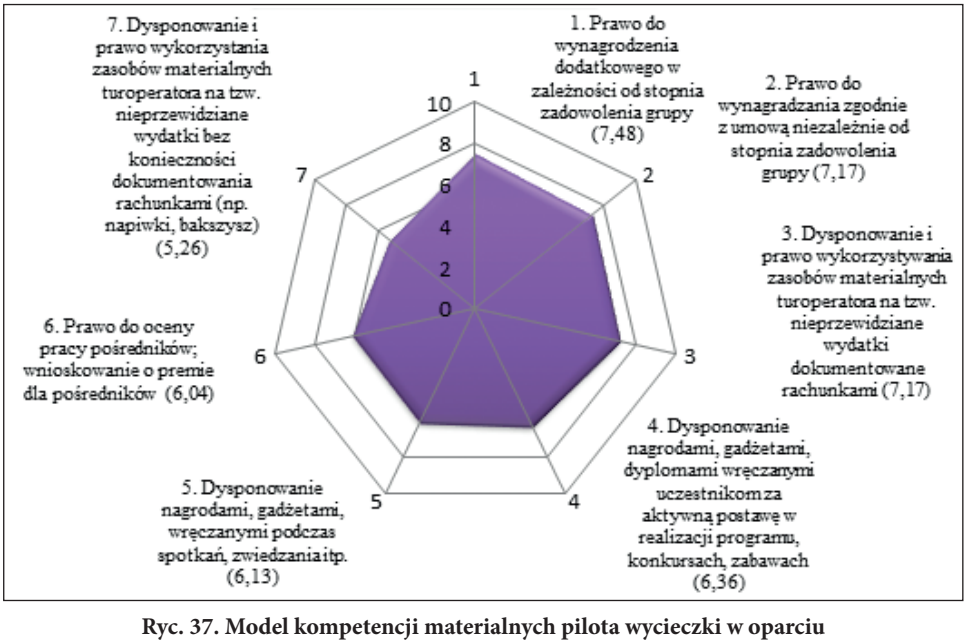
Podobnie traktowane jest posiadanie i stosowanie „gadżetów" wręczanych aktywnym uczestnikom, którzy wyróżnili się już pierwszego dnia znacząco postawą, pomocą innym, zachowaniem itp. Dostrzeganie i premiowanie takich zachowań posiada duże znaczenie wychowawcze w budowaniu standardów zachowań uczestników. 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) (ryc. 37).

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 całośc 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



Ryc. 37. Model kompetencji materialnych pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

Źródło: opracowanie własne

może mieć duże znaczenie w projektowaniu kolejnych grup i tras. Warunkiem jest jednak wypracowanie przez biuro touroperatora wzorca i kryteriów oceny.

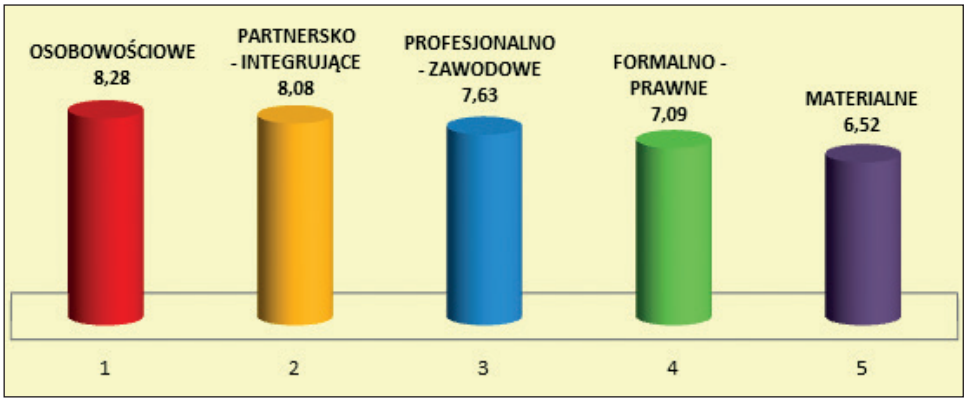
Najniższą wartość w granicach połowy punktów pozyskała kompetencja **7. Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszysz)** (5,26). Kompetencja ta tylko pozornie pokryła się z kompetencją 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. Kontrola Urzędu Skarbowego źle udokumentowanych wydatków może nie uznać ze szkodą dla właściciela biura podróży.

3.3.6. Szczegółowy model kompetencji pilota wg źródeł władzy kierowniczej

Przeprowadzone badania wykazały, iż w opinii badanych najważniejszymi w profesji pilota są kompetencje osobowościowe (8,28), złożone z 13 kompetencji szczegółowych. Na drugim miejscu wartości znalazły się kompetencje zakresie osiągania celów wspólnych: partnersko-integrujące (8,08). Tym samym można stwierdzić, iż dwa wymienione rodzaje kompetencji są najważniejsze w pracy zawodowej pilota wycieczek.

Na miejscu trzecim pod względem ważności uplasowały się kompetencje profesjonalno-zawodowe osiągając wartość średnią 7,63 pkt.

Miejsce czwarte pod względem ważności zajęły kompetencje formalno-prawne (7,09). Najmniej istotne w opinii badanych okazały się kompetencje materialne, których wartość w modelu wyniosła 6,52 (ryc. 38).



Ryc. 38. Ważność kompetencji pilota wycieczki w poszczególnych skupiskach kompetencyjnych

Źródło: opracowanie własne

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.

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 materialne (7 kompetencji szczegółowych). Łącznie w całym modelu kompetencji pilota wycieczki wymieniono 75 kompetencji uszeregowanych wg kolejności malejącej. Szczegółowy model kompetencji pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej przedstawiono w tab. 8.

Tab. 8. Model kompetencji pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej

MODEL KOMPETENCJI PILOTA WYCIECZKI W OPARCIU ŹRÓDŁA WŁADZY KIEROWNICZEJ (75 kompetencji)				
OSOBOWOŚCIOWE (13)	**PARTNERSKO--INTEGRUJĄCE (11)**	**PROFESJONALNO--ZAWODOWE (23)**	**FORMALNO--PRAWNE (21)**	**MATERIALNE (7)**
1. Kultura osobista i inteligencja	1. Umiejętność rozwiązywania konfliktów w zespole	1. Znajomość zasad udzielania pierwszej pomocy	1. Prawo żądania świadczenia usługi noclegowej zgodnie z umową	1. Prawo do wynagrodzenia dodatkowego w zależności od stopnia zadowolenia grupy
2. Konsekwentność i odpowiedzialność	2. Umiejętność zapobiegania konfliktom	2. Znajomość zasad i sposobów postępowania w sytuacjach nietypowych i nadzwyczajnych (wypadki, awarie, kradzieże, areszty, nadużywanie alkoholu	2. Prawo żądania świadczenia usługi żywienia zgodnie z umową	2. Prawo do wynagradzania zgodnie z umową niezależnie od stopnia zadowolenia grupy
3. Opanowanie emocjonalne	3. Umiejętności budowania zaufania i poczucia bezpieczeństwa	3. Znajomość potrzeb i celów uczestników imprezy – grupy	3. Prawo zmiany miejsca zakupu żywienia i realizacji programu w sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia i zdrowia turystów	3. Dysponowanie i prawo wykorzystywania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki dokumentowane rachunkami
4. Aktywność, gotowość, inwencja do działania	4. Umiejętność postrzegania, słuchania, rozpoznawania potrzeb uczestników	4. Przewaga praktycznej znajomości trasy, szlaku, środowiska	4. Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w sytuacjach powstania zagrożeń dla życia i zdrowia uczestników	4. Dysponowanie nagrodami, gadżetami, dyplomami wręczanymi uczestnikom za aktywną postawę w realizacji programu, konkursach, zabawach

5. Obiektywność i sprawiedliwość	5. Umiejętność stosowania skutecznych technik negocjacyjnych	5. Odpowiedni stan zdrowia, sprawności, wydolności, odporności na zmienne warunki, zmęczenie itp.	5. Prawo komunikowania się z służbami porządku publicznego, konsulatem, ambasadą w sprawach dotyczących uczestników wycieczki	5. Dysponowanie nagrodami, gadżetami, wręczanymi podczas spotkań, zwiedzania itp.
6. Wysoka ekstrawersja (towarzyskość, serdeczność, przyjacielskość, optymizm, pogodny nastrój)	6. Umiejętności komunikacyjne i znajomość technik usuwania barier komunikacji	6. Znajomość przepisów prawnych dotyczących odpowiedzialności biura, pilota, przewoźnika, wytwórcy atrakcji	6. Podjęcie decyzji o wykluczeniu z dalszego udziału w wycieczce uczestników rażąco naruszających normy moralne i zasady współżycia społecznego	6. Prawo do oceny pracy pośredników; wnioskowanie o premie dla pośredników
7. Ciepło emocjonalne – „zarażanie" radością, optymizmem, uśmiechem	7. Skuteczność stosowania perswazji i mobilizacji dla osiągnięcia celów wspólnych	7. Umiejętność kierowania doraźnym zespołem w krótkim okresie czasu	7. Prawo do zmiany programu, miejsca, czasu, kolejności realizacji punktów programu w sytuacji wystąpienia nieprzewidzianych zmian, anomalii pogodowych, zagrożeń zewnętrznych	7. Dysponowanie i prawo wykorzystania zasobów materialnych turoperatora na tzw. nieprzewidziane wydatki bez konieczności dokumentowania rachunkami (np. napiwki, bakszysz)
8. Lojalność w stosunku do zespołu	8. Umiejętność formułowania celów grupy	8. Przewaga wiedzy o walorach turystycznych miejscowości – regionu	8. Prawo kontaktu z rodzicami niepełnoletnich uczestników	
9. Optymalna asertywność, respektowanie własnych praw i otoczenia	9. Znajomość i umiejętność stosowania technik zwiększania pozytywnych postaw partnerów interakcji	9. Umiejętność przewidywania zachowań uczestników w zmiennych warunkach	9. Prawo wydawania dyspozycji (kierowcom wynajętych autokarów, środka transportu) w zakresie decyzji wyjazdu, postoju, miejsca oczekiwania, trasy, terminów	

10. Wyrozumiałość	10. Gotowość do poświęceń w zakresie realizacji celów uczestników imprezy	10. Znajomość zasad obsługi grup różnych narodowości	10. Prawo sprawdzania jakości zakwaterowania w miejscu tranzytowym lub docelowym w stosunku do przyjętych norm
11. Prezencja, wygląd zewnętrzny	11. Umiejętność formułowania celów jednostkowych członków zespołu	11. Znajomość procedur i etapów organizacji grup wyjazdowych, przyjazdowych, pobytowych	11. Prawo odmowy uczestnikom, w przypadku żądań zmiany programu, poszerzenia programu wycieczki naruszających koszty, przepisy lub normy moralne
12. Duży stopień otwartości, wrażliwość, uczuciowość		12. Umiejętność doboru i stosowania stylu kierowania w zależności od sytuacji	12. Prawo i obowiązek zmiany usługodawcy w uzgodnieniu z turoperatorem
13. Średnia ugodowość		13. Znajomość biologiczno – fizjologicznych możliwości zachowań uczestników	13. Prawo decydowania o pozostawieniu uczestnika w szpitalu na trasie wycieczki
		14. Znajomość głównych religii, wyznań oraz wyznawanych wartości, norm i zachowań	14. Decydowanie o dodatkowych postojach (poza zaplanowanymi)
		15. Znajomość socjo- psychologicznych zachowań uczestników	15. Podjęcie decyzji o wyjeździe z miejsca zbiórki (bez czekania na osoby, które nie stawiły się na miejsce zbiórki)

16. Znajomość specyfiki przewozów turystycznych	16. Prawo do zmiany programu imprezy turystycznej, do jej przerwania lub odwołania w wyniku zagrożeń wewnętrznych (ostre konflikty, agresja w grupie turystycznej itp)
17. Znajomość zagadnień społeczno – politycznych powiązanych z turystyką wyjazdową	17. Prawo zmiany kolejności zwiedzania
18. Znajomość języków obcych ze szczególnym uwzględnieniem kraju pobytu i obsługiwanej grupy	18. Prawo zmiany zwiedzania atrakcji turystycznych na życzenie większości uczestników naruszając program deklarowany w umowie
19. Znajomość kryteriów i norm oceny jakości w turystyce	19. Prawo do otrzymania pełnej dokumentacji grupy i informacji o historii przygotowania trasy
20. Znajomość zasad powstawania produktu turystycznego (produkt, pakiet usług turystycznych, cena, dystrybucja, promocja)	20. Prawo do łączności telefonicznej z pracownikiem biura odpowiedzialnym za przygotowanie grupy
21. Znajomość systemów jakości	21. Prawo i warunki do kontroli przygotowania trasy przed wycieczką

Źródło: opracowanie własne

Rozdział 4.
Ocena programu szkolenia pilotów ex post w oparciu o model 101 kompetencji pilota wycieczek[1]

4.1. Ogólny opis modelu 101 kompetencji pilota wycieczek

Do opracowania modelu kompetencyjnego pilota wycieczek wykorzystano założenia metody 360°. Zgodnie z nią, model kompetencji pożądanych powinien być zestawiony w oparciu o opinie zróżnicowanego kręgu odbiorców, pracodawców oraz pilotów wycieczek.

Na podstawie zbioru 310 kompetencji pierwotnych – wyłonionych w procesie analizy trudności pracy pilota opracowano jego model kompetencyjny, który w dalszej kolejności posłużył do budowy kwestionariusza ankiety zastosowanej do oceny ważności kompetencji pożądanych.

W przyjętym modelu strukturalnym wymieniono następujące 4 bloki kompetencyjne:

Blok kompetencji profesjonalno-zawodowych.

Blok kompetencji firmowo-biznesowych.

Blok kompetencji osobowościowych.

Blok kompetencji społecznych.

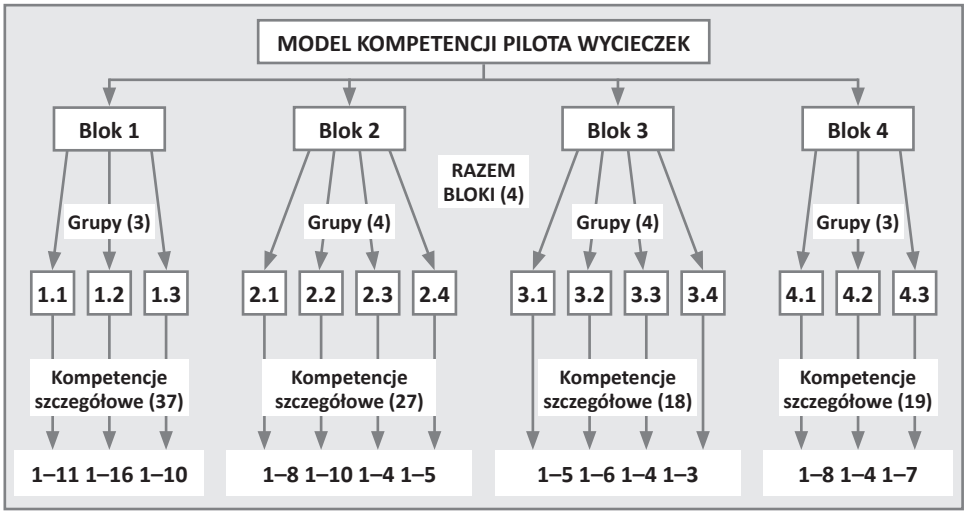
W każdym z nich uwzględniono 4 bloki, w których zawarto łącznie 14 grup kompetencyjnych. Wyłoniono z nich 101 kompetencji[2] szczegółowych wywodzących się z 310 kompetencji pierwotnych wynikających z problemów i trudności pracy pilota wycieczki zestawionych strukturalnie wg etapów i zadań modelu łańcucha wartości wycieczki (Ryc. 39).

Uwzględniono w nich kompetencje wskazane w opisie kompetencji opartych o źródła władzy kierowniczej pilota.

---

[1] Ogólna charakterystyka oceny programu szkolenia pilotów wycieczek została zaprezentowana w 2007 roku. Badania odnosiły się do grupy ex ante z 2006 roku (Kozłowska D. 2007a).

[2] Szczegółowy opis zawarto w monografii *101 kompetencji pilota wycieczek* (Kozłowska D., Ryszkowski W. 2011).



Ryc. 39. Ogólna struktura modelu 101 kompetencji pilota wycieczek

Źródło: opracowanie własne

4.2. Charakterystyka badanych oceniających program szkolenia pilotów wycieczek

Do badań przystąpiło łącznie 68 nowo wyszkolonych pilotów: w roku 2006 (30 osób) i 2007 (38 osób). Badania oparte były o ocenę programu szkolenia po jego zakończeniu na bazie modelu 101 kompetencji pilota wycieczek.

1. Miejsce zamieszkania

Badani z roku 2006 wszyscy byli mieszkańcami województwa podlaskiego. Wśród nich 96,7% stanowili mieszkańcy miast, 3,3% stanowili mieszkańcy wsi.

Badani z roku 2007 byli mieszkańcami województwa podlaskiego. Wśród nich 86,9% stanowili mieszkańcy miast, 13,1% stanowili mieszkańcy wsi.

2. Płeć badanych

W badaniach 2006 roku nowo wyszkoleni piloci wycieczek stanowili w ponad ¾ kobiety (76,7%), mężczyźni stanowili 23,3% badanych.

Wśród badanych z roku 2007 było 39,5% kobiet, natomiast mężczyźni stanowili 60,5% badanych.

3. Wiek badanych

Wśród poddanych badaniu w 2006 roku ponad 3/4 osób mieściło się w grupie wiekowej: 21–30 lat (76,7%); w wieku 31–40 lat (16,7%); w wieku 41–50 lat (6,7%).

W roku 2007 większość badanych mieściła się w grupie wiekowej: od 21 do 30 lat (97,4%), tylko jedna osoba mieściła się w wieku 41 – 50 lat, co stanowi 2,6% badanych.

4. Wykształcenie badanych

W roku 2006 33,3% badanych posiadało wykształcenie średnie; połowa badanych posiadała wykształcenie wyższe zawodowe (50%), a wyższe magisterskie 16,7%.

W roku 2007 badani w większości posiadali wykształcenie średnie (92,1%), tylko 7,9% posiadało wykształcenie wyższe zawodowe.

5. Uczestnictwo w imprezach turystycznych z udziałem pilota wycieczek

W roku 2006 wszyscy badani byli uczestnikami wycieczek turystyczno – krajoznawczych z uczestnictwem pilota. Wśród badanych 46,7% było uczestnikami wycieczek do 10 razy; w wycieczkach do 20 razy uczestniczyło 23,3% badanych, w wycieczkach do 30 razy brało udział 6,7% badanych; 3,3% badanych była na wycieczkach do 50. Dość duży wskaźnik udziału w wycieczkach był prawdopodobnie spowodowany wliczaniem wycieczek szkolnych. Badani w 20% nie określili ile razy uczestniczyli w wyjazdach z udziałem pilota.

Natomiast badani nowo wyszkoleni piloci w 2007 roku wszyscy byli uczestnikami wycieczek turystyczno – krajoznawczych z uczestnictwem pilota. Wśród nich 63,2% było uczestnikami wycieczek do 10 razy; w wycieczkach do 20 razy uczestniczyło 28,9% badanych; w wycieczkach do 30 razy brało udział 5,3% badanych; 1 osoba (2,6%) była na wycieczkach z udziałem pilota ponad 50 razy.

6. Staż w pilotażu

W roku 2006 wśród badanych nowo wyszkolonych pilotów 20% pilotowało wycieczki (16,7% pilotowało tylko w kraju, 3,3% w kraju i za granicą).

Z nowo wyszkolonych pilotów wycieczek z 2007 roku w 13,1% pilotowało wycieczki (2,6% pilotowało tylko w kraju i 10,5% w kraju i za granicą).

7. Dodatkowe uprawnienia

W grupie nowo wyszkolonych pilotów z 2006 r. po zakończonym szkoleniu prawie połowa (46,7%) posiadała inne uprawnienia z zakresu obsługi turystów – głównie uprawnienia wychowawcy kolonii i obozów młodzieżowych, kierownika wycieczek oraz kierownika kolonii i obozów młodzieżowych, natomiast przewodnika turystycznego – 3,3%.

Badani nowo wyszkoleni z 2007 roku nie posiadali dodatkowych uprawnień w tak dużej ilości. Jedna osoba z badanych nowo wyszkolonych pilotów była organizatorem wycieczek w swoim zakładzie pracy. Spośród badanych 7,9% posiadało od 3 lat uprawnienia wychowawcy kolonii i obozów młodzieżowych. Jedna osoba (2,6%) była instruktorem ds. turystyki.

4.3. Ocena możności nabycia kompetencji profesjonalno-zawodowych

Do badań oceny programu szkolenia pilotów[3, 4] respondenci posługiwali się taką samą pięciostopniową skalą oceniającą poziom kompetencji pożądanych – modelowych opisaną następująco:

- brak kompetencji, program nie zawierał, nie wystąpiła w programie szkolenia,
- bardzo mały poziom, zbyt mały dla pracy pilota,
- średni poziom, wystarczający dla pracy przeciętnego pilota,
- duży poziom, kompetencja o poziomie eksperckim,
- bardzo duży poziom, kompetencja ta występuje tylko u najlepszych.

W kolejnych podrozdziałach ocenę programu opisano ogólnie, wskazując na te kompetencje, które w opiniach nowo wyszkolonych pilotów są najlepiej przyswajalne na podstawie programu szkolenia i których luki są największe w opiniach nowo wyszkolonych pilotów.

Grupa 1. Stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej do realizacji celów wycieczki

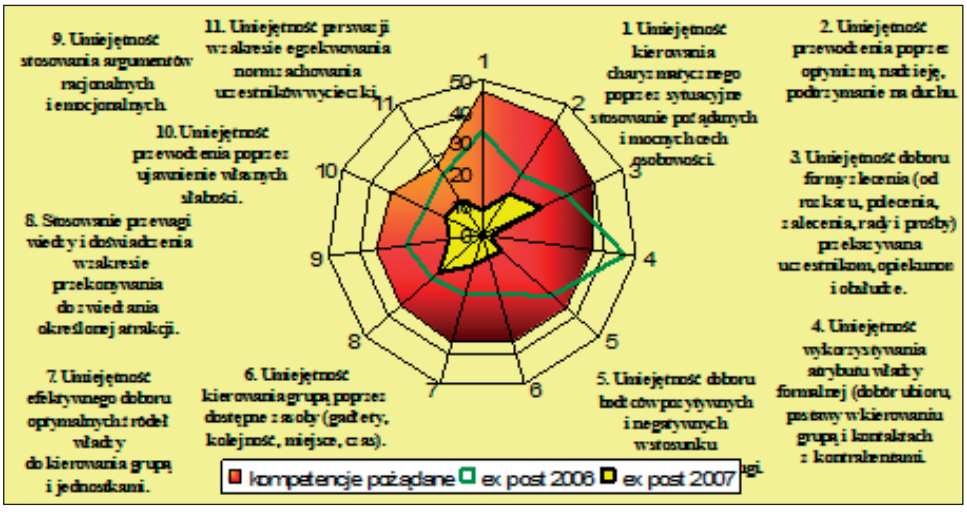
Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie pierwszej t.j. kompetencji profesjonalno-zawodowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 roku średnio wyniosła 67,3%, natomiast wśród badanych z roku 2007 możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła 26,6% w stosunku do modelu pożądanego.

Badani nowo wyszkoleni piloci wycieczek z 2006 roku najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji szczegółowej nr 4., t.j. *Umiejętność wykorzystania atrybutu władzy formalnej* (*dobór ubioru, postawy w kierowaniu grupą i kontaktach z kontrahentami*). Możność jej nabycia na podstawie programu wyniosła 29,4% powyżej modelu pożądanego. Nowi piloci z 2007 roku najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji nr 3. *Umiejętność doboru formy zlecenia* (*od rozkazu, polecenia, zalecenia, rady i prośby*) *przekazywana uczestnikom, opiekunom, obsłudze* (52,8%), oraz kompetencji nr 8. *Umiejętność kierowania grupą poprzez dostępne zasoby* (*gadżety, kolejność miejsce, czas*) (52,7%) w stosunku do modelu pożądanego. Ostatnia kompetencja oszacowana została podobnie przez nowo wyszkolonych pilotów w 2006 i 2007 roku. Nieznaczne różnice w nabyciu kompetencji szczegółowych nowi piloci wskazali w stosunku do kompetencji nr 2, 3 oraz 10 (nazwy

[3] Szerzej budowa modelu kompetencji profesjonalno-zawodowych została zaprezentowana w Podlaskiej Kulturze Fizycznej (Kozłowska D. 2007b), oraz w monografii *101 kompetencji pilota wycieczek*.

[4] Dokonano badań w zakresie weryfikacji modelu kompetencji profesjonalno-zawodowych. Wyniki badań przedstawiono podczas Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej w Baranowiczach w maju 2013 (D. Kozłowska, W. Ryszkowski 2013b).

zawarto w rycinie). W przypadku pozostałych zauważono znaczne różnice wśród ich nabycia w grupie nowo wyszkolonych pilotów z 2006 i grupie z 2007 roku. Największa rozbieżność została zauważona w przypadku oceny kompetencji nr 4. *Umiejętność wykorzystywania atrybutu władzy formalnej* (*dobór ubioru, postawy w kierowaniu grupą i kontaktach z kontrahentami*). Jednocześnie piloci z 2007 roku ocenili najniższe jej nabycie w tej grupie kompetencyjnej (7,2%). Wyniki badań wykazały, iż nowo wyszkoleni piloci wycieczek z roku 2006 oszacowali możność nabycia tej kompetencji powyżej wymogów pożądanych (+29,4%) (ryc. 40).



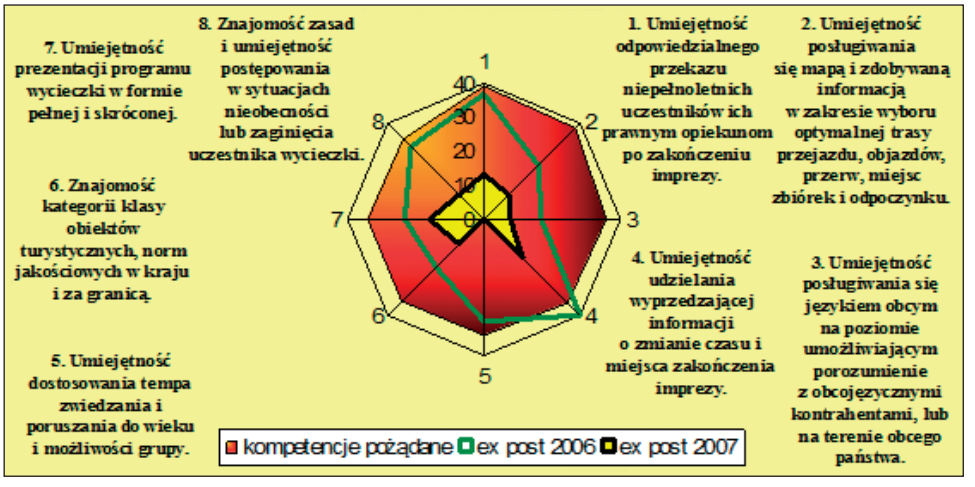
Ryc. 40. Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 1: stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej dla realizacji celów wycieczki

Źródło: opracowanie własne

Grupa 2. Stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką

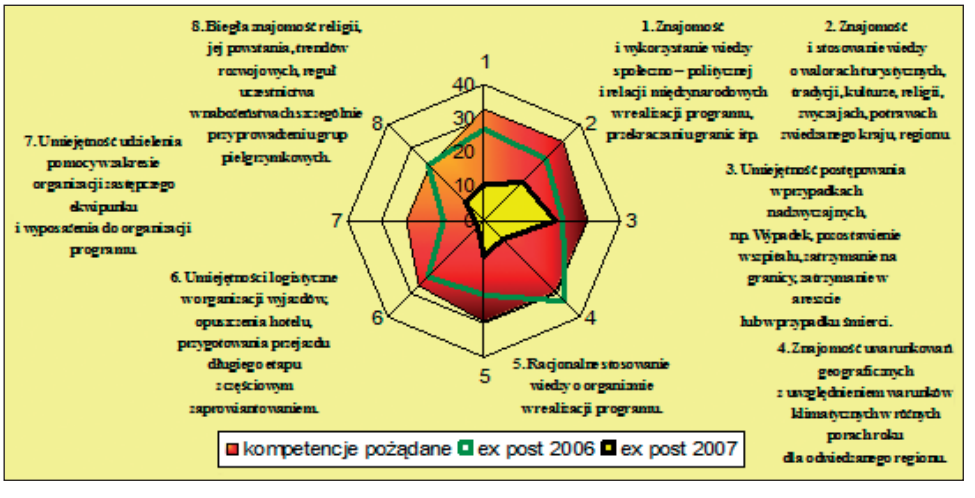
Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie drugiej kompetencji profesjonalno-zawodowych możność nabycia tej kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 roku średnio wyniosła 73,9%, natomiast wśród badanych z roku 2007 możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła nieco powyżej ¼ w stosunku do modelu pożądanego (25,5%).

Nowo wyszkoleni piloci z 2006 roku najniżej oszacowali możność nabycia kompetencji szczegółowej nr 3. *Umiejętność posługiwania się językiem obcym na poziomie umożliwiającym porozumienie z obcojęzycznymi kontrahentami, lub na trasie obcego państwa* (46,3%), natomiast badani nowi piloci z 2007 roku ocenili, iż w żadnym zakresie na podstawie programu szkolenia nie pozyskali kompetencji nr 5. *Umiejętność dostosowania tempa zwiedzania i poruszania do wieku i możliwości grupy* (0%). Piloci z 2006 r. i 2007 r. w pierwszych ośmiu kompetencjach szczegółowych ani razu nie oszacowali możności nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w sposób zbliżony (ryc. 41).



Ryc. 41. Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 2: stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką (kompetencje 1–8)

Źródło: opracowanie własne



Ryc. 42. Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 2: stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką (kompetencje 9–16)

Źródło: opracowanie własne

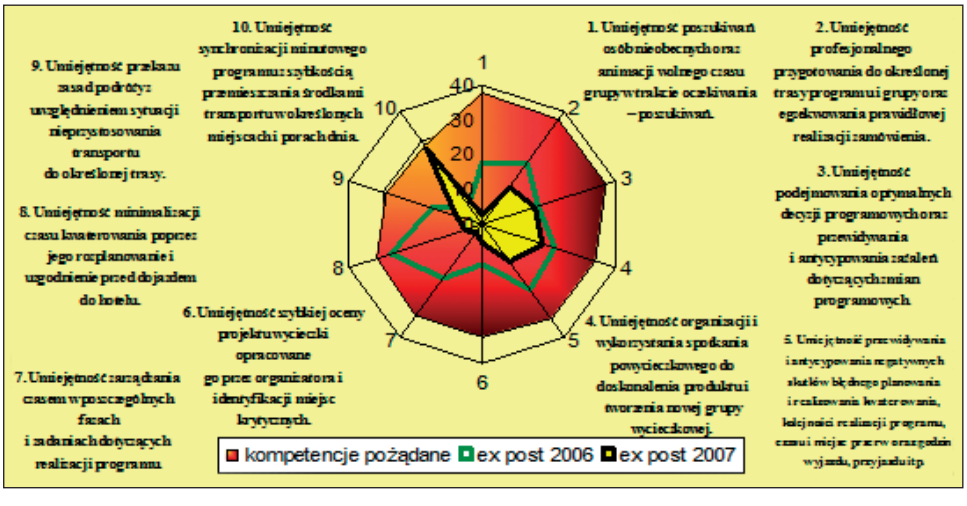
Nowo wyszkoleni piloci w badaniach z 2006 r. najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji nr 12 i 16 (ryc. 42). Możność ich nabycia została w obu przypadkach oceniona powyżej modelu pożądanego: 12. *Znajomość uwarunkowań geograficznych z uwzględnieniem warunków klimatycznych w różnych porach roku dla odwiedzanego regionu*, + 12,5% ponad model pożądany i 16. *Biegła znajomość religii, jej powstania, trendów rozwojowych, reguł uczestnictwa w nabożeństwach*

szczególnie przy prowadzeniu grup pielgrzymkowych, + 4,9% ponad model pożądany. Nowo wyszkoleni piloci z roku 2007 najwyżej oszacowali na poziomie pożądanym możność nabycia kompetencji nr 11. *Umiejętność postępowania w przypadkach nadzwyczajnych, np. wypadek, pozostawienie w szpitalu, zatrzymanie na granicy, zatrzymanie w areszcie lub w przypadku śmierci* (68,8%). Kompetencja ta została oceniona przez nowo wyszkolonych pilotów w roku 2006 zbliżenie (ocenili jej nabycie na 76,4%) w odniesieniu do oceny przez pilotów z 2007 r..

Grupa 3. Sprawność organizacji pracy własnej i procesu wycieczki, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie trzeciej kompetencji profesjonalno-zawodowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 roku średnio wyniosła 55,2%, natomiast wśród badanych z roku 2007 możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła mniej niż 1/4 w stosunku do modelu pożądanego (18,1%).

Badani nowo wyszkoleni piloci w roku 2006 najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji nr 8. *Umiejętność minimalizacji czasu kwaterowania poprzez jego rozplanowanie i uzgodnienie przed dojazdem do hotelu* (86,6%). Natomiast nowi piloci wyszkoleni w 2007 roku ocenili, iż na podstawie programu najlepiej ukształtowano u nich kompetencję nr 4. *Umiejętność organizacji i wykorzystania spotkania powycieczkowego do doskonalenia produktu i tworzenia nowej grupy wycieczkowej* (53,6% możności nabycia w relacji do modelu pożądanego) (ryc. 43).



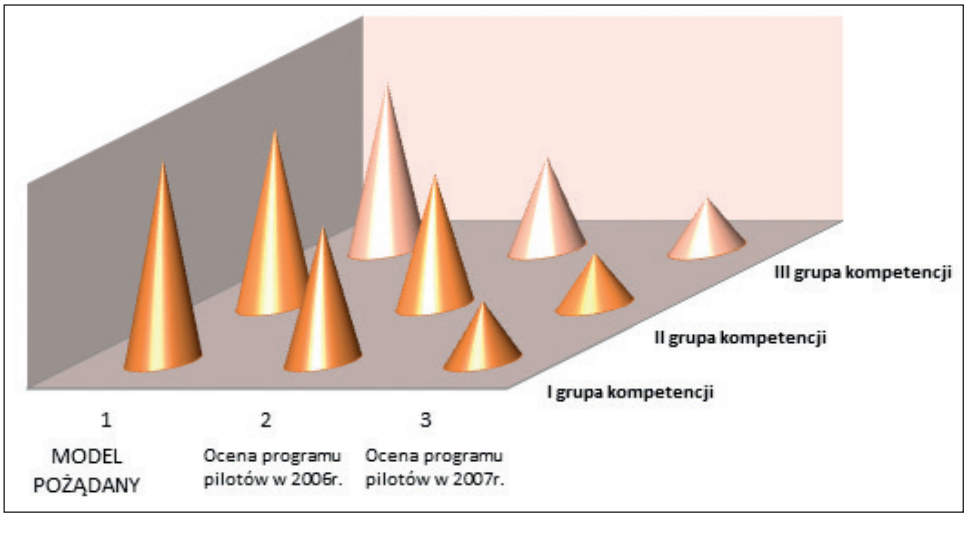
Ryc. 43. Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 3: sprawność organizacji pracy własnej i procesu, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów

Źródło: opracowanie własne

Badani piloci w roku 2006 oszacowali, iż w najmniejszym zakresie pozyskali na podstawie programu szkolenia kompetencję nr 10. *Umiejętność synchronizacji*

minutowego programu z szybkością przemieszczania środkami transportu w określonych miejscach i porach dnia (24,1%). Możność nabycia tej kompetencji także nisko została oceniona przez pilotów wyszkolonych w 2007 roku, na 9,3% w stosunku do modelu pożądanego. Badani piloci wyszkoleni w 2007 najniżej jednak ocenili możność pozyskania kompetencji nr 1. *Umiejętność poszukiwań osób nieobecnych oraz animacji wolnego czasu Grupy w trakcie oczekiwania – poszukiwań* (6,9%). Badani podobnie ocenili nabycie kompetencji nr 3. *Umiejętność podejmowania optymalnych decyzji programowych oraz przewidywania i antycypowania zażaleń dotyczących zmian programowych* (2006 r. – 44,8%; 2007 r. – 42,3% w relacji do modelu).

Podsumowując ocenę nabycia kompetencji przez nowo wyszkolonych pilotów można stwierdzić, iż w roku 2006 i 2007 możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w bloku kompetencji profesjonalno-zawodowych nowych pilotów z 2006 roku wyniosła 65,7% (luka kompetencyjna 34,3%), natomiast nowych pilotów z 2007 roku wyniosła 28,7% (luka kompetencyjna 71,3%). Należy podkreślić, iż nowi piloci zarówno z 2006 i 2007 roku najwyżej ocenili możność nabycia kompetencji w grupie pierwszej bloku profesjonalno-zawodowego *Stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej do realizacji celów wycieczki*. Najniżej zarówno przez badanych z 2006 i 2007 r. została oszacowana możność nabycia kompetencji w grupie trzeciej *Sprawność organizacji pracy własnej i procesu, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów* omawianego bloku kompetencyjnego (Ryc. 44).



Ryc. 44. Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji profesjonalno-zawodowych

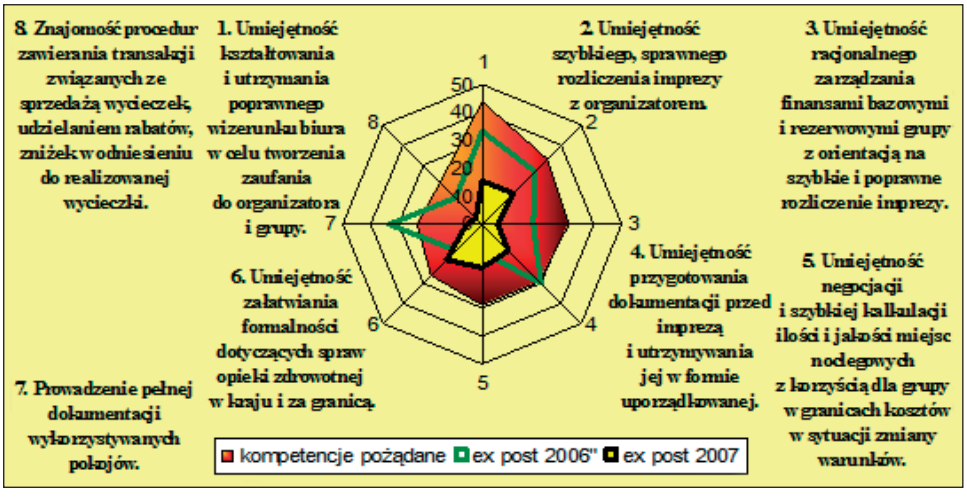
Źródło: opracowanie własne

4.4. Ocena możności nabycia kompetencji firmowo-biznesowych

Grupa 1. Kompetencje zorientowane na realizację zadań pracodawcy, świadomości organizacyjnej i finansowej skutków umów, świadomości przejmowania odpowiedzialności

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie pierwszej kompetencji firmowo-biznesowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego nowo wyszkolonych pilotów w 2006 r. wyniosła 69,7%, natomiast wśród wyszkolonych w 2007 r. wyniosła nieco powyżej jednej trzeciej w stosunku do modelu pożądanego, średnio 35,9%.

Badania wykazały, iż w grupie pierwszej kompetencji firmowych nowo wyszkoleni piloci wycieczek w 2006 r. oceniając program szkolenia najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji nr 7. *Prowadzenie pełnej dokumentacji wykorzystywanych pokojów* (44,1% powyżej pożądanych kompetencji modelowych), oraz także ponad jedną trzecią powyżej pożądanych nabycie kompetencji nr 4. *Umiejętność przygotowania dokumentacji przed imprezą i utrzymywania jej w formie uporządkowanej* (ryc. 45).



Ryc. 45. Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 1: orientacji biznesowej na realizację zadań pracodawcy, świadomości organizacyjnej i finansowej skutków umów, świadomości przejmowania odpowiedzialności

Źródło: opracowanie własne

Nowo wyszkoleni piloci wycieczek z 2007 r. oszacowali, iż mieli możność nabycia kompetencji nr 6. *Umiejętność załatwiania formalności dotyczących spraw opieki zdrowotnej w kraju i za granicą,* prawie w trzech czwartych w stosunku do modelu (71,0%). Nowi piloci z 2007 r. ocenili, iż nabyli w ponad połowie w stosunku

do pożądanych kompetencję nr 5. *Umiejętność negocjacji i szybkiej kalkulacji ilości i jakości miejsc noclegowych z korzyścią dla grupy – w granicach kosztów w sytuacji zmiany warunków* (55,1%).

Nowi piloci z 2006 r. ocenili, iż mieli najmniejszą mieli możność nabycia kompetencji nr 5, szacując jej ocenę na poziomie 34,8%. Nowo wyszkoleni z 2007 r. oszacowali, iż na podstawie programu szkolenia mieli najmniejszą możność nabycia kompetencji nr 3. *Umiejętność racjonalnego zarządzania finansami bazowymi i rezerwowymi grupy z orientacją na szybkie i poprawne rozliczenie imprezy*, (17,0%) oraz nr 8. *Znajomość procedur zawierania transakcji związanych ze sprzedażą wycieczek, udzielaniem rabatów, zniżek w odniesieniu do realizowanej wycieczki (12,2%) w stosunku do modelu pożądanego*.

W przypadku pozostałych kompetencji możność ich nabycia w grupie nowo wyszkolonych z 2006 r. wahała się w granicach od ponad 50% do 80,2%. W przypadku wyszkolonych w 2007 r. możność nabycia kompetencji wahała się od nieco powyżej 25% do około 50% w stosunku do modelu pożądanego w grupie pierwszej, t.j. kompetencji firmowo-biznesowych.

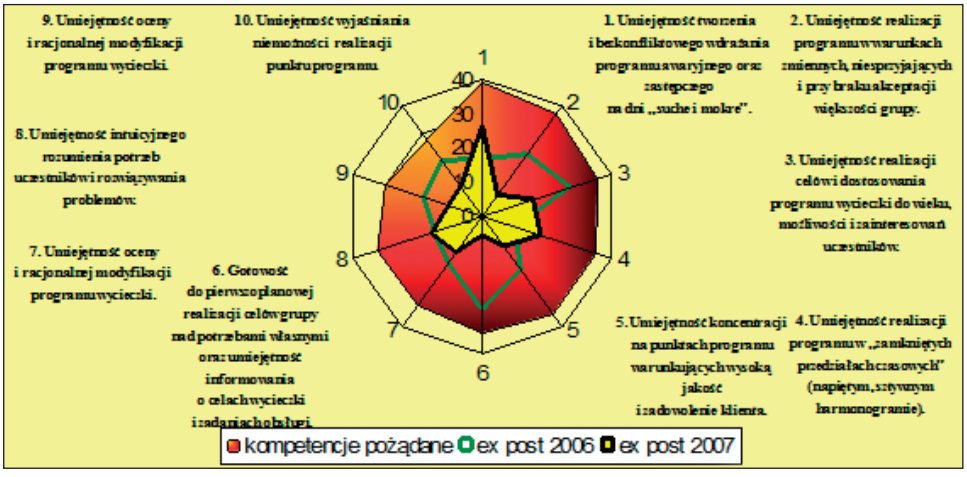
Grupa 2. Kompetencje z zakresu wiedzy o potrzebach i celach, umiejętności realizacji potrzeb uczestników w zmiennych warunkach

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż możność nabycia tej kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w grupie nowo wyszkolonych pilotów wycieczek z 2006 r. wyniosła średnio nieco powyżej połowy (52,4%). Możność nabycia kompetencji wśród nowo wyszkolonych w 2007, w grupie drugiej firmowo-biznesowych wyniosła średnio nieco powyżej 1/3 (36,4%).

Nowo wyszkoleni piloci w 2006 r. oceniając wartość programu szkolenia określili możność nabycia dwóch kompetencji w grupie drugiej firmowo-biznesowych powyżej 75% w stosunku do modelu: nr 6 *Gotowość do pierwszoplanowej realizacji celów grupy nad potrzebami własnymi oraz umiejętność informowania o celach wycieczki i zadaniach obsługi* (79,6%), oraz nr 3. *Umiejętność realizacji celów i dostosowania programu wycieczki do wieku, możliwości i zainteresowań uczestników* (75,6%).

W przypadku nowych pilotów wyszkolonych w 2007 r. na najwyższym poziomie pozyskano kompetencje nr 1 *Umiejętność tworzenia i bezkonfliktowego wdrażania programu awaryjnego oraz zastępczego na dni „upalne i mokre* (66,9%). Pozyskanie kompetencji nr 4 *Umiejętność realizacji programu w „zamkniętych przedziałach czasowych"* (*napiętym, sztywnym harmonogramie*) nowo wyszkoleni ocenili w 51,7% w stosunku do modelu pożądanego.

Nowo wyszkoleni piloci grupy badanych w 2006 r. w najmniejszym stopniu ocenili kompetencję nr 4 (28,1%). Natomiast piloci wyszkoleni rok później oceniając wartość programu wskazali, iż istniała najmniejsza możność pozyskania kompetencji nr 6. *Gotowość do pierwszoplanowej realizacji celów grupy nad potrzebami własnymi oraz umiejętność informowania o celach wycieczki i zadaniach obsługi*. Badani jej pozyskanie ocenili na poziomie 15,5% w stosunku do wartości modelowych pożądanych (ryc. 46).



Ryc. 46. Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 2: wiedzy o potrzebach i celach, umiejętności realizacji potrzeb uczestników w zmiennych warunkach

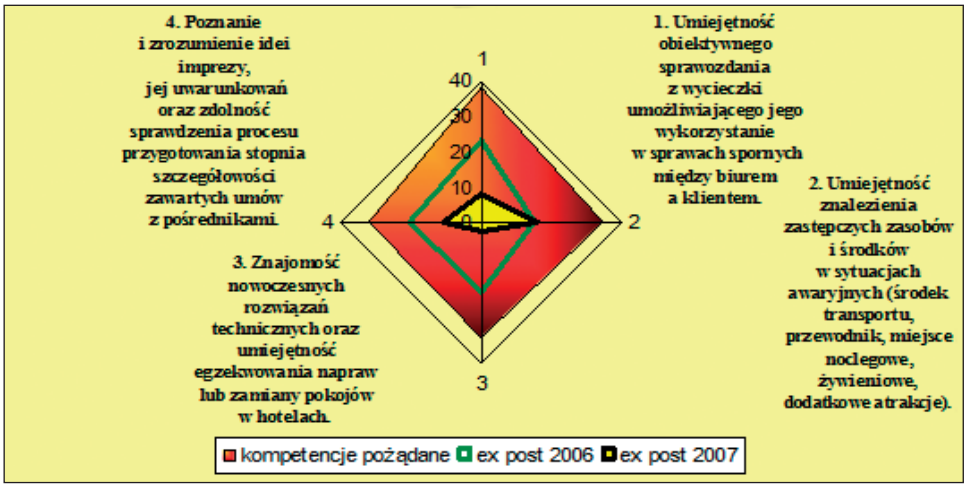
Źródło: opracowanie własne

Grupa nr 3 – kompetencje z zakresu wiedzy o firmie, znajomości uwarunkowań procesu przygotowania grupy, trasy, kontekstu zawarcia umów z pośrednikami

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie trzeciej kompetencji firmowo-biznesowych możność nabycia kompetencji wśród pilotów z 2006 r. wyniosła średnio 53,2% w stosunku do modelu pożądanego. Natomiast możność nabycia kompetencji nowo wyszkolonych pilotów w 2007 r. wyniosła średnio niespełna 25% w stosunku do modelu (24,9%).

Nowo wyszkoleni piloci oceniając wartość programu szkolenia, oszacowali, iż w ponad 60% pozyskali kompetencję nr 4. *Poznanie i zrozumienie idei imprezy, jej uwarunkowań oraz zdolność sprawdzenia procesu przygotowania stopnia szczegółowości zawartych umów z pośrednikami* (63,8%); kompetencję nr 1. *Umiejętność obiektywnego sprawozdania z wycieczki umożliwiającego jego wykorzystanie w sprawach spornych między biurem a klientem* (61,3%) oraz kompetencję nr 3. *Znajomość nowoczesnych rozwiązań technicznych oraz umiejętność egzekwowania napraw lub zamiany pokojów w hotelach* (60,6%). Mniej niż połowa badanych w stosunku do modelu pozyskała kompetencję nr 2. *Umiejętność znalezienia zastępczych zasobów i środków w sytuacjach awaryjnych* (*środek transportu, przewodnik, miejsce noclegowe, żywieniowe, dodatkowe atrakcje*)(44,2%).

Nowo wyszkoleni badani piloci z 2007 r. wskazali, iż na podstawie programu mieli możność pozyskania kompetencji nr 2 na nieco wyższym poziomie. Pozyskali ją w 45,7% w stosunku do modelu pożądanego. Najmniejszą możność pozyskania kompetencji nr 3. *Znajomość nowoczesnych rozwiązań technicznych oraz umiejętność egzekwowania napraw lub zamiany pokojów w hotelach* (7,9%) w ocenie nowo wyszkolonych z 2007 r. (ryc. 47).



Ryc. 47. Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 3: wiedzy o firmie znajomości, uwarunkowań procesu przygotowania grupy, trasy, kontekstu zawarcia umów z pośrednikami

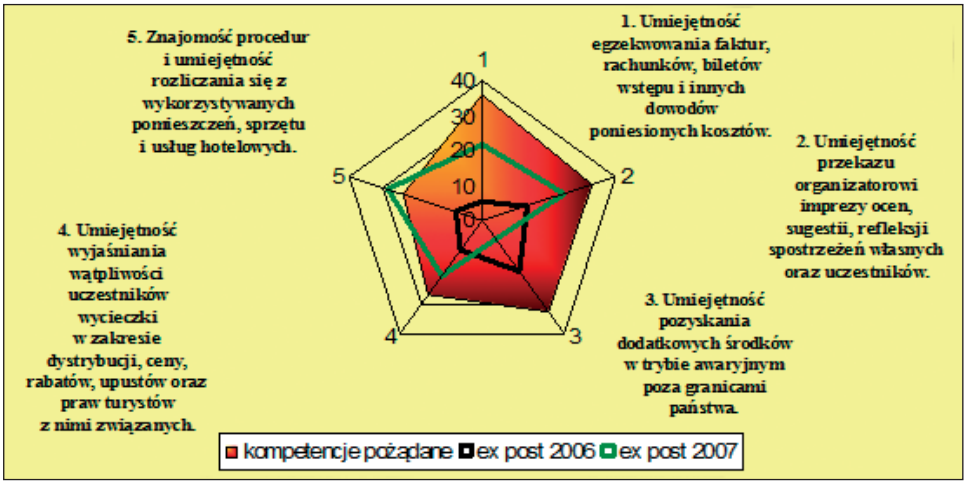
Źródło: opracowanie własne

Grupa nr 4 – kompetencje z zakresu komunikacji instytucjonalnej werbalnej, ustnej, pisemnej, elektronicznej i telekomunikacyjnej z podmiotami krajowymi i zagranicznymi

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż możność nabycia kompetencji w grupie czwartej nowo wyszkolonych pilotów z 2006 r. wyniosła średnio 61,7%; zaś nowo wyszkolonych pilotów z 2007 r. wyniosła średnio 33,7% w stosunku do pożądanych.

Nowo wyszkoleni piloci w 2006 r. na podstawie oceny programu oszacowali, iż kompetencję nr 5 *Znajomość procedur i umiejętność rozliczania się z wykorzystywanych pomieszczeń, sprzętu i usług hotelowych*, pozyskali w wartościach przekraczających o 17,4% wartość modelu pożądanego. Oceniając program szkolenia, wskazali, iż pozostałe 2 kompetencje mogli pozyskać w około 75% w stosunku do modelu. Oszacowali też, iż na podstawie programu nabyli kompetencję nr 3 *Umiejętność pozyskania dodatkowych środków w trybie awaryjnym poza granicami państwa* tylko w nieco powyżej 20% w stosunku do wartości pożądanych (20,8%). Należy przypomnieć że jeżeli określona kompetencja jest realizowana w granicach lub poniżej 20% to interpretuje się, iż jest ona realizowana w stopniu niedostatecznym wręcz mało istotnym.

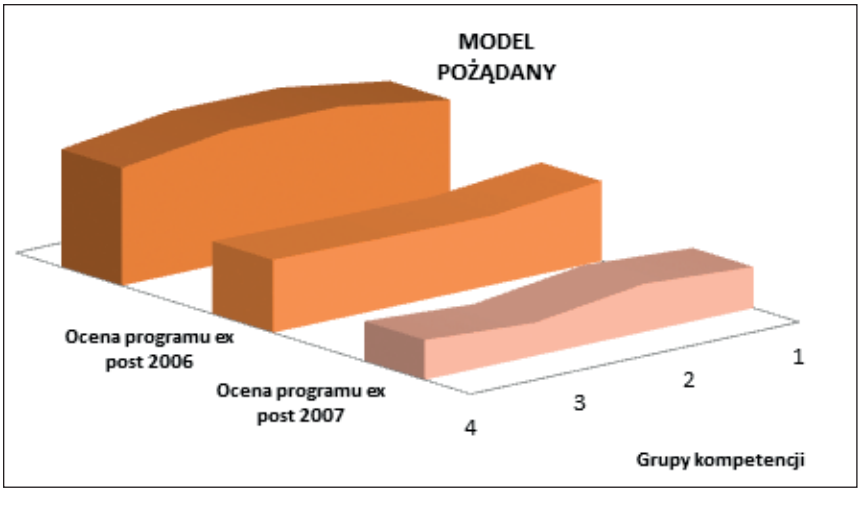
Nowo wyszkoleni piloci wycieczek oceniając program szkolenia wskazali, iż na jego podstawie jego realizacji pozyskali kompetencję nr 3 (56,8%). Natomiast najniżej oszacowali możność nabycia kompetencji nr 1. *Umiejętność egzekwowania faktur, rachunków, biletów wstępu i innych dowodów poniesionych kosztów*. Ocenili, iż nabycie jej wyniosło tylko 14,7% w stosunku do modelu (ryc. 48).



Ryc. 48. Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 4: komunikacji instytucjonalnej werbalnej, ustnej, pisemnej, elektronicznej i telekomunikacyjnej z podmiotami krajowymi i zagranicznymi

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując ocenę nabycia kompetencji przez nowo wyszkolonych pilotów można stwierdzić, iż w roku 2006 i 2007 możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w bloku kompetencji firmowo-biznesowych nowo wyszkolonych w 2006 r. wyniosła 58,8% (luka kompetencyjna 41,2%), natomiast nowo wyszkolonych pilotów z 2007 r. wyniosła niespełna jedną trzecią w stosunku do modelu (32,6%), zatem luka kompetencyjna wyniosła 67,4% (ryc. 49).



Ryc. 49. Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji firmowo-biznesowych

Źródło: opracowanie własne

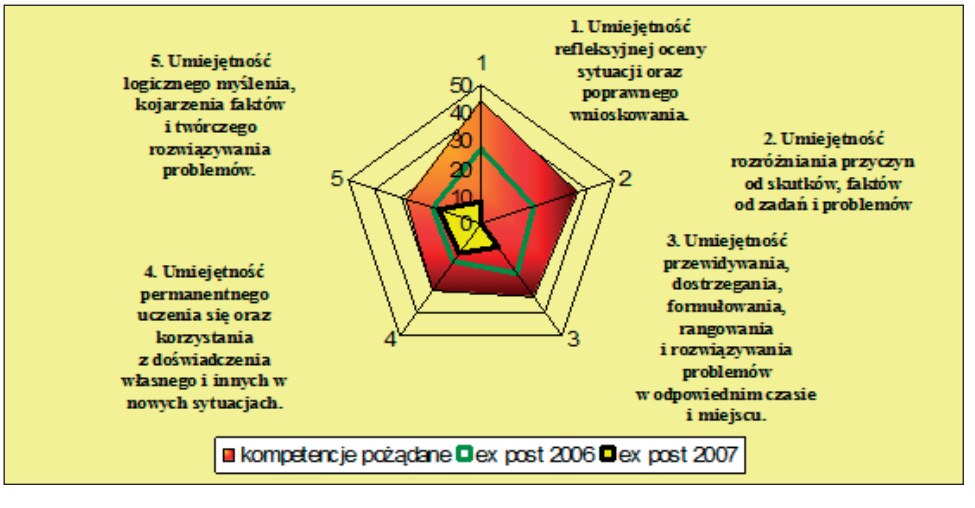
4.5. Ocena możności nabycia kompetencji osobowościowych

Grupa nr 1 – z zakresu kompetencji intelektualnych samooceny, samokontroli, wewnętrznej samomotywacji, ukierunkowania na ład porządek, punktualność, dokładność

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż w grupie pierwszej kompetencji osobowościowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 r. średnio wyniosła 56,9%, natomiast wśród badanych pilotów wyszkolonych w 2007 r. możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła nieco powyżej ¼ w stosunku do modelu pożądanego (26,1%).

Nowo wyszkoleni w 2006 r. oceniając wartość programu wskazali, iż mieli najwyższą możność nabycia kompetencji – powyżej połowy w stosunku do modelu pożądanego. Najwyżej ocenili możność nabycia kompetencji nr 3. *Umiejętność przewidywania, dostrzegania, formułowania, rangowania i rozwiązywania problemów w odpowiednim czasie i miejscu* (67,0% w stosunku do modelu). Najmniejszą możność wskazali w przypadku pozyskania kompetencji nr 2. *Umiejętność rozróżniania przyczyn od skutków, faktów od zadań i problemów* (54,5%).

Nowo wyszkoleni piloci wycieczek z 2007 r. wskazali, iż na podstawie programu szkolenia kompetencję nr 5. *Umiejętność logicznego myślenia, kojarzenia faktów i twórczego rozwiązywania problemów*, pozyskali na najwyższym poziomie, a mianowicie w 56,0% w stosunku do modelu pożądanego. Po raz pierwszy badani piloci wskazali, iż nie mogli pozyskać w żadnym stopniu kompetencji nr 2. Oceniając wartość programu szkolenia wskazali na możność jej nabycia na poziomie zerowym (ryc. 50).



Ryc. 50. Ocena kompetencji osobowościowych, grupa 1: intelektualnych samooceny, samokontroli, wewnętrznej samomotywacji, ukierunkowania na ład porządek, punktualność, dokładność

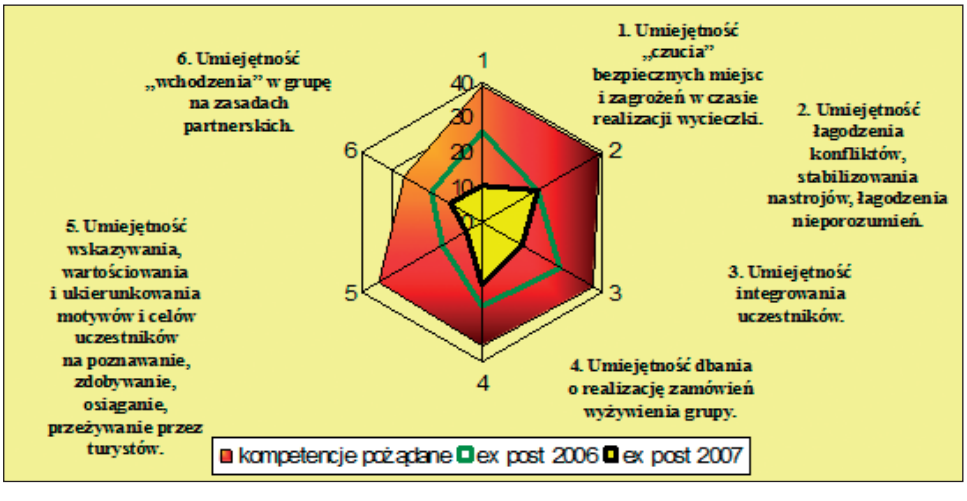
Źródło: opracowanie własne

Grupa nr 2 – kompetencje z zakresu orientacji na ludzi, myślenia i dbałości o klienta, pasji kreowania zadowolenia z wycieczki, empatii i wyrozumiałości dla klienta

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż w grupie drugiej kompetencji osobowościowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 r. średnio wyniosła nieco ponad połowę (54,5)%, natomiast wśród badanych pilotów wyszkolonych w 2007 r. możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła 1/3 w stosunku do modelu pożądanego (33,4%).

Nowo wyszkoleni piloci wycieczek na podstawie programu szkolenia nabyli w ponad 60% 4 kompetencje, w czym największą możność jej nabycia wskazali dla kompetencji nr 3. *Umiejętność integrowania uczestników* (69,4%). Natomiast ocenili, iż najmniejszą możność pozyskania kompetencji odnosiła się do *Umiejętności wskazywania, wartościowania i ukierunkowania motywów i celów uczestników na poznawanie, zdobywanie, osiąganie, przeżywanie przez turystów*. Nowi piloci nabyli ją w ponad 1/3 w stosunku do modelu kompetencji pożądanych (38,8%).

Nowo wyszkoleni piloci z 2007 roku oceniając program szkolenia wskazali, iż tylko w przypadku kompetencji nr 4. *Umiejętność dbania o realizację zamówień wyżywienia grupy* w tej grupie mieli możność nabycia jej w ponad połowie (51,8%) w stosunku do wartości pożądanych. Pozostałe kompetencje nowo wyszkoleni nabywali na niższym poziomie. Najmniejszą możność pozyskania kompetencji oceniono w przypadku kompetencji *Umiejętność wskazywania, wartościowania i ukierunkowania motywów i celów uczestników na poznawanie, zdobywanie, osiąganie, przeżywanie przez turystów*. Piloci nabyli ją na podstawie programu szkolenia w 15,5% w stosunku do pożądanych (ryc. 51).



Ryc. 51. Ocena kompetencji osobowościowych, grupa 2: orientacji na ludzi, myślenia, i dbałości o klienta, pasji kreowania zadowolenia z wycieczki, empatii i wyrozumiałości dla klienta

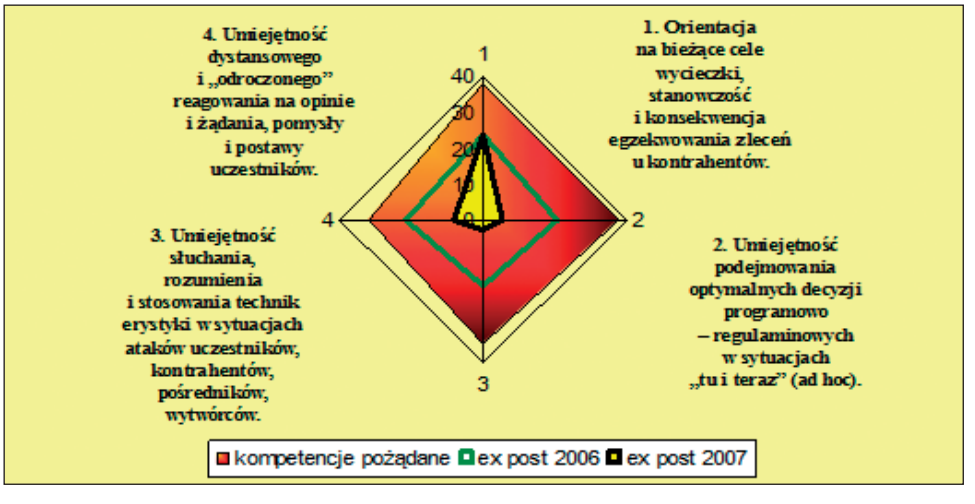
Źródło: opracowanie własne

Grupa nr 3 – kompetencje z zakresu zorientowania na wyniki, zdecydowania, podejmowania optymalnych decyzji w optymalnym czasie, wytrwałości, zaangażowania, pewności siebie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż w grupie trzeciej kompetencji osobowościowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 r. średnio wyniosła 54,9%, natomiast wśród badanych pilotów wyszkolonych w 2007 r. możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła nieco powyżej ¼ w stosunku do modelu pożądanego (25,7%).

Nowo wyszkoleni piloci wycieczek na podstawie programu szkolenia wskazali, iż możność nabycia kompetencji w grupie 3 osobowościowych wahała się od ponad połowy do prawie 70% w stosunku do wartości pożądanych. Największą możność pozyskania kompetencji wskazano w przypadku 4. *Umiejętność dystansowego i „odroczonego" reagowania na opinie i żądania, pomysły i postawy uczestników* (68,0%), natomiast najniżej pozyskano kompetencję nr 3. *Umiejętność słuchania, rozumienia i stosowania technik erystyki w sytuacjach ataków uczestników, kontrahentów, pośredników, wytwórców* (52,7%).

Nowo wyszkoleni rok później, oceniając wartość programu szkolenia oszacowali możność nabycia kompetencji nr 1. *Orientacja na bieżące cele wycieczki, stanowczość i konsekwencja egzekwowania zleceń u kontrahentów* na najwyższym poziomie (61,9%). Natomiast mieli najmniejszą możność pozyskania kompetencji nr 3. Nabycie jej oceniono na 7,5% w stosunku do wartości pożądanych (ryc. 52).



Ryc. 52. Kompetencje osobowościowe, grupa 3: zorientowania na wyniki, zdecydowania, podejmowania optymalnych decyzji w optymalnym czasie, wytrwałości, zaangażowania, pewności siebie

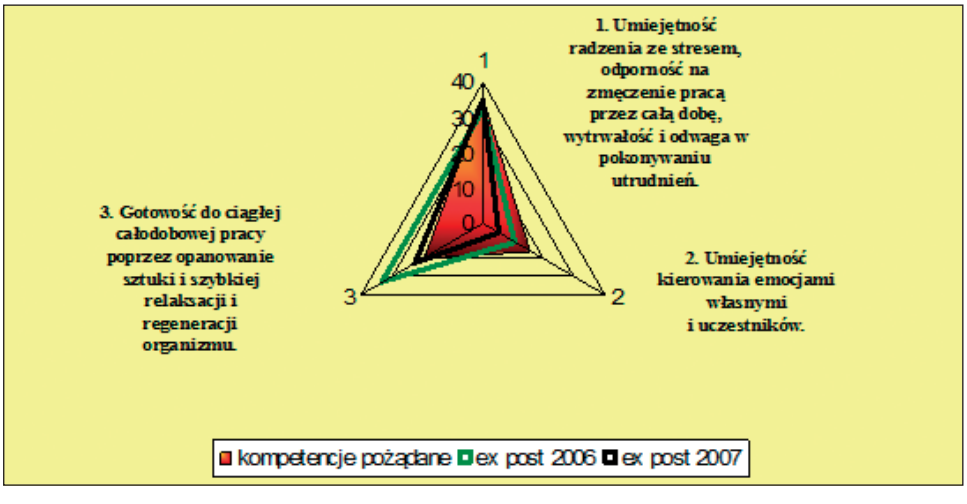
Źródło: opracowanie własne

Grupa nr 4 – kompetencje z zakresu elastycznego podejścia do zmian, radzenia ze stresem, odporności na zmęczenie, zdolności szybkiej regeneracji organizmu

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż w grupie czwartej kompetencji osobowościowych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego u nowo wyszkolonych pilotów wycieczek w 2006 r. średnio wyniosła niespełna ¾ w stosunku do modelu (67,6%). Wśród badanych pilotów wyszkolonych w 2007 r. możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła powyżej ¼ w stosunku do modelu pożądanego (28,4%).

Nowo wyszkoleni ocenili, iż na najwyższym poziomie w stosunku do modelu pożądanego pozyskali kompetencję nr 3. *Gotowość do ciągłej całodobowej pracy poprzez opanowanie sztuki szybkiej relaksacji i regeneracji organizmu*. Możność jej nabycia była o 2,8% większa, niż wartość pożądana. Pozostałe kompetencje nowi piloci nabyli w ponad połowie w stosunku do programu szkolenia. Kompetencję nr 2 nabyli w 63,5%, natomiast kompetencję nr 1 nabyli w 54,4% w stosunku do wartości modelowych.

Nowo wyszkoleni z 2007roku ocenili, iż na podstawie programu nabyli wszystkie kompetencje z tej grupy na poziomie poniżej połowy w stosunku do wartości modelowych. Oszacowali, iż mieli największą możność pozyskania kompetencji nr 1. *Umiejętność radzenia ze stresem, odporność na zmęczenie pracą przez całą dobę, wytrwałość i odwaga w pokonywaniu utrudnień* (44,5%). Oszacowali, iż na podstawie programu w najmniejszym stopniu mogli pozyskać kompetencję nr 2. *Umiejętność kierowania emocjami własnymi i uczestników* (15,1%) (ryc. 53).

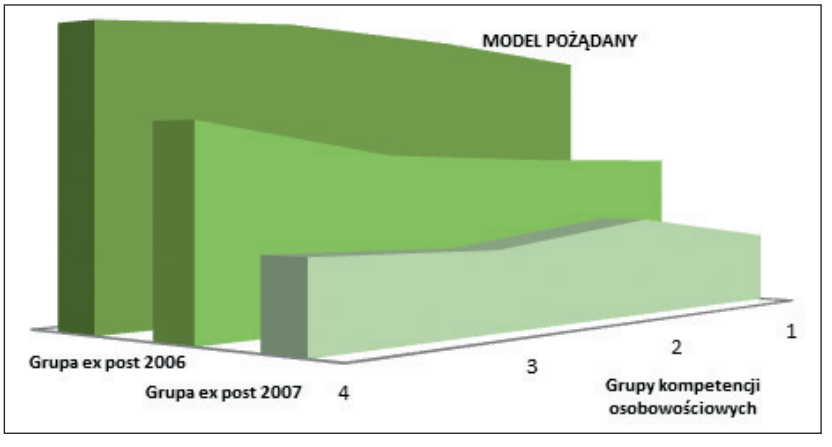


Ryc. 53. Kompetencje osobowościowe, grupa 4: elastycznego podejścia do zmian, radzenia ze stresem, odporności na zmęczenie, zdolności szybkiej regeneracji organizmu

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując ocenę nabycia kompetencji przez nowo wyszkolonych pilotów można stwierdzić, iż w roku 2006 i 2007 możność nabycia kompetencji na

podstawie programu szkolenia w bloku kompetencji osobowościowych nowo wyszkolonych w 2006 r. wyniosła 58,1% (luka kompetencyjna 41,9%), natomiast nowo wyszkolonych pilotów z 2007 r. wyniosła 28,5% w stosunku do modelu, zatem luka kompetencyjna wyniosła 71,5% (ryc. 54).



Ryc. 54. Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji osobowościowych

Źródło: opracowanie własne

4.6. Ocena możności nabycia kompetencji społecznych

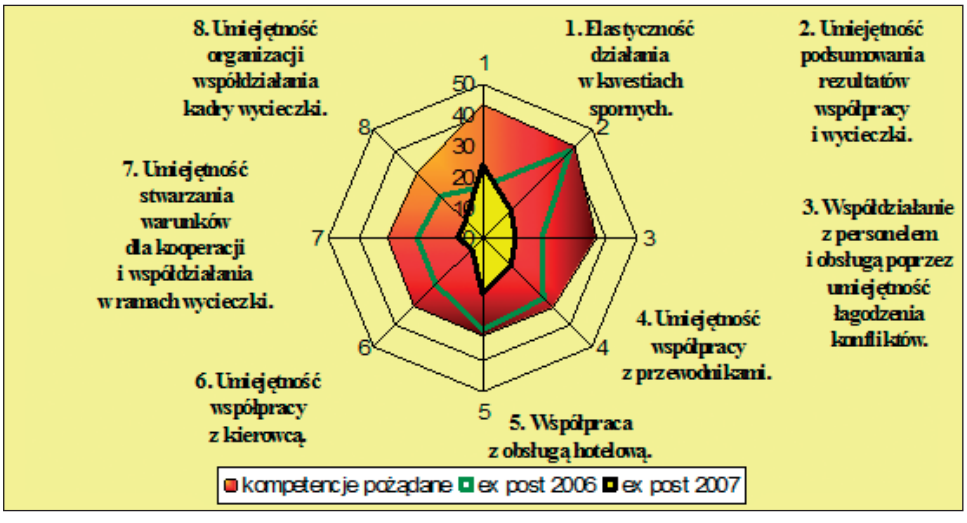
Grupa nr 1. Nastawienia na kooperację, relacji z szefostwem, współpracownikami i pracownikami firm, kierowcami i przewodnikami na trasie

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie pierwszej kompetencji społecznych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 roku średnio wyniosła 64,6%; natomiast wśród badanych nowo wyszkolonych pilotów w 2007 roku możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia wyniosła około 1/3 w stosunku do modelu (33,2%).

Badani nowo wyszkoleni piloci wycieczek w 2006 roku najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji szczegółowej nr 2. *Umiejętność podsumowania rezultatów współpracy i wycieczki*. Badani na podstawie programu szkolenia oszacowali jej nabycie w 95,0%. Podobny wynik w kształceniu w opinii wyszkolonych z 2006 r. odnosi się do kompetencji nr 5. *Współpraca z obsługa hotelową* (94,4%).

Nowo wyszkoleni piloci w 2007 r. najwyżej oszacowali możność nabycia kompetencji nr 5. *Współpraca z obsługą hotelową* (57,9%), oraz kompetencji 1. *Elastyczność działania w kwestiach spornych* (54,5%) w stosunku do modelu pożądanego. Nowo wyszkoleni w 2007 znacznie niżej oszacowali możność nabycia wszystkich

kompetencji w stosunku do nowych pilotów z 2006 r. Nowo wyszkoleni z 2006 r. najniżej ocenili nabycie kompetencji nr 1. *Elastyczność działania w kwestiach spornych* (38,4%). Nowi piloci z 2007 najniżej ocenili nabycie kompetencji nr 6. *Umiejętność współpracy z kierowcą*. Nabyli ją na poziomie pożądanym w 17% (ryc. 55).



Ryc. 55. Kompetencje społeczne, grupa 1: nastawienia na kooperację, relacji z szefostwem, współpracownikami i pracownikami firm, kierowcami i przewodnikami na trasie

Źródło: opracowanie własne

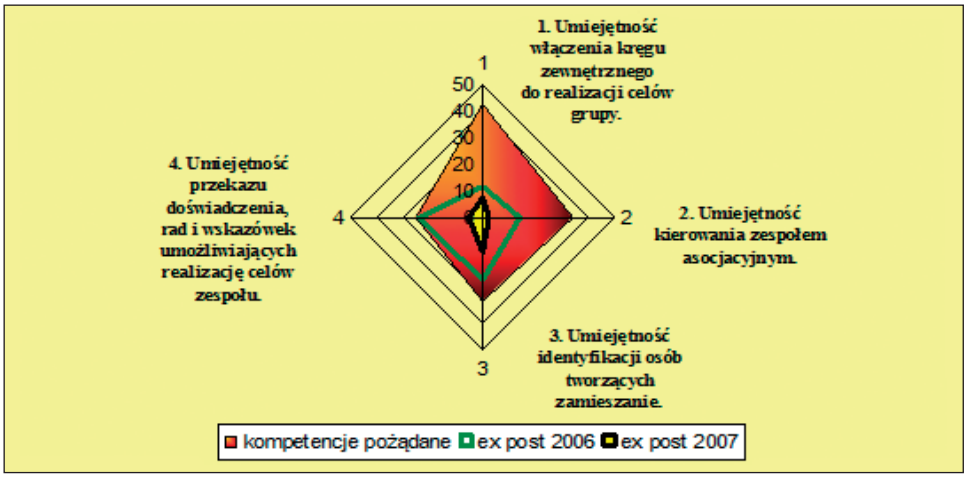
Grupa nr 2. Umiejętności tworzenia i kierowania zespołem asocjacyjnym w krótkim czasie. Nastawienia na rozwój – przekaz doświadczenia w zmiennych sytuacjach, nastrojach

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie drugiej kompetencji społecznych możność nabycia kompetencji w stosunku do modelu pożądanego w 2006 roku średnio wyniosła nieco powyżej połowy (50,6%). Badani w 2007 r. nowo wyszkoleni piloci średnio ocenili możność nabycia kompetencji w niespełna 1/5 w stosunku do modelu pożądanego (19,3%).

Nowo wyszkoleni piloci w 2006 r. najwyżej ocenili możność nabycia w stosunku do pożądanych kompetencji *Umiejętność przekazu doświadczenia, rad, wskazówek umożliwiających realizację celów zespołu* (96,0%). Jednocześnie, na podstawie programu szkolenia wysoko oszacowali nabycie kompetencji nr 3. *Umiejętność identyfikacji osób tworzących zamieszanie*. Nabycie tej kompetencji oceniono prawie w ¾ w stosunku do modelu pożądanego (74,0%). Nowo wyszkoleni piloci w 2007 r. najwyżej ocenili możność nabycia kompetencji nr 1. *Umiejętność włączenia podmiotów kręgu zewnętrznego do realizacji celów grupy* (42,8%), oraz nabycie kompetencji nr 3. *Umiejętność identyfikacji osób tworzących zamieszanie* (41,9%).

Najniżej w 2006 r. oceniono możliwość nabycia kompetencji nr 1 (27,2%). Pozostałe kompetencje były nabywane powyżej 40% w stosunku do modelu. Inaczej

oceniono wartość programu szkolenia w 2007 r. W tym przypadku najniżej oceniono możność nabycia kompetencji nr 2. *Umiejętność kierowania zespołem asocjacyjnym*, na poziomie 7,6% w stosunku do modelu kompetencji pożądanych (ryc. 56).



Ryc. 56. Kompetencje społeczne, grupa 2: umiejętności tworzenia i kierowania zespołem asocjacyjnym w krótkim czasie. Nastawienia na rozwój – przekaz doświadczenia w zmiennych sytuacjach, nastrojach

Źródło: opracowanie własne

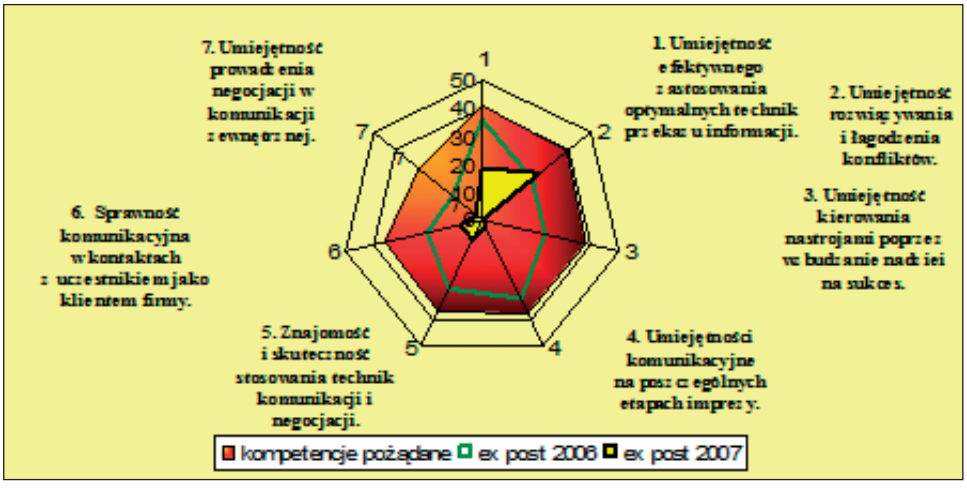
Grupa nr 3 – kompetencje z zakresu komunikacji werbalnej i niewerbalnej, umiejętności negocjacyjnych, wywierania wpływu, kierowania nastrojami uczestników

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, iż w grupie trzeciej kompetencji społecznych możność nabycia kompetencji nowo wyszkolonych w 2006 roku wyniosła średnio 62,6%. Nowo wyszkoleni piloci z roku 2007 oszacowali możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w niespełna 1/5 w stosunku do modelu pożądanego (19,9%). Jest to jednocześnie zbliżona ocena do oceny grupy 2 wśród kompetencji społecznych.

Nowo wyszkoleni piloci 2006 r. najwyżej ocenili możliwość nabycia kompetencji Nr 1. *Umiejętność efektywnego zastosowania optymalnych technik przekazu informacji* (87,1%), oraz kompetencji nr 4. *Umiejętności komunikacyjne na poszczególnych etapach imprezy* (84,7%) w stosunku do pożądanych. Wysoko także, prawie w 75% oszacowali możność nabycia kompetencji nr 5. *Znajomość i skuteczność stosowania technik komunikacji i negocjacji* (74,6%). Nowo wyszkoleni piloci w 2007 r. najwyżej ocenili nabycie jednej kompetencji na podstawie programu szkolenia. Kompetencję nr 2. *Umiejętność rozwiązywania i łagodzenia konfliktów nabyto w 66,9% w stosunku do modelu.*

Nowo wyszkoleni piloci w 2006 r. najniżej ocenili możność nabycia kompetencji nr 7. Umiejętność prowadzenia negocjacji w komunikacji zewnętrznej (45,4%). Badani nowo wyszkoleni piloci w 2007 roku znacznie niżej ocenili możność nabywania kompetencji na pdostawie programu szkolenia. Żaden z badanych nie

ocenił możności nabycia na poziomie pożądanym kompetencji nr 3. *Umiejętność kierowania nastrojami poprzez wzbudzanie nadziei na sukces*. Bardzo nisko także została oceniona możność nabycia kompetencji nr 4. *Umiejętności komunikacyjne na poszczególnych etapach imprezy* (7,0%), oraz kompetencji nr 7 *Umiejętność prowadzenia negocjacji w komunikacji zewnętrznej* (8,9%) (ryc. 57).



Ryc. 57. Kompetencje społeczne, grupa 3: komunikacji werbalnej i niewerbalnej, umiejętności negocjacyjnych, wywierania wpływu, kierowania nastrojami uczestników

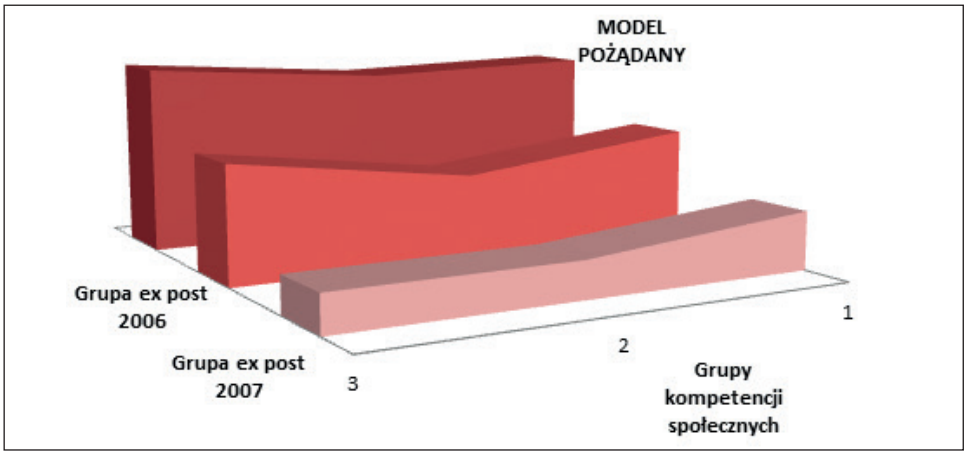
Źródło: opracowanie własne

Podsumowując ocenę nabycia kompetencji przez nowo wyszkolonych pilotów można stwierdzić, iż w 2006 r. i 2007 r. możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w bloku społecznych nowych pilotów z 2006 r. wyniosła średnio ponad połowę w stosunku do modelu (59,8%). Luka kompetencyjna wyniosła 40,2%. Piloci z 2007 roku oszacowali możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w niespełna 75% w stosunku do modelu pożądanego (24,8%). Zatem luka kompetencyjna wyniosła 75,2% (ryc. 58).

Należy zaznaczyć, iż nowo wyszkoleni z 2006 r. i 2007 r. najwyżej ocenili nabycie kompetencji pożądanych w grupie pierwszej, bloku społecznych *Nastawienia na kooperację, relację z szefostwem, współpracownikami i pracownikami firm, kierowcami i przewodnikami na trasie*. Najniżej natomiast możność pozyskania kompetencji została oszacowana w grupie drugiej *Umiejętności tworzenia i kierowania zespołem asocjacyjnym w krótkim czasie. Nastawienia na rozwój – poprzez przekaz doświadczenia w zmiennych sytuacjach, nastrojach*. przez nowych pilotów zarówno z 2006 r. i 2007 r.

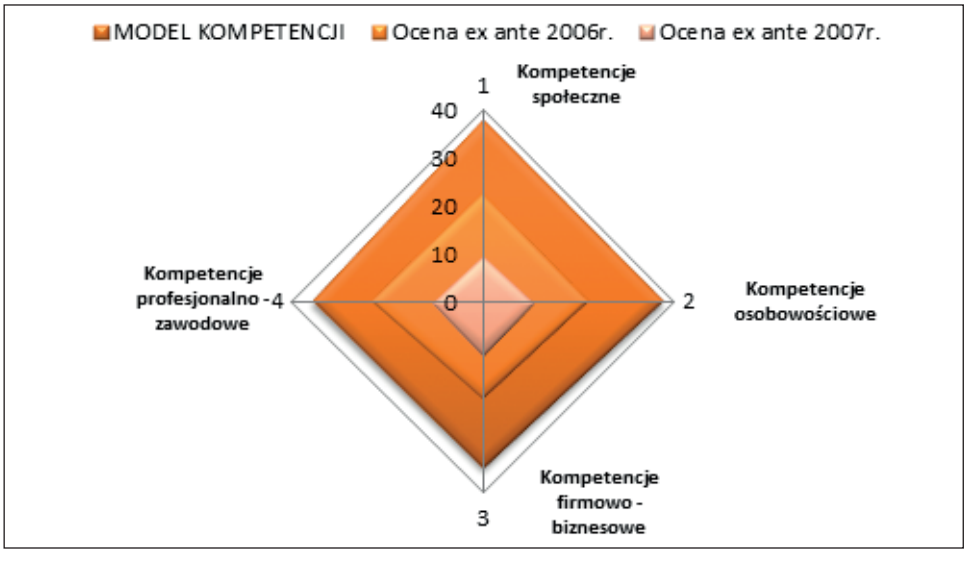
Podsumowując możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia pilotów wycieczek, można stwierdzić, iż nowo wyszkoleni w 2006 r. nabyli kompetencje w stosunku do modelu w 61,8%. Nowo wyszkoleni piloci w 2007 r. ocenili możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w nieco

powyżej ¼ w stosunku do modelu pożądanego. Badani piloci pozyskali kompetencje w 28,9% do pracy zawodowej (ryc. 59).



Ryc. 58. Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji społecznych

Źródło: opracowanie własne



Ryc. 59. Możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w stosunku do wartości pożądanych

Źródło: opracowanie własne

Można domniemywać, iż istnieje wiele czynników, które powodują tak ogromną rozpiętość w przygotowaniu nowych pilotów wycieczek do pracy zawodowej. Przede wszystkim różni ich wiek, a zatem przewaga doświadczenia nabywanego

podczas różnorodnych sytuacji życiowych. Z wiekiem łączy się niejednokrotnie także wykształcenie. Badani z 2006 roku w ponad połowie posiadali wykształcenie wyższe, natomiast badani z roku 2007 byli studentami, tylko nieliczni (3 osoby) posiadały wykształcenie wyższe. Zatem poziom wiedzy ogólnej znacznie różnił obie grupy. Poza tym, badani z 2006 roku ukończyli szkolenie kierowane także do nauczycieli, którzy posiadają przewagę doświadczenia w kierowaniu i kształtowaniu cech osobowościowych. Oprócz tego, badani z roku 2006 posiadali w większości uprawnienia dodatkowe turystyczne i pracowali w branży turystycznej, jako opiekunowie, kierownicy imprez itp., natomiast badani z 2007 roku w znikomej ilości posiadali inne uprawnienia turystyczne. Różnił ich także staż w prowadzeniu imprez jako pilot. Badani z 2006 roku w 1/5 prowadzili już imprezy turystyczne jako piloci, natomiast badani z 2007 tylko w nieco ponad 1/10 prowadzili imprezy turystyczne. Program szkoleń jednak zakładał możność uczestnictwa osób z różnorodnym wykształceniem, wiekiem i przygotowaniem zawodowym, zatem tłumaczenie różnic wynikających z wcześniejszego przygotowania, doświadczenia życiowego i obszerniejszej wiedzy nie jest w pełni zasadnym. Program szkoleń kierowany był w zasadzie do absolwentów szkół średnich o kierunkach humanistyczno biologicznych. Zasadnym byłoby wprowadzenia systemu rekrutacji podczas doboru uczestników kursu jak i kategoryzacji pilotów wycieczek.

5. Podsumowanie i wnioski

Działalność turystyczna, jak wskazują fakty należy do bardzo złożonych. Bezpośrednio świadczą o tym zagadnienia związane z czasem i przestrzenią, pogodą, uczestnikami, bazą i sprzętem, czynnikiem ludzkim itp. Potwierdzeniem są praktyczne zastosowania szerokiego kręgu (spectrum) modeli do opisów analiz i ocen tej działalności. Wcześniejsze badania autorki dotyczące zawodu pilota wycieczek pozwoliły określić ok. 360 kompetencji elementarnych i 101 kompetencji szczegółowych zebranych w 4 blokach. Dla porównania w przeprowadzonych dotychczas badaniach pedagogicznych prowadzonych przez rożnych wielce uznanych autorów sformułowano a priori od 7 do ok. 30 kompetencji. Łatwo zauważalnym w tych badaniach był brak zastosowania teoretycznych modeli badawczych dla ich uzasadnienia i sklasyfikowania. Powyższy fakt nader wyraźnie wskazuje na konieczność podejmowania pogłębionych badań dla doskonalenia zawodowego branży turystycznej. Ilość i zakres opracowań poza ekonomiczno prawnymi w branży turystycznej jest nader skromna. Podejmowanie tematyki interdyscyplinarnej jest ograniczona trudnościami badawczymi oraz brakiem kadr i środków.

W działalności turystycznej występują wszystkie prawem dozwolone formy prawne. Struktury organizacyjne w pełnej krasie nie odpowiadają powszechnym standardom i teoriom naukowym. Mają wymiar doraźny. Okresy zatrudnień są na ogół związane z sezonowością. Nabór i selekcja pracowników muszą być oparte o spłycone metody i techniki doboru i oceny kompetencji pracowników. Powyższe fakty uzasadnia konieczność i ważność stosowania modeli kompetencyjnych.

Podjęta próba pozwala na częściowe rozwiązywanie wieloletnich problemów.

Zawód pilota jest jednym z wielu istotnych w działalności turystycznej, ale nie jedynym. Duży obowiązek przygotowania zawodowego kadr turystycznych spoczywa na uczelniach turystycznych oraz kursach i egzaminach prowadzonych przez różne inne jednostki. W szkoleniu niezbędnym jest podejmowanie prób wyprzedzania czasowego programów w stosunku do aktualnych potrzeb. W praktyce mamy jednak z tym największe problemy w rezultacie realna możność wykorzystania badań jest o kilka lat spóźniona. Dlatego też każda udana próba podjęcia badań nad kompetencjami oraz wdrożenia ich rezultatów jest bardzo istotna dla praktyki.

Pilotaż wycieczek, jako przedmiot nauczania występuje na około 100 uczelniach i szkołach turystycznych. Inne profesje turystyczne występują w formie zblokowanej i marginalnej w różnych innych przedmiotach nauczania. Brak powiązań ze środowiskiem naukowym oraz słaby dostęp do aktualnych wyników badań

naukowych powoduje dalsze skostnienie systemu szkolenia kadr turystycznych. Jak wynika z wcześniejszych badań kursy na stopień pilota pozwalają jedynie na osiągnięcie poziomu ponad 20 – 30 % kompetencji pożądanych dla tego zawodu. Przy braku zasadności prowadzenia badań makro strukturalnych w firmach turystycznych racjonalnym metodologicznie wydaję się być orientacja na mikrostruktury oraz sposoby i możliwości poprawy ich efektywności poprzez badanie, analizowanie i doskonalenie kompetencji pracowników.

Piśmiennictwo

1. Adamecki K. *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, Przegląd Techniczny Nr 49, Warszawa 1924, s 551-554.
2. Alejziak B. (2002) *Organizacja i technika pracy biurowej w turystyce*, Kraków, Albis.
3. Alejziak W. (2000) *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*, Kraków, Albis.
4. *Annual survey of competency frameworks*, Competency, 1996, t. IV, nr 1, s. 8–9.
5. Armstrong M. (2001) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
6. Bielski J. (1997) *Nowa koncepcja programu kształcenia w polskiej oświacie,* Kultura Fizyczna 9–10, AWF Warszawa, s. 8–10.
7. Bielski J. (2001) *Kompetencje nauczyciela wychowania fizycznego*, Kultura Fizyczna, Nr 1–2, s. 12–13.
8. Bowie D., Chang J. C. (2005) *Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour*, Journal of Vacation Marketing Vol. 11 No. 4, 2005, pp. 303–322 & SAGE Publications London, Thousand Oaks, CA, and New Delhi.
9. Boyatzis R. E. (2007) *Competencies in the 21st century*. Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA. GUEST EDITORIAL. Zaakceptowany 31 sierpnia 2007. Pełny artykuł dostępny: The current issue and full text archive of this journal is available at [on line] www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm
10. Boyatzis R.E. (1982) The competent manager. A Model For Effective Performance Copyrate John Wiley & Sons, Inc. USA, Kanada. Published simultaneously in Canada, s. 13
11. Cavelzani A. S., Lee I. A., Locatelli V., Monti G., Villamira M. A. (2003) *Emotional Intelligence and Tourist Services: The Tour Operator as a MediatorBetween Tourists and Residents International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 4(4) 2003 http://www.haworthpress.com/web/IJHTA. 2003 by The Haworth Press, Inc. All rights reserved. Digital Object Identifier: 10.1300/J149v04n04_01
12. Chung-Herra B.G., Enz C. A., Lankau M.J. 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, 2003 (1–25)
13. Cieśliński R. (1988) *Zawód i praca nauczyciela wychowania fizycznego*, Warsztaty badawcze, Warszawa, AWF.
14. Czerepaniak-Walczak M. (1997) *Aspekty i źródła profesjonalnej refleksji nauczyciela*, Toruń, Edytor.
15. Danilewicz D. (2003) *Analiza efektywności programów rozwoju zasobu ludzkiego (na tle badań)*, W: Zbiegień Maciąg L., Pawnik W. (red.) *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskie*. Kraków, Wydawnictwo Poldex, s. 400–425.
16. Danilewicz D. *Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach*, raport z badań, [on line] www.parp.gov.pl/doc/raport13_zall.pdf, z dnia 15.11.2006.
17. Dejnaka A. (2003) *Zasoby ludzkie – planowanie i zarządzanie*, Gliwice, ONEPRESS.
18. Delamare Le Deist F., Winterton J. (2005) *What is competence*?, Human Resource Development International, marzec, t. 8, Nr 1, s. 40–44.

19. Denek K. (1998) *O nowy kształt edukacji*, Warszawa, WSiP.
20. Dewey J. (1938) *Experience and education*, New York, Macmilian, 69.
21. Dudzikowa M. (1985) *O trudnej sztuce poznawania samego siebie*, Warszawa, WSiP
22. Dylak S. (1995) *Wizualizacja w kształtowaniu nauczycieli*, Poznań, Wyd. UAM.
23. Dylak S. (2001) *Pomiar edukacyjny jako kompetencje pedagogiczne*, W: Materiały konferencyjne. Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, s. 115–122.
24. Filipowicz G. (2004) *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
25. Fontana D. (1992) *Psychology for Teacher Basingstoke*, Macmillan Pulishers.
26. Gawrysiak M. (1996) *O pojęciu kompetencji zawodowych i kompetencjach zawodowych nauczyciela techniki*, W: *Edukacja ogólnotechniczna – dylematy teorii i praktyki*. Bydgoszcz, Wyd. WSP, s. 85–94.
27. Goleman D. (2000) *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Tytuł oryginału Working with emotional intelligence. Published by Bantam Dell, A Division of Random House, Inc New York New York. Published in the United States of America, Published simuntacously in Canada, BooksCopyrighted Material, styczeń 2000, przełożył A. Jankowski, s. 459–360
28. Gołembski G., Janicka H. (2003) *Wprowadzenie do zagadnień pilotażu grup turystycznych*, W: Gołembski G. (red.) *Vademecum pilota grup turystycznych*. Wyd. drugie popr. Poznań, Akademia Ekonomiczna, s. 11–35.
29. Griffin R. W. (1996) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, Wydawnictwo naukowe PWN.
30. Hammer H. (1994) *Klucz do efektywności nauczania*, Warszawa, wyd. WSP.
31. 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 (2004), ss. 81–91
32. Hodan B., Żukowska Z. (1996) *Nauczyciel wychowania fizycznego i jego społeczno-wychowawcze funkcje*, Olomouc – Warszawa, AWF.
33. Hornby D., Thomas R., [w:] C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
34. Hu Meng-L. (05.05.2010) *Discovering culinary competency: An innovative approach*, Vol. 9, No. 1, Jurnal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education, s. 65-72T
35. Iwa (opr.) (2009) *Nie wytrzymam! – czyli konflikt w pracy*. 22 lipca 2009 Tygodnik Ostrołęcki.
36. iww, „Język obcy dla pilotów i przewodników" [w:] *Wiadomości turystyczne 1–15 sierpnia 2005/93* (15).
37. Jabłońska U. (oprac.) *Kto chce prowadzić musi czuć. Przywództwo. Opracowanie na podstawie artykułu W. Schweickhardt „Wer fuhren will, muss fuhlen Wirtschaftswoche nr 25/15.06.2000* www.gfmp.com.pl 10.11.2010
38. Jankowski B. (2001) *Wychowanie w Szkole. Tworzenie programu wychowawczego*, Poznań, ARKA.
39. Jarosiewicz H. (2008) *Talenty jako źródła kompetencji zawodowych* [W] (red.) Witkowski S., Listwan T., *Kompetencje, a sukces zarządzania organizacją*. Difin. Warszawa, ss. 351–363.
40. Jenkins. H. O. (1991) *Getting of Right. A Handbook for Successful School Leaderschip*, Oxford, Blackwell Education.
41. Jędrzejczyk I. (2003) *Jakość jako czynnik budowy przewagi konkurencyjnej*, W: Gołembski G. (red.) *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 25–41.
42. Juchnowicz M. (red.) (2004) *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa, POLTEXT.
43. Jurek P. (2010) *Wybrane metody oceny i diagnozy kompetencji zawodowych*, www.doradca-zawodowy.pl, utworzono 29 september 2010

44. Kajdasz Aouil M. (2003) *Kształtowanie kompetencji zawodowych nauczyciela a umiejętności kluczowe*, W: Kwiatkowska H. (red.) *Społeczno-kulturowe konteksty edukacji nauczycieli i pedagogów*. Warszawa, Instytutu Technologii Eksploatacji, s. 45–52.
45. Kędzia B. (1989) *Zakres kompetencji nauczycieli wychowania fizycznego i ich samoocena*, Poznań, Roczniki Naukowe Zeszyt 38, AWF, s. 43–48.
46. Kirpatrick D. L. (2001) *Ocena efektywności szkoleń*, Warszawa, Studio Emka.
47. Klemp G. O. [w:] *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Whiddet S. Hollyforde S., Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
48. Klotzki Ł. (2002) *Ocena wartości programu szkolenia pilotów na przykładzie Stowarzyszenia Pilotów wycieczek w Poznaniu*. Praca magisterska, AWF Warszawa.
49. Koć-Seniuch G. (2003) *Konteksty rozwoju kompetencyjności zawodowej nauczyciela*, W: Kwiatkowska H. (red.) *Społeczno-kulturowe konteksty edukacji nauczycieli i pedagogów*. Warszawa, Instytutu Technologii Eksploatacji, s. 58–62.
50. Komorowska H. (1999) *O programie prawie wszystko*, Warszawa, WSiP.
51. Kopaliński W. (1989) *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, Wiedza Powszechna.
52. Kopaliński W. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Pierwsze Wydanie w Internecie. PRO-media CD Łódź; www.slownik-online.pl.
53. Kopera A. *Budowanie modelu kompetencji*. Magazyn Business Coaching. Opublikowano w serwisie 29.11.2009, 02:20, www.egospodarka.pl
54. Kossowska M., Sołtysińska I. (2002) *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
55. 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.
56. Kozłowska D. (2006a) *Opis stanowiska pracy Podlaska kultura fizyczna*. Wychowanie fizyczne – Sport – Turystyka i Rekreacja, Supraśl, Kwartalnik naukowy Nr 3 (10), s. 22–26, 2006.
57. Kozłowska D. (2006b) *Profesjonalizacja zawodu pilota wycieczek*, Podlaska kultura fizyczna. Wychowanie
58. Kozłowska D. (2007a) *Formułowanie kompetencji pierwotnych pilota na podstawie analizy zadań i trudności realizacji procesu wycieczki*, Rocznik Naukowy WSWFiT w Supraślu 2007, ss. 118–121, *Podlaska kultura fizyczna*. Wychowanie fizyczne – Sport – Turystyka i Rekreacja, Supraśl, Kwartalnik naukowy Nr 4(11), ss. 21–24.
59. Kozłowska D. (2007b) *Model kompetencji profesjonalno-zawodowych pilota wycieczek*, *Podlaska kultura fizyczna*. Wychowanie fizyczne – Sport – Turystyka i Rekreacja, Supraśl, Kwartalnik naukowy Nr 2(12), grudzień 2007, ss. 20–24.
60. Kozłowska D. (2007c) *Ocena programu szkolenia pilotów wycieczek*, I Międzynarodowa Konferencja Naukowa Wyższej Szkoły Wychowania Fizycznego i Turystyki w Supraślu, Supraśl, 25–27 maja 2007, Rocznik Naukowy 2007, ss. 102–106.
61. Kozłowska D. (2008) *Kształtowanie kompetencji uczniów i studentów poprzez turystykę*, VI Podlaski Festiwal Nauki i Sztuki, 26.05.–01.06.2008, s.292 [on line] www.festiwal.wswfit.edu.pl
62. Kozłowska D., Ryszkowski W. (2011) *101 kompetencji pilota wycieczek*, Warszawa, Difin.
63. Kozłowska D., Ryszkowski W. (2013a) *Kompetencje osobowościowe pilota wycieczek*, Stan i perspektywy rozwoju turystyki etnicznej w transgranicznych regionach Grodzieńszczyzny i Suwalszczyzny, Międzynarodowa naukowo-praktyczna konferencja w ramach projektu „Podróż do Etnobajki" 24–25 stycznia 2013, Grodzieński Państwowy Uniwersytet im. Janki Kupały w Grodnie, Grodno, luty 2013.
64. Kozłowska D., Ryszkowski W. (2013b) *Kompetencje profesjonalno-zawodowe pilotów wycieczek w opinii uczestników wyjazdów turystycznych. Weryfikacja modelu*. Materiały I Międzynarodowej

Konferencji Naukowo-Praktycznej: Zrównoważony rozwój regionów turystycznych: doświadczenia krajowe oraz światowe, 25–26 kwietnia 2013, wyd. Lwowski Państwowy Instytut Ekonomii i Turystyki, Lwów – Ukraina, marzec 2013.
65. Kozłowska D., Ryszkowski W. (2013c) *Kompetencje formalno-prawne pilota wycieczek*, Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Białymstoku, Turystyka Kulturowa, www.turystykakulturowa.org, [on line marzec 2013].
66. Kozłowska D., Ryszkowski W. (2013d) *Kompetencje partnersko-integrujące pilota wycieczek*, Materiały I Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Praktycznej: Zrównoważony rozwój regionów turystycznych: doświadczenia krajowe oraz światowe, 25–26 kwietnia 2013, wyd. Lwowski Państwowy Instytut Ekonomii i Turystyki, Lwów – Ukraina, marzec 2013.
67. Kozłowska D., Ryszkowski W., Blaszko M. (2013e) Компетенции управляющих кадр в гостиничных объектах, V Международная научно-практическая конференция «Эко- и агротуризм: перспективы развития на локальных территориях», Baranowicki Uniwersytet Państwowy, Baranowicze, 15–16 maja 2013.
68. Kozłowska D., Ryszkowski W., Kinga Kondracka (2013f) Кулинарные компетенции работников агротуристических объектов, V Международная научно-практическая конференция «Эко- и агротуризм: перспективы развития на локальных территориях», Baranowicki Uniwersytet Państwowy, Baranowicze, 15–16 maja 2013.
69. Kozłowska D., Ryszkowski W. (2013g) профессиональные компетенции гида экскурсий, Artykuł naukowy w języku rosyjskim, V Международная научно-практическая конференция «Эко- и агротуризм: перспективы развития на локальных территориях», Baranowicki Uniwersytet Państwowy, Baranowicze, 15–16 maja 2013.
70. Kruczek Z. (1998) *Kształtowanie się turystycznego rynku pracy*, W: Nowakowska A. i inni (red.) *Turystyka w środowisku społecznym i gospodarczym*. Zeszyty Naukowe Nr 75, Kraków, s. 67–74.
71. Kruczek Z. (2004) *Pilotaż wycieczek*, W: (red) Kruczek Z. *Obsługa ruchu turystycznego*. Kraków Proksenia.
72. Kruczek Z. (red.) (2005) *Pilotaż i przewodnictwo. Nowe wyzwania*, Materiały II Forum pilotażu i przewodnictwa, Kraków, Proksenia.
73. Kruczek Z. (red.) (2002) *Kompendium pilota wycieczek*. Wydanie IV uzupełnione. Kraków, Proksenia.
74. Kruczek Z. (red.) (2004) *Obsługa ruchu turystycznego* pod red. Z. Kruczka, wyd. III uzupełnione i poprawione, Kraków: Krakowska Szkoła Hotelarska, wyd. Proksenia.
75. Kryński Z. (2001) *Rozwój pracowników*, W: Czubasiewicz H. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie, s. 101–126.
76. Krzywoń D. (1999) *Aktualizacja kompetencji nauczyciela – potrzeba, czy konieczność*?, W: Korzeniowska R. (red.) *Przemiany w naukach o wychowaniu – idee, koncepcje, rzeczywistość edukacyjna*. Warszawa, WSiP, s. 43–49.
77. Krzyżanowski L. (1992) *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa, PWN.
78. Kunasz M. *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Mikroekonomii, www.sim.wzuw.edu.pl z dnia 10.10.2006.
79. Kurcz I. (1992) *Język a psychologia*. Warszawa, WSiP.
80. Kurek G. (2001) *Nauczyciele jako autorzy programów nauczania*, przedruk za: *Wiadomości Głosy Rozmowy o Szkole* Nr 7/8, s. 4–8.
81. Kwaśnica R. (1994) *Nauczyciel współdziałający*, WSiP, Warszawa.
82. Kwieciński Z. (1998) *Forum Oświatowe*, Warszawa – Toruń, PTP.
83. 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, s. 66–69.

84. Leclerc D., Martin N. J. (2004) *Tour guide communication competence: French, German and American tourists' perceptions*, International Journal of Intercultural Relations, Volume 28, Issues 3–4, May-July 2004, Pages 181–200
85. Levy-Leboyer C. (1997) *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa, Poltext.
86. Martinelli S. Bowyer J. [red.] (2000) *Zarządzanie organizacją. Pakiet szkoleniowy*. Publikacje Rady Europy. Strasburg Cedex www.training-youth.net. Publikacja przetłumaczona w 2002r. na język polski Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa, Narodowa Agencja Programu Młodzież.
87. McCleland D. C. (1973) *Testing for Competence Rather Than For Intelligence*, American Psychologist No. 28, s. 24–26.
88. Meyer B. (2004) Pilotaż, W: Meyer B. (red.) *Wybrane aspekty obsługi ruchu turystycznego. Podstawowe formy obsługi ruchu*, Szczecin, s. 133–165.
89. 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), s. 75
90. Muszkieta R. (2001) *Nauczyciel w reformującej się szkole*, Poznań, Arka.
91. Oleksyn T. (1997) *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa, Poltext.
92. Oleksyn T. (2006) *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
93. Ornstein A.C., Hunkins F.P. (1999) *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa, WSiP.
94. Orzegow S. I. i Szwedowa N. J. (red.) (1999) *Tołkowyj słowar russkowo jazyka*, Wyd. 4 uzupełnione, Moskwa, Rosyjska Akademia Nauk, Instytut Języka Rosyjskiego.
95. Pasieczny L. (red.) (1981) *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa, PWE.
96. Pawłowski M. (2006) *Dla kogo pracujemy*?, Wiadomości turystyczne 1–15 listopada 123 (21) s. 17.
97. Podemski K. (2003) *Raport z badań ankietowych przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, wykonany na zlecenie Departamentu Turystyki Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
98. Poznańska K. (2003) *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*. Centrum Wiedzy. AIESEC Polska Komitet Lokalny SGH, Warszawa Poland.
99. Pratt D. (1992) *Curriculum. Design and development*. New York: Harcourt, Brace, Jovanowich 1980; R.D. Kimpson, H.Y. Williams, W.S. Stockton *Ways of knowing and the curriculum*. Educational Forum, s. 153–172.
100. Pszczołowski T. (1978) *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław.
101. Rostkowski T. (2004) *Zarządzanie kompetencjami w UE*, W: Juchnowicz M. (red.) *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa, Wydawnictwo POLTEXT, s. 39–54.
102. Ryszkowska E. (2006) *Profil zawodowy pilota wycieczek w opinii badanych*, W: Dąbrowski A., Rowiński R. (red.) *Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007–2013. Założenia teoretyczne jako inspiracja do praktyki*, Warszawa, AWF, s. 282–288.
103. Ryszkowska E., Ryszkowski W. (1995) *Kompetencje formalno-prawne nauczyciela wf*, W: Przeglądowa konferencja AWF 95. Warszawa, AWF.
104. 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, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 143–155.
105. Ryszkowska E., Ryszkowski W. (2006) *Kompetencje zawodowe w ocenie pracowników firm turystycznych*, W: W: Dąbrowski A., Rowiński R. (red.) *Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007–2013. Założenia teoretyczne jako inspiracja do praktyki*, Warszawa, AWF.

106. Ryszkowski W. (1995) *Styl kierowania nauczycieli w aspekcie teorii potrzeb*, W: Horak S. (red.) Sbornik z cesko-polskeho sympozja. Ołomuniec, s. 120–126.
107. Ryszkowski W. (2000) *Kompetencje cielesne cielesne podmiotu w procesie wychowania fizycznego*. Kultura Fizyczna Nr 1–2, Warszawa, s. 9–11.
108. Ryszkowski W., Ryszkowska E., Kozłowska D. (2005) *W poszukiwaniu metodyk badań nad kompetencjami pilotów*, W: Kruczek Z. (red.) *Pilotaż i przewodnictwo. Nowe wyzwania*. Kraków, Proksenia, s. 95–102.
109. Saylor J. G., Alexander W. M., Lewis A. J. (1981) *Planning for better teaching and learnin*, Wyd. 4, New York, Holt, Rinehart.
110. Sikorska-Michalak A. i Wojniłko O. (red.) (1998) *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Readers Digest, tom 1.
111. Skrudlik C. i inni (1977a) *Kształtowanie się wymagań kwalifikacyjnych wobec pilotów wycieczek zagranicznych*, W: *Problem resortowy Nr 111*. temat 01.02.04, Warszawa, Instytut Turystyki w Warszawie.
112. 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.
113. *Słownik Języka Polskiego* (*multimedialny*) (2004) PWN, t. I. Dodatek do Gazety Wyborczej.
114. Smoleń A., Pawlak Z., Rowiński R. (2006) *Analiza zmian modelu organizacyjnego turystyki w Polsce w latach 1919–2006*, W: Dąbrowski A., Rowiński R. (red.) *Strategia rozwoju turystyki w Polsce na lata 2007–2013. Założenia teoretyczne jako inspiracja do praktyki*, Warszawa, AWF, s. 70–76.
115. Sobol E. (red.) (2003) *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa, PWN.
116. Strelau J. (2004) *Kompetencje – analiza pojęcia* http://www.archiwum.Literka.pl/modules z dnia 22.05.2004.
117. Szarkowska A. (2006) *Być nauczycielem…, Podlaska kultura fizyczna*. Wychowanie fizyczne – Sport – Turystyka i Rekreacja, Kwartalnik naukowy Nr 2(9), Supraśl, WSWFiT, s. 7–9.
118. Szczerba J. (2004) *Ocena efektów realizacji nowych programów nauczania na poszczególnych poziomach szkolenia funkcjonariuszy SG* [b32t3.pdf], CS SG Kętrzyn, www.cs.strazgraniczna.pl z dnia 28.10.2006.
119. Taraszkiewicz M. (2001) *Jak uczyć jeszcze lepiej! Szkoła pełna ludzi*, Poznań, Arka.
120. Thierry D., Sauret Ch. (1994) *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Warszawa, Poltext.
121. Tokarski J. (red.) (1980) *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa, wyd. WSiP.
122. Weber R. A. (1996) *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWE.
123. Whiddet S., Hollyforde S. (2003) *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
124. Wang K. – C., Jao P. – C., Chan H. – C. and Chung C. – H. (2010) *Group package tour leaders intrinsic risks***,** Annals of Tourism Research, Volume 37, Issue 1, January 2010, Pages 154–179, Abstract Purchase PDF (881 K)
125. Wong Jehn-Y., Wang Chih-H. (2009) *Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study Original Research Article Tourism Management*, Volume 30, Issue 2, April 2009, Pages 249–259, Abstract Purchase PDF (221 K)
126. Woodruffe C. (2003) *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
127. Żuchowska W. (1999) *Do czego dydaktykom potrzebne jest pojęcie kompetencji*, Nowa Polszczyzna nr 1.
128. Żukowska Z. (1979) *Styl życia absolwentów uczelni wychowania fizycznego*, Warszawa, AWF.
129. Yin Cheong Cheng, Wai Ming Tam, (1997) *Multi-models of quality in education*, Quality Assurance in Education, Vol. 5 Iss: 1, pp.22–31.

Akty prawne

1. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 8 listopada 2001r. w sprawie warunków i sposobu organizowania przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki krajoznawstwa i turystyki (Dz.U. Nr 135, poz. 1516).
2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 1 sierpnia 2000r. w sprawie dokumentowania znajomości języka obcego przez przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (Dz. U. z dnia 24 sierpnia 2000 r., Dz.U. 00.70.824 – tekst pierwotny /Źródło System Informacji Prawnej Lex (Lex Omega) 42/2005.
3. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 września 2001r. w sprawie szczegółowych zasad oraz i warunków prowadzenia działalności w dziedzinie rekreacji ruchowej.(Dz. U. Nr 101, poz. 1095).
4. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 15 lutego 1999r. w sprawie warunków i trybu dopuszczania do użytku szkolnego programów nauczania z zakresu kształcenia ogólnego oraz warunków i trybu dopuszczania do użytku szkolnego podręczników i zalecenia środków dydaktycznych (Dz.U. Nr 14 z dnia 23 lutego 1999).
5. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 21 stycznia 1997r. w sprawie warunków, jakie muszą spełniać organizatorzy wypoczynku dla dzieci i młodzieży szkolnej, a także zasad jego organizowania i nadzorowania (Dz.U. Nr 12, poz. 67).
6. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 31 grudnia 2002r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny w publicznych i niepublicznych szkołach i placówkach (Dz.U. z 2003 Nr 6, poz. 69).
7. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 16 sierpnia 2004r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (Dz. U. Nr 188, poz. 1944).
8. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie rozporządzenie w sprawie obiektów hotelarskich. (Dz.U. z 2004r. Nr 188, poz. 1945 zm. Dz.U. z 2006 Nr 5 poz. 29).
9. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 17 stycznia 2006r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek, Dz.U. Nr 15, poz. 103 i 104.
10. Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 5 lutego 2004r. w sprawie stażu adaptacyjnego oraz testu umiejętności przeprowadzanych w toku postępowania o uznanie nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej kwalifikacji do podejmowania działalności pilota wycieczek (Dz.U. Nr 32, poz. 279).
11. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 26 marca 1999 r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (Dz.U. Nr 31, poz. 301).
12. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1985r. (Dz.U. Nr 63, poz. 334) w sprawie określenia kompetencji niektórych naczelnych organów administracji państwowej zastrzeżonych w przepisach szczególnych dla organów zniesionych.
13. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 17.II.1960 r. (Dz. U. Nr 10, poz., 65) oraz (Dz. U. Nr 38, poz. 224) w sprawie szczegółowego działania GKKFiT.
14. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 1985r. (Dz. U. Nr 63, poz. 333) w sprawie szczegółowego zakresu działania Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Turystyki.
15. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 29 września 1977r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu działania Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Turystyki oraz form nadzoru w zakresie kultury fizycznej i turystyki nad instytucjami i organizacjami (Dz. U. Nr 30, poz. 131).
16. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997r. w sprawie określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawiających sporty wodne. (Dz. U Nr 57, poz. 358 z 1997 r.).

17. Ustawa z dnia 12 listopada 1985 r. o zmianach w organizacji oraz zakresie działania niektórych naczelnych i centralnych organów administracji państwowej (Dz. U. Nr 50, poz. 262).
18. Ustawa z dnia 18 stycznia 1997 o kulturze fizycznej.
19. Ustawa z dnia 23 lipca 1998 r. o zmianie ustawy o usługach turystycznych Dz.U. Nr 113, poz. 714 i 715.
20. Ustawa z dnia 23 października 1987 r. o utworzeniu Komitetu do Spraw Młodzieży i Kultury Fizycznej (Dz. U. Nr 33, poz. 179 i z 1990r. Nr 13, poz. 82).
21. Ustawa z dnia 25 stycznia 1991 r. o utworzeniu Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki (Dz.U. Nr 16, poz. 74).
22. Ustawa z dnia 29 kwietnia 2010 o zmianie ustawy o usługach turystycznych oraz zmianie ustawy Kodeks wykroczeń (Dz. U. Nr 106, poz. 672).
23. Ustawa z dnia 26 maja 1978 o utworzeniu Głównego Komitetu Kultury Fizycznej i Sportu (Dz. U. Nr 14, poz. 59).
24. Ustawa z dnia 26 maja 1978 o utworzeniu Głównego Komitetu Turystyki (Dz.U. Nr 14, poz. 60).
25. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997r. o usługach turystycznych. (Dz.U.97.133.884-tekst Dz.U.97.133.884 1997-12-24 zm.: Dz.U.97.158.1043.
26. Ustawa z dnia 5 marca 2004 r. o zmianie ustawy o usługach turystycznych oraz zmianie ustawy – Kodeks wykroczeń (Dz. U. Nr 62/04, poz. 576).
27. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty.
28. Załącznik Nr 10 do rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 17 stycznia 2006r. w sprawie przewodników turystycznych i pilotów wycieczek (Dz.U. z 2006r. Nr 15, poz. 104).
29. Załącznik Nr 10, Program szkolenia dla kandydatów na pilotów wycieczek (Dz. U.04.188.1944 – tekst pierwotny).
30. Załącznik Nr 2, Lista dokumentów potwierdzających znajomość języka obcego, Dz.U. 99.79.894 – tekst: ost. zm. 2003.05.29 Dz.U.03.96.875, System Informacji Prawnej Lex (Lex OMEGA) 42/2005.
31. Zarządzenie nr 13 Przewodniczącego GKKFiT z 26.I.1967 r. (Dz.U. Nr 2, poz.12).
32. Zarządzenie nr 149 z dnia 8.VIII.1962r. (Dz.U. nr 9, poz. 45).
33. Zarządzenie nr 22 Przewodniczącego GKKFiT z dnia 17.IV.1973 r. (Dz.U. Nr 5, poz. 24).
34. Zarządzenie nr 46 z dnia 4.VII.1960r. (Dz.U. nr 8, poz. 28).
35. Zarządzenie nr 82 z dnia 29.IV.1961r. (Dz.U. nr 3, poz. 24).
36. Zmiany wprowadzone do ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach turystycznych (tekst jednolity – Dz. U. z 2004 r. Nr 223, poz. 2268 z późn. zm.) ustawą z dnia 29 lipca 2005r. o zmianie niektórych ustaw w związku ze zmianami w podziale zadań i kompetencji administracji terenowej (Dz.U. z 2005, Nr 175, poz.1462).

Spis tabel

Nr tab.	Nazwa tabeli	str.
Tab. 1.	Zestawienie chronologiczne definicji określających pojęcie kompetencji stosowanych w teoriach zarządzania personelem oraz cytowanych w pracach z zakresu kultury fizycznej	24
Tab. 2.	Kompetencje pozyskiwane przez absolwentów kierunku Turystyka i Rekreacja w Hiszpanii wg A.M. Munar, J. J. Montaño	59
Tab. 3.	Wartość kompetencji osobowościowych pilota wycieczek w opinii poszczególnych grup badanych	110
Tab. 4.	Wartość kompetencji partnersko-integrujących pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych	116
Tab. 5.	Wartość kompetencji profesjonalno-zawodowych pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych	127
Tab. 6.	Wartość kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych	138
Tab. 7.	Wartość kompetencji materialnych pilota wycieczki w opinii poszczególnych grup badanych	145
Tab. 8.	Model kompetencji pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej	158

Spis rycin

Nr ryc.	Nazwa ryciny	Str.
Ryc. 1	Modyfikacja metody 360°	35
Ryc. 2	Koncepcja formułowania kompetencji pierwotnych-procesowych	36
Ryc. 3	Ogólna koncepcja modelu kompetencji pilota	37
Ryc. 4	Sekwencja programu pod względem jego szczegółowości zmienione na podstawie wg R. Webera i L. Bittela	39
Ryc. 5	Proces szkolenia w organizacji	41
Ryc. 6	Modele kreowania programu	42
Ryc. 7	Model kompetencji przewodników turystycznych	54
Ryc. 8	Kryteria do oceny programu szkolenia w oparciu o wskazane kompetencje pilota wycieczek wg J.P. Lan	56
Ryc. 9	Kompetencje emocjonalne wg D. Golemana	58
Ryc. 10	Wymiary kompetencji kulinarnych wg. Meng-Lei Hu	61
Ryc. 11	Model kompetencji przyszłych liderów gościnności	71
Ryc. 12	Zatrudnienie pilotów wycieczek	95
Ryc. 13	Czynniki warunkujące rozpiętość kierowania pilota w pracy z grupą turystyczną	96
Ryc. 14	Główne zadania pilota wycieczek	97
Ryc. 15	Rodzaje decyzji pilota wycieczek	99
Ryc. 16	Kompetencje osobowościowe w opiniach badanych (1–6)	107
Ryc. 17	Kompetencje osobowościowe w opiniach badanych (7–13)	110
Ryc. 18	Ważność kompetencji osobowościowych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników	112
Ryc. 19	Kompetencje partnersko-integrujące w opiniach badanych (7–13)	116
Ryc. 20	Ważność kompetencji z zakresu osiągania celów wspólnych: partnersko-integrujących w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników	118
Ryc. 21	Kompetencje profesjonalno-zawodowe w opiniach badanych (1–8)	121
Ryc. 22	Kompetencje profesjonalno-zawodowe w opiniach badanych (9–16)	124
Ryc. 23	Kompetencje profesjonalno-zawodowe w opiniach badanych (17–23)	127
Ryc. 24	Ważność kompetencji profesjonalno-zawodowych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników	130
Ryc. 25	Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (1–7)	133
Ryc. 26	Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (8–14)	136
Ryc. 27	Kompetencje formalno-prawne w opiniach badanych (15–21)	137
Ryc. 28	Ważność kompetencji formalno-prawnych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników	141
Ryc. 29	Kompetencje materialne w opiniach badanych	143

Ryc. 30	Ważność kompetencji materialnych w opiniach organizatorów, pilotów wycieczek i uczestników	144
Ryc. 31	Model kompetencji osobowościowych pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej	147
Ryc. 32	Model kompetencji osiągania celów wspólnych: partnersko-integrujących pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej	148
Ryc. 33	Model kompetencji profesjonalno-zawodowych (1–12) pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej	150
Ryc. 34	Model kompetencji profesjonalno-zawodowych (13–23) pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej	151
Ryc. 35	Model kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki (1–10) w oparciu o źródła władzy kierowniczej	152
Ryc. 36	Model kompetencji formalno-prawnych pilota wycieczki (11–21) w oparciu o źródła władzy kierowniczej	153
Ryc. 37	Model kompetencji materialnych pilota wycieczki w oparciu o źródła władzy kierowniczej	155
Ryc. 38	Ważność kompetencji pilota wycieczki w poszczególnych skupiskach kompetencyjnych	156
Ryc. 39	Ogólna struktura modelu 101 kompetencji pilota wycieczek	164
Ryc. 40	Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 1: stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej dla realizacji celów wycieczki	167
Ryc. 41	Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 2: stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką (kompetencje 1–8)	168
Ryc. 42	Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 2: stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką (kompetencje 9–16)	168
Ryc. 43	Ocena kompetencji profesjonalno-zawodowych, grupa 3: sprawność organizacji pracy własnej i procesu, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów	169
Ryc. 44	Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji profesjonalno-zawodowych	170
Ryc. 45	Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 1: orientacji biznesowej na realizację zadań pracodawcy, świadomości organizacyjnej i finansowej skutków umów, świadomości przejmowania odpowiedzialności	171
Ryc. 46	Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 2: wiedzy o potrzebach i celach, umiejętności realizacji potrzeb uczestników w zmiennych warunkach	173
Ryc. 47	Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 3: wiedzy o firmie znajomości, uwarunkowań procesu przygotowania grupy, trasy, kontekstu zawarcia umów z pośrednikami	174
Ryc. 48	Ocena kompetencji firmowo-biznesowych, grupa 4: komunikacji instytucjonalnej, werbalnej, ustnej, pisemnej, elektronicznej i telekomunikacyjnej z podmiotami krajowymi i zagranicznymi	175
Ryc. 49	Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji firmowo-biznesowych	175

Ryc. 50	Ocena kompetencji osobowościowych, grupa 1: intelektualnych samooceny, samokontroli, wewnętrznej samomotywacji, ukierunkowania na ład porządek, punktualność, dokładność	176
Ryc. 51	Ocena kompetencji osobowościowych, grupa 2: orientacji na ludzi, myślenia, i dbałości o klienta, pasji kreowania zadowolenia z wycieczki, empatii i wyrozumiałości dla klienta	177
Ryc. 52	Kompetencje osobowościowe, grupa 3: zorientowania na wyniki, zdecydowania, podejmowania optymalnych decyzji w optymalnym czasie, wytrwałości, zaangażowania, pewności siebie	178
Ryc. 53	Kompetencje osobowościowe, grupa 4: elastycznego podejścia do zmian, radzenia ze stresem, odporności na zmęczenie, zdolności szybkiej regeneracji organizmu	179
Ryc. 54	Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji osobowościowych	180
Ryc. 55	Kompetencje społeczne, grupa 1: nastawienia na kooperację, relacji z szefostwem, spółpracownikami i pracownikami firm, kierowcami i przewodnikami na trasie	181
Ryc. 56	Kompetencje społeczne, grupa 2: umiejętności tworzenia i kierowania zespołem asocjacyjnym w krótkim czasie. Nastawienia na rozwój – przekaz doświadczenia w zmiennych sytuacjach, nastrojach	182
Ryc. 57	Kompetencje społeczne, grupa 3: komunikacji werbalnej i niewerbalnej, umiejętności egocjacyjnych, wywierania wpływu, kierowania nastrojami uczestników	183
Ryc. 58	Ocena programu szkolenia w stosunku do modelu pożądanego kompetencji społecznych	184
Ryc. 59	Możność nabycia kompetencji na podstawie programu szkolenia w stosunku do wartości pożądanych	184