

# W POSZUKIWANIU METODYK BADAŃ NAD KOMPETENCJAMI PILOTÓW<sup>23</sup>

*Wojciech Ryszkowski*

*Ewa Ryszkowska*

*Dorota Kozłowska*

Istotną część zadowolenia turystów z imprezy turystycznej stanowi wkład pracy pilota. Jego wiedza, umiejętności, nawyki i doświadczenie warunkują realizację programu, który może być zagrożony z powodu trudności obiektywnych, których nie przewidział organizator wycieczki. Omawiana profesja nie należy do młodych, jednakże długo opierała się badaniom. Problematyka kompetencji pilota należy do zasobów miękkich, których nie są w stanie zastąpić zasoby materialne organizacji. Nabór i selekcja, ocenianie oraz doskonalenie pilotów wymaga sprecyzowania adekwatnych modeli i struktur kompetencyjnych.

Już samo pochodzenie nazwy profesji „pilot” wycieczek turystycznych zdradza określony stopień trudności. Analogia terminu daje podstawy do porównywania z terminem pilot samolotów, pilot małego holownika wprowadzającego wielki statek do portu, pilot zestawu drogowego, rzecznego czy też pilot rajdów samochodowych itp. Lokujemy go jako realizatora zadań w okolicznościach, miejscach i sytuacjach nadzwyczaj trudnych, w których inni, nie posiadając doświadczenia, mogą zawieść, nie poddać niebezpieczeństwu i niespodziewanym sytuacjom. Wymienione sytuacje związane są z przemieszczaniem, transportem, a więc są ogólnie bliskie turystyce. Rezultaty pracy pilota prawdopodobnie w największym stopniu decydują o jakości przedsięwzięcia turystycznego. Dlatego też wzorując się na rozwiązaniach stosowanych w innych branżach, można powiedzieć, iż doskonalenie programów i form szkolenia pilotów jest uwarunkowane poprawnością zdefiniowania kompetencji pilota umożliwiających budowę modeli kompetencyjnych, które pozwalają na prowadzenie naboru, dokonywanie ocen, a także projektowanie konkurencyjnych programów i treści szkolenia.

Kierowanie grupą turystyczną przez pilota wycieczki można zaliczyć do najbardziej trudnych i złożonych przypadków sztuki przewodzenia. Funkcja kierownicza pilota grupy turystycznej jest uwarunkowana wieloma czynnikami, do których możemy zaliczyć: małą znajomość grupy, konieczność poznania i rozpoznania grupy w działaniu, zróżnicowane reagowanie uczestników w nieoczekiwanych sytuacjach, labilność nastrojów, zmienność pogody, ograniczone możliwości stosowania stylów dyrektywnych itp. Do istotnych uwarunkowań należą doraźne formy zatrudniania pilotów, najczęściej na umowy zlecenia. Ocena przydatności nowego pilota jest trudna z uwagi na krótki i doraźny okres zatrudnienia. Potwierdzeniem istnienia trudności w doborze i szkoleniu pilotów wycieczek

---

23) Praca zrealizowana w ramach DS – 87.

jest wysoka fluktuacja, rezygnacja z wykonywania zawodu. W obliczu trudności w doborze pilotów odpowiadających potrzebom, firmy turystyczne podejmują działania zaradcze, takie jak wymóg posiadania przez pilota doświadczenia popartego referencjami, czy też organizowanie własnych szkół i kursów szkolenia pilotów. Podejmowanie realizacji funkcji zewnętrznych, nie związanych z procesem podstawowym działalności firmy, wskazuje między innymi na niedoskonałość standardowego i uniwersalnego programu kształcenia pilotów. Podstawą tych trudności mogą być problemy związane z niepełnymi charakterystykami modelowymi zawodu. Specyfika zawodu pilota nie pozwala na adaptacyjne zastosowanie charakterystyk modelowych z innych dziedzin i obszarów.

Istniejące modelowe opisy zawodu pilota, jego prawa i obowiązki zawarte w aktach normatywnych i dostępnych publikacjach prawdopodobnie zostały sformułowane intuicyjnie, w oparciu o niewątpliwie bogate doświadczenia ich twórców.<sup>24</sup> Z uwagi na upływ czasu, dynamikę zmian jakości usług turystycznych oraz podejście intuicyjne nie możemy im przyznać waloru pełnej niezmienności w czasie w warunkach konkurencyjności w zakresie realizacji programów.

Z powodu wybranych ograniczeń i uwarunkowań, problemy związane z potrzebami wypracowania lub doskonalenia mechanizmów, kryteriów i sposobów oceny przydatności zawodowej pilotów można zaliczyć do bardzo aktualnych i perspektywicznych. Ich rozwiązanie może ułatwić doskonalenie programów szkolenia pilotów, system naboru i selekcji oraz dokonywanie ocen jakości i sprawności realizowanych zadań.

O złożoności charakterystyki działalności pilota można się przekonać na podstawie pobieżnej nawet próby opisu jego profesji. Praca pilota wymaga niebываłych kompetencji organizatorskich. Pracuje on z dużym zespołem 40–50 lub więcej osób (np. pojemność nowoczesnych autokarów piętrowych), z zespołem, którego nie zna, a którym musi efektywnie kierować według ścisłych harmonogramów, których przekroczenie wiąże się nie tylko z kosztami utraconych biletów, posiłków, ale rodzi lawinowo nowe problemy, konflikty, reklamacje, odwołania, żądania zwrotu częściowych kosztów opłaty wycieczki itp. Oprócz takich charakterystyk, jak praca, kierowanie dużymi zespołami, którymi kieruje się natychmiast, ograniczonych źródeł władzy kierowniczej, konieczności rozwiązywania powstających, nie przewidzianych na trasie problemów, konieczności podejmowania decyzji w warunkach niepewności, w nowych sytuacjach, terenie, kulturze organizacyjnej, ograniczonym do maksimum czasie podejmowania decyzji, braku wsparcia sztabów doradczych, pilot pracuje w czasie nienormowanym 24 na 24 h, musi kierować zespołem i procesem dysponując ograniczonymi zasobami, musi tworzyć pozytywną atmosferę itp., regulować niektóre opłaty, podejmować decyzje dotyczące zdrowia, kradzieży, zaginięcia uczestnika, zatrzymania uczestnika przez służby porządkowe kraju pobytu i innych spraw turystów. Można powiedzieć, iż pilot jest przykładem dynamicznego kierownika, menedżera, wychowawcy i opiekuna działającego w złożonych warunkach, przy z góry określonych zasobach i nienormowanych problemach.

Funkcja pilota jest uwarunkowana różnymi celami uczestników, organizatora wyjazdu, pośredników, normami prawnymi oraz partykularnymi – osobistymi celami pilota. Uczestnicy np. pragną pozyskać najwięcej wartości mierzonych różnicą pomiędzy korzyściami a poniesionymi kosztami wyjazdu. Organizatorzy pragną realizacji wycieczki po kosztach zaplanowanych lub niższych od zaplanowanych. Różnorodność celów wpływa tym samym na oczekiwania stawiane pilotom, a także na ich oceny. Wymagania pilotom

24) Z. Kruczek, *Pilotaż wycieczek*, [w:] *Obsługa ruchu turystycznego*, Kraków 2001.

określają klienci – uczestnicy wycieczek. Ich pieniądze, ich wymagania. Klienta interesuje przede wszystkim, aby pilot spełniał jego oczekiwania. Np. był sympatyczny, miły, inteligentny, błyskotliwy, by realizował jego zadania i oczekiwania itp. Pracodawca stawia natomiast pilotom swoje wymagania, np. punktualność, minimalizacja problemów na wycieczce i po wycieczce. To znaczy pracodawca przydziela określone kompetencje, np. pilot w ramach swoich obowiązków ma prawo takie i takie, np. sprawdzić, zapłacić, odmówić, itp.

W zawodzie pilota na ogół pracują ludzie młodzi, wolni, niezależni, dyspozycyjni, nieobciążeni obowiązkami rodzinnymi i zawodowymi. Porównanie ilości szkolonych pilotów w ciągu roku w stosunku do pracujących, zatrudnionych wskazuje, że albo odchodzą szybko z zawodu, między innymi z powodu braków w przygotowaniu zawodowym – albo z innych. Jakich? – nie wiadomo. Jednakże, jeżeli liczba szkolonych przekracza kilkakrotnie liczbę pracujących i pozostających w zawodzie, to już jest to problem. Kolejnym jest liczba podejść do egzaminu na stopień pilota, która rodzi pytanie, czy programy są adekwatne do wymagań?

Różnie określamy kompetentnych pilotów. Czy każdy wypełniający zadania w miarę swoich możliwości, przy powstających i nierozwiązanych w porę na trasie problemach jest kompetentnym pilotem? Są piloci, którzy nie mają problemów, nie mają z nimi kłopotów zleceniodawcy, współpracownicy, pośrednicy itp., ale są też tacy, którzy wypełniają obowiązki zgodnie z umową i przepisami, lecz są do nich pretensje, skargi zażalenia. Czy też ich nazwiemy kompetentnymi? Szkolenia są najczęściej oparte na tych samych programach i materiałach. Ale w praktyce jednych uważamy za bardziej kompetentnych, innych mniej lub wcale. Organizatorzy szkoleń, pracodawcy i klienci życzą sobie najbardziej kompetentnych. Czy może istnieć jeden uniwersalny zbiór kompetencji dla uśrednionego pilota? Pracodawcy, turoperatorzy organizują różne formy i rodzaje turystyki dla różnych grup, o różnych stopniach trudności, różnych potrzebach, przygotowaniu, możliwościach finansowych itp. Różnorodność celów i form turystyki będzie mieć niewątpliwie wpływ na wymagania w zakresie kompetencji pilotów. W związku z tym można dojść do wniosku, że tak jak nie ma i nie może być jednej uniwersalnej definicji kompetencji na użytek różnych odbiorców, tak też nie może być jednego, i jednocześnie praktycznego, konkretnego modelu kompetencji pilota wycieczek. Nie zastąpią one innych ważnych funkcji organicznych, ale pozwalają na optymalne rozwiązanie nieprzewidzianych problemów na trasie lub im wcześniejsze zapobieganie poprzez antycypowanie.

Rodzi się w tym miejscu pytanie, jak przygotować takiej klasy specjalistę, jakie są to programy, kto je układa, jakie wykorzystuje metody i teorie w zakresie programowania, na jakich materiałach oparto szkolenie pilotów i wreszcie, czy spełniają oni kompetencje wymagane przez odbiorców?

Na rynku usług turystycznych istnieje konkurencja prowadzona różnymi środkami, w tym kompetencjami personelu tzw. zasobami ludzkimi. Pomimo istnienia walki konkurencyjnej na rynku usług turystycznych kształcenie pilotów przebiega w oparciu o jednolity program. Czy biura podróży nie potrzebują konkurencyjnych programów szkolenia i doszkalania pilotów? Jeżeli tak, to jakie kompetencje można uznać za konkurencyjne?

Można założyć, iż rozwiązaniem może być określenie modeli kompetencji ogólnych pilota stanowiących podstawę programu szkolenia wszystkich pilotów oraz tworzenie modeli kompetencji specjalistycznych. Ich opracowanie może usprawnić pracę projektantów szkoleń, ewentualnie wyniki badań mogą być wykorzystane do oceny i selekcji pilotów.

Biorąc pod uwagę poglądy autorów odnoszące się do definicji kompetencji oraz uwarunkowania i charakterystykę profesji, a także cele doskonalenia zawodowego, można zaproponować następującą definicję kompetencji pilota wycieczek turystycznych:

**„Kompetencje pilota to wiedza umiejętności i nawyki umożliwiające kierowanie rozwiązywaniem antycypowanych lub powstających problemów w trakcie realizacji programu określonego harmonogramem organizatora wyjazdu turystycznego odbywającego się na ogół w zmiennych warunkach i sytuacjach”.**

W poszukiwaniu metodyk określania kompetencji pilota zasadnym jest ogólne przedstawienie najczęściej stosowanych definicji kompetencji i ich uwarunkowań. Można się łatwo przekonać, iż istnieje wiele, bardziej lub mniej zbieżnych, definicji kompetencji.<sup>25</sup> Można domniemywać, iż różnice spojrzeń wynikają głównie z celu i kierunku, w jakim przewidywano wykorzystanie wyników badań. Na ogół definicje można podzielić na dwie lub trzy grupy przedstawiające:

- 1) kompetencje jako opis zadań do wykonania lub osiągnięcia,
- 2) kompetencje jako opis behawioralny,
- 3) kompetencje zadaniowo-behawioralne.

Ad. 1. Kompetencje jako opis zadań do wykonania lub osiągnięcia rozumiane jako zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiąganiem pożądanych wymiernych wyników. Powyższa orientacja była zastosowana w brytyjskich programach szkoleniowych NSVK i MCI.<sup>26</sup>

Ad. 2. Kompetencje jako opis behawioralny rozumiane jako zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.<sup>27</sup>

Ad. 3. W praktyce wiele organizacji stosuje definicje zawierające zarówno elementy zadaniowe, jak i behawioralne oraz ich łączenie z systemami wartości preferowanymi w konkretnej organizacji.

Uogólniając, przyjmuje się, że kompetencja to kombinacja cech osobowości, wiedzy i umiejętności, które wraz z motywacją i postawami decydują o skutecznym realizowaniu zadań związanych z pracą zawodową.

Typowa struktura kompetencyjna wg Whiddetta i Hollyforde składa się z wyznaczników behawioralnych uporządkowanych w postaci jednopoziomowej listy lub wielopoziomowej konstrukcji. Spokrewnione ze sobą kompetencje tworzą tzw. skupiska kompetencji. Całość ogólnie przypomina strukturę oddolną drzewa celów.

Wyznaczniki behawioralne to przykłady zachowań lub działań jednostek, które posiadają daną kompetencję. Kompetencjom nadaje się nazwy i opatruje opisami. Nazwy powinny być krótkie i obrazowe. Skupiska kompetencji są to zbiory ściśle powiązanych ze sobą kompetencji, obejmujące zwykle 3–5 elementów. Większość struktur kompetencyjnych ma skupiska kompetencji związane z procesami myślenia, działania lub relacjami interpersonalnymi. Stopień uszczegółowienia struktury kompetencyjnej zależy od celu i jej

25) Whiddett Stewe, Hollyforde Sahar, Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

26) Tamże, s. 13.

27) Tamże.

przeznaczenia. Liczba kompetencji, z których była zbudowana struktura, wynosiła początkowo od 30 i więcej kompetencji, obecnie zaleca się nie więcej niż dwadzieścia. Można stwierdzić, iż ilość kompetencji zależy głównie od celu zastosowania struktury kompetencyjnej. Np. nabór i selekcja, budowa programów szkoleniowych, czy też ocena pracowników będzie głównie zależała od różnic i podobieństw stanowisk pracy, a nade wszystko od stopnia specjalizacji lub uniwersalizacji. Dla stanowisk o wąskiej specjalizacji można założyć, iż liczba bazowych kompetencji będzie mniejsza. Dla stanowisk bardziej uniwersalnych i złożonych pod względem treści i zakresu funkcji niewątpliwie będzie większa. Powyższe odnosi się do pilota wycieczek, który jest jednoosobowym „ramieniem” biura turystycznego na wyjeździe.

Zamiast pojęcia wyznaczniki behawioralne stosowane jest także wyróżnianie tzw. aspektów kompetencji. Uznany autorytet Charless Woodruffe,<sup>28</sup> organizator wielu ośrodków oceny i rozwoju kompetencji, zwraca uwagę na to, że aspekty kompetencji identyfikuje się przy wykorzystaniu metodologii funkcjonalnej, opartej na analizie funkcji pełnionych w pracy. Pytamy się o to, jakie czynności pracownik wykonuje, a więc w jakich działaniach musi się wykazać kompetencjami. Zwraca się uwagę, że analizę stanowiska pracy należy wykonywać w jeden określony sposób, na przykład wykorzystując technikę tabeli zadań lub zdarzeń krytycznych. Groźne w jego ocenie jest zestawianie listy kompetencji na podstawie tego, co zaobserwowano w przeszłości, bez uwzględniania przyszłości. Uogólniając, można powiedzieć, że jest to podejście badawcze oparte na analizie stanowiska pracy. Krytycznie – należy zauważyć, iż od umiejętności opisu nie tylko procesów zachodzących w firmie i na stanowisku pracy, ale głównie w otoczeniu konkurencyjnym zależy poprawność projektowania kompetencji. Użycie terminu projektowanie jest uzasadnione projekcją przyszłościową konstruowanego modelu kompetencyjnego. Zjawisko to powszechnie dotyczy problemów projektowania wszelkich systemów i programów edukacyjnych, które muszą służyć przyszłości, a nie przeszłości.

W prezentowanych badaniach zastanawia arbitralne podejście do optymalizacji ilości kompetencji oraz brak wskazań szerszych teorii organizacyjnych wiążących kierunki poszukiwań kompetencji w powiązaniu z działalnością firmy jako systemem zorganizowanym. O stopniu realizowania się pracownika w miejscu pracy nie decydują tylko czynniki behawioralne. Musimy także brać pod uwagę uwarunkowania strukturalne oraz stopień delegowania kompetencji formalnych i materialnych.

Na podstawie przedstawionych uogólnionych poglądów na temat definicji i badania kompetencji można zauważyć następujące:

- Praca pilota warunkuje w dużej mierze sukces wycieczki turystycznej. Zawód pilota jest bardzo złożony, bogaty strukturalnie i funkcjonalnie. Jest jednocześnie bardzo ciekawym przypadkiem dla badań nad kompetencjami z uwagi na jednoosobowość funkcji kierowniczej realizowanej w zespole, jakim jest grupa turystów.
- Dorywczy charakter pracy, krótkookresowa forma zatrudnienia przez firmę oraz niskie wynagrodzenie ogranicza przyznawanie szerszych kompetencji formalnych, tzw. twardych a także zmniejsza realne możliwości szkolenia w typowych centrach kompetencyjnych.

28) Woodruffe Charles. Ośrodki oceny i rozwoju, narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- Analiza publikacji krajowych wskazuje, że problem kompetencji pilota wycieczek nie był przedmiotem szerszych badań naukowych.
- Modele i struktury kompetencyjne podobnie jak programy kształcenia muszą wybiegać w przyszłość, po to, by nie cofać się w przeszłość.
- Brak jest wiedzy w zakresie kompleksowego zestawienia udziału kompetencji kierowniczych wewnętrznych – behawioralnych funkcji pilota w powiązaniu z kompetencjami zewnętrznymi – systemowymi, delegowanymi przez system organizacyjny.

Spośród wielu dyrektyw formułowanych przez różnych autorów w zakresie struktur kompetencyjnych na uwagę zasługują zalecenia Whiddetta i S Hollyforde,<sup>29</sup> stwierdzające, iż struktura kompetencyjna powinna mieć m.in. dwie cechy:

- musi być dostosowana do potrzeb i wymagań wszystkich, którzy mogą odnieść korzyść z posługiwania się nią,
- musi uwzględniać specyfikę wielu obszarów funkcjonalnych organizacji.

Struktura kompetencyjna ich zdaniem powinna także:

- zaangażować w jej konstruowanie pracowników będących w kręgu jej oddziaływań,
- powinna być adekwatna do planowanych zastosowań i celów, odzwierciedlając jednocześnie specyfikę roli – stanowiska.

Jednym z trudniejszych i najważniejszych zadań w projektowaniu struktur kompetencyjnych jest charakterystyka i opis stanowiska pracy. Analizując wiele procedur i zaleceń, można zauważyć całą gamę zalecanych różnych metod i technik. Od poprawności opisu stanowiska pracy, a szczególnie od umiejętności określania problemów lub trudności w prawidłowym realizowaniu zadań i celów stanowiska zależy poprawność określania pożądanych kompetencji pracownika. W większości przypadków zaleceń formułowanych w literaturze mamy na uwadze metodologie stosowane do różnorodnych stanowisk, na różnych poziomach strukturalnych i w różnych przedsiębiorstwach. Można zauważyć, iż w odniesieniu do pilota wycieczek sytuacja jest nieco inna. Po pierwsze mamy do czynienia z jednym stanowiskiem i jedną funkcją realizowaną w zmiennych warunkach dla konkretnego odbiorcy. Jakość usługi najczęściej mierzymy stopniem zadowolenia. W związku z tym można zalecić opis procesu działalności pilota wycieczek w oparciu o model zadowolenia klienta powiązany z łańcuchem wartości.

Na podstawie wymienionych zaleceń możemy stwierdzić, iż w stosunku do odgórnego, administracyjnego formułowania kompetencji pilota, włączenie szerszego kręgu zainteresowanych odbiorców może pozytywnie wpłynąć na ich kształtowanie oraz skuteczność wdrażania. Do tego kręgu należy zaliczyć przedsiębiorców zatrudniających personel, uczestników wycieczek, pilotów oraz uwarunkowania formalnoprawne (ryc. 1). Uczestnicy wyjazdu jako osoby płacące za wycieczkę – opłacające faktycznie pracę pilota, mają także prawo oczekiwania na pilota kompetentnego, o określonych predyspozycjach, wiedzy i umiejętnościach. Cenne także będą poglądy samych pilotów, którzy mają doświadczenie i głębokie refleksje na temat pożądanych i najważniejszych własnych kompetencji w kontekście spotykanych problemów i trudności na trasie wyjazdu.

29) Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 37.

Przedsiębiorcy i turoperatorzy, zatrudniając pilota w ramach formalnej umowy, formułują jednocześnie określone kompetencje formalno-prawne i materialne pilotom działającym w ich imieniu. Tym samym mamy do czynienia ze zjawiskiem nie branym pod uwagę w wielu metodykach określania kompetencji ukierunkowanych na wyznaczniki behawioralne. Można zauważyć, że oprócz kompetencji wewnętrznych, charakterystycznych i zależnych od cech osobowości, występują wyraźne kompetencje zewnętrzne, zależne od konkretnego systemu organizacyjnego. To system, jego struktura organizacyjna wsparta statutem, regulaminem oraz instrukcjami wewnętrznymi określa zakres kompetencyjny pracowników i stanowisk. Tym samym na pracę pilota wpływać będą kompetencje przyznane przez biuro. Pracodawca może przyznać mniejszy lub większy zakres kompetencji strukturalnych, pozwalających na różne wykorzystanie kompetencji osobowościowych i profesjonalno-przedmiotowych pilota.



Ryc. 1. Ogólny model uwarunkowań kompetencji pilota wycieczek

Źródło: W. Ryszkowski – opracowanie własne.

Analizując i charakteryzując proces działalności pilota wycieczek, można zauważyć, iż jest to profesja zbliżona w dużym stopniu do zawodu kierownika – menedżera. Przygotowaną, o określonej wartości finansowej imprezę powierzamy w ręce pilota. Podobnie jak firma produkcyjna, która powierza swój los i majątek menedżerowi na kontrakcie, przydzielając mu określone kompetencje w zakresie dysponowania majątkiem, ludźmi, czasem itp. W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych wyjazdy były prowadzone przez kierowników wycieczek.

Z uwagi na przewagę w opisie funkcji menedżerskich do konstrukcji modelu kompetencyjnego zasadnym może być wykorzystanie modelu kompetencyjnego w oparciu źródła władzy kierowniczej. Zgodnie z założeniami i w oparciu o konstrukcję modelową można wyróżnić następujące rodzaje kompetencji umożliwiające uzyskanie przewagi kompetencyjnej:

- 1) kompetencje formalno-prawne (systemowe, nadawane przez organizatora i prawo),
- 2) kompetencje materialne, przyznawane głównie przez organizatora (systemowe jw.),

- 3) kompetencje intelektualne – osobowościowe,
- 4) kompetencje przedmiotowo-procesowe,
- 5) kompetencje integrujące – partnerskie.

Kompetencje systemowe – zewnętrzne		Kompetencje intelektualne – wewnętrzne		
Kompetencje formalne	Kompetencje materialne	Kompetencje osobowościowe	Kompetencje zawodowe – procesowe	Kompetencje integrujące – partnerskie

Ryc. 2. Model kompetencji kierowniczych pilota wycieczek oparty o źródła pochodzenia władzy

Źródło: W. Ryszkowski – opracowanie własne.

Zaprezentowany model kompetencji kierowniczych jest naszym zdaniem adekwatny dla specyfiki profesji pilota zawartej także w podanej wcześniej definicji. Pilot głównie kieruje i koordynuje realizację zadań zgodnie z harmonogramem i zasobami w ramach przydzielonych przez organizatora kompetencji formalno-prawnych i materialnych. Podmiotami kierowania są uczestnicy – grupa osób luźno związanych celem wyjazdu realizowanym w krótkim okresie.

Dla realizacji zadań i funkcji realizowanych przez pilota, które można powiązać z modelem zadowolenia klienta wyjazdu turystycznego wg modelu łańcucha wartości, niezbędne będzie posiadanie przewagi kompetencyjnej w ramach poszczególnych bloków kompetencji przedstawionych na ryc. 2. W oparciu o zaprezentowane rozwiązania teoretyczne możliwe jest opracowanie kwestionariuszy wywiadów, pozwalających na poszukiwanie i wartościowanie kompetencji pilota wycieczek.

Z powodu wybranych ograniczeń i uwarunkowań, problemy związane z potrzebami wypracowania lub doskonalenia mechanizmów, kryteriów i sposobów oceny przydatności zawodowej pilotów można zaliczyć do bardzo aktualnych i perspektywicznych. Ich rozwiązanie może ułatwić doskonalenie programów szkolenia pilotów, system naboru i selekcji oraz dokonywanie ocen jakości i sprawności realizowanych zadań, w oparciu o poprawnie opracowane modele i struktury kompetencyjne pilotów wycieczek.