

Model kompetencji profesjonalno – zawodowych pilota wycieczek^{1*}

Dorota Kozłowska

Wyższa Szkoła Wychowania Fizycznego i Turystyki w Supraślu

Projektowanie i ocenianie programów jest jednym z trudniejszych zagadnień w oświacie, wychowaniu, czy też kształceniu kadr turystycznych. Skutki błędów programowych mogą pojawiać się wiele lat po zakończeniu szkolenia. Krytyczne opinie o pracy pilotów (Skrudlik C. 1977), duża fluktuacja, odchodzenie od zawodu (Kruczek Z. 2005). składają się na sytuacje problemową wskazującą, iż przygotowanie zawodowe pilotów nie jest adekwatne do oczekiwań pracodawców, klientów, organizatorów szkoleń, i uczestników kursów. Przegląd piśmiennictwa wskazuje na możliwość wykorzystania modeli kompetencyjnych w procesie naboru i selekcji, nagradzaniu i premiowaniu oraz ocenach pracowników. Nie mówi się jednak wprost i w sposób wyraźny, że modele kompetencyjne można wykorzystać do oceny wartości programów szkoleniowych. Podobnie jak w sporcie, gdzie operujemy modelem mistrza, ale nie dostrzegamy, iż może on być wykorzystywany do projektowania i oceny programów kształcenia trenerów. Powyższe spostrzeżenie wskazuje na nowość i aktualność naukową podjętego tematu.

Problem Z podjętego tematu wynikają dwa rodzaje problemów. Pierwszy jest związany z modelem kompetencji, jaki powinien posiadać kształcony specjalista. Drugi dotyczy oceny programów (A.C. Ornstein, F.P. Hunkins 1999), z uwagi na możliwość kształtowania pożądanych lub konkurencyjnych kompetencji.

Celem jest opracowanie podstaw do formułowania zaleceń w zakresie doskonalenia zawodowego pilotów wycieczek na podstawie oceny programów szkolenia poprzez wykorzystanie modelu kompetencyjnego przed szkoleniem i po szkoleniu (ex ante i ex post).

Do rozwiązania problemu ujętego w formie **hipotezy ogólnej**, zakładającej, iż zastosowanie struktury kompetencyjnej może pozwolić na wyłonienie luk w programach, zadaniem wyjściowym stało się opracowanie modelu kompetencyjnego pilota wycieczek. Spośród wielu poglądów dotyczących struktur kompetencji, najbardziej zbieżną z charakterystyką sytuacji i profesji pilota 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,

* Pracę wykonano w ramach badań statutowych – temat Nr Ds.-87, finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji

- 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 celu jego opracowania wykorzystano założenia **metody 360**². Zgodnie z tą metodą, model kompetencji pożądanych powinien być zestawiony w oparciu o opinie odbiorców, pracodawców oraz głównych wykonawców zadań – czyli pilotów (Ryc. 1).



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

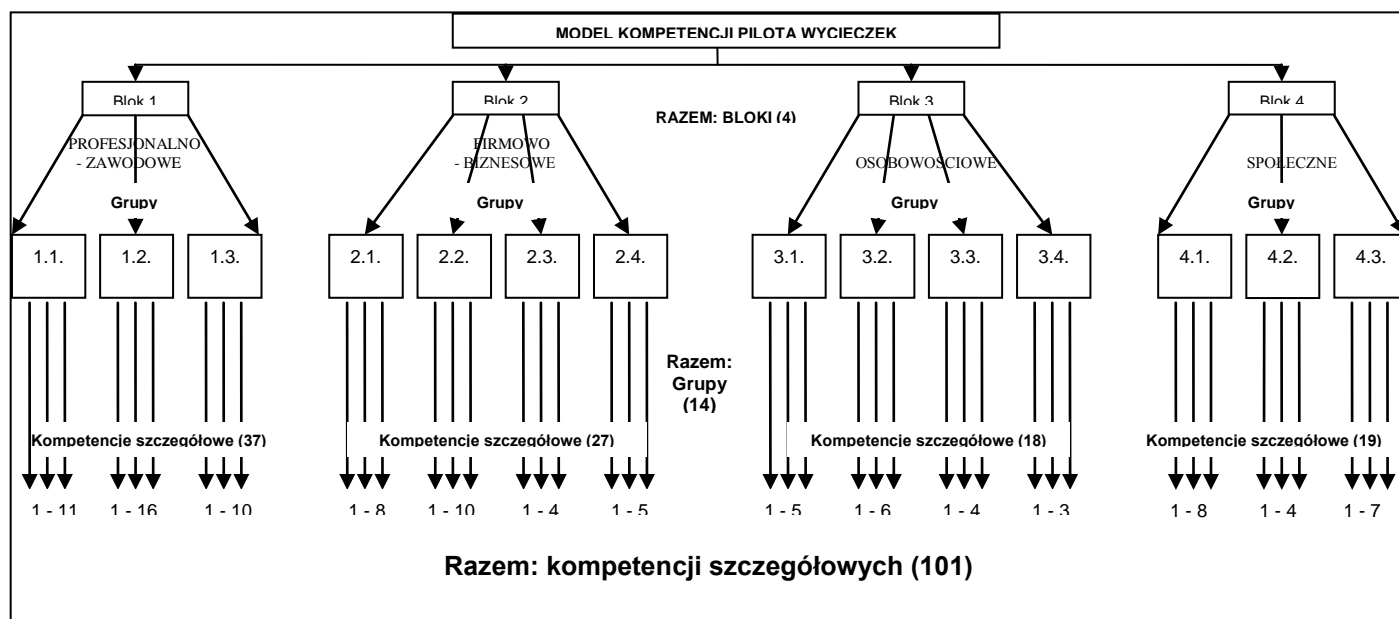
Na podstawie zbioru 310 kompetencji pierwotnych – wyłonionych z analizy trudności w pracy pilota opracowano model kompetencyjny pilota wycieczek, który w dalszej kolejności posłużył do budowy kwestionariusza ankiety zastosowanej do oceny ważności kompetencji pożądanych. Przyjęty model strukturalny zawiera 4 bloki kompetencyjne do których przyporządkowano grupy kompetencji i kompetencje szczegółowe.

Model kompetencyjny, inaczej struktura kompetencyjna (Ryc. 2) oznacza zbiór kompetencji jedno-, lub wielopoziomowych stanowiących punkt odniesienia w projektowaniu lub ocenach programów i procesów (naboru, selekcji, szkoleń, ocen efektywności itp.).

Kompetencje pilota wycieczek - to wiedza, umiejętności i nawyki umożliwiające kierowanie rozwiązywaniem antycypowanych lub powstających problemów w trakcie realizacji programu wycieczki przebiegającej w zmiennych warunkach i sytuacjach³.

² Metoda „ocena 360” – (G. Filipowicz 2004), (J. Matusiak 2005) jest metodą pozwalającą na szersze spojrzenie na kompetencje ocenianej osoby – grupy stanowisk oraz ich wykorzystania w różnych obszarach pracy. Jest stosowana do budowy modeli kompetencyjnych jak również do oceny efektów szkoleniowych i oceny pracy.

W dalszej części szczegółowo został przedstawiony jeden z czterech bloków kompetencyjnych pilota wycieczek - model kompetencji profesjonalno – zawodowych.



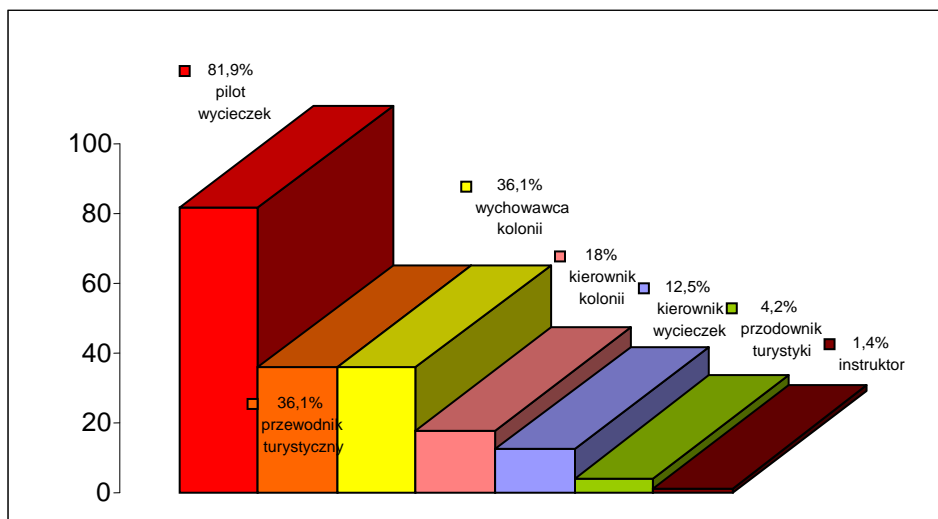
Ryc. 2. Model kompetencyjny pilota wycieczek

Źródło: Opracowanie własne

Grupy badawcze:

Badania przeprowadzono w czerwcu i lipcu 2006 roku. Badaniami – w fazie budowy modelu kompetencyjnego objęto grupę 108 osób (mieszkańców województwa podlaskiego), a w tym: 21 pracodawców – organizatorów, 21 pilotów – ekspertów, 30 nowo wyszkolonych pilotów wycieczek i 36 uczestników wycieczki. Badania grupy uczestników tzw. obserwacji uczestniczącej przeprowadzono w trakcie 7-dniowej wycieczki zagranicznej na trasie: Białystok – Berlin – Kopenhaga - Białystok. Wyłączając grupę uczestników poddaną badaniu obserwacji uczestniczącej (36 os.), traktowanych jako klientów biura podróży, należy nadmienić, iż średnia uprawnień po wykluczeniu tej grupy wynosi 1,5 uprawnień na jednego badanego związanego z pracą w sektorze usług turystycznych (Ryc. 3).

³ Definicje: model kompetencyjny i kompetencje pilota wycieczek zostały sformułowane i przedstawione w 2007 r. w rozprawie doktorskiej „Zastosowanie modelu kompetencyjnego do oceny programów szkolenia pilotów wycieczek”



Ryc. 3. Uprawnienia turystyczne badanych 72 osoby (bez uczestników wycieczki)

Źródło: Opracowanie własne

Grupa *organizatorów – pracodawców* w 100% zamieszkiwała miasta województwa podlaskiego. Wśród badanych przeważały osoby w grupie wiekowej 41-60 lat (57,1%), natomiast w grupie wiekowej 21-40 lat znaleźli się pozostali (42,9%). W tym 66,7% kobiet i 33,3% mężczyzn. Badani w większości posiadają wykształcenie średnie (52,4%), wyższe (47,6%). Wśród organizatorów imprez turystycznych 57,1% stanowili pracownicy najemni, natomiast 42,9% byli właścicielami firm turystycznych. Średni staż pracy tej grupy w sektorze usług turystycznych wynosi 17,5 roku. Wśród nich 23,8% organizowało, bądź organizuje szkolenia z zakresu obsługi turystów. Organizatorzy – pracodawcy w większości (57,0%) posiadają uprawnienia z zakresu obsługi turystów. Jednocześnie, 52,4% poddanych badaniu wskazało, iż posiada staż pracy w zawodzie pilota wycieczek.

Grupa *pilotów – ekspertów* to głównie mieszkańcy miast od 201 do 300 tys. mieszkańców (71,4%), pozostali są mieszkańcami mniejszych miast. Wśród badanych przeważały osoby w grupach wiekowych 21–30 lat i 51–60 lat (po 33,3%), osoby w wieku 31–40 lat stanowiły 19%, w przedziale wiekowym 41–50 lat zarejestrowano 14,3% badanych. W tym, podobnie jak w przypadku organizatorów: 66,7% kobiet, i 33,3% mężczyzn. Badani legitymowali się głównie wykształceniem wyższym magisterskim (66,7%), wyższym zawodowym (14,3%) i średnim w 19%. Badani piloci eksperci reprezentowali w 71,4% grupę pracowników najemnych, właściele firm – 4,8%, emeryci/renciści – 14,2%, wolne zawody – 4,8%, bezrobotni 4,8%. Spośród pilotów ekspertów 14,3% pracuje w turystyce (zajmując stanowiska: kierownik biura, referent i właściciel biura podróży). Wśród pilotów ekspertów 33% określiło, iż są organizatorami imprez turystycznych we własnym zakładzie pracy lub w szkołach. Badani piloci eksperci w 95,2% są czynni zawodowo, pilotując wycieczki krajowe

60%, natomiast 40% prowadzi grupy w kraju i za granicą. Staż pracy badanych określano najczęściej jako dość duży od 11 do 25 (33,3%) wycieczek lub bardzo duży powyżej 51 pilotowanych wycieczek – 33,3%. Niewiele mniej wśród badanych (23,8%) podało, iż ich staż pracy waha się w granicach od 26 do 50 wycieczek. Niewielki staż w pracy pilota – do 10 prowadzonych imprez posiadało 9,6% badanych. Osoby posiadające tylko uprawnienia pilota wycieczek stanowiły 23,8%. Większość z nich posiada dodatkowe uprawnienia z zakresu obsługi turystów. Najwięcej, 62% posiada uprawnienia przewodnika turystycznego; 42,8% wychowawcy kolonii i obozów młodzieżowych; 28,6% kierownika kolonii i obozów młodzieżowych; 19% kierownika wycieczek; 9,5% przewodnika turystyki i 4,8% instruktora.

Wśród badanych *nowo wyszkolonych pilotów* 20% pilotuje wycieczki (16,7%) pilotuje tylko w kraju, 3,3% w kraju i za granicą). Badani prawie w całości zamieszkiwali miasta województwa podlaskiego, tylko jedna osoba mieszkała na wsi. Wśród poddanych badaniu ponad 3/4 osób mieściło się w grupie wiekowej 21-30 lat (76,7%), w wieku 31–40 lat (16,7%) i w wieku 41–50 lat (6,7%). Wśród nich ponad 3/4 stanowią kobiety (76,7%), natomiast mężczyźni - 23,3%. W połowie (50%) legitymują się wykształceniem wyższym zawodowym, średnim (33,3%) i wyższym magisterskim w 16,7%. W grupie nowo wyszkolonych pilotów po zakończonym szkoleniu prawie połowa (46,7%) posiada inne uprawnienia z zakresu obsługi turystów: prawie 30% - uprawnienia wychowawcy kolonii i obozów młodzieżowych, kierownika wycieczek oraz kierownika kolonii i obozów młodzieżowych, natomiast przewodnika turystycznego - 3,3%. Wśród badanych 46,7% było uczestnikami wycieczek od 5 do 10 razy. W wycieczkach 11–20 razy uczestniczyło 23,3% badanych, w wycieczkach od 21 do 30 razy uczestniczyło 6,7%, od 41 do 50 razy uczestniczyło 3,3%, natomiast 20% badanych nie określiło ile razy było uczestnikiem imprez z udziałem pilota wycieczki.

Wśród *grupy obserwacji uczestniczącej* 100% badanych zamieszkiwała miasta. Najwięcej (58,3%) mieściło się w grupie wiekowej 41-60 lat. W wieku 21-40 - 22,2% badanych, poniżej 20 roku życia - 16,7% i w wieku powyżej 60 roku życia 2,8%. Kobiety stanowiły 63,9% badanych, natomiast mężczyźni 36,1%. W większości posiadają wykształcenie wyższe (58,3%), natomiast wykształcenie średnie (w tym 3 osoby nieletnie posiadające wykształcenie podstawowe i gimnazjalne) - 41,7%. Badani w 50% byli pracownikami najemnymi, 19,4% wykonywało wolny zawód (lekarze), 8,3% stanowili właściciele firm. Emeryci stanowili 2,8%, natomiast 19% było w trakcie edukacji. Na wycieczce z udziałem pilota było 100% poddanych badaniu obserwacji uczestniczącej, a w tym: od 5 do 10 razy 55,5%, od 11 do 20 razy 27,8%, powyżej 21 razy 16,7%. Niewielu

wśród nich (5,5%) jest organizatorem imprez turystycznych w swoim zakładzie pracy. Poza tym, 2,8% posiada uprawnienia z zakresu obsługi turystów.

Konstrukcja bloku kompetencji profesjonalno – zawodowych

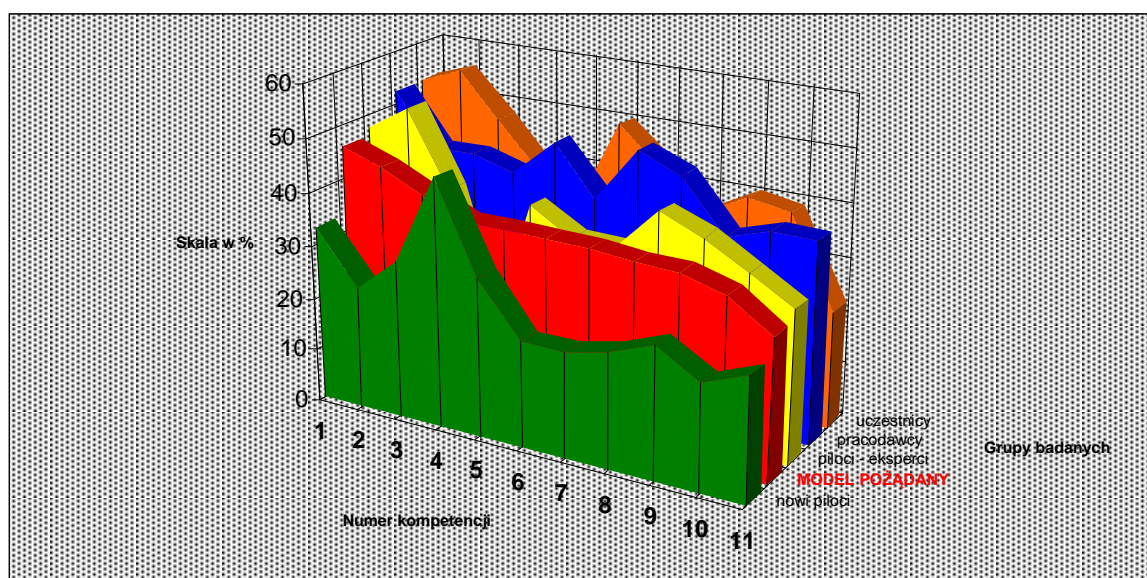
Na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych na czterech grupach badanych **skonstruowano następujący model pożądanych kompetencji** opisany wg struktury przedstawionej poniżej.

W bloku kompetencji profesjonalno – zawodowych, grupie pierwszej **stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej dla realizacji celów wycieczki** (Ryc. 4) wyszczególniono 11 następujących kompetencji uszeregowanych wg wartości malejących:

- | | |
|---|-------|
| 1. Umiejętność kierowania charyzmatycznego poprzez sytuacyjne stosowanie pożądanych i mocnych cech osobowości | 46,3% |
| 2. Umiejętność przewodzenia poprzez optymizm, nadzieję, podtrzymanie na duchu | 43,5% |
| 3. Umiejętność doboru formy zlecenia (od rozkazu, polecenia, zalecenia, rady i prośby) przekazywana uczestnikom, opiekunom i obsłudze | 39,8% |
| 4. Umiejętność wykorzystywania atrybutu władzy formalnej (dobór ubioru, postawy w kierowaniu grupą i kontaktach z kontrahentami) | 36,1% |
| 5. Umiejętność doboru bodźców pozytywnych i negatywnych w stosunku do uczestników i obsługi | 36,1% |
| 6. Umiejętność kierowania grupą poprzez dostępne zasoby (gadżety, kolejność, miejsce, czas) | 36,1% |
| 7. Umiejętność efektywnego doboru optymalnych źródeł władzy do kierowania grupą i jednostkami | 35,9% |
| 8. Stosowanie przewagi wiedzy i doświadczenia w zakresie przekonywania do zwiedzania określonej atrakcji | 34,9% |
| 9. Umiejętność stosowania argumentów racjonalnych i emocjonalnych | 34,7% |
| 10. Umiejętność przewodzenia poprzez ujawnienie własnych słabości | 32,4% |
| 11. Umiejętność perswazji w zakresie egzekwowania norm zachowania uczestników wycieczki | 26,8% |

Można przypuszczać, iż kompetencja „*Umiejętność kierowania charyzmatycznego poprzez sytuacyjne stosowanie pożądanych i mocnych cech osobowości*” w opiniach uczestników jest najbardziej pożądaną w pracy pilota (52,8%). Pracodawcy wyrażają podobny pogląd (52,4%). Jednakże można domniemywać, iż grupa doświadczonych pilotów przywiązuje do niej mniejszą wagę – 47,6%, natomiast grupa nowo wyszkolonych pilotów najprawdopodobniej nie potrafi jeszcze oszacować jej wartości – 33,3%. Zmienne i sytuacyjne kierowanie grupą, dla uczestników wycieczek być może jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na prawidłową realizację programu. Pilotom z doświadczeniem kompetencja kierowania sytuacyjnego nie sprawia prawdopodobnie większych trudności. Wzbudzenie autorytetu w grupie dzięki szczególnym czy nadzwyczajnym właściwościom pozwala na łatwiejsze kierowanie w zmieniającym się i niepewnym otoczeniu w jakim znajdują się wycieczkowicze. W tej grupie na drugim miejscu sklasyfikowano kompetencje

kierowania zaliczaną do tzw. miękkich tj. „Umiejętności przewodzenia poprzez optymizm, nadzieję, podtrzymanie na duchu”. Kompetencja ta pozwala na utrzymanie pozytywnych i stabilnych nastrojów w grupie wycieczkowej, oraz daje nadzieję na realizację planu wycieczki w pogodzie ducha uczestników i kadry. Entuzjazm i optymizm pilota w stosunku do uczestników powinien być „zaraźliwy” i skutkować uniknięciem negatywnych konsekwencji nawet wynikających z własnych potknięć. Na trzecim miejscu oceniono „Umiejętność doboru formy zlecenia (od rozkazu, polecenia, zalecenia, rady i prośby) przekazywana uczestnikom, opiekunom i obsłudze”. Skuteczny sposób przekazu powinien opierać się na dotarciu do uczuć słuchacza, gdyż większość podejmowanych decyzji⁴ - w tym przypadku wyrażenia zgody na zalecenia pilota, wynika z wywołanych emocji jednostki lub grupy.



Ryc. 4. Budowa modelu kompetencyjnego: grupa kompetencji profesjonalno – zawodowych „stosowania optymalnych rodzajów władzy kierowniczej dla realizacji celów wycieczki”

Źródło: Opracowanie własne

W bloku kompetencji profesjonalno – zawodowych grupie drugiej **stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką** (Ryc. 5 i 6) wyszczególniono 16 następujących kompetencji uszeregowanych wg wartości malejących:

1. Umiejętność odpowiedzialnego przekazu niepełnoletnich uczestników ich prawnym opiekunom po zakończeniu imprezy 38,9%
2. Umiejętność posługiwania się mapą i zdobywaną informacją w zakresie wyboru optymalnej trasy przejazdu, objazdów, przerw, miejsc zbiórek i odpoczynku 38,0%
3. Umiejętność posługiwania się językiem obcym na poziomie umożliwiającym porozumienie z

⁴ D. J. Lieberman wskazuje, iż 90% decyzji jakie podejmuje człowiek głównie opiera się na emocjach, następnie uruchamiana jest logika w celu ich uargumentowania.

obcojęzycznymi kontrahentami, lub na terenie obcego państwa	36,1%
4. Umiejętność udzielania wyprzedzającej informacji o zmianie czasu i miejsca zakończenia imprezy	35,2%
5. Umiejętność dostosowania tempa zwiedzania i poruszania do wieku i możliwości grupy	34,3%
6. Znajomość kategorii klasy obiektów turystycznych, norm jakościowych w kraju i za granicą	34,3%
7. Umiejętność prezentacji programu wycieczki w formie pełnej i skróconej	34,3%
8. Znajomość zasad i umiejętność postępowania w sytuacjach nieobecności lub zaginięcia uczestnika wycieczki	33,3%
9. Znajomość i wykorzystanie wiedzy społeczno – politycznej i relacji międzynarodowych w realizacji programu, przekraczaniu granic itp.	32,8%
10. Znajomość i stosowanie wiedzy o walorach turystycznych, tradycji, kulturze, religii, zwyczajach, potrawach zwiedzanego kraju, regionu	32,7%
11. Umiejętność postępowania w przypadkach nadzwyczajnych, np. wypadek, pozostawienie w szpitalu, zatrzymanie na granicy, zatrzymanie w areszcie lub w przypadku śmierci	30,5%
12. Znajomość uwarunkowań geograficznych z uwzględnieniem warunków klimatycznych w różnych porach roku dla odwiedzanego regionu	29,6%
13. Racjonalne stosowanie wiedzy o organizmie w realizacji programu	29,5%
14. Umiejętności logistyczne w organizacji wyjazdów, opuszczenia hotelu, przygotowania przejazdu długiego etapu z częściowym zaprowiantowaniem	26,6%
15. Umiejętność udzielenia pomocy w zakresie organizacji zastępczego ekwipunku i wyposażenia do organizacji programu	22,7%
16. Biegła znajomość religii, jej powstania, trendów rozwojowych, reguł uczestnictwa w nabożeństwach szczególnie przy prowadzeniu grup pielgrzymkowych	22,2%

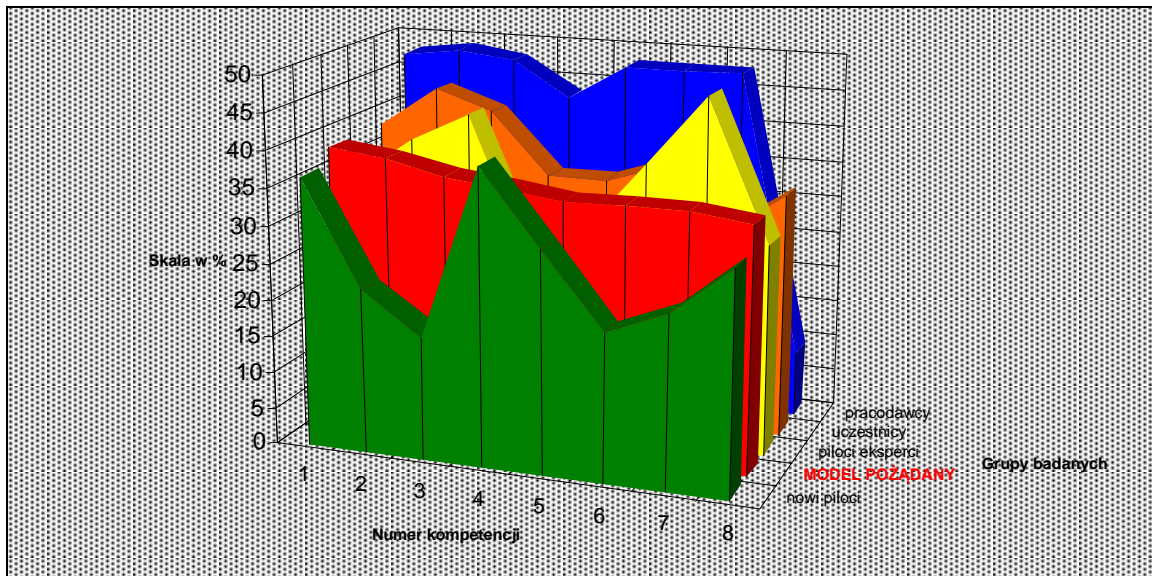
Pracodawcy prawdopodobnie uważają, iż kompetencja „Umiejętność odpowiedzialnego przekazu niepełnoletnich uczestników ich prawnym opiekunom po zakończeniu imprezy” jest najważniejszą w tej grupie (47,6%). Kompetencja ta, stanowi także priorytetową wartość w pracy pilota w ocenie uczestników wycieczki (38,9%). Nowo wyszkoleni piloci przywiązują do niej nieco mniejszą wagę (36,7%), natomiast piloci - eksperci prawdopodobnie nie dostrzegają tej kompetencji jako najistotniejszej (33,3%). Można domniemywać, iż opinia organizatorów jest zrozumiała z uwagi na skutki prawne i wizerunek biura. Uczestnicy mają podobne opinie do organizatorów, uznając, iż nieletni po zakończeniu imprezy powinni być we właściwy sposób przekazani prawnym opiekunom. Nowo wyszkoleni piloci, prawdopodobnie nie uznają tej kompetencji jako istotnej dla bezpieczeństwa uczestników, biura i bezpieczeństwa własnego. Piloci - eksperci raczej nie mają problemów z odpowiednim przekazywaniem nieletnich prawnym opiekunom, gdyż ich

doświadczenie zawodowe prawdopodobnie nawykowo kształtuje prawidłowe i odpowiedzialne zachowanie w chwili zakończenia imprezy, której uczestnikami są nieletni.

Na drugim miejscu sklasyfikowano kompetencję „*Umiejętność posługiwania się mapą i zdobywaną informacją w zakresie wyboru optymalnej trasy przejazdu, objazdów, przerw, miejsc zbiórek i odpoczynku*”. Największe znaczenie nadali jej organizatorzy (48,6%). Prawdopodobnie wynika to z ekonomiki stosowanej przy preliminarzu każdej wycieczki. Odbiorcy imprez (44,4%) oczekują płynności w czasie przejazdu, ale także odpowiedniej dawki odpoczynku szczególnie w trakcie długiej do pokonania trasy. Poza tym, w nieznanym otoczeniu chętnie zaakceptują takie miejsca zbiórek i przerw, które są bezpieczne a jednocześnie łatwe do lokalizacji - głównie w dużych aglomeracjach. Piloci - eksperci (39,0%) także przywiązują do niej istotną wagę, gdyż na profesjonalizm w zawodzie ma duży wpływ bezbłędne dotarcie do zamierzonego celu, znajomość terenu, określanie miejsc zbiórek w miejscach tzw. sztandarowych oraz optymalne dostosowanie miejsc i czasu wolnego do grupy z jednoczesnym stosowaniem się do realizacji planu imprezy. Nowo wyszkolonym pilotom (22,3%), nie posiadającym doświadczenia prawdopodobnie trudno określić istotę tej kompetencji, czyli ewentualne skutki błędnej trasy przejazdu, miejsca odpoczynku, czy też nieodpowiedniej ilości dozowanego czasu wolnego w grupie.

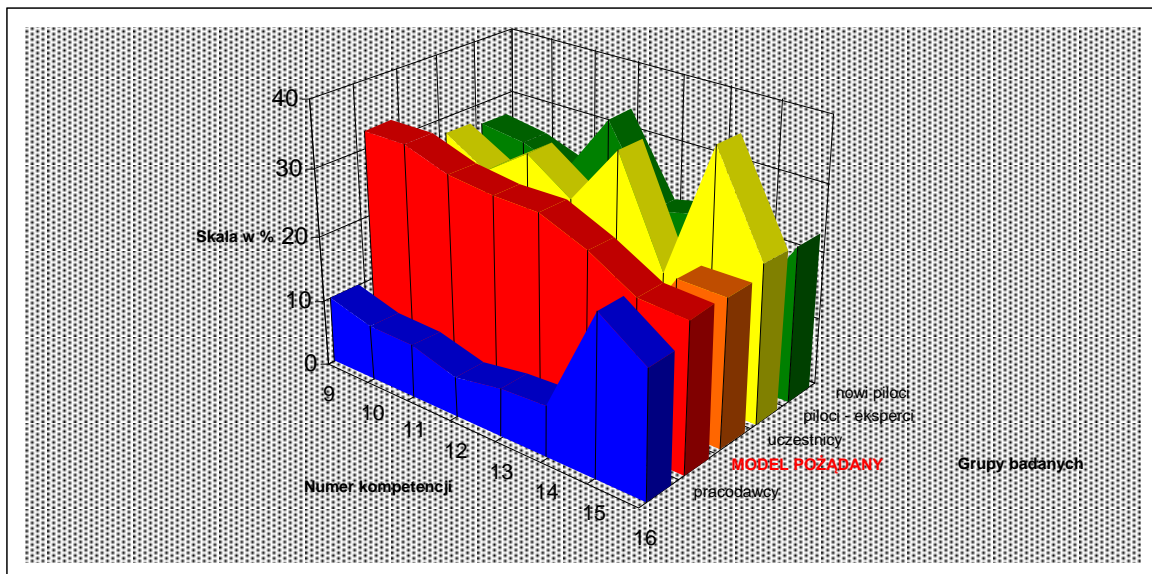
Na trzecim miejscu wskazano kompetencję „*Umiejętność posługiwania się językiem obcym na poziomie umożliwiającym porozumienie z obcojęzycznymi kontrahentami, lub na terenie obcego państwa*”. Organizatorzy (47,6%), jak i doświadczeni piloci (42,8%), którzy posiadają uprawnienia językowe i wyjeżdżają za granicę, bądź prowadzą grupy obcojęzyczne w kraju przywiązują do tej kompetencji istotne znaczenie. Świadomi są, iż znajomość języka obcego wyznacza nie tylko optymalny kontakt z grupą, budowanie własnego autorytetu i poczucia bezpieczeństwa uczestników, ale także jest warunkiem prawidłowej realizacji zadań na wszystkich etapach wycieczki. Prawdopodobnie potknięcia językowe mają już za sobą i z dużym dystansem odnoszą się do znajomości języków obcych zarówno przez kontrahentów jak i ich samych. Praca pilota głównie opiera się na wymianie informacji między ludźmi i prawidłowej jej interpretacji. Nowo wyszkoleni piloci nadając wartość 16,7% tej kompetencji nie dostrzegają jej istoty. Może to wynikać z trzech powodów. Po ukończeniu szkolenia jeszcze nie czują się na siłach by prowadzić grupy za granicę i nie posiadają jeszcze do tego uprawnień. Po drugie, w samoocenie określają, iż ich znajomość języków obcych jest na odpowiednim poziomie komunikatywności. Trzecim powodem może być brak doświadczenia w zetknięciu z „żywym” lub dialektem języka obcego, bądź zasadności używania

różnorodnego tematycznie słownictwa, którego braki często skutkują konfliktami finansowymi, kulturowymi bądź personalnymi.



Ryc. 5. Budowa modelu kompetencyjnego: grupa kompetencji profesjonalno – zawodowych „stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką” (kompetencje 1-8)

Źródło: Opracowanie własne



Ryc. 6. Budowa modelu kompetencyjnego: grupa kompetencji profesjonalno – zawodowych „stosowania posiadanej wiedzy i procedur w kierowaniu wycieczką” (kompetencje 9-16)

Źródło: Opracowanie własne

W bloku kompetencji profesjonalno – zawodowych, grupie trzeciej **sprawność organizacji pracy własnej i procesu, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów** (Ryc. 7) wyszczególniono 10 następujących kompetencji uszeregowanych wg wartości malejących:

1. Umiejętność poszukiwań osób nieobecnych oraz animacji wolnego czasu grupy w trakcie

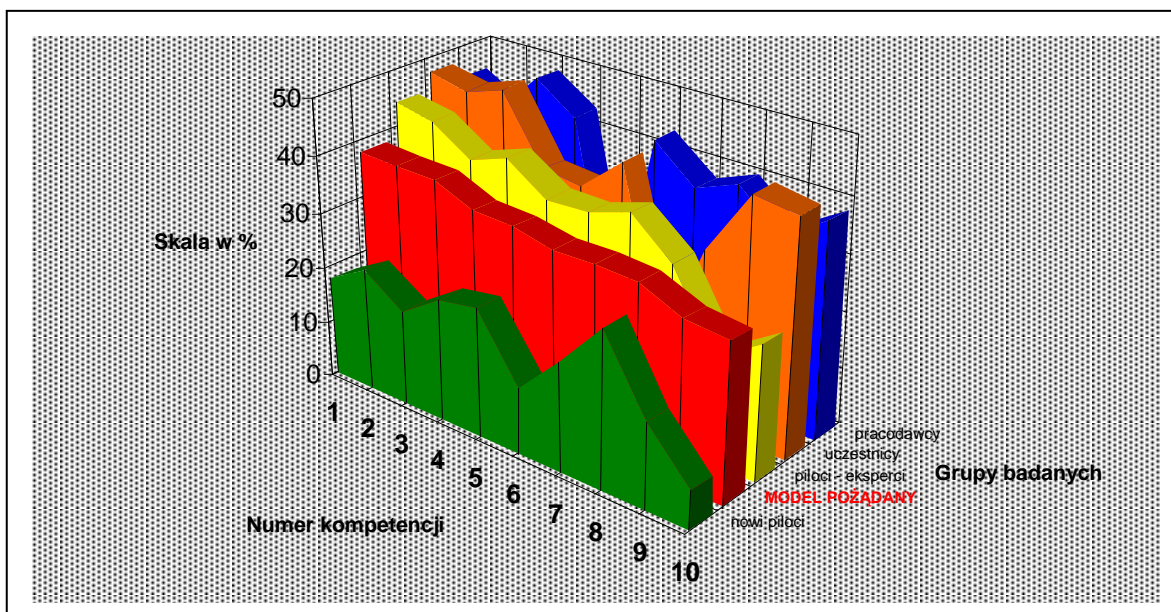
oczekiwania – poszukiwań.	37,9%
2. Umiejętność profesjonalnego przygotowania do określonej trasy programu i grupy oraz egzekwowania prawidłowej realizacji zamówienia.	37,5%
3. Umiejętność podejmowania optymalnych decyzji programowych oraz przewidywania i antycypowania zażaleń dotyczących zmian programowych.	37,3%
4. Umiejętność organizacji i wykorzystania spotkania powycieczkowego do doskonalenia produktu i tworzenia nowej grupy wycieczkowej.	34,3%
5. Umiejętność przewidywania i antycypowania negatywnych skutków błędnego planowania i realizowania kwaterowania, kolejności realizacji programu, czasu i miejsc przerw oraz godzin wyjazdu, przyjazdu itp.	33,8%
6. Umiejętność szybkiej oceny projektu wycieczki opracowanego przez organizatora i identyfikacji miejsc krytycznych.	32,4%
7. Umiejętność zarządzania czasem w poszczególnych fazach i zadaniach dotyczących realizacji programu.	32,4%
8. Umiejętność minimalizacji czasu kwaterowania poprzez jego rozplanowanie i uzgodnienie przed dojazdem do hotelu.	32,0%
9. Umiejętność przekazu zasad podróży z uwzględnieniem sytuacji nieprzystosowania transportu do określonej trasy.	28,7%
10. Umiejętność synchronizacji minutowego programu z szybkością przemieszczania środkami transportu w określonych miejscach i porach dnia.	27,8%

Uczestnicy wycieczki uważają, iż najistotniejszą w tej grupie kompetencją jest „Umiejętność poszukiwań osób nieobecnych oraz animacji wolnego czasu grupy w trakcie oczekiwania – poszukiwań” nadając jej 47,2%. Na miejscu drugim ważność jej oszacowali pracodawcy i piloci – eksperci (po 44,3%). W stopniu znacznie niższym została ona oceniona przez grupę nowo wyszkolonych pilotów wycieczek (17,7%). Uczestnicy wycieczek wskazują, iż poszukiwanie uczestników powinno być przemyślane oraz, że pozostała część grupy powinna w tym czasie także mieć zorganizowany nieprzewidziany czas wolny. Uczestnicy tracą czas czekając w beczynności na tych z grupy wycieczkowej, którzy są nieobecni. Dla organizatorów kompetencja ta przypuszczalnie jest ważna, z uwagi na ocenę wycieczki już po jej zakończeniu. Niewykluczone, iż podobnie opiniują piloci - eksperci. Być może uważają oni, iż grupa powinna mieć zorganizowany nieprzewidziany czas wolny, gdyż na poszukiwaniach jednostek nie może tracić cała wycieczka. Najmniej uwagi do stanów sytuacyjnych na wycieczce przywiązują nowo wyszkoleni piloci, orientując się na realizację programu stanowiącego podstawę ich umowy i kryterium oceny pracy.

Na drugim miejscu uplasowała się kompetencja „Umiejętność profesjonalnego przygotowania do określonej trasy programu i grupy oraz egzekwowania prawidłowej

realizacji zamówienia”. Ta kompetencja jest najważniejsza z punktu widzenia uczestników wycieczek (45,8%). Odbiorcy niejednokrotnie bardzo długo oczekują na upragniony wyjazd, czasem wycieczkę „życia”, bądź są rzadkimi uczestnikami imprez turystycznych, płacą wysoką cenę za podróż, co jednocześnie wiąże się z oczekiwaniami profesjonalnej obsługi na zaplanowanej trasie w myśl zasady „płacimy i wymagamy”. Piloci – eksperci nadali tej kompetencji ważność w 42,8%, rozumiejąc istotę znajomości uwarunkowań na trasie, dostosowywanie się do różnorodnych grup i ważność sposobu i ilości przekazywanych informacji przybliżających teren po którym się poruszają. Prawdopodobnie doświadczyli okoliczności, w których niełatwo im było egzekwować zobowiązania kontrahenta. Wiedzą, iż doprowadzenie do tego, by ktoś zobowiązał się precyzyjnie, określił termin i godzinę realizacji zobowiązania oraz potwierdził wypełnienie zadań bywa bardzo trudne. Z reguły upewniają się co do ustaleń sposobem łagodności, odwołując się do sumienia i lojalności kontrahenta. Organizatorzy nadali tej kompetencji nieco mniejszą ważność prawdopodobnie dlatego, iż przygotowanie do trasy określają jako naturalne po wręczeniu zlecenia na prowadzenie wycieczki, a pisemne ustalenia uważają jako obowiązek wykonalności przez kontrahentów (40,5%). Natomiast nowo wyszkoleni piloci oszacowali jej wartość najniżej (21,7%) być może dlatego, iż trudniej jest na początkowym etapie kariery pilota określić granice profesjonalizmu oraz odróżnić teoretyczne i praktyczne realizowanych zamówień.

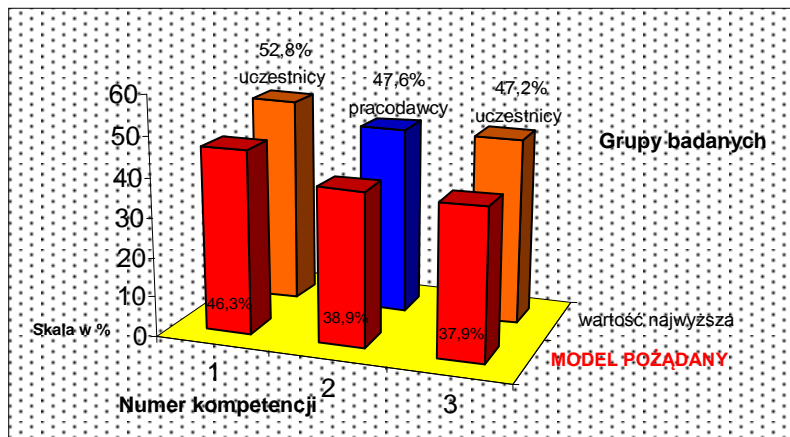
Na miejscu trzecim wskazano kompetencję „Umiejętność podejmowania optymalnych decyzji programowych oraz przewidywania i antycypowania zażaleń dotyczących zmian programowych”. Największe znaczenie przywiązują do tej kompetencji uczestnicy wycieczek (48,0%), którzy rozumiejąc zmienność uwarunkowań w różnorodnym otoczeniu jednocześnie oczekują realizacji programu zgodnie z planem. Dla uczestników wycieczek i organizatorów (47,6%) ta kompetencja ma podobne znaczenie. Organizatorzy znają konsekwencje prawne i finansowe niemożności realizacji programu imprezy lub jej części. Poza tym, renoma firmy jest dla nich istotnym czynnikiem określającym kontakt z klientem oraz korzyści finansowe ze współpracy w przyszłości. Piloci z doświadczeniem nadali tej kompetencji wartość 38,1%. Prawdopodobnie trafnie potrafią zapobiegać problemom i rozmyślnie modyfikować plan imprezy wg potrzeb sytuacyjnych. Zasady zrozumiałego wyjaśniania są im tak dobrze znane jak i umiejętność logicznego argumentowania zaistniałych zmian. Pilotom bez doświadczenia (16,7%) prawdopodobnie trudno określić czy potrzebne są zmiany programu, a jeśli się zdarzają, optymalne podejmowanie decyzji i ewentualne im zapobieganie jest trudne do uchwycenia z punktu widzenia teoretycznego.



Ryc. 7. Budowa modelu kompetencyjnego: grupa kompetencji profesjonalno – zawodowych „sprawność organizacji pracy własnej i procesu, kreatywność, przewidywanie, antycypowanie, rozwiązywanie problemów”

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących opracowania modelu kompetencyjnego, można stwierdzić, iż z trzech grup w bloku kompetencji profesjonalno – zawodowych na miejscu pierwszym sklasyfikowano jako kompetencję najistotniejszą „Umiejętność kierowania charyzmatycznego poprzez sytuacyjne stosowanie pożądanych i mocnych cech osobowości” (46,3%). Uczestnicy poddani badaniom obserwacji uczestniczącej uznali ją jako najistotniejszą, nadając jej 52,8% ważności w pracy pilota wycieczki. Na drugim miejscu uplasowała się kompetencja „Umiejętność odpowiedzialnego przekazu niepełnoletnich uczestników ich prawnym opiekunom po zakończeniu imprezy” (38,9%). Najwyżej oszacowali jej wartość pracodawcy – organizatorzy wycieczek, nadając jej 47,6% ważności. Na trzecim miejscu sklasyfikowano kompetencję „Umiejętność poszukiwań osób nieobecnych oraz animacji wolnego czasu grupy w trakcie oczekiwania – poszukiwań” (37,9%). Jest ona najbardziej znacząca dla uczestników wycieczek, którzy ocenili ją w 47,2% (Ryc. 8).



Ryc. 8. Najważniejsze kompetencje bloku profesjonalno – zawodowego

Źródło: Opracowanie własne

Wnioski:

Na podstawie wyników powyższych badań należy i można sformułować następujące wnioski:

1. Opracowany model kompetencji profesjonalno – zawodowych pilota może być doskonalony poprzez użycie kolejnych metod i technik zastosowanych do zróżnicowanych segmentów oraz celów i programów wycieczek.
2. Opracowany model kompetencyjny, po dalszych modyfikacjach może stanowić dobry i efektywny sposób na samoocenę kompetencji kandydatów na pilota przed szkoleniem oraz na poszczególnych stadiach rozwoju zawodowego.

Piśmiennictwo

1. Filipowicz G. (2004) *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa, PWE.
2. Kozłowska D. (2007) *Zastosowanie modelu kompetencyjnego do oceny programów szkolenia pilotów wycieczek, rozprawa doktorska*, Instytut Turystyki i Rekreacji, Zakład Organizacji i Zarządzania AWF Warszawa.
3. Kruczek Z. (2005) Pilot – wizytówka branży, *Wiadomości turystyczne* 16–31 października 98 (20), s. 15.
4. Lieberman D.J. (2005) *Get anyone to do anything*, Warszawa, Bauer – Weltbild Media Sp. z o.o., Sp.K.
5. Matusiak J. (2005) Informacja zwrotna 360°, W: Jaczynowski L. (red.) *Techniki organizatorskie w teorii i praktyce kultury fizycznej*. Warszawa, AWF.
6. Ornstein A.C., Hunkins F.P. (1999) *Program szkolny. Założenia, zasady, problematyka*, Warszawa, WSiP.
7. Podemski K. (2003) *Raport z badań ankietowych przewodników turystycznych i pilotów wycieczek*, wykonany na zlecenie Departamentu Turystyki Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
8. 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.
9. Skrudlik C. i inni (1977) 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.
10. Whiddet S., Hollyforde S. (2003) *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.