

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE326E

Navn på kandidat:

Harrfeldt, Bente og Sæther, Petter

Motivasjonsfaktorer blant piloter i norske flyselskaper.

Dato: 10.06.2016

Totalt antall sider: 114

Innholdsfortegnelse

0.1 Abstract	3
0.2 Forord	3
0.3 Sammendrag	4
0.4 Begrepsordliste	5
0.5 Oversikt over figurer	6
1.0 Innledning og bakgrunn	7
1.1 Problemstilling	11
1.2 Avgrensing	12
1.3 Tidligere forskning på emne	12
1.4 Oppgavens oppbygning	12
2.0 Teori	13
2.1 Motivasjon	14
2.1.1 Behovsteori	14
2.1.2 Forventingsteori (kognitive)	17
2.1.3 Sosialmotivasjonsteori	18
2.1.4 Jobbkarakteristikamodellen	20
2.2 Indre og ytre motivasjon	23
2.2.1 Indre motivasjon	23
2.2.2 Ytre motivasjon	24
2.3 Organisasjonskultur	25
2.3.1 Reason, James - fire delkomponenter for sikkerhetskultur	27
2.4 Oppsummering av motivasjonsfaktorer	28
3.0 Aktualisering av problemstillingen	30
3.1 Framtidsutsiktene	36
3.2 Flysikkerhet og motivasjon	38
4.0 Metode	43
4.1 Forskningsstrategi	43
4.2 Forskningsdesign	45
4.3 Datainnsamling	47
4.3.1 Spørreundersøkelse	47
4.3.2 Gent-rapporten	49
4.4 Analyse	49
4.5 Etske hensyn	49
4.6 Reliabilitet og validitet	51
4.7 Frafallsanalyse	52
5.0 Analyse	53
5.2 Demografiske data	54
5.3 Belønning	55
Oppsummering	60
5.4 Likeverd og rettferdighet	60
5.5 Arbeidsoppgavens karakter	68
5.6 Personlig ansvar og arbeidsforhold	77
5.7 Kunnskap om resultat	80

7.8 Organisasjonskultur – sikkerhetskultur	82
6.0 konklusjon	90
7.0 Forslag til videre forskning	93
8.1 Elektroniske publikasjoner	95
9.0 Vedlegg	97
1. Eagle Jet International kontrakt.....	98
2. Spørreundersøkelse.....	99

0.1 Abstract

For our master's thesis we wanted to study the motivation amongst Scandinavian pilots in Norwegian companies. The liberation of the European aviation market has changed the way pilots are hired by companies. Earlier all the pilots were employed directly by the companies, but today a variety of employment contracts exists. Some contracts exploit young pilots today in a way of abuse which we do not condone. This can have an impact on the pilot motivation, together with all the changes that has happened the last few years in aviation.

Gent university came out with a report about "Atypical employment in aviation" last year and we wanted to make a study similar to the Gent's report and see what our outcome would be.

For this we used a quantitative research that we distributed to pilots hired by Norwegian companies and we gave them a questionnaire with 56 questions.

The results show that our respondents answers are very similar to what the Gent University's respondents answered.

0.2 Forord

Den siste delen av MBA luftfart innebar at vi skulle skrive en masteroppgave. Det bar på noen utfordringer for oss som ikke hadde gått på skolen på veldig lenge, men vi må jo si at prosessen har vært utrolig inspirerende, lærerik og ikke minst tidkrevende. Vi lever i dag i en verden med store endringer, noe som gjelder luftfarten spesielt og vi ønsket å se litt på motivasjonen blant våre kolleger der ute.

Studiet i Bodø gikk over tre år som samlingsbasert studie og her møtte vi engasjerte forelesere og hyggelige medstudenter som gjorde tiden i Bodø til en fornøyelse.

Vi ønsker å takke vår foreleser førstelektor Trond Stiklestad i strategifaget, som ble vår studieveileder. Vi takker for at du tok oss i mot med åpne armer, ga konstruktive og gode tilbakemeldinger og ikke minst støtte da vi kom på besøk til Hist i Trondheim. Det var til stor hjelp.

Vi vil også takke kolleger som villig stilte opp for oss og svarte på spørreundersøkelsen vår. Takk til familie og venner som har vist tålmodighet, forståelse og ikke minst støtte og innspill.

En stor takk til dere alle.

Bente & Petter

Oslo, 10 mai 2016

0.3 Sammendrag

Luftfarten er i stadig utvikling og krav til lavere kostnader og effektivisering har ført til endringer i vilkårene for pilotene. Både innen ansettelsesforhold, arbeidsvilkår, skiftordninger, internasjonalisering, rekruttering og trening ser man en dreining som for mange piloter kan oppfattes som en dreining i feil retning.

I denne oppgaven har vi forsøkt å finne ut i hvilken grad faktorer som er beskrevet i ulike motivasjonsteorier også er gjeldende for piloter i norske flyselskap og hvorvidt det er forskjeller mellom disse og europeiske piloter.

De ulike retningene innen motivasjonsteori har dannet grunnlag for oppgaven vår. I tillegg er organisasjons- og sikkerhetskultur relevant. Vi så at det var mange faktorer som gikk igjen i de ulike motivasjonsteoriene og vi sammenfattet disse i seks hovedfaktorer som kan påvirke motivasjonen hos arbeidstakere og som vi har undersøkt om også er gjeldende for piloter.

Metoden vi har benyttet oss av har vært kvantitativ, hvor empirien er hentet inn gjennom en spørreundersøkelse blant piloter i norske flyselskaper, samt sekundærdata fra en studie gjennomført blant europeiske piloter. Dataene systematiserte vi og analyserte opp mot teorigrunnlaget.

Hovedfunnene viser at motivasjonsfaktorene vi identifiserte i teorien i større eller mindre grad var gjeldende for piloter i norske flyselskaper, og at det i liten grad var forskjeller mellom disse og europeiske piloter. Vi fant at det klassiske spørsmålet om lønn har en viss påvirkning på motivasjonen, men jobbsikkerhet er faktisk den faktoren som scorer høyest hos pilotene i norske selskaper. Jobbtilfredshet og kolleger scoret også høyt, mens forfremmelse var det ingen som valgte som den faktoren som motiverte de mest.

0.4 Begrepsordliste

- ***Turnoverintensjon:*** Innebærer at de ansatte har planer om å slutte.
- ***”Frozen” ATPL:*** Etter endt flyskoleutdanning er eleven i besittelse av ”Commercial pilot licence” med instrumentrettigheter. Selve ATPL-sertifikatet kan man først løse ut etter at timekravene for dette sertifikatet er opptjent.
- ***CPL-A:*** Commercial Pilot License Airplane.
- ***CAA:*** Civil Aviation Authority
- ***”Zero-hour contract”:*** En type kontrakt der arbeidsgiveren tar seg rett til å variere de ansattes arbeidstid fra heltid og ned til null timer. Den ansatte må signere en avtale om å være tilgjengelig når arbeidsgiveren har behov for bemanning. Det vil ikke være et spesifisert eller garantert antall arbeidstimer gjennom en arbeidsperiode. Det forventes at den ansatte skal være på vakt og kun få kompensasjon hvis de blir utkalt til arbeid (Wikipedia).
- ***FAFO:*** Forskningsstiftelsen FAFO er et av Norges største miljø for anvendt samfunnsforskning (Fafo.no).
- ***MYB:*** Menneskelige ytelser og begrensninger
- ***EASA:*** European Aviation Safety Agency

0.5 Oversikt over figurer

- ***Figur 1*** – ECA Pilot job cost: Situation in 2015.
- ***Figur 2*** – Antall passasjerer per antall årsverk 2003 – 2012
- ***Figur 3*** - Behovsteori pyramiden
- ***Figur 4*** – Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer
- ***Figur 5*** – Forventningsteori
- ***Figur 6*** – Motivasjonsformel
- ***Figur 7*** – Adam´s equity theory diagram
- ***Figur 8*** – Hackman & Oldhams motivasjonsmodell
- ***Figur 9*** - Grader av ansattes deltagelse i beslutningsprosesser
- ***Figur 10*** - Pilot job cost situation in 2015
- ***Figur 11*** – ”For what reason did you start working for the current airline”
- ***Figur 12*** - Forbrukerkostindeksen i Europa
- ***Figur 13*** - “I am satisfied with the retirement plan offered by my organization”
- ***Figur 14*** - “Does your company always hire experienced pilots, or do they go for inexperienced, less paid pilots”
- ***Figur 15*** - Within what term can your home base be changed?
- ***Figur 16*** - Norske piloter. How happy are you with your current job?
- ***Figur:17*** - Europeiske piloter (Gent-rapporten). Do you enjoy working for your current airline?
- ***Figur:18*** - In your opinion, what should be maximum duty hours per day?

1.0 Innledning og bakgrunn

”Motivation is the art
of getting people to do
what you want them
to do because they
want to do it”

(Dwight David Eisenhower (1890 – 1969)).

Luftfarten har vært i forandring gjennom hele sin historisk, korte levetid. Fokuset har vært å få den så sikker som mulig innenfor normale bedriftsøkonomiske rammer, for å unngå ulykker. Det å holde en lav ulykkesstatistikk og en utsøkt service har vært luftfartssenes trekkplaster for å få nye, og for å beholde sine eksisterende, kunder. Flyselskapene fulgte retningslinjer der ”safety” kom først og deretter kom ”economy”, ”passenger comfort” og så videre.

Det første liberaliseringsgjennombruddet i Europa skjedde i juni 1984, da en tjenesteavtale ble forhandlet mellom Storbritannia og Nederland. Denne avtalen ble ytterligere modifisert i 1985, med deregulerte flyruter mellom landene (Doganis. The Airline Business 2005). Liberalisering og framveksten av lavprisselskaper, har i løpet av to tiår fullstendig endret internasjonal luftfart. I Europa var det innføringen av EUs indre marked i 1993 som representerte starten på den luftfarten vi har i dag. Flyselskap fra hvilket som helst medlemsland, uavhengig av eierskapets nasjonalitet, fikk fra dette året åpen markedsadgang og kunne operere med fulle trafikkrettigheter mellom to destinasjoner innen EU, selv utenfor sitt eget land (Council Regulation (EEC) No. 2408 of 23 July 1992, Doganis 2010). Hensikten var å skape et mer effektivt marked, men samtidig åpnet dereguleringen for en ny type flyselskap; lavprisselskapene.

Innføringen av lavprismodellen, som forvandlet flyreiser til et mer allment produkt, har vært den viktigste drivkraften bak endringen. I tiårsperioden mellom 1998 og 2008 oppnådde luftfarten en gjennomsnittlig vekst på 71 prosent. Veksten var imidlertid svært ujevnt fordelt mellom ulike typer flyselskap og framfor alt var det lavprisselskapene som bidro mest til den sterke veksten. Mens nettverksselskapene hadde en gjennomsnittsvekst på 32 prosent, lå veksten for lavprisselskapene i den første femårsperioden på 181 prosent og i den siste femårsperioden på hele 272 prosent. Resultatet av lavprisselskapenes framgang var at de sto for nesten en tredel av det europeiske markedet i 2008 (Dutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt 2008). Det var ikke før den tredje reformen ble innført at fri konkurranse i europeisk luftfart ble et faktum. Den tredje reformpakken ble revidert og slått sammen til en enkel regulering, Forskrift 1008/2008 om fellesregler for drift av lufttrafikk i Europa, og dermed kulminerte til et felles marked for luftfarten (Atypical Employment in Aviation 2015).

Lavprisselskapenes kostnadsledelse som konkurransestrategi har ført til nådeløs priskonkurranse, ikke bare for lavprissegmentet, men for luftfarten som helhet. Samtlige typer flyselskap er utsatt for et konstant press om å redusere kostnader (Turnbull et al. 2004, Hunter 2006), men sammenliknet med nettverksselskapene har lavprisselskapene her åpenbare fortrinn. Anslag som er gjort antyder at lavprisselskapene har klart å redusere enhetskostnader per tilgjengelig setekilometer med 30–60 prosent mer enn nettverksselskapene (Harvey et al. 2012, Doganis 2010). Nettverksselskapene på sin side har svart med etablering av globale allianser, og etter hvert også med fusjon og oppkjøp. Lavprisselskapene har møtt denne strategien med å utvise særdeles kreative måter å redusere kostnadene på. Resultatet er en stadig mer aggressiv konkurranse og med konkurser og tap som følge. Dette gjelder også lavprisselskapene. Av 100 lavprisselskaper som etablerte seg i Europa fram til mai 2012, har 74 opphørt (<http://no.wikipedia.org/wiki/Lavprisflyselskap>).

Porter (1987, 1988) kom med det sentrale bidraget når det gjelder konkurransestrategier, der kostnadsledelse er en av tre generelle strategier bedrifter kan benytte og som aktører må ta hensyn til for å oppnå konkurransefortrinn. Som konkurransestrategi er kostnadsledelse egnet

for bedrifter som konkurrerer med homogene produkter, som i stor grad er tilfelle i lavprisselskaper. Konkurransefortrinn oppnås ved å produsere til lavere kostnader enn konkurrentene (Porter. 1987, 1998).

Europeisk luftfart har endret seg vesentlig de siste 20 årene, blant annet gjennom etablering av det liberaliserte luftfartsmarked innen EØS. Dette har vært et viktig steg for å utvikle en mer effektiv europeisk luftfart, som kan operere i et stort internasjonalt marked. Som eksempel har rutene innenfor EU hatt en vekst på 310 prosent fra 1992 til 2009, og skal fortsette å øke kraftig fremover mot 2020. Etter liberaliseringen er det viktig at de forskjellige internasjonale flyselskapene har like konkurransevilkår i det globale markedet, men dette kan bli utfordrende (NHO Luftfart). Etter at lavprisselskapenes begynte å etablere seg i Europa fra midten av nittitallet, har innsparingsrutinene i flyselskapene blitt mer og mer kreative.

Dersom selskapene skal klare å holde billettprisene lavere enn konkurrentens, må de stadig komme opp med nye innsparingstiltak. Noe av det siste er ansettelsesbetingelser og bruken av bemanningsbyråer. Bruk av bemanning fra lavkostland, det å registrere selskap i land med skattefordeler og å utnytte folk med lite erfaring som er villig til å betale i bytte for flyerfaring, er også blant innsparingstrendene i luftfarten. Et europeisk flyselskap kan være registrert i land "A" og kan ansette et individ fra land "B" og deretter gi dette individet en base i land "C". Denne arbeidstakeren kan igjen leies inn via et bemanningsbyrå under en kontrakt som selvstendig næringsdrivende, for slik å redusere lønnskostnader som for eksempel trygdeavgifter og for å snu ansvarsforholdet fra flyselskapet til arbeidstaker (Atypical Employment in Aviation 2014). Moderne flyselskap etablerer baser og datterselskap i og utenfor Europa, og gjør at det blir vanskelig å bekrefte om de føyer seg etter europeiske arbeidsbestemmelser for besetningsmedlemmer. Det mangler oversikt og påfølgende innskjerpinger på dette feltet.

Under bemanningsforetakene er det et vidt spekter av kontrakter, med forskjellig kontraktstid. Pilotene kan bli ansatt fra seks måneder og oppover, hvorpå de i noen tilfeller kan bli oppsagt på dagen dersom man er så uheldig å skulle bli syk lenger enn hva som er tillatt etter

kontrakten. Flytting av base kan gjøres på noen dagers varsel og arbeidsprogrammet er lagt opp slik at det kan være vanskelig å få tid med egen familie. De ansatte har også et virvar av lover og skatteregimer å forholde seg til, ettersom de kan bli flyttet rundt til forskjellige land. De fleste som er ansatt i bemanningsbyråer er heller ikke organisert, eller retttere sagt, de har ikke lov til å organisere seg. Ovennevnte kan gjøre det vanskeligere å orientere seg omkring hvilke lover og regler som gjelder.

En del av disse ansettelsesregimene kan føles vanskelige å jobbe under, ettersom de ikke tilfredsstillende normale menneskelige behov. Mennesker har et sikkerhets- og sosialt behov, noe det kan skorte på ved et midlertidig arbeidsforhold. Det kan være usikkerhet omkring hvor lenge en får beholde sin arbeidsplass, hvor mye lønn en får utbetalt per måned på grunn av "zero-hour contract" eller om en har gjort et godt nok inntrykk på selskapet til å få en fornyet kontraktperiode. Gent-rapporten viser at kontraktpiloter jobber mer en tilrådelig og ikke tør rapportere om feil av frykt for ikke å få videre jobb (ibid). De sosiale behovene kan også gjøre hverdagen tung. Schedulingen kan være av den art at muligheten for hjemreise kan bli vanskelig, eller nesten umulig. Videre kan korte friperioder som starter med sen utsjekk siste dag og tidlig innsjekk første dag vanskeliggjøre en lang pendlervei til. Jobbkravene for flyvende består av både ubekvem arbeidstid og høyt arbeidspress. Dette bør ikke nødvendigvis være negativt, men blir det dersom kravene er for høye for at piloten klarer å beherske dem, eller ta seg inn igjen etter en jobbperiode. Skulle dette skje, kan gi økte helseproblemer og svekket sikkerhet hos de ansatte, men det kan også være med å svekke sikkerheten blant alle flyvende (ibid).

Globalisering og liberalisering tvinger flyselskapene til å kutte arbeidskraftkostnader og maksimere produktiviteten ved å etablere seg under bekvemmelighetsflagg, hvilket medfører at ansatte taper i kampen om å være billigst. Utflagging kan i praksis føre til at land med strengere krav mister inntekter, samt at sikkerheten og arbeidsforholdene kan bli dårligere. Prispress og marginal lønnsomhet i mange selskaper kan være en risikofaktor i seg selv. Det trengs engasjement fra både nasjonale og internasjonale engasjerte politikere og regulerende myndigheter som evner å ta ansvar for sikkerheten til de ansatte. (Parat. BI: internasjonale luftfartskonferanse.)

1.1 Problemstilling

Følgende problemstilling er basert på ovenstående: *“I hvilken grad er teoretiske faktorer for motivasjon gjeldende for piloter i norske flyselskap.”*

”Human Resource Management”, som forkortes til HRM betyr å sette søkelyset på de tiltak organisasjoner iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på sine ansatte (Jacobsen et al. 2013). Det å ta godt vare på sine ansatte vil ha store økonomiske verdier for de fleste organisasjoner. I slike organisasjonene kan de ansatte bli omtalt som menneskelig kapital eller intellektuell kapital.

I luftfarten har dette tatt en annen vending – piloter har gått fra å være fast ansatt under moderselskapet, til å bli ansatt under ulike, andre ansettelsesbetingelser. For å spare på arbeidskraftkostnader brukes nå såkalte indirekte eller atypiske ansettelse. Dette foregår ved å rekruttere ansatte via arbeidsutleiefirmaer som gjør det mulig å rekruttere ansatte fra land med lavere arbeidskostnader. For de ansatte innebærer indirekte ansettelse en betydelig forverring i lønn og arbeidsbetingelser. Det betyr også tap av jobbsikkerhet i og med at korttidskontrakter kan termineres på kort varsel (Rønngren et al. 2008). Dette kalles ”low road”. Det er karakterisert ved at relasjonen til ansatte er preget av kontroll og kommando, lav lønn, dårlig jobbsikkerhet og stor arbeidsmengde (Harvey et al 2010, Bamblér et al. 2009). Individuer som jobber under slike forhold utfører sine plikter etter press utenfra, for å oppnå sin lønn og slippe sanksjoner fra arbeidsgiver. De fleste i denne bransjen er svært motiverte nettopp fordi de elsker å fly, men usikkerheten rundt ansettelsesbetingelsene kan bryte ned den indre roen. Det sies at vi er ytrestyrte når vi handler fordi vi føler vi må, for å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten. Det typiske er at de ansatte betraktes som en kostnad og ikke en ressurs, noe som er det stikk motsatte av det HRM står for. Dette vil gjøre noe med motivasjonen til et menneske og det skal vi se nærmere på i denne oppgaven.

1.2 Avgrensning

I innledningen til arbeidet med oppgaven ønsket vi å se på hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til piloter i norske flyselskaper, og om det var forskjeller mellom disse og europeiske piloter. I tillegg ønsket vi å se om ansettelsesbetingelser hadde innvirkning på motivasjonen til pilotene. På bakgrunn av at vi kun fikk et lite antall respondenter som ikke var fast ansatt, har vi ikke hatt grunnlag for å se på dette forholdet.

I denne oppgaven har vi kun tatt for seg norske ”fix-wing” selskaper og ikke norske helikopterselskap.

1.3 Tidligere forskning på emne

- Universitetet Gent – Atypical Employment in Aviation. Gent rapporten ble offentliggjort i 2015 og omhandler ansettelsesforhold blant piloter i EU. Under undersøkelsen ble det innhentet svar fra 6000 ansatte fra 11 europeiske land. Denne rapporten vil vi bruke for å kunne se på forskjellen mellom vår empiri på de nordiske landene og resten av Europa.
- Pilotorganisasjonen ECA gjennomførte en undersøkelse knyttet til ”fatigue” blant sine medlemmer i tidsrommet 2010 – 2012. Mer enn 6000 europeiske piloter ble bedt om å vurdere nivået av ”fatigue” de opplever på jobb.
- Etter Colgan Air flight 3407 ulykken 12 februar 2009, startet FAA en massiv forskning om MYB. Denne forskningen gikk ut på risikoanalyse rundt piloters arbeids- og hviletid.

1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel en har vi skrevet litt om utviklingen i bransjen, fra å være en styrt luftfart til å bli fri konkurranse mellom landene. For at selskapene skal forbli kostnadsledende må det spares for

å kunne holde billettprisene nede og dette kan være med på å forandre motivasjonen blant de ansatte. Videre tar vi opp problemstillingen med de verdier en ansatt er for en organisasjon og avgrensningene denne oppgaven vil ha. Avslutningsvis er tidligere forskning på emnet.

I kapittel to gir vi en teoretisk tilnærming til oppgaven. Den vil omhandle organisasjonskulturer, hvor vi belyser Jacobsen & Thorsviks fem generelle effekter på atferd og ulike deler av motivasjon der vi vektlegger de fire mest anerkjente motivasjonsteoriene og i tillegg indre- og ytre motivasjon.

2.0 Teori

Hard konkurranse innen luftfarten gjør at selskapene hele tiden må være i endring og fornye seg. Etter at lavprisselskapene etablerte seg i markedet har nye metoder blitt innført for å redusere kostnader, og en form for innsparing er endring i ansettelsesmetoder. Det er et typisk trekk ved lavprisbransjen at de tilbyr lavere betaling og dårligere ansettelsesforhold enn nettverksselskapene (Hunter 2006).

Like raskt som den tøffe konkurransen mellom flyselskapene har eskalert, har også forretningsmodeller og ansettelsespolitikk endret seg blant selskapene. Spørsmålet er hva dette vil gjøre med motivasjonen til pilotene som jobber i bransjen. Verdiskapningen som finner sted i flyselskaper er i stor grad knyttet til bruk av menneskelige ressurser, og man er avhengig av den kompetansen og de ferdigheter disse besitter. Man kan derfor si at de ansatte er en svært viktig investering og ressurs i slike organisasjoner. Å tiltrekke seg, utvikle og holde på denne arbeidskraften blir dermed viktig. For at arbeidstakerne i en organisasjon skal ønske å yte sitt beste og bidra til å nå de målene organisasjonen har, må de være motiverte (Jacobsen et.al 2013).

Sentral litteratur for denne oppgaven vil i første rekke være teori knyttet til motivasjon og organisasjonskultur. Vi belyser de ulike retningene innen motivasjonsteori, og beskriver hvilke faktorer som kan påvirke motivasjonen til den enkelte ansatte. Vi har tatt for oss fire hovedretninger for motivasjonsteori: behovsteori, forventningsteori, sosiale teorier og

jobbkarakteristika modeller. Teori om indre og ytre motivasjon er også relevant, og i tillegg ser vi at teori om organisasjons- og sikkerhetskultur er spesielt interessant siden luftfarten er av sikkerhetskritisk karakter.

2.1 Motivasjon

2.1.1 Behovsteori

Behovsteorier er basert på antakelser om at det finnes et sett grunnleggende behov som kan forklare hvordan mennesker blir motiverte. Eksempler på slike teorier er Maslows behovshierarki, Alderfers ERG-teori, McClellands Behovshierarki, og ikke minst Hertzbergs to-faktorteori.



Figur 3. Behovsteori pyramiden

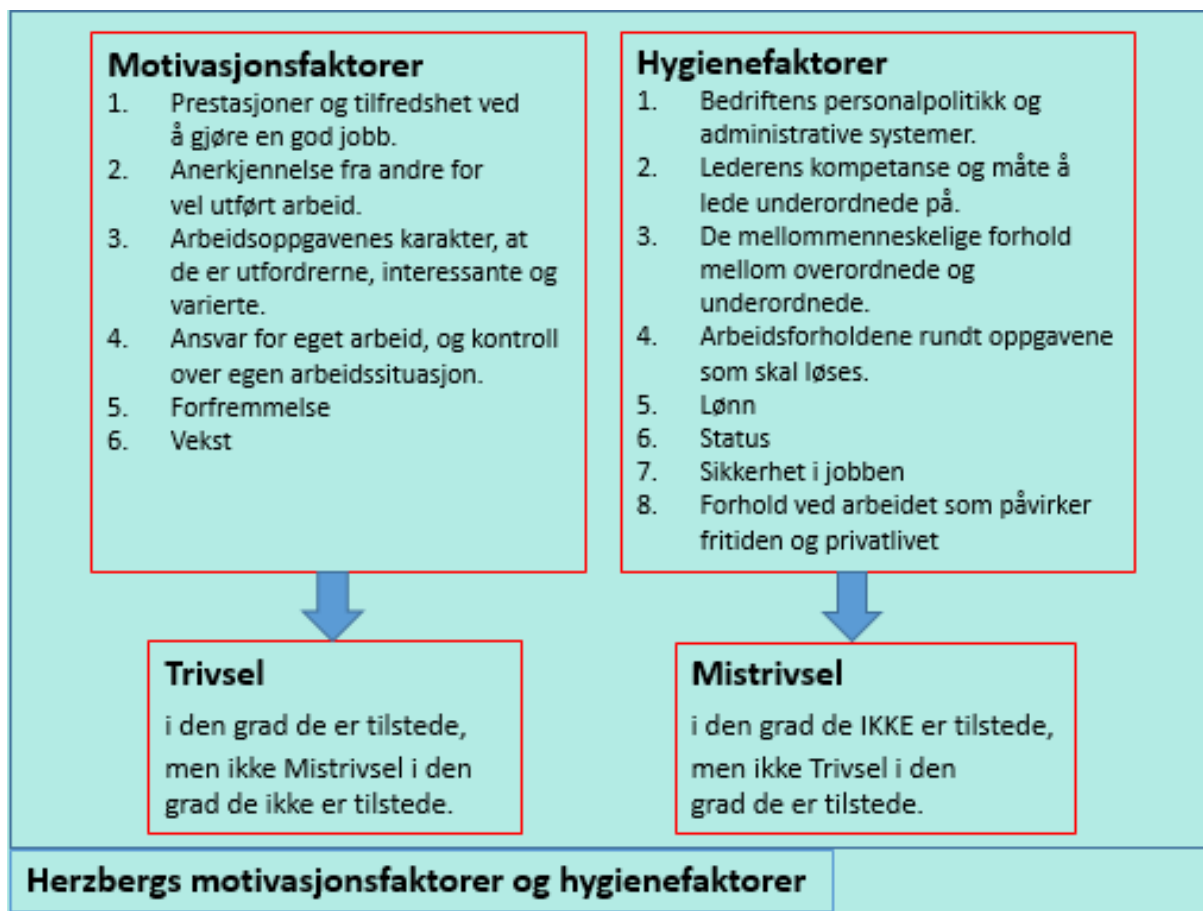
Maslow argumenterte for at alle mennesker har fem grunnleggende behov: 1) *Fysiologiske behov* som sult, tørst, søvn osv. Altså de grunnleggende behovene for å overleve. Når disse er dekket, vil vi etter Maslows teori søke neste behovskategori, som vil være sikkerhetsbehovet. 2) Sikkerhetsbehov som omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet som det å ha en fast

og trygg jobb, med et godt arbeidsmiljø og gode HMS tiltak (Erichsen et al. ”Ledelse i små og mellom....” 2015). 3) *Sosiale behov*, for eksempel behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessige bånd til andre mennesker. 4) *Behov for anerkjennelse*, for eksempel i form av status og prestisje. Her er personlig vekst, oppleve suksess og få anerkjennelse fra andre, er en del av kriteriene. 5) *Behov for selvrealisering*, som handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Disse ulike behovene vil motivere mennesker til å handle for å tilfredsstille behovet. I følge Jacobsen og Thorsvik gir behovsteorien to viktige innsikter. Det ene er at personer motiveres til å handle når de ser muligheten for å tilfredsstille sine behov. Det andre er at fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov som kategoriseres, kan knyttes til ytre motivasjon, mens aktelse og selvaktualisering er behovskategorier som kan knyttes til indre motivasjon (ibid).

Maslow antar at de fleste mennesker vil være delvis tilfredsstilt og samtidig delvis ikke-tilfredsstilt på alle behovene, men at graden av tilfredsstillelse vil være mindre hos den enkelte når vi går oppover i behovshierarkiet (ibid). Blant de eksisterende teoriene om jobbtilfredshet har man tradisjonelt skilt mellom to typer, innholdsteorier og prosesssteorier. Innholdsteorier tar utgangspunkt i de faktorer som påvirker holdningen. Prosesssteori omhandler hvordan slike faktorer (som forventninger, behov og verdier) i samspill med aspekter ved selve jobben, eventuelt bidrar til å utvikle tilfredshet hos personen. Ifølge Maslow og Herzbergs innholdsteorier er det bare når behov som trygghet og lønn er tilfredsstilt, at medarbeiderne vil søke tilfredsstillelse fra selve jobben.

Den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet finner vi i Hertzbergs tofaktorteori som omhandler hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Grunnprinsippet i teorien er at en medarbeider som trives, også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Hertzberg tilfredshet og mistriivsel var relatert til ulike sett av forhold. Dette betydde at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde medarbeiderne utilfredse, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte (Jacobsen et al 2013, 260). Motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede (se figur 4 under) (Kaufmann et al 2003 s 58).

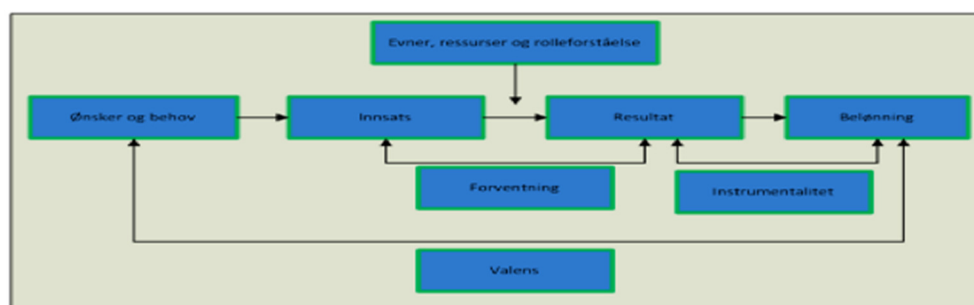
Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi fysiske og sosiale *arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet*. Disse faktorene mener Herzberg er relatert til mistrivsel, fordi de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljø (Jacobsen et al 2013). Når disse hygienefaktorene er gode, fjernes mistrivsel. Under motivasjonsfaktorer finner vi forhold som har nær tilknytning til behov som ligger høyere i Maslows pyramide, som *prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter*. Herzberg mener at disse faktorene er med på å fremme tilfredshet i arbeidet, da de motiverer de ansatte til bedre ytelse (ibid). Når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet (Kaufmann et al 2003,58-59). Herzbergs resonnement er at jobbinnhold som gir rikelig av anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar, vil skape høy grad av tilfredshet hos medarbeiderne. Når disse faktorene mangler, blir ikke personen aktiv utilfreds, men mer nøytral og distansert (Kaufmann et al. 2009).



Figur 4. Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

2.1.2 Forventningsteori (kognitive)

I forventningsteorien antas det at motivasjonen og viljen til å yte oppnås når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning man ønsker seg. De grunnleggende elementer i forventningsteorien kan illustreres som i figur 4.

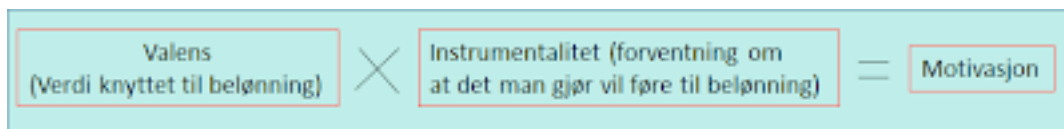


Figur 5. Forventningsteori

Hovedpoenget med figuren er: 1) Belønningen må være noe man ønsker seg. Dette betegnes ”valens” og beskriver styrken i en persons ønske. 2) Personen må tro at det er en sammenheng mellom innsatsen og resultatet, og at man faktisk når resultatet som gir belønning. Dette kalles forventning. Modellen tar hensyn til at mange kan være motivert for å yte noe ekstra, men det er ikke alle som har forutsetninger for å oppnå resultat. 3) Personen må tro at det å oppnå et spesielt resultat også faktisk fører til den ønskede belønning. Dette er presisert i modellen som ”instrumentalitet.”

Forventningsteori bygger på en enkel motivasjonsformel der ”valens” og ”instrumentalitet” står i et multiplikativt forhold til hverandre. Dette innebærer at selv om man er sikker på at man kan klare å produsere det ønskede resultat og ”valens” er null, så vil motivasjonen for å yte noe være lik null (Jacobsen et al.2013). Illustrert i figur 5.

Verdi knyttet til belønning, eller *valens*, er et sentralt begrep i forventningsteorien. Man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. Nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger altså i å avklare hva den enkelte ønsker og så tilby nettopp dette som belønning.



Figur 6. Motivasjonsformel

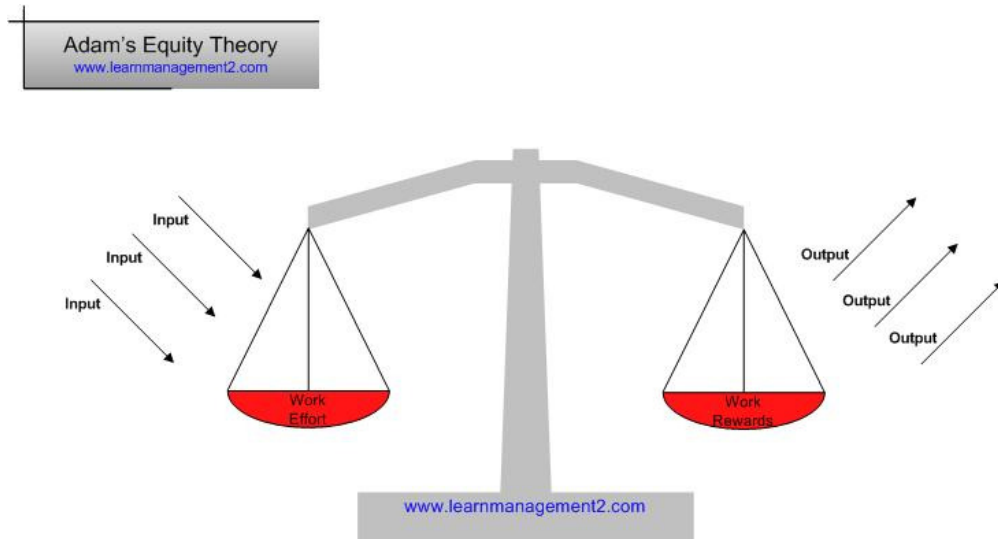
2.1.3 Sosialmotivasjonsteori

I sosialmotivasjonsteori er fokus rettet mot hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere og ledere kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann et al. 2003, 54).

Likeverdsteorien forteller at individer vil bli motivert dersom de oppfatter at organisasjonen preges av likeverd og rettferdighet i alle ledd og nivåer. I likeverdsteorien tas det utgangspunkt i at mennesker ønsker en bidrags- og belønningsbalanse som er i samsvar med hva andre personer oppnår, og streber etter en form for likhet (Bush et al. 2010). Flere psykologer mener i dag at motivasjonen i mange organisasjoner undergraves ved at de ansatte oppfatter forholdene i organisasjonen som urettferdige (kunnskapsenteret.com).

Likeverdsteorien baserer seg på sosiale sammenhengsprosesser som tar sikte på å identifisere likeverd og rettferdighet, da dette anses som sterke mekanismer når det gjelder å påvirke generell motivasjon og innsatsvilje hos individer i organisasjonen (Kaufmann et al. 1998).

I følge John Stacy Adams "equity theory" (63), spør mennesker seg selv om hva de får igjen for egen innsats og sammenlikner dette forholdet med det andre får for sin ytelse. Følelsen av urettferdighet oppstår når en person opplever at det han eller hun får i belønning til en gitt innsats, er avvikende fra det en annen person får for samme innsats (J. Stacy Adams 1963).



Figur 7. Adam`s equility theory diagram

Vektsøylen: Skalaen på vekten er kalibrert slik at den kan sammenlikne referanser i markedet.

Venstre vektskål "work effort". Hva jeg legger i jobben min: tid, innsats, evne, lojalitet, toleranse, fleksibilitet, integritet, engasjement, pålitelighet, osv...

Høyre vektskål "work rewards". Hva jeg får igjen for min jobb: lønn, bonus, frynsegoder, fordeler, sikkerhet, anerkjennelse, interesse, utvikling, omdømme, ros, glede, ansvar, osv...

For å oppnå en likevektstilstand er det viktig at belønning og innsats møter de samme forventningene, dette vil føre til en tilfredsstillende og rettferdig oppfatning (se figur 3). Dersom ansatte opplever at "input" og "output" ikke er i likevekt vil det derimot føre til likeverdsspenning og misforhold. En ansatt som føler seg urettferdig behandlet vil forsøke å gjenopprette balansen. Dette behovet motiverer til handling for å rette opp ubalanse og i følge

Adams kan mennesker utvikle sin oppfatning om hva som er urettferdig (ibid). Mennesker sammenlikner sin belønning med andres og motiveres på forskjellige måter av hvordan de skal gjøre noe med det. I følge Bush, Vanebo og Dehlin (2010), bruker ansatte som mottar for små belønninger å redusere sin innsats, mens de som mottar for store belønninger har en tendens til å øke innsatsen.

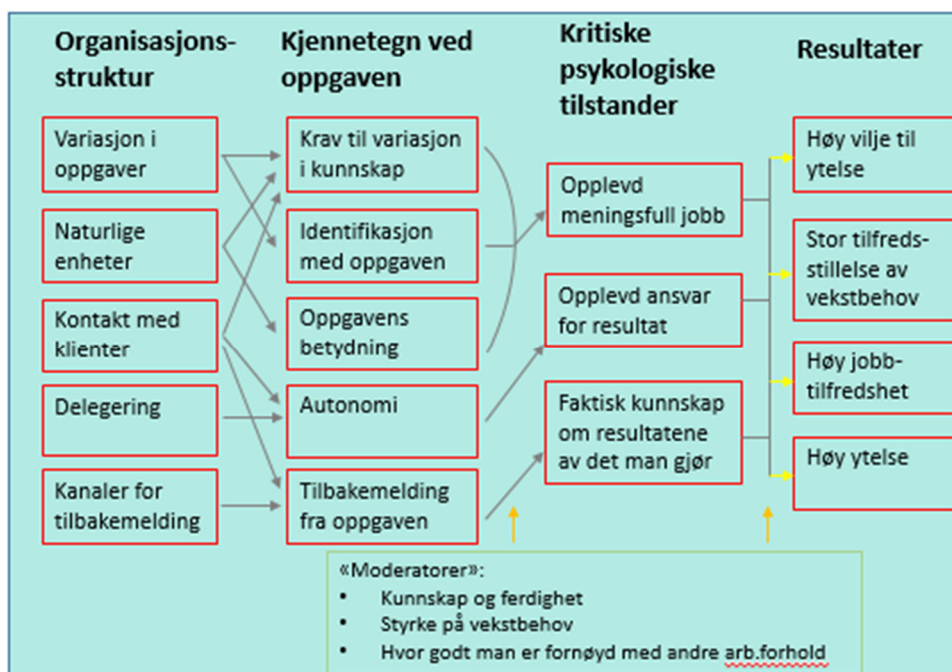
2.1.4 Jobbkarakteristikamodellen

Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er en jobbkarakteristikamodell som ble utviklet ut fra en antakelse om at man ved å øke jobberikelsen ("job enrichment"), kunne øke motivasjon og jobbtilfredsheten hos den enkelte, slik at produktivitet og ytelse i organisasjonen også ville øke. (Hackman, mfl, 1975). Modellen er utviklet med bakgrunn i at det antas at måten man legger opp en jobb på påvirker arbeidsmotivasjonen for den enkelte. Gjennom strukturering og utforming av arbeidsoppgaver, kan man påvirke den psykologiske tilstanden til den enkelte, og dette vil igjen avgjøre i hvilken grad man blir motivert. Hackman og Oldhams modell er bygget på blant annet Herzbergs teori om at trivsel og mistrivsel vil innvirke på motivasjon og produktivitet (ibid).

"Resultater" man søker å oppnå er, i følge Hackman og Oldham, høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse av vekstbehov, høy jobbtilfredshet og høy ytelse. For å oppnå dette resultatet, må tre "kritiske psykologiske tilstander" oppnås. Det er her viktig å påpeke at det enkelte individ reagerer ulikt i ulike situasjoner og resultatet man oppnår vil være avhengig av individuelle psykologiske behov, samt kunnskap og ferdigheter. Hackman og Oldham har tatt høyde for dette ved å inkludere faktorer de kaller "moderatorer". Dette er trekk knyttet til det enkelte individ, som kan påvirke graden av sammenheng mellom jobbkjennetegn og resultater.

Hackman og Oldham viser til at forskere har identifisert tre psykologiske tilstander som er kritiske for å bestemme en persons motivasjon og tilfredshet med jobben (ibid). De ansatte må oppleve at jobben er meningsfull, at den er viktig og bidrar til noe positivt for noen. Videre

må de ansatte føle at de har et personlig ansvar for resultatet av det man gjør, og til sist må de ansatte ha kunnskap om resultatet av jobben som gjøres er tilfredsstillende. Hackman og Oldham sier at når disse tre faktorene er til stede, vil personen føle seg vel når han yter bra. Dette vil føre til at vedkommende vil ønske å fortsette å gjøre jobben bra, slik at man kan føle seg vel også i fremtiden. Dette beskrives som ”indre motivasjon”. De sier videre at alle tre tilstandene er viktige for å skape indre motivasjon; dersom en av dem ikke er til stede, vil motivasjonen gå ned. I hvilken grad de tre kritiske psykologiske tilstandene oppnås av medarbeiderne, blir i modellen påvirket av de fem trekkene, eller kjennetegnene, ved arbeidsoppgavene.



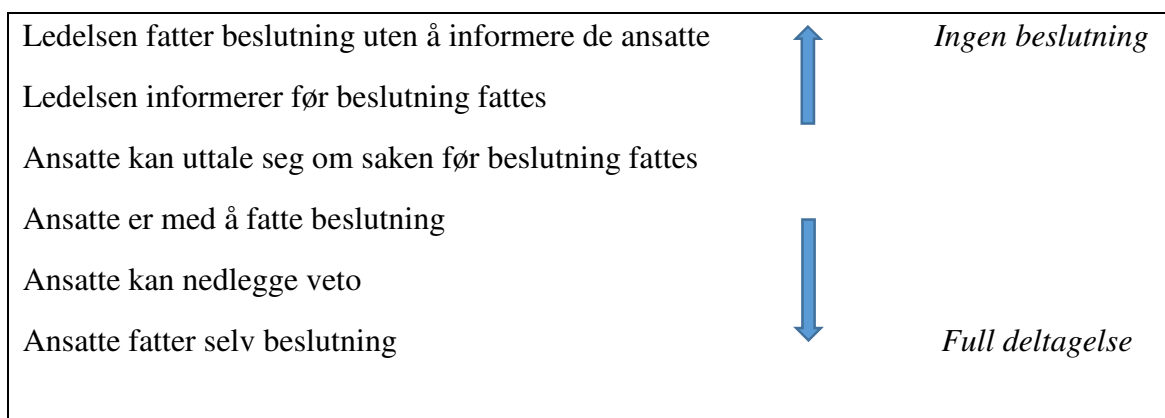
Figur 8: Hackman & Oldhams motivasjonsmodell.

Kaufmann & Kaufmann mener at tilbakemelding på utførsel og fremgang i arbeid er noe ledere bør bestrebe. Dette er viktig for motivasjonen, men det er også en grunnleggende betingelse for at vi skal kunne lære av våre erfaringer. Medarbeidersamtaler er et virkemiddel som kan og bør brukes i denne sammenheng (Kaufmann et.al 2003, 61).

2.1.4.1 Den skandinaviske modellen

Det var et sentralt element som ikke ble fanget opp i Hackman & Oldhams modellen og det var betydningen av deltagelse. Nordmannen Einar Thorsrud var med å utviklet den skandinaviske modellen for arbeidsorganisering som de kalte *sosioteknisk teori*. I denne ”nordiske modellen” er deltagelse tett knyttet til ansattes mulighet til å påvirke beslutninger som fattes på høyere nivå i organisasjonen (Jacobsen et.al 2013, 266). Deltagelse skiller vanligvis i to ulike former:

1. Direkte deltagelse, noe som innebærer at de ansatte deltar direkte i de fora der beslutninger angående deres arbeid tas.
2. Indirekte deltagelse, knyttet til at representanter for de ansatte – vanligvis fagforeninger – deltar i fora der beslutninger angående arbeidet tas (ibid).



Figur 9: Grader av ansattes deltagelse i beslutningsprosesser

Forskning omkring deltagelse viser at jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen, både på individnivå og organisasjonsnivå. Det er også en klar tendens til at deltagelse er en av de viktigste faktorene – ved siden av å ha en jobb med høyt motivasjonspotensialet – for å skape tilknytning til organisasjonen (ibid, s 267).

2.2 Indre og ytre motivasjon

Motivasjon styrer et individ og det kan være styrt innenfra eller utenfra. Dette er bedre kjent som indre og ytre motivasjon. Den viktigste forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten. Selv om det i mange situasjoner vil være både indre og ytre motiver til stede samtidig, er likevel de fleste enten hovedsakelig indre eller ytre motivert av jobben sin (Kuvaas & Dysvik 2012).

2.2.1 Indre motivasjon

Når vi er indre motiverte involverer vi oss i en aktivitet fordi aktiviteten i seg selv er tilfredsstillende og gir oss glede. Vi driver på med noe ut fra vår egen frie vilje, fordi vi har lyst og har en genuin interesse for det. Handlingene våre er da selvbestemt og frie fra press utenfra. Da bekymrer vi oss ikke for hva andre måtte mene eller om prestasjoner og resultater. I noen situasjoner kan vi være styrt både innenfra og utenfra. Vi kan være glad i jobben vår (indre) og samtidig være ytre motivert ved at vi får lønn etter innsats (feeling.no (Pauline I. Steinhovden)).

Et individ kan ha flere ulike indre motiv for motivasjon:

- *Prestasjonsmotivet* er at motivasjonen kommer gjennom måloppnåelse og et ønske om å være dyktig.
- *Makt, rang og respektmotivet* er individets motivasjon gjennom det å lede andres arbeid, få en høyere tittel og dyrke sitt ego.
- *Avhengighetsmotivet og konformitetsmotivet*, hvor individet trenger godkjenning av andre når en eller flere oppgaver skal løses.
- *Overlevelsesmotivet og trygghetsmotivet* er under et av underskuddsmotivene i Maslows behovsteori. Disse motivene er individets motivasjon gjennom overlevelse i hverdagen, med tilfredsstilte fysiologiske behov og en opplevd trygghet.
- *Bekvemmelighetsmotivet* er når motivasjonen kommer ved å bygge vennskap, men samtidig at det skal være rettferdighet i arbeidet.

- *I rettferdighetsmotivet* kommer motivasjonen ved at man mottar belønning i forhold til innsats (valens).
- *Vennskapsmotivet*, kommer motivasjonen ved å bli likt på arbeidsplassen og å unngå uvennskap (kunnskapssenteret.com).

Når det gjelder den indre motivasjonen vil mennesker oppleve mening i nesten alt som gir dem en sjanse til å bruke og teste egne ferdigheter og evner, uavhengig av om oppgaven i seg selv er betydningsfull eller ikke (ibid). Videre deler høyt indre motiverte medarbeidere kunnskap, uavhengig av opplevd læringstrykk i organisasjonen, mens de med lavere indre motivasjon trenger ytre trykk for å dele kunnskap (Kuvaas & Dysvik 2012). I Kuvaas forskning (2008) presiserer han at det er viktig for arbeidsprestasjoner at den indre motivasjonen er høy, da dette har effekt på arbeidsprestasjonene (ibid). Denne indre motivasjonen vil holde seg høy så lenge den ansatte får kunnskap om resultatet av sitt arbeid, føler et visst ansvar for resultatene og til slutt må den ansatte oppleve jobben som meningsfull. Jobben må bety noe for den ansattes egne verdsett (kunnskapssenteret.com). Indre styrte individer reduserer turnoverintensjonen, jobbstress og sykefravær.

2.2.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon kjennetegnes ved at vi utfører en aktivitet etter press utenfra. Vi har da ønske om å oppnå belønning eller unngå straff. Belønningen kan være i form av ros, lønn eller anerkjennelse. Når vi er ytre motiverte er det ikke oppgaven i seg selv vi er opptatt av, men det vi får og oppnår etter at vi har gjort den. Det vil si at dersom løftet om belønning forsvinner, vil vi miste interessen for aktiviteten og ikke ha lyst til å utføre den mer (feeling.no (Pauline I. Steinhovden)).

Ytre motivasjon ser ut til å være godt egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverte – hvor det viktigste er å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat. Kilden til motivasjon ligger utenfor jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger den (Kuvaas & Dysvik 2012). Ytre motiverte medarbeidere opplever høyere emosjonell utmattelse og mer kortlivet

tilfredshet ved å nå mål og har høyere turnoverintensjon enn indre motiverte medarbeidere. I tillegg viste de ytre motiverte seg å være mindre tilfredse med, og dedikert og engasjert i, jobben sin. De var også mindre tilfredse med livet og hadde lavere livslykke (ibid).

Som en annen ytre motivasjon, vil det å sette seg mål i følge Pink, snevre vår fokus ved å konsentrere tankene kun mot målet. Videre kan det å sette seg "feil" mål føre til uetisk adferd. Mål kan gjøre at ansatte fokuserer på de kortsiktige fordelene og ikke klarer å se de langsiktige ødeleggende effektene for organisasjonen. "Feil" mål kan føre til systematiske problemer for organisasjonen på grunn av innsnevret fokus, uetisk adferd, økt "risk taking", mindre samarbeid og mindre indre motivasjon (Pink, 2011).

2.3 Organisasjonskultur

Kulturen innad i organisasjonen kan betraktes som et viktig strategisk fortrinn, noe som kan hjelpe selskapet å hevde seg i stadig sterkere konkurranse. Nyere studier viser en til dels betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet. (Jacobsen et al. 2013). Jacobsen og Thorsvik mener organisasjonskultur har fem generelle effekter på atferd; tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, samt styring.

Tilhørighet og fellesskap

Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, og gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Det er viktig for å dekke grunnleggende sosiale behov hos de fleste mennesker. For den enkelte kan dette være med på å redusere usikkerhet og utrygghet ved at man blir en del av en gruppe, der folk tenker og handler relativt likt. Noe som igjen vil slå ut i mindre fravær fra jobben og mer stabilitet i arbeidsforholdet.

Motivasjon

Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur, kan både virke angstreduserende for den enkelte og ikke minst motiverende. Det å ha en oppfatning av

å arbeide mot et større mål har vist seg å ha sterk motiverende effekt.

Tillit

Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte og ulike enheter. Og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre. Dersom man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll. Det betyr at tillit kostnadseffektivt kan erstatte administrativ styring og kontroll. Det er to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit: 1) at det i organisasjonen er utviklet en sterk fellesskapskultur, og 2) at ansatte har tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned relativt raskt.

Samarbeid og koordinering

Alt ovenfor medvirker til at samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Man stoler på hverandre, føler seg gjensidig avhengig av hverandre, og ønsker å jobbe for fellesskapet heller enn for snevre egeninteresser. Flere har påpekt at kultur dermed er en effektiv måte å koordinere aktiviteter på, fordi det skjer gjennom at ansatte ønsker å samarbeide, ikke ved at de blir tvunget til å gjøre det.

Styring

Bedriftskulturen gir ofte oppskriften på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner. Dette betegnes "premisskontroll", fordi kulturen bidrar til at ansatte frivillig legger vekt på de forhold som i kulturelementene er presisert å være viktig. Kulturen fungerer som et sett "kognitive kart" som gjør at: a) individer ubevisst kutter ut informasjon som ikke passer til de "kartene" man allerede har, og b) konsentrerer seg bare om den informasjonen som kan relateres til de opplysningene som "kartene" angir som relevant (ibid).

2.3.1 Reason, James - fire delkomponenter for sikkerhetskultur

Den ideelle sikkerhetskulturen er en motor som fortsetter å drive organisasjonen mot målet om maksimal sikkerhet og helse, uavhengig av ledernes personlighet eller kommersielle bekymring. Kraften i denne motoren avhenger tungt på en vedvarende respekt for de mange komponentene som kan bryte igjennom forsvaret. For at denne motoren skal fungere optimalt er det viktig at den får påfylling av riktig type data. Dette innebærer å skape et sikkerhetsinformasjonssystem som samler inn, analyserer og sprer informasjon fra hendelser og nestenulykker, samt sjekke proaktivt systemet for vitale feil. Alle disse aktivitetene kan sies å være informasjonskultur, der de som administrerer og operer systemet har den nyeste kunnskap om de menneskelige, tekniske, organisatoriske og miljømessige faktorer som bestemmer sikkerheten til systemet som helhet (Reason, 1997).

En rapporterende kultur

Et hvert sikkerhetsinformasjonssystem er avhengig av en deltagende arbeidsstyrke, som for eksempel de som jobber under direkte kontakt med farer. For å oppnå dette, er det nødvendig å få etablert en rapport kultur - et organisatorisk klima der folk ønsker å rapportere feil og nestenulykker. For å utvikle en god sikkerhetskultur, må en god rapporteringstrend være tilstede, for innsamling av data fra hendelser og nesten hendelser. Rapportering har til hensikt å analysere nåværende prosedyrer og dens sikkerhet. Øker rapportering på et felt, kan denne prosedyren revurderes og eventuelt byttes ut (ibid). Det er fortsatt kulturer som gjør rapportering vanskelig, og dette på grunn av frykt for sanksjoner. Disse organisasjonene opplever rapportering som ekstra arbeid, kostnader og fokus på feil.

Den innsamlede rapportenedataen er viktig til bruk som beslutningsgrunnlag i forbedring av sikkerheten. Så for at rapporteringskultur innad i organisasjonen skal lykkes, må en sørge for de ansattes anonymitet og sikre dem mot sanksjoner som følge av rapportering (ibid).

En rettferdig kultur

En effektiv rapporteringskultur avhenger i sin tur på hvordan organisasjonen håndterer skylden og eventuelt straffen. Det som trengs er en rettferdig kultur og en atmosfære av tillit der folk oppfordres til, men også belønnes for å gi nødvendig sikkerhetsrelatert informasjon. Men de bør også være klar over hvor grensen går mellom akseptabel og uakseptabel atferd. Organisasjonen bør utvikle en rettferdig kultur preget av tillitt og ha evne til å se bakenfor de faktiske handlingene. De bør også være på utkikk etter bakenforliggende årsaker og innse at ingen er feilfrie (ibid).

En fleksibel kultur

Organisatorisk fleksibilitet betyr inneha en kultur som er i stand til å effektivt tilpasse seg forandringer. Fleksibel kultur er nødvendig for å ivareta sikkerheten i en uventet situasjon og der det trengs raske beslutninger. Dette går ut på at avgjørelser kan fattes av den som står situasjonen nærmest, uansett stilling eller posisjon og stoppe operasjonen dersom det er fare for sikkerheten (ibid).

En lærende kultur

En organisasjon må ha en læringskultur, vilje og kompetanse for å trekke ut de riktige konklusjonene fra sitt sikkerhetsinformasjonssystem, og de må ha vilje til å gjennomføre store reformer når det er behov for det. Denne læringskulturen kan gjøre at organisasjonen med god rapporteringskultur vil unngå hendelser eller ulykker i fremtiden, på grunn aktiv søken etter feil og læring (ibid).

2.4 Oppsummering av motivasjonsfaktorer

Som vi har sett i dette kapitlet er det en rekke teorier om hvilke faktorer som påvirker motivasjon. Vi ser også at selv om det er ulike teoretiske retninger er mange av faktorene for motivasjon identifisert i flere eller alle teoriene, men i større eller mindre grad.

Belønning er en faktor som er identifisert i alle teoriene, men hvordan man anser at den påvirker motivasjonen er noe ulikt mellom teoriene. Hertzberg sier for eksempel at belønninger er en hygienefaktor som skaper misnøye hvis den ikke er til stede, mens i forventningsteoriene er antas det at motivasjonen og viljen til å yte oppnås når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning man ønsker seg.

Likeverd/rettferdighet er en faktor som er spesielt behandlet i sosiale teorier og der fokuset er rettet mot hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere og ledere kan virke motiverende eller demotiverende. Dette finner vi også organisasjonskulturen.

Organisasjonskultur kan gi grunnlag til sosialt fellesskap og gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur, kan både virke angstreduserende for den enkelte og ikke minst motiverende.

I jobbkarakteristikamodellene er arbeidsoppgavens karakter fremhevet. Dette er en faktor som man også finner i behovsteorien hvor Hertzberg kom ut med tofaktorteori som omhandlet hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Grunnprinsippet i teorien er at en medarbeider som trives, også vil være en motivert og produktiv medarbeider. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. Også personlig ansvar er en faktor som vi har funnet i jobbkarakteristikamodellen . De ansatte må føle at de har et personlig ansvar for resultatet av det de gjør. Stillingens autonomi eller selvbestemmelse er som kjent en grunnleggende faktor for at mennesker skal trives, utvikle seg og yte, uansett sammenheng. Det å ha en viss grad av kontroll og styring over egen jobbutførelse er kjent som viktig jobbtillfredshet. Med høy grad av autonomi følger naturligvis også et personlig ansvar for resultatet (kunnskapssenteret.com).

Til slutt ser at organisasjons-/sikkerhetskultur er en faktor som kan ha stor innvirkning på motivasjonen til den enkelte ansatte i form av sosialisering i fellesskapets mål og verdier. Å ha en slik oppfatning av å arbeide mot et ”større mål” har vist seg å ha sterk motiverende effekt (Jacobsen et.al 2013, s 127). En organisasjon med god sikkerhetskultur er kjennetegnet med at sikkerheten er høyt verdsatt og sterkt fokusert i alle nivåer – sikkerhet er en del av

”kulturen”. Den største utfordringen for å høye sikkerheten blant flyselskap viser seg å ha kommersielle grunner. James Reason tar for seg de fire delkomponentene for sikkerhetskultur med: rapporterende,- rettferdig,- fleksibel- og lærende kultur. Disse kulturene bygger på viktigheten med å skape en god rapporteringskultur i organisasjonen for øke sikkerheten.

Oppsummert, basert på det teoretiske grunnlaget, har vi kommet frem til at følgende faktorer vil være relevante å benytte for å analysere oppgavens problemstilling: *I hvilken grad er teoretiske faktorer for motivasjon gjeldende for piloter i norske flyselskap.*

- Belønning
- Likeverd/rettferdighet
- Arbeidsoppgavenes karakter
- Personlig ansvar
- Kunnskap om resultat
- Organisasjonskultur

3.0 Aktualisering av problemstillingen

Karl Oskar Strøm kom med følgende uttalelse på TV2 Nyhetskanalen under Pilotstreiken i Norwegian mars 2015:

Strøm: ”.....og en ting Kjos har sagt de siste dagene har jo vært feil, han sier vi må ha piloter for å fly flyene. Du kan jo fly dem med en computer.”

Programleder: ”Kan man virkelig det?”

Strøm: ”Ja det er jo faktisk det som skjer per i dag, altså piloter får i liten grad lov til å gripe inn, de både letter og lander gjennom en computer.”

Dersom uttalelsene fra investeringsøkonom Karl Oskar Strøm hadde vært riktige, ville det ha vært svært lite relevant å skrive om motivasjonen blant piloter. Det ville bli det samme som å skrive oppgave om motivasjonen blant sentralborddamene ved Kristiania Telefonsentral i dag.

Det er riktig at utviklingen har kommet så langt at det er fullt mulig å sende opp og lande et fly uten operatører om bord, men det er nok mange år til dette blir godkjent som et kommersielt transportmiddel. Frem til de ubemannede flyene kommer, er det viktig at pilotene føler seg motiverte for den viktige jobben de har, som innebærer å transportere passasjerer eller cargo trygt fra A til B.

Det er vanskelig å ikke komme innom veien frem til pilotjobben når vi skal skrive om motivasjon. På "utdanning.no" finnes opplysninger om mange forskjellige yrkesgrupper, deriblant pilot. Der heter blant annet: "*Under personlige egenskaper til piloter, stilles det krav til god fysikk, psyke og motivasjon.*" Dette er viktige punkter å tenke igjennom før en starter utdanningen, for fysikk, psyke og motivasjon må være tilstede for at individet skal nå sitt mål og fortsette videre i karrieren.

Mange går rundt med en drøm om å bli pilot, men det er ikke alltid så enkelt å få det til. Det kan være grunnet helse, psyke, livssituasjon eller andre viktige ting en ikke kan gi slipp på eller å reise ifra. Det som har stoppet de fleste "flydrømmerne" er imidlertid det økonomiske aspektet, for en flygerutdannelse i dag kan være svært kostbart.

De fleste europeiske land har to alternativer for en utdannelse innen flyveryrket. En kan ta utdannelsen gjennom militæret eller gjennom en sivil/privat skole. Den førstnevnte er den økonomisk beste, men også den med hardest konkurranse om plassene. I Norge foregår denne utdannelsen gjennom luftforsvaret og er delt opp med undervisning både i hjemlandet og i USA. Du får lønn under utdanningen og de som fullfører får fast jobb som flyver i luftforsvaret. Med en militær flyverutdanning binder du deg i cirka 15 år i luftforsvaret, inkludert to til tre års utdanning (utdanning.no).

I Norge finnes det også en sivil utdanning ved UIT, Norges Arktiske Universitet, som er et statlig finansiert studie innen luftfartsfag. Her tilbys bachelor i luftfartsfag og et "frozen" ATPL-sertifikat. Ved denne utdanningen er det også hard konkurranse om plassene. Det

stilles ulike krav gjennom opptaksprøve og en medisinsk test, og alle søkere må være i besittelse av generell studiekompetanse eller realkompetanse med matematikk R1/S1, pluss S2 og fysikk 1 (UIT-Norges Arktiske universitet Studiekatalog 2016).

Den siste og den dyreste veien til pilotjobben og er gjennom de privateide skolene. Her kan det også være opptaksprøver for å komme inn på studiet, men ettersom elevene er hele inntektskilden for disse skolene, kan resultatet av denne testen ha liten eller ingen verdi for studieoppstart eller ikke. Disse skolene får lite eller ingen økonomisk hjelp fra det offentlige, hvilket innebærer at studenten må betale alt selv. Hva gjelder finansieringen av utdannelsen, har noen godkjente skoler fått mulighet til å benytte seg av Statens lånekasse. Det vil si at eleven kan søke om å få 20 til 30 prosent av utdannelsen dekket gjennom Statens lånekasse, mens resten av beløpet må skaffes til veie på egenhånd. Restbeløpet kan søkes om gjennom private banker, men kun med sikkerhet i fast eiendom, noe som de færreste unge under 25 år er i besittelse av (utdanning.no).

Som ung og entusiastisk flyinteressert kan det være mange feller å gå i på veien til en kapteinsjobb. Utdanningsinstitusjonene markedsfører seg med at det er et økende behov for piloter i årene som kommer, blant annet på bakgrunn av de mange som går av med pensjon. Videre vises det til at nye, flere og lengre flyruter krever økt bemanning, samt at flere flyselskap må sette fly på bakken grunnet mangel på piloter. Det fristes med at man får pilotuniform fra dag én og at uteksaminerte piloter innehar alt av sertifikater for å kunne søke jobb som pilot.

Med dette kan det være lett å se for seg en lys fremtid i luftfarten etter endt eksamen ved en flyskole, men som regel blir sannheten en helt annen og veien til målet er vanligvis mye lengere. Etter to til tre års skolegang, sitter den nyutdannede med 170 til 200 timer logget flytid. Med denne erfaringen, og etter all sannsynlighet stor gjeld til banken, skal vedkommende søke jobb i konkurranse med flere tusen andre. I følge "Pilot Career News" ble det i 2014 utdannet rundt 4000 CPL-A piloter i EU og dette tallet virker å være avtagende fra år til år ifølge britisk CAA.

Etter liberaliseringen av luftfarten er det fritt for alle piloter med sertifikater utstedt innen EU/EØS-land til å søke jobber i selskap fra medlemslandene. Dette gjør at jobbkonkurransen har blitt mye hardere sammenliknet med den gang det var nasjonale sertifikater. De fleste finner ut at man mangler erfaring i forhold til kravene flyselskapene setter for nyansettelse. Dette fører til en såkalt "catch 22"- situasjon, som vil si at de har alt for lite flytimer til å få seg en jobb og uten denne jobben har de ingen mulighet til å få nok erfaring til å bli ansatt noe sted. Dette gjør at de på nytt må låne og investere penger for å gjøre sin cv mer attraktiv (ECA). Og det er her de kreative ansettelsesbetingelsene kommer inn.

Mange flyselskap, spesielt lavprisselskapene ansetter flere og flere selvstendig næringsdrivende piloter, hvor det ikke finnes noe reelt ansettelsesforhold mellom selskapet og pilotene. Gent-rapporten viser at cirka 40% av europeiske piloter mellom 20 og 30 år ikke har fast ansettelse hos det aktuelle flyselskapet de jobber for. Pilotene får ikke betalt under sykefravær eller ferie og må selv ordne med pensjonsordning og trygdeforsikringer. Ofte får de bare betalt per flytime, uten at kontrakten garanterer for et fast antall flytimer, noe som kan gjøre store forskjeller i månedsinntekter (Werkloz Vlieger Wordpress).

Lavprisselskapene ser hele tiden etter nye og mer økonomiske måter å drive selskapet på. Ryanair var blant annet en av de første selskapene i Europa til å kreve betaling for å søke stilling hos dem. Videre tar de betalt for selskapstrening og typerettighetskurs. Nye styrmenn må betale rundt 30 000€ for sine typerettigheter på Boeing 737, noe som er mye høyere enn markedspris for denne tjenesten. Etter Ryanair startet med denne forretningsmodellen har flere selskaper i Europa fulgt etter, for ikke å gå glipp av denne inntektskilden (ibid).

Quote pilot

Business Aviation is like the Wild West or in today's terms, Wild East!

I worked for a low cost company (but several others work the same way) before and what they are doing is terrible. My life together with my family started the same second as I stopped working for them. The race to the bottom needs to be regulated by the EU before passengers are going to get killed. People are committing suicide because of this outrageous way they are being threatened. Look towards the west, they have started to do something about it

regarding terms, conditions and flight time limitations. I am very happy that you are doing this survey because the situation today is terrible and it's becoming worse every year
(Atypical Employment in Aviation 2015).

Den mest omstridte metoden noen flyselskaper har tatt i bruk de siste årene, er det såkalte ”Pay-To-Fly” konseptet, også kalt ”self-sponsored line training”. Det går ut på at flyindustrien bruker profesjonelle piloter til å fly betalende passasjerer eller frakt som en hver annen kvalifisert besetningsmedlem, men i stedet for å motta lønn må vedkommende betale flyselskapet for flytimer (se vedlegg 1. Eagle Jet Int. kontrakt). ECA – European Cockpit Association, har gått hardt ut og fordømt dette raskt voksende fenomenet som praktiseres av flyselskaper og vikarbyråer i Europa og oppfordrer EU til å forby ”Pay-To-Fly” (eurocockpit.be).

ECAs definisjon av ”Pay-To-Fly”:

“Pay-to-fly” schemes are an aviation industry practice whereby a professional pilot, whether in training or not, operates an aircraft in commercial service, i.e. on a regular revenue-earning flight – as any other qualified crewmember – but instead of receiving a salary he/she pays for the cost of gaining flight experience. Such schemes also extend to pilots who do not have much flying experience (usually under 1500h) and want to gain experience on a specific aircraft type to increase their employability.”

ECAs president Dirk Pollaczek uttaler at flyselskapene blir stadig mer oppfinnsomme for å skaffe til veie billigere arbeidskraft, som å ansette piloter gjennom vikarbyråkontrakter, selvstendig næringsdrivende eller ”null-timers kontrakter” (zero-hours contracts). Videre forteller han at ”Pay-To Fly” tar denne praksisen til et helt nytt og uakseptabelt nivå, der ansettelser av unge piloter ikke lengre er en investering for flyselskapet, men en enkel inntektsgenerator. Dette er misbruk og utnyttelse av unge, lite erfarne piloter, som er desperate etter å finne seg jobb (ibid).

ECA kom i 2015 med et kostoverslag om hva en flyverutdannelse og kjøp av erfaring i Europa vil koste:



Pilot Job Costs: Situation in 2015

Pilot Job Costs: Situation in 2015 (Example)

1. Licence Loan: 100.000 € (goes up to more than 110.000 €). Payback Timeline:

17,5 years (First 30 Months: No loan or interest Payment; common agreement with some banks).

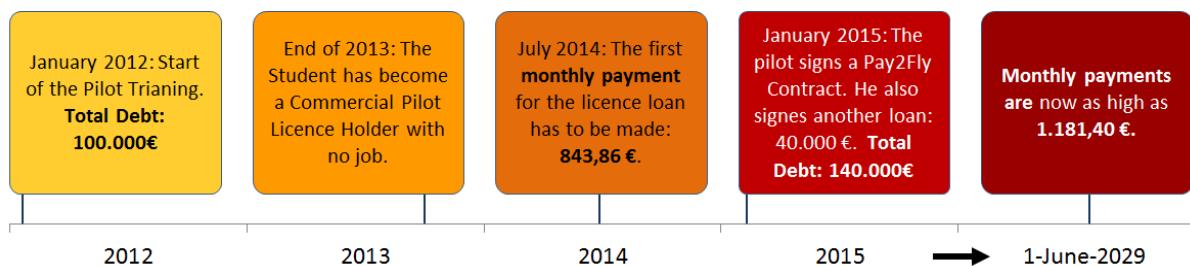
2. „Pay 2 Fly“ Loan: 40.000 € (goes up to more than 50.000 €). Payback Timeline:

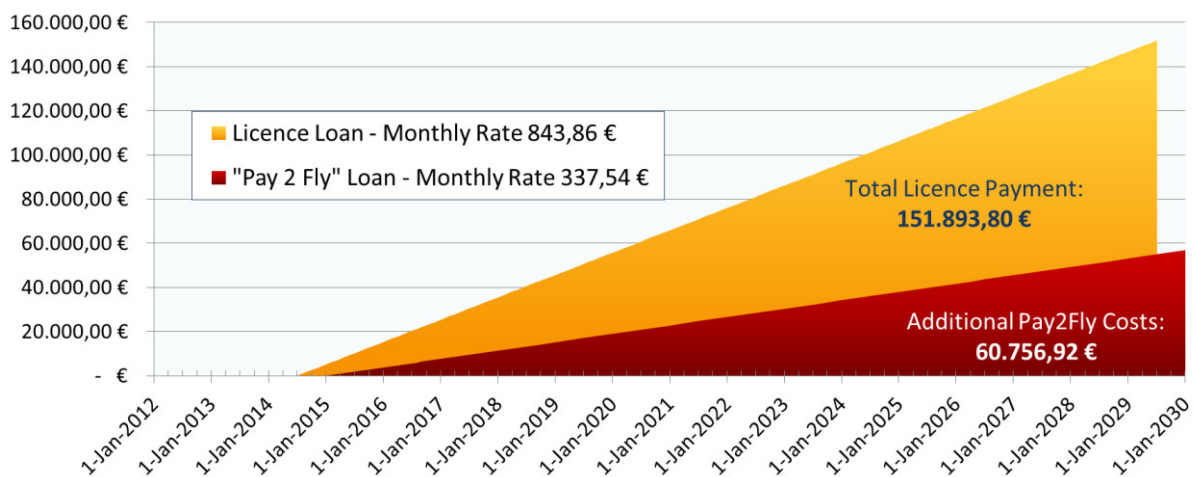
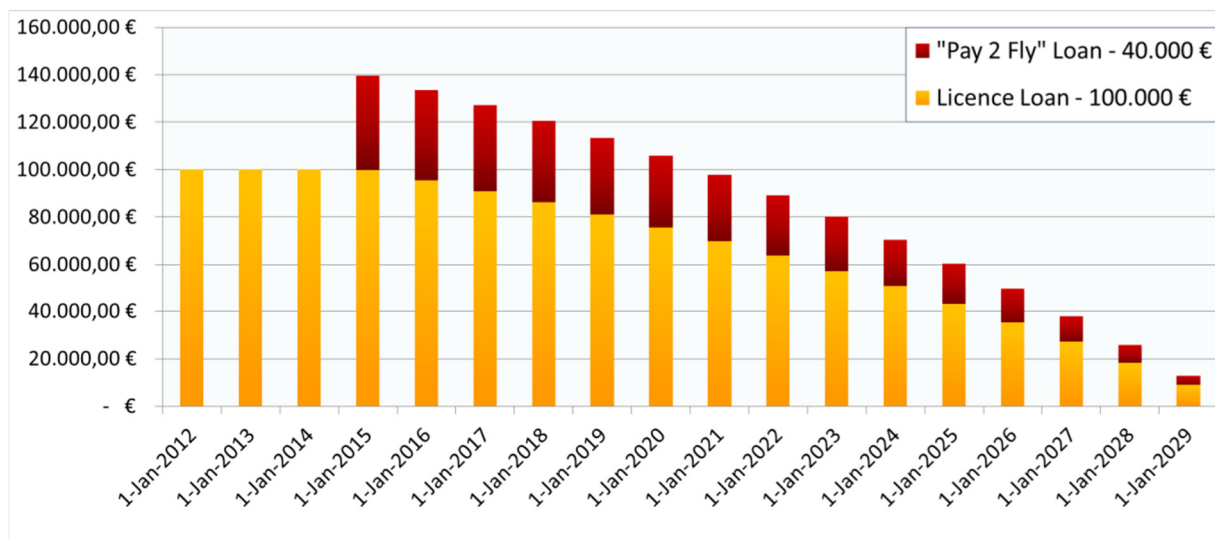
15 years.

3. Interest Rate for both loans: 5% (conservative Approach. Pilot Training Interest Rates are

as high as 6,49% at Degussa Bank in Germany in April 2015)

4. Pilot Training starts January 1st, 2012. Pay 2 Fly Job is signed January 1st, 2015.





Figur 10: Pilot job cost situation in 2015

3.1 Framtidsutsiktene

Fremtiden ser lysere ut for luftfarten og de som er ansatte i den. I en markedsrapport utarbeidet av Boeing kommer det frem at det kan bli stor mangel på piloter i årene fremover på grunn av en kraftig vekst i flybransjen. De mener at så mange som en million piloter og teknikere må utdannes innen 2034, dersom bemanningen skal holde følge med bransjen (boeing.com/commercial/marked/). Etter bestillinger på titusener av nye jettfly de neste tjue år, vil trolig behovet for nyutdannede piloter ifølge Boeing komme til å se slik ut:

- Asia - 226 000
- Europa – 95 000
- Nord Amerika – 95 000
- Midtøsten – 60 000
- Latin Amerika – 47 000
- Samveldet av uavhengige stater (SUS) – 17 000
- Afrika – 18 000 (ibid)

Her hjemme i Norden har vi allerede begynt å føle pilotmangelen, ved at de to største selskapene kansellerte ruter og ”wet leaset” andre flyselskap ved starten av 2016. SAS måtte kansellere mer enn 250 avganger fra Kastrup i en åtteukers periode fra februar (e24.no) og Norwegian måtte bruke innleide flyselskaper for å motvirke mangelen.

Denne gangen ser det ut til at forandringen i luftfarten går i besetningsmedlemmenes favør. I de siste tiåret har det vært flyselskapene som har kunnet velge fritt i piloter på grunn av konkurser, nedleggelse eller småselskaper som mister sine erfarne medarbeidere. Når de store og godt anerkjente selskapene som Virgin og British Airways med flere, nå er på rundreise i verden (road show) for å skaffe seg piloter, blir det vanskelig for arbeidsgivere som har utnyttet sin ansatte over tid å beholde disse. Det å opparbeide seg et godt omdømme i en bransje tar lang tid, men det går raskt å kvitte seg med den hvis organisasjonen jobber mot sin ansatte. I denne globale bransjen har det nå blitt skarp konkurranse om å få tak i erfarne piloter og det lønner seg å ta godt vare på dem i fra første stund. Det å legge til rette for at nyansatte får en god introduksjonsperiode kan også være en del av arbeidsgiverpresentasjonen (”employer branding”) for å komme i kontakt med flere ønskede kandidater, fordi kunnskap om hvem som er gode arbeidsgivere raskt sprer seg globalt (www.afi-wri.no/).

Dette kan være det bransjen trenger for å få tilbake sikkerheten i ansettelsesbetingelsene. Fremtidens piloter har behov for at den glødende indre motivasjonen som de alltid har hatt for flyging vil vedvare, i stedet for usikkerhet og et konstant ytre press som mange jobber under i moderne luftfart. Lev Vygotski (1896 – 1934) skrev: ”*Mennesker må føle at de er verdsatt og*

tatt hensyn til i et ellers godt miljø, for at de skal bli motiverte og fortsette med det de gjør.”

Lederne bør sette seg mer inn i jobbengasjement og arbeidsglede i fremtiden for å unngå turnover og en økning i sykemeldinger, i stedet for å følge det sporet mange lavprisselskap er på nå. Det som har skjedd i nyere tid er at lederne har mistet all sin integritet på grunn av dårlige engasjement for sine ansatte og deres velferd. I eget selskap har tillitten til ledelsen blitt svekket av at alle beslutninger og handlinger som er utført de siste årene har vært rent opportunistiske. Det å lede en organisasjon på denne måten vil med all sannsynlighet føre med seg ansatte med en lav arbeidsglede, som igjen kan føre med seg motivasjonsfall, lavere produktivitet, mindre lojalitet til organisasjonen og økt sykefravær (ibid).

Jobbengasjement og arbeidsglede har en egenverdi for personer som er preget av denne tilstanden. Tilstanden har en rekke ringvirkninger og positive effekter på arbeidsmiljøet som sykefravær, produktivitet, turnover, innovasjon, teamfølelse og kundetilfredshet med mere. Organisasjonen som vi jobber for har gått gjennom en stor forandringsprosess de siste 10 år. Fra å være et lite norsk flyselskap, til et stort verdensomspennende konsern med baser over flere kontinenter. Denne forandringen har splittet opp organisasjonen i flere forskjellige team, som igjen har vanskeliggjort samarbeid innad i de forskjellige avdelingene. Medarbeiderne har gått fra å være i et sammensveiset, indrestyrt samhold til å bli et spredt ytrestyrt kollegasamfunn. Med denne utviklingen har vi sett store ringvirkninger i forhold til et dårligere arbeidsmiljø, en synkende teamfølelse og en økning i turnover og sykefravær.

3.2 Flysikkerhet og motivasjon

I Gent-rapporten ”Atypical Employment in Aviation” uttales det at kostnadseffektive ansettelsesteknikker er et direkte resultat av dereguleringen og fremvekst av nye forretningsmodeller i et høyt konkurransepreget marked. En av forskerne som medvirket i Gent-rapporten var norske Anne Mette Ødegård fra FAFO. I en uttalelse på NRK peker hun på flere grunner til at løse tilknytninger kan true sikkerheten i luftfarten. Deriblant fordi flygere jobber mer enn tilrådelig og at de ikke tør rapportere om hendelser på bakgrunn av frykt for ikke å bli reengasjert. I rapporten oppgir 34% av flyverne at deres ansettelsesforhold påvirker beslutningen de må ta, som for eksempel hvorvidt de føler seg skikket til å fly den dagen.

For å opprettholde størst mulig økonomisk gevinst prøver flyselskapene nå å schedulere flypersonellet så effektivt som det lar seg gjøre innenfor eksisterende regelverk. Lange arbeidsdager og arbeidsperioder med stor arbeidsbelastning kan skape både stress og dårlig søvnkvalitet. Når dette fortsetter over lengere tid kan "fatigue" inntreffe, noe som har vært nevnt som en faktor i flere ulykker og alvorlige hendelser de siste årene.

"Fatigue" beskrives som en følelse av trøtthet, kraftløshet og mangel på motivasjon. Lystbetonede oppgaver og gjøremål blir vanskelige å gjennomføre fordi man mangler motivasjon og energi. Dagligdagse enkle oppgaver kan oppleves som stressende og uoverkommelige (helsenorge.no). For ikke å komme inn i en "fatigue" situasjon, anbefales en jevn døgnrytme, jevnlig fysisk aktivitet, samt regelmessige hvilepauser og måltider gjennom dagen (ibid).

De nye felleseuropeiske arbeidsbestemmelsene trådte i kraft i Norge i februar 2016. I dette nye regelverket plikter også flyselskapene å vurdere risikoen knyttet til "fatigue" i sitt sikkerhetssystem og gi opplæring til de ansatte i ulike forhold som påvirker "fatigue". Sammen med disse nye arbeidsbestemmelsene blir også en ny rapporteringsforordning innført (Rapporteringsforordning (EU) nr. 376/2014). Luftfartstilsynet krever at alle flyselskaper som driver ervervsmessig luftfart utvikler et "fatigue" management system. Hensikten med dette er at luftfartselskapet skal sette i stand til å iverksette tiltak for å unngå "fatigue" hos sine besetningsmedlemmer. For at dette skal fungere etter hensikten er det viktig at "fatigue" rapporteres inn til den aktuelle luftfartsoperatør (luftfartstilsynet.no). "Fatigue" som påvirker flysikkerheten skal anses som en luftfartshendelse. Fra og med 18 februar 2016 skal alle slike hendelser rapporteres inn til Luftfartstilsynet på et eget rapporteringsskjema, eller gjennom et automatisk videreformidlingssystem som luftfartsoperatøren har installert i sitt rapporteringssystem (ibid). Etter de nye felleseuropeiske arbeidstidsbestemmelsene trådte i kraft har de fått mye negativ kritikk. Mange mener at EASA har latt seg påvirke av økonomisk motivert lobbyvirksomhet fra lavprisaktørene og ser tilbake på god ulykkesstatistikk, i stedet for å se fremover og ta med seg tegn om hva som kan skje.

Amerikanske Federal Aviation Administration (FAA) har gått motsatt vei når det gjelder arbeidstid for besetningsmedlemmer etter de erfarte hva som kunne skje et passasjerfly med utslitte piloter. Ulykken med Colgan Air flight 3407 skjedde ved en instrumentinnflygning til Buffalo-Niagara internasjonal flyplass i New York. Alle ombord og en på bakken omkom under ulykken den 12. februar 2009. I NTSB-rapporten fremkom det flere årsaker til ulykken, men en sannsynlig årsak skyltes at pilotene var svekket på grunn av ”fatigue” (ntsb.gov).

Etter denne ulykken startet FAA en massiv forskning om MYB. Forskningen konstaterte blant annet at risikoen for en ulykke øker med 100% mellom 8 – 12 timer i cockpit. Dette gjorde at amerikanske piloter i dag flyr maks 9 timer i et topilotssystem (nrk.no/ytring).

Fra New York times 16 april 2016 kan vi lese: Elizabeth Bjerke chairwoman of the aviation department of the university of North Dakota and author of the study Pilot source 2015 says: ”the sweet spot is 700-800 hours, at that point they have experience but they haven’t developed bad habits. It’s not quantity of hours but quality of hours.”

Mens Kaptein Sullenberg i samme artikkel uttrykker: ” when a pilot is in the 14th hour of his or her duty day, flying at night in bad weather into an airport he or she has never been before, would I want my family on that airplane if the pilot had fewer than 1500 hours, the answer is no.”

Slike begrensninger finnes ikke i EU-regelverket og dette kan medføre at piloter flyr i over 14 timer i strekk. Lena Ronge forklarer i NRK ytring at Luftfartstilsynets uttalelser om rapporteringsplikt kan bli vanskelig å opprettholde med tanke på piloter ansatt på kontrakt gjennom bemanningsbyråer. Mange av disse pilotene verdsetter jobben og inntektene sine høyere enn å rapportere og det å kanskje gå glipp av en kontraktsfornyelse (ibid).

Pilotorganisasjonen ECA gjennomførte en undersøkelse knyttet til "fatigue" blant sine medlemmer i tidsrommet 2010 – 2012. Mer enn 6000 europeiske piloter ble bedt om å vurdere nivået av "fatigue" de opplever på jobb. I undersøkelsen kom det frem at "fatigue" er vanlig, farlig og underrapportert i Europa.

- Over 50% av pilotene opplever "fatigue" som svekker deres evne til å gjøre en god og sikker jobb.
- Fire av fem piloter må takle "fatigue" mens de sitter i cockpit ifølge meningsmålinger i Østerrike (85 %), Sverige (89 %), Tyskland (92 %) og Danmark (93 %)
- En vanlig indikator på problemet er at piloter med "fatigue" sovner eller opplever episoder med "mikrosøvn" i cockpit. Dette gjelder både i Storbritannia (43 %), Danmark (50 %), Norge (53 %) og Sverige (54 %). Pilotene rapporterte at de ufrivillig sovnet under flyvning. I Storbritannia hadde en tredjedel av de spurte pilotene våknet opp for å finne sin kollega sovende ved siden av seg.
- 70 – 80 % av de som har opplevd "fatigue" ønsker ikke å sende noen rapport eller erklære seg "not-fit-for-flight" i frykt for disiplinære tiltak eller stigmatisering av arbeidsgiver eller kolleger. Bare 20 – 30 % vil rapportere seg "unfit-for-flight" eller levere en rapport etter en slik hendelse.
- Mer enn tre av fem piloter i Sverige (71 %), Norge (79 %) og Danmark (80-90 %) erkjenner å ha gjort feil under flyvning på grunn av "fatigue", mens i Tyskland var det hele fire av fem piloter som hadde gjort feil (eurocockpit.be).

"Fatigue" er ansett som en sikkerhetsrisiko fordi den reduserer årvåkenhet og svekker ens ytelser, noe etterforskerne som jobber med ulykken med FlyDubai flight FZ 981 vil vurdere som en medvirkende årsak i sin utredning. På denne ruten FZ 981 hadde styrmann Alejandro Cruz Alova vært på jobb i 11 dager med en dag av før ulykken skjedde. Ikke mange dager etter ulykken stod også en tidligere pilot i FlyDubai frem og uttalte seg om arbeidsforholdene i selskapet og at pilotene hadde forutsett muligheten for en alvorlig hendelse på grunn av utmattelse. Han siterte fra en intern undersøkelse, der det ene spørsmålet lød: "Do you think there is going to be a crash?" Over 80 % av pilotene som deltok svarte at ja, det kommer til å være en alvorlig luftfartshendelse i FlyDubai. I stedet for å prøve å løse problemet, skapte FlyDubai en kultur som rakk ned på pilotene og kalte dem "prima donnas" dersom de klaget

over å være utslitte og trøtte.

I Norge er helse, miljø og sikkerhet (HMS) lovpålagt og de fleste virksomheter bruker mye tid på dette. Luftfartstilsynet har ansvar for tilsyn, både med overholdelse av flysikkerhetsreglene og arbeidsmiljøloven, for å skape et samlet bilde av sikkerhetsnivået i et flyselskap (luftfartstilsynet.no). Målet med HMS-arbeid og internkontroll er å forbygge skader og miljøforstyrrelser og sikre de ansatte et sunt, trygt og godt arbeidsmiljø. Hvis det hadde vært et aktivt HMS-arbeid i FlyDubai, så burde signalene fra de ansatte blitt plukket opp og tatt til etterretning da det er nettopp dette HMS handler om. Det er derfor viktig at det rapporteres når noe på arbeidsplassen ikke føles riktig eller usikkert, for det er mer hensiktsmessig for alle parter å forebygge skade, enn å reparere dem.

For å holde motivasjonen oppe kommer også sikkerhetsbehovet inn. Dersom et individ føler seg utrygg i sine omgivelser, vil motivasjonen for det vedkommende holder på med svekkes betraktelig. Som pilot trenger man trygge omgivelser, som gir garanti mot fysisk og psykisk skade (Kaufmann et.al 2003).

”Et godt arbeidsmiljø og arbeidsforhold

skapes først og fremst av en villig virksomhet

som har tro på verdien av å satse på sine ansatte”

(Luftfartstilsynet. HMS arbeid i luften)

4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive hvilket valg av forsknings metode vi har benyttet, samt troverdighet, fordeler og svakheter ved valg av denne metoden.

4.1 Forskningsstrategi

Enhver undersøkelse er basert på et spørsmål, noe vi er usikre på og ønsker å få et sikrere svar på (Jacobsen, 2005) .

Problemstillingen vi har valgt; *i hvilken grad er teoretiske faktorer for motivasjon gjeldende for piloter i norske flyselskap*, kan sies å være en klar problemstilling. Vi har gjort enkle forutsetninger i problemstillingen. Målet er å gjøre den enkel og ukomplisert, slik at vi ikke mister oversikten og slik at det er mulig å finne ny kunnskap.

Vi har besluttet å bruke kvantitativ tilnærming og å gjøre sammenlikninger med Gent-rapporten for å se om det vi har kommet frem til gir ny kunnskap.

Jacobsen sier: *”Det vil være ulike oppfatninger, og det er vanskelig eller umulig å si hvilken beskrivelse og forklaring som er best. Det er her den praktiske undersøkelsen kommer inn. Gjennom å foreta det vi kalle empiriske undersøkelse, og det vil si en undersøkelse av hvordan forholdene faktisk er, kan vi få noen svar på hvilke forklaringer og oppfatninger som er best. Vi går fra tankeverden til virkeligheten.”* (Jacobsen 2005, s.13-14).

Ved valg av forskningsstrategi bestemmer vi oss for hvilken strategi som er best for å samle inn data, den deduktive eller den induktive. Ved deduktiv tilnærming skaper man seg først noen forventninger for hvordan virkeligheten ser ut, for så å samle inn data for å se om dette stemmer med virkeligheten – man går ”fra teori til empiri”. En fare med en slik tilnærming er at man kan ende opp med å kun lete etter informasjon som støtter opp om forventningene man startet med. Deduktiv tilnærming blir ofte benyttet i kvantitativ forskningsdesign og er det

man kaller ”lukket” – informasjon er kategorisert av forskeren før undersøkelsen iverksettes, man får med andre ord ikke ny informasjon inn (Jacobsen, 2005).

Den induktive tilnærmingen går motsatt av deduktiv. Målet er å ha et åpent sinn og samle inn data, for så å danne teorier (ibid s.35). Den induktive tilnærmingen er altså åpen for ny informasjon.

I den deduktive tilnærmingen blir de fire fortolkningsnivåene delt opp slik:

- Fortolkningsnivå 1:

Forskeren har sin forståelse av virkeligheten og standardiserer denne, eksempelvis i et spørreskjema.

- Fortolkningsnivå 2:

Den undersøkte fortolker forskerens spørsmål og svaralternativer på sin måte.

- Fortolkningsnivå 3:

Forskeren fortolker de informasjoner den undersøkte har gitt.

- Fortolkningsnivå 4:

Lesere av resultatene fortolker disse på sin måte.

Jacobsen understreker imidlertid at man må ha en analytisk tilnærming hvor man søker å avklare sine forventninger før data samles inn (ibid, s.36, 38). Dette fordi det ikke er mulig å studere virkeligheten på en helt fri og åpen måte.

I vår oppgave skal vi kartlegge i hvilken grad teoretiske faktorer for motivasjon er gjeldende og i hvilken grad disse kan påvirke motivasjonen til pilotene. Vi vil ikke vite alt på forhånd, men få inn ny informasjon. Vi må ha en åpen tilnærming og ettersom vi har valgt kvantitativ metode vil derfor deduktiv tilnærming være det beste valget.

4.2 Forskningsdesign

Det finnes mange ulike typer forskningsdesign som egner seg til forskjellige problemstillinger, det gjelder for oss å finne det undersøkelsesopplegget som egner seg best for vår problemstilling. Ifølge Jacobsen har valg av undersøkelsesopplegg stor konsekvens for undersøkelsens gyldighet og det vil også ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet. Han klassifiserer undersøkelsesopplegget etter to dimensjoner. For det første om studien går i bredden (ekstensivt) eller om det går i dybden (intensivt), og for det andre om studien er beskrivende eller forklarende (kausale) (Jacobsen 2005, s.87)

Vi ønsker å konsentrere oss om et ekstensivt design (få variabler og mange enheter) og ikke et intensivt design (mange variabler og få enheter). Grunnen er at det er veldig mange piloter, og det krever for mye å intervju alle sammen. Til det har vi for begrensede ressurser og ønsker ikke å ende opp med for komplekse informasjoner som krever enormt mye analyse arbeid.

Ved et ekstensivt opplegg vil man ifølge Jacobsen forsøke å få frem en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster.

Vi ønsker å få frem alle de individuelle variasjonene og forskjellene som finnes og vi ønsker den enkeltes forståelse og fortolkning av fenomenet (ibid).

Den andre dimensjonen som ifølge Jacobsen inngår i undersøkelsesopplegget er om studien er beskrivende eller forklarende (kausal). Vårt undersøkelses opplegg vil være beskrivende.

I beskrivende design kan en velge ulike metoder. Jacobsen skiller mellom situasjoner gitt på et gitt tidspunkt (tverrsnittstudie), utviklingen i et utvalg over tid (tidsseriestudier), utviklingen i en spesiell gruppe over tid (kohortstudier), utviklingen hos enkeltpersoner over tid (panelstudier) (ibid).

Vi vil bruke tverrsnittstudiet hvor vi ser på situasjonen på et gitt tidspunkt eller over tid noe tverrsnitt undersøkelser egner seg til. Et slikt undersøkelsesopplegg er i følge Jacobsen kanskje den aller vanligste grunnet at de er relativt lite kostbare, og man får dataene

umiddelbart. Et slikt opplegg egner seg imidlertid strengt tatt bare til å beskrive tilstand på et gitt tidspunkt og/eller finne ut hvilke fenomener som varierer på et gitt tidspunkt (ibid, s.102)

”I empirisk forskning går teoretiske referanseramme og data/empiri hånd i hånd. Teorier som ikke er empirisk underbygd kan lett bli spekulasjon, mens empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme kan lett bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener” (Johannesen et al. 2010, s.50).

Kvantitativ metode har ifølge Jacobsen den åpenbare fordelen at den standardiserer informasjonen og gjør den lett å behandle ved hjelp av datamaskiner. Den kvantitative metoden har også en klarere start og slutt, og det er dermed enkelt å avgrense undersøkelsen.

Kostnadene ved undersøkelsen blir mindre enn med en kvalitativ tilnærming. Dette fører igjen til at vi kan spørre mange respondenter og få et representativt utvalg. Ifølge Jacobsen sier man ofte at denne typen undersøkelser har høy ekstern gyldighet (Jacobsen 2005).

Ulempene ved kvantitativ metode ifølge Jacobsen er at den kan gi et overfladisk preg, fordi den skal nå mange informanter kan den ikke være for kompleks. Det er umulig å få frem alle individuelle variasjoner som finnes i en gruppe mennesker (ibid s.133).

En annen fare er at undersøkeren på forhånd definerer hva som er relevant å svare på. En annen ulempe ved å bruke spørreundersøkelser i datainnsamlingen er at dersom ikke respondenten svarer nokså umiddelbart er det stor sannsynlighet for at vedkommende ikke kommer til å svare i det hele tatt. (ibid s.133)

4.3 Datainnsamling

Vi har to teknikker til datainnsamlingen vår, et spørreskjema og Gent-rapporten. I dette kapitlet vil vi redegjøre litt for vår fremgangsmåte for utviklingen av spørreskjemaet og metoden for utsendelse.

4.3.1 Spørreundersøkelse

Da vi skulle lage spørreskjema til respondentene falt valget vårt på SurveyMonkey ettersom vår metode var kvantitativ. SurveyMonkey er et enkelt online verktøy hvor man selv kan velge hvilken form spørreskjemaet skal være og hvordan vi ønsker å lese ut disse dataene senere. Da vi ønsket flere spørsmål enn det gratisvarianten ga, abonnerte vi på tjenesten.

SurveyMonkey er enkelt å viderefremidle, enten man ønsker å dele det via e-mails, twitter, facebook eller web utsendelser. Det er flere fordeler med SurveyMonkey. Har man ikke for mange spørsmål er det gratis å bruke, selve utsendelsen er også gratis i og med den blir sendt ut via nettet. Elektroniske undersøkelser kan samle inn data fra mange respondenter på kort tid. Det forenkler også bearbeidelsen for oss i og med at resultatene foreligger umiddelbart. Med denne type spørreundersøkelse vil respondentene også oppleve at det vil være lettere å besvare ved de forhåndsgitte svaralternativene ved å bare krysse av på det som passer best. En slik undersøkelse er enkel å redigere og gjøre endringer underveis. Det er også et godt verktøy for å teste ut hypoteser under forutsetning at spørsmålstillingen er relevant. Svaralternativene kan hurtig illustreres ved hjelp av grafer, prosentangivelse eller liknende verktøy.

Hensikten med en slik metode ifølge Jacobsen er å få inn lett systematiserbar informasjon som kan legges inn på datamaskiner i standardisert form, slik at vi kan analysere mange enheter samlet. Vi valgte en spørreundersøkelse med hovedsakelig lukkede svaralternativer og i noen av svarene hadde respondentene mulighet til å gi åpne svar i tillegg. Vi følte at det var viktig å la respondentene komme med kommentarer, som tidligere nevnt, slik at vi kunne

innhente annen viktig informasjon som vi ellers ville ha gått glipp av. Vårt spørreskjema ble brukt som primærdata og i kvalitative metoder kan man også bruke sekundærdata (Jacobsen, 2005 s.235), hvilket vi gjorde ved å bruke Gent-rapporten. SurveyMonkey var tilgjengelig via internett i ca 10 uker vinteren 2015/2016 og den er således å betrakte som en tverrsnittstudie.

Det viste seg å være problematisk å distribuere SurveyMonkey via vår egen flygerforening, men forespørselen ble avvist. Vi tok derfor direkte kontakt med 186 piloter. Vi tok også kontakt med Norsk Flygerforbund og disse var villige til å distribuere en weblink til SurveyMonkey, vi vet ikke hvor mange som fikk weblink-forespørselen, men her fikk vi inn 138 svar. Det ble registrert 140 fullstendige svar av de 186 spurte pilotene. Det vil si en svarprosent på 75 %, hvilket vi kan si oss fornøyd med.

I innledningen til arbeidet med oppgaven ønsket vi å se på hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til piloter i norske flyselskaper, og om det var forskjeller mellom disse og europeiske piloter. I tillegg ønsket vi å se om ansettelsesbetingelser hadde innvirkning på motivasjonen til pilotene. På bakgrunn av at vi kun fikk et lite antall respondenter som ikke var fast ansatt, har vi ikke hatt grunnlag for å se på dette forholdet.

Undersøkelsen var basert på innsamling av primærdata, basert på problemstilling og definerte hypoteser i oppgaven. Informantene som ble bedt om å svare på spørreskjemaet gjennom SurveyMonkey er skandinaviske piloter. Det er vanlig at respondenter mister interessen dersom spørreskjemaet er for langt. Vi hadde et forholdsvis langt spørreskjema med 57 spørsmål, og dette ble nøye forklart til respondentene i det de ble forespurt om å være med på undersøkelsen. Vi understreket at det var veldig viktig for oss og at vi satt stor pris på alle svar. Vi følte ikke at lengden på spørreundersøkelsen falt negativt ut for i forhold til svarprosenten. Før vi sendte ut spørreundersøkelsen for å sjekke om den var brukervennlig og uten feil, fikk vi noen kollegaer til å teste ut brukervennligheten som en prestudie. Dette er anbefalt for denne type undersøkelse (Johannesen et al.2011). Disse kom med verdifulle innspill og deretter sendte vi ut spørreundersøkelsen til respondentene. Breddeundersøkelsen

ble gjennomført ved hjelp av SurveyMonkey. Her ble de aller fleste spørsmålene laget slik at det kunne leses ut prosentvis i egnede diagram (kakediagram).

4.3.2 Gent-rapporten

Vi har også tatt for oss rapporten til Gent University og denne ble brukt som sekundærdata. Gent-rapporten "Atypical Employment in Aviation" er en studie laget av Gent universitetet i Belgia på oppdrag fra the European Cockpit Association, the Aircrew Working Group of the Sectoral Social Dialogue for Civil Aviation, the Association of European Airlines og the European Transport Workers' Federation. Studien omhandler hvordan nye forretningsmodeller har endret ansettelsesforhold til piloter og effekten dette har på sikkerhet (safety) og selskaps kulturer (company cultures). Herunder self-employment, fixed-term work, work via temporary work agencies as well as zero-hour contracts and pay-to-fly scheme. Problemet er om dette grenser til eller kan være gjenstand for potensielt misbruk.

4.4 Analyse

Vi kategoriserte de forskjellige spørsmålene våre i forhold til de teoretiske faktorene som vi har utledet i teorikapittelet. Vi har tatt for oss empirien og sett på om det er sammenhenger i empiriene våre og det som er i teori. I tillegg har vi sammenliknet det vi har funnet i vår analyse med Gent-rapporten. Det er en analyse som tar for seg én og én variabel om gangen. Etter at vi har kodet og lagt inn data, vil det neste skritt være å foreta en analyse av hvert enkelt spørsmål (Jacobsen, 2013). Her får vi våre svar ut i prosent og det er grafisk fremstilt i kakeformer og stolpediagram. Der det har vært mulig å sammenlikne data fra ulike spørsmål er dette gjort. Uten at vi har kunnet si noe om korrelasjon.

4.5 Etiske hensyn

Kvale peker på tre etiske regler for forskning på mennesker. Det informerte samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. Informert samtykke går ut på at respondentene informeres om undersøkelsens overordnede formål og hovedtrekkene i designen (Kvale 2012).

Etiske dilemma i forholdet mellom forsker og oppdragsgiver beskrives av Jacobsen på følgende måte: ”*Forskerens resultater skal ikke være påvirket av oppdragsgiverens interesser (...) Oppdragsgiverens interesser – hva enten det er offentlig eller private oppdragsgivere – kan ikke veie tyngre enn kravet om sannferdig fremstilling.*” (Jacobsen 2005, s.52).

I tillegg til etiske problemstillinger i forhold til informantene er det etiske dilemma i forholdet mellom forsker og samfunn vi må ta hensyn til i denne oppgaven. Forfatterne er tett på problemstillingen, ettersom begge forfattere er piloter i et skandinavisk selskap. Vi må være veldig bevisste i forhold til det å være objektive når det gjelder problemstillingen. Dette må vi ta hensyn til, og gjennom å konstruere en god intervjuguide søker vi å unngå å gå i disse fellene.

Informert samtykke består ifølge Jacobsen av fire hovedkomponenter: kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. I diskusjonen rundt etiske dilemma er det viktig å vurdere hvor følsomme og private opplysningene som samles inn er og hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen 2005). Det skal ikke være mulig å identifisere respondentene i en så stor populasjon og alle opplysninger vi innehar vil bli destruert etter at oppgaven er fullført. Respondentene skal være trygge på at uttalelser vil være konfidensielle og anonyme. Etiske hensyn og overveielser er gjort fortløpende under hele prosessen. Det ble hentet inn opplysninger som kommer inn under personvern og meldeskjema ble sendt inn til Personvernombudet.

Noen av respondentene ble spurt direkte om de var villige til å delta, noe som kan ha gitt et press og påvirket respondentene til å ikke tørre å si nei til å bli med på undersøkelsen. Ettersom det er to kapteiner som har bedt respondenter om å bli med blir det sideordnet når vi har spurt kapteiner om å bli med og overordnet når vi har spurt styrmenn om å bli med. Noe som kan ha påvirket forskerne som overordnet.

4.6 Reliabilitet og validitet

Gyldighet, relevans, pålitelighet og troverdighet er viktige begrep i forbindelse med empiriske undersøkelser. For at undersøkelsen skal være relevant må vi sikre at vi måler det vi skal måle (Jacobsen, 2005).

Jacobsen beskriver to metoder vi kan bruke for å avgjøre om dataene er gyldige. Den første metoden er validering gjennom test på andre. Her kan vi spørre respondentene om de kjenner seg igjen i resultatene.

Da vi lagde spørreskjemaet vårt var vi ute etter informasjon om de som var ansatte på såkalte atypiske kontrakter og hvordan motivasjonen var i forhold til kontrakt. Det viste seg å være vanskelig da nesten alle våre respondenter hadde fast ansettelse. Vi ønsket å se på motivasjonen og de ulike ansettelses metodene, som gjorde at problemstillingen måtte endres noe for å se nærmere på faktorer funnet i teorien om hva som motiverer piloten.

Den andre metoden for å validere er å undersøke med andre fagfolk og annen teori/empiri.

Vi vet det er tilgjengelige og ferdig validerte spørreundersøkelser på dette området, deriblant rapporten fra Gent universitetet nevnt over, som vi bruker som sekundærdata. Dersom undersøkelsene vi sjekker har kommet frem til tilsvarende resultater som oss, vil det være et sterkt argument for at vårt resultat er gyldig (ibid).

Vi kan også validere selv ved kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene (ibid). Dette gjør vi ved å ta et kritisk blikk på om vi har intervjuet de riktige respondentene og om disse har gitt oss riktig eller sann informasjon. Vi ser også på analysedelen og om kategoriseringen vi har gjort gjenspeiler dataene våre. Avslutningsvis vurderer vi om konklusjonene våre er korrekte.

Ifølge Jacobsen skal ikke forskeren ta noe parti eller legge opp et forskningsopplegg for å få frem et spesielt resultat (Jacobsen, 2005). Siden ingen undersøkelse kan være nøytral bør det settes stor grad til åpenhet. Vi vil derfor beskrive nøye det vi har gjort slik at man ikke kan trekke i tvil resultatene fra undersøkelsen. Dette har også sammenheng med validitet og gyldighet. Vi ser faren for at vi kan bli beskyldt for å ha skjulte motiver og vi vil motvirke det ved å være så åpne som mulig, samt å være objektive i datainnsamlingen, både med kildene vi sjekker og i intervjusammenheng. Respondentene vi har brukt har stor troverdighet og representerer begge grupper piloter; henholdsvis kapteiner og styrmenn.

4.7 Frafallsanalyse

Ettersom de fleste respondentene ble spurt personlig om de ville være med å gjennomføre denne spørreundersøkelsen, og på grunn av vår mulige overordnede stilling, ønsket vi ikke å purre på respondentene som ikke hadde svart. Med tanke på at våre medstudenter gjennom flere år har sendt ut liknende spørreundersøkelsesforespørsler og at mange sikkert føler seg mett på dette, så føler vi at frafallet vi har hatt var innenfor akseptable verdier.

264 piloter har besvart vår spørreundersøkelse, noe som betyr at det er omlag $2500 - 264 = 2236$ potensielle piloter i Norge som ikke har vært med som respondenter. Det vil være et problem å generalisere resultatene til å gjelde hele populasjonen. Her har vi dog Gent rapporten som kan bygge opp under om vår undersøkelse er representativ for populasjonen.

5.0 Analyse

5.1 Innledning

I kapittel 2 ble teoretiske faktorer som kan påvirke motivasjonen til ansatte beskrevet. Vi så at det var mange ulike retninger innenfor motivasjonsteorien, men vi så også at mange av faktorene gikk igjen i flere av de ulike retningene. Vi identifiserte seks hovedfaktorer for motivasjon og disse dannet grunnlaget for at vi i analysen kunne vurdere om disse faktorene er gjeldende for motivasjon blant skandinaviske piloter.

Gjennom analyse av empirien vi har samlet inn, la vi vekt på å avdekke om det kunne verifiseres at motivasjonsfaktorene er gjeldende for skandinaviske piloter, og i eventuelt i hvilken grad disse motivasjonsfaktorene er gjeldende.

Faktorene for motivasjon som vi identifiserte i teoridelen er:

- Belønning
- Likeverd/rettferdighet
- Arbeidsoppgavenes karakter
- Personlig ansvar og arbeidsforhold
- Kunnskap om resultat
- Organisasjonskultur

Innledningsvis i dette kapitlet presenterer vi demografiske data vi samlet inn, før vi så går inn i analysen av empirien knyttet til motivasjon.

5.2 Demografiske data

Innledningsvis i spørreskjemaet stilte vi en rekke spørsmål for å få et bilde på hvilke respondenter vi fikk. Vi ønsket å vite i om respondentene våre representerte et representativt utvalg siden vi ikke hadde mulighet til å sikre svar fra alle. Som det er beskrevet i metodekapittelet hadde vi noen utfordringer med å få distribuert spørreskjemaet, men endte til slutt opp med 264 svar, noe som utgjør omkring 9,5 % av kommersielle piloter i norske flyselskaper (omtrent 2500 kommersielle piloter på fly i Norge).

Vi har, som nevnt i metodekapittelet, hatt tilgang til og studert en rapport om atypiske ansettelsesmetoder i flyselskaper (Gent-rapporten, 2015). Dette for å kunne si noe om det er forskjeller mellom skandinaviske og europeiske piloter når det gjelder motivasjon. I studien som ligger til grunn for nevnte rapport er datagrunnlaget mye større, men det kommer også fra en mye større populasjon enn vår. Vi mener imidlertid at det antallet svar vi har fått kan være grunnlag for å se om det er forskjeller mellom skandinaviske og europeiske piloter. Vi fikk svar fra 264 skandinaviske respondenter i vår undersøkelse og i Gent-rapporten hadde de hele 6633 (8,3 % - 10,6 %, som er snitt på 9,45 %) respondenter fra Europa av til sammen 55 - 70 000 mulige.

Funnene fra vår undersøkelse tilsier at hovedtyngden av respondenter er mellom 45 og 54 år (40,5 %), og disse har mer enn ti års erfaring i yrket. Neste gruppe ligger på omkring 35% og er mellom 35-44 år. Den største gruppen i Gent-rapporten er på 30 % og ligger på 30-40 år. Neste gruppe er mellom 40-50 år og er på 29%. Her har også respondentene omlag 10 års yrkeserfaring. Dataene i Gent-rapporten sier også noe om at visse aldersgrupper har en tendens til å jobbe for en visse typer arbeidsgivere. Vi ser at de eldre har fått jobb på 80- og 90-tallet, hvor det ikke var særlig mange lavprisselskaper i Europa og mange av disse selskapene er nettverksselskaper, slik som SAS, KLM, Air France. Dette er forklarer hvorfor 87 % har permanent ansettelse (Gent-rapporten, s 99). Den største gruppen i denne studien (45 %) jobbet i et nettverksselskap.

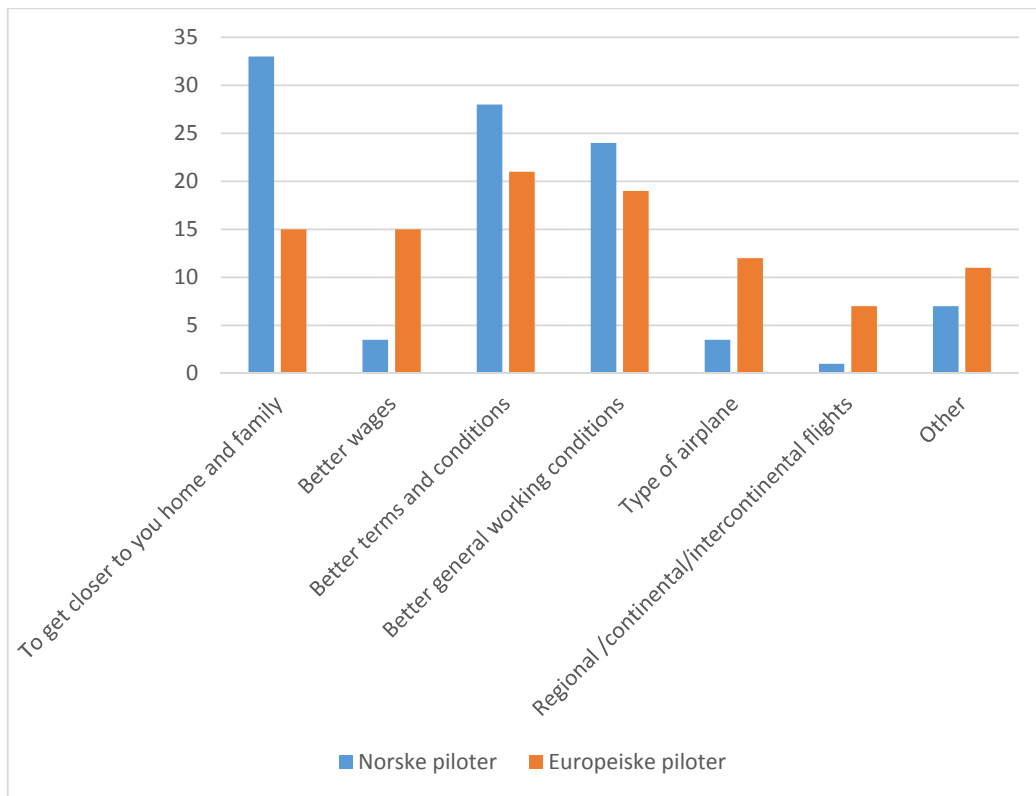
I vår undersøkelse har 97,3 % av de skandinaviske pilotene fast ansettelse og omlag 33 % er ansatte i lavprisselskaper. 8 % av de spurte sier de arbeider for et nettverksselskap. Av våre 264 respondenter er det i overkant flere kapteiner (61 %) enn styrmenn som har svart på undersøkelsen. I Gent-rapporten sier de ingenting om stilling.

I vår undersøkelse kommer det frem at omkring 82 % har kun hatt 1 - 3 arbeidsgivere (jobbet for flere flyselskap) og 16 % har hatt mellom 4 - 6 arbeidsgivere. 3 % har flydd for flere enn 6 flyselskaper. I Gent-rapporten har 11 % hatt 1 - 3 arbeidsgivere og 27 % har hatt 4 - 6, mens hele 73 % har hatt jobb i mellom 6 - 10 flyselskap. Gent-rapportens respondenter har også svart på hvilket selskap de var ansatt i. Vi har ikke spurt om hvor våre respondenter er ansatt. En annen note er at respondentene som var yngre i større grad jobbet for et lavprisselskap.

5.3 Belønning

Belønning er en faktor som går igjen i de fleste motivasjonsteoriene. Med belønning mener vi ikke bare monetære ytelser, men også for eksempel forfremmelser/oppgradering til kaptein, gunstige arbeidsvilkår, frynsegoder osv.

På spørsmål om hvorfor pilotene hadde valgt nåværende arbeidsgiver var det kun 3,4 % som valgte selskapet for bedre lønn. Imidlertid var det 23,86 % som oppga "better general working conditions" og 28 % som oppga "better terms and conditions" som årsak. I disse ligger det arbeidstid, ferie, sosiale ordninger og så videre, hvilket ses på som belønning. Legger vi disse sammen så får vi omkring 55 %, noe som viser at blant de spurte så var belønning viktig for over halvparten. Gent-rapporten viser til lignende resultat, dog med en litt større andel av respondenter som oppga lønn (15 %).



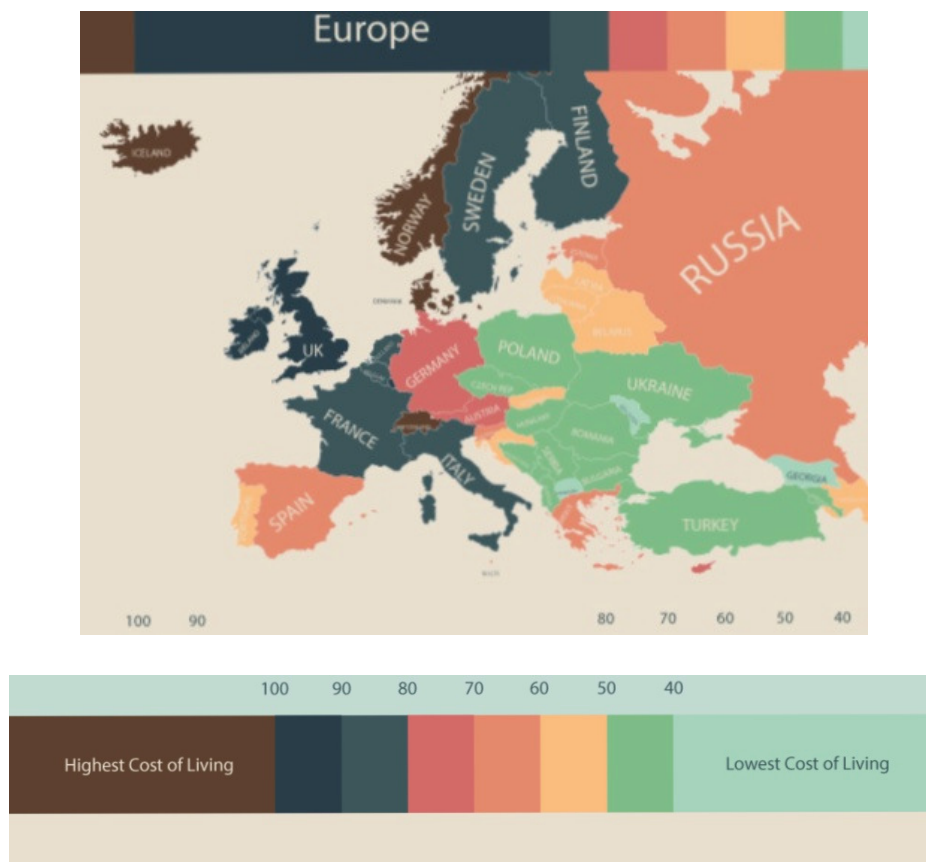
Figur 11: For what reason did you start working for the current airline

I forventningsteorien antas det at motivasjonen og viljen til å yte oppnås når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning man ønsker seg. Verdi knyttet til belønning, eller *valens*, er et sentralt begrep i forventningsteorien. Man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. Nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger i å avklare hva den enkelte ønsker og så tilby nettopp dette som belønning. Herzberg sier imidlertid i sin tofaktormodell (første gang offentliggjort i 1959) at belønning kan være en såkalt hygienefaktor som vil skape mistriksel hvis den ikke er tilstede, men vil ikke skape ekstra motivasjon til å yte noe ekstra. (Jacobsen et.al, 2013 s.260)

Det skilles også mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon kjennetegnes ved at vi utfører en aktivitet etter press utenfra. Vi har da ønske om å oppnå belønning eller unngå straff. Belønningen kan være i form av ros, lønn eller anerkjennelse. Når vi er ytre motiverte er det ikke oppgaven i seg selv vi er opptatt av, men det vi får og oppnår etter at vi har gjort den. Det vil si at dersom løftet om belønning forsvinner, vil vi miste interessen for aktiviteten

og ikke ha lyst til å utføre den mer. Belønning i form av lønn og sosiale goder anser vi som en ytre motivasjon.

Vi ser at det er noe forskjell mellom norske og europeiske piloter på spørsmålet: «to get closer to your home and family» og på lønn. Det blir sagt at nordmenn har en total mangel på eventyrlyst, ettersom veldig få av dem jobber utenfor egen landegrense sammenliknet med andre nordiske og europeiske land (dn.no). Det kan tenkes at det er andre forhold som holder nordmenn innenfor deres landegrenser eller at de som jobber i andre land vil komme tilbake til Norge igjen. Norge er et veldig dyrt land å bo i, noe som kommer frem i forbrukerprisindeksen (The consumer price index). Her måles levekostnadene i 119 land med prisen i New York som utgangspunkt. Norges prisindeks ligger på 118.59 (2015), noe som tilsier at levekostnadene i Norge er 18,59 % høyere enn den amerikanske metropolen New York. Også i husleieprisindeksen står Norge oppført som niende dyreste i verden (2015).



Figur 12: Forbrukerkostindeksen i Europa

Ved å ta dette i betraktning kan det bli særdeles vanskelig for etablerte nordmenn å ta seg jobb eller å fortsette i en jobb der lønningene er betraktelig lavere enn i Norge. Nordmenn er videre opptatt av å sikre fremtiden med pensjon og sosiale goder, noe som fortsatt er godt tatt vare på i norske bedrifter og som kan være en drivkraft til å bli eller returnere til Norge igjen.

NHO's Egil Hagelien tror at årsaken til at nordmenn er så hjemmekjære kan ligge i norsk familiestruktur, noe følgende sitater fra undersøkelsen vår også illustrerer:

"I needed a job, and Norwegian offered me one. With a Oslo base I get to be close to my family, which is importen to me."

"Several reasons; closer to home, better T&C, better career options"

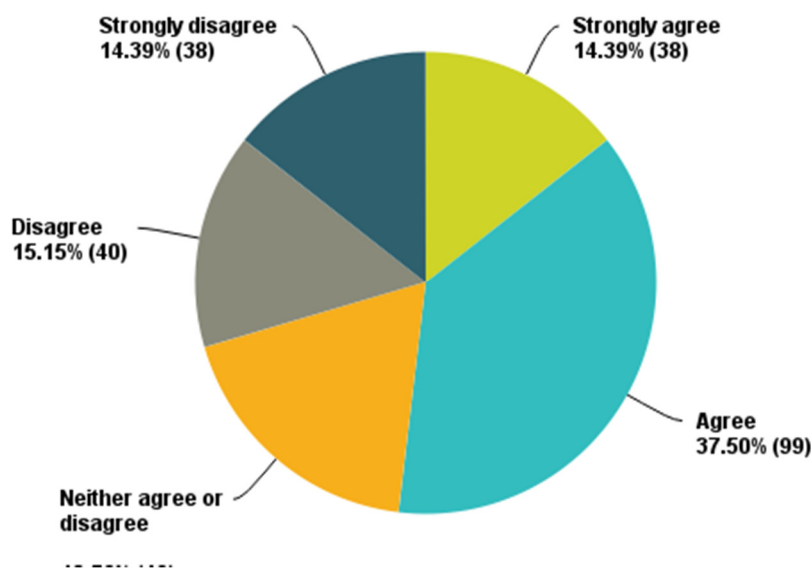
"Laid off from main carrier, but chose to stay in present position due to better schedule/vacation system even though I could have returned to a better paid main carrier."

Som nevnt innledningsvis har vi knyttet belønning opp mot andre forhold enn pengeytelser. Forfremmelse til kaptein kan være en sånn faktor. Dog innebærer en slik oppgradering også en økt lønn, men status og økt selvfølelse kan også være viktige faktorer her. Vi stilte spørsmål om man hadde opplevd å bli forbigått ved kapteinsoppgradering. 80 % svarte at dette ikke hadde skjedd dem, mens 16 % hadde opplevd dette. I kommentarene ble det av flere antydnet at slik forbigåelse blir oppfattet negativt og dermed kan ha innvirkning på motivasjonen. I Gent-rapporten er ikke denne faktoren omhandlet.

Dersom man i et arbeidsskiftsystem har mulighet til å påvirke egen arbeidsdag med ønsker om tidlig eller sen start på dagen, lange eller korte turer, overnatting eller nattflyving, kan det antakelig oppfattes som en belønning. Her svarer hele 73 % at de ikke har mulighet til å be om det, mens 27 % har den muligheten. Vi stilte også spørsmålet om pilotene var fornøyde med fleksibiliteten man hadde i arbeidssituasjonen i selskapet. Her svarte omkring 37,5 % at

de er fornøyde med fleksibiliteten i organisasjonen, 31 % var nøytrale og 31% var misfornøyde. Dette kan tyde på at mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon ikke blir vurdert som en så viktig faktor fordi man føler man har god nok fleksibilitet i ordningene som eksisterer.

Et forhold som vi også mener er knyttet til belønning er pensjonsordningene i de enkelte selskap. Vi stilte spørsmål om i hvilken grad man var fornøyd med pensjonsordningen i selskapet man jobbet for. Her så vi at omkring 1/3 er misfornøyd, mens over halvparten er fornøyd. Dette spørsmålet mener vi at kan sees på som en så kalt hygienefaktor, i henhold til Herzbergs tofaktorteori. En faktor som vil skape misnøye dersom den ikke til stede, men ikke være en motivasjonsfaktor i seg selv.



Figur 13: " I am satisfied with the retirement plan offered by my organization"

Det har som nevnt skjedd store forandringer innen luftfarten og for pilotene har dette også ført til endringer for finansiering av utdanning og utsjekk på flytyper. Den største forskjellen fra 80-tallet og frem til i dag, er at det ikke fantes lavprisselskaper i Europa den gang. Det var kun nettverksselskaper hvor man ble direkte ansatt og hvor selskapene betalte for utsjekken på flytypen man skulle bruke. Man fikk også betalt lønn under selskapenes introduksjonskurs. Slik er det ikke i de fleste flyselskaper i dag. I dag betaler piloten selv for typerettighet på

flytypen (det finnes dog noen unntak) og man får som regel ingen lønn under introduksjonstiden når man starter i ny jobb.

Oppsummering

Ut fra spørsmålene omtalt over kan det se ut som at belønning i form av lønn og arbeidsvilkår er viktige faktorer for motivasjonen for norske piloter, på lik linje med de europeiske pilotene fra Gent-studien. På spørsmål om hva som motiverer pilotene mest svarer imidlertid kun 4,17 % “financial rewards” og ingen har svart “promotion.” Dette indikerer at selv om belønning kan være en faktor blant piloter så tyder det på at Hertzbergs teori om at belønning er en hygienefaktor også kan se ut til å stemme for denne gruppen.

5.4 Likeverd og rettferdighet

I sosial motivasjonsteori er fokus rettet mot hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere og ledere kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann et.al 2003, s 54). Likeverdsteorien forteller at individer vil bli motivert dersom de oppfatter at organisasjonen preges av likeverd og rettferdighet i alle ledd og nivåer. I likeverdsteorien tas det utgangspunkt i at mennesker ønsker en bidrags- og belønningsbalanse som er i samsvar med hva andre personer oppnår, og streber etter en form for likhet (kunnskapssenteret.com). I undersøkelsen vi gjennomførte var det et meget stort engasjement på de spørsmålene vi har kategorisert innen denne faktoren. Dette ser vi blant annet gjennom at mange respondenter har valgt å kommentere spørsmålene når de har hatt mulighet til det.

Under spørsmålet hva respondentene mener om ”pay to fly” (hvor pilotene betaler for å få lov til fly i selskapet, se kapittel 3) har vi fått frem mange sterke meninger. ECAs president Dirk Pollaczek har uttalt at flyselskapene blir stadig mer oppfinnsomme for å skaffe til veie billigere arbeidskraft, som å ansette piloter gjennom vikarbyråkontrakter, selvstendig næringsdrivende eller ”null-timers kontrakter” (zero-hours contracts). Videre forteller han at ”Pay-To Fly” tar denne praksisen til et helt nytt og uakseptabelt nivå, der ansettelser av unge piloter ikke lengre er en investering for flyselskapet, men en enkel inntektsgenerator. Dette er misbruk og utnyttelse av unge, lite erfarne piloter, som er desperate etter å finne seg jobb, sier

Pollaczek. Det var hele 97,7 % som var i mot denne måten å ansette folk på i vår studie. Av de som var positive til en slik løsning, kan noen av disse kanskje se en slik løsning som den eneste muligheten til å kunne få jobb og det er muligens derfor de har svart slik de har gjort. Av de spurte var det nesten ingen (kun 2,3 %) som hadde hatt et slikt ordning, men tilbakemeldingen i fritekst på spørsmålet viste at engasjementet rundt denne ordningen er stor. Vi ser av uttalelsene at svært mange av respondentene mener slike ordninger ikke oppfattes som rettferdige, og at dette området engasjerer. Følgende sitater illustrerer dette:

”Also a security issue. You can not report safety issues and other problems without hurting your own career in company’s like this. My first hand experience.”

”A flight school with paying passengers without their knowledge.”

”Should be abolished, those airlines who use P2F should be blacklisted, and the politicians and EASA rulemakers who know about P2F but still do nothing should be imprisoned. Or shot.”

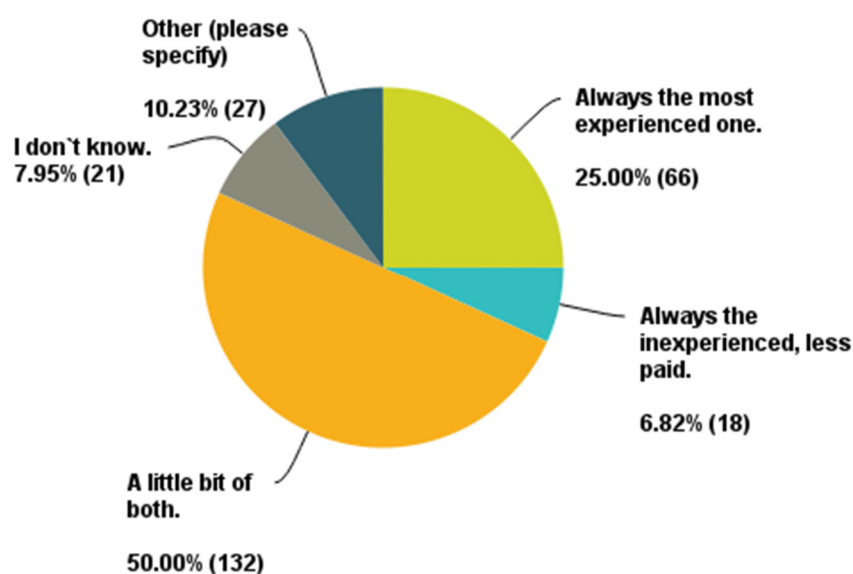
Pilotene vi fikk inn svar fra var som nevnt i stor grad etablerte piloter med faste ansettelse, slik at denne formen for ansettelse ikke vil være aktuell for noen av disse. Det engasjerer imidlertid stort og gir seg altså utslag i til dels sterke uttalelser om denne praksisen. Denne praksisen vokser raskt i dette kontinentet, noe som uttalelsene til de europeiske pilotene fra Gent-rapporten viser:

”Fair contracts are important not only for the pilot himself, but also for flight safety. Special employment contracts like "pay to fly" endanger flight safety and should be prohibited!”

”The issue discussed in this survey is a huge problem in Europe. And if the EU will not put some sort of legislation in place in the near future this will have a huge impact on flight safety. I developed my career the "right" way, after finishing training I became a flight instructor, after that I was flying on business jets and only then I changed my job to work for an airline job on an Airbus. I already was a pilot with developed basic skills and a decision-making model when I started flying on the

airbus. But generally today you have cadets coming straight from the flight school to airlines with absolutely no experience and appreciation of our profession. They want everything now and do not care about the costs. The big flight training organizations and also low cost airlines know this and are part of the problem. Because they are able to lower the terms & conditions and exploit these young wannabe pilots. And that is bad for safety. ... Not to mention the airlines that require people to PAY TO WORK!!! In my opinion the EU should put some legislation in place like the USA did. If a pilot wants to work for an airline he/she must have 1500 hours. Now 1500 hours is too much for EU because with the current economy there is no way to get 1500 hours and will only promote some new pay to fly model.”

Et annet spørsmål vi har relatert til likeverd og rettferdighet er: ”Does your company always hire experienced pilots, or do they go for inexperienced, less paid pilots.” Dette fordi svarene blant respondentene kan antyde om de oppfatter ansettelsesprioriteringer som rettferdige eller ikke. Dersom man oppfatter at selskapet kun ansetter uerfarne piloter for å spare penger, kan dette virke negativt. Som vi ser av fordelingen i figur 14 er det rundt 25 % som mener at selskapet sitt ansetter de mest erfarne og således kan oppfattes som at de følger en rettferdig prioritering, mens det er omkring 7 % som svarer det motsatte. 50 % sier at selskapet de jobber for tar inn litt av begge, noe som også kan oppfattes som rettferdig da dette gir uerfarne piloter en mulighet til å få jobb og erfaring.



Figur 14: "Does your company always hire experienced pilots, or do they go for inexperienced, less paid pilots"

Vi ser også av kommentarene respondentene har gitt at ansettelsesprioriteringen i de norske flyselskapene kan oppfattes som rettferdig:

"We take the pilots that has the experience we need and the type of person we want, after lots of testing and interviews."

"Low timers are hired if they show good skills during the screening process. Tests and simulator sessions."

"Variable type of experience, but always the same salary for new employees."

"Anyone who want to sign the contract."

Fra teorien har vi sett at tar likeverdsteoriene utgangspunkt i at mennesker ønsker en bidrags- og belønningsbalanse som er i samsvar med hva andre personer oppnår, og streber etter en form for likhet. Dersom man føler at noen får en belønning som man selv skulle hatt, kan dette føre til misnøye og demotivering. Vi spurte: "Have you ever been overlooked for an upgrade/promotion because your company does not follow the seniority list system?"

Nesten 80 % svarte at de ikke har blitt oversett, mens det er 16 % som føler de har blitt det. Av de kommentarene som ble gitt på dette spørsmålet, kom det frem at det i noen tilfeller skjer forbigåelser i samråd med fagforeninger, som dermed kan oppfattes som rettferdig, siden fagforeningene står sterkt blant pilotene. I andre tilfeller oppleves forbigåelse som urettferdig:

"It has not happened to me but a lot of colleagues. Always in agreement with the union."

"They do not allow "core" pilots the opportunity to get an upgrade for a base outside

core area unless you agree to an conditional leave of absence which means that you loose your position inside the core area, and with that all social security that that entails.”

” Yes, went to contract pilot instead.”

I undersøkelsen vår hadde vi som nevnt noen spørsmål hvor respondentene kunne svare helt fritt, og følgende spørsmål stilte vi uten svaralternativer: *”What is your opinion about pilot hiring using agencies instead of directly hiring by the airline.”* Dette spørsmålet har vært et viktig spørsmål i forhold til hvordan vi piloter ser hvordan fremtiden er i ferd med og bli og de har vært veldig engasjert. Hele 246 av 264 piloter svarte med egne ord på dette åpne spørsmålet. De fleste av svarene vi fikk var negative til at pilotene ikke var ansatt i flyselskapet:

”Dette kunne vært en lang avhandling, men kort fortalt: alle piloter må være ansatt i moderselskapet. Er man ansatt på kontrakt i et annet selskap med en kontrakt som igjen har en kontrakt osv så er det lett å skyve piloter rundt i systemet på lav lønn og dårlige vilkår.”

”Undermining the whole industry, who is responsible at the end for safety? Always shop for the cheapest pilots, to which country do you pay your taxes? If you get a long sick leave who pays for you? Do you still have a job, when you are allowed by the medical examiner to return for work? If you get pregnant, what then?”

”Agencies can never provide the work security that permanent employment employment with the airline would provide. It’s one way of getting rid of the responsibility an employer has towards it’s workforce. The employee becomes just a number accepting downward spiraling conditions, which in turn creates insecurity, which becomes a safety factor.”

” One of the biggest safety concerns today!!”

Som man ser har respondentene sterke meninger om dette temaet. Det pågår for tiden en rettssak mot Norwegian i Asker og Bærum tingrett, hvor syv piloter og syv kabinansatte har

gått til sak mot selskapet. De ansatte mener at morselskapet Norwegian Air Shuttle ASA (NAS), og ikke et av datterselskapene, er deres arbeidsgiver og at NAS har drevet med ulovlig innleie av arbeidskraft. Hans-Erik Skjæggerud fra Parat mener at grunnleggende prinsipper i norsk arbeidsliv kan stå på spill dersom arbeidsgiveren skulle få rettens medhold. Dette kan også være med på å sette arbeidsmiljølovens bestemmelser til side og åpne for selskapsmodeller som svekker arbeidstakerens rettigheter. Videre i denne saken hevdes det at NAS sin fragmentering av virksomheten bryter med arbeidsmiljølovens formål om sikring av trygge arbeidsforhold. Parat mener dersom arbeidstakeren på denne måten fjernes fra den virksomheten de faktisk er tilknyttet, bortfaller selve grunnlaget for den balansen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere som arbeidsmiljøloven bygger på. Norwegian på sin side mener arbeidsgiveransvaret er knyttet opp til ansettelseskontrakten og at overdragelsen til datterselskapene aldri har vært juridisk bestridt. Når det kommer til ulovlig innleie av arbeidskraft mener de at det ligger innenfor entreprislovverket, så lenge det er omstrukturingsprosess i selskapet (e24.no) .

I vår undersøkelse var det imidlertid også kommentarer som var noe mer positivt rettet på dette spørsmålet, men dette var med betingelser om begrensning og gode ordninger:

“For the first year I can imagine. It happens in other business as well, but with the plans to be hired by the company after that year”

“Could be good as long as terms and conditions is good enough and some sort of work guarantee is secured.

I henhold til Gent-rapporten mener de europeiske pilotene at ordinære, oppsatte og årlige oppgaver ikke bør utføres av midlertidig ansatte. Flyselskapene vil nok få høye utgifter hvis de må sitte med samme antall ansatte i lavsesong som de gjør i høysesong, dermed kan midlertidige ansettelsesbyrå hjelpe flyselskapene på en mer fleksibel måte ved å skaffe besetningsmedlemmer i henhold til markeds- og sesongbetonede svingninger. Vi kommer vel ikke bort fra at midlertidige ansettelser fører med seg en del usikkerhet for vedkommende dette gjelder. Etter vår egen erfaring kunne det vært interessant å se om en lovendring rundt midlertidig ansettelser kunne hjulpet ved eventuelle utnyttelser rundt denne saken, som for

eksempel en 80/20 ordning hvor 80 % må være fast ansatte i selskapet, mens det er lov å tilsette 20 % midlertidig ansatte i høysesong eller ved svingninger i markedet.

I hvilken grad flyselskapene prioriterer flysikkerhet, er et meget viktig spørsmål for pilotene, siden dette har direkte innvirkning på den enkeltes personlige sikkerhet. Vi mener at oppfatningen pilotene har av selskapenes prioritering kan ses på som en faktor innen likeverdsteoriene, da pilotene kan oppfatte en "feil" prioritering som urettferdig. På spørsmål om ledelsen gjør alt de kan for å forhindre ulykker, svarer omkring 46 % "ja", mens 54 % sier "nei". Under dette spørsmålet var det også mulig å komme med kommentarer, og vi ser av kommentarene at pilotene mener at selskapene bør prioritere flysikkerhet foran økonomi, men at mange er usikre på om dette er realiteten:

"Yes, I truly hope so, but money talks, unfortunately"

"I wish I could say so to that question, but I think that sometimes commercial considerations and pressure from above overrides the safety considerations."

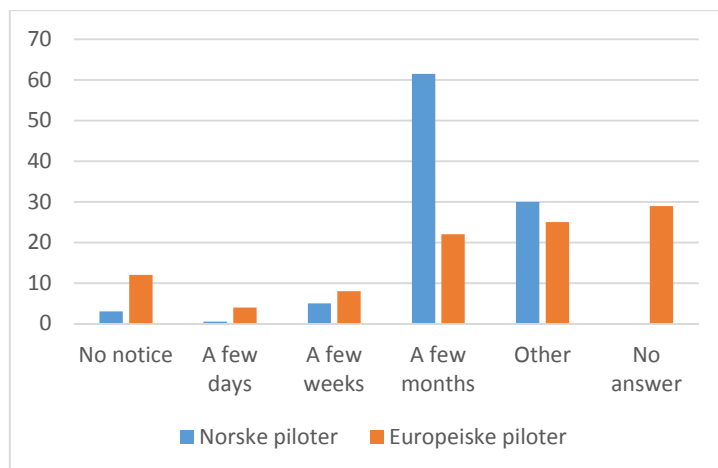
"No. Managers in "our" company do all they can, not to prevent accidents, but to save their positions and cover their asses."

"I believe so, but hard when economy is main focus."

"Managers don't always live by the motto safety first."

"They do really try, but very often after we (senior pilots/HESS reps) has pointed our fingers at potential dangerous development/areas/topics"

"In my company I think yes, within their limits of course. How much is enough?"



Figur 15: Within what term can your home base be changed?

En del av likeverdsteorien går ut på at individer vil bli motiverte dersom de oppfatter at organisasjonen preges av likeverd og rettferdighet i alle ledd og nivåer. I den forbindelse spurte vi våre respondenter om ”*senior management and employees thrust each other.*” Vi føler at dette spørsmålet er meget relevant med tanke på de mange omstruktureringer som blir gjort blant flyselskapene for å være konkurransedyktige. Hele 47,7 % ”disagree og strongly disagree”, mens 33,7 % agree og strongly agree og de siste 18,6 % var verken enig eller uenig. I Jacobsen & Thorsvik fem generelle effekter på adferd sies det at jo sterkere organisasjonskulturen er, desto større tillitt vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte og ulike enheter. Av Jacobsen og Thorsviks uttalelser følger at organisasjonskulturen kan ha blitt svekket som følge av endringene som luftfarten har gjennomgått de siste tiårene.

Oppsummering

Vi ser altså at pilotene i begge studiene er svært opptatt og engasjerte av spørsmålene vi stilte som vi kategoriserte innen rettferdighet og likeverd og vi mener derfor at dette kan være en sterk faktor som påvirker motivasjonen blant piloter. Vi kan se at våre respondenter og de europeiske pilotene som deltok i Gent-studien er meget engasjerte når det kommer til hvilke ansettelsesbetingelser som forekommer i luftfarten. Her kan det oppleves store forskjellsbehandlinger mellom arbeidstakergrupper som gjør den samme jobben. Utnyttelse av unge og/eller uerfarne piloter gjør at disse arbeidstakernes ”input” og ”output” ikke vil

være i likevekt, noe som kan føles som urettferdig og gjøre noe med personens motivasjon. Gjennom uttalelser om flyselskapenes ansettelsesprioriteringer kommer det frem at det er en god ordning å ansette unge og uerfarne piloter så lenge selskapets visjon er å gi god opplæring og en fremtidig satsning på disse personene. Motsatsen til dette er utnyttelsen av denne gruppen for billig arbeidskraft og ikke for en fremtidig investering i selskapet. I nyere tid har fragmenteringen av de moderne flyselskapene gjort at piloter som flyr under samme selskapsnavn er besittende med forskjellige kontrakter og betingelser, noe som kan skape sammenlikninger og misnøye innad i organisasjonen. Denne følelsen av forskjellsbehandling kan være med på å redusere motivasjonen blant de ansatte.

5.5 Arbeidsoppgavens karakter

Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (*Figur: 8*) bygger på en antakelse om at ved å øke jobberikelsen kan man øke motivasjon og jobbtilfredsheten hos den enkelte, slik at produktivitet og ytelse i organisasjonen også vil øke. Resultater man søker å oppnå er, i følge Hackman og Oldham, høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse av vekstbehov, høy jobbtilfredshet og høy ytelse. Det er her viktig å påpeke at det enkelte individ reagerer ulikt i ulike situasjoner og resultatet man oppnår vil være avhengig av individuelle psykologiske behov, samt kunnskap og ferdigheter.

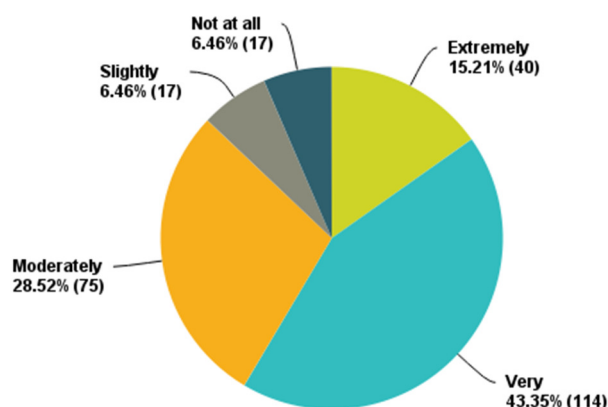
Som vi så i teorien skilles det på indre og ytre motivasjon. Faktoren «arbeidsoppgavens karakter» er en faktor som kan kategoriseres som en indre motivasjon; når vi er indre motiverte involverer vi oss i en aktivitet fordi aktiviteten i seg selv er tilfredsstillende og gir oss glede. Vi driver på med noe ut fra vår egen frie vilje, fordi vi har lyst og har en genuin interesse for det. Teorien sier også at indre motiverte medarbeidere deler kunnskap, uavhengig av opplevd læringstrykk i organisasjonen, mens de med lavere indre motivasjon trenger ytre trykk for å dele kunnskap.

Av egen erfaring går pilotene en lang og økonomisk krevende vei, for endelig å ende opp som kaptein i et flyselskap. Denne veien tar brått en slutt hvis ikke motivasjonen for det de holder på med er sterk og det er bare de med brennende lidenskap for flyvning som kommer frem. Dette gjør at de som til slutt får seg en jobb med akseptable betingelser vil elske denne jobben. Dette er det de har kjempet for, det å kunne holde på med sin lidenskap i

jobbsammenheng. Det å fly lange dager og mange sektorer til små flyplasser i all slags vær har ingen betydning så lenge sikkerheten og regelverket blir overholdt og at ansettelsesbetingelsene er konkurransedyktige og ikke utnyttende. Piloter har altså en sterk indre motivasjon.

De aller fleste piloter vil si at de har meningsfulle arbeidsoppgaver, med høyt krav til variasjon i kunnskap. Videre har de kunnskap om - og ansvar for, resultatet av sin jobb ved å holde rutetider og planmessig gjøre hver flyvning så økonomisk som mulig innenfor de sikkerhetsrammene som finnes. Dette er de tre psykologiske tilstandene som må være til stedet hos de ansatte for å fremme motivasjon i følge Hackman & Oldhams motivasjonsmodell (Figur:8).

Den største andelen av piloter i norske flyselskap og europeiske piloter generelt, er fornøyd med sin nåværende arbeidsgiver. Når vi ser på kakediagrammene under (Figur: 16 og 17) ser vi store likheter mellom den norske og Gent universitetets europeiske spørreundersøkelse. I vår undersøkelse var i underkant av 59 % av respondentene ”extremely happy” eller ”very happy” med sin nåværende arbeidsgiver, mens i Gent sin undersøkelse var 58 % fornøyd. Dette kan gi oss en formening om at tilfredsheten til pilotene i Norge og resten av Europa er forholdsvis like. Mens Gent sin undersøkelse hadde 16 % ”no” og 28 % ”missing”, hadde vi i underkant av 13 % ”slightly and not at all” og i underkant av 28 % ”moderately”.



Figur:16 Norske piloter. How happy are you with your current job?



Blå: Yes (58%)

Rød: No (16%)

Grønn: Missing (26%)

Figur:17 Europeiske piloter (Gent-rapporten). Do you enjoy working for your current airline?

De fleste piloter i dag som jobber under strukturerte og gode tilstander, vil være motiverte for den jobben de skal gjøre. Ved å spørre om "what motivate you more" valgte største delen "job security" (37 %) og deretter "job satisfaction" (23 %). Alternativene "good colleagues, feeling encourage and recognized, and financial rewards" var og valg de kunne ta under dette spørsmålet. Det at størstedelen valgte "job security" har trolig sammenheng med omstruktureringen av luftfarten som har foregått i nyere tid, og der mange faste stillinger under et morselskap byttes ut med kontraktbetingende stillinger gjennom datterselskap eller vikarbyråer. Det å ha en sikker og tilfredsstillende jobb er en faktor som er med på å øke motivasjonen hos den ansatte.

For at arbeidsoppgavene skal kunne gjøres på en sikker og profesjonell måte er det viktig at relasjonene til kolleger er bra. Under påstanden "my co workers and I have a good working relationship", er i overkant av 97 % enige i dette. I kontrast til dette er resultatet på "communication between senior leaders and employees is good in my organisation", at kun 36 % var enige i påstanden. Dette kan tale for at det skjer en del splittelser av forskjellige grupper i organisasjonen og det kan føre til lavere motivasjon blant de ansatte.

En av faktorene Hackman og Oldham omtaler som «moderator» i sin teori er kunnskap og ferdigheter, altså at man må ha fått nødvendig opplæring for å kunne utføre arbeidsoppgavene. I vår undersøkelse ser vi at omlag 63 % sier de er fornøyd med opplæringen som man får i selskapet. Myndighetene setter et minimumskrav som hvert enkelt flyselskap må forholde seg til. Og noen flyselskaper går utover myndighetskravet og setter høyere standarder for opplæring. Sitater fra undersøkelsen:

” It’s never enough, but my employer provide more training than the regulations demand.”

“They also make tasks about recent accidents and situations.”

” In our company yes. Unsure about some airlines.”

På spørsmålet om trening ser man at i underkant av 2/3 av de spurte var fornøyd med hvordan treningen er lagt opp, mens 1/3 ikke var fornøyd. Dette er et område hvor det har vært endringer de siste ti-femten årene, hvor mer av opplæringen nå kjøres som databaserte kurs i stedet for klasseromsundervisning som var vanlig tidligere. Det vi ser av svarene er at pilotene er positive til en kombinasjon av databaserte kurs og klasserom. Noen av respondentene mener imidlertid at selskapene går for langt når det kommer til hva som egner seg som databaserte kurs og at man bør gjennomføre klasseromsundervisning for å tillate spørsmål og dialog:

“CBT is a very good tool for learning new procedures, but does not substitute classroom as this gives opportunity for questions and deeper knowledge of matter that is hard to comprehend. In cbt you can actually learn the correct answers by heart.”

“Generally no. But CBT works fine within certain subjects, and only to a limited extent. Should be followed by human interaction -instructor/student.”

“Maybe in combination of some abbreviated classroom instruction this will be sufficient.”

“Not really. It’s just more cost effective for the company. What you miss is getting

together with other colleagues to discuss various topics and procedures. CBT courses are designed to get you through a mandatory requirement to satisfy the authorities. A lot of the information presented in these courses seem to bare little resemblance to our day to day operations.”

En luftfart i stadig endring og med konkurranse som nå er verdensomspennende har gjort at de fleste flyselskap har endret struktur for å kunne konkurrere om å bli prisledende. På den ene siden er dette veldig positivt, for nå har de fleste mulighet og økonomi til å foreta en reise som før bare var for de litt bedre anlagte i samfunnet. På den andre siden må flyselskap fortsatt tjene penger på det de holder på med, hvilket innebærer at med lavere billettpriser og mindre inntjening, må utgiftene senkes. Noen som kan komme negativt ut av gjeldende utgiftsreduksjon er de ansatte. Lengre dager, flere sektorer og en kortere ”turn around” tid, er noen av punktene i den nye hverdagen blant norske piloter. Dette vises også når vi spurte våre respondenter om ”do you feel that the workforce over the last few years has increased stress on the pilot? Due to long duty hour? De fleste besvarelsene ble ”yes” 85 % og bare i underkanten av 7 % svarte ”no”. Fire stykker svarte med egne ord og 17 følte at dette spørsmålet ikke angikk dem:

“ Yes. Shorter stops before next day’s duty.”

“And also demand for more sectors and faster turn around times.”

“To some degree.”

“Subpart Q has resulted in longer workdays.”

Prestasjonsnivået til piloter vil endre seg med aktiveringsnivået. Ved et lavt aktiveringsnivået, fungerer nervesystemet på redusert effekt og registrering av sanseinntrykk foregår langsommere enn vanlig. Er aktiveringen for høy, kan det være vanskelig å styre og kan dermed virke negativt inn på adferden istedenfor positivt. Aktiveringsnivået virker også som regel inn på vårt oppmerksomhetsnivå og vår motivasjon i forhold til en oppgave eller en situasjon (Myhre, Flypsykologi., 2010, s 41). Alle flyselskaper måtte ha implementert

”subpart Q flight time limitation” innen februar 2016 (Rapporteringsforordning (EU) nr. 376/2014). En del føler at disse reglene er mindre restriktive og at de fører til lengre og mer slitsomme dager. Det kan være vanskelig å lage et regelverk som skal brukes over et helt kontinent og på mange forskjellige flyoperasjoner. Norge med sin topografi, korte- og glatte rullebaner og mange forskjellige vær-situasjoner, kan nok gjøre denne type operasjon langt mer slitsom enn å fly mellom store flyplasser i sør Europa. Når arbeidsbelastningen øker, vil også stressnivået i kroppen øke. Dette kan føre til at belastning i situasjoner der kravene til en person er større enn det personen føler han kan mestre ut fra de forutsetninger han for øyeblikket rår over (ibid, s.42, s 43). Dette kan være begynnelsen av det som kalles fatigue. Fatigue beskrives som en følelse av trøtthet, kraftløshet og mangel på motivasjon (helsenorge.no). Vi spurte om ”do you think that there is more to do, when it comes to pilot fatigue?” og i underkanten av 95 % svart ja på dette spørsmålet og 2 av 263 svart nei. Den resterende gruppen kommenterte med egne ord:

“Subpart Q is created by the industry, human factors are second. It is Just how much you can push “

“Flying in certain areas are more demanding than other areas. This should be accounted for.”

“YES. Most definitely! There are a lot of pilots flying around that should have called in "Not fit!" Longer and longer days. Split duty. Our working hours have most definitely gotten much more demanding in resent years. “

“Regulators should base their regulation on scientific documentation relevant, instead of worrying about economic consequences of the proposed regulation .”

Etter Colgan Air ulykken I Buffalo-Niagara 12 februar 2009 startet FAA en massiv forskning om MYB (nrk.no/ytring). Forskningen konstaterte blant annet at risikoen for en ulykke øker med 100 % mellom 8 – 12 timer i cockpit. Dette gjorde at amerikanske piloter i dag flyr ni timer i et topilotsystem (ibid).

De nye felleseuropeiske arbeidsbestemmelsene, subpart Q, trådte i kraft i Norge i februar 2016. I dette nye regelverket plikter også flyselskapene å vurdere risikoen knyttet til ”fatigue” i sitt sikkerhetssystem og gi opplæring til de ansatte i ulike forhold som påvirker ”fatigue”. På den ene siden jobber EASA for å fremme sikkerheten i luften med å forandre regelverket etterhvert som luftfarten forandrer seg, og på den andre siden blir de kritisert for å latt seg påvirke av økonomisk motivert lobbyvirksomhet fra lavprisaktører og ser tilbake på god ulykkesstatistikk i stedet for å se fremover og ta med seg tegn om hva som kan skje. Noe av den samme kritikken får Luftfartstilsynet når vi spør våre respondenter: *”do you think the national CAA do enough to increase flight safety?”*. I overkanten av 9 % synes de gjør en god nok jobb for å fremme sikkerheten i luften, mens i overkanten av 87 % føler de kunne gjort mer. Her hadde respondentene også et felt hvor de kunne skrive egne meninger og 27 stykker utnyttet dette:

“They seldom do surveys, non existing in gathering data from pilots and should also use more resources on checking stress on pilots from fatigue, crew rotations, noise, work environment etc.”

“The NCAA always choose the path of least resistance. Always bend over backwards for new EASA regulations without challenging them. They should be relieved of their duties due to lack of operational knowledge and experience.”

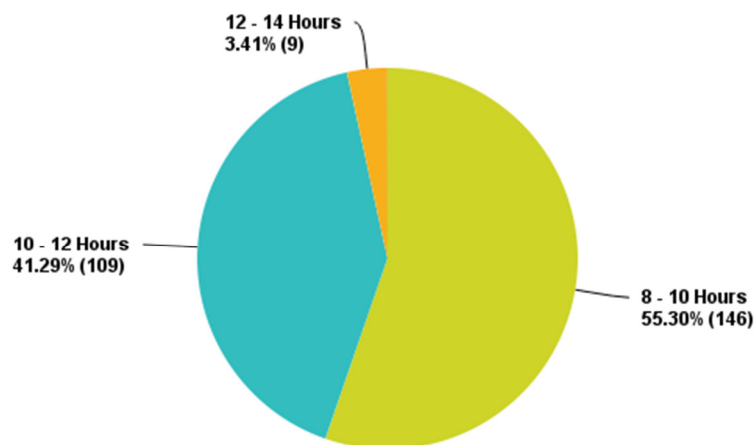
“Seems the N-CAA has very little guts to stand up against EASA. In my opinion the national CAA has greater insight into what is required in the specific country, as opposed to central EU descitions.”

“The national CAA seem to be governed by the airlines. There seems to be little or no accountability over airlines that purposely abuse their power because they know there will be little or no reaction from the authorities.”

Blant våre respondenter fant vi at det er liten tro på at Luftfartstilsynet gjør nok for å trygge luftfarten i Norge. Dette kan komme av at luftfarten stadig er i forandring, noe som vil gjøre at arbeidssituasjonen også vil forandre seg. Fra respondentenes synvinkel ser det ut til at de savner litt flere nasjonale retningslinjer og lovverk, på grunn av størrelsesgraden på utfordringene med å operere i Norge, i forhold til de mer sydligere strøk. Hvis vi ser dette fra

arbeidsgiverens side vil for eksempel en mer restriktiv arbeidstidsbestemmelse her i Norge få økonomiske konsekvenser i forhold til deres konkurrenter fra andre europeiske land.

Besetningsmedlemmer i sivil luftfart har arbeidstidsbestemmelser gjennom EASA flytidsbestemmelser. Vi spurte: *"in your opinion, what should be maximum duty hour per day?"*



Figur:16 In your opinion, what should be maximum duty hours per day?

I underkanten av 97 % ville at maksimumtiden skulle ligge et sted mellom 8 og 12 timer og bare i overkanten av 4 % synes arbeidstiden bør ligge der den er dag. Det samme inntrykket får vi når vi spør våre respondenter om: *"Due to increasing competitive pressure in aviation, many companies use their flight crew more intensively. In Europe we are allowed to fly 900 hr per year. In your opinion, do you think this is to much?"* der bare i underkant av 4 % svarer "nei" på dette spørsmålet. I underkant av 44 % svarte "ja" og rundt 46 % *"it depends on the flying characteristic (long haul, short haul, charter..."*, og de resterende 6,8 % kommenterte med egne ord:

"900 hours is a limit, it has been adopted as "the goal" by European low fare airlines. Legal does NOT translate to safe."

“Yes. But it depends how long legs you fly. It's a huge difference flying 900 hrs of 1hr sectors compared to 3-4 hr sectors. The same is valid for the length of the duty time.”

“Yearly limits are irrelevant towards fatigue. Daily and weekly limits are what matters in terms of fatigue and social life. Max 4 days pr week. Max 10 hours pr day. We all know max limits are every company's benchmark. “

“Big difference between central Europe and Northern Europe. “

Mye av den samme problemstillingen ligger i disse svarene. Problemet med lange dager eller mange flytimer i løpet av et år, ser ut til å ligge i operasjonens karakter. De fleste av våre respondenter skulle nok sett at arbeidstidsbestemmelsene var mer rettet opp mot de forskjellige flyoperasjoner i stedet for en felles bestemmelse i hele Europa.

Oppsummering

Hackman og Oldhams motivasjonsmodell bygger på en antakelse om at man ved å øke jobberikelsen kan man øke motivasjon og jobbtilfredsheten hos den enkelte, slik at produktivitet og ytelse i organisasjonen også ville øke. Etter svarene å dømme fra vår og Gent universitetets spørreundersøkelse, kom vi frem til at litt i underkant av 2/3 av våre og Gents respondenter er fornøyde med nåværende arbeidsgiver. Videre kunne våre respondenter fortelle at det er et godt forhold mellom kollegene, men at tillitten og kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte kunne vært bedre. Med en luftfart i stadig endring vil dette kunne skape stressfaktorer og redusert motivasjon blant de ansatte. Organisasjoner blir fragmentert opp i forskjellige selskap som gjør at de kan besitte forskjellige ansettelsesbetingelser for samme stillingstype. Dette kan tale for hvorfor våre respondenter velger jobbsikkerhet til den faktoren som vil motivere dem mest. Engasjementet rundt luftfartens endring er veldig høy når det kommer til arbeidsoppgaver og arbeidstidsbestemmelser. Her mener de fleste at lange arbeidsdager kan redusere sikkerheten i luftfarten, på grunn av slitne besetningsmedlemmer. På samme tid mener de at maks flytid ikke er et mål planleggingsmessig for flyselskapene, men en limit de ikke skal overstige. I en hard konkurranse vil flyselskapene prøve å utnytte alle sine midler maksimalt for å være

konkurransedyktige, noe våre respondenter mener kan gå ut over sikkerheten. Norge har utfordrende flyoperasjoner på grunn av topografi, banelengder og værsystemer. Dette kan føre med seg at de felleseuropeiske arbeidstidsbestemmelsene bli en utfordring for pilotene. Derfor er det viktig at man får nødvendig opplæring for å utøve arbeidsoppgaven på en sikker måte, noe det er litt delte meninger om når det kommer til CBT trening i stedet for klasserom undervisning. For stor utnyttelse av disse flytidene for norske operasjoner kan være med på at 95% svarte ja på ”om det kunne gjøres mer når det kommer til pilot fatigue”.

Grunnene over kan være med på å bestemme utslaget vi fikk da vi spurte om Luftfartstilsynet gjør nok for å forbedre flysikkerheten. Flertallet på 87 % mente de ikke gjør dette. Følgende utsagn viser det samme:

”They should make polls to check how the workers feel about safety and the working days and situations.”

5.6 Personlig ansvar og arbeidsforhold

En av de tre psykologiske tilstandene som Hackman og Oldham viser til som er kritiske for å bestemme en persons motivasjon og tilfredshet med jobben er personlig ansvar for resultatet av det man gjør. Også Herzberg mener at jobbinnhold som gir involvering og ansvar, vil skape høy grad av tilfredshet hos medarbeiderne. De må alle yte sitt beste for at organisasjonen som en enhet skal være i stand til å nå sine overordnede mål. En annen forutsetning er at hver enkelt får anledning til å være med på å bestemme målene som skal nås. Nordmannen Einar Thorsrud var med å utviklet den skandinaviske modellen for arbeidsorganisering som de kalte *sosioteknisk teori*. I denne ”nordiske modellen” er deltagelse tett knyttet til ansattes mulighet til å påvirke beslutninger som fattes på høyere nivå i organisasjonen (Jacobsen et.al 2013, s.266).

Måten luftfarten har utviklet seg på, har gitt lite eller ingen spillerom til pilotene for å delta i påvirkende beslutninger. Det moderne settet å drive flyselskap, kan være et selskap som er mer oppsplittet i forskjellige lag og disse lagene kan ha vanskeligheter med å samarbeide.

Dette kan gjenspeiles i vårt utsagn om "senior management and employees thrust each other", der 48 % er uenige og 34 % er enig i dette utsagnet. Piloter har imidlertid en høy grad av ansvar i sitt arbeid. Ansvarer ligger ikke bare i sikkerheten rundt operasjonen og det de frakter, men også et økonomisk ansvar. Her dreier det seg om rutetider, raske snuoperasjoner, riktig behandling av utstyr og økonomisk ruteplanlegging, med mer. Fartøysjefen, altså kapteinen, har ansvaret for alle beslutningene som blir tatt om bord og kan for eksempel nekte å ta med passasjerer, beslutte å lande på andre flyplasser enn den egentlige destinasjonen på grunn av sikkerhetsmessige forhold eller værrelaterte forhold. Dette antar vi gjør at det personlige ansvaret oppleves som høyt og som en faktor for motivasjon. De fleste styrmenn gir uttrykk for at de ønsker opprykk til kaptein, noe som blant annet betyr større ansvar og som kan være en motivasjon.

Selv om fartøysjefen har det fulle ansvaret kan likevel arbeidsforholdene man er satt til å jobbe under være en utfordring. Det at besetningsmedlemmene kan kommunisere sammen og bli forstått er viktig under dagligdagse operasjoner, men enda viktigere under en nødsituasjon der det er knapt om tid. Vi spurte : " With a mix of all European countries, we will experience a language barrier from time to time. Do you think this is a flight safety issue"? I underkant av 78 % svarte ja på dette spørsmålet, mens i underkant av 16 % svarte nei. De resterende hadde en egen kommentar til denne saken, hvor følgende uttalelser er beskrivende:

"It might be, but as long as the English level is good it's less of a safety risk."

"Of course. Communication is very safety related. If it breaks down it may lead to a worse situation than what could have been the case if the communication went easy."

"Mother language always comes first in a crisis situation."

"Feks, a non native, non Norwegian speaking crew will have a language barrier with ATC in heavy winter ops in northern Norway, not being able to receive/understand crucial info in performance limited weather compared to a native crew, which could affect safety."

"Only occasionally, and not at all if sufficient language proficiency checks are carried out."

"Can be and predominantly is a challenge! Clear understanding of what is being"

communicated is vital in maintaining a healthy safety culture.”

Når det gjelder språkbarrierer i luftfarten så skal dette være fanget opp av regelverket. Alle kommersielle piloter må bestå en språkprøve for å kunne medvirke som besetningsmedlem. Vi erfarer at prøven har lite for seg og inneholder bare standardiserte fraser som piloter bruker daglig, eller under hver simulatorsjekk.

På den ene siden mener flertallet av våre respondenter at de er fornøyd hos nåværende arbeidsgiver og så å si alle er fornøyd med sine kolleger og at dette øker deres motivasjon på arbeidsplassen. På den andre siden er det store forandringer i luftfarten som skaper usikkerhet og stressmomenter. Arbeidstider, språkbarrierer og ansettelsesbetingelser etc, og dette kan være med å redusere motivasjonen.

Arbeidsforholdene rundt oppgavene som skal løses kan få innvirkning ved bruk av trøtte piloter med nedsatt motivasjon. Hvis piloten ikke avslutter flyvning ved sykdom eller akutt trøtthet, kan dette føre til en ”fatigue” situasjon. Besetningsmedlemmer i fly jobber ikke under den norske arbeidsmiljøloven, noe som tillater dem til å jobbe lengere dager enn andre arbeidstakere. En ”fatigue” situasjon kan bety at lystbetonede oppgaver og gjøremål blir vanskelige å gjennomføre fordi man mangler motivasjon og energi (helsenorge.no). Dagligdagse enkle oppgaver kan oppleves som stressende og uoverkommelige (ibid). Dette er en kritisk situasjon hvis en skal føre et fly. Nye felleseuropeisk regelverk plikter også flyselskapene å vurdere risikoen knyttet til ”fatigue” i sitt sikkerhetssystem og gi opplæring til de ansatte i ulike forhold som påvirker ”fatigue”. Vi spurte derfor ”do you think that there is more to do, when it comes to pilot fatigue”? Hele 95 % svarte ja på dette spørsmålet. Også her fikk vi en del kommentarer:

“Flying in certain areas are more demanding than other areas. This should be accounted for. “

“Yes, the fact that we can work up to 15 hours is absurd! You would never ask a bus

driver to work 15 hours in a row! “

“Agree and bad management also results in fatigue.”

“It is a shame an accident has to happen before the ones approving the regulations will react.”

“of course there's more to be done to prevent fatigue. “

Oppsummering

Innenfor pilotvirket, spesielt blant kapteiner, er personlig ansvar en faktor som i aller høyeste grad er tilstede. Blant styrmenn vil det personlige ansvaret man får ved opprykk til kaptein være en motivasjonsfaktor. Arbeidsforhold knyttet til eksempelvis kommunikasjon og ”fatigue” er faktorer som også kan påvirke motivasjonen til piloter.

5.7 Kunnskap om resultat

For at personens motivasjon og tilfredshet med jobben skal opprettholdes, mener Hackman og Oldham at de ansatte må føle et personlig ansvar for resultatet av det man gjør og de må ha kunnskap om resultatet av jobben som gjøres er tilfredsstillende. (Jacobsen og Thorsvik 2013) Hvis også personen opplever sin jobb som meningsfull, er de tre psykologiske tilstandene tilstede og personens tilfredshet med jobben bør være tilfredsstillt. Hackman og Oldham sier videre at alle tre tilstandene er viktige for å skape indre motivasjon; dersom en av dem ikke er til stede, vil motivasjonen gå ned. Denne indre motivasjonen vil holde seg høy så lenge den ansatte får kunnskap om resultatet av sitt arbeid og føler et visst ansvar for dette resultatene.

Piloter sitter med naturlig kunnskap om resultatene om man leverer innenfor det organisasjonen har gitt som en standard. Vi har målbare ”targets” slik som turn-around tider, om vi lander på tiden man skal og ikke har forsinkelser. Vi sitter med informasjon som passasjer antall og antall kilo bagasje. Vi har automatiske systemer som registrer feil i utøvelsen av flyvningen som man får automatiske tilbakemeldinger fra. Noe som også gjør at vi sitter med kunnskap om resultat av vår ytelse i hverdagen. I tillegg til en slik type kunnskap

bør man som arbeidstaker få tilbakemelding om resultat fra ledelse og organisasjon.

Denne tilbakemeldingen på utførelse og fremgang i arbeid er noe ledere bør bestrebe. Dette er viktig for motivasjonen, men det er også en grunnleggende betingelse for at vi skal kunne lære av våre erfaringer (Kaufmann et.al 2003, s 61).

På spørsmål om pilotene mener de regelmessig får positive tilbakemeldinger fra arbeidsgiver, er det i underkant av 72 % som svarer at de ikke er fornøyd og i overkant av 28 % som er tilfreds med dette. Tilbakemeldinger handler ikke bare om positive og negative responser på et arbeid som er utført, men også forbedring og forsterkning av det som allerede er bra. Spørsmålet ”do you feel that your employer gives you positive feedback on regular basis?” vil komme i samme kategori som foregående spørsmål, som også går ut på tilbakemeldinger fra arbeidsgiveren. Her svarer i overkant av 64 % av respondentene at de ikke får regelmessig positive tilbakemeldinger fra arbeidsgiver, mens i overkanten av 25 % får det og litt over seks prosent får bare negative tilbakemeldinger. Under dette spørsmålet var det også mulighet til å svare med egne ord, og vi ser også her at det er litt ulikt hvordan det oppfattes blant pilotene:

”Feel like I am expensive and not wanted as permanently employed pilot”.

”We don` t get any feedback at all, positive or negative”.

”In public, yes for real, no”.

”Sometimes”

”Mostly negative. I get a feeling that I` am a burden to my company even though I never get any personal feedback”.

”Can always do more. Should be the first priority, but I feel that economy is more important for some.”

Spørsmålet ”Communication between senior leaders and employees is good in my organization” hvor kommunikasjon mellom ledelsen og arbeidstakeren i organisasjonen er tema er også relevant i denne sammenhengen. Rundt 36 % er syns de har en god kommunikasjon, mens nærmere 45 % synes ikke det. De resterende mener kommunikasjonen

verken er god eller dårlig.

Ved å ta for seg trenden rundt disse tre spørsmålene om tilbakemeldinger, mener flertallet av våre respondenter at norske flyselskaper ikke gjør en tilfredsstillende jobb når det gjelder tilbakemeldinger i helhet. En del ledere kan være uvitende på bruken av anerkjennelse og hvor viktig dette er for å motivere sine ansatte. Det er viktig å føle seg akseptert og likt på arbeidsplassen, og denne følelsen kan en lettere sitte igjen med ved å få tilbakemeldinger.

Ledere som gir dårlige eller ingen tilbakemeldinger, kan undergrave sin egen posisjon og intensjon om å skape gode resultater. Medarbeidere gjør en dårligere jobb, blir usikre og utrygge, noe som skaper dårlig arbeidsmiljø og en uheldig bedriftskultur. I verste fall mister bedriften de beste medarbeiderne.

Anerkjennelse og utvikling er viktige behov hos oss mennesker. En konstruktiv tilbakemelding bidrar til at medarbeidere opplever å bli sett og verdsatt. De får mulighet til å utvikle seg og gjøre en enda bedre jobb. Alle mennesker har ubrukte ressurser i seg. Ved å sørge for at medarbeidere lykkes, er det enklere å få motiverte medarbeidere som står på og gjør sitt aller beste (ledernytt.no).

Oppsummering

Faktoren kunnskap om resultat er naturlig tilstede hos piloter gjennom umiddelbar informasjon om eget arbeid. Piloter i norske flyselskaper er litt delt i oppfatningen av i hvilken grad tilbakemelding fra arbeidsgiver og kommunikasjon mellom ledere og arbeidstakere er tilstrekkelig.

7.8 Organisasjonskultur – sikkerhetskultur

I de ulike retningene innen motivasjonsteori har vi sett at det er ulike faktorer som kan påvirke motivasjonen til den enkelte ansatte. Vi har også sett at mange av faktorene kan ha ulik påvirkning fordi det er ulike måter å praktisere for eksempel ledelse og involvering i en

organisasjon, og dette har med kulturen å gjøre. I de fleste motivasjonsteoriene beskrives faktorer som hvordan man trives med kolleger, tillit mellom ledelse og medarbeider, og samarbeid og koordinering som faktorer som kan påvirke motivasjonen. Dette er også faktorer som Jacobsen og Thorsvik omhandler innen organisasjonskultur, og som gir effekter på atferd hos de ansatte. (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Trivsel påvirker motivasjonen og når vi spurte om *"My co workers and I have a good working relationship"* ble det ikke uventede positive svaret i overkanten av 97 % med "strongly agree" (49,81 %) og "agree" (47,53 %). I overkanten av 2 % "neither agree or disagree" og en person "strongly disagree". På den ene siden vil dette antyde at det er stor trivsel i cockpiten blant norske flyselskap. På den andre siden virker det som om arbeidsmengden har økt og motivasjonen har sunket noe. For vi spurte om *"do you feel that the workforce over the last few years has increased stress on the pilot? Due to inexperienced first officers."* I overkant av 42 % svarte "yes" og i underkanten av 22 % svart "no". I overkant av 31 % "not applicable for me" og i overkanten av 4 % kommenterte:

"When I was a Captain for my previous employer, I noticed an increased stress when they introduced MPL pilots as F/O's and also when they introduced low experienced CPL license holders as F/O's. Especially during the winter operations."

"We train our recruits to a high standard and we have well experienced first officers."

"My company doesn't hire inexperienced first officers. The requirement is 800TT and 200 PIC."

Dette kan tyde på at trivselen synker noe etterhvert som stresset øker, noe som kan ha gitt utslaget i spørsmålet om *"do you feel that there are occasions were you have to motivate and boost the moral of your colleagues? More now than before."* 67 % av våre respondenter svarte "more now than before" og 23 % svarte "no change". 1,5 % "less now than before" og i overkanten av 8 % svarte "it has never been an issue".

Det kan se ut som et økende stressselement på våre respondenter er med på å redusere motivasjonen. Derfor spurte vi "what motivate you more"? Den største andelen svarte "job security" (37 %) og deretter kom "job satisfaction" (23 %) sammen med "good colleagues" (21 %). Rundt 15 % ble mest motivert av "feeling encourage and recognized" og i overkanten av 4 % "financial rewards". Under dette spørsmålet hadde vi også alternativet "promotion", noe 0 % ble mest motivert av.

Jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte og ulike enheter. Og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre. Samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Man stoler på hverandre, føler seg gjensidig avhengig av hverandre, og ønsker å jobbe for fellesskapet heller enn for snevre egeninteresser. Flere har påpekt at kultur dermed er en effektiv måte å koordinere aktiviteter på, fordi det skjer gjennom at ansatte ønsker å samarbeide, ikke ved at de blir tvunget til å gjøre det (Jacobsen et al. 2013).

Vi la ut en konstatning til våre respondenter om "*senior management and employees trust each other*". I under av 48 % hadde et negativt svar på denne konstatningen. "disagree" (19 %) og "strongly disagree" (29 %). De positive svarene med "agree" (27 %) og "strongly disagree" (6 %) kom ut til sammen med 34 %. "Neither agree or disagree" ble valgt av i underkanten av 19 %. Disse tallene kan gi et inntrykk av store forskjeller når det gjelder tillit mellom ledelse og medarbeidere blant de norske flyselskapene. Dette slår også ut på vår neste konstatning: "*communication between senior leaders employees is good in my organization*". Her har også de negative svarene fått det høyeste skåret med i underkant av 45 % ("strongly disagree" 27,3 % og "disagree" 17,4 %). Den positive siden kom ut med 36 % ("strongly agree" 6 % og "agree" 30 %). De resterende 19 % var verken enig eller uenig (neither agree or disagree). Blant våre respondenter kan det det være tegn på at kommunikasjonen og tilliten mellom ledelse og arbeidstaker kan forbedres, noe som kan være med å øke motivasjonen blant de ansatte.

Piloter er veldig opptatt av sikkerhet og det er derfor en viktig faktor for dem å ha tillit til sine overordnede. De vil forsikre seg om at operasjonene de utfører er sikre og at sikkerhet er

ansett som første prioritet i selskapet. Vi spurte om ”managers do all they can to prevent accidents”? I underkanten av 53 % mente de ikke gjorde det, mens i underkant av 36 % mente de gjorde det. Også på dette spørsmålet lot vi respondentene skrive sine egne kommentarer:

“I hope so, but it seems that the focus on economy is greater than on safety “

“In my company yes. Some companies, safety suffers under profits.”

“I wish I could say yes to that question, but I think that sometimes commercial considerations and pressure from above overrides the safety considerations. “

“Tem is utilized but competition in the business pushes the envelope further for what conditions and risk the managers are willing to take on the employees account. “

“Can always do more. Should be the first priority, but I feel that economy is more important for some.”

Mange av våre respondenter mener at det kommersielle trykket og konkurranse i moderne luftfart kan gjøre at økonomigenererende tiltak kan få en for høy prioritering. Sammen med de overnevnte stressfaktorene, så kan også denne konstateringen vær med på å redusere motivasjonen blant pilotene i norske flyselskap.

I nyere luftfart kan samarbeid og koordinering ha vinklet seg litt forskjellig i forhold til noen tiår tilbake. Ved at grensene ble åpnet og en fri konkurranse, jobber mange forskjellige kulturer tettere sammen. Dette kan ha både positive og negative virkninger på organisasjonskulturen. Vi konstaterte respondentene våre med ”I am satisfied with the culture of my workplace”. Her er de fleste enige i konstateringen og i overkant av 57 % svarte ”strongly agree” (15,53 %) og ”agree” (41,67 %). ”Disagree” (15,91 %) og ”strongly disagree” (9,47 %) ble svart av i overkanten av 25 %. De siste 18 % svarte nøytralt.

Når vi sammenlikner denne konstateringen over med vårt neste spørsmål kan det gi oss informasjon om virkningen organisasjonstrivsel kan ha på turnoverintensjon. Vi spurte

”where do you see yourself five years from now”? ”No change” 60 %, ”still flying but with another company” 12 %, ”working with something else than flying” 10 % og de resterende 18 % svarte ”retired” eller egen kommentar:

”I would like to see myself in the same situation but I don` t think my job will exist with the same conditions in five years”

”That depends on the conditions in 5 years. If the downward spiral continues i am indeed considering to leave the cockpit”

””Same” company but probably as a contract captain”

”No change, if ”the race to the bottom” stops soon. If it continues I` ll hopefully be doing something completely different in 5 years”

Rundt 60 % var fornøyd med organisasjonskulturen på sin arbeidsplass og dette kommer også frem når vi senere spør respondentene om hvor de ser seg selv fem år fra nå. Også her får vi rundt 60 % som svarer at det ikke er noen forandring om fem år og at de blir i sin nåværende organisasjon. I motsetning til at flertallet i denne spørreundersøkelsen som ser ut til å trives under sin organisasjonskultur, spurte vi om de ville anbefale pilotjobb til en ung person i dag ” would you recommend an airline career to a young person today?”. I overkant av 84 % ville ikke gjøre dette, mens i underkant av 16 % ville ha gjort det.

For piloter er det viktigste forholdet for egen del at flysikkerheten blir ivaretatt.

Sikkerhetskultur som begrep blir brukt som den delen av organisasjonskulturen som ivaretar de faktorene som fremmer flysikkerhet. En viktig balanse i en organisasjon som driver sikkerhetskritisk virksomhet, vil være mellom for eksempel økonomi og sikkerhet. Det må også være en balanse mellom for eksempel faktorer som kan påvirke motivasjon sånn som frihet til å påvirke egen arbeidssituasjon og sikkerhet. Reason har identifisert fire komponenter som kan påvirke sikkerhetskulturen, og som vi ser at er relatert til motivasjon. (Reason 1997).

En rapporterende kultur

Et hvert sikkerhetsinformasjonssystem er avhengig av en deltagende arbeidsstyrke, som for eksempel de som jobber under direkte kontakt med farer (Reason 1997). Under dette punktet er det viktig at det blir etablert en rapporteringskultur som ønsker å underrette om feil og farer. Uten rapporteringstrenden blir det vanskelig å opprettholde en god sikkerhetskultur.

En rettferdig kultur

En effektiv rapporteringskultur avhenger i sin tur på hvordan organisasjonen håndterer skylden og eventuelt straffen (ibid). Her trengs det en rettferdig kultur der tillit er i høysete for å oppnå nødvendig sikkerhetsrelatert informasjon. Våre respondenter fikk spørsmålet om: *”in your opinion, can any safety concern be communicated to the next level in a nonpunitive atmosphere?”* Her mente 71 % ”yes”, 23 % ”no” og de resterende 6 % kommenterte dette spørsmålet. Dette tyder på at rapporteringstrenden blant norske flyselskap er bra, men på den andre siden har den også et forbedringspotensiale ettersom det fortsatt kan være disiplinære antydning blant våre repondenter:

“The company claims to be non-punitive, but acts differently.”

“I have the feeling it has become less acceptable to bring foreword concern...”

“Yes, but it will not be considered. Economy is number one priority.”

“Yes, but company commercial decitions that ultimately may affect safety, will get you into trouble if criticized.”

En lærende kultur

Denne læringskulturen kan gjøre at organisasjonen med god rapporteringskultur vil unngå hendelser eller ulykker i fremtiden, på grunn aktiv søken etter feil og læring.

En fleksibel kultur

Organisatorisk fleksibilitet betyr inneha en kultur som er i stand til å effektivt tilpasse seg forandringer. Fleksibel kultur er nødvendig for å ivareta sikkerheten i en uventet situasjon og der det trengs raske beslutninger.

Oppsummering

Jacobsen og Thorsvik mener jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte og ulike enheter. Og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre (Jacobsen et al. 2013). Vi har funnet ut fra våre respondenter at nærmere 60 % er fornøyd med bedriftskulturen hos deres nåværende arbeidstaker, dette kan være grunnen til at også 60 % ser seg selv hos samme arbeidsgiver fem år fra nå.

Videre kan vi se at en del stressелеmenter er økende på grunn av stadige endringer i bransjen. Endring i organisasjonsstruktur og ansettelsesbetingelser kan være med på å svekke den en gang så sterke kulturen og tilliten som var i organisasjonen. Mindre tillit og kommunikasjon mellom ledelse og arbeidstakere, og en økende motivering av kolleger kan være med på å støtte denne teorien. Videre ville nesten ingen anbefale en pilotjobb til en ung person.

For piloter er det viktigste forholdet for egen del at flysikkerheten blir ivaretatt.

Sikkerhetskultur som begrep blir brukt som den delen av organisasjonskulturen som ivaretar de faktorene som fremmer flysikkerhet. Også under flysikkerheten kommer det samme tillitsspørsmålet mellom arbeidstaker og ledelse frem. Her finnes det også svak tillit til ledelse om de gjør det de kan for å forebygge en fremtidig ulykke. Mange av respondentene føler at økonomigenererende tiltak prioriteres for høyt og at sikkerhetsaspektet får en lavere prioritering.

Videre tok vi for oss Reasons fire komponenter som kan påvirke sikkerhetskulturen. Disse kulturene kan være med på å styre motivasjonen hos pilotene i forhold til rapportering, straff, ros, organisasjonens læring av feil og effektive tilpasninger.

6.0 konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å gi svar på i hvilken grad teoretiske motivasjonsfaktorer også er gjeldende for piloter i norske flyselskaper og om det kan være noen forskjeller mellom disse og europeiske piloter. Innen motivasjonsteorien er det ulike retninger og det er en rekke faktorer som kan påvirke motivasjonen til arbeidstakere, som man i større eller mindre grad finner igjen i alle de ulike retningene. Vi utledet seks faktorer fra teorien og gjennom spørreundersøkelsen stilte vi en rekke spørsmål som kunne gi en indikasjon på om de seks faktorene fra teorien også er gjeldende i praksis.

Empirien viser at alle de seks motivasjonsfaktorene vi utledet var gjeldende for piloter i norske flyselskaper. Vi så også indikasjoner på, sånn som vi finner i teorien, at det var forskjell på om en faktor skapte motivasjon eller om den skapte misnøye dersom faktoren ikke var til stede.

Belønning er en faktor som er viktig for motivasjon, men den blir ofte regnet som en ”hygienefaktor”, en faktor som skaper misnøye dersom den ikke er til stede, snarere enn motivasjon til å gjøre en god jobb. Blant piloter i norske flyselskaper er forhold knyttet til belønning, også av ikke-monetær art, en faktor som er til stede. Det er imidlertid kun en liten andel av pilotene i norske flyselskaper som svarer at lønn er den viktigste motivasjonsfaktoren. Andelen blant europeiske piloter var noe høyere, men også for disse var det andre faktorer som ble valgt som viktigst. Dette kan antyde at denne faktoren også er en ”hygienefaktor” for piloter.

Både i vår studie og Gent-studien var respondentene meget engasjerte når det gjaldt spørsmål knyttet til likeverd og rettferdighet. Dette viste seg blant annet gjennom spørsmålene som gikk på hvordan man oppfattet utviklingen innen ansettelsesbetingelser i luftfarten. Pilotene hadde til dels sterke synspunkter på hva de mente om de nye metodene noen flyselskaper brukte, selv om kun et fåtall var eller hadde vært i en situasjon uten fast ansettelse. Et forhold som også kan trekkes frem her er at et lite antall hadde opplevd forbigåelse i karrieren, men her var det også synspunkter som viste at faktoren om likeverd og rettferdighet er tilstede.

Arbeidsoppgavens karakter er en faktor som vi også fant at var gjeldende for piloter. Piloter velger i stor grad yrket fordi de har en lidenskap for flyging, og dette kan derfor være en sterk motivasjonsfaktor. Engasjementet vi så på spørsmål om utviklingen innen luftfarten viser at også dette.

Det personlige ansvaret en pilot, og spesielt en kaptein har, er en faktor som i teorien blir ansett som en viktig motivasjonsfaktor. Denne faktoren er også tilstede for styrmenn, som vil få et større ansvar ved opprykk til kaptein. Arbeidsforholdene for pilotene hvor skiftordninger, kommunikasjonsutfordringer mellom ulike nasjonaliteter og "fatigue" er elementer, viser at dette også er en faktor som er gjeldende for pilotene.

I spesielt jobbkarakteristikamodellene er kunnskap om resultat en faktor som kan påvirke motivasjon. Piloter får i stor grad informasjon om resultatet naturlig gjennom at man for eksempel vet om man er på rute. Tilbakemelding fra arbeidsgiver og kommunikasjon mellom ledelse og arbeidstakere, var et område hvor pilotene i norske flyselskap var delt i oppfatningen om var godt nok ivaretatt, og hvor tilbakemeldingene viste engasjement noe som viser at denne faktoren også er gjeldende for motivasjonen til pilotene.

Organisasjonskultur og sikkerhetskultur inneholder elementer som også kan påvirke motivasjonen til de ansatte. I sikkerhetskulturen er tillit mellom ledelse og ansatte viktig for at de ansatte skal trives, og være trygge i arbeidssituasjonen, og dette ser vi at er elementer som kan påvirke motivasjonen. Tilbakemeldingene i undersøkelsen vår på disse områdene viser at dette er viktige faktorer for piloter. Blant pilotene var det mange som var fornøyde med kulturen i organisasjon, trivdes med kollegene og så seg selv hos samme arbeidsgiver om fem år. Undersøkelsen vår viste imidlertid at endring i organisasjonsstrukturen og utvikling av nye typer ansettelsesordninger kan bidra til at utrygghet og mistillit.

Vi har altså sett at faktorene vi identifiserte i teorien om motivasjon også er gjeldende for piloter i norske flyselskaper. På spørsmål om hva som motiverer pilotene mest viste fordelingen mellom de ulike svaralternativene at noen faktorer i større grad ble valgt enn andre, og således kan antas å være av større betydning. På de områdene vi hadde data å

sammenligne med europeiske piloter, så vi at det var noen forskjeller, men på de områdene som engasjerte mest var tilbakemeldingene relativt like.

7.0 Forslag til videre forskning

Det hadde vært interessant å se om vi har noen statistiske samvariasjoner ved å gå dypere inn i en bivariat analyse for å forstå sammenhengen av svarene til respondentene. Se om alder, lengde arbeidet som pilot eller å arbeide for forskjellige flyselskap ville gi oss en samvariasjon.

Statistikken sier oss kun noe om samvariasjon, ikke noe om sammenheng (Jacobsen, 2005). For å etablere sammenhenger må vi legge andre krav til grunn (ibid), men den varianten av SurveyMonkey vi hadde tilgang til ga oss ikke mulighet til å lage en slik analyse.

8.0 Litteraturliste

Atypical Employment in Aviation (2014): XII Council Regulation (EEC) No. 2408 of 23 July (1992), Doganis (2010): 53

Doganis. The Airlie Business. Location: 1026 Doganis 2010:99

Dutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR (2008):16 Analyses tee European Air Transportmarked. *Airline business models*. Køln: German Aerospace Center.

Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (1996, 2003 og 2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*:93, 241-242. Fagbokforlaget

Grete Myhre (2010) *Flypsykologi. Menneskelige faktorer under operative forhold*

Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R. og Purdy, K. (1975) *A new strategy for job enrichment*. California Management Review 7: 57-71

Harvey, G. og P. Turnbull (2010). *On the Go: Walking the high road at a low cost airline*. Management Focus and Employment Relations, 24: 315–321.

Harvey, G. og P. Turnbull (2012). *The Development of the Low Cost Model in the European Civil Aviation Industry*. Brussels: ETF Report.

Hunter, L. (2006). *Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations*. European Management Journal, : 315–321.

Jacobsen, D. I og Thorsvik, J. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 2013 :126-127, 240 21

Jacobsen, D.I. (2013) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.Utg, Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.

Porter, M. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: Tano. Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.

Rönngren, B., M. Segerdahl og M. Viredius (2008). *The Worth of Work: the fight against*

social dumping in the transport industry. Oslo: Nordic Transport Workers' Federation.

Turnbull, P., P. Blyton og G. Harvey (2004). *Cleared for take-off ?* Management-labour partnership in the European civil aviation industry. *European Journal of Industrial Relations*, 10: 281–301.

Kuvaas Pål & Dysvik, Anders (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*

James Reason (1997). *Managing the risks of organizational Accidents*.

Daniel H. Pink (2011). *Drive: The Suprising Truth About What Motivates Us*.

8.1 Elektroniske publikasjoner

<http://www.hegnar.no/kvinner/artikkel450274.ece> <http://no.wikipedia.org/wiki/Lavprisflyselskap>

NHO Luftfart. Innspill til samferdselsdepartementet til ICAO konferansen 18. - 22. Mars

<http://nholuftfart.no/uttalelser/innspill-til-samferdselsdepartementet-til-icao-konferansen-18-22-mars-article1447-185.html>

Parat. BI: internasjonale luftfartskonferanse. Uttalelser av Vegar Einan, Parat<http://www.parat.com/News.aspx?amid=357196#.VTQANinVujI>

http://www.feelings.no/visart.asp?Innhold_ID=1313

<http://kunnskapssenteret.com/likeverdsteori-motivasjonsteori/>

<http://kunnskapssenteret.com/hackman-og-oldhams-jobbkarakteristikamodell/>

<http://kunnskapssenteret.com/indre-motivasjon/>

<http://www.ledernytt.no/gode-ledere-heier-paa-sine-medarbeidere.4782656.html>

<http://e24.no/jobb/norwegian-air-shuttle/norwegian-rettssak-gjelder-hele-arbeidslivet-mener->

parat/23691663

<http://www.dn.no/jobbedelse/2015/06/28/1840/Karriere/-nordmenn-har-total-mangel-p-eventyrlyst>

9.0 Vedlegg

Eagle Jet International kontrakt

Spørreundersøkelsen



1000 Hour A320 Family First Officer Program

Window of Application: April 2015

Program is Starting: May 2015

PILOTS WHOSE DOCUMENTS ARE APPROVED AND WHO THEN PASS A SIMULATOR ASSESSMENT, ATTEND OUR ASIAN PARTNER AIRLINE'S OPERATOR CONVERSION COURSE FOLLOWED BY 1000 HOURS AS AN A320 FAMILY FIRST OFFICER INCLUDING THE A320 FAMILY FIRST OFFICER LINE CHECK



BASE: ASIA



PROGRAM REQUIREMENTS:

- Any Citizenship
- A320 Type Rating endorsed on any ICAO License (EASA, FAA, CASA, etc.)
- ICAO English Level 4 or Higher Certificate
- First Class Medical
- No Age Requirement
- No Flight Time Requirement

**To all passengers:
Have a safe flight!**



PROGRAM PRICE:

€87,500 EUROS (+ Assessment cost to be finalized shortly)

NOTE: There is no salary while attending the line training program and no guarantee of employment with the same partner airline upon program completion.



APPLICATION PROCEDURE:

If you have confirmed availability to take the assessment in April, full time availability to start the program in May and have your financing in place, you can apply by emailing scanned color files (JPG or PDF) of the following documents:

1. What is your age?

- 18 to 24
- 25 to 34
- 35 to 44
- 45 to 54
- 55 to 65

2. What is your nationality?

3. What type of airline do work for?

- Network airline
- Low-fare airline
- Charter airline
- Regional airline
- Cargo airline
- Business aviation
- Other

4. How many years of work experience do you have in aviation?

- 1 - 3
- 4 - 6
- 6 - 10
- More than 10

5. Have you ever been on a "pay to fly" contract?

- Yes
- No
- If yes. What is your opinion of "P2F"?

6. Are you a captain or first officer?

Captain

First officer

7. How many other airlines have you worked for?

1 - 3

4 - 6

More than 6

8. What type of employment contract do you have?

- Permanently employed
- Hired through temporary work agencies
- Self-employed
- Other (please specify)

9. For what reasons did you start working for your current airline?

- To get closer to your home and family
- Better wages
- Better terms and conditions
- Better general working conditions
- Type of airplane
- Regional / continental / intercontinental flights
- Other (please specify)

10. Is the registered office of the airline in the same country as the registered office of the company with which you have concluded an agreement?

- Yes
- No
- I don't know?

11. In which country were you recruited / first contacted by the company?

12. In which country did you sign your contract?

13. Is part of your income fixed and guaranteed?

Yes

No

14. Is your income variable?

Yes

No

15. Where do you pay your social security contributions?

The country where your office home base is located.

The country where the registered office of the airline you fly for is located

The country where the registered office of your own company is located

The country where you live

A different country

16. Are you yourself responsible for the payment of your social security contribution?

Yes

No

17. Where do you pay your taxes?

The country where your official home base is located

The country where the registered office of the airline you fly for is located

The country where the registered office of your own company is located

The country where you live

A different country

18. Do you live in the country where your home base is located?

Yes

No

19. Do you always start your duty days from your home base?

Yes

No

20. Does it ever happen that your last duty day ends at a different base than your home base.

Yes

No

If "yes", how often?

21. Do you consider you have enough time for pre / post-flight duties?

Yes

No

22. Are you sometimes reluctant to take some decisions for fear of possible negative consequences for your professional career?

Yes

No

23. After the Colgan Air flight 3407 accident new rules were established by the FAA. They changed the first officer flight experience from 250 total flight hours, to 1500 total flight hours. In your opinion, do you think this rule should be applied amongst the EU-pilots as well?

Yes

No

More comments

24. I can decide not to fly for legitimate reasons of illness etc.

Are you sometimes reluctant to take such a decision for fear of possible negative consequences for your professional career?

Yes

No

25. Do you feel that the workforce over the last few years has increased stress on the pilot? Due to inexperienced first officers.

Yes

No

Not applicable for me

Other (please specify)

26. Do you feel that the workforce over the last few years has increased stress on the pilot? Due to long duty hour.

- Yes
- No
- Not applicable for me
- Other (please specify)

27. In your opinion, can any safety concern be communicated to the next level in a non-punitive atmosphere?

- Yes
- No
- Your opinion.

28. Employees are always given enough training to do there tasks safely?

- Yes
- No
- Your comment

29. What is your opinion about "pay to fly" scheme?

- A good way for inexperienced pilot to get airline experience.
- A terrible way to exploit young people.
- Your opinion

30. Does your company always hire experienced pilots, or do they go for inexperienced,less paid pilots?

- Always the most experienced one.
- Always the inexperienced, less paid.
- A little bit of both.
- I don't know.
- Other (please specify)

31. Have you ever been overlooked for an upgrade/promotion because your company does not follow the seniority list system?

- Yes
- No
- We don't have any seniority list system
- Your comment.

32. Do you think the national CAA do enough to increase flight safety?

- Yes
- No
- Your opinion

33. What is your opinion about pilot hiring using agencies instead of directly hiring by the airline?

34. With a mix of all European countries, we will experience a language barrier from time to time. Do you think this is a flight safety issue?

- Yes
- No
- Your comments

35. Do you feel that there are occasions where you have to motivate and boost the morale of your colleagues? More now than before?

- More now than before
- Less now than before
- No change
- It has never been an issue

36. Some companies have changed the lessons from classroom to CBT courses. Do you feel that this is a sufficient way of learning new procedures?

- Yes
- No
- Your comments.

37. Managers do all they can to prevent accidents?

Yes

No

Your comment

38. One of the most motivating factors you can have is getting feedback on your work.

Do you feel that your employer gives you positive feedback on regular basis?

Yes

No

39. Does the rostering tool in your company give you the opportunity to request for example early/late check in and overnight/no overnight?

Yes

No

Subpart Q

Subpart Q sets a minimum safety level, but it is by no means ideal. It's main weakness is that it has never been subject to a scientific and medical evaluation.

40. Do you think that there is more to do, when it comes to pilot fatigue?

- Yes
- No
- Your comment.

41. In your opinion, what should be maximum duty hour per day?

- 8 - 10 Hours
- 10 - 12 Hours
- 12 - 14 Hours
- More than 14 hours

42. Due to increasing competitive pressure in aviation, many companies use their flight crew more intensively. In Europe we are allowed to fly 900 hr per year. In your opinion, do you think this is too much?

- No
- Yes
- It depends on the flying characteristic (long haul, short haul, charter....)
- Your comment

43. Do you feel that your employer gives you positive feedback on regular basis?

- Yes
- No
- I only get the negative feedback
- Other feedback

44. What is your biggest safety concern about airlines today?

- Outsourcing to lowest bidder that has the lowest wages and the least experienced pilot.
- Young inexperienced, poorly trained, low-paid pilots flying small jets under the mainline carrier's name, while mainline outsources the experienced pilots to the lowest bidder.
- Inexperienced pilots at regional carriers.
- Outsourcing to regional airline with less-experienced pilot.
- Professional attitude due to a lack of respect.
- Outsourcing flying to other carriers with less-experienced pilot.

45. Within what term can your home base be changed?

- No notice
- A few days
- A few weeks
- A few months
- Other (please specify)

46. How happy are you with your current job?

- Extremely
- Very
- Moderately
- Slightly
- Not at all

47. Do you find yourself motivated at work?

- Extremely
- Very
- Moderately
- Slightly
- Not at all

48. What motivate you more.

- Job security
- Financial rewards
- Job satisfaction
- Promotion
- Good colleagues
- Feeling encourage and recognized

49. Communication between senior leaders and employees is good in my organization.

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree or disagree
- Disagree
- Strongly disagree

50. My co workers and I have a good working relationship.

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree or disagree
- Disagree
- Strongly disagree

51. Senior management and employees thrust each other.

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree or disagree
- Disagree
- Strongly disagree

52. I am satisfied with the retirement plan offered by my organization.

- Strongly agree
- Agree
- Neither agree or disagree
- Disagree
- Strongly disagree

53. I am satisfied with the workplace flexibility offered by my organization.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral/Neither agree nor disagree
- Disagree
- Strongly Disagree

54. I am satisfied with the culture of my workplace.

- Strongly Agree
- Agree
- Neutral/Neither agree nor disagree
- Disagree
- Strongly Disagree

55. Where do you see your self five years from now?

- No change
- Still flying, but with another company
- Working with something else than flying
- Retired
- Other (please specify)

56. Would you recommend an airline career to a young person today?

- Yes
- No