



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Luftfartens sesongvariasjoner,
pilotressurser og feriebehov.

Rune Thobru

MBA i luftfartsledelse

BE326E



0.1 Abstract

Scandinavian Airlines System (SAS) with its multigovernmental ownership, strong social regulations to protect the worker, and a legacy of complex collective agreements based on seventy years of operations, can be a challenge in a cost and price driven market. How can SAS facilitate and motivate its pilots to work during summer, and spend their vacation during the seasonal low period (November to January)? Pilots want to spend their holiday with family and friends, and is it possible to find common ground between these two interests? The study describes a selection of motivated pilots, who in their own opinion already struggle with high work load. Predictable rosters in the summer period with reduced work load, and/or combined with predetermined alternative holiday periods might attract some pilots. Part-time regime, working 100% during summer and 50% off in winter, may be attractive given predictable rostering and an adequate summer holiday. If the company were to establish temporary bases in Southern-Europe from 20th of June to 20th of August, this might attract a substantial amount of motivated pilots to work from these bases one month each summer voluntarily. This will require cost-benefit analysis and internal surveys.

0.2 Forord

Da jeg ble sagt opp som pilot i SAS ved årsskiftet 2009/2010 vurderte jeg å finne en alternativ karrierevei. Problemet var bare at jeg likte jobben jeg hadde hatt, og som familie passet det ikke veldig godt å flytte til utlandet for å finne ny stilling innen samme bransje. Jeg var heldig, og fikk tilbud fra Norwegian, noe som gjorde at jeg aldri trengte å gå arbeidsledig. SAS tilbød meg jobben tilbake under ett år senere. Etter at jeg kom tilbake til SAS i 2011 har selskapet vært på konkursens rand i 2012, og pilotene i Norwegian har avsluttet en historisk lang streik i 2015 for å beholde opparbeidede rettigheter. Selv om jeg fikk jobben tilbake i SAS, følte jeg allikevel et behov for å sette noe mer på CV-en om dette skulle bli nødvendig. Slik sett har studiet i Bodø passet meg perfekt da det er en næring jeg har vært en del av i over tyve år, og som jeg kjenner på kroppen. Interessante økonomiske fag, og spesialfag innen luftfart var en fin kombinasjon. Selve masteroppgaven opplevde jeg som

morsom og interessant å skrive. Jeg vil takke min kjære Marianne for å stå ut med dette, og min gode kollega Anders Haukenes fortjener en takk for gode samtaler og inspirasjon. Takk til sporty kollegaer som har stilt opp i undersøkelsen, og en takk til veileder Thor-Erik Sandberg Hanssen for raske og konkrete tilbakemeldinger. Selv om denne oppgaven ikke skulle klare å endre noe konkret for de ansatte, har den i hvert fall gitt meg bedre forståelse for hvordan vi som individer ser på arbeidet vi utfører, og ikke minst hvor viktig familien og vennene vi omgir oss med er for oss.

0.3 Sammendrag

Siden dereguleringen av luftfart i Europa i 1994 har konkurransen blitt hardere. SAS som et flyselskap med mange forretningsreisende hadde ikke behov for å produsere like mye på sommeren, da antall forretningsreisende var få. Konkurransen og veksten i antall reisende, spesielt i fritidssegmentet til utlandet (nordmenn på sommerferie), har ført til at SAS ønsker å hente inntekter større fra dette markedet. Det krever at de ansatte må jobbe mer i perioden på sommeren hvor de fleste nordmenn foretrekker å avvikle ferie, og dermed kan en interessekonflikt mellom selskapet og de ansatte oppstå. Oppgaven har forsøkt å beskrive enkelte piloters opplevelse av egen arbeidssituasjon og feriebehov. Deretter har utvalget blitt bedt om å ta stilling til alternative løsninger, gjerne med en viss form for kompensasjon for frivillig å legge ferien til vinteren i stedet. Det er benyttet kognitiv forventningsteori for å drøfte svarene utvalget har kommet med. Utvalget på ni piloter er hentet fra en yrkesgruppe i SAS (Norge) på cirka 500 piloter, hvor det er forsøkt å finne ulike typer roller i form av kaptein eller styrmann, lang eller kort ansiennitet, ansatte med eller uten barn og i forskjellige turnusvarianter. Målet med dette var å få så mange nyanser som mulig fra utvalget. Intervjuguiden hadde stram struktur i spørsmålsstillingen, men med åpne svaralternativer. Undersøkelsen viser et utvalg hvor samtlige opplever mestring og arbeidsglede i det daglige arbeidet, og verdsetter kompetente og hyggelige kolleger. Mange av pilotene opplever mangel på forutsigbarhet og påvirkningsmuligheter på arbeidsplanen, samt i perioder høy arbeidsbelastning og noe negativt stress. Åtte av ni i undersøkelsen hadde behov for sommerferie i perioden 20. juni til 20. august, noe som gir selskapet en betydelig utfordring i å friste disse til å oppgi denne. Selskapet bør vurdere økte ressurser til

planleggingsavdelingen for å tilby piloter spesialtilpassede turnuser med færre arbeidsdager eller med lavere belastning ved avkall på ferie. Turnusene bør være konkrete på dager og/eller type produksjon ettersom de erstatter en forutsigbar ferieperiode. Konkrete alternative ferieperioder med flere feriedager kan friste enkelte til å oppgi sommerferie. Syv av ni var positive til utestasjonering i Sør-Europa på sommeren for deretter å ta ut ferien på vinteren i stedet. Alternativet krever mer ressurser enn foregående, men skaper trolig mye glede og motivasjon hos de ansatte i tillegg til et spennende potensiale for å kutte kostnader. Deltidsordninger med fulltidsstilling i sommerhalvåret og halv stilling i vinterhalvåret kan tiltrekke seg piloter, spesielt ved tilrettelegging av en attraktiv periode på sommeren. Dette alternativet løser ikke ressursbehovet på sommeren, men reduserer selskapets kostnader på vinteren.

0.4 Begrepsordliste

- **Blokktimer.** Tiden et fly er i bevegelse fra parkeringsbremsen er sluppet til den er satt på etter endt flyging. Fra blokk til blokk.
- **Bidding.** Flysjargong for å legge inn ett ønske.
- **Dynamisk prising.** Endring av pris avhengig av etterspørsel med raske korreksjoner. Høyere pris jo nærmere avreisetidspunktet man kommer, men gjerne lav lenge før avreise. Innført av lavprisselskaper ved punkt til punkt reiser.
- **Kvantitetsbasert prising.** Prising satt innen spesifikke kvanta av billetter. Tidligere mye brukt av nettverksselskaper for å kunne selge reiser med flere flyginger. Pris endres først når et visst kvanta er solgt.
- **Pay-to-fly.** Avtale mellom pilot og flyselskap eller bemanningsbyrå, hvor piloten må betale flyselskapet for et visst antall flytimer i stedet for å få regulær lønn.
- **PBS-Preferential Bidding System.** Avansert datasystem brukt av mange flyselskaper i verden for å lage arbeidsplaner for crew. Systemet settes opp med begrensninger i tjenestegjøringstid fra myndigheter, kollektivavtaler eller selskapets egne ønsker for å få mer robust roster.
- **Roster.** Uttrykk for arbeidsplan, gjerne utgitt en gang per måned på fastsatt dato.
- **Slinge.** Sammensetning av flygninger til en kortere arbeidsperiode. Flere slinger satt sammen blir en roster.
- **Wet lease.** Flyselskap leier ut fly og mannskap til fastsatt timepris eller på spesifiserte ruter til annet flyselskap eller reisebyrå.

	Innholdsfortegnelse	
0.1	Abstract	2
0.2	Forord	2
0.3	Sammendrag	3
0.4	Begrepsordliste	4
1	Luftfarten generelt og bakgrunn for problemstilling	
1.1	Luftartens betydning for samfunnet	9
1.2	Tre grunnleggende forhold i luftfarten er relatert til oppgaven.	10
1.2.1	Sesongvariasjoner innen luftfarten.	10
1.2.2	Regulering av ferie for norske piloter.	12
1.2.3	Bruk av utenlandsk arbeidskraft.	12
1.3	Problemstilling og formål	13
2	Luftfartsindustrien	
2.1	Historikk og et generelt bilde av luftfart 2015	15
2.2	Prognoser på vekst innen luftfart	23
2.3	Pilotbehovet fram til 2035 globalt og SAS	24
2.4	Mekanismer i markedet innen pilotrekruttering og disponering	27
2.5	Nordmenns reisevaner	30
2.6	Sesongvariasjoner	32
2.7	Arbeids-og ferieordning for piloter i SAS	34
2.8	Belastning, helseplager og sykefravær	36
3	Teori	
3.1	Bakgrunnen for valg av teori	40
3.2	Kognitiv forventningsteori	41

4	Metode	
4.1	Valg av kvalitativ metode	45
4.2	Datainnhentingsmetode	46
4.3	Utvalg	47
4.4	Undersøkelseeffekter	48
4.5	Oppbygging av spørsmålene i undersøkelsen.	51
4.6	Etiske vurderinger	57
5.0	Resultater, analyse og drøfting.	
5.1	Resultater og funn i undersøkelsen.	60
5.2	Analyse og drøfting	64
5.3	Konklusjon	81
	Figurer	
1.2.1	Flypassasjerer OSL 2009-2014.	11
2.1.1	Personalkostnader og drivstoffkostnaders relative andel av totale kostnader.	20
2.3.1	Prognoser piloter, Boeing 2014-2033	25
2.3.2	Aldersdemografi SAS Norge 2015.	26
2.4.1	Piloter som når 65 års alder i fram til 2035 i SAS	30
2.6.1	Sesongvariasjoner Norwegian 2013	32
2.6.2	Sesongvariasjoner SAS 2004-2013	32
2.8.1	Blokktimer Storbritannia, EasyJet, Ryanair og SAS.	36
2.8.2	Relativ endring av oppgitt reisetid (EasyJet/Ryanair) og distanse (SAS).	37
2.8.3	Sykefravær piloter SAS Norge.	39
3.1.1	Elementer i en kognitiv modell.	40
3.2.1	Modellvariant av kognitiv forventningsteori.	41
5.1.1	Funn i intervjuer	62

	Tabeller	
5.2.1	Elementer ved fridagssalg.	69
6.0	Litteraturliste	83
	Appendiks	
1	Intervjuguide	88
2	Sammenstilling av funn/utdrag av intervju	93
3	Samtykke	123

1. Luftfarten generelt og bakgrunn for problemstilling.

1.1. Luftfartens betydning for samfunnet.

De norske myndighetene er opptatt av en god infrastruktur i hele landet innenfor blant annet samferdsel, kraftforsyning, helse og kommunikasjon. Et langstrakt land med krevende topografi og spredt bosetting setter høye krav til vurderinger av kostnytteeffekter før tiltak blir igangsatt. Innenfor nevnte områder er det kanskje ikke politisk uenighet om hva som er målene, men heller uenighet om hvordan man skal nå disse. Utbyggingen av de regionale småflyplassene på 1970-tallet var en politisk beslutning som medførte et bedre tilbud til innbyggerne på mange mindre steder i Norge. Disse beslutningene har fortsatt stor betydning i dag, da alle flyplasser i Norge foruten Torp og Rygge driftes av Avinor (tidligere Luftfartsverket) som er eid av staten. Avinor er satt til å administrere flyplassene. Avinor må hente inn kapital til investeringer, møte avkastningskravet fra eier og dekke driftsunderskudd på de fleste plassene gjennom inntektene fra de større flyplassene i Norge og Oslo Lufthavn (OSL) spesielt. På grunn av dette vil Avinor som aktør være interessert i å øke reiseaktiviteten på sine flyplasser og i markedet generelt. Avinor hevder i årsrapporten fra 2013 at luftfarten bidrar med 60-65000 arbeidsplasser i Norge (Avinor 2014). Avinors rapport med navn "Luftfartens samfunnsnytte" (Avinor 2015) trekker fram viktige argumenter for luftfart som en motor og tilrettelegger for norsk næringsliv, kultur og idrett. På oppdrag fra Avinor trekker Transportøkonomisk institutt fram liberalisering av den globale økonomien med større transnasjonale selskaper, reduserte kostnader til vare- og materialflyt og enorm IKT- utvikling som viktige faktorer (Madslie, Steinsland og Maqsood 2011). Økt global konkurranse har gitt virksomheter muligheten til å være tilstede i flere markeder, men også sjansen til å vurdere hvor man ønsker å legge produksjonen avhengig av kostnader og tilgjengelighet. Dette fører med seg muligheten til å spesialisere ferdigheter, og konsentrere utvinningen av ressurser på enkelte lokale steder for salg globalt (ibid.).

Dette er faktorer som legger grunnlaget for etterspørsel etter flyruter innenlands og til utlandet. Transportøkonomisk institutt har på vegne av Avinor levert en i rekken av mange reisevaneundersøkelser. Den siste rapporten ble skrevet for året 2013

(Denstadli, Thune-Larsen, og Dybedal 2014). Her fremheves det endringer i reisevanene blant nordmenn og andre reisende. Reisevaneundersøkelsen beskriver utviklingen og forholdet mellom billettpriser, forretningsreiser, fritidsreiser, innenlands- og utenlandsreiser, flyplasser og demografi. Veksten i antall reisende har vært stor de siste ti årene, og i de senere år har veksten vært størst på fritidsreiser til utlandet. Reisevaneundersøkelsen tar ikke opp eventuelle problemstillinger vedrørende flyselskapenes utfordringer ved sesongvariasjoner noe som berører problemstillingen i denne oppgaven.

1.2 Tre grunnleggende forhold i luftfarten er relatert til oppgaven.

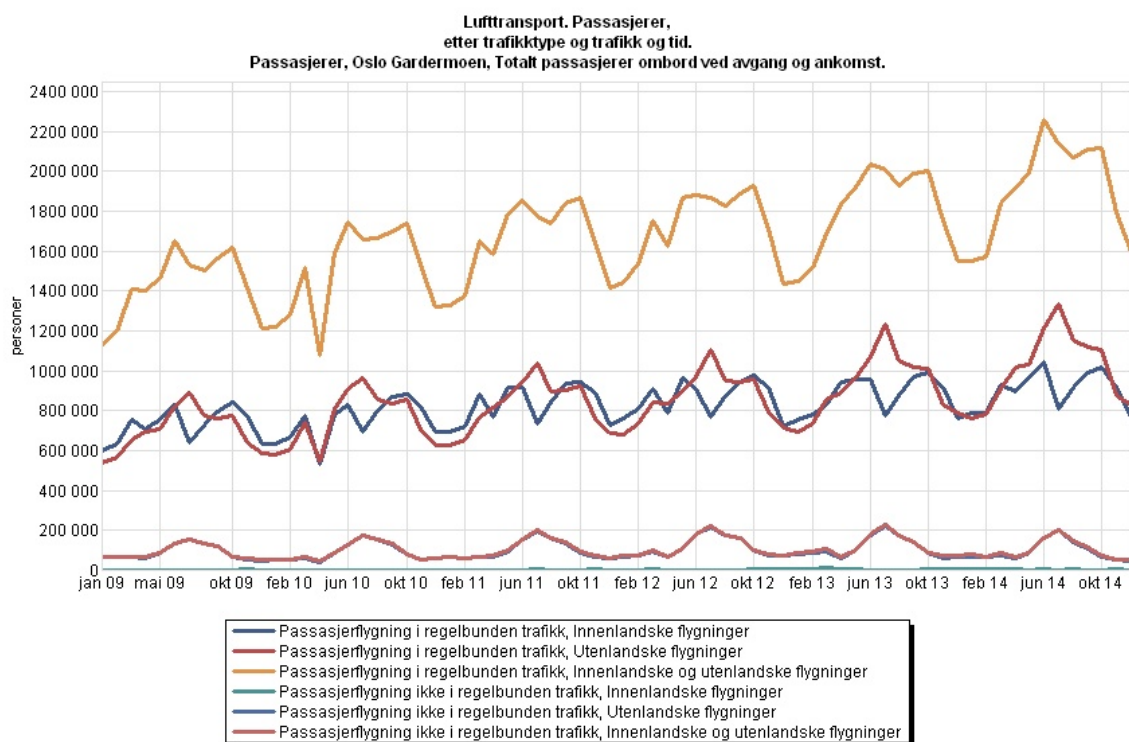
Problemstillingen vil basere seg på følgende:

1. De sesongmessige variasjonene i luftfartsmarkedet som vist til i kapittel 1.2.1.
2. De norske pilotenes rettigheter til ferie i henhold til blant annet Ferieloven.
3. Flyselskapene i punkt 2. i konkurranse med utenlandske eller norske selskaper som benytter personell på utenlandske betingelser hvor Ferieloven omgås.

1.2.1 Sesongvariasjoner innen luftfart.

Grafen i figur 1.2.1 er hentet fra Statistisk sentralbyrå for årene 2009- 2014 (SSB 2015). Den angir hvor mange passasjerer som reiste via OSL Lufthavn for hver måned i disse årene. OSL er brukt som bakgrunnsmateriale da flyplassen er den desidert største i Norge samtidig som den er base for flygende i både SAS og Norwegian. Henter man ut tilsvarende tall for Bergen, Stavanger og Trondheim vil variasjonene følge samme trend, men i mindre skala og med enkelte lokale forskjeller. Man ser at sesongvariasjonene er like fra år til år, men differansen mellom utenlands- og innenlandstrafikk øker, spesielt i sommermånedene. TØI hevder økningen er endrede reisevaner for nordmenn, og utslaget i juli gir grunn til å tro dette (Denstadli, Thune-Larsen, og Dybedal 2014). Juli måned utmerker seg hvert år med en markert nedgang i innenlandstrafikken til et nivå som tilsvarer månedene november til januar. Juli kompenseres med mye høyere utenlandstrafikk enn

vintermånedene, og heri ligger de skandinaviske flyselskaperes utfordring. Dette markedet er flyselskapene svært interessert i å ta en del av, men kan forhindres av flaskehalsen på ressursiden i form av riktig flyflåte, og flybesetningers behov for ferieavvikling. Henter man ut data for antall flybevegelser fra samme flyplass i samme periode, vil man se at antall flybevegelser følger samme mønster som antall passasjerer per måned (SSB 2015). Dette betyr at selskapene ikke bare kan sette inn større fly, men må også opprettholde eller øke antall bevegelser i forhold til vinteren. Juni måned har flere bevegelser enn juli, og spørsmålet om selskapene gjerne ville opprettholdt like mange bevegelser i juli som i juni vil ikke bli svart på i denne oppgaven, men det er interessant i den forstand at man ikke vet om det er etterspørselen utenlands, innenlands eller tilbudssiden som er begrensende.



Figur 1.2.1 Passasjerer OSL 2009-2014.

1.2.2 Regulering av ferie for norske piloter i SAS.

Lov om ferie i Norge gir de ansatte rett på tre uker ferie i perioden 1. juni til 30 september (Ferieloven 1988). Inntil nå har kollektivavtalen som pilotene i Norge har hatt med SAS gitt rett på tre uker ferie i perioden 1. juni til 31. august.

Kollektivavtalen gir dermed piloten bedre rettigheter enn Ferieloven. Avvikling av ferie ligger i samme periode som SAS gjerne vil opprettholde aktiviteten som følge av kapittel 1.2.1. Norske, svenske og danske SAS piloter har tradisjonelt forhandlet felles med SAS, og dette har gjort at rettighetene til ferie for pilotene i hele Skandinavia er tilnærmet like. Oppgaven vil fokusere på de norske pilotene, og deres holdning til feriebehov. Ferieordning og ferieavvikling for norske SAS- piloter er nærmere beskrevet i kapittel 2.

1.2.3 Bruk av utenlandsk arbeidskraft.

Liberaliseringen av luftfarten i form av fri konkurranse, og felles krav til luftartssertifikater har gjort at man får friere flyt av piloter mellom landene i EU/EØS-området. Tidligere var man nødt til å ansette piloter med norske setifikater i et norsk flyselskap. Dette er nå utvidet til å gjelde piloter med sertifikater utstedt innen EU/ EØS. Dette har forenklet rekrutteringen til selskapene, og lagt press på lønnsnivå og betingelser for piloter. Innen EU/EØS er det også stor konkurranse på enkelte ruter hvor norske og skandinaviske flyselskaper må konkurrere mot selskaper som opererer innen samme område, men uten de samme arbeidstakerrettighetene som i Norge. Utviklingen innen yrket er mange atypiske ansettelsesformer mellom pilot og selskap. Universitetet i Gent har på oppdrag av EU- kommisjonen, undersøkt forholdene for cirka 6600 piloter hvor arbeidsordninger som selvstendig næringsdrivende er fremtredende (Jorens et.al 2015). Dette gir flyselskapene full kontroll, og mulighet til å variere ressursene med sesongene. I tillegg har SAS som aktør i Skandinavia stor konkurranse fra hele verden på interkontinentale ruter. Disse aktørene har helt andre rammebetingelser enn SAS har i eget marked.

1.3 Problemstilling og formål

Forholdene i kapittel 1.2 setter de skandinaviske flyselskapene i en situasjon hvor de må ha full bemanning gjennom sommerhalvåret, for deretter å ha overkapasitet i vinterhalvåret. Gevinsten ved å ta mest mulig av sommerens marked med egne ansatte må forsvare overkapasitet i vinterhalvåret. Alternativ to er å ha midlertidig ansatte med permitteringer på vinteren. Et tredje alternativ er å leie inn fly og mannskap fra andre flyselskaper i deler av sesongen med høy aktivitet for å dekke økt produksjon.

Denne oppgaven baserer seg på at konkurransesituasjonen i luftfart har presset fram behovet for "sesongarbeidere". Dette er spesielt aktuelt for de selskapene som idag ikke benytter seg av dette. Norwegian permitterte piloter ved deres utenlandske baser vinteren 2015 (Ekeseth 2014). Dersom det er nok piloter i markedet for sommeren 2015 til at Norwegian bare kan ta de tilbake igjen, har de en klar konkurransefordel i forhold til SAS i samme marked. Norwegian kan kutte kostnadene betydelig i vintermånedene mens SAS vil sitte på for store ressurser. SAS har som nevnt flere muligheter til å begrense noe av ubalansen, men dette er avhengig av de strategiske valgene selskapet gjør med tanke på markedsandel, type ruter og operativ plattform. Kommersiell direktør i SAS Eivind Roald har selv uttalt at dette er et problem til Dagens Næringsliv (Kaspersen og Halvorsen 2014).

Oppgaven vil beskrive norske SAS piloters opplevelse av eget arbeidsmiljø, arbeidsbelastning, ferieavvikling og til slutt hvordan de vurderer fordeler og ulemper med alternative løsninger til ferie utenfor sommersesongen. Ut fra dette håper oppgaven å belyse hva som skal til for å motivere pilotene til å selv flytte ferien ut av sommerferieperioden. Sommerferieperioden er i denne oppgaven definert til å være den samme perioden som den norske skolen har sommerferie, og tar ikke hensyn til Ferieloven eller gjeldende kollektivavtale. Perioden varierer noe fra år til år, men generelt kan man si fra 20. juni til 20. august. Problemstillingen kan formuleres som:

Hvordan få piloter i SAS til å ta ferie utenfor sommerferieperioden?

Dagens ferie og arbeidstidssystem ligger som basis for spørsmålene, men tilleggsspørsmål utfordrer samtidig pilotene til å ta stilling til utradisjonelle løsninger som ikke tilbys idag. Oppgaven vil ikke gå inn på hva som gir selskapet best kost/ nytte effekt, men se på hva den ansatte finner attraktivt, og hva som kan motivere pilotene til "økt" innsats.

Problemstillingen er med hensikt forsøkt begrenset til ferie. Ved å utbrodere en enkelt problemstilling gjennom flere dybdeintervjuer, er målet å kunne si noe om de ansattes konkrete forhold til ferie, og hvordan den planlegges i selskapet. Resultatet ble en undersøkelse som både beskriver respondentenes holdninger til selskapet, og antyder hva slags løsninger pilotene stiller seg positive til. Oppgaven er et lite bidrag for Crew Planning/Network avdelingene i selskapet til å se på andre løsninger.

Bakteppet er at uten bedre reguleringer fra myndighetene i Europa generelt, og Skandinavia spesielt er det stor fare for at det tradisjonelle ansettelsesforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vil opphøre å eksistere innen luftfart. I månedskiftet februar og mars i 2015 ble det gjennomført en ti dagers streik i Norwegian grunnet de fast ansatte pilotenes kamp for å beholde, ikke forbedre opparbeidede rettigheter. Ansettelsesforholdet og hvem som var den reelle arbeidsgiveren var viktige prinsipielle spørsmål under denne streiken. SAS har sagt opp kollektivavtalen, og norske og svenske SAS piloter har meldt om brudd i forhandlingene. Forhandlingene går til mekling med fare for streik fra den 21. mai 2015.

Oppgaven kan gi innspill til nye løsninger for andre flyselskaper som opplever de samme motsetningene mellom de ansatte og selskapenes behov i ferieperioder. Dette er ikke noe som trenger å gjelde bare flyselskaper, selv om løsningene som blir vurdert her baserer seg på et flyselskaps logistikk, med de utfordringene og mulighetene som ligger i dette. Undersøkelsen er også aktuell i forhold til den politiske debatten om innføring av en revidert arbeidsmiljølov for økt bruk av midlertidige ansettelser.

2.0 Luftfartsindustrien

2.1 Historikk og et generelt bilde av luftfart i 2015.

Flyselskapene i Europa var tidligere eid av myndighetene i hvert enkelt land på grunn av en kapitalintensiv bransje og behov for et eierskap/rettigheter til bilaterale avtaler. I Europa er det fortsatt statlige eiere i enkelte selskaper som for eksempel SAS, men trenden er mer over til privat eierskap. Trafikkrettigheter er fortsatt avhengig av bilaterale avtaler, eller som Open Skies avtalen mellom EU og USA. Norwegians fantastiske vekst de siste ti årene, og nå med et ønske om en stor langruteflåte krever trafikkrettigheter. Et flyselskap med norsk AOC (Air Operators Certificate) er avhengig av de bilaterale avtalene norske myndigheter har forhandlet frem, og Norwegians ønske om vekst på langruter gjør dette til en flaskehals. Opprettelsen av eget AOC i Irland begrunnes med muligheten for å få trafikkrettigheter som andre selskaper innen EU. Norwegians bruk av asiatisk kabinbesetning har ført til en lang konflikt med USA, vurdert ut i fra om dette er et brudd på Open Skies avtalen. Dagens Næringsliv skrev den 12. februar 2015 at Norwegian taper ca. 100 millioner kroner per år fordi de ikke kan fly over Russland (Bakken og Trumpy 2015). Dette er et eksempel på en manglende bilateral avtale. SAS levde i mange år godt med vissheten om at de hadde full kontroll på deler av markedet i Norden, og hadde kun konkurranse fra Linjeflyg i Sverige og Braathens i Norge på enkelte destinasjoner. Konkurransen ut fra Skandinavia var regulert gjennom nevnte avtaler, og man konkurrerte mot selskaper som tildels var på samme kostnadsnivå som seg selv. Både Linjeflyg og Braathens ble til slutt kjøpt opp av SAS. I kjølvannet av Braathens innlemmelse i SAS satset Norwegian Air Shuttle (NAS) friskt på Boeing 737 i konkurranse med SAS i Norge.

Flybransjen er en kapitalintensiv bransje med relativt små marginer, og flyselskapene er sensitive for hendelser de selv ikke har kontroll over. Terror, vulkanutbrudd, SARS og ebola utgjør ekstraordinære trusler mot luftfart. Det er allikevel den daglige driften og generell konkurranse som selskapene må ta stilling til. Konkurransesituasjonen har medført at mange av ansvarsområdene som flyselskapene tidligere utførte selv har blitt outsourcet. Eksempler på dette er billettsalg, datatjenester og passasjer-

bagasjehåndtering. SAS har skrevet en avtale med handlingselskapet Swissport om overtakelse av SAS Ground Handlings (SGH) operasjoner og ansatte. Flere av de tidligere faste kostnadene for SAS vil dermed omgjøres til variable kostnader forutsatt at avtalen mellom selskapene vedrørende bakketjenester blir skrevet slik. Dette gjør selskapet bedre i stand til å tilpasse kostnadene til etterspørselen på bakkesiden av operasjonene. Outsourcing av selve flyproduksjonen er gjort flere ganger i SAS systemet, med for eksempel opprettelsen av SAS Commuter i 1989 for å betjene fly i størrelsen under 100 seter. Med flyproduksjon menes at fly, piloter og kabinansatte er samlet i et eget datterselskap eller leies inn på en såkalt wet lease. Leieprisen inkluderer alle kostnader ved fly og besetning, men ingenting utover dette.

Viggo Widerøe grunnla Widerøe Flyveselskap i 1934. I 1954 ble det inngått samarbeidsavtale med SAS, og fra 1970 var det eid av Fred Olsen, Braathens SAFE og SAS. SAS kjøpte alle aksjene av Fred Olsen i selskapet i 1997, og resten av aksjene tilfalt SAS i 2002. Widerøe opererte stort sett bare på kortbanenettet i Norge, og var ingen direkte konkurrent til SAS, men heller et godt supplement for å utvide rutenettet . I 2012 annonserte SAS at de solgte Widerøe, men har inntil videre beholdt en eierandel på 20% som skal selges i 2016, og samarbeidet om rutenettet fortsetter. Widerøe er fortsatt en del av Star Alliance.

SAS var en av grunnleggerne av den nå store alliansen Star Alliance i 1997. Alliansebygging ble delvis et svar på liberaliseringen av luftfarten i 1994 i Europa. Kundene krevde et nettverk som kunne tilby et stort antall destinasjoner, og mange ruter mellom bypar hadde ikke stort nok markedsgrunnlag til å være punkt til punkt reiser. Fusjoner på tvers av landegrenser var også vanskelig grunnet juridiske spørsmål om nasjonalt eierskap, og resultatet ble at flyselskapene etablerte allianser og samtidig fikk immunitet mot anklager om ulovlig prissamarbeid. Alliansene ble med andre ord et substitutt for fusjoner. International Airline Transport Association (IATA) hevder i sin rapport fra 2011 (IATA 2011) at i midten av 2011 var ca. 80% av all kapasitet over Atlanterhavet og Stillehavet tilbudt av flyselskaper i en allianse. De tre største var Star Alliance, OneWorld og Skyteam. Norwegian har ennå ikke gått inn i en allianse, noe ingen av de store lavprisselskapene har gjort.

Flyselskapet SAS har vært preget av de spesielle eierforholdene med en aksjefordeling mellom de skandinaviske landene på 3/7 svenske, 2/7 norske og 2/7 danske statlige aksjer. I SAS er nå cirka 50% av aksjene eid av de myndighetene i samme forhold som før. Eierforholdet har regulert mange operative sider av selskapet. Svenskene ønsket hovedkontoret, danskene ønsket å utvikle Kastrup som nav og stor arbeidsplass, mens Norge var mest interessert i en god infrastruktur for landet grunnet lange avstander og begrenset med andre transportmodi. SAS ble opprettet og drevet som et flyselskap som måtte forholde seg til lover og regler i tre forskjellige land, og for piloter og kabinpersonale måtte man derfor velge de strengeste reglene til enhver tid. Europa hadde ikke felles regler for flybesetning som finnes i dag (EU-OPS). Resultatet for SAS ble mange og komplekse kollektivavtaler, operative begrensninger og særordninger for ulike typer ansatte på tvers av landegrensene. Administrasjon ble satt opp i alle tre land som resulterte i et stort byråkrati og høye overheadkostnader. Det ligger utenfor denne oppgaven å beskrive alle utfordringene som ligger i et politisk eierskap med tre forskjellige nasjoner.

Pilotforeningene i de største flyselskapene i den vestlige verden har gjerne paragrafer i kollektivavtalene som begrenser arbeidsgivers mulighet til å outsource produksjon. Dette går under betegnelsen "scope clause". Dette er for å beskytte egne arbeidsplasser (Holloway 2008). Tradisjonelt har de store og gamle flyselskapene med trafikkrettigheter hatt langt bedre betingelser enn andre selskaper, noe som har flere årsaker. Pilotene så for seg et livslangt karriereforløp hos samme arbeidsgiver, og selskapene så på piloter som nøkkelpersonell de gjerne ville beholde. Aldersdemografien blant SAS-piloter i Norge er et eksempel på "lojale" ansatte, og berøres i kapittel 2.3. Ledelsen i flyselskapene ble derfor satt ovenfor valget mellom dyr produksjon med egne piloter, eller andre løsninger som alliansepartnere eller underoperatører opp til en viss størrelse. SAS og PFOR (Pilotforeningene) hadde en paragraf i kollektivavtalen som begrenset SAS' muligheter i markedet for fly med maksimalt 100 seter. Idag er avtalen endret hvor SAS har full råderett under 100 seter, og kan øke produksjonen selv eller leie inn selskaper som de selv ønsker.

SAS Commuter som var heleid av SAS, opererte Fokker 50 og Dash 8-Q400 i samme segment som SAS selv fritt kan forvalte idag. SAS valgte å legge ned SAS Commuter for å unngå suboptimalisering ved flere administrasjoner. I desember 2014 kunngjorde SAS at det kjøpte hele det danske flyselskapet Cimber med egen AOC (Air Operator Certificate). Cimber som heleid av SAS skal operere flyene CRJ-900 som er basert på Kastrup i København. Dette medførte overføring av piloter og kabinpersonale til datterselskaper som de ansatte ikke opplever som positivt. CRJ-900 produksjonen var tiltenkt SAS Commuter, og det kan se ut som om ringen nå er sluttet med etableringen av Cimber som et heleid SAS selskap. Det danske flyselskapet Jettime opererer ATR 72 i SAS farger på regionalnettet i alle de tre skandinaviske landene. Dette er tilsvarende produksjon som SAS Commuter gjorde tidligere med Fokker 50 og Dash 8-Q400. Det tidligere selvstendige flyselskapet Blue1 i Finland (tidligere Air Botnia), men heleid av SAS, er nå et rent produksjonselskap for SAS . Det er planlagt at de skal ta over fem Boeing 737-600 med cirka 120 seter. SAS har mulighet til å leie inn fly på 100 seter eller mer på inntil 11% av total produksjon. Dette gir mer fleksibilitet enn tidligere, og kan gjøre dimensjonering ved for eksempel sesongvariasjoner noe enklere.

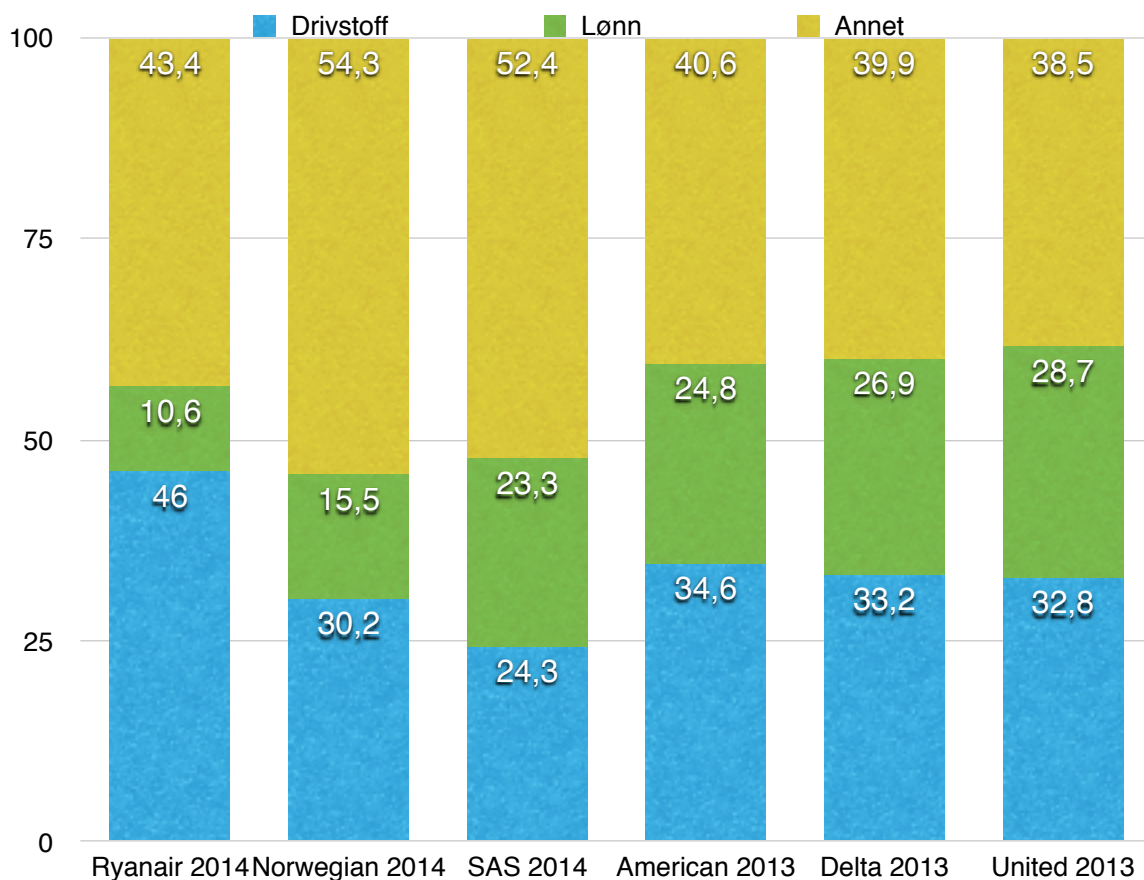
I USA har outsourcing vært under sterk påvirkning grunnet scope clause avtaler, men etter 2001 og mange år i lavkonjunktur, har mange av disse avtalene blitt myket opp etter press fra selskapene mot egne pilotforeninger. Det kan synes som enhetskostnadene blir lavere ved outsourcing, men det skaper også et avhengighetsforhold mellom oppdragsgiver og operatør som kan bli problematisk begge veier (Holloway 2008). Avreguleringen av luftfarten i Europa i 1994, var starten for mange nye lavkostselskaper (LCC) med små administrasjoner og ingen av de gamle selskaperes forpliktelser. Avreguleringen startet tidligere i USA, og resultatet ser man idag av en annen type operatører som lever side om side med flere av de gamle nettverkselskapene. Selskaper som Pan Am og TWA har opphørt å eksistere, eller er fusjonert med andre. Lavprisselskapene gjorde mange grep for å redusere CASK (Cost Available Seat Kilometer). Douganis viser til en rekke forskjeller mellom lavkostselskap-og nettverkselskapene (Douganis 2006). Noen av disse er:

- Ikke nettverk, men punkt til punkt-ruter.
- En klasse ombord med ingen eller lite service.
- Flere stoler i flyet grunnet bare en klasse med trangere benplass (hovedelement)
- Billigere flyplasser med lavere avgifter i nærheten av byene i stedet for hovedflyplasser.
- Enhetsflåte, samme flytype i hele selskapet.

Douganis tallsetter besparelsene og konkluderer med en halvert CASK for lavprisselskapene i forhold til nettverkselskapene, og på lang sikt en fordel på 25-30% som nettverksselskapene vil ha vanskelig for å ta igjen. Samtidig gjorde internett det lettere å sammenligne priser, noe som ga et betydelig mer pristransparent marked og svekket reisebyråenes markedsrett. De to siste og svært viktige endringene skjedde ved lavprisselskapenes innføring av dynamisk prising i stedet for nettverksselskapenes kvantitetbaserte prising, samtidig som LCC innførte enveisbilletter uten kompliserte betingelser for returbilletter på spesielle dager (for eksempel lørdag) (Douganis 2006, Holloway 2008). Kostnadene ble betydelig lavere, og pris ble det viktigste virkemiddelet for å ta markedsandeler. EasyJet hadde en målsetting ved start av nye ruter om å tilby halv pris av konkurrentene (Holloway 2008). Etter 11. september 2001 fokuserte nettverkselskapene spesielt i USA mye på inntektsoptimalisering/økning og "quick fixes", og ikke så mye på kostnadskontroll. Lavprisselskapene derimot var opptatt av dette. Når oljeprisen skjøt i været i 2007-2008 fikk nettverksselskapene mye større problemer enn lavprisselskapene (ibid.). Lavprisselskapenes posisjon i markedet er nå så sterk at konkurransen ikke lenger står mellom tradisjonelle flyselskaper, men på kryss og tvers av landegrensler og type flyselskaper. Holloway hevder resultatet kan bli enkelte megahubs med trafikk over hele verden, og en underskog av punkt til punkt-trafikk innenfor kontinentene (ibid.).

Personalkostnader er en av de store og forutsigbare kostnadene i et tradisjonelt flyselskap. Disse kan ses på som faste i selskaper med tariffavtaler og fast ansatte. Besetningskostnader står for en stor andel av selskapets totale kostnader, og ved nedgangstider gir innrømmelser fra arbeidstakeren i form av flere eller lengre arbeidsdager eller mindre lønn et umiddelbart resultat på bunnlønnen (Wyman,

Pomeroy, Vikram, og Krouse 2011). Jim Paton ved Cranfield University, England hevder at gjennomsnittlig kostnad for besetning (piloter og kabinpersonale) i britiske flyselskaper var 14% av de totale kostnadene i 2010 (Paton 2013). Ifølge Ryanairs årsrapporter for 2013 og 2014 ligger personalkostnadene på henholdsvis 10,5% og 10,6% av de totale kostnadene noe som antas å være av de laveste i Vest-Europa. Ryanair leverte et driftsresultat på 658,6 €M for året 2013/2014 (Ryanair 2014). Denne relative andelen besetningskostnader av de totale kostnadene endrer seg som følge av prisen på flydrivstoff, som igjen avhenger av oljeprisen. Flydrivstoff er for mange selskaper den største enkeltstående kostnadsposten for flyselskapene og vanskelig å redusere. Konkursfaren som hang over SAS i 2012 ble formidlet av ledelsen som om det kun var de flygende ansatte som kunne redde selskapet. Mer arbeid til betydelig lavere lønn skulle gi selskapet økt økonomisk handlingsrom. Selv etter kraftige kutt letes det fortsatt etter nye muligheter for reduksjoner.



Figur 2.1.1 Personalkostnader og drivstoffkostnaders relative andel av totale kostnader.

I figur 2.1.1 er det satt opp en sammenligning mellom enkelte selskaper, hvor den relative andelen drivstoff og totale personalkostnader er sett opp mot totale kostnader i hvert selskap. Det er viktig å påpeke at grafen ikke tar hensyn til hvert selskaps totale kostnader i forhold til hverandre. Generelt kan kortvarige ansettelseskontrakter og/eller kontrakter med kort oppsigelsestid gir selskapene fleksibilitet med hensyn til nedgangstider og sesongvariasjoner for alle typer ansatte (Holloway 2008). Denne løsningen kan fungere for selskapene i kjøpers marked (selskapene) hvor pilotene ikke får stilling hos en konkurrent. Paton hevder at dette er et tveegget sverd, og kan gi høyere kostnader enn fast ansatte ved en eventuell pilotmangel (Paton 2013). Southwest Airlines i USA er kjent for ledelsens positive holdning til sine ansatte og deres ønske om å ta vare på de ansatte slik at dette kommer kunden til gode. For Southwest betyr dette at langt på vei alle godtgjørelser til ansatte er faste. Norwegians løsning har vært oppretting av baser i utlandet etter mal fra Ryanair hvor pilotene er hyret inn gjennom vikarbyråer. Istedenfor at Norwegians skandinaviske piloter flyr ruten mellom Skandinavia og eksempelvis Malaga vil kontraktspiloter med base i Malaga fly motsatt vei. Ved redusert behov på vinteren står kontraktspilotene i fare for å gå arbeidsløse, mens de fast ansatte pilotene mister inntektsgrunnlaget på sikt. Halvor Vatnar, leder av pilotforeningen i Norwegian, blir sitert på dette av NRK den 23. februar 2015 (Sættem 2015). Norwegians piloter gikk til streik fordi de hevdet at de ikke fikk anledning til å inngå tariffavtale. De hevdet at morselskapet i konsernet til Norwegian var den reelle arbeidsgiveren. Situasjonen minner mye om problematikken med scope clause som beskrevet tidligere. En nylig utgitt rapport fra Universitetet i Gent, støttet økonomisk av Europakommisjonen, undersøkte ansettelsesforholdene for cirka 6600 piloter. Rapporten hevder i undersøkelsen at en av seks piloter fra Europa er på atypiske ansettelseskontrakter i form av selvstendig næringsdrivende, midlertidige ansatte gjennom vikarbyrå eller gjennom "pay to fly" løsninger (Jorens et.al 2015). Det er ofte en nyutdannet og arbeidsledig pilot, gjerne med studiegjeld i millionklassen som ikke klarer å få arbeid i selskapene som krever mer erfaring enn vedkommende har. Dette vet enkelte selskaper å utnytte hvor de da tilbyr pilotene stilling for en begrenset periode mot en betaling fra piloten på anslagsvis flere hundre tusen kroner. Flyselskapene dette gjelder har behov for piloter, men velger å ta betalt av pilotene i stedet for å tilby godtgjørelse. Pilotene som godtar dette håper at den ekstra

erfaringen skal gi de jobb i et bedre selskap senere. Spesielt modellen med "selvstendig næringsdrivende" brukes for å skjule det faktum at det er et vanlig arbeidstaker/arbeidsgiverforhold (ibid.). Lavkostselskapene er overrepresentert blant selskapene som benytter denne modellen, og 7 av 10 piloter på denne typen kontrakt, hevder å jobbe for et lavkostselskap. Det påstås at 40% av alle piloter i alderen 20-30 år i undersøkelsen ikke har et direkte ansettelsesforhold med flyselskapet de arbeider for (ibid.). European Cockpit Association (ECA) er paraplyorganisasjonen for organiserte piloter i Europa. Det er deres oppfatning at dette kan være en trussel mot flysikkerheten når den ansatte som skal foreta en objektiv vurdering av sikkerheten før, under og etter flyging, er satt i et avhengighetsforhold til operatøren som er ulikt en vanlig fast ansettelse (ECA 2015).

Lufthansa har ønsket å overføre produksjonen fra Lufthansa til sitt eget lavkostselskap Germanwings, mens Air France ønsker å flytte produksjon til Transavia France. Iberia har etablert Iberia Express. Det er ikke kjent hva slags ansettelsesforhold disse selskapene praktiserer. SAS strategi ser man ut i fra den ovennevnte etablering av egne produksjonsselskaper og wetlease avtaler (se begrepsordliste). Den internasjonale trenden hevdes å være flere oppkjøp og fusjoner innen luftfart. Det interessante i denne sammenhengen er at store flyselskaper som søker å fusjonere for å finne synergieffekter, finner det mer lønnsomt å splitte opp produksjonen ytterligere i mer eller mindre selvstendige enheter. Det er lite empiriske data som tyder på stordriftsfordeler med tanke på enhetskostnader ved en flyflåte på 50 fly eller mer (Holloway 2008). Det kan se ut som at fusjonene like gjerne ligger i ønsket om å strømlinjeforme salg, markedsføring, finansielle hensyn og tyngde i forhandlinger om eksempelvis flykjøp. Forsøk på samarbeid internt i allianser før flykjøp har vært forsøkt, men forskjellige behov i forbindelse med leveringstid og standardisering av spesifikasjoner har gjort slike forhandlinger vanskelige og ikke fruktbare hittil (ibid.). Man skal heller ikke se bort fra muligheten for at ønsket om fusjon, like gjerne er et ønske om markedskontroll. Det er for eksempel uklart om fusjonen mellom Air France og KLM ga noen reelle kostnadsutt.

Flyselskapene fra Midt-Østen har blitt en “game changer” i markedet på grunn av en ideell geografisk beliggenhet for langruter. De kan betjene så og si hele verden med ett stopp. For å nevne et eksempel vil British Airways ikke lenger ha “monopol” eller bare europeiske konkurrenter på ruten Birmingham - Singapore med mellomlanding i London da selskaper fra Midt-Østen tilbyr mellomlanding halvveis til destinasjonen i Emiratene eller Qatar (Holloway 2008). De bruker med andre ord egen base som nav for langrutetrafikken. Befolkningsmengden i Midt-Østen sammen med en økning av levekårene gir også stor økning i antall reisende lokalt i regionen. Eierne med investeringsvilje og evne, lave lokale lønninger kombinert med svært lave priser på flydrivstoff, gir konkurransefortrinn sammenlignet med langruteoperatører andre steder i verden.

2.2 Prognoser på vekst innen luftfart.

USA har hatt sterkere økonomisk vekst etter finanskrisen enn Europa, samtidig som landene i Midt-Østen og Asia har hatt en eventyrlig økning i antall reisende. Dette har utløst flybestillinger og dertil behov for piloter i andre deler av verden. Europa har til dels stagnert økonomisk, men luftfart har allikevel hatt en sterk økning i passasjervolumet grunnet lavere priser og dermed fått en stor økning innen VFR (Visiting Friends & Relatives) og turisme. Større og mer kostnadseffektive fly, økt levestandard og utviklingen i global økonomi har gitt en fordobling av tilbudte setekilometer (ASK) hvert 15'nde år sett verden under ett (Airbus 2013). Prisen på flybilletter har gått motsatt vei med et eksempel fra USA hvor innenriksbilletter i 2012 i gjennomsnitt kostet 43% mindre enn i 1980 (ibid.). Airbus spår en fortsatt økning i antall reisende med en fordobling av ASK de neste 15 årene.

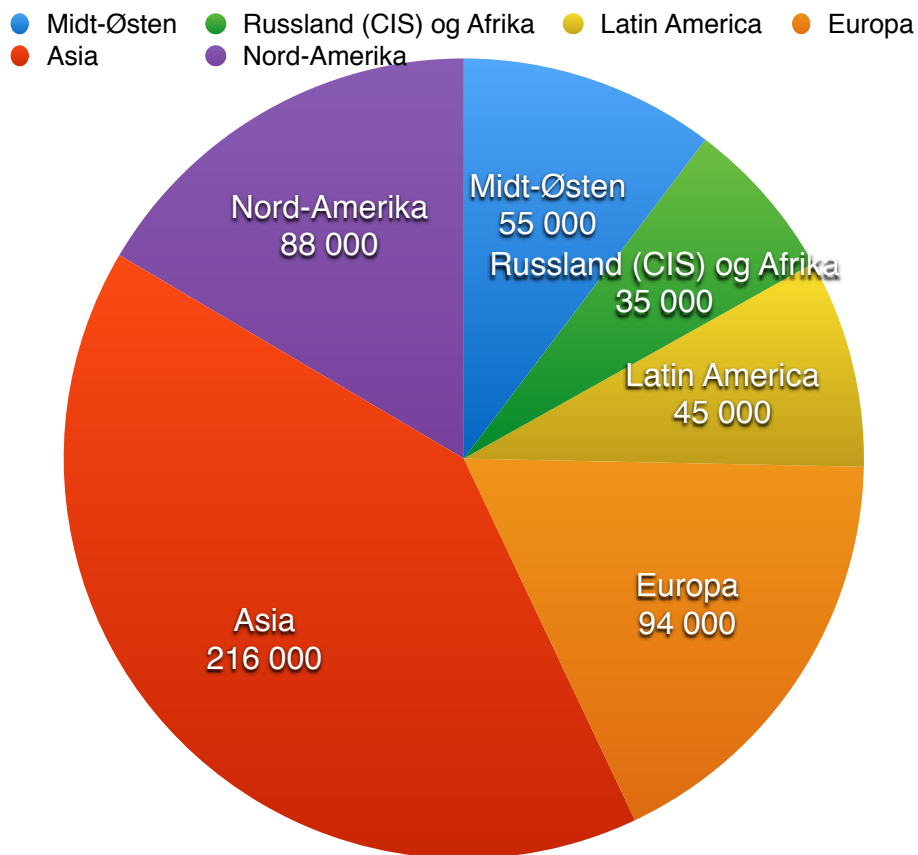
De viktigste faktorene er i følge Airbus, økonomisk vekst, urbanisering og større andel mennesker inn i middelklassen spesielt i Asia. I 2032 anslår Airbus at 34% og 40% av total trafikk er i henholdsvis Asia-Stillehavsområdene og Nord-Amerika/Europa. I Kina vil innenrikstrafikken alene stå for 10,4% av all verdens trafikk (ibid.). Innen Europa beregnes en trafikkøkning på 3,3% per år til tross for svak økonomisk utvikling de foregående årene. Trafikkøkningen mellom Europa og andre verdensdeler beregnes til 4,3% per år, bestående for det meste av ny trafikk mot

vekstregionene i Asia (ibid.). Netto vekst i antall nye fly fra 2012 til 2032, levert til Europa er estimert til 3264 (ibid.) Boeing hevder at Europa vil gå fra 4350 fly i 2013 til 7710 fly i 2033 (Boeing 2015). Dette utgjør en vekst på 3360 fly i perioden. Airbus og Boeing er dermed ikke veldig langt unna hverandre i den langsiktige prognosen.

Det norske markedet ble beregnet av Transportøkonomisk Institutt til 36,5 millioner passasjerer i 2011. Prognosen for 2020 og 2030 ble estimert til henholdsvis 43 mill og 51 millioner passasjerer (Jørgensen et.al 2011, Madslie et.al 2011). Dette tilsvarer en vekst på henholdsvis 17-18% og 39-40% for 2020 og 2030 sammenlignet med 2010. Til tross for en økning i BNP, må man påregne en utflating av veksten i antall passasjerer i Norge over tid, og et estimat på ca. 105 millioner passasjerer som et metningsnivå (Jørgensen et. al 2011).

2.3 Pilotbehovet fram til 2035 globalt og i SAS.

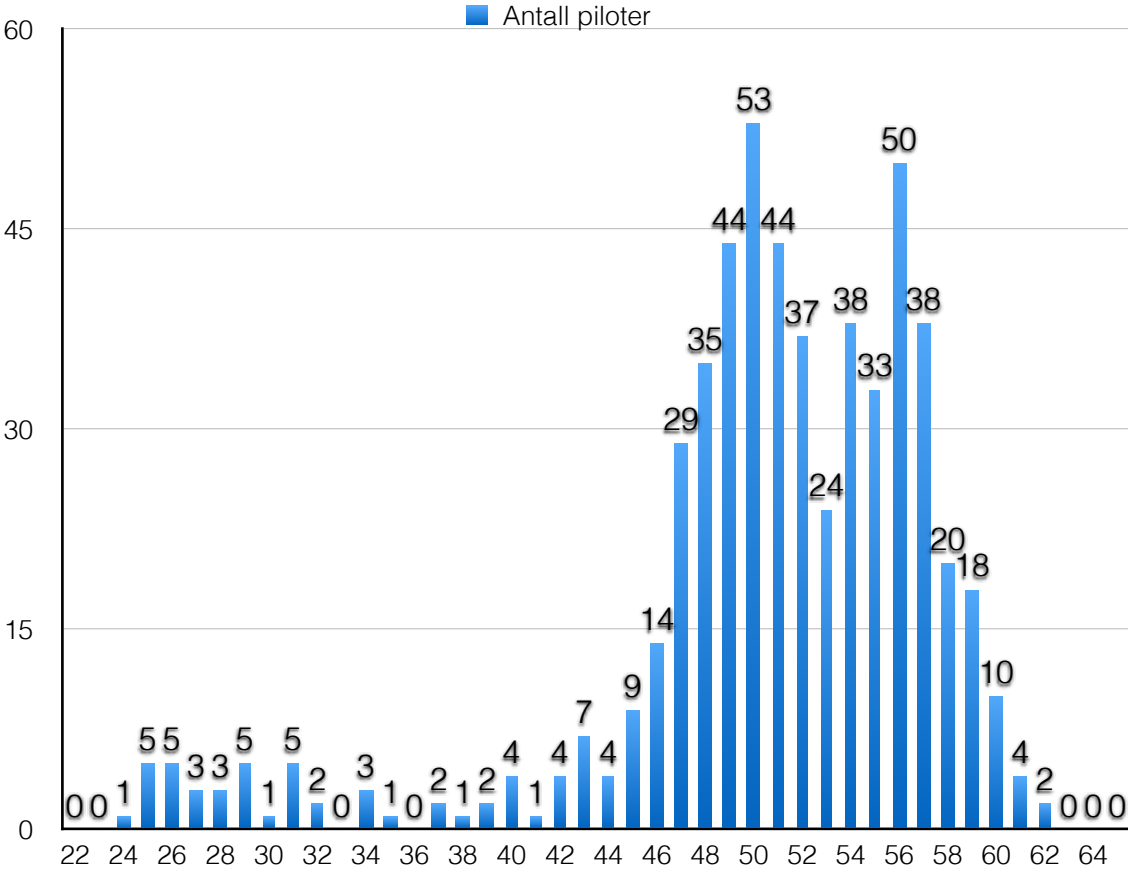
I kapittel 2.2 ble det vist til Boeings estimat på 3360 ekstra fly i Europa fram til 2033. Boeing ser et behov fram til 2033 på 94 000 piloter i Europa. Tallene er usikre og kan illustreres ved at Boeing bare ett år tidligere estimerte behovet til 99000 mens prognosen på verdensbasis økte fra 498 000 til 533 000 piloter. Det er naturlig nok de fremvoksende økonomiene som har størst vekst i antall fly, og som dermed skaper et stort behov for piloter. Airbus forventer at det i 2032 er levert 6514 nye fly til det asiatiske markedet for å dekke netto vekst (Airbus 2013). Dette er tilnærmet det dobbelte av Europa, og det gir seg utslag i behov for hele 216 000 piloter i den asiatiske regionen (Boeing 2014). Estimater på vekst i Europa fra Boeing på 3360 fly kan tilsvare cirka 33600 ekstra pilotstillinger i 2033 i forhold til 2014 om man regner 10 piloter per fly. Ryanair beregner cirka 8 piloter per fly mens langrutefly (widebody) trenger flere piloter (Paton 2013). For Europa er det vanskelig å finne tilgjengelige statistiske tall på hvor mange piloter det er i dag. European Cockpit Association (ECA) har 38 000 medlemmer fra hele Europa, og er underavdeling for International Federation of Air Line Pilots Association (IFALPA). ECA er paraplyorganisasjonen for mange av de største pilotforeningene i Europa. ECAs medlemmer inkluderer ikke samtlige flygere med trafikkflygersertifikat i Europa, og er heller ikke en



Figur 2.3.1 Boeings tall på pilotbehov fra 2014 til 2033.

medlemsmasse hvor alle er i jobb per dags dato da man kan tegne medlemsskap i organisasjonen selv om man står uten arbeid. Det er ikke kjent hvor mange av medlemmene som ikke er i arbeid idag. Det er uansett et nettobehov for nesten like mange ekstra piloter i 2033 som det er medlemmer i 2015. IATA (International Airline Transport Association) anslo i 2007 et årlig behov av 17000 nye piloter på verdensbasis (IATA 2007). ICAO viser til en undersøkelse i 2008 hvor de estimerer 436 000 piloter på verdensbasis og innrapporteringen viste 421 000 piloter (ICAO 2009). Noe underrapportering i enkelte regioner må påregnes. Sammenligner man 436 000 piloter med IATAs estimat fra 2007 på 17000 nye piloter årlig ser man et behov for 340 000 piloter i løpet av 20 år regnet fra 2008. Boeings prognose på 533000 piloter i 2033 er mer enn en dobling av dagens antall og kan stemme relativt godt med en fordobling av antall setekilometer hvert femtende år.

Federal Aviation Administration (FAA) i USA utgir statistikk over hvor mange piloter som har sertifikat. Ved utgangen av 2013 var det 145 128 flygere med ATPL (Airline Transport Pilot License) i USA og gjennomsnittsalderen gikk fra 47 år i 2003 til 49,7 i 2013 (FAA 2013). Boeings estimat for USA er et behov for 88 000 piloter fram til 2033. Man kan rekruttere kandidater av trafikkflygere med lavere sertifikater, men ifølge samme tabell utgjør disse 88 771 piloter en gjennomsnittsalder på 45,6 år. Den relativt høye alderen vil føre til at mange av disse heller ikke blir aktuelle for rekruttering inn i de store flyselskapene. Det ser ut til å bli et stort etterslep, eller en kraftig økning i kompensasjonen, for å tiltrekke seg tidligere piloter tilbake til flyging.



Figur 2.3.2 Aldersdemografi for piloter, SAS Norge 2015 (gjengitt med tillatelse fra SAS).

Uansett om man ser bort i fra at SAS eventuelt ønsker å vokse sammen med markedet i Norge og Norden, eller at markedsandelen beholdes ved å trafikksette større fly enn tidligere, har SAS en utfordring på pilotsiden med høy gjennomsnittsalder på pilotene. Ifølge sjefspilot Jon Fredrik Løvberg ved Oslobasen, er gjennomsnittsalderen cirka 51 år for alle piloter, og fordelingen av piloter på alder er gjengitt i figur 2.3.2 Det er rimelig å anta at fordelingen er lik på den svenske og danske basen.

2.4 Mekanismer i markedet innen pilotrekruttering og disponering

Et behov for piloter som illustrert ved figur 2.3.1 gir ingen mening isolert sett før man ser på tilbudssiden. Det går heller ikke klart fram av tallene til Boeing om dette også inkluderer erstatning for de pilotene som går av med pensjon i perioden. I 2008 ble kravet til en særalder på 60 år for å inneha flysertifikat endret til 65 år i Europa, noe som kan antas å ha gitt mindre press på pilotbehovet for en periode. Dette ga en femårig "utsettelse" av behovet for nye piloter. USA innførte også samme særalder fra 60 til 65 år i samme tidsrom, og har nå igjen problemer med å dekke behovet til regionalflyselskapene (Bachmann 2014, GAO 2014). USA har innført høyere krav til flygererfaring, og økt kravet til hviletid for besetning de siste år, og dette øker behovet for kvalifisert personell.

Tidligere hadde sivile piloter som oftest utstedt sertifikat i sitt eget hjemland. Det var også krav fra myndighetene om at flyselskaper med norsk driftstillatelse skulle opereres av piloter med sertifikater fra samme land. Dette begrunnet myndighetene med forskjellige kompetansekrav til piloter innen hvert land. I praksis medførte dette at nordmenn jobbet for norske selskaper, og for eksempel tyskere jobbet for tyske selskaper. For å få jobb i et annet land var det krav om såkalt konvertering av sertifikater, noe som var kostbart for en pilot å betale selv. Etterhvert etablerte EU/ EØS felles regler om sertifikater som ga alle med et såkalt JAR -FCL sertifikat mulighet for å operere fly innen EU. Mange av de nye operatørene i Midtøsten godkjenner nå denne kompetansen, og det samme gjøres i andre deler av Asia. Prognosene for flytrafikken tilsier størst vekst i disse regionene. Det er idag et stort

behov for piloter i denne verdensdelen, og dette påvirker også Europa ettersom det er bedre flyt mellom markedene for piloter.

Flyselskapene har historisk sett rekruttert et betydelig antall piloter fra Forsvaret til sivil luftfart. Forsvaret har blitt flinkere til å beholde eget personell gjennom økt antall pliktår og bedre økonomiske betingelser. Rekrutteringen av forsvarspiloter til sivil bransje er derfor nedadgående (Holloway 2008).

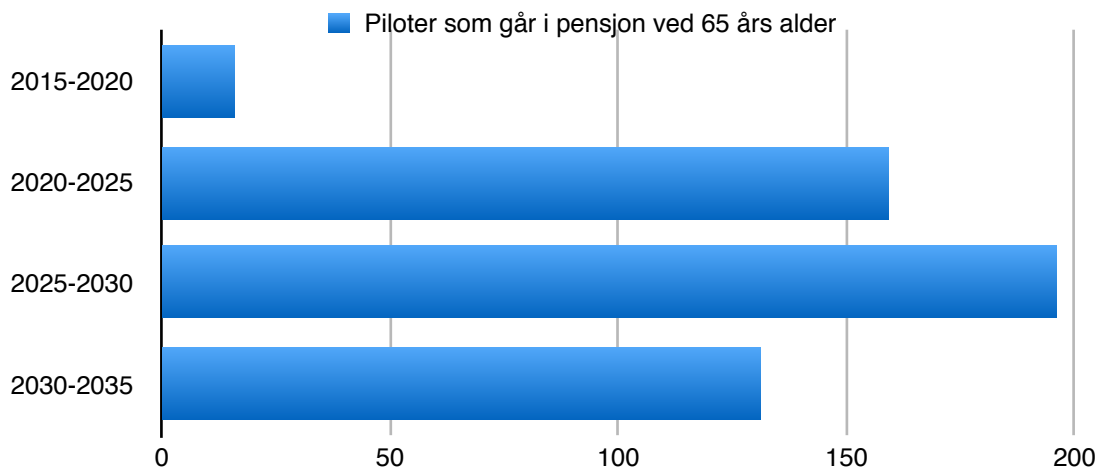
Sammenlignet med andre yrker er sivil pilotutdanning kostbar, og ofte ikke berettiget til statlig utdanningslån. I nedgangsperioder har flyselskapene også vært raske med å stoppe rekruttering til eget selskap og økonomisk støtte til flyskoleprosjekter. Arbeidsmarkedet er usikkert, og mange piloter har måttet opparbeide seg erfaring i mindre selskaper med dårlige betingelser før ansettelse hos de store etablerte selskapene med mer ryddige arbeidsforhold. Generelt er forventet inntekt lavere og arbeidsbelastningen høyere enn tidligere, og yrket kan derfor oppleves som mindre attraktivt. Rapporten fra Universitetet i Gent hvor man belyser problemstillingene med "pay to fly" ordninger (Jorens et.al 2015) kan heller ikke sies å være god reklame for luftfartsindustrien med tanke på rekruttering av piloter.

United States Government Accountability Office (GAO 2014) leverte en rapport februar 2014 som påpekte mange av de samme utfordringene. Dersom prognosene for behov av piloter stemmer, vil det være risiko for at flyselskapene må foreta "operasjonelle justeringer" er en del av konklusjonen i denne rapporten (ibid.). Deler av rapporten bekreftes av Air Line Pilots Association (ALPA) hvor de hevder at det finnes nok piloter, men ikke til de lønningene selskapene tilbyr (Polek 2014).

Regional Express i Australia allerede problemer i 2007, og tidlig i 2008 kunne ikke Jade Cargo Airlines i Kina oppgi startdato for sine Nord-Amerika ruter på grunn av for lite piloter (Holloway 2008). En studie utført i Storbritannia ved Cranfield University, estimerte en økning i pilotkostnadene korrigert for inflasjon til 27% i perioden 2005-2011 uten signifikant økning i produktiviteten (Paton 2013). Noe av grunnen til dette ble vurdert til å være begrenset tilgang på piloter i årene 2005-2007. Økningen i kostnader ble også tilskrevet finanskrisen som medførte oppsigelser av de yngste pilotene. De som mistet jobben først hadde lavest lønn.

Piloter sitter på spesialkompetanse som er dokumentert ved et trafikkflygersertifikat. Dette sertifikatet er utstedt av myndighetene etter at kandidaten har fulgt godkjente studier og bestått teoretiske eksamener og en praktisk prøve i form av en flytest med kontrollant. I utgangspunktet er alle med dette sertifikatet kvalifiserte for jobb i ethvert flyselskap som følger EU OPS. SAS har lang tradisjon for å kreve mer enn bare sertifikatinnhav. Opptaket besto tidligere av simultankapasitetstester, personlighetstester og intervju med psykolog, simulatorsjekk og intervjuer med flygere. Seleksjonskriterier og en eventuell effekt på flysikkerheten skal ikke gås inn på her, men konstaterer at SAS kan få problemer med å skaffe nok piloter som består deres opptakskrav om prognosene for pilotbehovet stemmer. Dersom tilbudet av piloter blir for lite vil det bli interessant å se om selskapet velger høyere kostnader eller endrer seleksjonskriteriene. Rekruttering av nye piloter bør starte før selskapet har det faktiske behovet for å unngå forstyrrelser i avviklingen av trafikkprogrammet.

Norwegian har i de senere år hatt liten konkurranse fra SAS om å tiltrekke seg piloter i det skandinaviske markedet. SAS' behov for kostnadskutt og effektiviseringer har redusert flyflåten, og samtidig økt effektiviteten til pilotene noe som gjør at det blir behov for færre piloter. Når det kun er ett selskap av størrelse som etterspør piloter, vil det gjerne bli et kjøpers marked hvor nyutdannede piloter med millionlån ikke ser annen mulighet enn å godta en dårligere avtale enn ønsket. Som nevnt i Gent rapporten kan dette resultere i "pay to fly" avtaler eller lignende (Jorens et.al 2015). I et marked med flere selskaper som etterspør disse kvalifikasjonene, vil dette trolig gi bedre betingelser for piloter. SAS startet en forsiktig nyrekruttering i 2013/2014 og har ansatt kvalifiserte piloter, men ikke alle har typeutsjekk på Boeing 737 som SAS opererer. Dette til tross for at både Norwegian og Ryanair opererer denne flytypen idag. Dette kan tyde på at pilotene er motvillige til å bytte arbeidsgiver når man først har kommet innenfor i et selskap. Tradisjonelt har flyselskaper med faste ansettelse og en forutsigbar karriere beholdt pilotene dersom lønn og andre betingelser har vært konkurransedyktige. SAS krever ikke typeutsjekk som de fleste lavkostselskapene gjør idag, og mangelen på typesertifiserte piloter gjør at SAS må beregne høye engangskostnader på rekrutteringen. De nye lønns- og arbeidsbetingelsene i SAS



Figur 2.4.1 Piloter som når 65 års alder fram til 2035.

som selskapet selv ønsker for å senke kostnadene, gjør at rekrutteringen ikke nødvendigvis er like enkel som den historisk har vært. Dårlige ansettelsesvilkår kan medføre gjennomtrekk av piloter, og skape problemer for avviklingen av trafikken. Det kan være behov for at SAS i framtiden må gjøre seg mer attraktiv i markedet enn i dag, tatt i betraktning det globale markedet. SAS ønske om å redusere enhetskostnadene ved å ansette unge piloter på lønnstrinn 1 i stedet for å beholde piloter med høy alder og høyere lønn er forståelig ut i fra et kortsiktig økonomisk synspunkt. Søylediagrammet i figur 2.4.1. viser når SAS vil være nødt til å erstatte pilotene på den maksimale 65 års alder, forutsatt uendret produksjon og arbeidsbelastning. Ettersom tidligere pensjonsalder var 60 år, har mange kapteiner i dag mottatt fripolise som kan benyttes før 65 års alder. En betydelig hardere hverdag i forhold til tidligere, samt en høyere gjennomsnittsalder kan være faktorer som påvirker avgjørelsen om når man ønsker å gå av med pensjon. En problemstilling som kan være interessant, er om man faktisk bør forsøke å beholde pilotene til tross for høye kostnader dersom dette viser seg å bli en knapphetsfaktor på sikt.

2.5 Nordmenns reisevaner

I kapittel 2.2 tilskrives prognosene for global vekst endrede reisemønstere i Midt-Østen og Asia. Men selv i Europa vil det være vekst på over 3% årlig (kap. 2.2). Dette kapittelet vil dreie seg om det norske markedet spesielt fordi oppgaven retter seg mot hvordan piloter ser for seg muligheten til å jobbe i skoleferieperioden hvor den største delen av den norske befolkningen ferierer. SAS opererer som største

aktør, eller tilnærmet like stor som Norwegian i det skandinaviske markedet, men må også konkurrere mot og eventuelt samarbeide med globale aktører gjennom Star Alliance og andre på europeiske og interkontinentale flygninger.

I årsrapporten til Avinor 2013 hevdes det at ca. 70% av alle utenlandsreiser er private reiser, mens innenriks er dette tallet ca 50%. Utenlandsreisene har økt med 6-7% årlig de siste 15 årene, mens innenlandsreiser har økt med 2% (Avinor 2014), noe som også kan tolkes ut fra grafen i kapittel 1.2 som er hentet fra Statistisk sentralbyrå.

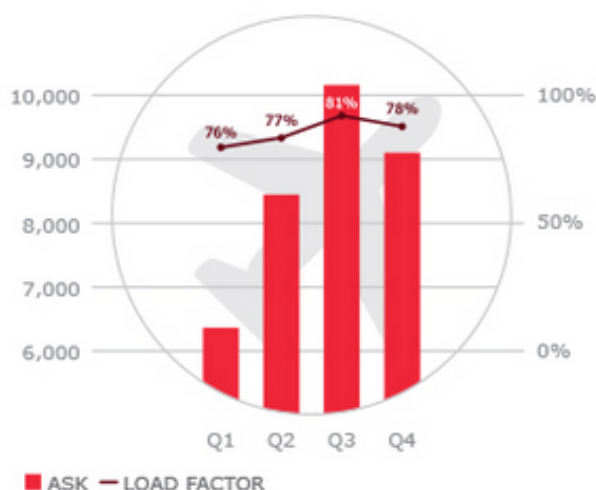
Transportøkonomisk institutts undersøkelse "Reisevaner for fly 2013" baserer seg på undersøkelser gjennomført blant reisende ved Avinors flyplasser og Avinors statistikk for antall reisende. I rapporten hevdes det at antall reiser med rutefly og charter til utlandet har økt med 9,5% og 3% per år i perioden 2003-2013. Forholdet mellom arbeidsbetingede og private reiser har forandret seg fra et forhold på 45/55 i 2003 til 34/66 i 2013. Antallet private reiser har økt mest, og i all hovedsak er det ferie/helgetur-segmentet som står for den største veksten. Lite av veksten skyldes utlendingers feriereiser til Norge, men med ett unntak av at noe av trafikken har Oslo som destinasjon. OSL har mistet andeler av de reisende da flere av de største flyplassene rundt i Norge har hatt tilsvarende vekst i tilbudet på direkteruter til utlandet. Norwegian (33%) og SAS (30%) har tilsammen en markedsandel i Norge (unntatt Moss Lufthavn, Rygge) på 63% på utenlandsrutene. Når man ser på sammensetningen av de reisende i disse to selskapene, har Norwegian 77% fritidsreisende og SAS 56% i 2013. Det er verdt å merke seg at SAS hadde stor økning av disse fra 47% i 2007 til 56% i 2013 (Denstadli, Thune-Larsen, og Dybedal 2014). De fritidsreisende blir viktigere og viktigere for selskapet. Dette er sammenfallende trend med andre større nettverkselskapers fokus på fritidsreisende (Holloway 2008). Det er derfor grunn til å anta at det er en sammenheng mellom selskapets fokus på denne kundegruppen, og et større behov for bemanning i populære ferieperioder som skoleferiene. Prisene på forretningsreiser til London har falt kraftig (ca. 20%), og et moderat prisfall til Amsterdam. Til København og Stockholm er prisene uendret, og til andre destinasjoner har de økt med 4-7%. Det er den samme trenden som på innenriks med en tilnærming av pris mellom forretning

og fritidssegmentene hvor prisforholdet fritid/forretning er redusert med 20-40% (Denstadli, Thune-Larsen, og Dybedal 2014). Ifølge rapporten var veksten i nordmenns ferie-og fritidsreiser til utlandet i perioden 2011-2013 på 26% og sto for 56% av veksten. De destinasjonene med størst relativ vekst i 2011-2013, var blant annet Malaga (47%) og Alicante (50%) (ibid.).

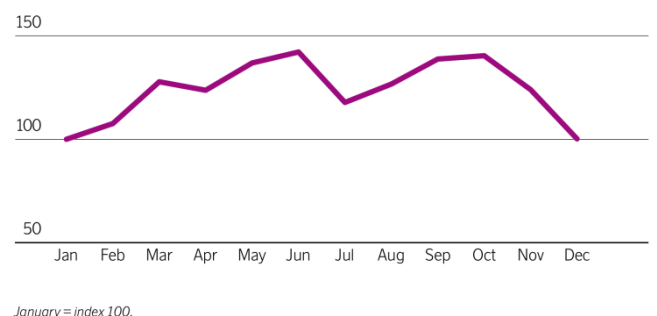
2.6 Sesongvariasjoner

I kapittel 1.2 er det hentet inn data fra Statistisk sentralbyrå hvor man kan avlese forskjellen mellom utenlands-og innenlandstrafikk i juli samt forskjellene mellom månedene i året. Når man ser på Reisevaneundersøkelsen, hvor store deler av veksten hevdes å være innenfor nordmenns ferie-og fritidsreiser, kan man anta at sommerferieperioden har blitt en viktigere reiseperiode for passasjerene enn tidligere. Norwegian hevder i sin årsrapport fra 2013 at de legger alt tyngre flyvedlikehold til vintermånedene da flyselskapet er dimensjonert for å dekke en gitt markedsandel gjennom hele året. Som vist tidligere er det store sesongvariasjoner i tallene fra Avinor, og i tabellen under ser vi at Norwegian tilpasser dette med redusert aktivitet første kvartal og med en noe lavere kabinfaktor.

MILLION ASK - QUARTERLY 2013



Seasonal variations in the number of passengers transported, SAS Group 2004-2013



Figur 2.6.1 og 2.6.2 Sesongvariasjoner Norwegian 2013 og SAS 2004-2013

Norwegian mener også det er en god strategi å gjøre følgende:

- Satse på ferie/fritidsdestinasjoner som har høy etterspørsel i det nordiske markedet og vil gi godt passasjergrunnlag hele året, f.eks. Kanariøyene.
- Endre rutestrukturen fra Middelhavsdestinasjoner om sommeren til Alpene og Midt-Østen om vinteren.
- Ruter basert på forretningsreisende byttes ut mot ruter i fritidsmarkedet om sommeren, samt operere om natten under periodene med høyest aktivitet.

Norwegian sendte ut permitteringsvarsler for piloter på kontrakt gjennom bemanningsselskapet ARPI ved basene i andre deler av Europa for vinteren 2014/15 (Ekeseth 2014). Hvor mange som faktisk endte med å bli permittert er uklart, men nyheten er med på å tegne et bilde av en bransje som ser etter alle muligheter for å kutte kostnader. I USA var antall solgte seter 77% av tilbudte seter i januar 2011 (Carey 2012). I juli samme år var den samme faktoren 87%. I tillegg var det 17% flere tilbudte seter i markedet i juli samme år (ibid.). Det er grunn til å anta at differansen i produksjon mellom vinter og sommer, kan ligge på mer enn 20% for enkelte selskap i ett og samme marked. Delta er et eksempel på dette, og det hevdes også at andelen faste kostnader til amerikanske flyselskaper har sunket fra 75% til mellom 50-60% (ibid.). Dette gjør at det er mer interessant å la flyet stå på bakken i lavsesong istedet for å operere marginale ruter (ibid.), og må ses i kontekst til SAS' ønske om å endre kostnader fra faste til variable.

I Ryanairs årsrapport for året 2012/2013, hevdet selskapet at de satte opp til 80 fly på bakken under vintermånedene (Ryanair 2013). Ryanair som en LCC –operatør (Low Cost Carrier) ligger på ca. 8 piloter per fly året sett under ett (Paton 2013). Dersom selskapet da bruker en ren variabel lønnsgodtgjørelse på piloter og kabinpersonale som er avhengig av antall flytimer, er det omlag 500-600 piloter i selskapet som ikke vil motta lønn eller må ta ut ferie i lavsesong. En meget dynamisk og kostnadseffektiv modell for selskapet, men med økonomiske og sosiale kostnader for de ansatte. Figur 2.1.1 viser hvor lave Ryanairs lønnskostnader er relativt til de totale kostnadene i forhold til nordiske og amerikanske aktører.

SAS tar spesielt opp de sesongmessige variasjonene og kontantstrømeffektene i årsrapportene (SAS 2012/2013). SAS vurderer risikoen som lav for negative effekter på arbeidskapitalen i selskapet da booking og betaling foretas lenge før reisen gjennomføres. Kontantstrømmen inn i selskapet er høy i perioder med lav produksjon. I årsrapporten for 2011 hevder selskapet at de har sofistikerte metoder for å tilpasse produksjonen til endringer i etterspørselen (ibid.). Dette kan nok stemme når det gjelder å tilpasse produksjonen til etterspørselen for å optimalisere inntektene. Dessverre har ikke SAS mulighet til å kutte kostnader tilsvarende i perioder med lav produksjon, noe SAS også innrømmer i årsrapportene ved å hevde at en stor del av de totale kostnadene i et flyselskap er faste kostnader. Selskapet vil derfor søke etter å endre faste kostnader til variable kostnader der dette lar seg gjøre. Som Norwegian og Ryanair, er det nærliggende å tro at selskapet ønsker ansatte på mer variable og midlertidige kontrakter. Kjernen i denne oppgaven ligger i denne utfordringen for selskapet og de ansatte i SAS.

2.7 Arbeids- og ferieordning for piloter i SAS.

SAS opererer med faste ansettelser for pilotene hvor lønnen er lik måned for måned. Selve kompensasjonen for ubekvem arbeidstid er en fast sats per måned uavhengig av hvor mye av arbeidstiden som er ubekvem eller hvor høy arbeidsbelastningen i antall blokktimer (tid når flyet er i bevegelse) er. Denne kompensasjonen ytes til alle piloter. Arbeidstiden er bestemt ut fra antall dager fri i måneden og har enten form av fast rotasjon eller variabel planlegging og styres ut fra EU-OPS (EASA 83/2014) regler for maksimum arbeid og minimum hvile med enkelte lokale begrensninger i kollektivavtalen.

Den opplevde belastningen varierer fra måned til måned da arbeidstiden er svært variert med dagsturer på opptil 14 timer og slinger (arbeidsperioder) på mellom en og fem dager med eventuell overnatting på hotell. Innsjekkstid før arbeid på hjemmebase kan variere fra svært tidlig til sent, og utsjekk etter arbeid fra formiddag til veldig sen kveld. Dette kan skje innenfor en og samme arbeidsperiode (samme uke) med endring fra tidlig til sent arbeid. Opplevelsen den ansatte har av kvaliteten

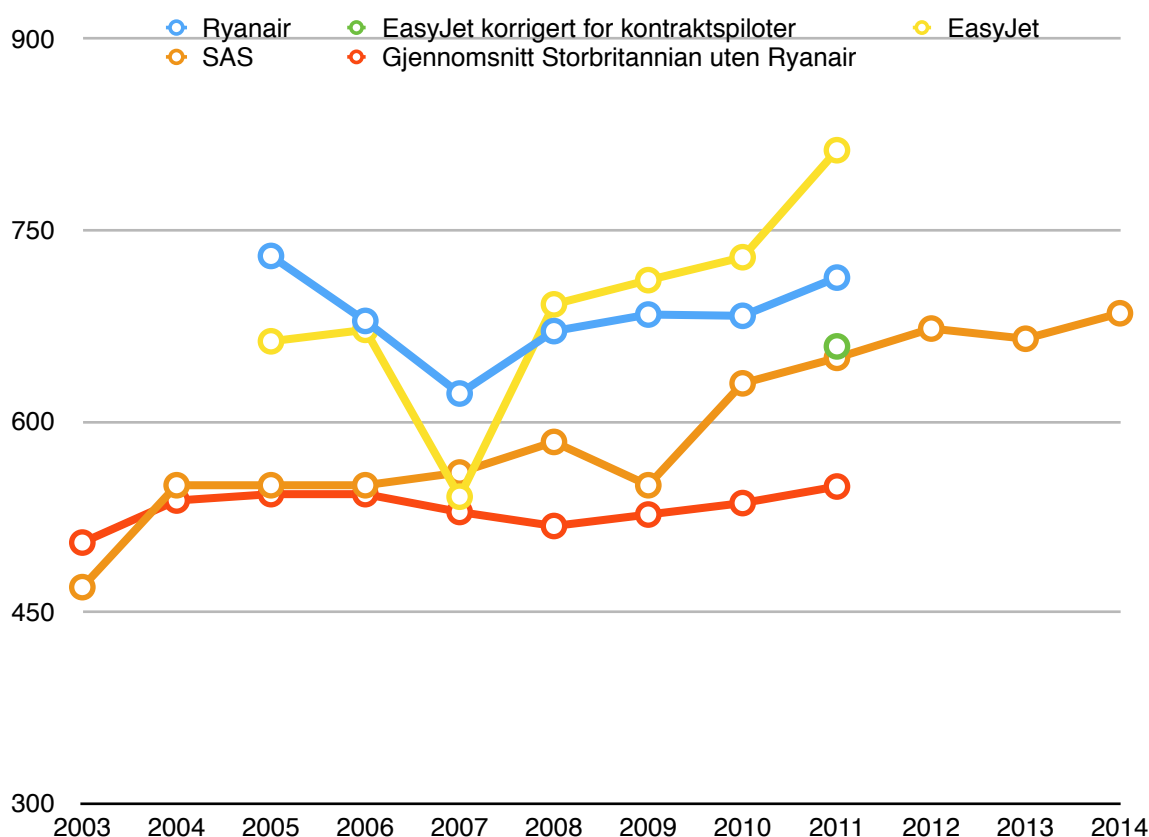
på arbeidsplanen, bestemmes derfor av flere parametre. Det er også individuelle forhold som bestemmer om de ansatte er fornøyd eller ikke med arbeidsplanen, for eksempel ulik familiesituasjon. De ansattes mulighet for påvirkning av arbeidsplanen er tatt hånd om av et datasystem som kalles Preferential Bidding System (PBS). Systemet baserer seg på at de ansatte selv rangerer forskjellige ønsker med bruk av en poengskala. Den ansatte konkurrerer med seg selv om hvilke ønsker denne kan få innvilget, men er også avhengig av andre kollegers ønsker. I tillegg kommer den faktiske ressursituasjonen i selskapet til å bestemme hva som er mulig.

Pilotene har seks uker ferie totalt i løpet av året. Ferieloven i Norge gir kort oppsummert den ansatte rett til tre ukers sammenhengende ferie i perioden 1/6-30/9 som er grunnlaget for kollektivavtalen pilotene har med selskapet (Ferieloven 1988). Kollektivavtalen gir piloten rett på tre uker ferie i perioden 1/6-31/8 hvert år i form av en rotasjonsordning. Den har dermed et mindre tidsrom enn ferieloven hvor selskapet kan legge ut sommerferie. Det finnes seks rotasjoner med nummer en i de tre første ukene av juni før skolens sommerferie, fire rotasjoner innen skolens sommerferie, og en siste og sjette rotasjon der de siste tre ukene av august benyttes. Dette løper etter et fast system og er forutsigbart flere år frem i tid. Etter to år med ferie innenfor skolens sommerferie, vil man få rotasjon en eller seks før man igjen har to år med ferie innenfor skolens sommerferie. Resterende tre uker ferie skal benyttes til vår og/eller høstferie. Disse dagene tildeles etter søknad og ansiennitet. Det finnes ett alternativ som kalles rotasjonsferie. Her går man vekk fra ferieloven, og etter avtale med den ansatte legges et fast system med 13 dager ferie etter åtte uker arbeid. All ferie er da låst i dette systemet gjennom hele året.

Selskapet tilbyr to alternativer for å lokke flere til å legge ferie til lavsesongen: Utsettelse av hele eller deler av sommerferieperioden gir cirka 1,5 ganger mer ferie dersom denne legges til perioden november-januar. Ferien kan ikke avtales på forhånd, og den ansatte må søke om ferieperiode og eventuelt alternative perioder senere på året når høstferietildeling skjer. Det andre alternativet er utsettelse av ferien til perioden november-januar, men i samråd med SAS låses ferien til en periode på forhånd. Det ytes ikke ekstra feriedager for denne ordningen.

2.8 Belastning, helseplager og sykefravær.

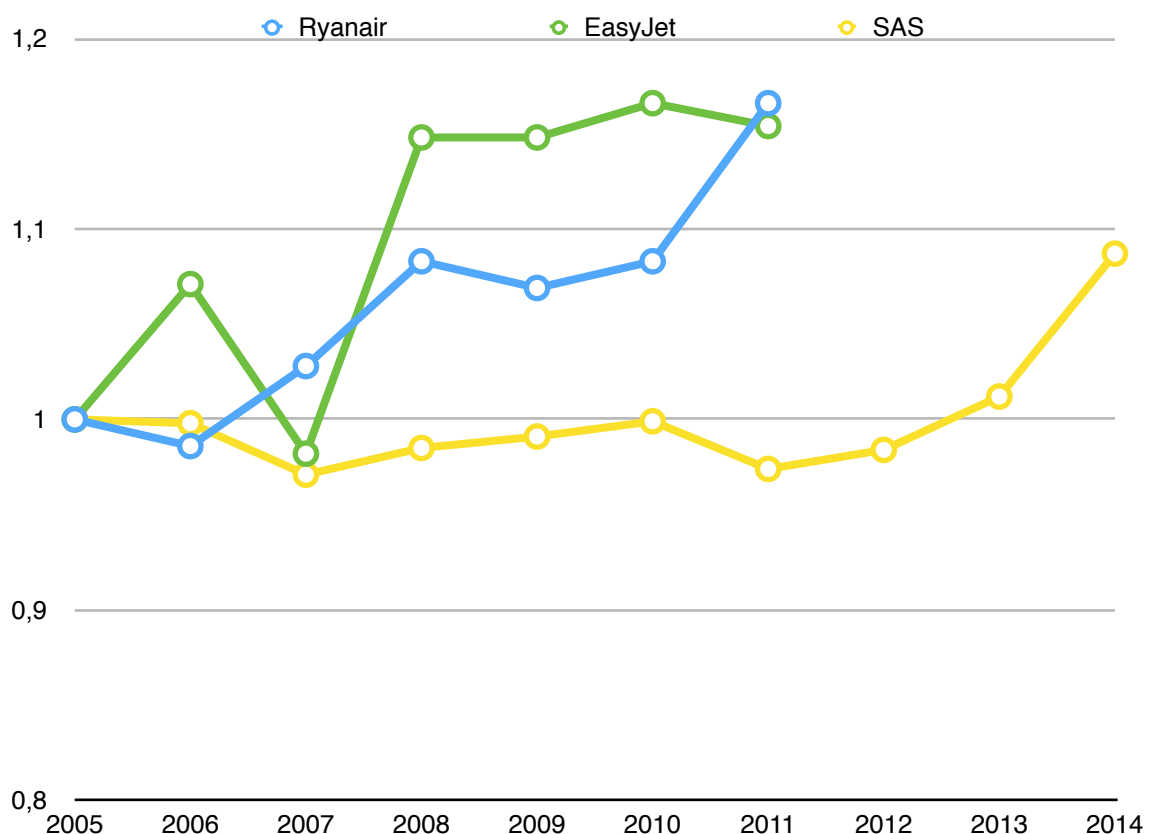
Sammenlignet med tidligere, jobber i dag SAS-piloter flere blokktimer for mindre lønn. I årsrapporten fra 2005 oppgis et gjennomsnittlig antall blokktimer (antall timer flyet er i bevegelse med en eller flere motorer i gang) per pilot til 533 timer per år for hele selskapet. I årsrapporten for 2011 oppgis det samme tallet til 650 timer når alle landene er slått sammen (SAS 2012). Blokktimer brukes av bransjen som et av flere nøkkeltall for effektivitet og benchmarking av selskapene. Antall blokktimer avhenger i stor grad av kollektivavtale, myndighetsregler og selskapets rutestruktur.



Figur 2.8.1. Blokktimer Storbritannia, EasyJet, Ryanair og SAS.

Jim Paton ved Cranfield University, utga en rapport i 2013 som undersøkte om britiske piloter hadde hatt en produktivitetsøkning eller -senkning i perioden 2005-2011. Figur 2.8.1. viser blokktimer for enkelte selskaper og snittet i Storbritannia. Tallene er hentet fra undersøkelsen til Cranfield University (Paton

2013) og SAS' årsrapporter hvor tallene er oppgitt for hele Skandinavia. Ifølge Paton har den ekstraordinære effektivitetsøkningen til EasyJet bakgrunn i at kontraktspiloter ikke ble oppgitt i det totale antallet piloter EasyJet hadde. Paton legger til grunn historiske data (2004-2010) vedrørende antall piloter per fly som tilsvarer ca 12 personer. Dette gir ca. 400 kontraktspiloter og dermed blir gjennomsnittlige blokktimer 659 som vist med grønn prikk i figur 2.8.1 (Paton 2013). Som figuren viser har SAS hatt en betydelig forbedring av effektiviteten til pilotene siden 2000. I 2011 var SAS nær samme utnyttelse som EasyJet, og har siden hatt en svak økning. Ryanair opererer etter samme regelverk som SAS i form av EASA Subpart Q. SAS har begrensninger i kollektivavtalen i forhold til reglene. EasyJet har dispensasjon fra de britiske reglene CAP371 siden 2005. Det er ikke kjent hva Ryanair og EasyJet har av interne begrensninger.



Figur 2.8.2 Relativ endring av oppgitt reisetid i forhold til 2005 (EasyJet/Ryanair) og distanse (SAS).

Dersom flytiden på flygningene er lang, vil antall blokktimer per pilot bli høyere enn for et selskap med kortere flygninger. For EasyJet har det vært en økning i gjennomsnittlig reisetid fra 2005 til 2011 på 15,4% og for Ryanair 16,6%. Trafikktettheten i lufta og på bakken i Storbritannia er høyere enn i Skandinavia, og dette kan gi usikkerhet om den økte reisetiden er effektivt økt reisetid i form av lengre distanse eller om tiden tildels spises opp av "innbakte forsinkelser". SAS bruker begrepet gjennomsnittlig passasjerdistanse som en tilsvarende parameter.

EasyJet generelt har noe lengre reisetider i snitt enn Ryanair, men har tilnærmet samme type operasjon med medium store jetmaskiner for europeisk trafikk. SAS har en miks av interkontinentale (store jetmaskiner) og europeiske flygninger (medium) tilsvarende EasyJet og Ryanair. SAS årsrapport for 2013/2014 er ikke entydig på hva som er bakgrunnen for den økte gjennomsnittlige distansen mellom 2013 og 2014, men hevder at forbedret produktivitet på blant annet piloter og kabin kommer delvis av satsning på nye fritids-og feriedestinasjoner (SAS 2015). Vi ser av figuren 2.8.2 at SAS ikke oppnådde relativ vekst i gjennomsnittlig distanse overheadet i tidsrommet 2005-2011, noe konkurrentene EasyJet og Ryanair klarte. Men SAS oppnådde allikevel en vekst på 18,2% i utnyttelse av pilotene i tidsrommet 2005-2011 hvor gjennomsnittet i Storbritannia, EasyJet og RyanAir var relativt flatt (figur 2.8.1). Statens arbeidsmiljøinstitutt presenterte i februar 2014 en oppdatert rapport om helsekonsekvensene ved forskjellige arbeidstidsordninger, hvor turnusjobbing med endring av døgnrytmen utmerket seg negativt (Lie et al. 2014). Luftfarten er fritatt fra arbeidsmiljøloven ved at Luftfartstilsynet har overoppsyn med selskapene og at de følger EU-OPS. Arbeidsdagene kan være opptil 15 timer lange, i et støyende arbeidsmiljø, uten mulighet til å innta måltider utenfor cockpit.

Tønnesen fant i en studie fra 2013 forhøyet subjektive helseplager hos flygende i forhold til generell befolkning i de tre største selskapene i Norge (Tønnesen 2013). De ansatte som deltok var både piloter og kabinansatte fra SAS, Norwegian og Widerøe. En del av studien tok også for seg hvordan de ansatte opplevde arbeidsforholdene, og studien er gjort etter krisen i SAS i november 2012. Spesielt ansatte i SAS mente at arbeidsforholdene var dårlige, og med liten kontroll på egen fritid og med høy arbeidsbelastning.



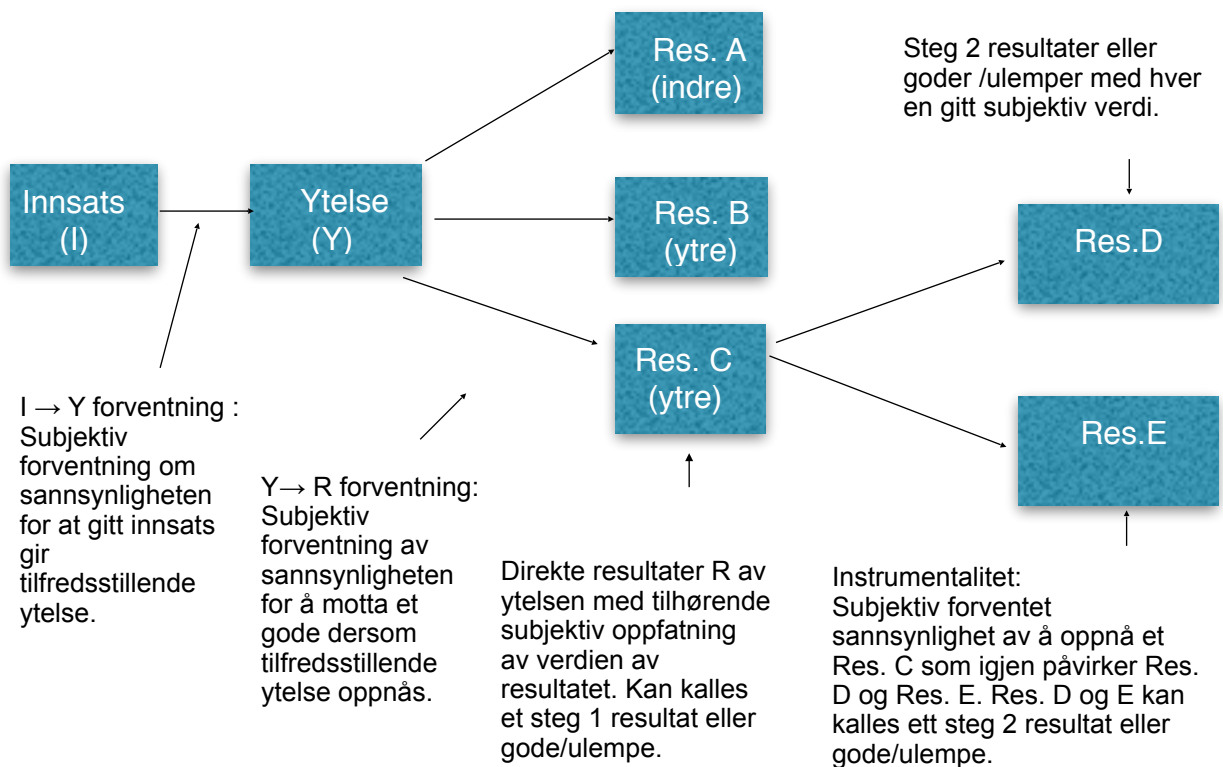
Figur 2.8.3. Sykefravær piloter SAS Norge.

Årva og Wagstaff (2004) fant økende diskvalifikasjonsrate blant norske flygere som gjennomførte obligatorisk legesjekk, og hevdet at det ikke har bakgrunn i strengere helsekrav, men kunne være et resultat av økte jobbkrav (Årva og Wagstaff 2004). Jon Fredrik Løvberg (sjefspilot SAS) oppgir at i 2015 er 33% av kapteinene og 27% av styrmennene i deltidsstillinger.

3. Teori

3.1 Bakgrunnen for valg av teori

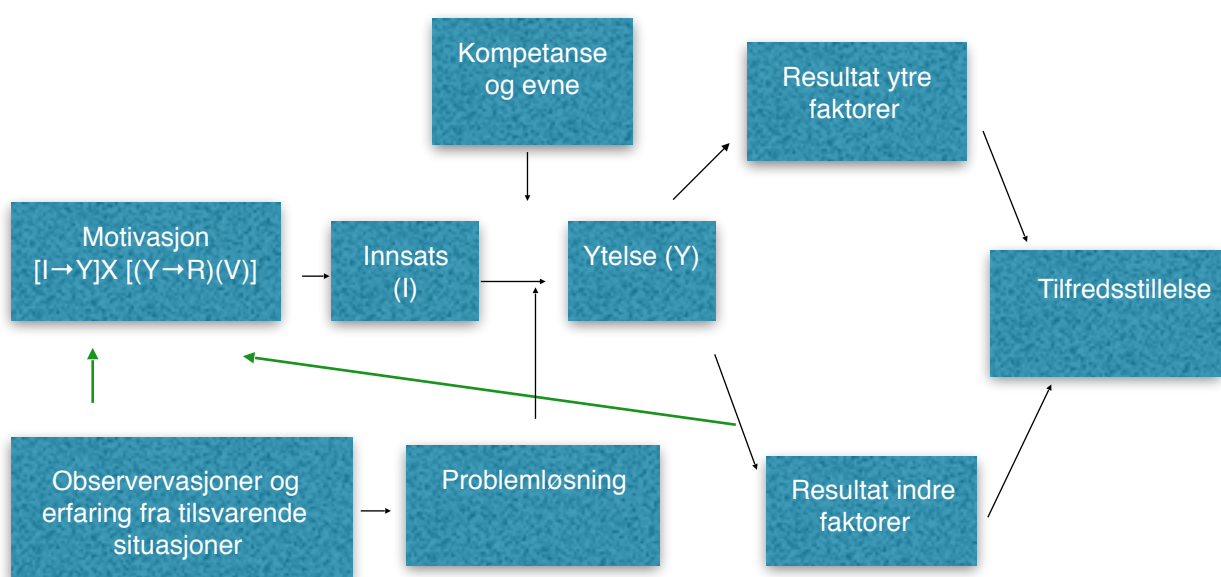
I det moderne næringslivet blir de repetitive og belastende jobbene overtatt av roboter og andre automatiserte prosesser. Dette gjør at kompetansen til de ansatte blir mer og mer viktig for effektiv drift og for å utvikle innovative løsninger. Innen luftfart er det fortsatt slik at det kreves minst to piloter for å føre et luftfartøy med passasjerer av en viss størrelse. Denne oppgavens primære mål er ikke å fokusere på sikkerhet og fatigue. Den betydelig høyere arbeidsbelastningen enn før, uttrykt i antall blokktimer per år for SAS –piloter, har utløst et ønske om å undersøke hvordan det er med motivasjon og arbeidsglede sett i forhold til ferie. Dersom belastningen allerede er svært høy, er da den ansatte interessert i å redusere eller flytte ferie som berører familie og venner? Finnes det muligheter til å endre dette? Ferie kan være noe som påvirker flere enn bare arbeidstakeren, og kan i mange tilfeller være en avgjørelse som fattes i fellesskap eller i samråd med andre. Kognitiv forventningsteori er valgt fordi pilotene blir bedt om å gjøre verdivalg som krever instrumentelle vurderinger i forhold til egne og selskapets behov.



Figur 3.1.1 Elementer i en kognitiv modell. Hentet fra Lawler 1981.

3.2 Kognitiv forventningsteori

Victor Harold Vroom utarbeidet kognitiv forventningsteori. Denne baserer seg på at mennesket tar egne bevisste og frie valg, og handler ut i fra dette. Mennesket blir motivert til å jobbe når det selv vet det er kapabelt til å oppfylle kravene som stilles, og at arbeidet samtidig tilfredsstillende deres egne behov. Vroom mener teorien gir en bedre systematisk oversikt over undersøkelser enn å jobbe ut i fra antakelser eller selvoppfyllende teser (Vroom 1995). Vroom definerte arbeidsrollen som et sett av funksjoner som skal utføres av en rolleinneholder hvor ytelsen medvirker til produksjon av varer eller tjenester (ibid.) Arbeidsrollen vil aldri være helt lik andre da den defineres ikke bare av oppgaver, men også av rolleinneholderens holdninger, utførelse og relasjon til andre rolleinneholdere. Kapteinen og andre medlemmers rolle i et flyselskap er delvis definert gjennom de operative manualene. Overført til Vroom kan vi hevde at til tross for at arbeidsrollen til eksempelvis kapteiner er definert identisk, vil det allikevel være ulikheter grunnet individenes personligheter og holdninger. Modellen vurderer individenes valg, og tar ikke hensyn til bakenforliggende årsaker som for eksempel oppvekst. Erfaring fra tidligere valg, og resultatet av disse tas det hensyn til i modellen. Han valgte også å se bort fra atferd og valg som var gjort i en situasjon hvor det autonome nervesystemet var i aksjon eller i beredskap (Vroom 1995).



Figur 3.2.1 En modellvariant av kognitiv forventningsteori. Hentet fra Lawler 1981.

Figurene 3.1.1 og 3.2.1 er hentet fra boken "Pay and organization development" som Edward E. Lawler utga i 1981 (Lawler 1981). De er basert på tidligere arbeid av Lawler i boken "Work and motivation in organizations" fra 1973 hvor modellene er gjennomgått i detalj. Analyse og drøfting vil ta utgangspunkt i dette. Vroom og Lawler hadde mye av det samme tankegodset rundt dette.

Vroom hevdet motivasjon var en forklaring på de valg som ble gjort ut i fra mulige alternative atferdsmønstre som individet selv kunne bestemme (Smith og Hill 2005). Vroom benyttet teorien for å undersøke individers atferd i arbeidsroller, og analyserte hvor fornøyde og effektive de var (Vroom 1995). Vroom mente at godene og deres valens tilsammen vil representere incitament for å foreta dette valget. Motivasjonen for å foreta et valg påvirkes også av hvor mye innsats individet må legge ned for å oppnå en ytelse som er høy nok. Spørsmålet er da om personen tror han har evnene til å oppnå høy nok ytelse. Deretter må personen vurdere sannsynligheten for at ytelsen faktisk vil medføre at godene oppnås. Det er den totale subjektive opplevelsen/følelsen av godenes valens, mengden innsats for å oppnå ytelse, og om ytelsen oppnår godene, som eventuelt skaper nok motivasjon til å foreta valget. Et gode kan ha både positiv og negativ valens, og den faktiske verdien oppleves først senere. Det kan godt hende at godet ikke var så bra som først antatt, eller at en ulempe ikke var like ufordelaktig som først fryktet. Vroom satte opp dette som matematiske ligninger. Vroom sier selv at til tross for alle svakhetene den matematiske framstillingen av teorien har, kan den i det minste synliggjøre alle faktorene som kan påvirke et valg. Motivasjon er ment å være prosessen som foregikk bakenfor mulige valg og at valgene var antatt å være under påvirkning av de forventede resultatene eller konsekvensene (Smith og Hill 2005). Å øke et individs tro på at økt innsats vil gi høyere effektivitet har ingen betydning dersom individet ikke anerkjenner belønningen som tilbys, eller føler økt indre motivasjon for å yte ekstra.

Måling av valens kan blant annet oppnås med intervjuer hvor respondenten må ta stilling til forskjellige valg, og si om man finner det interessant eller ikke. Deretter kan man sette valg opp mot hverandre og måle relativ verdi. Det er ikke satt opp et slikt system i denne oppgaven.

Et av Vrooms egne funn var en mangel på sammenheng i studier mellom yrkesvalg og personlige egenskaper på ene siden og jobbrollen og dets egenskaper på den andre. Vroom peker på at begge disse sidene må vurderes samlet. I studier innen områdene jobbtillfredshet og motivasjon til effektiv ytelse, var de fleste faktorene bestemt å være situasjonsbetingede (lønn, overoppsyn, gruppeegenskaper og jobbinnhold), og at man så helt bort fra individuelle forskjeller. Teorien bygger på antakelsen om at motivasjon for forskjellige typer belønning og nytte for en viss innsats, er disposisjoner og relativt stabile hos individene over tid. Dette påpeker Vroom selv er en svakhet ved teorien da han i retrospekt ser på sitt eget prosjekt med forventningsteorien og boken *Work and Motivation*, hvor motivasjonen og interessen for teorien forsvant fullstendig da boken var ferdig (Smith og Hill 2005). Problemet med atferd som oppstår og brått avsluttes ble ikke tatt hensyn til. Det er forskjeller mellom individer i motivasjon innen de samme valgmulighetene, men også forskjell i motivasjon innen det samme individet avhengig av når valget må foretas. Mennesker gjør som bedrifter, og forsøker å nå mål i en gitt rekkefølge, og dermed vil motivasjonen endre seg etterhvert som målene nås. Siden teorien ble utformet, har også forståelsen av menneskets behov/evne til å begrense vurderingene av alle aspekter av et valg endret seg. Mennesket foretar vurderingene sekvensielt i relativt lavt tempo til de finner et valg de er fornøyd med uten å foreta den samme uttømmende analysen av alle aspekter som teorien foreslår. Vroom innså også senere at individer søker løsninger, og ikke bare tar stilling til de valgene de blir fremlagt (Smith og Hill 2005). Dersom de tvinges til å velge mellom faste løsninger, vil løsningen ikke være optimal. For enkle avgjørelser trenger ikke dette være et problem, men begrensningen kan føre til vanskeligheter for teorien i mer komplekse valg som for eksempel yrkesvalg.

Kahneman, Slovic og Tversky viste til usikkerhet i teorien når det kom til hvor lett individet kan ledes vekk fra det rasjonelle valget ved bias, og å se valget fra mange sider (Kahneman, Slovic, og Tversky 1982). I dette ligger også påvirkningen av hvordan valgene blir presentert og om valgene er reelle eller hypotetiske. Teorien har blitt mest benyttet innen jobbytelse selv om den også ble tilpasset karrierevalg og jobbtillfredshet (Smith og Hill 2005). En arbeider som bidrar til produksjon av varer og tjenester er avhengig av forhold som lønn, innsats, arbeidsmiljø og sosial status for å bli motivert. Det antatte arbeidsmiljøet med sosial omgang (eller mangel på sådan)

med kolleger, veiledning og støtte fra ledelsen, samt muligheten for kontroll over egne arbeidsoppgaver vil påvirke arbeiderens valg.

I yrker hvor det var tydelige krav til kompetanse og egenskaper gjerne i forbindelse med testing, fant Rosen i 1961 at disse yrkesrollene hadde en mer positiv valens enn andre yrker (Rosen 1961). Troen på at man hadde en spesiell egenskap var en sterk motivator for å forsøke å oppnå yrket hos enkelte. Rosen fant også at en person endrer innstilling til et yrke avhengig av om han blir fortalt at yrket passer eller ikke (ibid.). Funn tyder på at den ansatte yter bedre om de tror det kreves en egenskap til oppgaven de selv setter høyt, eller de selv tror de besitter.

Vroom fant signifikante sammenhenger mellom jobbtilfredshet og jobbatferd. Dersom man ikke var tilfreds med jobben var det en større sjanse for høyere andel jobbratredelser. Vroom fant i dataene fra andre studier at lønn var direkte relatert til hvor høy jobbtilfredstillelse de rapporterte. Forholdet mellom jobbtilfredshet og generelt sykefravær hadde ikke samme klare kobling som ved fratredelser, men det var en klar sammenheng mellom utilfredse ansatte og "ikke gyldig" sykefravær. Det kan også synes å være mindre utskiftning av ansatte (gjennomtrekk) og lavere sykefravær, dersom de ansatte er tilfredse, men det er ikke direkte funn som viser høyere ytelse som et resultat av høy jobbtilfredshet. Det er studier som tyder på at en persons evner til å gjennomføre oppgaver er sammenvevd med motivasjonen, og derigjennom også ytelsen. Jobbinnhold er vanskelig å kontrollere i forhold til ytelse da det ifølge Vroom er vanskelig å måle ytelse på personer med forskjellige arbeidsoppgaver. Det er sannsynlig at innholdet i arbeidet påvirker personens ønske om å gjøre jobben best mulig, og at noen ganger kan en godt utført jobb være en belønning i seg selv (ibid.). Ansatte som har lært en oppgave godt, yter bedre når de får vite hvor høy deres ytelse er. Lønn kan i enkelte tilfeller motivere personer til å jobbe hardere. Dersom ansatte får delta i avgjørelser som påvirker deres egen fremtid, yter de bedre enn de som ikke får det.

4. Metode

4.1. Valg av kvalitativ metode.

Etter å ha foretatt noen uformelle diskusjoner med andre ansatte rundt problemstillingen, ble det tydelig at forståelsen for hvilke regler som gjelder og hvilke muligheter som finnes, var ukjente eller uklare. Det var behov for å gjennomgå både arbeidstidssystem og ferieordning med kolleger som hadde vært ansatt i mange år. Dette for å sikre at man hadde den samme oppfatning av systemene. Når man ønsker å formidle nye alternativer i et regelverk de ansatte ikke har full innsikt i, kan en kvantitativ undersøkelse risikere at spørsmålene ikke blir oppfattet eller forstått riktig uten mulighet for korrigerende. Oppgaven har basert seg på en kvalitativ undersøkelse. Faren for misforståelser finnes også i kvalitative undersøkelser, og denne risikoen er forsøkt redusert ved å benytte mange konkrete spørsmål som varierer over samme tema, og som respondentene må ta stilling til. Respondentene ga flere ganger uttrykk for usikkerhet om de hadde forstått spørsmålene riktig. Behovet for tydeliggjøring og presiseringer dukket opp i løpet av intervjuene. Intensive design er velegnet til å belyse problemstillinger der man er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og kontekst og er ressurskrevende. Det velges ut én eller noen få caser, eller noen få enheter. Intensive design har den styrken at de får fram relevante data, og den interne gyldigheten kan være stor. Ut fra et mindre antall observasjoner som for eksempel problemstillingen sommerferie, kan man vurdere det Jacobsen kaller intersubjektivitet (Jacobsen 2005). Dersom respondentene har samme subjektive oppfatning av fenomenet, kan man finne et snev av "sannhet". Oppgaven skal rikest mulig beskrive noen få piloters oppfatning av dagens situasjon og alternativene som presenteres. Flexibiliteten kan også være et problem, ved at det stadig dukker opp ny informasjon, og det blir vanskelig å avslutte undersøkelsen (Blaikie 2005). Forskning utført ved bruk av kvalitative metoder har følgende kjennetegn (Jacobsen 2005):

- Vektlegging av detaljer og det unike ved hver enkelt respondent.
- Høy begrepsgyldighet.
- Stor grad av åpenhet kan gi svært nyanserte data.
- Nærhet mellom den som undersøker og den/de som blir undersøkt.

Blaikie (Blaikie 2005) tillegger følgende kjennetegn ved kvalitative metoder:

- Mål om en helhetlig forståelse gjennom grundige beskrivelser.
- Begreps- og teoriutvikling.
- Fokus på sosiale prosesser.
- Bruker de sosiale aktørenes synspunkter (språk, fortolkning og mening).

4.2 Datainnhentingsmetode

I de uformelle samtalene med andre ansatte før undersøkelsen fant sted, ble det klart at det var en mulig sammenheng mellom ferie og arbeidstidssystemet. Dersom man diskuterte ferie kom man raskt og uoppfordret inn på arbeidstidssystemet og dets utfordringer for den enkelte. Det som i utgangspunktet skulle være helt åpne intervjuer med piloter endret seg til å bli en intervjuguide med faste spørsmål, men med åpne svar uten noen absolutte faste alternativer (foruten forslag i spm. nr. 23). Intervjuguiden er i sin helhet vedlagt oppgaven som appendix nummer 1, og kapittel 4.5 går mer i detalj om spørsmålene.

Felles for alle intervjuene var bruk av lydopptak og notater i samme program som heter Notability. Dette finnes både til iPad og MAC. Programmet gir mulighet for å notere underveis i lydopptaket, og det er lettere å finne igjen hvor i opptaket notatet er skrevet. Alle intervjuene ble allikevel transkribert slik at denne funksjonen strengt tatt ikke er nødvendig. Innledningsvis i intervjuene ble det informert om bakgrunn/hensikt og hvorfor denne problemstillingen var valgt ved hjelp av infoskriv om oppgaven (appendiks 3).

Det legges vekt på respondentens egen oppfatning av situasjonen. Respondenten blir fremlagt mange alternativer til kompensasjon/eventuell ferieavvikling i en fastlagt rekkefølge. Dette danner grunnlaget for dialogen og leder til en åpen tilnærming til fenomenet ferie og eventuelt feriekompensasjon. Respondenten ble oppmuntret til å foreslå nye løsninger eller forbedre de som er fremlagt. Vroom innså først senere at individer mest sannsynlig ville forsøke å finne en løsning de fant adekvat, og ikke bare det forslaget de måtte ta stilling til (Smith Hill 2005).

4.3 Utvalg

Pilotgruppen i SAS for hele Skandinavia har mange av de samme fellestrekkene. Dette er en relativt homogen gruppe. Like grupper deler et stort felles erfaringsgrunnlag å diskutere utfra. For pilotgruppen gjelder følgende:

- Svært mannsdominert i cockpit med ca. 95% menn
- Snittalder for alle piloter i SAS Norge cirka 51 år.
- To typer operasjoner, interkontinentale ruter og kortere ruter i Europa.
- Norske SAS piloter på de kortere rutene flyr på flytypen Boeing 737 NG.
- Alle piloter på denne typen flyr alle destinasjoner med noen veldig få unntak.
- Alle er testet innenfor psykomotorikk, stress, fagkunnskap, sosiale egenskaper og lederevner for senere å bli kaptein i selskapet.
- Alle piloter blir testet av instruktør/kontrollant hver 6. måned for å bestå teoretisk/praktisk prøve innen flyging på flytypen han/hun opererer. De er å anse som faglig oppdaterte og kvalifiserte.
- Alle er på samme lønnskala avhengig av antall ansettelsesår.
- Alle følger samme kollektivavtale med arbeids-og hviletidsbestemmelser.

En av ulempene ved kvalitativ tilnærming er spørsmålet om et begrenset antall respondenter kan være representative for hele gruppen. Utvalget i undersøkelsen er derfor begrenset etter følgende trappevise innsnevring av pilotene:

1. Alle piloter i SAS.
2. Piloter på kortere Europa-ruter.
3. Piloter som har norsk base og populasjonen tilsvarende ca. 500 stykker.
4. En tilfeldig seleksjon av dette utvalget til en kvalitativ undersøkelse kunne risikere å få alle i samme alder, kategori og sivil status. For å finne bredde, dybde og nyanser var det viktig med et blandet utvalg. Videre seleksjon fulgte følgende kriterier (antall intervjuet i parentes):
5. Minst to kapteinere eller styrmenn ansatt i mer enn 10 år med voksne barn (2).
6. Minst to kapteinere eller styrmenn ansatt i mer enn 10 år med barn t.o.m. videregående skole (4).

7. Minst to styrmenn uten barn (3) hvorav minst to var relativt nyansatte (2).

Bakgrunnen for dette var antagelsen om at egne barn har stor påvirkning på valg av ferie. Det var også interessant å se om det var forskjeller på de nyansatte og de eldre pilotenes holdning. Mulige respondenter ble kontaktet direkte og ble forklart problemstillingen samt fikk full anledning til å takke nei. Ingen respondenter som ble forespurt takket nei til delta i undersøkelsen.

4.4 Undersøkelseseffekter

Tidligere i kapittelet hevdes det at respondentene mange ganger ga uttrykk for usikkerhet om de hadde forstått spørsmålene riktig. Dersom forskeren har korrigert respondentens virkelighetsforståelse av systemene, kan dette tale for en undersøkelseseffekt og også gitt lavere begrepsgyldighet enn et helt åpent intervju med lite tilbakemelding fra intervjuer ville gitt. Det er ikke oppgavens hovedmål å vurdere respondentenes forståelse av dagens system, men heller få respondentene til å vurdere alternative løsninger innefor dette systemet. En grunnleggende forståelse for ordningene kreves for å ta stilling til nye alternativer. Spesielt i intervjuene med nyansatte som var helt ukjent med ordningene, var det stor fare for misforståelser. Spørsmålene som stilles i første del av intervjuet gir rom for respondentenes egne subjektive oppfatninger av egen situasjon. Dette gir detaljer og nyanser samtidig som det er den enkeltes mening som er viktig, uavhengig av andre. I den siste delen av intervjuet tar man stilling til forslagene som presenteres. Her varierer svarene fra utdypninger til bare ja eller nei svar.

Nærhet til respondenten kan være et tveegget sverd. I denne oppgaven gir nærhet og kollegial tilnærming med forståelse for respondentenes situasjon og meninger fare for å miste analytisk avstand ved tolkning av svar. Det var også fare for at intervjuer hadde påvirket respondenten til å svare mer positivt eller negativt enn man i utgangspunktet ville ha gjort, avhengig av type spørsmål som ble stillet. Det positive var at man oppnådde en forståelse og felles virkelighetsoppfatning rundt temaet som ga et godt grunnlag for å diskutere alternativene. Respondentene hadde også blitt spurt direkte om de var villige til å delta, noe som kan ha gitt et uønsket press og

dermed påvirket respondentens uttalelser under intervjuet. Undersøkelsen omfatter et område som opptar respondentene direkte i deres hverdag på arbeid og i forholdet til familie og venner. Respondentene kan ha en egeninteresse i hva som blir resultatet av undersøkelsen, dersom de tror dette kan senere bli en realitet i selskapet. Det er med andre ord fare for at respondentene har svart taktisk på spørsmål, for senere oppnå en viss type løsninger, eller unngå at visse løsninger blir løftet frem som positive funn.

I denne oppgaven var det en styrmann som intervjuet kapteiner (overordnet) og andre styrmenn (sideordnet). Dette kan ha gitt undersøkelseeffekter, og påvirket forskeren som underordnet.

Forskerens forhold til egen arbeidsgiver vurderes til å være godt, og selskapet sier selv de oppfatter undersøkelsen som interessant. Selskapet har ikke bidratt med økonomiske midler. Arbeidsgiver hadde ingen innvendinger mot undersøkelsen, og har formidlet intern statistikk som gjengis i oppgaven.

SAS valgte på slutten av desember 2014 å si opp kollektivavtalen for piloter. Det er grunn til å frykte steile fronter mellom forskjellige fagforeninger og selskap. "Propaganda" og forskjellige virkelighetsoppfatninger fra aktørene kan gi uønsket støy, og påvirke de ansattes holdning til problemstillingen i en periode. For undersøkelsen kunne dette være svært uheldig. Alle intervjuene ble derfor foretatt i en intensiv periode i månedsskiftet desember 2014 og januar 2015. Det er nå varslet konflikt med mekling i perioden 18-21. mai 2015. Feilkilden kan i så fall være forskerens analyse av dataene grunnet ubevisst å ha endret holdning til arbeidsgiver og bransjen som helhet fram til denne perioden.

Valg av intervjumiljø. Alle intervjuene av pilotene ble ikke foretatt på samme sted eller tidspunkt. Dette kan gjøre at respondentene har mindre overskudd og energi til å gjennomføre intervjuene som ønsket eller at omgivelsene var forstyrrende. Det samme gjelder undersøkeren. Fem av intervjuene (to styrmenn og tre kapteiner) ble foretatt ansikt til ansikt. I disse intervjuene hadde respondenten spørsmålene foran seg eller fikk lese de fra intervjuerens enhet. Fire intervjuer (tre styrmenn og en

kaptein) ble gjennomført over telefon. Her hadde alle fått tilsendt spørsmålene på forhånd. Alle intervjuer er foretatt med lydopptak.

Blaikie (2005) nevner at fleksibiliteten kan være et problem som gjør at det blir vanskelig å avslutte undersøkelsen. Denne undersøkelsen hadde bare mindre endringer i spørsmålstillingene underveis som i store trekk var å tydeliggjøre hva alternativene besto i. Ett komplisert alternativ ble lagt til for de siste respondentene. Det er siste intervjuguide som er vedlagt oppgaven.

Willingness to pay (WTP) er ofte uttrykt i form av kjøpers maksimale betalingsvilje for et gode, noe som kan medføre at personlig økonomi er begrensende. Willingness to accept (WTA) er en viss sum for bortfall eller et "salg" av et gode, og her vil ikke nødvendigvis den samme begrensningen bli gjeldende, da det er et gode man allerede besitter. Blant annet kan det antas at individet setter høyere verdi på et gode man faktisk eier enn et man må kjøpe (Roedeklein 2006). Contingent valuation method (CVM) er en metode som benyttes for å få individer til å sette verdi på goder som det kan være vanskelig å beregne verdien på i det generelle markedet (Carson 2000). Da CVM baserer seg på hypotetiske valg vil man også få en feilkilde som kalles hypotetisk bias. Denne kan defineres som avviket mellom hva individet sier det er villig til å betale i en undersøkelse mot hva som individet faktisk er villig til å betale når det forpliktende valget må tas. To virkemidler for å redusere hypotetisk bias er "cheap talk" og oppfølgingsspørsmål som : "Hvor sikker er du på dette svaret?" med vekting av sikkerhet etter en skala. I spillteori er "cheap talk" definert som all uforpliktende kommunikasjon mellom to parter innen forpliktende kommunikasjon finner sted (Cummings og Taylor 1999). For å redusere hypotetisk bias er "cheap talk" brukt for å sette respondenten i en situasjon hvor denne vil være i tilnærmet samme sinnsstemning som ved en faktisk beslutningssituasjon. Det ser ut til at begge metoder har vist egenskaper for å redusere hypotetisk bias, men at funnene er noe usikre og at det er behov for mer forskning.

I denne oppgaven har ikke disse metodene blitt brukt bevisst med eget skript eller innføring av vektete skalaer. Intervjuguiden bygger opp etter et mønster hvor man spør om hvordan den ansatte opplever å jobbe for selskapet før man stiller spørsmål

om hvordan man planlegger ferie og hvilke feriebehov man har. Det ble i oppbyggingen av intervjuguiden prioritert en gradvis overgang fra generelle diskusjoner om arbeidet til mer spesifikke valg av ferie, for deretter å dreie rundt hypotetiske spørsmål under samme tema. Denne oppbyggingen kan gjøre at intervjuet får elementer av “cheap talk” i de hypotetiske spørsmålene i den forstand at de ansatte har satt seg inn i hvordan de opplever arbeidsplassen. Alle alternativene respondenten må ta stilling til, kan vurderes opp mot tidligere spørsmål i intervjuet. Dermed vil gjentakende ja eller nei eller en viss generell holdning til løsningene som tilbys, gi en pekepinn på om respondenten er sikker på svarene han avgir.

4.5 Oppbygging av spørsmålene til undersøkelsen.

Intervjuguiden er appendiks 1 til oppgaven. Dette kapittelet vil se nærmere på hvordan undersøkelsen er bygd opp og drøftes opp mot eventuelle undersøkelseeffekter. Som tidligere nevnt i oppgaven ble det i uformelle diskusjoner med kollegaer ofte en sammenblanding mellom holdningen til ferie, generell arbeidsrytme og egne påvirkningsmuligheter på arbeidsplanen. Det ble relativt raskt klart at man ikke kan se på ferieavvikling og en eventuell motivasjon for å hjelpe arbeidsgiver uten å få et innblikk i hverdagen de ansatte opplever.

Undersøkelsen er lagt opp som følger:

Spørsmål 1-5:

Forsøker å få tak i hva som er drivkraften til å jobbe i yrket, og hvordan det generelle arbeidsmiljøet ser ut til å være. Begrepene indre og ytre motivasjon forklares og respondentene må forsøke å ta stilling til egen motivasjon. Respondenten vil selv ytre hva som han opplever som viktigst. I følge modellbeskrivelsen i kapittel 3. vil en del av elementene respondentene oppgir her relateres til delresultater og goder samt deres valens i figur 3.1.1, og også til den samlede motivasjonen beskrevet i figur 3.2.1. Svarene bør gi mulighet for å identifisere de faktorene respondentene selv mener er viktigst. Man kan også benytte modellen til å vurdere respondentenes tro på innsats til ytelse, og forventningen om ytelse gir resultat. Spørsmålene bør

avdekke områder hvor man kan finne muligheter til å forsterke eller i det minste vedlikeholde motivasjonen de ansatte uttrykker.

Spørsmål 6-7:

Respondenten skal beskrive hvordan han opplever generell arbeidsbelastning.

Spørsmål 7. følger opp med å be om to konkrete gode områder og to som kan forbedres. Svakheten med spørsmål 7., kan være at det kommer direkte etter et spørsmål om arbeidsbelastning som penser de inn på tanken om påvirkning av egen arbeidstid. Hadde spørsmål 7. kommet foran spørsmål 6. eller senere kan svarene gi andre områder de ønsker forbedret eller de mener er bra nok. På den annen side, dersom arbeidsbelastningen ikke anses som høy kan det allikevel hende de anser området (påvirkning av arbeidstid) for å ha forbedringspotensiale eller er tilfredsstillende. Spørsmålene relaterer seg til de samme elementene i 3.1.1. og 3.2.1. som nevnt under spørsmål 1-5.

Spørsmål 8-9:

Respondentenes egne definerte behov for ferie uavhengig av selskapet. Her vil svarene antyde hva de legger vekt på ved valg av ferie. Dette spørsmålet kan relateres til figur 3.1.1 med tanke på hvilke behov og hvilke verdier respondentene setter på ferie. Det er viktig å bemerke at ferieavvikling i seg selv ikke krever innsats i dette spørsmålet, og gir respondenten full frihet til å velge uten å måtte bidra med økt innsats for dette. Hvilke indre og ytre faktorer de setter høyest vil være interessante.

Spørsmål 10:

“Er du selv i utgangspunktet positiv til å flytte ferien fra sommer til vinter?” Dette spørsmålet kommer rett etter at de har definert egne behov. Når spørsmål 8-9 er besvart har man mest sannsynlig indirekte fått svar på dette allerede, men spørsmålet har to effekter. Den ene er at man får en bekreftelse eller avvik fra det som ble svart i spørsmål 8-9 på hvor sikre respondentene er. Den andre effekten er at intervjuet går over i en ny fase hvor man ikke lenger skildrer eller forklarer egne behov, men skal ta stilling til ferieavvikling konkret. I dette spørsmålet er det heller ikke behov for økt innsats om respondenten opplever det som helt uproblematisk å

flytte ferien, og kan det vurderes som i spørsmål 8-9. Det vil trolig være flere som foretar en avveining, og kommer med forbehold. Dette kan relateres til 3.1.1. og verdien av forskjellige goder, i tillegg til at de vurderer flytting som økt innsats og ytelse uten gevinst.

Spørsmål 11:

De fleste av respondentene har mer enn femten års erfaring i selskapet.

Ferieordningen har som nevnt ferieperioder (tre uker) som ligger utenfor skoleferien, og det ville være svært uvanlig om ingen har ønsket å bytte til seg en som ligger innenfor perioden (20. juni-20. august). Generelt vil hver tredje sommer ha en ugunstig periode for de som ønsker ferie i skoleferieperioden. Teoretisk bør da respondenter som har arbeidet i selskapet i femten år, ha tilnærmet behov for å bytte ferie fem ganger på denne tiden. Her blir de bedt om å huske om de har byttet ferie eller lignende. Svakheten i disse spørsmålene er om respondentene faktisk husker hva som har blitt gjort hver sommer, noe som kan gi underrapportering i et direkte intervju. Det er ikke en målsetting å oppnå konkrete tall, men heller vurdere hvordan respondentene opplever ordningen. Å få til et bytte krever også innsats fra den enkelte, som senere må vurderes opp mot muligheten for å få dette til. Innsats-ytelse og forventning om resultat av dette er faktorer som bør vurderes.

Spørsmål 12-14:

Tidligere og konkrete tilbud fra selskapet dersom man er eller har vært villig til å flytte ferie. Spørsmål 13 er et tilbud som kom første gang i 2015, mens spørsmål 14 har vært et permanent tilbud i mange år. Spørsmålene dreier mer og mer over på resultatene, og vurdering av valens for å bytte vekk en annen ferie. Innsatsen er økt i form av flytting av periode for de som definerer flytting som økt innsats, og respondentene må vurdere godene og deres valens.

Spørsmål 15:

Alle skal ta ut ferie i henhold til Ferieloven, men spørsmålet er stilt for å se om respondentene klarer å sette en konkret sum på å selge ferien. Hva er verdien av et

slikt gode? Vroom hevder at enkelte vil motiveres av lønn, og spørsmålet er stilt for å avdekke om respondentene er villige til dette. Her settes et ytre gode opp mot et eller flere indre goder. Se også spørsmål 16.

Spørsmål 16:

En blanding av en faktisk løsning i dag, men istedenfor mer ferie om vinteren, får man økonomisk kompensasjon. Svakheten kan ligge i at man allerede har bestemt seg for om man skal ta ferie om vinteren i det hele tatt. Dersom dette er uaktuelt vil dette spørsmålet kunne gi uendelig høye prissettinger da "selger" ikke vil selge ferien sin. For andre vil igjen innsats/ytelse være lik tidligere spørsmål, men avveiningen av goder/valens vil endre seg da det tilkommer et ytre gode.

Spørsmål 17:

I uformelle samtaler har mange gitt uttrykk for liten påvirkning på egen fritid. Sommerferien har egen rotasjon og gir forutsigbarhet. Spørsmålet søker å finne de ansattes innstilling til langtidsplanlegging av ferie. Samme innsats som tidligere, men annen annen type gode. Forrige type ekstra gode var lønn, men nå stilles spørsmålet om mer påvirkningskraft og forutsigbarhet som kan antas å være mer en indre faktor.

Spørsmål 18:

Tar opp konkurrenten Norwegians feriesystem, og forsøker å lage en ordning innen SAS -systemer idag. Et komplisert spørsmål som gir uklare effekter som må behandles varsomt i drøftingsdelen. Veldig hypotetisk spørsmål, og kan være i strid med Ferieloven slik det er formulert her. Spørsmålet ble tatt med grunnet økt påvirkningskraft over resten av året. Samme analyse som spørsmål 17.

Spørsmål 19:

Nok et alternativ fra konkurrenten Norwegian som relativt enkelt kan implementeres idag overført til SAS avtaler og planleggingssystem. Et hypotetisk spørsmål, men

allikevel et system med reelle muligheter. Spørsmålet krever respondenten til å ta stilling til mange faktorer som lønn, (fulltid/deltid) endret arbeidstid over året, ferieperiode på sommeren opp mot egne behov. I forhold til spørsmål 13-18. er spørsmålet relatert til om man ønsker å redusere innsatsen på vinteren for å få noe bedre betalt relativt til stillingsbrøk. Ferien er ikke berørt. Både innsats/ytelse og indre/ytre faktorer spiller inn i dette spørsmålet og krever bruk av hele modellen.

Spørsmål 20:

Dette er forskerens egen "baby" i den forstand at den oppsto ved forarbeidet til denne oppgaven sammen med kollega Anders Haukenes. Vår hypotese var at besetningsmedlemmer kanskje var villige til å jobbe i sommerferien, dersom forholdene lå til rette for det. Dette tok vi opp med kollegaer hver gang vi hadde muligheten, og den generelle holdningen vi møtte var svært positiv. Under forarbeidet med muligheten for å skrive en kost-nytte analyse av et slikt opplegg, kom det fram mange gode økonomiske argumenter som riktignok måtte vært gjenstand for kvalitetssikring. Denne oppgaven skal ikke gå inn på disse, men fokusere på holdningen de ansatte utviser når de ble presentert for løsningen. Det er naturlig nok fare for at forskeren selv vil overselge prosjektet mot respondentene, med den risiko å få mer positive svar enn dersom spørsmålet ble stilt på en annen måte eller av en annen intervjuer. Betingelsene og forutsetningene er helt hypotetiske da SAS ikke har hatt tilsvarende løsning. Foruten et operativt/økonomisk potensiale for selskapet, kan det eksistere muligheter for motivasjon av de ansatte. Dette spørsmålet søker å finne innstillingen hos respondentene, men også se på hvilke faktorer som ligger i denne innstillingen og hva som gjør den forskjellig i forhold til de andre tilbudene fremlagt tidligere. Det kan være interessant å vurdere forholdet mellom indre og ytre faktorer i dette spørsmålet opp mot tidligere spørsmål.

Spørsmål 21:

Karrierehopp kan være en sterk motivator hos mange, og spørsmålet er spesielt interessant mot styrmenn med lang fartstid i selskapet. Den betydelig økte innsatsen

for styrmenn må nå ses i sammenheng med hva de oppnår, og hva de går glipp av i dette scenarioet. Det er viktig å bemerke at dette er det eneste spørsmålet som skiller innsatsen mellom yrkesgruppene i undersøkelsen.

Spørsmål 22:

Her ser man vekk fra sommerferien, men ser på mulighetene for at ansatte vil ta ut mer ferie enn normalt på vinteren med lønnstrekk dersom selskapet gir ytterligere feriedager samtidig. Her endrer den kognitive rollen seg fra selger til kjøper i den forstand at man må betale for å få mer fri, men får et "kjempetilbud" som kan sammenlignes med kjøp 2 for 1. Som nevnt har WTP en begrensning i form av betalingsevne, mens WTA kan være nesten ubegrenset høy. I tillegg har tidligere spørsmål dreid seg om noe man har og kan "selge", mens i dette tilfellet er det noe man kan kjøpe, men kanskje ikke har behov for og verdsetter annerledes. I ettertid ser man at det kanskje skulle vært lagt inn et oppfølgingsspørsmål om hva man var villig til å betale for å få lengre sommerferie utover tre uker. Man kunne da fått inntrykk og verdier på WTP i forholdet mellom sommer og vinterferie. For modellbruk se spørsmål 19.

Spørsmål 23:

Uttrykket forandring fryder er utgangspunktet for dette. Hvordan stiller piloter seg til å reise vekk hjemmefra for en periode, og hvem passer det for? Igjen et hypotetisk spørsmål, men piloter har gjerne vært ansatt eller utstasjonert på andre baser over en periode og har bakgrunn for å vurdere fordelene og ulempene med dette. For modellbruk se spørsmål 20.

Spørsmål 24 a):

Stilt for å eventuelt å utvide undersøkelsen.

De siste kandidatene:

Spørsmål 24 b):

Inntrykket etter de første intervjuene var behovet for forutsigbarhet og påvirkningsmulighet generelt. Det ble lansert et nytt scenario ved ferietildeling som de tre siste kandidatene skulle svare på. Dessverre var to av disse nyansatte og hadde lite erfaring med dagens feriesystem. Som en motvekt hadde begge disse flere års erfaring fra andre selskaper. Spørsmålets kompleksitet og faktiske gjennomføringsmulighet kan gi effekter på de gitte svarene. Modellen benyttes som i spørsmål 17.

4.6 Ethiske vurderinger.

Ethiske dilemma i forholdet mellom forsker og oppdragsgiver beskrives av Jacobsen (Jacobsen 2005) på følgende måte:

“Forskerens resultater skal ikke være påvirket av oppdragsgiverens interesser (...) Oppdragsgiverens interesser - hva enten det er offentlige eller private oppdragsgivere - kan ikke veie tyngre enn kravet om sannferdig fremstilling.” Sitat slutt.

Oppgaven er ikke oppdragsforskning og har ikke en klart definert oppdragsgiver, men mange interessenter som administrasjon (planning, HR), mellomledelse (sjefspiloter), fagforeningen og vernetjenesten. Forfatteren skriver oppgaven ulønnet, på egen fritid. SAS har en god rapporteringskultur. De ansatte oppfordres til å rapportere hendelser i daglig drift og terskelen for å rapportere egne feil er lav. Hensikten er at alle skal lære av feil, og ledelsen vil støtte den rapporterende ansatte. Forfatteren har derfor ingen grunn til å frykte at resultatene ønskes “pyntet” på av selskapet og problemstillingen oppfattes som relativt lite konfliktskapende.

Intervjuguiden ble supplert med eget informasjonsskriv om intervjuets bakgrunn, hvordan data vil oppbevares og eventuelt slettes etter oppgavens ferdigstillelse. Infoskrivet er appendiks 3 til oppgaven. Dette ble presentert alle respondentene før intervjuet startet og at man hadde gitt samtykke ved å stille på intervjuet. Respondenten har krav på å være informert, sikre privatlivet og være korrekt gjengitt.

Undersøkelsen skal også basere seg på frivillighet. I diskusjonen rundt etiske dilemma er det viktig å vurdere hvor følsomme og private opplysningene som samles inn er, og hvor stor mulighet er det for å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen 2005). Det ble ikke hentet inn opplysninger som kommer inn under Lov om behandling av personopplysninger, (Personopplysningsloven 2000). Dette betyr at ingen sensitive data ble samlet inn, og samtidig er det ikke hentet inn opplysninger som skal gjøre det mulig å identifisere vedkommende i en så stor populasjon. Før intervjuene startet ble alle respondentene bedt om å unngå bruk av lett gjenkjennelige opplysninger. I åpne intervjuer kan det hende respondenten selv opplyser om dette uten å bli spurt, og en del av informasjonen kan være privat i form av familieforhold og økonomi. Undersøker vil kun beholde lydbånd fram til oppgaven er ferdigstillet, og deretter blir de slettet.

I kapittel 4.4 er undersøkelseeffekter generelt tatt opp. Her beskrives forskerens forhold til SAS og hvor det hevdes at dette er godt. Forskerens omgang med nærmeste ledelse for å få informasjon til oppgaven har vært bra, men det er allikevel behov for en nyansering av dette forholdet. Den viktigste grunnen til dette er forskerens tilhørighet til en av fire pilotforeninger i selskapet. Alle fire foreninger har forskjellige behov og standpunkter. Det er forskerens eget syn at det er en herlig blanding av nasjonskamp, og gamle avtaler som har gitt enkelte grupper fordeler framfor andre som nå kommer til opphør. I midten av dette står en ledelse og et selskap med behov for en enklere og billigere avtale, og med et stort behov for å ansvarliggjøre andre parter i konflikten. Det kommer informasjon, eller det noen vil kalle propaganda fra alle parter i konflikten, noe som skaper engasjement, men også harme og frustrasjon. Det blir uklart for "den menige pilot" hvor ansvaret for dette ligger. Det ble beskrevet i kapittel 4.4 behovet for å gjennomføre intervjuene relativt raskt for å unngå bias i spørsmålene grunnet politisk tautrekking senere på våren. Forskeren har analysert og drøftet oppgaven i april måned, parallelt med at det er gjennomført forhandlinger. Det er alltid fare for at dette farges av hva man ønsker å formidle, og hvordan man ønsker å framstille eventuelle svakheter og muligheter. Den største utfordringen blir å formidle de ansattes syn på egen arbeidsgiver på en balansert måte og samtidig objektivt se på de ansattes holdning til problemstillingen.

5.0 Resultater, analyse og drøfting.

5.1 Resultater og funn i undersøkelsen.

Etter transkriberingen var utfordringen å kategorisere dataene slik at de senere kunne drøftes opp mot den kognitive forventningsteorien og dets modell. Dette ble først gjort ved å kategorisere alle svarene fra samtlige respondenter innenfor hvert spørsmål som ble stilt. Essensen i et svar eller meninger i samme spørsmål ble sammenstilt for å se en eventuell konsensus eller sprik i meningsoppfattelsene. Dette ble gjort ved å plassere utsagn fra hver enkelt respondent i en tabell for hvert enkelt spørsmål. Ved å sammenligne tabeller fra flere spørsmål side om side kan man identifisere sammenfallende svar og holdninger, eller det motsatte, da mange spørsmål omhandler samme tema. Da alle spørsmålene var sammenstilt med utsagn i hver sin tabell, gikk arbeidet over i en fase hvor man definerte kategorier på hva man ønsket å se etter i utsagnene. Det ble forsøkt å finne utsagn som var positive eller negative til disse kategoriene. Dersom det verken var positive eller negative utsagn fra hver enkelt respondent har dette blitt kategorisert som nøytralt. Det er uvisst om respondenten ville vært nøytral ved et konkret spørsmål innenfor kategorien. Deretter har funnene blitt ført inn i et liggende søylediagram for lettere å presentere disse visuelt. Disse funnene danner grunnlaget for drøftingen i kapittel 5.2. rundt hva som kan være alternative muligheter for å motivere pilotene til å flytte ferien ut av skoleferieperioden. Funnene av drøftingen vil deretter presenteres i kapittel 5.3.

Kategoriene ble delt inn som følger:

1. Arbeidsplassen

- Fysisk miljø: Definert som flyet og omgivelsene pilotene ferdes i og evt. overnatting/spisefasiliteter.
- Stemning mellom kolleger: Definert som hendelser mellom kolleger og generelle trekk ved miljøet.
- Logistikk i arbeidsdagen: Definert som pilotens arbeidsdag i praksis ved transport buss/taxi, gående, samhandling med andre ansatte i selskapet og koordinering.

2. Arbeidsoppgaver

- Variasjon: Definert som respondentenes egen opplevelse av dette, eller følelsen av mangel på dette.
- Jobbkraft unntatt belastning: Definert som jobbkraft i situasjonen og om respondentene opplever kravene som positive eller negative. Negative jobbkraft vil bety krav som overgår det respondenten mener han klarer. Arbeidsbelastning i form av tidsbruk er tatt ut i denne sammenheng.
- Stress: Definert som opplevd stress i arbeidssituasjonen og ikke i relasjonen arbeid/hjemmet.
- Støtte i organisasjonen: Definert som støtte i de operative problemstillingene av arbeidsdagen i form av systemstøtte, regelverk eller operativ tilrettelegging.
- Glede/mestring ved selve arbeidsoppgavene. Definert som fysiske oppgaver og krav og ikke relasjoner til kolleger etc.

3. Arbeidsbelastning

- Forutsigbarhet: Definert som respondentens evne til å se fritiden fremover.
- Påvirkningskraft: Definert som respondentens evne til å velge/styre egen fritid eller ferie.
- Opplevelse av faktisk arbeidsprogram.
- Definert som respondentens følelse av lett, passe eller krevende. Nøytral tilsvarer passe belastning. Underkategorier hvor respondentene har definert hva som er grunnen til dette. Underkategori kan være angitt selv om man generelt mener arbeidsbelastningen er ok.
 - Lange dager
 - Tidlig innsjekk første dag og sen utsjekk siste dag
 - For få fridager mellom skift
 - Kombinasjon
 - Varierende belastning
 - Mangel på mulighet for innfrielse av bids i PBS
 - Hvor mange vil selge fridager?

4. Motivasjonsfaktorer

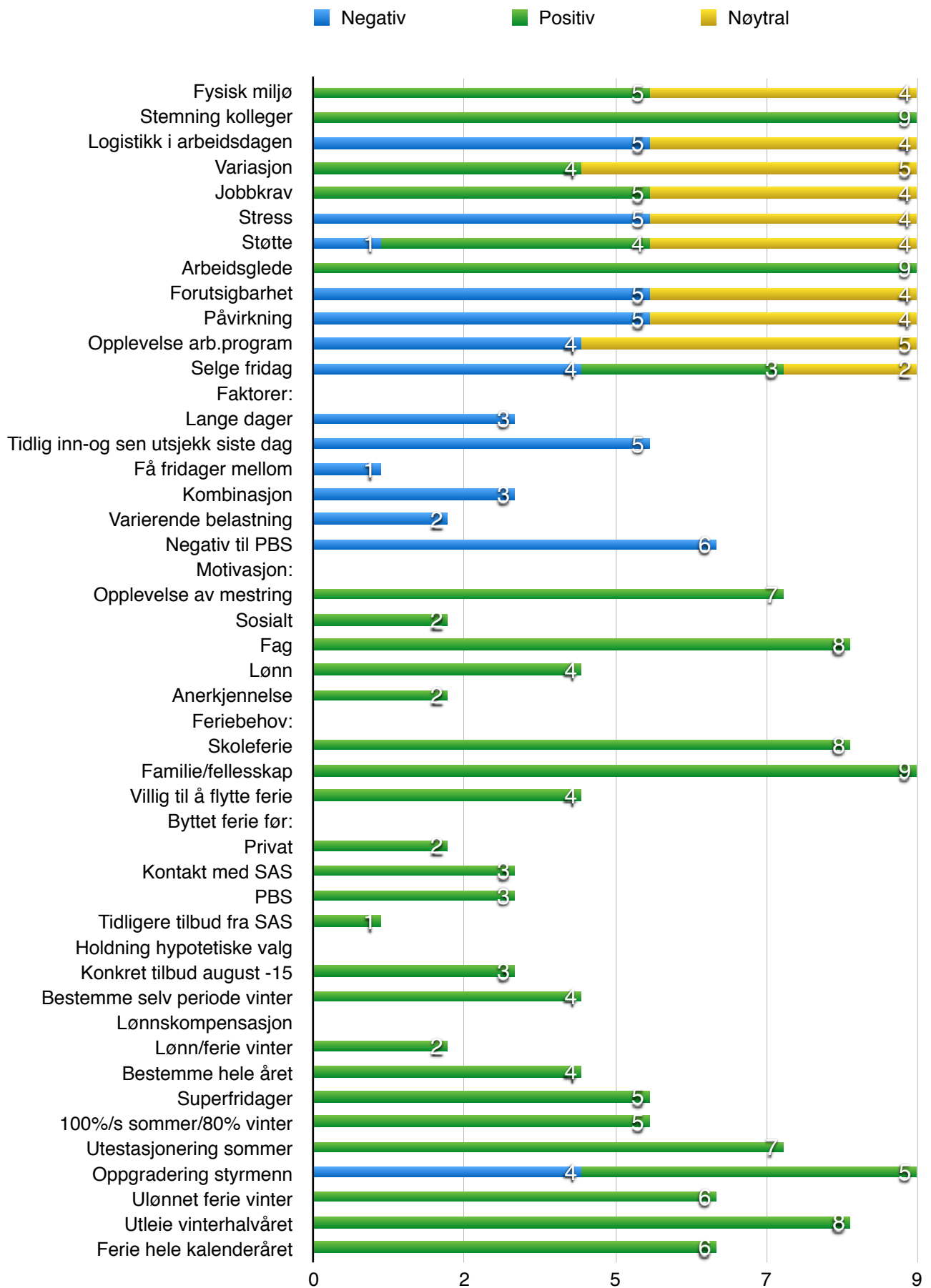
- Indre motivasjon er egen glede/interesse/behov av jobben.
- Ytre motivasjon kan sies å være alle former for belønning som kommer fra omgivelsene i form av anerkjennelse (karakterer, omtale) og fysiske goder som lønn etc.

5. Feriebehov

- Den ansattes egenopplevde behov for ferie.
- Hvor mange og når?
- Hvorfor?
- Vil noen flytte på ferien?
- Hvor mange har byttet ferie?
- Hvor mange har benyttet tidligere tilbud fra selskapet?

6. Holdning til tilbud fra selskapet og hypotetiske ordninger.

- Konkret tilbud i august.
- Bestemme selv periode i vinter.
- Lønnskompensasjon (0).
- Kombinasjon lønn/ferie udefinert ferie i vinter.
- Flytter sommerferie, men kan bestemme resten av året
- Superfridager istedet for sommerferie. Ekstra kvote selvbestemte dager.
- 100% sommer/80% vinter.
- Utestasjonering under sommermånedene.
- Oppgradering av styrmenn til kapteiner for å fly på sommeren, (i parentes: føler man MÅ ta tilbudet om det kommer):
- Ulønnet ferie på vinteren gir ekstra ferie.
- Utleie under vinterhalvåret.
- Hele ferieåret tildeles innen kalenderåret starter (spørsmål for respondent 5-9).



Figur 5.1 Funn i intervjuer

Kort beskrivelse av arbeidsmiljøet 2015 relatert til figur 5.1.

Spørsmål 1-5. tok opp generelle synspunkter fra de ansatte hvor de selv kunne uttrykke hva de var fornøyd eller misfornøyd med:

1. Undersøkelsen tegner et bilde som viser et svært godt arbeidsmiljø mellom kolleger hvor samtlige respondenter har vært positive. Det fysiske miljøet oppleves ikke som negativt, men mer enn halvparten opplever logistikken i hverdagen som stressende med bytte av fly og besetning.
2. Samtlige respondenter viser arbeidsglede, og spesielt gjelder dette i gleden over å føle mestring på arbeidsplassen, som også henger sammen med jobbkrav. De ansatte er tilsynelatende innenfor egen kapasitet i jobbsituasjoner, og jobben har nok variasjon. Man opplever støtte i arbeidet relatert til operative prosedyrer. Negativt stress oppgis, hovedsaklig grunnet dårlig logistikk i form av flybytter og besetning.
3. Følelsen av å ikke ha mulighet til å påvirke sin egen arbeidsplan, og liten forutsigbarhet rapporteres av mer enn halvparten av respondentene. Ingen av respondentene oppgir dette i positiv forstand at de føler de har forutsigbarhet og kontroll. Det er viktig å notere seg at respondentene jobber i forskjellige turnusordninger som gjennom PBS systemet gir forskjellige muligheter for hver type turnus. Den generelle oppfatningen blant pilotene er at det uansett valg av turnustype og yrkesgruppe, er misnøye med påvirkningsmulighetene innenfor egen turnus.
4. Indre motivasjon kan sies for pilotene i undersøkelsen å være ønsket om mestring (7 respondenter) og en profesjonell utøvelse av faget (8 respondenter). Noen nevner sosial kontakt med kolleger, men for de fleste virker de hyggelige kollegene som en positiv bieffekt, og ikke en sterk motivator for å komme på jobb. Dette kan være på grunn av slingesammensetning hvor man kan oppleve å bytte besetning flere ganger daglig, og ikke har oversikt over hvem man skal jobbe sammen med dagen etter. Den store yrkesgruppen gjør også at mange ikke kjenner kollegaene de skal jobbe sammen med neste uke, selv etter femten år i selskapet.

5. To respondenter nevner ønsket om anerkjennelse, og fire tar opp lønn som en motivasjonsfaktor.
6. I oppgaven har utvalget av respondenter blitt nøye vurdert. Utvalget skulle representere respondenter som var i forskjellige faser av livet. Undersøkelsen viser at 8 av 9 ønsker ferie i skoleferieperioden.

5.2 Analyse og drøfting.

Den første delen av dette kapittelet gjennomgår modellen i forhold til beskrivelsen av arbeidsmiljøet, vurderinger rundt fridagssalg som et fenomen, og se dette opp mot feriebehov generelt. Deretter vil drøftingen ta for seg spørsmålene i undersøkelsen, og forsøke å se muligheter til løsninger eller forbedringer i svarene som har blitt gitt. Målet må være å finne elementer som kan forbedre grunnlaget for et mer positivt innstilt pilotkorps til å se på alternativ ferie.

Funnene i den generelle beskrivelsen av pilotene i undersøkelsen tegner et bilde av en yrkesgruppe som opplever store ulikheter i hvordan de ser på arbeidsgiver og sin egen arbeidsplass. I spørsmålene 1-7. blir de viktigste sidene ved ansettelseforholdet belyst fra pilotenes ståsted. Pilotene viser generelt stor arbeidsglede som kommer av en indre motivasjon i form av ønsket om å fly, og å mestre arbeidsoppgavene som oppfattes som utfordrende og varierte. De formidler et sterkt ønske om å opptre profesjonelt, opplever støtte i den operative delen av arbeidet og er veldig fornøyd med kompetente og hyggelige kollegaer. Med operativ del tolkes dette som blant annet faglig miljø, prosedyrer og fokus på sikkerhet. Ved bruk av modellen til kognitiv metode ser man en yrkesgruppe som har høy selvtillit til å kunne mestre arbeidsoppgavene, stoler og respekterer hverandre, og samtidig opplever støtte fra selskapet i det operative arbeidet. Det ser ut til at selskapet har gode muligheter til å fortsette å dyrke frem sikkerhetskulturen som et flyselskap er helt avhengig av. Det er ingen som stiller spørsmålstegn ved innsats, ytelse og forventning til resultat i det operative arbeidet. Det er derfor ingen grunn til å anta at usikkerhet for å ikke oppnå høy nok ytelse påvirker svarene vedrørende flytting av ferie.

Pilotene trekker uoppfordret frem problemstillingene med høy arbeidsbelastning, uforutsigbarhet, liten påvirkningskraft på egen arbeidstid og dårlig/stressende logistikk i løpet av arbeidsdagen. Kombinasjonen tidlig innsjekk og sen utsjekk er noe som enkelte opplever som "feil" måte av selskapet til å benytte de ansatte selv om alle avtaler og regler legger til rette for at det kan gjøres slik. Dette håndteres av en egen avdeling i selskapet som forestår planlegging av slinger, og hvordan disse skal settes sammen av tilgjengelige piloter og kabinansatte. Avdelingen er igjen avhengig av andre avdelinger som bestemmer trafikkprogram, flydisponering og andre aktiviteter. Avdelingen står i fare for å være den som får ansvaret for, og mottar misnøye fra de ansatte når de ikke er fornøyd med egen hverdag, selv om komplekse strukturelle valg er gjort tidligere i kjeden som avdelingen ikke nødvendigvis er herre over. Misnøyen med en stressende hverdag grunnet rotete logistikk kan være et eksempel på dette, hvor også pilotene på tvers av yrkeskategori og erfaring i selskapet påpeker liten støtte i denne delen av arbeidet. Faren med dette kan være en følelse av for høy pris å betale for å stille på arbeid, noe som kan føre til høyere andel sertifikattap (Årva 2004) eller økt sykefravær. Flere av respondentene uttrykker høy arbeidsbelastning, og bruker ord som ekstremt høy og for høy, for å beskrive situasjonen. Det er viktig å bemerke at for majoriteten oppleves dette bare i perioder, og kanskje spesielt i sommersesongen.

I (innsats) → Y (ytelse) forventningsforholdet:

Sett opp mot den kognitive modellen og feriebehovet er det nødvendig å definere hvordan piloter vurderer innsats og ytelse, samt definere hva slags typer resultater som kommer ut av en eventuell endring av ferie. Det kan være nyttig å se på vurderingene av fridagssalg i et kortsiktig og situasjonsavhengig perspektiv først, og deretter diskutere de viktigste faktorene rundt dette før man drøfter feriebehovet. Grunnen til dette er at fridagskjøp er en situasjonsavhengig vurdering den ansatte gjør, hvor eksempelvis ulempen ved mer arbeid står opp mot økt lønn. Ønsket om kjøp av fridager blir som oftest sendt ut fra selskapet via tekstmeldinger og på kort varsel (arbeid samme dag eller dagen etter). Fridagssalget blir fra selskapets side klart definert med konkrete ruter og tidspunkter for hvor lenge arbeidet skal vare. Det ser ut til at forventningsforholdet $I \rightarrow Y$ er kjent for respondentene, og dette støttes av

at ingen av respondentene har uttrykt usikkerhet rundt hva den økte innsatsen har å si for ytelsen. Kun to av de ansatte har liten erfaring fra selskapet vedrørende hvor mye denne innsatsen krever i tid, men viser i undersøkelsen forståelse for begrepet fra tidligere jobber og viser ingen avvik fra andre respondenter. Økt vanskelighetsgrad og oppfyllelse av denne kommer opp i spørsmålet om styrmenn skal sjekkes ut som kapteiner på sommeren, og drøftes senere i kapitlet. Selv om $I \rightarrow Y$ ikke oppleves som problematisk blant respondentene, kan man ut ifra modellen i 3.2.1 vurdere om evnene til problemløsning grunnet erfaring påvirker egen vurdering av $I \rightarrow Y$ og deretter $Y \rightarrow R$ individuelt. Med det menes at når enkelte piloter tar opp for eksempel negativt stress med flybytter, besetninger etc. kan dette oppleves av individet som om innsatsen man yter er høyere enn de som ikke er påvirket av dette. Modellen må tolkes for hvert enkelt individ i hver enkelt situasjon selv om innsatsen i form av objektive mål som arbeidstid og fravær fra hjemmet er lik for ett spesifikt tilfelle av fridagssalg.

Y (ytelse) \rightarrow R (gode) forventningsforholdet:

For å diskutere dette forholdet må man først se på hvilke resultater eller goder pilotene vurderer opp mot de forskjellige alternativene. Forventningen i forholdet $I \rightarrow Y$ er som nevnt relativt sikker, men ettersom mange i undersøkelsen allerede føler høy arbeidsbelastning, vil den ytterligere økningen av innsatsen i form av fridagssalg (FX) komme som en høy kostnad (ulempe/gode) for den ansatte. Nedenfor en kort liste av ursagn fra respondentene. Kun ett sitat fra hver respondent:

- "FX uaktuelt med familie og 100%."
- "FX er situasjonsavhengig og vurderes enkeltvis. Ikke gjort gratis, regningene skal betales. Summen av all motivasjon, eks. med stopp hvor betalingen var dårligere (%-sats) en av dagene (FX)."
- "FX kun to ganger siste tre år. Overnatting til fridag."
- "Dersom avtale med familien så spiller det ingen rolle hvor høy % er for å fly på fridag."
- "På 75% solgte jeg FX, på 100% er fritiden for dyrbar."
- "Nei, setter stor pris på fritiden. Selger ikke fridag. Fridagene og balansen er viktig!"

- "Vil gjerne at vi nyansatte skal slippe taket på maks salg av 20 fridager i året slik at vi får økt lønnen."

Flere av utsagnene sier noe om hvordan man velger vekk arbeidsgivers behov, og prioriterer familie eller eget behov. Tre av utsagnene er hentet fra personer som alle er i forskjellige sosiale relasjoner og differensierer i alder og stillingsbrøk. Allikevel har de helt uavhengig av hverandre nevnt dette som en ubalanse mellom jobb/fritid. Forventningen om et dårligere sosialt liv ved flyging på fridag er stor, men det er allikevel situasjonsbestemt i den forstand at man kan vurdere å selge en fridag ved ytterligere en natt borte fra familien. Man ser ikke det store sosiale tapet ved å komme hjem kl 1400 påfølgende hverdag, istedet for utgangspunktet som kunne være klokken 2300 kvelden før. Et problem med definisjonen av innsats (I) for denne gruppen ansatte er at innsats skaper en ekstra dimensjon i forholdet mellom jobb og familie i form av fravær (R). Selv om arbeidsbelastningen på enkelte arbeidsdager eller uker er lav, kan tiden borte fra hjemmet være like lang som om belastningen hadde vært høy. Forholdet jobb/familie kan være uendret uavhengig av den faktiske arbeidsinnsatsen i form av blokktimer eller tjenestetid. Tjenestetid regnes ikke ved egen fritid på hotellovernattinger, og tar derfor ikke hensyn til hvordan de ansatte opplever tiden borte fra hjemmet. Fem av respondentene er opptatt av problemet med tidlig innsjekk første dag og sen utsjekk siste dag. Det er grunn til å anta at noe av denne frustrasjonen ikke alene er basert på arbeidsbelastning, men også et uttrykk for misnøye med flere timer borte fra hjemmet enn de opplever som nødvendig for å fly et gitt antall flygninger. Noe av forklaringen på dette ligger i utformingen av kollektivavtalen, hvor mange begrensninger på hvordan ansatte kan benyttes er fjernet for å gi selskapet fleksibilitet. Flere hevder at det ikke passer deres døgnrytme å jobbe på denne måten, og det kan tolkes som en variabel som oppleves som arbeidsbelastning og ikke bare fravær fra hjemmet. Innsats fra pilotene er med andre ord ikke bare økt faktisk flyging eller tjeneste, men kan også ha sin pris i form av økt fravær fra familien uavhengig av beregnet tjenestetid. Ett eksempel kan være en kort flyging på ettermiddagen første dag med kun returflyging neste ettermiddag. Dette er kanskje bare tre-fire timers faktisk arbeid, men gir den ansatte ett døgn fravær fra familien. Er dette en del av innsatsen eller skal det tolkes som en ren ulempe (negativt gode) i modellen? På den annen side kan enkelte arbeidsdager

være ekstremt lange hvor den ansatte reiser til og fra hjemmet samme dag, men er borte fra hjemmet i 14-16 timer. Hva er innsats og hva er ulempe? Familien vil oppleve den ansatte som noe mer hjemme, men den ansatte selv opplever det som svært slitsomt til tross for mer tid med familien enn i foregående eksempel. Begge disse alternativene kan åpne seg ved tilfeller av fridagssalg. Innsatsen som pilot vil derfor i de fleste tilfeller dreie seg om økt mengde arbeid i form av tjenestetid og/eller økt fravær fra hjemmet. Det økte fraværet fra hjemmet har i denne oppgaven allikevel blitt tolket som et negativt resultat (negativ verdi på et gode) for den økte innsatsen. Med andre ord er det den fysiske innsatsen i jobbsammenheng, og tiden dette tar som er I. Ytelsen (Y) er ut ifra dette godt kjent og forventet. Hvert enkelt resultats verdi (godene/ulempene R) av Y må enkeltvis summeres med hvilken forventning man har og dermed skape en delsum for motivasjon.

Respondent 3 uttrykte det som at det er summen av all motivasjon som er viktig. Han ga et eksempel på salg av fridag etter lang friperiode da han hadde lyst til å fly. Flygingen inkluderte en overnatting og belastningen var akkurat passe. For familien passet det bra, og han kunne derfor stille opp for selskapet. Summen av alle elementene motiverte han til å takke ja til dette. Denne oppfatningen sammenfaller godt med Vrooms teori. Flere respondenter drøftet også SAS' forskjellige prosentsatser for salg av en fridag. Satsen er avhengig av lengden på arbeidsdagen, men tar ikke hensyn til lengden på fraværet fra hjemmet. Forventningen om hva betalingen blir, er derfor også sikker i hvert tilfelle. Betalingen blir brukt av flere som et argument for eller imot å jobbe ekstra avhengig av prosentsats, og dette viser at lønn som en ytre motivator fungerer for fridagssalg, dersom andre faktorer er tilfredsstillende for den ansatte. Lønn som et gode er for eksempel Res C i modellen (figur 3.1.1.), og dette i tillegg til en viss instrumentalitet som gir et Res E (betale regninger eller skaffe et annet gode), gir en viss motivasjon som minst skal oppveie de negative konsekvensene av økt fravær og høyere arbeidsbelastning. Foruten utsagnet fra respondenten om at han ønsket å fly når tilbudet om fridagssalg kom, har ingen andre i undersøkelsen ytret andre indre motiver for å jobbe ekstra til tross for at alle rapporterer om arbeidsglede og mestring som viktige faktorer. Begge de nyansatte (respondent 8 og 9) tar opp lønn som en negativ faktor i sitt forhold til arbeidsgiver. Disse er ansatt etter mange år med negativ justering av lønnstabeller,

og begge uttrykker misnøye med lønnen. En av disse har ikke solgt fridager siden han startet i selskapet, men uttrykker et ønske om å kunne selge mer enn maksimalt 20 dager i året i tillegg til full stilling fordi han mener de nyansatte har så dårlig lønn. Ser man opp mot de erfarne pilotene hvor veldig mange er motvillige til å jobbe på fridag er han positiv. Intervjuer presenterer derfor et reelt eksempel på et fridagssalg som i utgangspunktet er av de mest krevende arbeidsmessig, og han må vurdere dette konkret. Respondenten mener da at lønnen er for lav i forhold til arbeidshagens lengde, og er svært usikker på om han vil godta nettopp dette forslaget (lang arbeidsdag lørdag). Hadde arbeidshagen vært kortere eller på annen dag, og betalingen den samme kunne det godt hende han ville takket ja. Dette indikerer at piloter med liten erfaring med systemet gjør tilnærmet de samme vurderingene som erfarne piloter som modellen viser, men at erfarne piloter faktisk bruker erfaringen og tidligere observasjoner for å vurdere om de er motivert til å selge fridag. Den andre nyansatte tar også opp problemet med lønn som demotiverende. Denne faktoren virker på tidspunktet av intervjuet som så viktig at den overskygger alle andre forhold respondenten har til selskapet. Han sier: “Det er nesten ikke noe annet motiverende enn å tenke sånn: Greit, nå håper jeg ting blir bedre. Nå kan det ikke bli noe særlig dårligere, så skjønner du hva jeg mener?”.

Arbeidsbelastning	Fravær	Lønn	Andre faktorer
Inn og utsjekkstider på døgnet (søvn).	Når er fraværet fra hjemmet, dag måned og tid på døgnet.	Avhengig av proSENTSATS.	Attraktivt stopp.
Arbeidshagens lengde	Hva går individet glipp av i løpet av fraværet?	Avhengig av lønnsansiennitet (flere kroner netto).	Spesiell flyging.
Overnatting eller ikke.	Hvor mye tid er igjen til neste arbeidsprogram.	Skaper instrumentalitet for å skaffe et annet gode.	
Type rute man skal fly.	Hvordan reagerer familie på ekstra fravær?	Få bytte med fri en annen dag kan vurderes som attraktivt.	
Reisetid til arbeid.			

Tabell 5.2.1 Elementer ved fridagssalg.

Oppsummert er det resultatene av arbeidsbelastning, fravær fra hjemmet og lønn som er de viktigste ved fridagssalg. Disse kan splittes opp i eksempler på underkategorier som vist i tabell 5.2.1.

Andre faktorer kan spille en rolle, men har ikke vært framtrødende i dialogen rundt fridagssalg i intervjuene. I tabellen vil man se at de fleste konkrete elementer ved arbeidsbelastning, fravær og lønn er kjente størrelser og spørsmålet er da forventningen $Y \rightarrow R$ for hver av underkategoriene. Undersøkelsen viser at de ansatte har sikker forventning i forhold til hva denne belastningen kan innebære i jobbsammenheng, og hva man kan forvente av arbeidsdagen. Lønnen er også en kjent størrelse, og vurderes direkte opp mot hva selskapets behov er i den aktuelle situasjonen. Det kan se ut som at de erfarne pilotene også har en sikker forventning i hva det økte fraværet vil bety rent sosialt. Det overordnede bildet ser ut til å være ansatte som vurderer en mulighet som er situasjonsavhengig, og som har mange kjente elementer med høy forventning til hva resultatene blir. De individuelle verdiene av disse delresultatene vil være svært viktige for at summen av motivasjonen blir høy nok til å påta seg ekstra arbeid. Er verdiene for arbeidsbelastning og fravær for negative, vil motivasjonen totalt sett bli for lav. Respondent 6 sier: "På 75% solgte jeg FX (fridag), på 100% er fritiden for dyrbar."

Fridagssalg blir gjerne bestemt på samme dag eller noen få dager fram i tid. Dette fordi selskapet helst ser etter ressurser eller løsninger andre steder før de benytter ordningen. Forutsigbarhet (5 respondenter) og påvirkning (5 respondenter) var to elementer som det var generell misnøye med, og dette var direkte relatert til arbeidsplanen som kommer ut den 16. i hver måned for neste kalendermåned. Ved salg av fridag er dette av mindre betydning for de ansatte fordi arbeidsplanen i situasjonsøyeblikket er kjent, og man må ta umiddelbar stilling. Respondentene har forskjellige typer turnusordning som enten båndlegger spesielle dager til fritid eller har liten forutsigbarhet. Det er derfor et paradoks, at selv om den ansatte har selv valgt en turnusordning (ikke alle har anledning til det), er han fortsatt ikke fornøyd. Når intervjuer trekker fram positive elementer ved den spesifikke ordningen respondentene har, innrømmer de at dette er positivt, men totalt sett er de negative.

Inntrykket er at det er en sammenblanding av mangel på påvirkning og forutsigbarhet på fridager, tidlig innsjekk/sen utsjekk i arbeidsperioden, vanskelig å oppnå ferie vår/høst og i tillegg arbeidsgivers tvangsutlegging av ferie i perioden november-januar som tilsammen skaper misnøye. De positive elementene drukner i det negative, og i dette klimaet skal ansatte ta stilling til om de skal flytte sommerferien ut av den attraktive delen av sommerferieperioden. Denne perioden er kjent flere år fremover i tid på grunn av rotasjonsprinsippet, noe som gir stor forutsigbarhet for den ansatte. Ut i fra undersøkelsen vet vi at 8 av 9 ønsker ferie i skoleferieperioden, og at mer enn halvparten allerede er misfornøyd med manglende forutsigbarhet og påvirkning eller konkret arbeidsbelastning

I forhold til fridagssalg kommer det inn to nye faktorer i svarene fra de ansatte på endring av ferie. Disse er forutsigbarhet og påvirkning. Utfordringen med disse to begrepene er at de har egenskaper som kan tolkes på flere forskjellige måter i modellen. Enkelte av respondentene ønsker mer forutsigbarhet eller påvirkningsmulighet. Man kan si at økt forutsigbarhet og påvirkning blir et gode for enkelte som de har satt en egen verdi på. Forutsigbarhet påvirker også individets forventninger til $Y \rightarrow R$. Forutsigbarhet er en skjønnsmessig størrelse som varierer fra individ til individ og fra situasjon til situasjon. Et eksempel er arbeidsplaner som rullerer i et fast mønster, og er en konkret forutsigbar hendelse. I et slikt tilfelle har både den ansatte og arbeidsgiver gitt fra seg påvirkningsmulighet for å oppnå forutsigbarhet. I motsatt fall kan man tenke seg en ansatt som fortsatt ikke vet når han skal jobbe, men dersom han vet at han får fri når han har behov for det, vil vedkommende også ha forutsigbarhet. Dette blir mer på et følelsesmessig nivå med tillit til selskapet, der også evnen til å påvirke egen hverdag kommer inn. Den ansatte har en forventning om at han har mulighet til dette. Det er vanskelig å skille hva som er den rene verdien av et gode og hva som er forventningen til at godet faktisk inntreffer eller at godet kan benyttes som ønsket. Det man kan hevde er at i disse tilfellene vil summen av godets verdi og dets forventning passe inn i modellen. Som Vroom hevder vil summen av motivasjon for ett enkelt gode bli 0 dersom forventningen til at godet kan oppnås er lik 0. Man må skille mellom forventningen til at man oppnår det potensielle godet (Res C i form av ferie + flere dager) på grunn av økt innsats, og den senere forventede sannsynligheten til hva man faktisk kan bruke

godet til senere. Man kan også hevde at forventningen til å skaffe flere feriedager i form av $Y \rightarrow R$ er stor, men at verdien på ferien (Res C) er for lav. Uansett vil produktet av dette bli negativt ved lav forventning eller lave verdier på godet. Som nevnt tidligere i undersøkelsen har 6 av 9 oppgitt misnøye med PBS-systemet. Dette systemet er de ansattes dataverktøy for å legge inn ønsker om hva slags arbeidsprogram de skal ha de kommende månedene. Det er grunn til å anta, at i lys av den månedlige arbeidsplanen som utgis, virker dagens utgave av PBS utilstrekkelig eller har feil parametre for å heve de ansattes følelse av forutsigbarhet og påvirkning. Av modellen ser vi at erfaring påvirker den samlede motivasjonen, og i denne undersøkelsen synes det å være et element av at tidligere erfaringer ikke spiller positivt inn for å flytte ferie. Dette trenger ikke å være dårlige erfaringer med ferie på andre tider av året. Det kan heller virke som om de ansattes generelle oppfatning av arbeidstidssystemet gjør ferien til spesielt verdifull for deres egen del. I kapittel 3 blir det hevdet at individer vurderer et gode man selv besitter til høyere verdi enn dersom man selv skulle kjøpt det samme godet. I denne situasjonen, hvor den ansatte har rett på en ferie, er interessen for å bytte den bort "billig" ikke tilstede. Her er likheten til fridagssalg tydelig i vurderingene.

I spørsmål 8-9. viser det seg at de fleste piloter ønsker ferien lagt til skoleferieperioden. Grunnene for dette er sosial tilhørighet, klima og tradisjoner som ikke er lette å endre på for ett enkelt individ. Tilpasning til partner og families arbeidsgiver eller skole, og andre feriebehov gjør denne perioden til mest aktuell og felles for alle. Det er i hovedsak indre faktorer som familieliv som setter premissene. I oppfølgningssspørsmålet om man i utgangspunktet var villig til å flytte ferie svarer fire stykker at de er det. Problemet er bare at SAS' ferieperiode strekker seg fra 1. juni og ut august, og flere vil gjerne bytte vekk ferie som ligger i periodene før og etter skoleferien, men ikke dersom perioden er innenfor skoleferien. Kandidat 1. er også positiv, men denne personen er i rotasjonsferie idag, og uttrykte samtidig behov for ferie i alle typer skoleferier hele året. Dette er langt fra oppnåelig i rotasjonsferiesystemet han har, men behovet for forutsigbarhet veier tyngre enn den reelle muligheten for å få ferie sammen med partner. Kandidat 6. 8. og 9 er de mest interessante fordi de representerer muligheter for å tilpasse individuelle behov. Tre ukers fastlagt ferie kan endres forutsatt at man får noe kontroll på fritiden i den

perioden man skulle hatt ferie, eller i tidsrommene rundt. Dette vil kreve mer ressurser av planleggingsavdelingen, men dersom noe ekstra ressurser kan frigjøre pilotressurser til en svært høy kostnad bør dette ses nærmere på. Alle tre arbeider i variabel rotasjon hvor man har lite oversikt over månedene framover. Foruten ferieperioden er tilnærmet alle dager uvisse, og selskapet ber om å få denne perioden til fri disponering i tillegg. Forslagene fra respondentene er eksempelvis fast rotasjon (eks. fem dager på jobb, og deretter fire dager fri) i denne ferieperioden, begrenset arbeidsbelastning/fravær fra hjemmet som motytelse, tidlig utsjekk og sen innsjekk med minimum tre dager fri, eller muligheten for selv å legge inn spesielle fridager (ikke ekstra dager) i PBS systemet for å få noe forutsigbarhet tilbake. Bruk av den kognitive modellen viser at reduksjon av ulempene vil gi høyere valens, eller en innføring av et substitutt som har positiv valens, kan i sum gi nok motivasjon til dette.

I tilknytning til spørsmål 11. vil rotasjonsordningen for sommerferie gi en ferieperiode hvert 3. år som ligger utenfor skoleferien. Det ville være svært uvanlig om ingen har ønsket å bytte til seg en som ligger innenfor perioden (20. juni-20. august) når åtte av ni hevder de gjerne vil ha ferie da. Generelt vil hver tredje sommer ha en ugunstig periode for de som ønsker ferie i skoleferieperioden. Det er ingen fellesnevner i svarene til dette spørsmålet, men man kan få inntrykk av at verktøyet for at de ansatte selv skal forsøke å forbedre egen ferie i samarbeid med andre mangler. Det kan virke som om ansatte ikke har tro på at det er mulig å finne noen å bytte med. Dette kan ha sammenheng med den allerede svake tiltroen ansatte har til påvirkning av egen arbeidsplan, og ikke bare en subjektiv følelse av at alle som har "riktig" ferieperiode uansett ikke vil bytte. Et gjennomsliktig system hvor ansatte selv kan forsøke å endre ferieperiode mellom seg i et nøytralt system for SAS, kan gi flere muligheter for at de ansatte blir totalt sett mer fornøyd, og kan skape mer dynamikk i måten man vurderer ferie. Det kan eksempelvis innføres mulighet til å bytte ferier internt, hvor man kan "betale" med flere feriedager for en mer populær periode. Dagens løsning med å legge inn et ønske for deretter å se an om dette blir innvilget er en passiv ordning, mens derimot en ordning med ferie som en markeds plass i ordnede former kan øke innsatsen for å få til en bedre ferie for enkelte. I dette

"markedet" kan SAS tilby kjøp av ferie med allerede tilrettelagte rostere eller bindinger til type operasjon.

De konkrete tilbudene som har forekommet og som har blitt tilbudt i 2015 er vurdert i spørsmål 12-14. Spørsmål 14. er streng tatt hypotetisk, men i lys av tilbudet fra SAS i 2015 kan spørsmålet oppleves som relativt konkret og realiserbart. Kun en respondent kunne huske å ha benyttet seg av ordningene (spørsmål 12.) med flytting av ferie til en annen bestemt periode, eller flyttet ferien til en ubestemt periode for deretter å få flere feriedager. Disse ordningene har eksistert i flere år. Til gjengjeld hadde han benyttet begge ordningene, men motivasjonen var å få ferie samtidig med partner. SAS nye tilbud av 2015 med ferie i slutten av august, og flere feriedager i "banken" var tre stykker positive til, men en hadde forbehold og de to andre hadde opprinnelig ferieperioder SAS ikke hadde behov for å dekke. Fire stykker var positive til å vurdere en lignende løsning med flere feriedager hvor hele ferien skulle legges til en bestemt periode på vinteren for å få forutsigbarhet. Svarene i undersøkelsen viste en tendens til at det faktiske tilbudet for august og det hypotetiske tilbudet med lengre låst ferie på vinteren ble vurdert til å være bedre og lettere å ta stilling til enn tidligere ordninger. Selskapet er her inne på elementer som å tilby en konkret alternativ periode og flere fridager (riktignok ikke i samme periode). Denne løsningen kan utvides til å tilby definerte alternative perioder hvor SAS har redusert behov, og i tillegg øke periodenes lengde for å gjøre de mer attraktive. Resultatet er ansatte som selv velger en løsning de ønsker, og som opplever påvirkningskraft. De får et ytre gode i form av flere dager, men også større forutsigbarhet som mange opplever som for liten generelt.

Fire stykker hevder de er motivert av lønn, men ingen i undersøkelsen var villige til å selge hele eller deler av ferien (spørsmål 15. og 16.). Det skal nevnes at pilotene har tilsammen 6 uker ferie, slik at de ville allikevel ha noe ferie resten av året.

Spørsmålets intensjon var å se hvor høyt de verdsatte ferien, og om de klarte å sette et tall på dette. Ingen ønsket å selge ferien, men ble de presset til å svare, lå svarene på mellom 1 til 2 månedslønner ekstra for å jobbe tre uker i sommerferien. En svakhet i undersøkelsen er at man ikke har snudd problemstillingen på hodet og spurt hvor villige de er til å ta ekstra ferie med lønnstrekk. Her ville den ansatte måtte

betale for et gode istedet for å selge et gode, noe som kunne illustrert differansen i WTP. Fire stykker kunne vurdere en løsning på delvis betaling og tilsvarende lang ferie på vinteren istedet, men gjerne med forbehold og krav om å få bestemme ferieperioden og ikke bare feriedager i "banken". En foreslo å ha muligheten til å velge mellom penger og flere feriedager enn opprinnelig. I tilfellene hvor lønn som ytre faktor skal vurderes, ser vi relativt høye lønnskrav, og selv der hvor man får ferie tilgode og betaling i tillegg, er det allikevel andre forbehold fra de få i utvalget som er interessert. Respondentene uttrykker stor negativ verdi på å gi fra seg ferien, og denne må kompenseres betydelig med lønn om det i det hele tatt lar seg gjøre. I spørsmålet om en deling mellom lønn og ferie på annen tid av året, ser man delvis samme mønster, men denne løsningen kan flere se for seg. Her reduseres den negative verdien av sosiale relasjoner og man får lønnskompensasjon i tillegg. Instrumentaliteten av ferien til gode, er såpass usikker at enkelte legger inn dette som et forbehold om at de må få bestemme perioden til denne. Det ser ut til at lønn som en motivator for å tiltrekke seg ansatte som vil "selge" sommerferien uavhengig av løsning ikke er veien å gå. Den monetære kostnaden for SAS vil mest trolig bli for høy, og det kan komme virkninger senere i form av økt sykefravær grunnet mangel på ferie, og generelt for høy arbeidsbelastning over tid.

Prinsippielt liker fire stykker muligheten for å kunne påvirke hele året med en gang (spørsmål 17-18.). Usikkerheten ligger allikevel i om man faktisk vil velge vekk en attraktiv sommerferie for å få velge eksempelvis jul, påske og høstferie i stedet. Igjen kan dette motivere enkelte til å jobbe på sommeren avhengig av hvordan familien ferierer, og hvor viktig de andre periodene er. I spørsmålet hvor Norwegians feriesystem forklares, ser fem stykker ut til å like ideen med at en feriedag er det samme som en produksjonsdag. Arbeidstidssystemet gir forutsigbarhet og feriedagene kan tas ut slik at man får en lengre friperiode og kan ta enkeltdager fri. Overført til SAS skulle tanken være at man arbeidet i ferien, men fikk ekstra dager i "banken" som man kunne disponere i tillegg til de vanlige kvotene i PBS-systemet. Svarene kan tolkes dithen at mange kan tenke seg et system nærmere det Norwegian har idag, men det er lite trolig at mange ville gi fra seg attraktiv sommerferie for å oppnå mer påvirkningskraft for resten av året. Igjen ser vi av

modellen at feriens verdi er svært høy, og overgår ønsket om mer forutsigbarhet og påvirkning. En av respondentene sa: "Alle trenger tre uker ferie", noe som funn i undersøkelsen støtter i form av de ansattes grunnleggende holdning til sommerferien. Kun en i utvalget hadde rotasjonsferie og var godt fornøyd med dette. Riktignok var det ønske om å kunne få lagt inn enkelte firedagers friperioder i det variable arbeidstidssystemet for å reise på weekendtur. Selskapet kan vurdere å lage rotasjonsløsninger som ikke nødvendigvis roterer i samme mønster hele året. Med noe reduserte ferieperioder i sommerhalvåret og mer i vinterhalvåret, men i et forutsigbart system kan friste enkelte over i dette.

Sesongvariasjoner kan løses med eksempelvis forskjellige deltidsløsninger (spørsmål 19.), men kan gi suboptimalisering da man har flere hoder enn nødvendig i en organisasjon. Piloter i deltidstillinger går etter samme type arbeidsmønster som fulltidstillinger, og det er liten grunn til å anta at disse deltidsbrøkene er bedre i stand til å ta opp sesongvariasjoner enn fulltidstillingene idag da, de er like store gjennom hele året. Sommerproduksjonen er størst, og blir da ressursstyrende for selskapet. Med tanke på at ca. 30% av SAS' piloter i Norge i dag har en eller annen form for deltid (kapittel 2.) betyr dette at SAS trenger flere piloter enn om pilotene hadde jobbet 100% på sommeren og mindre på vinteren. Utvalget ble bedt om å ta stilling til en variant av fulltid på sommeren (6 mnd.) med to uker ferie, og halvtid på vinteren (6 mnd.) og resten av ferien lagt ut i denne perioden, i tillegg til en viss lønnskompensasjon. Funnene i undersøkelsen viser at de individuelle meningene er svært forskjellige, og at noe entydig svar ikke kan gis. Som en av respondentene uttalte, vil det bare være en fordel med mange alternative løsninger, slik at man kan få flest mulig til å finne det som både selskapet og den ansatte ønsker. Denne løsningen var for eksempel ikke interessant for de i fulltid, mens flere av de i deltid var usikre på om en to ukers ferieperiode var nok på sommeren. En hevdet at det ble "for mye" fritid på vinteren. Dette spørsmålet viser igjen pilotenes bevisste holdning til fordelene og ulempene med en slik løsning. Få av pilotene var svært negative, og det kan tyde på at mindre endringer av variablene kan utløse motivasjon til en slik ordning. Dette kan være en låst, forutsigbar ferieperiode hvert år i sommerperioden, og/eller det samme for vinterhalvåret. Deltidsløsninger med en viss kontroll på egen

deltid kan forventes å være positivt. En tydelig rosterløsning som viser fordelene sett over et helt år kan slå begge veier, men ved riktig vektning fra selskapet kan løsningen framstå som attraktiv.

Det andre alternativet (spørsmål 22.) var om man kunne tenke seg å ta ut ekstra ubetalt ferie i lavsesong, og belønnes med ytterligere ferie i samme periode. Eksempelet som ble gitt var å ta en uke ubetalt ferie i januar og få lønnstrekk på 25% (i 100% stilling), og i tillegg få ytterligere en uke ferie av SAS i samme periode. Ideen var at om SAS satt på store overflødige ressurser ville dette være en vinn-vinn løsning for begge parter. Funnene indikerte at seks var positive til ideen, men eget valg var avhengig av ferieperiode og personlig økonomi. Som i spørsmål 19. kan selskapet få flere motiverte ved å aktivt gå ut med et tilbud, istedet for å håpe på at ansatte selv velger å ta ut ferie i en lite attraktiv periode. Tvangsutlegging av ferie som det praktiseres idag bør unngås da det skaper misfornøyde ansatte. Bedre informasjon om feriebidningsystemet kan endre noe av dette, men det er grunn til å tro at et system med mer direkte og interaktive valg av ferie kan skape mer følelse av påvirkning.

I spørsmål 20 om utestasjonering i sommermånedene er svarene fra respondentene gjennomgående mer umiddelbare og positive. Syv av ni piloter var positive til denne løsningen. De som ikke var interessert, ville heller feriere andre steder, og en av disse oppga dårlig erfaring med familieferie på egen hytte i kombinasjon med arbeid. Rent prinsippielt var de ikke mot ordningen så lenge det var på frivillig basis. Det interessante med dette spørsmålet var at man nå fikk mer sammenfallende interesser mellom jobb og feriebehov. Respondent 9 uttrykte det slik: "Man gir egentlig piloten sommerferie uten å få sommerferie. Hvis man på en måte gjør litt selv da, og hvis man prøver å gjøre det best mulig. SAS- camp på Kreta hver sommer. Moro, unger, mødrene litt fri, SAS Bamseklubb blir det!" Nå ble kravet fra utvalget at det måtte være i skoleferieperioden, noe som også er SAS eget ønske. Men hva er det som endrer innstillingen så mye? Scenarioet som illustreres er at man må fly opp til 100 BLH (blokktimer) på en måned, og dette er det maksimale av hva man kan fly på 28 dager i henhold til EU-OPS. Det spesielle er effekten av de lange flygningene fra Spania til Skandinavia som gir maksimalt 12 arbeidsdager på

hele perioden. Tidligere i oppgaven har man sett at lønn kan påvirke i ønsket retning, men ikke for ferieløsningene. I dette spørsmålet ble det lansert et botilskudd, men i utgangspunktet ikke spesifisert størrelsen. Enkelte spurte hva dette skulle være, og intervjuer foreslo 10000 - 20000 kroner. Det ble ikke kommentert om dette var for lite eller ikke, og inntrykket var at botilskuddet var av underordnet betydning for å vurdere ideen. Det er allikevel grunn til å tro at tilskuddets størrelse vil ha effekt på interessen ved en forespørsel. Det ser ut til at muligheten for å få være på en feriedestinasjon, få dekket noe av utgiftene, jobbe stort sett på dager uten overnattinger vekk fra familien, og tilbringe store deler av denne måneden sammen med de man er glad i, skaper forventninger til en positiv opplevelse. Går man tilbake til modellen, ser man at de forventede resultatene av et slikt valg går overveiende i positiv retning. Nå er plutselig ikke tapet av ferien så negativt lenger fordi man beholder de sosiale relasjonene, og det ser ut til at arbeidsbelastningen ikke er avskrekkende til tross for maksimal produksjon på en måned. I tillegg får man mulighet til å ta ut ferie på vinterhalvåret som en "bonus". Summen av alle de subjektivt forventede resultatene og deres verdier gir tilsammen en motivasjon stor nok til at man er mer positiv enn til andre forslag. Det er verdt å merke seg at det ikke finnes erfaring fra tilsvarende opplegg, og dersom ordningen ble forsøkt, ville erfaringsgrunnlaget blitt større for individene og som dermed ville redusert eller forsterket motivasjonen. Som en av respondentene sier: "Kanskje en gang, men ikke hvert år." Det kan være at disse 12 dagene med arbeid er mer krevende enn forventet, men dette må erfares i praksis.

Det er verdt å merke seg at det er umulig for ansatte i dag å jobbe få, men lange dager uten overnattinger ved flyging ut fra egen base dersom man ønsker det i en sommermåned. Det kan tenkes at med spesialschedulering ut fra basen med kun lange flyginger i stedet for avvikling av ferie, kan noen være interessert i dette. En konkret oppsatt arbeidsplan ut fra hjemmebase med tilnærmet samme type produksjon som ved en utestasjonering, kan friste enkelte. Et eksempel kan være kun lange flyginger mandag til onsdag, og fri resten av uka i tre uker i stedet for ferien som må avvikles på vinteren i stedet. Et annet alternativ kan være jobb bare lørdag og søndag og fri resten av uka i tre uker. Konkrete tilbud for å dekke inn produksjon når selskapet har behov for det, men som gir forutsigbarhet for den

ansatte og oppleves som attraktive nok kan tiltrekke seg nok piloter. Ved å dekke inn "upopulær" produksjon på denne måten kan øvrige ansatte oppleve en bedre hverdag i de samme månedene.

Spørsmål 23 inneholder noen av de samme kvalitetene som i utestasjonering på sommeren, men spør om muligheten for at den ansatte kunne tenke seg å jobbe utenlands en periode på vinteren. Her er også åtte stykker positive, men de fleste konkrete tidsperioder er to uker. Periodene kan forlenges noe om familien kan komme på besøk i perioden. Bakgrunnen for spørsmålet er flyselskapenes påstand om store ledige ressurser på vinteren med faste kostnader. En wet lease (utleie fly og mannskap) i denne perioden bør kunne beregnes med lav pris da alle kostnader må dekkes uansett. Dette spørsmålet ser ut til å dekke andre behov hos de ansatte i form av eventyrlyst og forandring. De indre faktorene blir mer motivert her enn i tidligere spørsmål. Ingen av de ansatte spurte om økt lønn eller annen kompensasjon. Flere sa at destinasjonen var viktig for avgjørelsen.

Ett eneste spørsmål viste tydelige forskjeller mellom kapteiner og styrmenn i form av verdi og forventning når det kom til å vurdere innsats, ytelse og resultat. I spørsmål 21 blir det foreslått å sjekke ut styrmenn til kapteiner for en begrenset periode. Med høy gjennomsnittsalder på piloter, og styrmenn spesielt, betyr dette at disse blir delvis holdt utenfor deler av det internasjonale arbeidsmarkedet fordi de ikke har erfaring som kaptein. Flere av disse har tatt til orde for å få muligheten til å sjekke ut som kaptein for deretter å prøve lykken i annet selskap for en periode. SAS kan benytte kapteiner som styrmenn også, og disse dekker derfor to posisjoner om nødvendig. Dersom styrmennene var villige til dette, ville man også dekke deler av behovet ved sesongvariasjoner. Det er lagt til grunn at SAS har behov for nye piloter, og en oppgradering av styrmenn selv om det er midlertidig kan utløse nyrekruttering. Alle kapteinene er positive til ordningen, og ser ingen problemer med denne. Det er viktig å huske at ordningen kun har positive effekter for disse isolert sett, da det medfører at flere kapteiner blir tilgjengelige i høysesong, og at det ikke kreves økt egeninnsats fra deres side. På styrmannssiden derimot er innvendingene mange og går gjerne imot ideen. For å bli kaptein kreves det teoretisk oppfriskning, simulatortrening, tester og flyging med instruktør ute på linjene. Det er en betydelig

innsats over flere måneder som skal legges ned for å oppnå dette. Denne innsatsen er ikke ukjent for respondentene fordi ingen i utvalget stiller spørsmål ved hvor mye arbeid det er eller om de klarer å gjennomføre det. I tillegg til økt egeninnsats på fritiden før utsjekk som kaptein, mister man også muligheten til ferie når sommerferien skal brukes på jobb i stedet. Bare en av fem styrmenn er uforbeholdent positiv, og de fire negative har innvendinger om at det ligner på en kontraktspilotstilling og at det ikke er noen fordel for korpset totalt sett. To av kapteinene illustrerer kravet til innsats ved at den ene hevder at ingen tar lett på å bli kaptein med det ansvaret det innebærer, og den andre oppgir at hypotetisk sett ville han ikke gjort det dersom han hadde yngre barn. Man ser at idéen ikke nødvendigvis mottas som så attraktiv som man kanskje skulle tro, og at innsatsen som legges ned, samt tapet av sommerferie, ikke er nok til å skape en positiv innstilling til dette. På direkte spørsmål om man ville si ja om selskapet faktisk innførte ordningen, svarer samtlige av styrmennene ja med bakgrunn i at det er en sjanse man ikke tør å la gå fra seg. Historisk sett har oppgradering til kaptein blitt gjort i henhold til senioritetsrekkefølge, og frykten for å havne bakover på lista ved å takke nei får flere til å si ja til alternativet. Det er tvilsomt om dette er den riktige tilnærmingen for å motivere kapteinskandidater. Sett opp mot modellen skaper dette alternativet flere potensielt gode med høyere verdi i form av indre faktorer som utfordring og mestring, og ytre faktorer som anerkjennelse og lønn. De negative resultatene er de samme som tidligere, med i hovedsak fjerning av ferie. Ser man på styrmannen som er uforbeholdent positiv, er han også negativ til å flytte sommerferie, mens en styrmann, som er positiv til å flytte ferie, er negativ til løsningen. I dette spesielle tilfellet kan det se ut til at feriens verdi spiller en mindre rolle i forhold til vurderingen av den innsatsen som må legges ned. Det kan også være at de "nye" godene med positiv verdi og forventningen til disse, forsterker motivasjonen forskjellig hos de to individene. Begge personene har jobbet i selskapet lenge, men har ikke direkte erfaring med nøyaktig hvor mye innsats som må legges ned.

Det store behovet for forutsigbarhet og mulighet for påvirkning gjorde at det ble innført et siste spørsmål om de var interesserte i å legge ut all ferie mer enn ett år i forveien. Flere responderte positivt på dette, selv om noen ønsket mulighet for noe fleksibilitet også. Ett alternativ kan være å legge ut all ferie foruten en uke, slik at de

ansatte har noe å bruke når spesielle behov dukker opp. Ønsket om å få noe medbestemmelse til når ferien skal avvikles istedet for tvangsutlagt ferie kan gi en mer positiv holdning til arbeids-og feriesystemet.

5.4 Konklusjon

Undersøkelsen viser et svært godt arbeidsmiljø mellom kolleger, og det fysiske miljøet oppleves ikke som negativt. Mer enn halvparten opplever logistikken i hverdagen som stressende, med bytte av fly og besetning. For de fleste virker de hyggelige kollegene som en positiv bieffekt og ikke en sterk motivator for å komme på jobb. Dette kan være på grunn av slingesammensetning hvor man kan oppleve å bytte besetning flere ganger daglig, og ikke ha oversikt over hvem man skal jobbe sammen med dagen etter. Samtlige respondenter viser arbeidsglede, og spesielt gjelder dette gleden over å føle mestring på arbeidsplassen, noe som også henger sammen med jobbkrav som i denne sammenheng gjelder de operative utfordringene. De ansatte er tilsynelatende innenfor egen kapasitet i jobbsituasjoner og jobben har nok variasjon. Det oppleves støtte fra selskapet i arbeidet relatert til operative prosedyrer. Følelsen av å ikke ha mulighet til å påvirke egen arbeidsplan og med liten forutsigbarhet på denne, rapporteres av mer enn halvparten av respondentene. Ingen i utvalget oppgir i positiv forstand at de har forutsigbarhet og kontroll på arbeidstiden, til tross for at flere går i turnus med faste fridager. En del av denne misnøyen ser ut til å kunne tilskrives en kombinasjon av kollektivavtaler og PBS-systemet.

I funnene fra drøftingen av ferieordninger viser undersøkelsen at de ansatte er svært uvillige til å flytte sommerferie ut av skoleferieperioden, og gjerne med klare forbehold fordi de setter eget behov og sosiale relasjoner foran selskapets behov. Lønn ser ut til å ha liten motiverende effekt, men kan fungere for enkelte i kombinasjon med bestemt ferieperiode i vinterhalvåret. Enkelte kan vurdere en alternativ forutsigbar ferieperiode på vinteren med ekstra dager fri i banken. Det ser ut til at respondentene er lite interessert i ekstra fri når man ikke har en viss kontroll på når disse dagene kan benyttes. Konkrete arbeidsrotasjoner (slinger) eller båndlagte fridager som erstatning i den opprinnelige ferieperioden, sammen med noe

begrenset arbeidsbelastning i samme periode kan motivere piloter til å frasi seg ferieperioden. Dette gjelder spesielt ansatte i såkalt variabel gruppe. Bruk av sesongvariererte deltidsløsninger for å dekke opp sesongvariasjoner kan fungere, men er avhengig av forutsigbarhet og en viss ferie eller lengde på friperioder i sommerhalvåret. Ekstra feriedager ved uttak av ulønnet ferie kan gi noe reduksjon i faste lønnskostnader. De ansatte er interesserte i kortere utenlandsoppdrag i vintermånedene om selskapet finner kunder til for eksempel wet lease. I spørsmålet om oppgradering av styrmenn til kapteiner i sommerhalvåret bør man utvise varsomhet, da motivasjonen hos styrmennene er forskjellig og ordningen kan skape et visst press. For å skape forutsigbarhet var interessen stor for å legge ut all eller mye av ferien før neste kalenderår starter. Muligheten for utestasjonering en måned i skoleferien var alternativet som skapte mest interesse, og hele syv av ni respondenter kunne tenke seg å prøve en slik ordning. Ut fra dette kan det også vurderes om det bør tilbys spesialtilpassede slinger fra hjemmebase i bytte mot å utsette ferie. Dette kan være etter en modell med effektive dagsturer, eller forhåndsbestemte, men færre arbeidsdager enn i en vanlig måned uten ferie. I sum viser undersøkelsen at de ansatte har relativt like i behov, men responderer noe forskjellig til ordningene. Det kan være i selskapets interesse å skape valgmuligheter og spesialtilpasninger til tross for at det skaper bindinger i planleggingssystemet. Slik kan SAS tiltrekke seg flere ressurser. Om dette skal løses ved ordninger beskrevet i en kollektivavtale, eller være manuell tilpasning av ønsker fra piloter som ønsker å bidra, må selskapet selv vurdere. En kombinasjon kan vurderes for å unngå at det utvikler seg en kultur av børsing mellom piloter og planleggingsavdelingen.

6.0 Litteraturliste

- Adams, J.S. 1963. "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal Psychology* 67:422-436.
- Airbus. 2013. *Global market forecast, Future Journeys 2013-2032*. Hentet 5. april 2014. http://www.airbus.com/company/market/forecast/eID=dam_frontend_push&docID=33755
- Avinor. 2014. "Årsrapport 2013." Hentet 10. april 2015. https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/arsrapport-2013-no.pdf
- Avinor. 2015. *Luffartens samfunnsnytte*. Hentet 5. februar 2015. https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/luffartens-samfunnsnytte.pdf
- Bachmann, Justin. 2014. "Pilot shortage adds to regional woes." *Bloomberg Businessweek*, 7. mars. Hentet 8. april 2014. <http://www.businessweek.com/articles/2014-03-07/regional-airlines-suffer-a-pilot-shortage>
- Bakken, Jonas Blich, og Jacob Trumpy. 2015. "– Eneste språket russerne forstår". *Dagens Næringsliv nettavisen*, 12. februar.
- Blaikie, Norman. 2000. *Designing Social Research*. Malden: Polity Press
- Boeing. 2014. *Current Market Outlook, Long term market 2014-2033*. Hentet 24. mars 2015. http://www.boeing.com/assets/pdf/commercial/cmo/pdf/Boeing_Current_Market_Outlook_2014.pdf
<http://www.boeing.com/boeing/commercial/cmo/europe.page>
- Boeing. 2013. *Current Market Outlook, Long term market 2013-2032*. Hentet 5. april 2014. http://www.boeing.com/boeing/commercial/cmo/pilot_technician_outlook.page
- Carson, Richard T., N. E. Flores, and N. F. Meade. 2001. *Contingent Valuation: Controversies and Evidence*. *Environmental and Resource Economics* 19(2):173-210.

- Carson, Richard T. 2000. *Contingent Valuation: A User's Guide*. *Environmental Science and Technology* 34(8):1413-1418. doi: 10.1021/es990728j.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/12/18/1800/SAS/slik-vil-sas-f-mer-ut-av-de-ansatte>
- Carey, Susan. 2012. "Airlines Lose the Winter Blahs." *Wall Street Journal*, 29. februar. Hentet 5. februar 2015. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204059804577229743403487760>
- Cummings, Ronald G., og Laura O. Taylor. 1999. *Unbiased Value Estimates for Environmental Goods: A Cheap Talk Design for the Contingent Valuation Method*. *American Economic Review*, vol. 89 (3): 649-665
- Denstadli, Jon M., Harald Thune-Larsen, og Petter Dybedal. 2014. *Reisevaner på fly 2013*. TØI rapport 1335/2014. Oslo: Transportøkonomisk institutt.
- Doganis, Rigas. 2006. *The airline business, second edition*. New York: Routledge
- EASA European Aviation Safety Agency, *Forordning 83/2014. Flight time limitations*. Hentet 18. desember 2014. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2014:028:0017:0029:EN:PDF>
- Ekeseth, Fredrik Chr. 2014. "Norwegian permitterer rundt 50 piloter." *Dagens Næringsliv nettavisen*, 2. november. Hentet 18. desember 2014.
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/11/02/0913/Norwegian/norwegian-permitterer-rundt-50-piloter>
- European Cockpit Association (ECA) 2015. "About ECA and it's members." Hentet 10. april 2015. <https://www.eurocockpit.be/pages/about-eca>
- Federal Aviation Administration. 2013. "US Civil Airmen Statistics." Hentet 24. mars 2015. http://www.faa.gov/data_research/aviation_data_statistics/civil_airmen_statistics/2013/
- GAO 14-232. 2014. *AVIATION WORKFORCE, Current and Future Availability of Airline Pilots*. Washington: United States Government Accountability Office (GAO).
- Holloway, Stephen. 2008. *Straight and level, Practical airline economics. 3rd ed.* Farnham: Ashgate.
- Jørgensen, F. Mathisen, TA. Solvoll, G. 2011. *Lufthavnavgifter i Norge. Takstsystemets struktur og betydning for stillelse og etterspørsel*. SIB- rapport 2-2011. Handelshøyskolen i Bodø.

- International Airline Transport Association. 2007. "Aviation Industry Needs to Tackle Looming Pilot Shortage." Pressemelding: 46/2007. Montreal: IATA.
- International Civil Aviation Organization (ICAO) 2009. *New data collection for aviation personnel licenses and training*. Working paper STA/10-WP/20. Hentet 10. april 2015. http://www.icao.int/Meetings/STA10/Documents/Sta10_Wp020_en.pdf
- Jacobsen, Dag I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. 2.utg.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, J. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer. 3 utg.* Bergen: Fagbokforlaget
- Jorens, Yves., Dirk Gillis, Lien Valcke & Joyce De Coninck. 2015 *Atypical Forms of Employment in the Aviation Sector*. Report VS/2013/0346. European Social Dialogue, European Commission. Ghent: Ghent University.
- Julsrud, Tom E., Anne Gjerdåker, og Harald Thune-Larsen. 2011. *Lufftartenes betydning i en global verden*. TØI rapport 1158/2011. Oslo: Transportøkonomisk institutt
- Kahneman, D., Slovic, P., and Tversky, A. 1982. *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press .
- Kaspersen, Tone., og Marit Tronier Halvorsen. 2014. "Slik vil SAS få mer ut av de ansatte." *Dagens Næringsliv nettavisen*, 18. desember 2014. Hentet 13. april 2015. <http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2014/12/18/1800/SAS/slik-vil-sas-f-mer-ut-av-de-ansatte>
- Kaufmann, Astrid, og Geir Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lawler, Edward. 1981. *Pay and organization development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lawler, Edward. 1973. *Motivation in work organizations*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Lie, Jenny-Anne S., Line Arneberg, Lars Ole Goffeng, Hans Magne Gravseth, Arve Lie, Cathrine Haugene Ljoså, Dagfinn Matre. 2014. STAMI-rapport Nr.1. *Arbeidstid og helse, Oppdatering av en systematisk litteraturstudie*. Oslo: Statens Arbeidsmiljøinstitutt.

- List, John A., and Gallet Craig A. 2001. What Experimental Protocol Influence Disparities between Actual and Hypothetical Stated Values? *Environmental and Resource Economics*, Vol. 20 (3):241-254.
- Lov om ferie (Ferieloven) § 7. Lov om ferie av 1988.
- Lov om behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven) § 1). Lov av 2000.
- Madslie, A. Steinsland, C. Maqsood, T. 2011. *Grunnprognoser for transport 2010-2060*. TØI rapport 1122/2011. Oslo: Transportøkonomisk institutt
- Morgan, David L. 1993. *Successful focus groups : advancing the state of the art*. Newbury Park Calif.: Sage.
- NA24. 2015. "Alle piloter blir ansatt midlertidig." *Nettavisen*, 5. mars. Hentet 6. mars 2015. <http://www.nettavisen.no/na24/sas-sjefen-om-fremtiden---alle-piloter-blir-ansatt-midlertidig/8551158.html>
- Norwegian Air Shuttle. 2014. "Årsrapport 2013, Online versjon." Hentet data: 9. februar 2015. <http://annualreport.norwegian.com/2013/>
- Paton, Jim. 2013. *Pilot productivity benchmarking part 1*. Bedford: Cranfield University.
- Pearce, Brian. G. Doernhoefer. 2011. *The economic benefits generated by alliances and joint ventures*. International Airline Transport Association (IATA) 28. November 2011. Hentet 12. feb 2015. http://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/Economics%20of%20JVs_Jan2012L.pdf
- Polek, Gregory. 2014. "Pilot Shortage a Myth Says ALPA." *AIN Publications*, 3. april. Hentet 24. mars 2015. <https://www.ainonline.com/aviation-news/aviation-international-news/2014-04-03/pilot-shortage-myth-says-alpa>
- Roeckelein, J. E. 2006. *Elsevier's Dictionary of Psychological Theories*. Amsterdam: Elsevier.
- Ryanair. 2013. "Årsrapport." Hentet 18. desember 2014. http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2013/q4_2013_doc.pdf
- Ryanair. 2014. "Årsrapport." Hentet 13. april 2015. http://corporate.ryanair.com/docs/corp/investor/2014/full_year_result.pdf
- SAS. 2000- 2014. "Årsrapporter". Hentet 1. april 2015. <http://www.sasgroup.net/en/category/investor-relations/financial-reports/?y=2015>

- Schulze, W. D., R. C. d'Arge, and B.S. Brookshire (1981). Valuing Environmental Commodities: Some Recent Experiments. *Land Economics* 57(2): 151-172.
- Statistisk sentralbyrå (SSB) 2015. "Grafer." Hentet 22. mars 2015.
- Smith, Ken G. og Hitt, Michael A. 2005. *Great minds in management; The process of theory development*. New York: Oxford University Press Inc.
- Store norske leksikon. "Definisjon bias." Hentet 1. mars 2015
https://snl.no/bias_i_psykologi
- Sættem, Johan B. 2015. "Kan bli Norwegian-streik fra lørdag." *NRK-nyheter*, 23. februar 2015. Hentet 24. februar 2015
<http://www.nrk.no/norge/kan-bli-norwegian-streik-fra-lordag-1.12225255>
- Tønnesen, Mona. 2013. *Subjektiv helse og psykososialt arbeidsmiljø i norsk sivil luftfart*. Masteroppgave. Universitetet i Agder.
- Vroom, Victor H. 1995. *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wyman, Oliver.,B. Pomeroy, K. Vikram, S. Krouse. 2011. Special report: Crews control, How airlines can tackle costs. *Flightglobal/Airline Business Reprint* November 2011.
- Årva, P. & Wagstaff, A. (2004). Medisinske årsaker til sertifikattap hos norske trafikkflygere. *Tidsskrift for Den norske Legeforening*, 22(124): 2913–5

Appendiks 1

INTERVJUGUIDE

Hvordan kan SAS motivere piloter til å arbeide i sommerferieperioden?

Åpning av intervjuet. Gjennomgang av informasjonsskriv.

5

min.

- 5 min uformelt prat om dagens nyheter, været, reisevei, annet.
- Etabler en avslappet atmosfære.
- Poengter at flytting av ferie skal være frivillig.
- Samtidig informer om selskapets behov for flere ansatte i sommersesongen enn i vintersesongen. Vis til litteratur og artikler fra andre enn selskapet. På samme ark som punktet over.
- Forklar formålet med undersøkelsen og hva informasjonen skal brukes til.
- Forklar taushetsplikt og etterstreben etter anonymitet og prosedyre for lagring og sletting av lydopptak og lagring av notater/transkripter
- Spør om noe er uklart.
- Spør om samtykke til opptak og vis til infoskriv.
- Start opptak.

Innhente generelle opplysninger

5 min

- i. Kaptein (FC) eller styrmann (FP)
- ii. Alder fordelt etter -35, 35-50 eller 50+
- iii. Barn og type skoletilhørighet.
- iv. Pendler eller ikke. Definert som mulighet for standby/bakvakt hjemme.
- v. Full eller deltidsstilling.
- vi. Fast arbeidsplan eller variabel arbeidsplan.
- vii. Ferielov eller rotasjonsferie.

Hovedspørsmål med alternativer.

30 min

1. Hva synes du selv om din egen jobb? Hva liker du best, og hva passer deg dårligst?
2. Hva er dine beste opplevelser i jobbsammenheng?
3. Hva motiverer deg til å gå på jobb? Noe du gleder deg til, utfordringer, kolleger, stopp?
4. Indre motivasjon er egen glede/interesse/behov av jobben. Alt som kan ledes tilbake til eksterne krav er ikke indre motivasjon. Eksempler på indre motivasjon kan være: Glede ved arbeidsoppgaver, spesiell utsjekk, instruktør, supervisor, type flyging dersom dette ikke er et ønske om f.eks økt status. Motivasjon er sagt å komme både innenfra og utenfra. Er det noe du vil si motiverer deg innenfra for å komme på jobb?
5. Ytre motivasjon kan sies å være alle former for belønning som kommer fra omgivelsene i form av anerkjennelse (karakterer, omtale) og fysiske goder som lønn etc. Er det noe som motiverer deg utenfra?
6. Hvordan opplever du arbeidsbelastningen i jobben generelt?
7. Forsøk å sette fingeren på to områder som er bra, og to som kan forbedres.
8. Uavhengig av selskapets behov, hvordan ser du for deg en ideell ferie?
9. Hva er de viktigste grunnene til når du velger å legge ferien din av følgende alternativer eller andre som f.eks. familiesituasjon, feriested, ferieperiodens lengde/tidspunkt?
10. Er du selv i utgangspunktet positiv til å flytte ferien fra sommer til vinter? I så fall noen betingelser?
11. Etter at ferien er "released" i systemet har man mulighet til å søke om å bytte denne via PBS dersom man ikke er fornøyd. Innvilget bytte er avhengig av andres ønsker og ressursituasjonen. Har du noengang byttet ferie direkte med selskapet eller med andre ansatte?
12. Har du benyttet en av følgende muligheter til å flytte ferie? Økt antall feriedager dersom flyttet ut, men ikke bestemt ferieperiode, eller flyttet ut ferie til bestemt periode, men får ikke ekstra dager.

13. Med referanse til epost fra SAS 5. januar 2015 tilbys også ferie i slutten av august i tillegg til ekstra feriedager i "banken". Hvordan stiller du deg til dette forslaget?
14. Dersom tilbudet også kunne gjelde valgfri periode i november-januar, ville det være interessant?
15. Lønnskompensasjon hvor hele sommerferien er betalt (kun betaling). Hvor mye ekstra vil du ha i lønn for dette?
16. Like lang ferie på vinteren som man skulle hatt på sommeren, men ekstra betalt for å jobbe sommeren? Hvor mye lønnskompensasjon behøver du da med udefinert ferie i november-januar?
17. Sommerferie flyttes ut, men man får allerede da bestemme vår og høstferie for kalenderåret. Man planlegger hele året med en gang.
18. Norwegians feriesystem baserer seg på såkalte plukkdager. Arbeidsplanen er fem dager på jobb og fire dager fri rullende hele året. I tillegg er feriedagene definert som 26 plukkdager hvor en plukkdag tilsvarer en produksjonsdag. Ved uttak av en fem dagers arbeidsperiode for å oppnå 13 dager sammenhengende fri trekkes disse fem dagene fra plukkdagsaldoen. Dagene kan også brukes på enkeltdager midt inne i en arbeidsperiode dersom ledige ressurser. Overført til SAS er følgende forslag: Sommerferie flyttes ut, og man kan bruke disse som "plukkdager" (kun sommerferie VA) i alle andre måneder av året. Eks. flere superfridagkvote per måned enn normalt som gir færre arbeidsdager hver måned og biddes før rosterrelease av piloten.
19. Norwegian tilbyr piloter å arbeide 100% i 6 mnd over sommerhalvåret med kun mulighet til å ta ferie i en femdagers periode (gir 13 fridager i strekk). Resterende 6 måneder er i 50% stilling og uttak av resten av ferie. Tilsvarer 75% stilling, lønnes 80%. Redusert stilling på vinteren med ekstra fridager utover det. 100% i mai-sep og 80% resterende måneder men flere fridager enn stillingsbrøk i nov-jan. Ferie vurderes utover det, men planlegges som idag.
20. Stasjonering i Sør-Europa i stedet for ferie i sommerferieperioden. Man sier fra seg sommerferie mot flytting til november-januar dersom selskapet slinger pilotene på stopp i f.eks Malaga.

Betingelser:

Pilotene skaffer leilighet/hotell og mottar et fastsatt botilskudd.

Man flyr "slinger" ut fra utestasjon i en kalendermåned. 100% lønn i denne måneden og kan scheduleres 100 BLH.

Man må påregne enkelte (2-4) dager overnatting på hjemmebase eller overnatting i Norge i løpet av måneden.

Ingen sommerferie tildeles i perioden 1. juni til 31. august. Ferien tas ut i november-januar.

21. Styrmenn får tilbud om å fly som kapteiner på sommeren istedet for ferie. Dersom brukt som kapteiner andre tider på året, må lønn også tilsvare kaptein. F.eks. bestemmes før roster release for hele måneden om man er kaptein eller ikke. Tar ut ferie på andre tider av året og blir nedgradert til styrmann på vinteren.

22. Ta ut VA1 (ubetalt) dager i nov-jan og få flere VA dager i tillegg. Ferdig med sommerferien. Har ikke lagt den ut av ferieperioden, men så kommer vinteren. Så sier SAS at om du tar ut en uke i januar ubetalt ferie så skal vi gi deg like mange VA dager (betalte dager). Gir kostnadsreduksjon for SAS og VA dagene er "gratis" å gi bort om det er mye ledige ressurser. Resultatet er redusert overtallighet på vinteren.

23. Utleie av fly og/eller crew til andre verdensdeler under vintersesong eller andre deler av året?

Passer det deg å være borte en lengre periode?

2 uker

4 uker

2 måneder

3 måneder

Mer enn 3 måneder

24. Har du eller noen du kjenner jobbet i annet selskap med spesielle ferieløsninger som kan passe SAS?

24b). Følgende scenario for ferietildeling er å bidde ferie for hele året med en gang.

Forutsetninger:

Ferie skal tildeles for ferieperioden 2016, men tar med seg januar 2017 grunnet kobling til juleferie.

Dvs. foregående år var 1/2-2015 til 31/1-2016 og nå skal det biddes for 1/2-2016 til 31/1-2017.

Pilotene innenfor hhv. kaptein og styrmann deles inn i tre like store grupper. Tre grupper med styrmenn og tre grupper med kapteiner. Gruppe 1 har førsteprioritet og får åpent biddingvindu, eksempelvis mellom 1/9 og deadline 30/9-2015. Tre måneder før året starter. Med andre ord veldig tidlig.

All ferie for dette året legges inn i systemet. Det forutsettes et system som vil være interaktivt og vise hvor ferien kan legges. All ferie blir låst etter dette.

Gruppe 2 har frist 31/10-15 hvor man ser hvor det nå er fullt og ikke mulig å legge mer ferie. Man må velge andre perioder for hele året.

Gruppe 3 er sist og får mest sannsynlig de dårligste feriene for noen.

Biddingfrist 30/11-15.

Året etter er gruppe 3 blitt pulje 1, 2 blitt 3 og 1 blitt 2.

Alle puljenes frivillige ønsker om flytting av ferie ut av sommerferieperioden registreres ved bidding deadline. Har man prioritert flytting av sommerferie med økt ferie i vinterhalvåret, kan disse dagene benyttes i samme feriebidning og må brukes innen samme deadline.

Tilbud om utestasjonering istedet for ferie må også være mulig i systemet.

Oppsummert, hadde det vært interessant for deg å kunne legge all ferie, hvis du i september i år visste at nå kan du bidde først, og at du kan bidde nesten hva du vil og du kan bidde hele året på en gang?

Oppsummering.

5 min

Har jeg tolket deg riktig at.....

Skal noe legges til?

Appendiks 2

INTERVJUGUIDE OG SAMMENSTILLING AV SVAR FRA RESPONDENTER

Denne delen er en sammenstilling av essensen i svarene fra respondentene i undersøkelsen til hvert spørsmål. Dette gir en oversikt over den generelle holdningen til hvert spørsmål fra hver enkelt respondent. Da svarene i spørsmålene utfyller/overlapper hverandre, er disse sammensatt i kategorier som bygger på svar fra sammensetningen nedenfor. Kategoriene er gjengitt i i kapittel 5.1 og danner grunnlaget for drøftingen. Stort sett er sammensetningen basert på sitater, men i noen tilfeller har forskeren skrevet hvordan han tolker utsagnene fra respondenten. Spørsmålene er tatt med på nytt for å underlette tolkning av svar og sammenheng. Intervjuguiden er appendiks 1, og er svært lik appendiks 2.

Pilotene ble bedt om å svare på generelle opplysninger før intervjuet startet slik at man senere kunne vurdere om svarene kunne relateres til disse opplysningene. Det er ikke hentet inn opplysninger som krever meldeplikt, og det er heller ikke tatt vare på data som inneholder opplysninger som kan identifisere respondentene. Dataene fra de førstnevnte opplysningene er allikevel fjernet da de ikke har bærende viktighet for undersøkelsen. Dette er data som oppgir:

Kaptein (FC) eller styrmann (FP)

Alder fordelt etter -35, 35-50 eller 50+

Barn og type skolealder

Pendler eller ikke. Definert som mulighet for standby/bakvakt hjemme. Kun 1 stykk)

Full eller deltidstilling.

Fast arbeidsplan eller variabel arbeidsplan.

Ferielov eller rotasjonsferie.

1. Hva synes du selv om din egen jobb?

Hva liker du best, og hva passer deg dårligst?

Kan.nr: **Best:**

1	Boeing, behersker jobb.	Hotell ok. Lang vei.	Strever med å finne svar.
2	Slipper å ta med jobben hjem.		
3	Veldig glad i jobben.	Fortsatt respekt av kollegaer som kaptein.	Håndverk er gøy!
4	Kolleger best.		
5	Ingen dag er lik.	Hyggelige kolleger.	Godt arbeidsmiljø.
6	Alt som er foran cockpit døra.	Operativt veldig bra.	
7	Å fly flymaskinen.		
8	Sluttet å pendle.	Kult å få jobb i SAS.	
9	Liker best å fly.	Guttedrøm.	Mestringsfølelsen.

Kan.nr: Dårligst:

1	For korte friperioder, ikke uthvilt før neste.	Savner forutsigbarhet.	Ønsker bidding av 1-2 firedagers fri for langweekend i året.
2	Lite kontroll egen fritid	Mest mulig tilgjengelig, men ikke mest mulig effektiv.	Mye tid på flyplass og i flysammenheng.
3	Første sist som er ujevn produksjon og snur døgnet. Fra sen til tidlig er veldig slitsomt.	Schedulerer for dårlig men mengden ok.	
4	Arbeidsdeling.	Grytidlig standby liker jeg ikke.	Liker forutsigbarhet.
5	Uforutsigbarhet.		
6	Alt utenfor cockpitdøra går i dass og bransjen forvitrer		
7	Scheduleres tidlig / sent.	Provoserende at man scheduleres sånn at man begynner tidlig første dagen og er ferdig sent siste dagen,	så når man begynner en friperiode går man glipp av både av første kvelden hjemme og siste kvelden hjemme fordi at man skal opp tidlig for å reise på eller går inn i jobbmodus dagen før.
8	Ikke noe helt dritt.	Crew og flybytter.	Løpe mellom fly, ikke huske 'hvem du snakket med, upersonlig.
9	Å være borte hjemmefra. Nei, tror det er mer følelsen av at man ikke har friheten til å kunne ta en sånn, okei den dagen må jeg ha fri. Eller, den dagen skulle jeg ønske jeg hadde fri, men da er jeg på jobb og får ikke gjort noe med det.	Nei, det hadde mer enn jeg hadde følt at både lønn og fri rettferdiggjør den tiden man er borte og det ansvaret man har når man er borte på jobb. Idag er jobben veldig strukturert men lite oversiktlig.	Ja, føler ikke den jobben jeg gjør gjenspeiles i lønnen. God blanding av lav lønn, lange dager etc. Det må være en god symmetri mellom lønn og fritid.

2. Hva er dine beste opplevelser i jobbsammenheng?

Kan.nr: Beste opplevelser:

1	Variert flyging, for andre operatører.	Utestasjonering.	
2	Variasjon.	Miks mellom korte og lange legger, innenriks og utenriks, charter.	
3	Forskjellige verv.	Flere utfordrende operative ting.	Sammen med teambuliding og en sukkerbit på toppen.
4	Spesielt stopp langruter tidligere.		
5	Menneskelige plan.	Knytte vennskap og kontakter.	Ingen spesifikke hendelser.
6	Ingenting spesielt.		
7	Stopp i Asia.	Fineste jobbuka noengang.	Hyggelige stopp med kolleger.
8	Når jeg føler jeg klarer alt.	Når jeg foreslår ting de over 55+ ikke har tenkt på. At jeg bidrar.	Overskudd utover sjekklister etc.
9	Mestringsfølelsen	Første solotur.	Første landing med jet.

3. Hva motiverer deg til å gå på jobb?

Kan.nr: Motivasjon:

1	Ingen stopp igjen.	Hyggelige å treffe kollegaer	For å få lønn.
2	Treffe kolleger.	Gleder seg over å utføre jobben.	
3	Er der for kollegaer og pax.	Ønsker å gjøre en god jobb.	
4	Kolleger.	Fast jobb, ingen skremmende kontrakt hengende over seg.	Liker å fly, utfordringer vær og operativt.
5	Kolleger,	Utfordringer i vær og operativt,	Nye destinasjoner.
6	Liker selve jobben.	Hyggelige kollegaer.	Lønn.
7	Liker å fly men ikke mer enn 10 timer om dagen!	Hyggelige kollegaer.	Fint om det er noe sosialt.
8	Videre mestring. Gleder seg til London og Svalbard stopp.	Jævlige ålreite folk. Trodde det skulle bli rart å jobbe med de over 55+.	Tatt godt imot og gleder meg mer og mer til å møte de samme menneskene igjen.
9	Det er nesten ikke noe annet motiverende enn å tenke sånn: Greit, nå håper jeg ting blir bedre. Nå kan det ikke bli noe særlig dårligere så skjønner du hva jeg mener?	Motivasjonen må jo være at jeg fortsetter for å prøve å påvirke til en bedre fremtid da?	Gruer seg ikke til noe, men jeg kunne lett ha sluttet og ikke jobbet i SAS. Nå er jeg så langt ned det går an å komme både økonomisk og på andre måter så tenker man at man kan ikke slutte når man er på bønn. Da kan det bare bli bedre, og da skal ihvertfall jeg sørge for at den hverdagen skal bli bedre. Motivasjonen er jo at jeg håper at jeg kan forandre fremtiden, og gjøre ting bedre. Hvis jeg slutter er det garantert noen som vil fylle mine sko, men ikke nødvendigvis gjøre noe med fremtiden da.

4. Indre motivasjon er egen glede/interesse/behov av jobben. Alt som kan ledes tilbake til eksterne krav er ikke indre motivasjon. Eksempler på indre motivasjon kan være: glede ved arbeidsoppgaver, spesiell utsjekk, instruktør, supervisor, type flyging dersom dette ikke er et ønske om f.eks økt status..

Motivasjon er sagt å komme både innenfra og utenfra. Er det noe du vil si motiverer deg innenfra for å komme på jobb?

Kan.nr: Innenfra:

1	Nei, det tror jeg ikke.	Oppvekst sier at man skal møte på arbeid.	
2	Fortsatt sterk motivasjon til å føle mestring.	Til tross for negativ støy de siste år:	Må opprettholde profesjonaliteten. Legger sin ære i det.
3	Jeg liker å være sosial, det er få kolleger jeg ikke liker eller få jeg ikke kommer overens med	Anerkjennelse for jobben.	Gøy å fly, gir jernet.
4	Nei.	Gjør bare jobben min så godt jeg kan.	
5	Bevise for seg selv mestring.	Utøve det du har lært og forbedre det.	
6	Selve faget.	Samarbeid med dyktige kolleger.	
7	Jeg gleder meg over å sette meg inn i flyet og gjøre oppgavene mine.	Selv idag føler jeg glede over at jeg skal ut å fly.	
8	Gjøre det bra slik at jeg kan bli kaptein. Holde høy standard.	Langruter senere?	
9	eg kan ikke beskrive på noen annen måte enn at jeg er genuint interessert i å fly da.	Det er spennende nok i seg selv.	

5. Ytre motivasjon kan sies å være alle former for belønning som kommer fra omgivelsene i form av anerkjennelse (karakterer, omtale) og fysiske goder som lønn etc.

Er det noe som motiverer deg utenfra?

Kan.nr: Utenfra:

1	Jeg tenker at jeg må stille.		
2	Lønn før, ikke nå lenger.	Lite tilbakemeldinger fra selskapet.	FX uaktuelt med familie og 100%.
3	Alle trenger anerkjennelse fra tid til annen.	FX er situasjonsavhengig og vurderes enkeltvis. Ikke gjort gratis, regningene skal betales.	Summen av all motivasjon, eks. med stopp hvor betalingen var dårligere en av dagene (FX).
4	Lønn, fast jobb, trygghet.	FX kun to ganger siste tre år. Overnatting til fridag.	
5	Lønn	Motivasjonsfaktor i seg selv å gå på jobb. Avtale med familien så spiller det ingen rolle hvor høy % er for å fly på fridag.	FX: Belønning å komme i form av konkret betaling eller fri annen dag. Ikke fridag tilgode. Vil du ha julaften skal du få julaften. Dessuten klimaet mellom forening og selskap.
6	Lønn mest.	På 75% solgte jeg FX, på 100% er fritiden for dyrbar.	Presset på for å resie på jobb før når jeg var litt halvdårlig. Føler jeg har bedre balanse nå.
7	Stillhet (spør om FX)	Nei, setter stor pris på fritiden. Selger ikke fridag.	Fridagene og balansen er viktig!
8	Egentlig ikke. Skulle gjerne hatt høyere lønn.	Vil gjerne slippe maksgrense på antall FX fordi han ønsker å øke lønnen.	Reagerer på at betalingen er lav. Las Palmas på lørdag vil han ikke ha. Setter helgefri høyt. Situasjonavg.
9	Ja, og nei. Hvis man kan si det med prestisjen i å fly da. Og at det ikke er så mange. Men så kjenner man til baksiden av medaljen så jeg føler ikke som en prestisje, men andre som tiltaler meg eller, å pilot når andre tiltaler meg! Da får man en sånn kanskje å, man tar det ikke helt innover seg, anerkjennelse.		

6. Hvordan opplever du arbeidsbelastningen i jobben generelt?

Kan.nr: Generelt:

1	Ikke svar	Svart tidligere ikke nok hvile	
2	Veldig varierende.	Mengden ikke verst, men:	Sliter med kombinasjon tidlig-sent, sent tidlig. Lite søvn.
3	Ikke belastning totalt sett, men hvordan v scheduleres. FFlybytter, mannskap, rotete ikke bra.	Tror vi opplever belastningen som større enn den er fordi man ikke får det man ønsker.	Bidder sen innsjekk, får det ikke. Demotiverende. Sen utsjekk tidlig innsjekk er lik døden.
4	Per dags dato moderat.	Temmelig høy i perioder.	Går i rykk og napp, i perioder med høy belastning usikker på om man er nok uthvilt.
5	Opplevs som høy.	Kombinasjon av tider på døgnet og lange dager.	Følelse av døgnvillhet, søvnmønsteret ikke bra. Snuing av døgnet er verst. Føles ut som en kombinasjon av å bli eldre og schedule.
6	Ganske høy.	Høy intensitet i korte perioder men problemet er i kombinasjon av lange dager, kort tid mellom sektorer med flybytter etc.	Jeg er sliten etter fem dager på jobb. Feil at man uten barn skal føle ubalanse mellom jobb og fritid.
7	For det meste ok. Veldig i mot endring av døgnrytme i en periode. Kan godt snus noe men ikke totalt. Det går på tvers av biorytmen. Det er belastende for min del da.	Noen dager er lange, og jeg kjenner at jeg blir grusomt sliten om dager er på mer enn 10 timer.	Tidlig oínnsjekk og utsjekk ikke så mye en del av arbeidsbelastning, men det stjeler av fritiden.
8	Overkommelig, men noen ganger sliten.	Mye bedre enn i tidligere jobb med støtteapparat.	Vil unngå 4-5 dagers slinger.
9	Generelt høy.	Hadde tidligere 5/4 som var enkel å forholde seg til. Maks 4 turer ga mental begrensning.	Nå, lange dager, mange legger, og 5/4-5/3 ikke bra nok.

7. Forsøk å sett fingeren på to områder som er bra, og to som kan forbedres.

Kan.nr: Bra:

1	Rotasjonsferie.	Perfekt for meg.	VG gir mye helgefri vinter.
2	Fast gruppe ok	Endelig si jeg faktisk har fri den dagen til venner/familie.	
3	Holdningen til selskapet. Rammestyr, frihet, backup,	Stengt flydøra, godt kollegium.	
4	Enkelte stopp er bra.	Fast er ok i deltid, men kan jobbe mye på fire dager.	Positivt med mange sammenhengende fridager.
5	Valgfrihet mellom FG/ VG og Ferielov / rotasjonsferie er bra.	Finnes forskjellige behov, og så kan vi diskutere om FG idag er bra nok?	Finnes det flere alternativer?
6	Operative er bra, enkle prosedyrer, Ipad fungerer greit.	Godt miljø i cockpit og kabin.	
7	Nok ferie.	Flymaskiner som er bra, operative systemer er bra, ipad ok, operativt totalt sett bra.	
8	Gøy med jetmaskin.	Hellas og Tromsø er to forskjellige jobber.	
9	Kompetente crew (både cockpit og kabin), reflekterte ikke bare ja mennesker.		

8.Uavhengig av selskapets behov, hvordan ser du for deg en ideell ferie?

Kan.nr: Ideel ferie:

1	Tidspunkt. Skoleferieperioder.	Partner vanskelig	
2	Tidspunkt. Ferie når barnehage/sfo stengt.		
3	Rundt 10-15 juli inkl. helgen før og helgen etter.	Juleferie	Ferie i løpet av våren til båt/ motorsykkkel etc.
4	Tidspunkt innenfor skoleferien.	Alt innenfor er greit.	
5	Tidspunkt skoleferie.	Hadde jeg visst 2 år i forveien at jeg hadde ferie hadde jeg kjøpt den ferien.	Hadde vært mye tidligere ute.
6	Vil ha ferie med partner.	Viktigste er å få ferie samtidig. Det overstyrer alt. Er veldig fleksible på det.	
7	Utenlandsferier andre kontinenter.	Noen ganger bare stort behov for å være hjemme etter dårlig schedule og slitsom pendling.	Tidspunkt er ikke så viktig som før. Før var det skoleferie med barna.
8	En uke på våren, tre uker sommeren, en uke på høsten og julefri.	Juli/august på sommeren.	
9	Bare primært ferie da alle andre mennesker har fri som jobber innenfor ferieloven. Da har man også muligheten til å ha fri sammen med andre og kunne gjøre ting sammen med andre		

9. Hva er de viktigste grunnene til når du velger å legge ferien din av følgende alternativer eller andre:

Familiesituasjon

Feriestedet

Ferieperiodens lengde/tidspunkt

Kan.nr:

1	Familiesituasjon	Feriested utland	
2	Familiesituasjon	Vanskelig uten ferie når bhg er stengt og ingen foresatte i nærheten.	Vanskeligere å ta barna ut av skolen enn før.
3	Liker Norge som feriested blir juli/aug.	Familiesituasjon.	Vil være en del av et fellesskap også i ferien min, og folk har ferie i juli.
4	Familiesituasjon	Ikke must å ha ferie i juli.	
5	Familiesituasjon.	Sommerferie viktigs grunnet lengden.	All annen ferie føler liten kontroll over den. Ingen ferie igjen i 2015 etter tidlig sommerferie. Hva med høst? Ikke ferie før våren 2016?
6	Familiesituasjon.	Utland fordi fortsatt fint vær i oktober november.	Må ha litt tid, en uke for lite.
7	Kjærestens ferieperiode.		
8	Tidspunkt grunnet oppvekst i samme by som forandrer karakter på sommeren.		
9	Nei, jeg vil bare ha fri når andre har fri.		

10. Er du selv i utgangspunktet positiv til å flytte ferien fra sommer til vinter?

Kan.nr:

1	Til en viss grad, 14-dagers på 6 mnd er for lite.	Partner mest fri på sommer.	
2	Nei	Bhg etc.	
3	Nei		
4	Ja, med kompensasjon men bare perioder utenfor skoleferien..	Positiv holdning før siste epost fra SAS.	
5	Nei.	Grunnet familie.	
6	Ja.	Passer bra om vi får ferie samtidig.	Ekstra ferie er ok, men vil ha mer innflytelse på når den legges ut. Vil gjerne ha en kortere periode fri i sommerferien utenom superfridager for å reise på konsert etc.
7	Nei. Vil ha sommerferie.	Som alle andre i Norge.	
8	Kommer an på totalen. Dersom tidlig utsjekk og sen innsjekk med tre dager fri i mellom kunne det la seg gjøre.	Dersom man kunne få friperioder hvor man fikk brukt dagene sine "fritt"	Om man kunne hatt fast schedule slik at man kunne gi beskjed om man kunne komme eller ikke.
9	Ehh. Nei ikke positiv til deet, men det kan kanskje være et alternativ.	En, å kunne velge når jeg ville har ferie selv dersom det ikke skulle være i sommerferien.	To, kunne kontrollere den tiden på sommeren jeg skulle hatt fri, kontrollert den bedre, i den perioden da skal jeg ha 5/4 eller ikke mer enn så så mange timer.

11. Har du noengang byttet ferie direkte med selskapet eller med andre ansatte?

Etter at ferien er "released" i systemet har man mulighet til å søke om å bytte denne via PBS dersom man ikke er fornøyd. Innvilget bytte er avhengig av andres ønsker og ressursituasjonen.

Vacation trade PBS

Privat bytte

I samråd med Feriekontoret

Kan.nr:

1	Privat bytte.	Personlig kontakt med feriekontor.	
2	Privat bytte.	Personlig kontakt med feriekontor.	PBS Vacation trade aldri lykkes.
3	PBS	Har fått hver gang.	Søker i år men tror ikke får det.
4	Byttet med selskapet direkte.	Fikk respons på at andre ville bytte peide slik at det ble match.	
5	Byttet med selskapet direkte.	Tok lang tid før svar.	
6	Kun PBS med merknad.	Alternative ferier satt opp og alltid endt med dårligste alternativ.	
7	PBS bytte	Fordi jeg søkte fra en populær til en mindre populær?	
8		Bare en helg, men gikk ikke.	Tidligere arbeidsgiver inngikk ikke kontrakt uten å vite om de hadde piloter. Fikk alltid ferie når jeg ville. Personlig kontakt med selskapet, ikke et nummer i rekken.
9	Har forsøkt å bytte med selskapet. Gikk dårlig.		Så tilslutt fikk du de enkeltdagene du hadde bedt om fordi du truet med å ta ut tre ukers ferie? R: Ja.

12. Har du benyttet en av følgende muligheter til å flytte ferie?

Økt antall feriedager dersom flyttet ut men ikke bestemt ferieperiode.

Flytte ut ferie til bestemt periode men får ikke ekstra dager.

Kan.nr:

1	Nei ingen.	Har rotasjonsferie og tilfreds med det.	Nå har det kommet liste over når andre har ferie.
2	Nei ingen.		
3	Nei ingen.		
4	Nei ingen.	Ikke hatt behov.	Kunnskap om ordningen.
5	Nei ingen.		
6	Ja, ekstra dager. Begge ordninger.		
7	Nei ingen.		
8	Ikke aktuelt ennå.		
9	Ikke aktuelt ennå.		

13. Med referanse til epost fra SAS 5. januar 2015 tilbys også ferie i slutten av august i tillegg til ekstra feriedager i "banken". Hvordan stiller du deg til dette forslaget?

Kan.nr:

1	Ikke svar.		
2	Ikke noe alternativ for meg.		
3	Positiv innstilling til selskapet. OK at de tilbyr dette.	Vil ikke ha den selv.	Har ferien de tilbyr, men vil gjerne bytte til juli.
4	Ikke int. da det flyttes ut av skoleferien.		
5	Har periode ugunstig periode så er positiv, men det var ikke disse de gjerne ville bytte med.		
6	Ja, men bare om vi får ferie samtidig.	Alt annet er underordnet.	
7	Har ugunstig ferie fra før. Ikke avklart ennå.	Kommer ikke å søke.	
8	Veldig positiv.	Flere dager i banken er digg det også.	Fortsatt varmt.
9	Uaktuelt.	Fordi jeg vil ha fri når andre har fri, for da får jeg gjort noe med de jeg kjenner og er glad i, det andre er at ja, ni dager ekstra fri er bra, men jeg har ikke råd til det heller.	For jo mer fri jeg tar, jo mindre per får jeg, og jeg lever av per diem da, det er overskuddet jeg har i måneden. Du kan si at det er fint med fri, men jeg har ikke råd til å ta fri.

14. Dersom tilbudet også kunne gjelde valgfri periode i november-januar, ville det være interessant?

Kan.nr:

1	Uinteressant.	Interesssant om man kan velge periode.	
2	Mer interesssant.	Gir forutsigbarhet og kan planlegge med familien.	Å bare flytte ut ferie uten å vite noe mer er uinteressant.
3	Positiv men må ha forutsigbarhet og bestemme selv periode.		
4	Nei, ikke bare bytte ferie.		
5	Kan være int.	Avhenger av hvilken periode de vil at jeg skal bytte ut.	Bytter ikke om i skoleferien.
6	Ja. Om samordnet ferie.		
7	Nei.		
8	Nei, vil ha ferie på sommeren.		
9	Ikke aktuelt.		

15. Lønnskompensasjon hvor hele sommerferien er betalt (kun betaling). Hvor mye ekstra vil du ha i lønn for dette?

Kan.nr:

1			Jeg mener jo at at jeg burde ha dobbelt betaling per arbeidsdag.
2	Uinteressant.	En dag en FX, men fortsatt uint.	
3	Ren matematikk.	1-1,5 månedslønner.	
4	Uaktuelt.		
5	Egentlig uaktuelt.	Dårlige perioder kan vurderes.	Vanlig FX.
6	For lite ferie igjen.	Høy kompensasjon, men uaktuelt egentlig.	Hadde jeg vært 25 hadde jeg kanskje gjort det.
7	Uaktuelt.	En månedslønn for tre uker.	
8	Uaktuelt.		
9	Minimum dobbel månedslønn.		

16. Like lang ferie på vinteren som man skulle hatt på sommeren, men ekstra betalt for å jobbe sommer.

Hvor mye lønnskompensasjon behøver du da med udefinert ferie i november-januar.

Kan.nr:

1	Uinteressant for meg.	Bestemt periode vinter:	Interesssant, gjerne mer selvbestemt periode.
2	Ja, om jeg får bestemme perioden.	Perioden må bestemmes tidlig.	
3	Juli henger høyt for meg.	Hver situasjon er forskjellig.	
4	Uaktuelt.		
5	Udefinert ferie på vinteren? Så god råd har de ikke!	Jeg reiser ikke på ferie alene. Ferie 1-15 des. er useless.	
6	Gjerne få velge mellom penger eller mer fri.	Litt vanskelig å si belønningssats.	
7	Dårlig ferie som ikke kan holdes med kjæreste kan vurderes og flyttes.		
8	Uaktuelt.		
9	Uaktuelt.	Svaret blir som i foregående.	Kan like gjerne jobbe på vinteren.

17. Sommerferie flyttes ut, men man får allerede da bestemme vår og høstferie for kalenderåret.

Planlegger hele året med en gang.

Kan.nr:

1	Positiv, grunn til rotasjonsferie.	Situasjonsavh. dårlig ferie.
2	Ja, men (usikker)	
3	Greit med dagens ordning.	Ikke hatt noe imot å få den før.
4	Nei. Med deltid passer andre skoleferier ganske godt så kun sommer er viktig.	
5	Nå snakker vi. Om jeg har en dårlig sommer periode så er det gulrot.	Primetime juli ikke aktuelt å bytte.
6	Ikke veldig viktig.	Sjelden bestilt reise i god tid.
7	Ja, god ide. Da kan det tilpasses barn/familie og jeg kan si ifra til kjæresten tidlig at jeg har ferie da og da.	
8	Prinsippet ikke halvdumt, men blir litt langt frem.	Trenger litt dynamikk også.
9	Jeg skulle hatt et svar for alt, ikke bidde fortløpende gjennom, periodevis men en gang, ferdig for hele året.	

18. Norwegians feriesystem baserer seg på såkalte plukkdager. Arbeidsplanen er fem dager på jobb og fire dager fri rullende hele året. I tillegg er feriedagene definert som 26 plukkdager hvor en plukkdag tilsvarer en produksjonsdag. Ved uttak av en fem dagers arbeidsperiode for å oppnå 13 dager sammenhengende fri trekkes disse fem dagene fra plukkdagsaldoen. Dagene kan også brukes på enkeltdager midt inne i en arbeidsperiode dersom ledige ressurser.

Overført til SAS er følgende forslag:

Sommerferie flyttes ut, og man kan bruke disse som "plukkdager" (kun sommerferie VA) i alle andre måneder av året. Eks. flere superfridagkvote per måned enn normalt som gir færre arbeidsdager hver måned og bidrar før rosterrelease av piloten.

Kan.nr:

1	Interessant.	Må være dager man kan bestemme selv.	
2	Interessant.	For oss ikke nå, må være sammen med barna i friper.	
3	Alle trenger 3 uker ferie.	Tror noen ville synes det var ok, men ike int. selv.	
4	Mister hele sommerferien ikke int.	Beholde noe for å ta ut en blokk mer int.	Mer int. med de tidlige/sene periodene.
5	Veldig bra om man kan velge perioder selv senere. Liker muligheten til å bruke feriedager innimellom til andre ting. Ville ikke byttet bort ferien.		
6	Positiv. Det trenger ikke være flere fridager. Rett og slett de fridagene man skal ha og større innflytelse på hvor de blir lagt. Skal du ha ekstra dager går det mot hensikten for å flytte ferien ut av perioden. Men man burde få litt mer innflytelse på de dagene man faktisk skal ha fri.		
7	Spennede i fast gruppe hvor du ikke har ekstra dager å ta ut.		
8	Norwegians system høres genialt ut.	Overført til SAS med 12 FS dager (eks) høres det interessant ut.	Økt innflytelse med de dagene og større fleksibilitet.
9	Norwegians system høres greit ut. Enkelt å forstå. Lite komplisert.	SAS ordning tvilende.	Det er fordi jeg har så veldig få andre som har vår/høstferie kan du si. Det er jul og sommer kan du si. Det å ha påvirkningsdager , det å ha fri på en vilkårlig onsdag i november betyr lite.

19. Norwegian tilbyr piloter å arbeide 100% i 6 mnd over sommerhalvåret med kun mulighet til å ta ferie i en femdagers periode (gir 13 fridager i strekk). Resterende 6 måneder er i 50% stilling og uttak av resten av ferie. Tilsvarer 75% stilling, lønnes 80%.

Redusert stilling på vinteren med ekstra fridager utover det. 100% i mai-sep og 80% resterende måneder men flere fridager enn stillingsbrøk i nov-jan. Ferie vurderes utover det, men planlegges som idag.

Kan.nr:

1	Ikke interessant.	For lite på sommeren.	For MYE på vinteren.
2	Ganske ok.	Burde være 14-dagers ferie (ikke 13) for bestillinger etc.	Teknisk disk. ikke udelt negativ, opptatt av forutsigbarhet.
3	Dersom frivillig deltid ok, om ikke som å permittere folk og imot det.	Nyansatte ikke råd til slike ordninger, vil sette seg i mot. Mener de fleste vil ha fri på sommeren. Ikke attraktivt å jobbe så mye på sommeren.	
4	Interessant.	Må ha en 13 dager i skoletida.	Hadde rotasjonsferie før og da gjerne to perioder i skoletida.
5	Vil heller ha fri på sommeren.		
6	Positiv til opplegget.		
7	Som barnløs interessant. Hadde jeg hatt barn i skolealder ikke int.		
8	Men det å ha flere alternativer på bordet, fo behovet til folk forandrer seg jo, så det som er bra for meg nå og er veldig fleksibel og kan jobbe mye. Om ti år er jeg avhengig av en fast schedulering og kanskje ikke jobbe så mye. Da kan man utnytte at man forskjellige typer folk ansatt som er i forskjellige faser av livet.	Egentlig positiv. Da har vi jo en 10% diff som går oss tilgode. Det er at selskapet betaler for den fordelingen av kapasitet mellom sommer og vinter som de ønsker. Det er ikke vi som skal betale for det.	Nå planlegger man med at man ikke vet, og da planlegger man jo ikke. Du får jo helt andre muligheter lagt foran deg i en fast schedulering. Når man har 5/4 og får lagt ut 13- dagern vet du hva som skjer i august.
9	Nei, jeg har ikke råd, må ha 100%		

20. Stasjonering i Sør-Europa i stedet for ferie i sommerferieperioden. Man sier fra seg sommerferie mot flytting til november-januar dersom selskapet slinger pilotene på stopp i f.eks Malaga.

Betingelser:

Pilotene skaffer leilighet/hotell og mottar et fastsatt botilskudd.

Man flyr "slinger" ut fra utestasjon i de i en kalendermåned. !00% lønn i denne måneden og kan scheduleres 100 BLH.

Man må påregne enkelte (2-4) dager overnatting på hjemmebase eller overnatting i Norge i løpet av måneden.

Ingen sommerferie, tas ut november-januar.

Kan.nr:

1	Ikke interesssant.	Annet feriedest.	Ser muligheten i "raske" blokktimer.
2	Aktuelt for meg (responderer på mange BLH på korte dager..	Effektiv schedule,	Kanskje en gang men ikke hvert år.
3	Ikke interessert.	Egen erfaring med rotete ferie på egen hytte i Norge ved jobbing.	
4	Aktuelt. Kunne fungert i skoletida.		
5	Aktuelt. Kunne fungert i skoletida.		Avh. av destinasjon og at familie kan være med.
6	Så lenge det er samme opplegg for kabin interessant. Forbehold.		
7	Interessert.		
8	Det høres genialt ut, veldig int. og det gir muligheter til å gå sammen (f.eks. en gjeng styrmenn) og leie flere hus, barn i samme alder, gir flere muligheter som ikke er nevnt her.	Burde ikke være mer en to dager på en måned. Hvis samboer er der nede alene fordi jeg er på slinge i Norge kan det være medium kjøpt for henne. Da vil hun heller være hjemme.	Ja. Man gir egentlig piloten sommerferie uten å få sommerferie. Hvis man på en måte gjør litt selv da, hvis man prøver å gjøre det best mulig. SAS camp på Kreta hver sommer. Moro, unger, mødrene litt fri, SAS Bamseklubb blir det.

Kan.nr:

9	Positiv.	Det at man har base i utlandet i den perioden, muligheten på, fritiden kan man tilbringe i ferieomgivelser som kan kanskje være litt mer forenlig med familie.	Man jobber fra en feriedestinasjon da.Ja...., det blir jo en form for kompensasjon for å jobbe på sommeren. Istedet for å jobbe hjemme så jobber du der nede. Usikker på samboer. Vet ikke om de setter pris på at bare er der på friperioden, eller om man vil ha fri sammen.
---	----------	--	--

21. Styrmenn får tilbud om å fly som kapteiner på sommeren istedet for ferie. Dersom brukt som kapteiner andre tider på året må lønn også tilsvare kaptein. F.eks. bestemmes før roster release for hele måneden om man er kaptein eller ikke. Tar ut ferie på andre tider av året og blir nedgradert til styrmann på vinteren.

Kan.nr:

1	Likegyldig men positiv til ordningen.		
2	Ja, positiv.		
3	Om det kan frigjøre ressurser, hvorfor ikke?	Ansvar å bli kaptein. Ingen tar lett på det.	
4	Positiv til ordningen.		
5	Ser fleksibiliteten men utg. negativ.	Tar bort forutsigbarhet. Litt følelse av kontrakt.	Kanskje takket ja selv. Dersom SAS bestemte det ville jeg kastet meg på. Viktig karrieresteg.
6	Skeptisk til ordningen.	Midlertidig ansettelse. Ingen fordel for korpset totalt sett.	Hadde selv tatt den.
7	Hypotetisk, men med barn takket nei.		Tror mange ville være interessert.
8	Nei synes ikke det. Ikke for meg. Skal vær kaptein, noe er å fly lower en slinge eller to, men halve året,	Kanskje gjort det ett år. Men ikke flere år etter hverandre.	
9	Høres ut som en spennende plan, men litt skeptisk til	Det jeg tenker da er at jeg gjør det for å få tillegget, og ikke så mye for å bli kaptein	Lønnskompensasjon viktig.

22. Ta ut VA1 (ubetalt) dager i nov-jan og få flere VA dager i tillegg. Ferdig med sommerferien. har ikke lagt den ut av ferieperioden men så kommer vinteren. Så sier SAS at om du tar ut en uke i januar ubetalt ferie så skal vi gi deg like mange VA dager. Her skrevet F. eks 6 VA1 dager gir 4 VA dager i tillegg som legges ut sammen med VA1 dagene. Gir kostnadsreduksjon for SAS og VA dagene er "gratis" å gi bort om det er mye ledige ressurser. Resultatet er redusert overtallighet på vinteren.

Kan.nr:

1	Ikke udelt negativ.	Konkret tidspunkt viktig. Eks. hele januar ikke int.
2	Ikke negativ.	Ser ikke muligheten for å ta lang ferie på Pattaya når familien er hjemme og spiser kjøttkaker.
3	Kunne vurdere det selv. Går ikke konkurs av en uke ulønnet ferie.	
4	Har ikke behovet selv, men positiv til vinn-vinn løsninger.	
5	Ikke interessert i november og januarferie uten lønn.	
6	Ja, interessert for meg.	Ad.hoc. Kanskje ikke hvert år men umulig å si.
7	Om jeg har råd til det er det interessant.	
8	Ja, høres smart ut det. Så lenge jeg får mer enn jeg gir, så er jeg happy i utg. og så lenge det er frivillig. Det høres smart ut. Det gir folk fleksibilitet og å gjøre noe annet enn å jobbe. Det er opp til hva folk vil selv, lommebok, muligheter, reise etc. Bare bra det.	
9	Ikke aktuelt. Går ikke.	

23. Utleie av fly og/eller crew til andre verdensdeler under vintersesong eller andre deler av året?

Passer det deg å være borte en lengre periode?

2 uker

4 uker

2 måneder

3 måneder

Mer enn 3 måneder

Kan.nr:

1	Umiddelbart negativ.	Får høre alternativer:	To uker ok.
2	Ja, for ikke å motsi meg selv for mye så er det interessant fordi det skaper variasjon. Det er det vi trenger i jobben vår.		
3	Spennede, vil gjerne ha en slik ordning.	Selv om det ikke passer fam.situasjon.	Beholder lønn, ikke noe tap for piloten. Motiverer.
4	Kort periode kunne gått an.		F28 skulle fly på på Cuba?
5	Maks to uker. Hadde familien kunnet komme ned en periode maks to uker før og to uker etter.		
6	Konseptet int. Om partner fått ferie/perm. int.	Utvide horisonten, berikelse i seg selv. Fått sett et annet sted en måned eller to.	Avh. av destinasjon. Maks tre måneder uten partner.
7	Ikke interessert.		
8	Virker spennende det. I den situasjonen vi er nå hadde det vært kult. Vært ute og kikket på andre steder.	Har nesten vært ute selv i tidligere jobb. 1 måned på, 1 måned av.	
9	Avh. av destinasjon.	Litt av samboer.	Absolutt int. men må unngå sosial dumping.

24 a). Har du eller noen du kjenner jobbet i annet selskap med spesielle ferieløsninger som kan passe SAS?

Kan.nr:

1	To uker på/to uker av.		
2	Norwegian plukkdager.		
3	Linebiddingsystemet i USA ga høy produktivitet og mye fri.	Ledelsen mener blir for mye fri-	Har en firedagers med lite flyging, er jeg effektiv da eller? Kunne gjort det på to dager.
4	Gamle 83% regelen.		
5	Nei.		
6	Nei		
7	Nei		
8	Tidligere arb. giver. Epost med tre ønsker. Ordnet seg alltid.		
9	Nei. Tidligere arb. uten innflytelse.		

24 b)

Bidde ferie for hele året med en gang:

Følgende scenario for feriebidning:

Ferie skal tildeles for ferieperioden 2016 men tar med seg januar 2017.

Dvs. foregående år var 1/2-2015 til 31/1-2016 og nå skal det biddes for 1/2-2016 til 31/1-2017.

Pilotene innefor hhv. kaptein styrmann deles inn i tre like store grupper. Tre grupper med styrmenn og tre grupper med kapteiner.

Første pulje har førsteprioritet og får åpent biddingvindu eksempelvis mellom 1/9 og deadline 30/9-2015. Tre måneder før året starter, altså veldig tidlig.

All ferie for neste år legges inn i systemet. Det forutsettes et system som vil være interaktivt og vise hvor ferien kan legges. All ferie blir låst etter dette.

Pulje to har frist 31/10-15 hvor man ser hvor det nå er fullt og ikke mulig å legge mer ferie. Man må velge andre perioder for hele året.

Pulje tre er sist og får mest sannsynlig de dårligste feriene for noen. Biddingfrist 30/11-15.

Året etter er pulje 3 blitt pulje 1, 2 blitt 3 og 1 blitt 2.

Alle puljenes frivillige ønsker om flytting av ferie ut av sommerferieperioden registreres ved bidding deadline. Har man prioritert flytting av sommerferie med økt ferie i vinterhalvåret kan disse dagene benyttes i samme feriebidning og må brukes innen samme deadline.

Ferieåret er forskutt med en måned (januar grunnet kobling med juleferie)

Tilbud om utestasjonering istedet for ferie må også være mulig i systemet. Oppsummert, hadde det vært interessant for deg å kunne legge all ferie, hvis du i september i år at nå kan du bidde først og du kan bidde nesten hva du vil og du kan bidde hele året på en gang.

Kan.nr:

1	Ikke svart.		
2	Ikke svart.		
3	Ikke svart.		
4	Gunstig å få hele året på en gang. Jo lengre forutsigbarhet jo bedre.		
5	Får forutsigbarhet, flere valgmuligheter gir mulighet for å dekke flere behov.		
6	Ser fornuft i det. Hjelper ikke så lenge partner ikke er med. Samme ordning der, positiv, men trenger ikke ferie så tidlig.		
7	Ja, interessert.		
8	Det er bedre at jeg i år kan velge ferien for neste år kontra det at jeg får utlagt en større del av ferien min uten innflytelse bortsett fra at jeg kan prøve å bytte i PBS.	Innflytelse har førstepri. Men vil gjerne ha...., fleksibilitet er andre pri, men jo lengre jeg kan ha innflytelse opp til ferien, jo bedre er det jo. Må man velge vil man velge innflytelse kontra det andre. Jeg vil heller bestemme langt fram i tid kontra det å ikke ha noe innflytelse.	Må man velge vil man velge innflytelse kontra det andre. Jeg vil heller bestemme langt fram i tid kontra det å ikke ha noe innflytelse.
9	Positiv ja, kunne sett for meg som tilleggsting, som en kompensasjon for at man ikke får velge år en, at blir år to og tre og kunne få tildelt det vi idag kaller FS dager. Man kanskje si at man i pulje to får en dag ekstra i måneden, og i pulje tre får to dager ekstra i måneden som amn kan velge som en komp. for at man ikke får valgt ferie først.		Følelsen av fleksibilitet fordi man ikke får velge først.

Appendiks 3

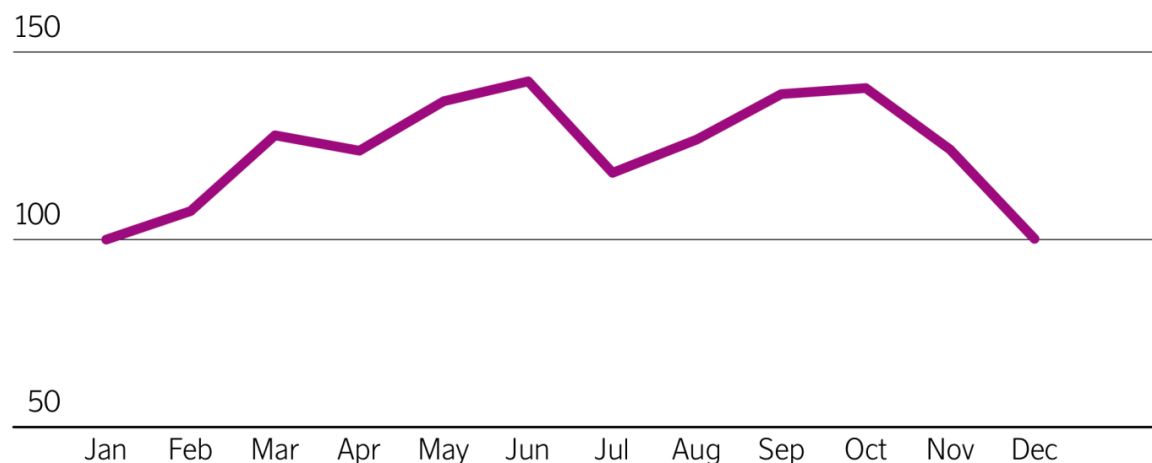
Undertegnede har fulgt et MBA-program i Luftfartsledelse ved Handelshøgskolen i Bodø og masteroppgaven skal leveres i mai 2015. I den forbindelse trenger jeg kandidater som kan intervjues.

Bakgrunn for oppgaven:

SAS ved Eivind Bjurstrøm sendte 5. januar ut epost hvor de ønsker frivillige til å avstå fra ferie på sommeren for ta denne på andre tider av året. Ubalansen selskapet har mellom sommer og vinter er stor, men jeg har ikke klart å få tak i konkrete tall på behovet for antall piloter for dette. Her er grafen for et gjennomsnittsåar hentet fra årsrapportene til SAS.

L

Seasonal variations in the number of passengers transported, SAS Group 2004–2013



January = index 100.

I USA var antall solgte seter 77% av tilbudte seter i januar 2011 (Ref). I juli samme år var den samme faktoren på 87%. I tillegg var det 17% flere tilbudte seter i markedet i juli samme år. Det er derfor grunn til å anta at differansen i produksjon mellom vinter

og sommer kan ligge på mer enn 20% for enkelte selskap i ett og samme marked i USA.

Ryanairs årsrapport for året 2012/2013 hevdet selskapet at de satte opp til 80 fly på bakken under vintermånedene i lavsesong (Ryanair 2013). Grafen over fra SAS antyder noe av det samme mønsteret.

Om nedgangen i juli er grunnet mangel på ressurser (man kunne solgt mer produksjon), eller om forretningsmarkedet er såvidt svakt i denne perioden at det ikke er behov, har jeg ikke klart å få rede på av selskapet. Det kan også være en kombinasjon av disse, men det ligger utenfor denne oppgaven.

Utfordringen ligger i konkurrentenes bruk av midlertidige kontrakter og variable lønssystemer i motsetning til SAS' bruk av faste lønninger.

Problemstilling:

Hvordan kan SAS motivere piloter til å ta ferie utenfor det mange anser som vanlig sommerferie?

Mål:

Få innsikt i piloters motivasjon og vurdering av belønning sett i forhold til arbeid/familie. Dette er oppgavens hovedfokus, men håpet er at det utkrystalliserer seg gode vinn-vinn løsninger pilotene kan akseptere/ønske som evt. SAS kan utrede.

Metode:

Seleksjonen er foretatt med tanke på å favne bredest mulig i pilotgruppa i SAS Norge for å få fram mest mulig nyanser på vurderingene av ferie. Av en gruppe på cirka 500 piloter vil et utvalg på 10 stykker ikke være å anse som lett gjenkjennbart.

Intervjuene er relativt åpne med mulighet for å nyansere, men med mange alternativer som respondentene tar stilling til under intervjuet.

Det samles IKKE inn personopplysninger (se definisjon under), og jeg ber dere tenke på dette under intervjuet for å unngå konkrete faktaopplysninger. Dersom så skulle skje, vil disse opplysningene bli slettet fra lydfilen og evt. notater omskrevet slik at datatene ikke lenger kan forbindes til vedkommende. I dette ligger det også at det

ikke spørres etter sensitive opplysninger. Det forsøkes å gi konfidensialitet og anonymitet der dette er mulig. Dette innebærer også:

Intervjuer (meg) har selvpålagt taushetsplikt.

Intervjuer (meg) er den eneste med tilgang til materialet.

Lydopptak oppbevares kun på egne enheter. Dette inkluderer mobil, iPad og MAC.

Skytjeneste benyttes ikke.

For notater gjelder det samme foruten selve masteroppgaven.

Lydopptak slettes når oppgaven er levert.

Transkriberte notater beholdes, men inneholder ingen personopplysninger.

Ved å følge retningslinjene nevnt over og garantere for størst mulig grad av anonymitet/konfidensialitet er det ikke meldeplikt i.h.h.t. Lov om behandling av personopplysninger.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

Av dette gir det seg at SAS ikke på noen måte har tilgang til disse dataene.

Samtykke

Ved å gi intervjuet har du bestemt deg for å gi samtykke til dette med betingelsene som er gitt ovenfor.

Mvh Rune Thobru