



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Maj 2001

Pilotbrist?



*Kommer den demografiska förändringen
att påverka SAS personalidé?*

Handledare:
Dan Kärreman

Författare:
Stefan Holmqvist
Sofie Svensson
Monika Åkerblom

Abstract

- Titel:** Pilotbrist? Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?
- Författare:** Stefan Holmqvist, Sofie Svensson och Monika Åkerblom.
- Handledare:** Dan Kärreman.
- Seminarium:** 2001-06-05
- Problem:** Hur arbetar företag med sin personalidé för att bemöta den demografiska förändringen som kommer att innebära att antalet pensionsavgångar kommer att nå rekordnivåer?
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att utföra en nulägesanalys av ett företags personalidé, att åskådliggöra vilka åtgärder företaget planerat att vidta eller har vidtagit inför den demografiska förändringen samt att analysera hur dessa åtgärder kan komma att påverka företagets personalidé. Vi vill med detta arbete poängtera för företag vikten av att uppdatera sin personalidé för att bemöta den demografiska förändringen.
- Metod:** Uppsatsen bygger på den abduktiva ansatsen. Vi har använt oss av en kvalitativ metod då vi med hjälp av djupintervjuer sammanställt vår primärdata. En teoretisk referensram utkristalliseras utifrån begreppet personalidé. I analysen diskuteras det empiriska materialet kontra den teoretiska referensramen.
- Slutsatser:** SAS står inför ett hot som grundar sig i att den demografiska förändringen innebär att fler piloter än normalt kommer att gå i pension. Den framtida demografiska förändringen, SAS planerade expansion av flygplansflottan, andra kringliggande faktorer och hoten från omvärlden kommer sammantaget med stor sannolikhet att leda till pilotbrist om inte SAS gör något att förhindra detta. Innan SAS sätter in eventuella åtgärder från handlingsplanen är det viktigt att man slutför sitt arbete med morgondagens pilotprofil. Åtgärderna för att bemöta de demografiska förändringarna kommer att påverka företagets personalidé på längre sikt. SAS måste satsa på att synkronisera sitt åtgärdsprogram så att det råder balans i personalidén. Istället för att vänta och se hur andra flygbolag gör tycker vi att SAS borde gå i spetsen för ett totalt nytänkande bland flygbolagen. SAS skulle kunna skapa sig en konkurrensfördel och därmed öka rekryteringsbasen genom ett nytänkande. SAS måste agera!
- Nyckelord:** Demografisk förändring, personalidé, rekrytering, motivation, kultur/klimat

1 Inledning	5
1.1 Problembakgrund	5
1.1.1 De yrkesverksamma blir färre	5
1.1.2 Pensionärerna blir fler	6
1.1.3 Internationellt fenomen	7
1.1.4 Följder för svensk ekonomi.....	8
1.2 Problemdiskussion	8
1.2.1 Val av fallföretag.....	8
1.3 Fallföretagsbeskrivning	10
1.3.1 Historik.....	10
1.3.2 SAS idag.....	12
1.4 Problemställning	13
1.5 Syfte	13
1.6 Avgränsningar	13
1.7 Disposition av uppsatsen	14
2 Metod	15
2.1 Angreppssätt	15
2.2 Val av ämne	16
2.3 Val av studieobjekt	17
2.4 Val av teorier	17
2.5 Referensram	17
2.6 Perspektiv	17
2.7 Giltighet och pålitlighet	18
2.8 Datainsamling	19
2.8.1 Primärdata	19
2.8.2 Sekundärdata	19
2.9 Källkritik	19
2.9.1 Primärdata	19
2.9.2 Sekundärdata	20
3 Teori	21
3.1 Personalidé	21
3.2 Rekrytering	23
3.2.1 Kompetensmodellen.....	23
3.2.1.1 Arbetets krav	24
3.2.1.2 Individens kompetens.....	24
3.2.1.3 Organisatorisk miljö.....	25
3.2.2 Urvalsstrategi	26
3.2.3 Bedömningsfaktorer	27

3.3 Motivation	28
3.3.1 Behovsteorier	29
3.3.2 Rättviseteori	31
3.4 Organisationsklimat/- kultur	31
3.4.1 Klimat vs kultur.....	31
3.4.2 Skillnad i kärnkoncept och definition	32
3.4.3 Den inneboende ordningen	34
4 Analys	35
4.1 SAS personalidé idag	35
4.1.1 Rekrytering.....	35
4.1.1.1 Rekryteringsbaser.....	35
4.1.1.2 Rekryteringsprocessen	37
4.1.1.3 Urvalsstrategi	39
4.1.1.4 Bedömningsfaktorer	39
4.1.1.5 Individens kompetens.....	40
4.1.1.6 Organisatorisk miljö.....	41
4.1.2 Motivation	42
4.1.2.1 Fysiologiska behov och säkerhet	42
4.1.2.2 Hög status.....	42
4.1.2.3 Självförverkligande	42
4.1.2.4 Senioritetssystemet.....	42
4.1.2.5 Omväxlande arbete.....	43
4.1.2.6 Fritid.....	43
4.1.3 Klimat / kultur	43
4.2 Hotbilden	44
4.2.1 Den demografiska förändringen.....	44
4.2.2 Omvärlden.....	46
4.3 SAS svar på hoten	46
4.3.1 SAS handlingsplan	47
4.3.1.1 SAS audit	47
4.3.1.2 Formella utbildningskrav	48
4.3.1.3 Kvinnliga piloter	49
4.3.1.4 Språkkravet	49
4.3.1.5 Omtestning	50
4.3.1.6 Pensionsålder.....	50
4.3.1.7 Samarbetsetablering	51
4.3.1.8 Uthyrningsbolag.....	51
4.3.2 Morgondagens pilotprofil.....	52
4.3.2.1 Understimulerade piloter.....	53
4.3.2.2 Personlig utveckling.....	53
4.3.2.3 Nästa generation piloter	54
4.4 Analysdiskussion	54
4.4.1 Rekrytering.....	54
4.4.2 Motivation	55
4.4.3 Klimat.....	56
5 Slutsats	58
5.1 Sammanfattning	58

Pilotbrist?

Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?

5.2 Slutdiskussion	61
5.2.1 SAS framtida personalidé?.....	61
5.2.2 Våra rekommendationer.....	62
6 Källförteckning.....	64
<i>Bilaga 1</i>.....	67
<i>Bilaga 2</i>.....	69

1 Inledning

I detta inledande kapitel redogör vi först för bakgrunden till uppsatsens ämnesområde och val av fallföretag. Sedan presenteras de centrala problemställningarna och vidare presenteras uppsatsens syfte samt de avgränsningar vi valt att göra. Kapitlet avslutas med en disposition för uppsatsen.

Sverige står sannolikt inför ett stort problem som i någon form kommer att påverka samtliga företag. Problemet i sig går inte att göra något åt, men det finns ännu möjlighet att lindra följderna av det.

Problemet grundar sig i den demografiska förändring vårt land står inför och som tydligt kommer att synas omkring år 2010. Andelen pensionärer kommer att nå rekordnivåer samtidigt som andelen yrkesarbetare kommer att drastiskt minska. Det förstnämnda på grund av den världsoptimism och följande ”babyboom” som smittade Sverige efter andra världskriget, det vill säga under 40-talet. Det senare som en följd av en låg nativitet under 70- och 80-talen.

Detta demografiska problem har bearbetats i långtidsutredningen (LU) framförallt ur ett nationalekonomiskt perspektiv. Syftet med LU är att i huvudsak undersöka hur skatter och pensionssystem med mera kommer att påverkas, utifrån tesen - färre kommer att försörja fler.

Problemet kommer dock även att finnas på företagsekonomisk nivå och därmed påverka samtliga företag. Det finns en risk att detta problem skjuts på framtiden, jämför till exempel förfarandet med de förväntade datorproblemen kring millenniumskiftet, men till skillnad från detta uppförstorade problem, är den demografiska förändringen en verklighet som med säkerhet kommer att inträffa.

1.1 Problembakgrund¹

1.1.1 De yrkesverksamma blir färre

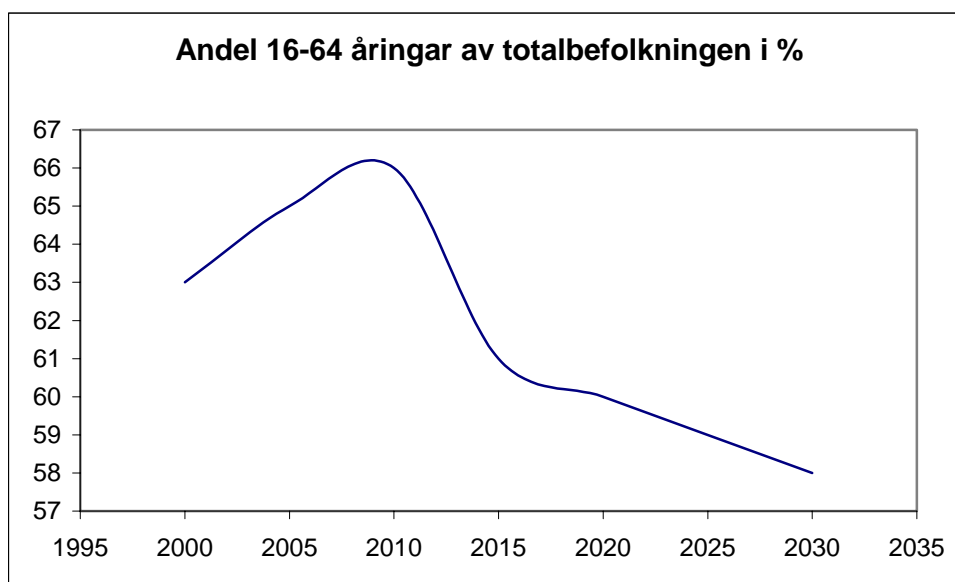
Befolkningsförändringar kommer att påverka den svenska arbetsmarknaden. Figur 1 illustrerar hur den arbetsföra delen av befolkningen, det vill säga antalet 16-64-åringar, förväntas gestalta sig. Med undantag för det första decenniet på 2000-talet, minskar den arbetsföra befolkningen stadigt. Minskningen innebär att allt färre 16-64-åringar ska försörja allt fler personer, av vilka majoriteten är över 64 år.

Sveriges befolkning beräknas fram till år 2015 öka i klart långsammare takt än den gjort under de senaste decennierna. Det är i huvudsak endast befolkningen i

¹ Långtidsutredningen, 1999/2000

högre åldrar som ökar, vilket dels beror på en stadigt stigande medellivslängd, dels på att den stora generation som föddes på 1940-talet når pensionsåldern. Antalet barn kommer att minska som resultat av de nuvarande låga födelsetalen, och under ett antagande om att födelsetalen inte ökar nämnvärt under de kommande åren.

Även den yngsta gruppen (16-24 år), där arbetskraftsutbudet är förhållandevis lågt på grund av studier, beräknas komma att öka sin andel av befolkningen. Det är de stora barnkullarna som föddes under åren omkring 1990 som kommer upp i denna ålder på 2010-talet. Den åldersgrupp som står för huvuddelen av allt förvärsarbete i samhället, åldern 25-54 år, minskar däremot såväl räknat i absoluta tal som relativt. De ovan nämnda dragen i den demografiska utvecklingen påverkar bedömningen av det framtida arbetskraftsutbudet i negativ riktning.

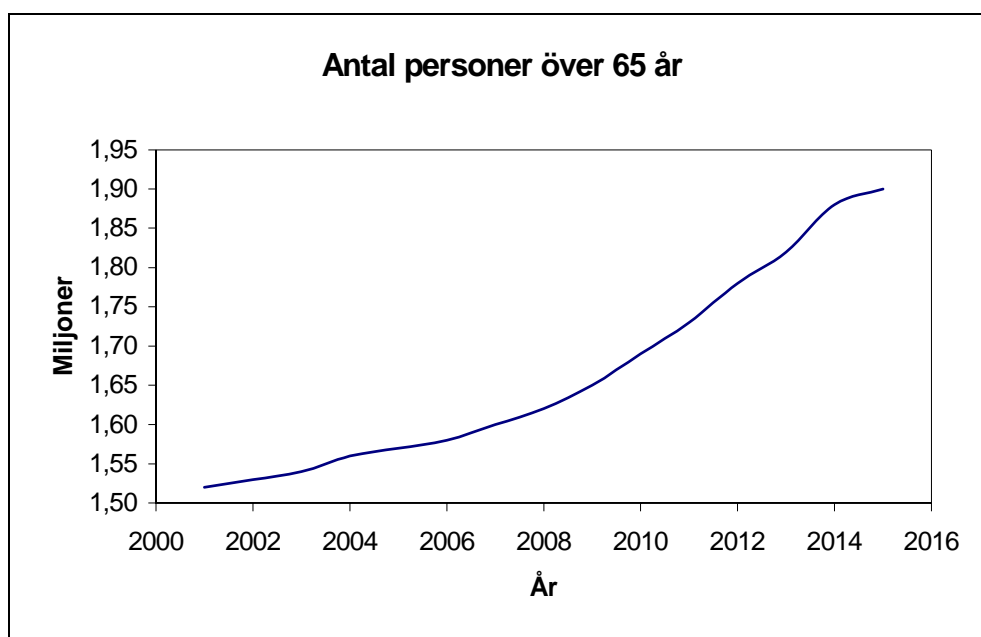


Figur 1. Befolkning i arbetsför ålder.²

1.1.2 Pensionärerna blir fler

Utvecklingen av befolkningens ålderssammansättning återspeglar till stor del de vågor i födelsetal och invandrings- eller utvandringsöverskott som böljat fram och tillbaka i historien. Det rör sig om mycket långa samband. Kraftiga demografiska förändringar under 1900-talets första hälft kommer att avsätta spår i utvecklingen i början på 2000-talet. Dessa långsiktiga samband beaktas i SCB:s befolkningsprognoser.

² ibid, s.179



Figur 2. Antal person över 65 år i Sverige³

Det starkt ökade antalet äldre medför att en växande andel av de förvärvsaktivas inkomster kommer att tas i anspråk av pensionssystemet, och att efterfrågan på äldreomsorg och sjukvård kommer att öka kraftigt. Det sistnämnda gäller i än högre grad efter år 2015, när 1940-tals generationen kommer upp i allt mer vårdkrävande åldrar. Antalet personer i åldern 65 år och däröver beräknas år 2015 vara 25 % större än idag. Antalet barn (åldern 0-15 år) väntas i början av 2010-talet vara drygt 10 % lägre än för närvarande.

Det kan synas enkelt att beräkna det framtida antalet äldre personer, eftersom nästan alla dessa redan lever i Sverige idag. Inte desto mindre har prognoserna för antalet äldre de senaste tjugo åren genomgående slagit fel och därvid systematiskt angett för låga antal. Orsaken till detta är att dödligheten för de äldre kraftigt minskat under 1900-talets sista decennier, speciellt för männen och för de äldsta, på ett sätt som demograferna inte kunnat eller vågat prognostisera. SCB antar i sina befolkningsprognoser att dödligheten hos de äldre kommer att fortsätta att sjunka för både män och kvinnor de närmaste trettio åren med 1-1,5 % per år. Fler äldre, än vad dagens prognoser säger, behöver dock inte betyda så många fler vårdbehövande, om den minskande dödligheten är kopplad till en motsvarande bättre hälsa och funktionsförmåga.

1.1.3 Internationellt fenomen

Den förändrade ålderssammansättningen under 2000-talet är ett internationellt fenomen, som sammanhänger dels med lägre födelsetal, dels med ökad livslängd till följd av förbättrade levnadsförhållanden och medicinsk-tekniska framsteg. Sverige har gått i täten för denna utveckling och har idag den högsta andelen äldre i befolkningen i hela världen. Men under kommande decennier förväntas flera

³ Broomé & Carlson & Ohlsson, 2001, s. 22

industriländer passera Sverige när det gäller andelen äldre och under 2000-talets andra hälft kommer sannolikt många av dagens u-länder att genomgå en mycket snabb befolkningsförändring av samma slag.

Frågan om den åldrande befolkningen har också uppmärksamats av EU-kommissionen i rapporten ”Mot ett Europa för alla åldrar”. Kommissionen lyfter fram fyra olika dimensioner som direkt konsekvens av en åldrande befolkning. Den första dimensionen utgörs av den *relativa minskningen av befolkningen i arbetsför ålder* samt den åldrande arbetskraften. Kommissionen pekar på att unionens befolkning åldern 50-64 år kommer att öka med 16,5 miljoner (+25 %) under perioden 1995-2015 samtidigt som befolkningen i åldern 20-29 år minskar med 11 miljoner (-20 %).

1.1.4 Följder för svensk ekonomi

Den demografiska utvecklingen har i många avseenden betydelse för landets ekonomiska utveckling. Antalet barn och antalet äldre påverkar exempelvis starkt den offentliga konsumtionens storlek och inriktning, liksom utgifterna i socialförsäkringssystemen och andra offentliga välfärdssystem.

Även om det minskande barnafödandet temporärt lättar den förvärvsaktiva generationens försörjningsbörda, skapar det självfallet stora problem för den mer långsiktiga välfärdsutvecklingen. Redan under senare delen av kalkylperioden, åren 2008-2015, beräknas befolkningen i de förvärvsaktiva åldrarna (16-64 år) minska i storlek. Då lämnar den stora 1940-talsgenerationen arbetslivet och ersätts inte av tillräckligt många yngre personer. Sveriges befolkning blir således allt äldre. Det innebär att allt färre personer i yrkesverksam ålder ska försörja allt fler personer som är äldre än 65 år. Befolkningens åldrande innebär dessutom att ålderssammansättningen bland dem som arbetar kommer att förändras så att arbetskraften blir äldre.

1.2 Problemdiskussion

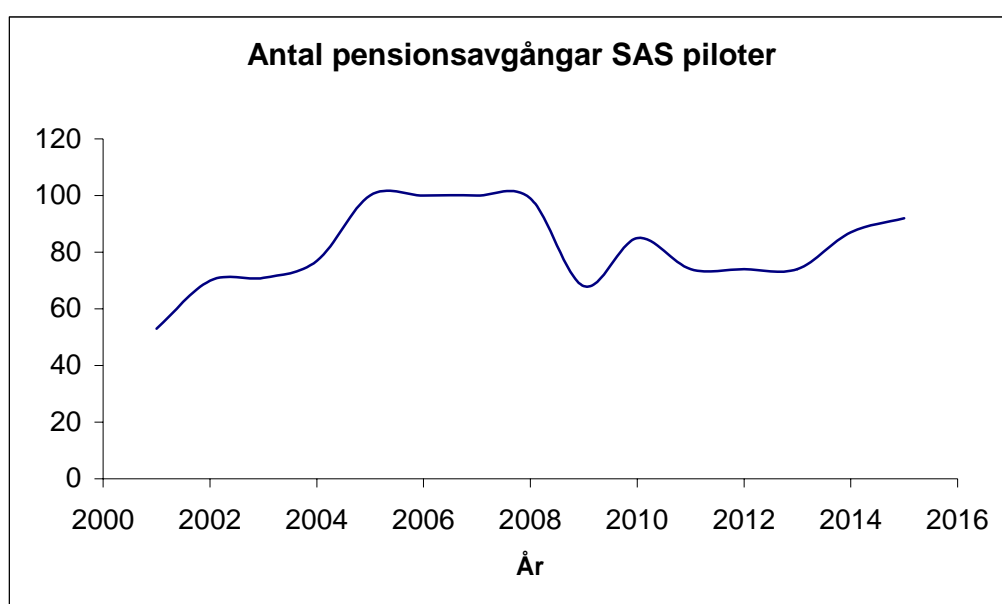
1.2.1 Val av fallföretag

Vi har valt att kombinera den generella problemdiskussionen med vårt val av fallföretag. LU beskriver den demografiska förändringen övergripande nationalekonomiskt. Dessa konsekvenser går även att applicera på ett företagsekonomiskt perspektiv. Vi har valt att studera hur den demografiska förändringen påverkar kunskapsföretaget SAS (Scandinavian Airlines System). Genom att avgränsa vår undersökning till att omfatta den högkompetenta pilotbefattningen så placerar vi SAS inom genren kunskapsföretag.

Den demografiska förändringen kommer med all sannolikhet att medföra brist på kompetent personal, påverkad åldersstruktur, beprövat organisationsklimat,

vikande rekryteringsbaser samt förskjutna motivationsfaktorer. Detta påverkar företag i allmänhet och kunskapsföretag i synnerhet. Framförallt de vikande rekryteringsbaserna samt bristen på kompetent personal är faktorer som kommer att slå hårdare mot kunskapsföretag. SAS pilotbefattning präglas av höga kompetenskrav och begränsade rekryteringsbaser. Vi anser att SAS, med avseende på pilotbefattningen, är ett intressant företag för att studera den demografiska förändringens påverkan. Företaget tror vi har en representativ åldersstruktur för ett traditionellt kunskapsföretag.

Vi har valt att undersöka just SAS därför att det redan vid vår första kontakt med fallföretaget visade sig att deras framtida pensionsavgångar definitivt kommer att påverkas i likhet med den nationella demografiska förändringen. Detta var nyckeln till vårt val av fallföretag.



Figur3. Den demografiska förändringen kommer på SAS att leda till att fler piloter än normalt går i pension framförallt under åren 2004 –2008.

Dessa omvälvande demografiska förändringar som SAS ställs inför kommer att kräva omfattande åtgärdsprogram som bör verkställas innan det är för sent. Detta eftersom den demografiska förändringen med säkerhet kommer att inträffa. SAS kan drabbas av problem om man genomför sitt åtgärdsprogram utan att samtidigt se över sin personalidé.

Ett företag använder sin personalidé för att skapa balans mellan företaget och de anställda, oavsett befattning och hur lång tid man arbetat på företaget. Idealfallet handlar om att förena individens och organisationens mål, att finna en slags symbios som är bra för både medarbetarna och företaget. Vi anser att SAS är ett bra exempel på detta. SAS är beroende av sin spetskompetenta pilotpersonal. Missgynnas piloterna kan det få ödesdigra konsekvenser för hela företaget. SAS kan drabbas av brist på kompetenta piloter och tvingas till den dyra åtgärden att ställa in flygningar. Problemet slår direkt mot SAS, men kommer även att påverka samhällsekonomiskt negativt då flygtrafiken är en betydande del av vår tids infrastruktur. Detta borde medföra en fokusering på att hålla personalidén

synkroniserad med övriga handlingar SAS åtar sig för att bemöta den demografiska förändringen.

En välfungerande personalidé är grundläggande för att ett företag ska kunna bibehålla kvalitén på sin kärnprodukt, eller kärntjänst om det är ett tjänsteföretag. För att möta sina kunders förväntningar och därmed öka kvaliteten i sina tjänster har SAS definierat sina kunders behovspyramid, se bilaga 2.

Resultatet visar att det mest grundläggande behovet hos deras kunder är en säker transport. SAS kärntjänst är sedermera den säkerhet man erbjuder sina kunder vid en flygtransport. Detta stärker ytterligare relevansen av att SAS upprätthåller sin välfungerande personalidé trots de åtgärder man vidtar för att bemöta den demografiska förändringen. Om SAS sänker kvalitén på sin kärntjänst så äventyrar man samtidigt säkerheten, vilket kan få oerhörda konsekvenser.

1.3 Fallföretagsbeskrivning

1.3.1 Historik⁴

Scandinavian Airlines System (SAS) är ett skandinaviskt flygbolag som bildades i augusti 1946 för att med flyg trafikera nord- och sydatlanten. Ett samarbetsavtal träffades under 50-talet mellan tre bolag i Danmark (DDL), i Norge (DNL) och i Sverige (ABA). Förhandlingar ledde till att man enades om att svenska intressen skulle skjuta till 3/7 av kapitalet och danska och norska intressen 2/7 var, samt att huvudkontoret skulle ligga i Stockholm. Man beslutade även att dela upp aktiviteterna med tanke på en acceptabel balans mellan de tre nationerna. Begreppet sjundedelstänkande stiftades.

Det har under det gångna 1900-talet skett en oerhörd utveckling inom SAS och inom hela flygtrafikbranschen i sig. Den största förändring SAS genomfört var tyngdpunktsförskjutningen i sin affärsverksamhet då företaget övergick från att vara ett flygbolag till att positionera sig som ett reseföretag. Företagshistoriken bidrar till att skapa en förståelse för den kultur som råder i SAS. Piloterna utsätts för ett tufft rekryteringsförfarande, men när man väl passerat det så kallade "nålsögat" så introduceras man till denna specifika kultur.

Efter andra världskriget började civilflyget ta fart igen och de tekniska innovationerna dominerade länge utvecklingen. Under den tekniska utvecklingen så var företagsledningens viktigaste uppgift att bygga upp kunskap och kompetens om den nya teknologin, att rekrytera och utbilda besättningar, mekaniker och tekniker, att investera i nya flygplan, underhållsverkstäder och linjestationer.

De personer som innehade ledningspositioner i företaget vid mitten av 70-talet var mestadels experter inom sitt område. Eftersom teknologin hade varit avgörande för civilflygets utveckling var det förhållandevis många tekniker (civilingenjörer)

⁴ Edström & Norbäck & Rendahl, 1992.

bland dem. Flera hade en karriär bakom sig i det nationella flygvapnet, i den militära flygindustrin eller i civila luftfartsmyndigheter. Investeringar i teknik och system gynnades på bekostnad av investeringar i kundservice. Chefernas teknikdominerande egenskaper utgjorde grunden för de värderingar som kom att genomsyra SAS. Vilka kompetenskrav, resurser, organisationsstruktur, informationssystem och regelsystem som behövdes byggde på tidigare fattade strategiska beslut. Vid slutet av 70-talet hade SAS utvecklats till en centraliserad, byråkratiserad och funktionellt specialiserad organisation fullt i likhet med andra flygbolag.

I mitten på 70-talet var således företagens grundvärderingar sådana att man betraktade organisationen som ett komplext tekniskt och operativt system som kunde hållas ihop genom noggrann planering, formaliserade beslutsprocesser, klara instruktioner och systematisk kontroll. Service och marknadsföring standardiserades medan säkerhet, produktivitet och kontroll framstod som dominerande värderingar.

Mot slutet av 1960-talet och början av 1970-talet började den tekniska utvecklingen att mattas av. Förbättrade prestanda hos flygplanen kunde inte uppnås utan att kostnaden per passagerarkilometer ökade. Den första oljekrisen 1973/74 ledde till höjda flygbränslekostnader, en nedgång i världsekonomin och till höjda biljettpriser. SAS hamnade i något som kan benämnas en ond cirkel. Marknadsandelar och lönsamheten minskade, nyckeltal på produktivitet och effektivitet var inte tillfredsställande, styrelsen var missnöjd och personalens motivation och moral var låg.

De första stapplande stegen mot total förändring och en ompositionering tog SAS genom att införa marknadssegmenteringsprojekt och resultatenheter. Några nyckelpersoner förstod vad som behövde göras, åtminstone inom vissa områden, men allt begränsades och bromsades upp på grund av ett, både i styrelsen och i övriga företaget, starkt rotat förändringsmotstånd. Vad som saknades var en vision om hur förändringen skulle genomföras, en ledande visionär som kunde gå ifrån de välbeprövade tankesätten och från grunden förändra SAS. I samband med omorganisationen hösten 1980 bereddes det plats för denne visionär.

När Jan Carlzon tillträdde som chef för SAS Airlines i november 1980 fick han ta över ansvaret för den fortsatta organisationsutformningen. Den nya organisationen fick nya chefer och speglade den förändrade strategi som Carlzon utvecklade för flygverksamheten. Han behöll själv chefskapet för den kommersiella divisionen, vilket markerade att tyngdpunkten skulle ligga i marknaden. Kundernas behov och preferenser skulle få styra resursupbyggnaden och användningen i bolaget.

Målsättningen var att skapa bättre service med hjälp av insatser och investeringar, vilket skulle leda till fler och nöjda kunder och därmed en förbättrad lönsamhet. SAS skulle investera sig ur krisen och hoppades på att ett förfarande omvänt den onda cirkeln skulle uppstå. Carlzons spred sina idéer om SAS mål, strategier och organisation både internt och externt.

En ny mobilisering nämnd "Andra vågen" tog fart genom Carlzons initiativ. SAS såg horisontell samverkan mellan divisioner och funktioner som en väg mot bättre

kundservice och lägre kostnader. Ett nytt boknings- och trafiksystem upprättades. Bättre lagarbete skulle förbättra kommunikationen och förhindra att frågor i onödan delegerades uppåt i hierarkin. Bättre samverkan, en annan arbetsorganisation och nya vidgade arbetsroller skulle leda till lägre kostnader. SAS insåg att man var tvungen att bryta ned den gamla specialistordningen. Det krävdes ett aktivt ledarskap lokalt för att förändra de grundvärderingar som styrde väl inarbetade operativa system och strukturer.

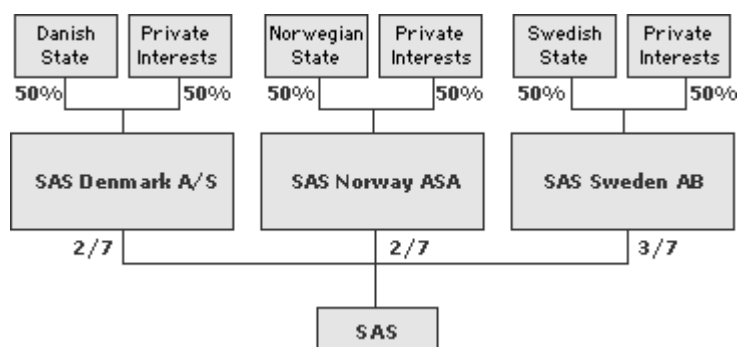
Under 1980-talet försköts SAS strategiska tyngdpunkt mot en position som reseföretag. En ny affärsposition innebar att företagets sätt att fungera förändrades. De antaganden, värderingar och normer som styrde reseföretaget skilde sig avsevärt från flygbolagets. Kunskapen om och samspelet med marknaden slog igenom i samband med ompositioneringen. Processen med att implementera ompositioneringen inom hela företaget var däremot lång och mödosam.

Efter 80-talets ompositionering är det svårt att peka på några omvälvande förändringar som har satt sin prägel på kulturen inom SAS. Statlig avreglering av flygfarten, Kuwaitkrisen och deltagande i Star Alliance är dock några faktorer som har haft eller kommer att ha inverkan på företaget.

1.3.2 SAS idag



SAS största internationella flygplats är Kastrup i Köpenhamn. SAS har idag cirka 25 700 anställda. Varje dag sker mer än 1000 avgångar. Under 2001 kommer 22 miljoner passagerare att flyga med SAS till 101 destinationer i 31 länder. Till detta kommer en årlig fraktmängd på 285 000 ton. SAS ingår i Star Alliance som är en av världens största flygallianser. Alliansen utgör ett sammanhängande linjenät till drygt 815 destinationer i mer än 130 länder.⁵



Figur 4. SAS ägarstruktur⁶

⁵ <http://sas.jobline.se>

⁶ <http://www.scandinavian.net/company/>

SAS Gruppen utgörs av SAS konsortiet och dess systerkonsortium SAS Commuter samt tillhörande dotterbolag. Konsortiet ägs till 3/7 av SAS Sverige AB, 2/7 av SAS Danmark A/S och till 2/7 av SAS Norge. De tre olika delägarna i konsortiet är börsnoterade bolag i respektive hemland och staten i respektive land innehar 50% av aktierna i varje bolag.

SAS Gruppen omfattas av de två affärsområdena SAS och SAS International Hotels. SAS inkluderar SAS flygverksamhet (innefattar den högkompetenta pilotbefattningen), SAS Cargo (frakt), SAS Trading (försäljning ombord och på flygplatser) samt ett antal strategiska affärsenheter.⁷

1.4 Problemställning

Studiens övergripande undersökningsfråga kan formuleras:

- *Hur arbetar företag med sin personalidé för att bemöta den demografiska förändringen?*

För att underlätta analysen av vår undersökning kan undersökningsfrågan preciseras i följande delproblem:

- *Vilka åtgärder har företagen planerat att vidta eller vidtagit inför den demografiska förändringen?*
- *Kommer dessa åtgärder att påverka företagets personalidé?*

1.5 Syfte

Syftet med vår uppsats är att utföra en nulägesanalys av ett företags personalidé, att åskådliggöra vilka åtgärder företaget planerat att vidta eller har vidtagit inför den demografiska förändringen samt att analysera hur dessa åtgärder kan komma att påverka företagets personalidé. Vi vill med detta arbete poängtera för företag vikten av att uppdatera sin personalidé för att bemöta den demografiska förändringen.

1.6 Avgränsningar

Den demografiska förändring som vi utgår ifrån i vår undersökning kommer främst att drabba den offentliga sektorn och de mer traditionella företagen. Den ”nya ekonomin” skiljer sig drastiskt i sin struktur från dessa företag och påverkas därmed på ett helt annat sätt av detta problem. Vi har valt att studera hur den demografiska förändringen påverkar företag, utifrån fallföretaget SAS. SAS är, som vi ser det, ett traditionellt företag och därmed har vi avgränsat vår undersökning från företag som representerar den ”nya ekonomin” och den offentliga sektorn. Vi har även avgränsat oss genom att endast bedriva vår

⁷ SAS Delårsrapport 1:2001, s 1

fallstudie inom pilotbefattningen. Ytterligare en avgränsning vi har gjort är att huvudsakligen undersöka hur den demografiska förändringen påverkar SAS personalidé.

1.7 Disposition av uppsatsen

Vår problemställning utgör den grund vi behöver för att ge vår uppsats ett övergripande syfte. För att uppnå vårt syfte har vi genomfört en empirisk kvalitativ undersökning där vi granskat hur ett traditionellt svenskt företag arbetar med sin personalidé för att bemöta den demografiska förändringen. Vi redogör för vårt val av fallföretag och presenterar sedan detta kortfattat. Vi avslutar vårt inledande kapitel med att beskriva hur vi avgränsar vår uppsats.

I närmast följande kapitel visas studiens tillvägagångssätt och metodologiska utgångspunkter. Vi presenterar de olika val vi gjort, anger den referensram vi antagit och de redogör för det perspektiv som präglat vår uppsats. Vi utvecklar vad som utgör våra primär- respektive sekundärkällor samt riktar kritik mot dessa.

I kapitel 3 försöker vi bygga en bred referensram inom begreppet personalidé för att sedan kunna specificera oss utefter de centrala begrepp som utkristalliseras. Med hjälp av denna teoretiska bakgrund försöker vi senare grunda analysen av vår empiriska studie.

Kapitel 4 är vårt analyskapitel som inleds med en nulägesanalys, baserad utifrån vår empiri ställd mot vår teoretiska referensram, inom de områden vi finner relevanta för vårt fallföretags personalidé. Därefter nämner vi de hot den demografiska förändringen medför. Sedan följer en presentation av fallföretagets åtgärdsplaner för att bemöta dessa hot. Punkterna analyseras löpande. Kapitlet avslutas med en uppsummerande analysdiskussion.

Vi avslutar uppsatsen i kapitel 5 där vi i slutsatserna sammanfattar analysens viktigaste resultat, samt ger våra rekommendationer i en slutdiskussion.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för det tillvägagångssätt vi valt för att uppnå vårt syfte och besvara våra problemställningar. Vi vill ge läsaren en möjlighet att bedöma relevansen av vår undersöknings slutgiltiga resultat.

2.1 Angreppssätt

I vårt arbete har vi tolkat och reflekterat utifrån ett empiriskt material som är svårt att mäta. Vi väljer därför att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod.

Definitionen av den kvalitativa metoden är inte helt självklar och distinktionen mellan kvalitativ och kvantitativ metod är något oskarp. En viktig egenskap för de kvalitativa metoderna är dock att den utgår från studiesubjektets perspektiv i första hand, snarare än undersökarens idéer.⁸ Eftersom vi använder oss av en kvalitativ metod hamnar tolkningen av data i centrum för vår uppsats. Detta kräver enligt Alvesson och Sköldberg noggrann medvetenhet om förförståelsens betydelse och teoretiska antaganden, vilka utgör viktiga bestämningar bakom tolkningen. Reflektionen kan sedan definieras som en slags tolkning av tolkning.⁹ Vi har således försökt vara väl medvetna om vilka perspektiv och referensramar vi använder oss av i vårt arbete.

Litteratur som beskriver olika vetenskapsteorier skiljer främst mellan två typer av förklaringsmodeller och förhållningssätt mellan teori och empiri: deduktion och induktion. Deduktionen utgår från en generell regel för att förklara ett enskilt fall. Teorin används således för att förklara ett enskilt fenomen med den negativa följden att ansatsen förutsätter vad som ska förklaras och att den allmänna regeln därmed alltid gäller. Induktiv ansats innebär istället att empirin används för att nå fram till en generell regel. Med utgångspunkt från ett antal särfall formuleras ett samband varpå en teori eller en mer allmän regel kan fastställas. Såväl deduktion som induktion kan tillämpas både vid kvalitativa och kvantitativa undersökningar.

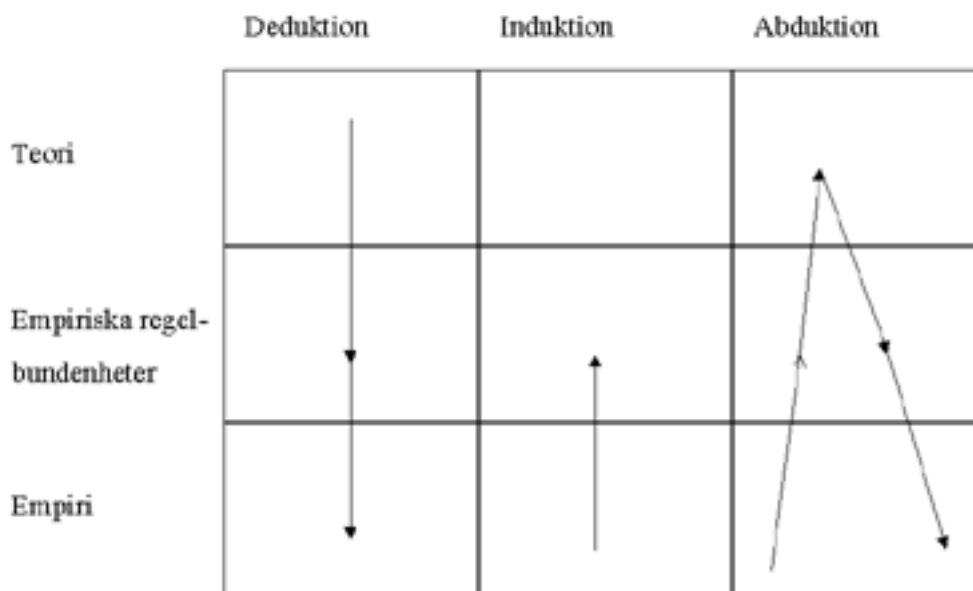
Vi har valt att använda oss av en kombination av de ovan beskrivna ansatserna. Denna kombination beskrivs av Alvesson och Sköldberg som den abduktiva ansatsen. Abduktionen innebär en växelverkan mellan teori och empiri där dessa konfronteras med varandra vid ett eller ett antal tillfällen för att undvika att undersökaren får en felaktig uppfattning.¹⁰ Den abduktiva ansatsen hänger samman med en tes formulerad av Hanson som innebär att ”fakta alltid är teoriladdade”. Enligt Hanson ser vi aldrig enskilda sinnesdata, utan alltid tolkade data som tolkats utifrån vår existerande referensram. Han menar att vi alltid lägger in perspektiv i det vi ser och att seendet därmed är oskiljbart från perspektivet.

⁸ Alvesson & Sköldberg, 1994, s.10

⁹ ibid, s.12

¹⁰ ibid, s.41 ff

Det mönster som dyker upp vid arbete med det empiriska materialet är vetenskapens kärna. Detta mönsterfinnande kallar Hanson för "retrodiction", vilket motsvarar abduktion. Hanson avvisar därför både induktion och deduktion för att istället förorda abduktionen.¹¹



Figur5. Beskrivning av deduktion, induktion och abduktion.¹²

2.2 Val av ämne

Intresset för att skriva en uppsats som granskar hur ett företags personalidé påverkas av de åtgärder som företaget vidtar för att bemöta den demografiska förändringen, har vuxit fram över tiden. Delar av gruppen har under tidigare kurser på ekonomiprogrammet behandlat den demografiska förändringen i ett nationalekonomiskt perspektiv. Gruppen sammansvetsades under kandidatkursen "Organisation och ledarskap" och följdes åt till seminarietemat "Att leda och styra ett kunskapsföretag". Vi insåg tidigt att den demografiska förändringen går att applicera på ett företagsekonomiskt perspektiv. Efter samtal med Rolf Ohlsson, professor i ekonomisk historia vid Lunds universitet, stärktes vår insikt.

Vår utgångspunkt var att företagets ledning kommer att tvingas till omfattande åtgärdsprogram inom en övergripande del av organisationen. Att dessa åtgärder kommer att påverka företagets nuvarande personalidé såg vi även relativt tidigt. Vi tycker att ämnet är intressant eftersom det kommer att påverka samhället i en så pass stor omfattning.

Vi har även den uppfattningen att den demografiska förändringen mestadels har behandlats ur ett nationalekonomiskt perspektiv samt att företagen väljer att skjuta de obekväma problem som eventuellt kan uppstå framför sig. Vårt ämnesval ser vi som en utmaning och hoppas att undersökningen kommer att fungera som en

¹¹ ibid, s.49 f

¹² ibid, s.45

inspirationskälla till kommande undersökningar och som en uppmaning till svenska företag att ta den demografiska förändringen på allvar.

2.3 Val av studieobjekt

Vi har tidigare presenterat vårt fallföretag och motiverat varför vi anser SAS vara ett representativt och intressant företag för vår undersökning. Andra praktiska faktorer som legat till grund för valet har mestadels varit möjligheten till access.

I samband med våra förfrågningar om att få genomföra vår undersökning fick vi överlag ett vänligt mottagande. Vi blev nästan genomgående bemötta av personer med intresse av att få bli intervjuade, tillföra oss diverse material samt introducera oss inför kompanjoner. Det verkade som att företaget stöttade upp oss med en förhoppning om att vår undersökning ska tillföra dem relevant information.

Även andra fallföretag diskuterades, men vi gjorde bedömningen att i vårt fall så ger en fördjupad analys av ett fall mer bidrag än en breddning av studien.

2.4 Val av teorier

Vårt val av teori präglades inledningsvis av sökandet efter teorier om termen personalidé. Därefter utkristalliserades våra centrala begrepp och sökandet efter rekryterings-, motivations- och kultur/klimatteorier vidtog. Vi har under arbetets gång även valt bort teoretiska områden vi funnit mindre relevanta för vår undersökning. Bland annat har vi valt att inte fördjupa oss inom organisatoriskt lärande och HRM.

2.5 Referensram

Våra teoretiska förföreställningar får fungera som en inspirationskälla för att upptäcka mönster som ger förståelse vid analys och tolkning av empiriska data, varpå vi anknyter till teorin. Vi utgår således från olika teorier som behandlar termen personalidé, och grundar ur dessa en egen definition på vilka centrala begrepp som vi tycker utgör personalidéns beståndsdelar. Vi skapar på så vis en egen begreppsapparat. Denna begreppsapparat och de relationer vi kan se mellan begreppen får bilda den referensram vi kommer att använda oss av för vår fortsatta analys.

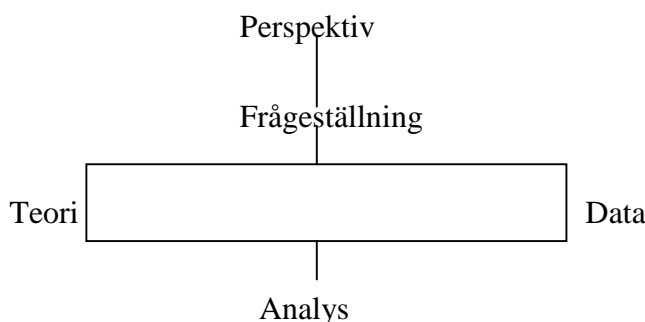
2.6 Perspektiv

Val av perspektiv är av avgörande betydelse för vilket slags verklighet man upptäcker, varför det är viktigt att vara medveten om perspektivval och dess påverkan av undersökningen. Det är fullt möjligt att analysera ett företag utifrån

diverse perspektiv, men det är även viktigt att ta sina personliga föreställningar i beaktning.

Föreställningsramen formas av parametrar såsom uppfostran, utbildning och arbetssituation och sätter gränser för hur vi tänker och agerar.¹³

Perspektiv, frågeställning och data hänger intimt ihop och dessa bestämmer i sin tur tillsammans med teorin, analysens uppläggning och utformning. Se figur nedan:¹⁴



Figur 6. Teorins och analysens uppläggning samt dess utformning.¹⁵

Våra perspektiv utgår från den utbildning som vi har vilket innebär att vi studerar problemet ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vår förståelse grundar sig även på att merparten av gruppen har en omfattande arbetslivserfarenhet.

2.7 Giltighet och pålitlighet

När man talar om en studies pålitlighet fokuserar man på hur representativ den information man har samlat in är och om man verkligen har mätt det man vill mäta. Problemet att få giltig information är litet i kvalitativa studier på grund av närheten till det som studeras.¹⁶ Vår uppsats bygger på en kvalitativ metod där vi löpande arbetat med att stärka dess giltighet och pålitlighet.

Pålitligheten i uppsatsen handlar om att bedöma rimligheten i vår analys och slutsatserna i förhållande till empiri och existerande teorier. Utifrån den mängd källor, både muntliga och skriftliga, som vi kritiskt granskat och bedömt anser vi att vår undersökning och efterföljande slutsatser är pålitliga och rimliga.

För att säkra informationens giltighet har vi ställt frågor som klart syftar till problemställningen och syftet. Vi har ställt öppna frågor med direkt anslutning till uppsatsens syfte och vi har intervjuat personer med höga befattningar inom SAS. Vi har även ställt frågor utifrån den teori som beskriver det demografiska problemet samt teorierna kring personalidé.

¹³ Lundahl & Skärvad, 1999, s.60

¹⁴ Svenning, 1997, s.23 f

¹⁵ ibid, s.23 f

¹⁶ Holme & Solvang, 1997, s. 94

För att ytterligare stärka informationens giltighet har vi försökt att minimera intervjuareffekten samt försökt att säkerställa våra uppfattningar och tolkningar genom att kontrollera svaren under intervjuerna. Vi har försökt ha gott om tid för intervjuerna samt sammanställt intervjumaterialet direkt efter intervjuerna, eftersom svaren då fortfarande finns färskt i minnet. Vi har som ytterligare förstärkning spelat in merparten av intervjuerna på band.

2.8 Datainsamling

2.8.1 Primärdata

Den primärdata vi har använt oss av, och som utgör en omfattande del av vårt empiriska material, har vi samlat in genom de djupintervjuer vi genomfört med diverse personer vi ansett representativa. Vår målsättning var att intervjua personer med ledande ställningar inom rekrytering, utbildning och personalarbete. Vi har på SAS huvudkontor i Frösundavik intervjuat pilotrekryteringschef, administrativ chef för rekryteringen samt ytterligare några chefer med praktiska uppgifter inom utbildning och rekrytering. Vi har även breddat vår primärdatainsamling genom att intervjua skolchef och studenter på TFHS (Trafikflyghögskolan), fackförbundets lokala ombud (Svensk pilotförenings) och piloter med skiftande yrkeserfarenheter.

2.8.2 Sekundärdata

För att tydliggöra bakgrunden till den kommande demografiska förändringen har vi använt oss av den statliga Långtidsutredningen. Metod- och teorikapitlen bygger på litteratur som av oss genomgått en strikt sortering bland en mängd lånade böcker som vi av olika tips och anledningar funnit intressanta. Vi har använt oss av teorier gällande personalidé, rekrytering motivation och kultur/klimat. Sekundärt material som kompletterat vår empiri är framförallt diverse broschyrer och artiklar vi tilldelats via intervjuer samt information som elektroniskt skickats till oss.

2.9 Källkritik

2.9.1 Primärdata

Vi har under intervjuerna varit medvetna om att det finns en risk för att personer med chefsbefattning som intervjuas gärna vill framställa sin organisation på ett fördelaktigare sätt än vad som i verkligheten är fallet. Detta har vi försökt att motverka genom att även prestera intervjuer med piloter i linjetrafik. Dessa personer har varit relevanta för vår undersökning, men vi borde kanske ha genomfört fler intervjuer med personer utan någon direkt chefsbefattning.

Ytterligare en risk vid intervjuer är att respondenten svarar så som denne tror att vi önskar. Under de intervjuer vi genomfört har vi förhållit oss så neutrala som möjligt gentemot personen vi talat med för att få ett så sanningsenligt svar som möjligt. Vi har medvetet försökt att inte ställa ledande frågor, med då intervjuerna i enstaka fall tenderat till att vara på gränsen till diskussioner, har det ibland varit ofrånkomligt att frågorna blivit mer eller mindre ledande.

Vi har försökt att minska intervjuareffekten genom att ställa frågorna i den ordning som fann sig naturlig.

2.9.2 Sekundärdata

Långtidsutredningen visar den demografiska förändringen i Sverige. Vi betvivlar inte äktheten i denna statliga utredning, men vill poängtera att vi endast gjort antagandet att utvecklingen är likartad i Norge och i Danmark.

Vårt metod- och teorikapitel har vi byggt upp med hjälp av litteratur som genomgått en strikt sortering. Vi har haft ett stort material att tillgå inom vissa områden samtidigt som vi förgäves sökt efter vissa titlar. Dessa extremfall anser vi båda vara otacksamma. Vårt perspektiv påverkar givetvis valet av denna litteratur.

Vi finner inga skäl till att betvivla äktheten i den litteratur och de artiklar vi tagit del av. Någon författare som avvikit väsentligt från de övriga är svår att finna. Den vanligast förekommande skillnaden är att samma begrepp får olika benämning. Att samma tankar återkommer i olika tappningar ser vi snarare som en fördel då det givit oss en bättre förståelse för dem, samtidigt som det medfört att trovärdigheten för dem ökat.

Vi har använt oss av en del företagsspecifikt sekundärmaterial från SAS. Vi är medvetna om att denna information ofta är vinklad och därför använder vi detta med försiktighet. Vi är därför av uppfattningen att detta inte påverkat vår studie.

3 Teori

I detta kapitel har vi för att fullgöra uppsatsens syfte studerat teorierna kring personalidé. Inledningsvis presenteras dessa teorier, vilket senare kommer att utkristalliseras i olika teorier kring rekrytering, motivation och kultur/klimat. Utifrån dessa begrepp har vi byggt upp en teoretisk referensram.

3.1 Personalidé

Personalidén ska skapa balans mellan företaget och dess medarbetares behov. Det handlar om att förena individens och organisationens mål och finna ett arbets sätt som är bra för både medarbetarna och företaget. Personalidé är således ett grundläggande förhållningssätt till individerna i organisationen; från rekryteringen i företaget till dess att medarbetarna lämnar företaget. Personalidén ska avspeglas i företagets affärsidé och idealt sett uppnår medarbetarna sina personliga mål när företaget uppnår sina affärsmål.¹⁷

En kompetent och hängiven personalstyrka är en nyckelresurs. Människor representerar enorma tillgångar som med rätt ledning gör företagets vinst eller tillväxtpotential.¹⁸ Denna mänskliga energi, som personalstyrkan utgör, delar Normann in i två element som utgör grunden vid ledning av affärsdrivande organisationer. Första elementet är inriktat på en bättre användning av den potentiella motivation och kompetens som organisationsmedlemmarna besitter. Andra, och kompletterande elementet, är att se till att rekrytera rätt människor till organisationen.¹⁹ Dessa åtgärder, genom vilka ett företag fokuserar mänsklig energi genom att välja "rätt" människor, kallar Normann för personalidé enligt följande definition:

Företagets personalidé avser graden och typen av överensstämmelse mellan den särskilda livssituationen och livsbehoven hos en särskild grupp människor och inramningen eller sammanhanget som företaget kan tillhandahålla för den gruppen medan det fullföljer sina egna affärsbehov.²⁰

Hansson skriver om vikten av att företaget har rätt personalidé. Företaget ska kunna se vilken nisch av arbetsmarknaden man ska vända sig till och på detta sätt lyfta fram vilka medarbetare som företaget vill rekrytera. Personalidén ska också svara på vad företaget har att erbjuda sina medarbetare i form av belöning och hur företaget motiverar och utvecklar dem. Slutligen ska personalidén också visa

¹⁷ Hansson, 1997, s. 35

¹⁸ Normann, 2000, s. 87 ff

¹⁹ ibid, s. 89

²⁰ ibid, s. 90

vilken företagskultur som hjälper till att få balans mellan företaget och medarbetarnas behov.²¹

Normann tar också upp kultur och dominanta idéer som viktiga managementverktyg. Dessa verktyg, menar han, ”har en djupgående och omedelbar effekt på i vilken riktning människors energi styrs och hur effektivt den används”.²²

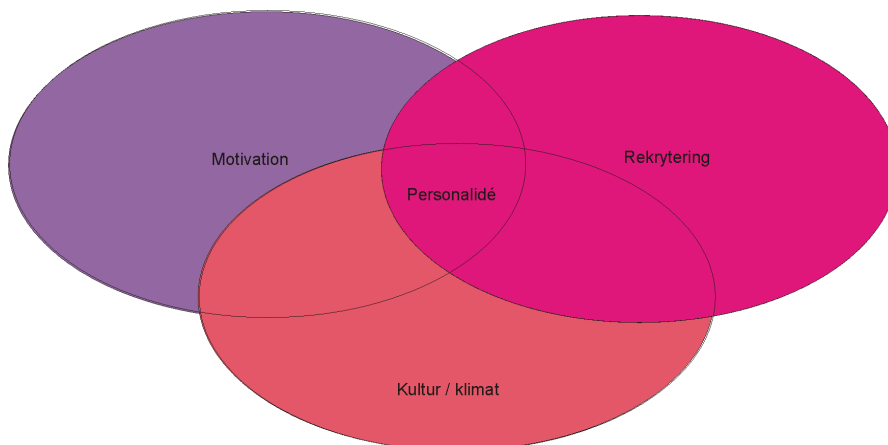
Utifrån ovanstående teorier om personalidé grundar vi vår tolkning som leder fram till de tre centrala begreppen; rekrytering, motivation och kultur/klimat.

Vi anser att rekrytering är ett viktigt begrepp för vår uppsats därför att innehållet i en personalidé alltid berör hur företagen ska agera för att attrahera rätt människor till organisationen. Vi finner det även intressant att studera ett företags rekrytering då företagets personalidé kan komma att utsättas för ett starkt förändringstryck.

Begreppet motivation anser vi vara viktigt eftersom det inte bara gäller att rekrytera rätt människor till organisationen, utan även behålla de medarbetare man redan har i företaget. Vi tycker även att det är intressant att studera om en förändrad personalidé påverkar motivationen inom företaget.

Slutligen finner vi det intressant för vår studie att se om företagets klimat kortsiktigt kommer att påverkas när företaget behöver förändra sin personalidé.

Dessa begrepp får därmed utgöra referensramen för vårt fortsatta arbete med uppsatsen. Vi anser att det är viktigt att det råder överensstämmelse mellan dessa begrepp för att skapa balans i personalidén. I modellen nedan visar vi på sambandet mellan begreppen.



Figur 7. Teorimodell: Centrala begrepp som styr organisationens personalidé.

²¹ Hansson, 1997, s. 35 f

²² Normann, 2000, s. 194

3.2 Rekrytering

Vid rekrytering är det viktigt att klargöra vilka medarbetare organisationen ska försöka anställa. Viktiga faktorer som styr rekryteringen är därför affärsidé, personalidé samt företagets strategier.

Förutsättningarna för hur företagen rekryterar varierar mellan olika orter och branscher. Beroende på omständigheterna kan olika rekryterings- och urvalsstrategier urskiljas. Dessa strategier får sedan konsekvenser för vilket val av metoder som används vid rekryterings- och urvalsarbetet.

De övergripande målen i rekryteringsarbetet måste vara att nå fram till överensstämmelser mellan:

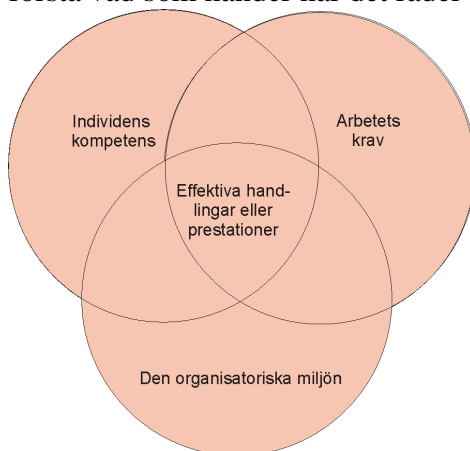
- Arbetets krav
- Personens kompetens, motivation och intresse
- Den organisatoriska miljöns krav

Rekryteringsarbetet sker alltid inom ramen för den rådande arbetsmarknaden. Denna skiljer sig från en tid till en annan. Grundregeln inom rekrytering är att man alltid ska sträva efter att rekrytera kompetenta och utvecklingsbara medarbetare. På sikt vill företagen skapa förutsättningar för att enskilda personer ska kunna arbeta på ett effektivt sätt. För att kunna säkerställa effektiva handlingar och prestationer finns det främst tre faktorer att ta hänsyn till:

- Arbetets krav
- Individens särart
- Den organisatoriska miljön²³

3.2.1 Kompetensmodellen²⁴

Richard E Boyatzis (1982) har i sin kompetensmodell visat hur de här tre faktorerna kan vägas samman på olika sätt och därmed också gjort det möjligt att förstå vad som händer när det råder överensstämmelse mellan dessa faktorer.



²³ Prien, 1992, s. 22 ff

²⁴ ibid, s. 23 ff

Figur 8. Boyatzis kompetensmodell.

Var och en av dessa faktorer (krav) visas i modellen med tre cirklar. Om de överlappar varandra utnyttjas individens kompetens i arbetet och motsvarar arbetskraven samtidigt som individen känner sig tillfreds i den givna organisatoriska miljön. Här kan man säga att överensstämmelsen är god. Möjligheten att individen arbetar på ett effektivt sätt och trivs i *organisationen* är mycket hög. Är överensstämmelsen mindre mellan cirklarna fungerar individen sämre.

3.2.1.1 Arbetets krav²⁵

Arbetskraven är en av utgångspunkterna. De beskriver ofta de handlingar och beteende som man förväntar sig att personen ska prestera, både i största allmänhet och för att arbetet ska bli utfört på ett korrekt och effektivt sätt. Arbetskraven definieras som förväntningar personen ska leva upp till. För att svara mot dessa krav utnyttjar personen sina tillgängliga kunskaper och erfarenheter – han använder sig av sin kompetens. Olika jobb kräver olika sorters kompetens. Det är skillnad på hur man rekryterar säsonganställda jordgubbsplockare och piloter. Rekryterings- och urvalssituationen är mycket enkel när det gäller att få tag i intresserade jordgubbsplockare, medan processen att få tag i dugliga piloter är betydligt svårare. Det krävs helt enkelt olika strategier för hur man rekryterar. En omständighet som bestämmer vilken strategi man ska välja är arbetets svårighetsgrad. Men även beslut, ledarskap och kundkontakt i arbetet är av betydelse för rekryteringsprocessen.

3.2.1.2 Individens kompetens

Kompetens sammanfattar vad personen tar med sig i arbetet av förmåga, erfarenhet och skicklighet. Den utgör den totala kapacitet som han/hon kan ställa upp med och visar upp i arbetet. Kompetens kan definieras som tillräcklig lämplighet eller förmåga, ställning av att vara kompetent. Kompetensbegreppet innefattar då den allmänna förmågan i relation till arbetskraven. För att anses vara kompetent måste man ha tillräcklig förmåga för att svara upp mot arbetskraven. Kompetensbegreppet blir då mer omfattande än begreppet yrkeskicklighet. Kompetensbegreppet förutsätter också att personen är tillräckligt motiverad för sitt arbete. Olika personer har olika sorts kompetens och kompetenskraven är olika för olika jobb.²⁶

Jörgen Hansson²⁷ nämner olika definitioner av kompetens. Vi har valt att titta på den definition som beskriver medarbetarens kompetens. Hansson menar att kompetens är ett vidare begrepp än bara kunskap. En användbar beskrivning av kompetens är den så kallade kompetenshanden. Den vidgar perspektivet på kompetens till att förutom kunskap även innefatta de färdigheter som behövs, de kontakter som är nödvändiga samt de värderingar och attityder som krävs för ett framgångsrikt resultat av en medarbetare i en speciell uppgift.

²⁵ ibid, s. 24 ff

²⁶ ibid, s. 24 ff

²⁷ Hansson, 1997, s. 69 ff

Kompetenshanden:

- Kunskaper (veta – fakta, kunna - metoder)
- Färdigheter (kunna göra)
- Erfarenheter, perspektiv (lära av misstag och framgång)
- Värderingar, attityder (viljan att dela grundläggande synsätt)
- Kontakter, kontaktnät (kunna påverka andra, bygga relationer, underhålla nätverk)

Kunskaper och färdigheter kan utvecklas genom studier, träning, praktiskt arbete och upplärning i det dagliga arbetet. Avgörande åtgärder är företagets satsningar på kompetensutveckling och den fortlöpande utbildningen av sina medarbetare samt utvecklingen av arbetsorganisationen.

Erfarenhet få man av att lära sig av sina misstag och sina framgångar. Det gäller att skapa arbetsuppgifter och ledningsformer som så direkt som möjligt ger feedback om nådda resultat och som ger utrymme för eftertanke.

Många gånger kan ett personligt *kontaktnät* vara en effektiv väg till kunskap och erfarenhet. Mycket av den personliga kompetensen kan vara beroende av det nätverk som en medarbetare bygger upp inom och utom företaget. Viktiga nätverk kan vara olika typer av yrkesmässiga kontakter, expertgrupper, vänner från olika utbildningar och sociala kontakter. Beroende på företagets organisationsstruktur kan det underlätta eller försvåra för medarbetarna att utveckla sina personliga nätverk.

Värderingar och attityder påverkas av företagskulturen, de ledningsformer som tillämpas och de principer för belöningar som finns i företaget. Delade värderingar blir ofta ett viktigt hjälpmedel för att hålla ihop företaget. En viktig del i många företags kompetenskrav på bland annat sina chefer är att de delar företagets grundläggande värderingar och har en positiv människosyn.

3.2.1.3 Organisatorisk miljö²⁸

Kraven återfinns på olika nivåer. Den organisatoriska miljöns krav är ofta givna och svåra att förändra på kort sikt. I det praktiska urvalsarbetet försöker man vid arbetsanalysen att penetrera miljökravens omedelbara betydelse. Den organisatoriska miljön kan grupperas på tre skilda nivåer när det gäller hur miljön påverkar individens arbetssituation:

- Den närmaste arbetsgruppen och dess normer
- Företagsmiljön och dess specifika natur
- Den omgivande arbetsmarknaden

Den närmaste arbetsgruppen och dess normer ingår definitionsmässigt i den rollbeskrivning som tas fram vid arbetsanalysen.

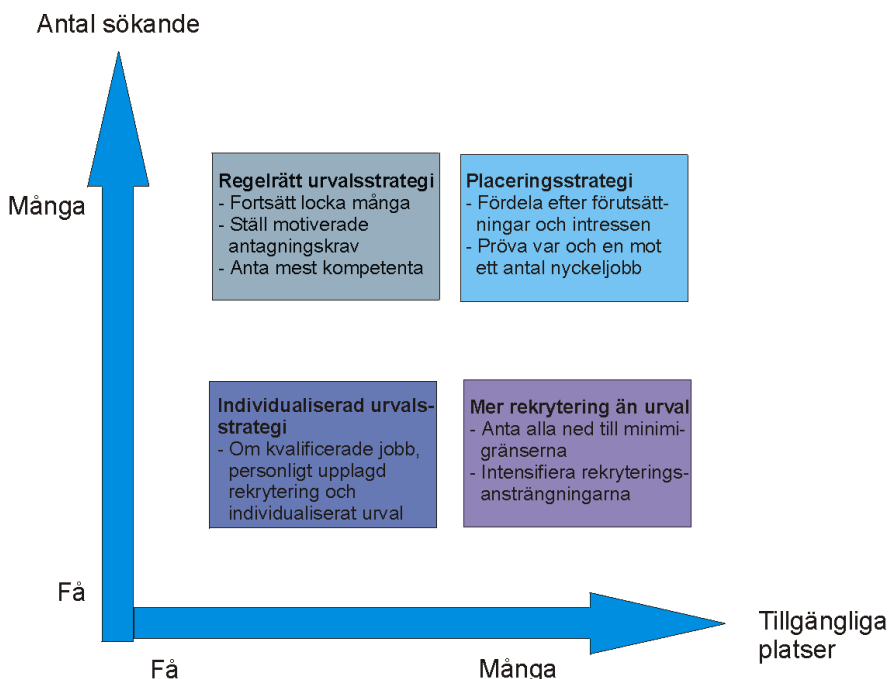
Företagsmiljön och dess kultur kan påverka rekryteringsarbetet genom att arbetssätt och traditioner skiljer sig åt mellan olika branscher, företag och även inom olika delar inom företaget.

²⁸ Prien, 1992, s. 25 ff

Den omgivande arbetsmarknaden består av människor i företagets omvärld och är en väsentlig variabel att ta hänsyn till vid val av urvalsstrategi.

3.2.2 Urvalsstrategi²⁹

Den övergripande urvalsstrategin bestämmer vilka metoder som kan användas i rekryterings- och urvalsarbetet.



Figur 9. Modell för urvalsstrategi.

I modellen ovan visas sambandet mellan antal sökande och tillgängliga platser. De fyra urvalsstrategierna är extremkombinationer. Givetvis finns det företag som har en blandning mellan dessa strategier och olika strategier vid olika tidpunkter.

Så kallad *regelrätt urvalsstrategi* använder sig företaget av då det finns få lediga platser och många sökande. Rekryteraren kan då dra ner på rekryteringsansträngningarna och mer utgå från ett medvetet urval, hålla tempo och ha en god kontakt med de sökande.

Använder sig företaget at en *placeringsstrategi* finns det många lediga platser och många sökande. Ett typexempel på denna strategi är uttagningen och placeringen av värnpliktiga. De värnpliktiga är många och de ska placeras på ett begränsat antal typjobb för grundutbildningen.

Individualiserad urvalsstrategi använder sig företaget av om det finns få lediga platser och få sökande. Då måste rekryteraren behandla varje sökande individuellt. Är det svåra jobb som företaget rekryterar till måste kraven klargöras fullt ut och

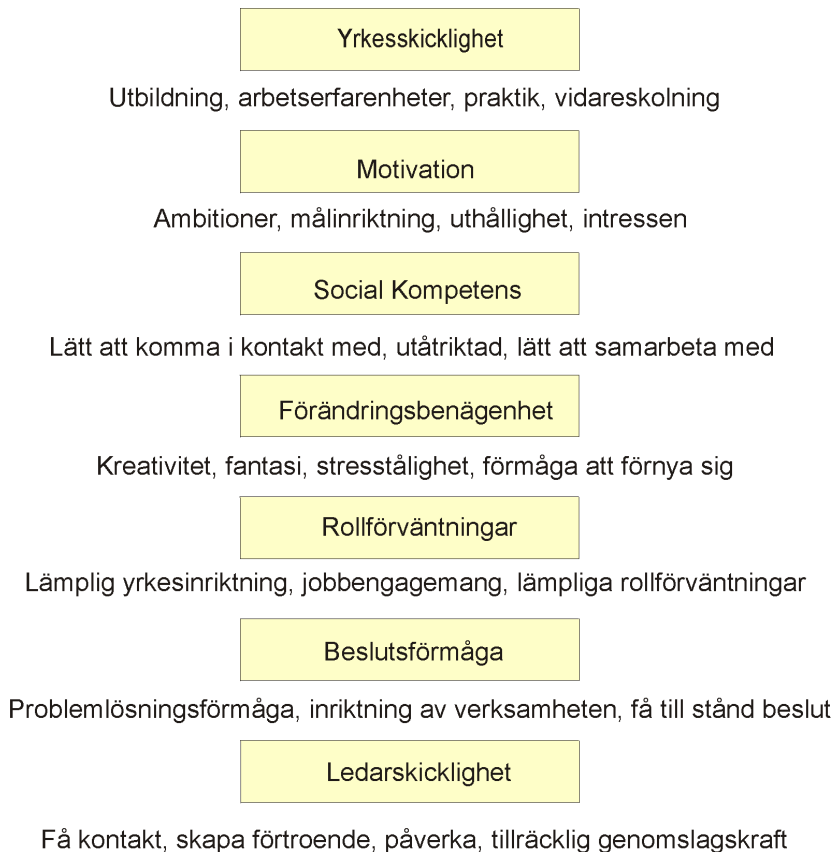
²⁹ ibid, s. 32 f

därefter sker en omsorgsfull prövning av de få sökande. Eventuellt kan företaget anlita en eller flera konsulter för att få hjälp med sin rekryteringsprocess.

Den sista av de fyra urvalstrategierna, *rekryteringsstrategin*, anger hur företaget kan rekrytera om det finns många lediga platser men få sökande. Rekryteraren kan i denna situation ibland känna sig trängd. Det gäller att få så många sökande som möjligt intresserade av jobben förutsatt att de sökande uppfyller minimikraven. Rekryteringsansträngningarna måste intensifieras och man behöver lägga ner mycket kraft för att locka sökande till sig.

3.2.3 Bedömningsfaktorer³⁰

Bedömningar måste idag uppmärksamma personers kompetens och förutsättningar mer än bara en formell analys av arbetes särdrag. Dessa grundläggande bedömningsfaktorer är:



Figur 10. Bedömningsfaktorer.

I de flesta arbeten idag krävs det att individen har en grundlig utbildning, relevanta arbetserfarenheter och praktik för att nå en tillräcklig grad av *yrkesskicklighet*.

³⁰ *ibid*, s. 181 ff

De arbeten som finns och som kommer att finnas i framtiden kräver att de sköts av kompetenta människor, som kan arbeta på egen hand. De måste vara självgående och kunna arbeta självständigt så att de når både verksamhetens mål och sina egna personliga mål. Detta förutsätter att individen är tillräckligt *motiverad* och därmed har ambition och vilja att nå sina mål, uthållighet under resans gång och tillräckligt intresse för sitt jobb.

De flesta företag idag bygger på att människor kan samordna sina ansträngningar i form av lagarbete eller team. Detta kräver att lagmedlemmarna har lätt för att få kontakt med varandra och att samarbetet i laget/teamet fungerar på ett tillfredsställande sätt. Detta är vad man brukar kalla *social kompetens*.

Det talas mycket i samhället idag om att kraven på företagens förändringstakt bara ökar och ökar. Detta ställer givetvis krav även på den enskilda medarbetaren. De anställda måste ta del av företagets förändringsarbete. Detta ställer krav på de anställdas fantasi, kreativitet och stresstålighet. De måste ha en hög *förändringsbenägenhet*.

När företaget anställer kvalificerade människor, som under lång tid målmedvetet arbetar för att skaffa sig en yrkesinriktning, vill de ha en plattform för sin fortsatta yrkesverksamhet. På arbetsplatsen påverkar personliga intressen vad de anser vara angeläget och intressant. På många arbetsplatser kan man själv bestämma arbetsinnehållet i sin egen roll. Då kvalificerade människor från ledningens sida kan lösa uppdragen på olika sätt, är det viktigt att de överordnades rollbeskrivningar och prioriteringar diskuteras för att parterna ska bli ense om en gemensam rollbeskrivning. Det är viktigt att den anställdes *rollförväntningar* uppfylls på ett tillfredsställande sätt. Många missförstånd och samarbetsproblem borde då vara lättare att undvika.

Att kunna fatta beslut är en viktig förmåga i de flesta yrken idag. Det krävs att man som medarbetare, chef eller specialist har kapacitet och vilja för att lösa uppkomna problem – ibland under stark press. En individs *beslutsförmåga* innebär också att man har tillräcklig kraft att få igenom sina idéer och beslut.

Det ställs allt större krav på de anställdas *ledarskicklighet*. Har man ej ansvar för att leda andra människor i en viss riktning så har man i alla fall ansvar för att kunna leda sig själv. Visst ledarskap ställer högre krav på förmågor som att kunna få kontakt med andra, skapa förtroende, påverka och ha tillräcklig personlig genomslagskraft.

3.3 Motivation

Motivationen är drivkraften som får människor att göra sitt jobb. Anställda med hög motivation känner engagemang, arbetsglädje och presterar ett bra arbete.³¹

³¹ Smither, 1998, s. 204

Det är viktigt att man är klar över att de anställdas motivation kan variera från dag till dag. Att planera en förändring för att ändra anställdas attityd och öka deras motivation behöver alltså vara en långsiktig planering.

Det finns en stor mängd teorier som försöker förklara vilka faktorer som får människor att arbeta som de gör.

Vissa teorier utgår från de mänskliga behoven, dessa behovsteorier utgår från att individerna är motiverade att göra ett bra jobb på grund av fysiologiska och psykologiska behov. Andra teorier utgår från att människor kan styra sitt beteende utifrån rationella och sociala beslut till exempel för att uppnå vissa fördelar.

3.3.1 Behovsteorier

Behovsteorierna utgår alltså från att individerna är motiverade att göra ett bra jobb på grund av fysiologiska och psykologiska behov hos människan.

Enligt Abraham Maslow kan människans behov rangordnas i fem nivåer i en hierarki som kan ses som en pyramid. Han utgår från att alla människor har en önskan om att växa och att sträva mot att uppfylla vissa mål för självförverkligande av sin person.³²

Tvåfaktorteorin³³ är en behovsteori som utgår från att människor i arbetslivet har två olika slags behov som, oberoende av varandra, påverkar beteendet på olika sätt. Herzberg, som ligger bakom denna teori, kallar dessa två behov för hygienfaktorer och motivatorer.

I Maslows behovspyramid uppfyller den lägsta nivån behoven för de fysiologiska behoven, det vill säga de behov som behövs för överlevnad. Dessa behov tillfredsställs bland annat av lön och trygg arbetsmiljö. I den andra nivån återfinns behov av säkerhet och trygghet. Till denna kategori räknas anställningstrygghet, till exempel pension, och sjukvård. På tredje nivån kommer de sociala behoven. Hit räknas relationer med vänner och arbetskamrater.³⁴

Dessa tre nedersta nivåer kan, enligt Bruzelius & Skärvad, motsvaras av hygienfaktorerna i tvåfaktorteorin.³⁵ När människor upplever missnöje med arbetet, handlar det om omgivningen i vilken de arbetar. Missnöjet kan t.ex. handla om lön och fysisk arbetsmiljö. Dessa faktorer är hygienfaktorer.³⁶

I Maslow-pyramidens fjärde nivå finns behoven av uppskattning och status. Här återfinns respekten för sig själv och för sin omgivning. I den femte och sista nivån finns behovet av självförverkligandet. Här kan man tala om att arbetet har blivit en viktig del av en individs liv.³⁷

³² ibid, s. 205 ff

³³ ibid, s. 207 f

³⁴ ibid, s. 205 f

³⁵ Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 249 f

³⁶ Smither, 1998, s. 207 f

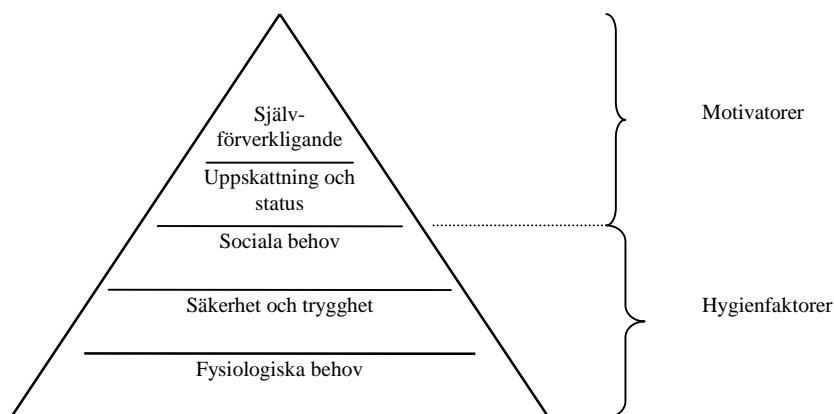
³⁷ ibid, s. 206

De två översta nivåerna i Maslow-pyramiden kan motsvaras av tvåfaktorteoriens motivatorer.³⁸ När människor känner tillfredsställelse i arbetet, har detta ofta med själva arbetsuppgiften att göra. Det handlar om en känsla av framgång och uppskattning eller om utrymme för möjligheter och ansvar. Dessa faktorer är motivatorer.

När behoven i Maslows pyramid har tillfredsställts på en nivå intar ett nytt behov dess plats. Maslow menade att en individ inte kan gå vidare till nästa nivå i hierarkin förrän den lägre nivån är uppfylld. Att på detta vis sträva efter att nå till nästa nivå i hierarkin är den drivkraft som motiverar människan till att göra saker. Från grunden strävar alla människor efter att tillfredsställa behovet av till exempel mat, värme och vila. När ett behov på en lägre nivå har blivit rimligt tillfredsställt hos en individ avtar dess påverkan på beteendet. I stället får behov på högre nivå större betydelse. Om det på nytt uppstår behov på en lägre nivå kommer individen återigen att påverkas mer av det lägre behovet än av det högre.³⁹

I tvåfaktorteorin menar Herzberg att en förbättring av enbart hygienfaktorerna inte bidrar till hög arbetstillfredsställelse utan enbart till att minska missnöjet. En förbättring av motivatorerna ökar dock i regel känslan av att arbetet uppfattas som tillfredsställande. För att motivatorerna ska kunna påverka beteendet måste dock hygienfaktorerna vara hyggligt tillgodosedda.⁴⁰

Dessa båda teorier visar således på vissa likheter som kan åskådliggöras i nedanstående modell.



Figur 11. Sambandet mellan Maslows behovspyramid och tvåfaktorteorin.⁴¹

³⁸ Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 249 f

³⁹ Smither, 1998, s. 207

⁴⁰ ibid, s. 207 f

⁴¹ Bruzelius & Skärvad, 1995, s. 250

3.3.2. Rättviseteori

Rättviseteorin⁴² är mer rationell än behovsteorierna ovan. Adams, som kan anses som grundaren till denna teori, menar att motivationen påverkas av individers känsla för rättvisa. Individen jämför den egna arbetsinsatsen med belöningen för arbetet. Hur mycket kompensation han/hon får igen av det som satsas, i form av till exempel lön eller annan belöning. Individen jämför också den egna arbetsinsatsen och belöningen med vad andra jämförbara individer eller grupper presterar och hur mycket man får ut i förhållande till dessa övriga kollegor. Det handlar alltså om utväxling i hur mycket energi man lägger ner på sitt arbete och hur mycket man får tillbaka för det. Befinner sig denna utväxling i obalans, om en person känner sig underkompenserad eller överkompenserad, förändrar människan sitt beteende för att jämvikt på så vis ska uppstå igen.

Om en person uppfattar situation som orättvis kan hon/han reagera genom att arbeta mindre, sluta sin anställning eller mer eller mindre sabotera för sina kollegor.

3.4 Organisationsklimat/- kultur

3.4.1 Klimat vs kultur

Vissa författare använder begreppet organisationsklimat inom samma genre som arbetstillfredsställelse och trivsel. Ibland används organisationsklimat analogt med organisationskultur. I vissa fall teoretiserar forskningsbegreppen organisationskultur och organisationsklimat kring samma saker men i andra fall skiljer de sig åt.

Både Alvesson och Denison hävdar att det finns goda skäl att särskilja organisationskultur- och klimatansatserna samtidigt som vissa överlappningar torde vara ofrånkomliga. Författarna skriver om den debatt som råder mellan organisationsklimat- och organisationskulturforskare. De menar att det kan vara samma fenomen forskarna syftar på, men att skillnaderna kanske ligger i tillämpbarheten av teorierna snarare än i valet av perspektiv. Denison hävdar att de båda begreppen är delar av samma sak, nämligen organisationens kontext, och måste därigenom undersökas samtidigt. Man bör akta sig för att blanda ihop begreppen trots att viss överlappning är ofrånkomlig. Ett på ytan likartat fenomen kan gestalta sig olika om det ses som ett kultur- eller klimatfenomen.

Kulturbegreppet står för ett djupare, mera omfattande och enhetligt fenomen, som växer fram över tiden och är tämligen beständigt. Företagskulturen är en organisations specifika stil eller särart. Kulturen handlar om hur man uppfattar nyanser, tolkar olika fenomen och låter detta i sin tur färga av sig på attityder, prioriteringar, handlingar och organisationens fungerande.⁴³ När ett företag

⁴² Smither, 1998, s. 211

⁴³ Alvesson, 2000, s. 96

genomgår en drastisk förändring kan detta omgående påverka klimatet men endast indirekt och långsamt genomsyra kulturen. Kultur står för värderingar, normer, innebörder och symboliska former medan klimat markerar känslor och varseblivningar av organisationsförhållanden med affektiva förtecken vilka delas av ett kollektiv.⁴⁴

Klimatet kan ha dessa kännetecken, men dess utsträckning i tid, djup och omfång är mindre. Klimatforskarens studier är ofta komparativa, till skillnad från kulturforskarna, och har ofta en psykologisk ansats medan kulturforskarna har sin i socialantropologin. Klimatforskare ser på organisationsmedlemmens uppfattning av observerbara rutiner och procedurer på ytligare plan medan kulturforskare lägger vikt vid djup förståelse av underliggande antaganden, värderingar och föreställningar. Klimatet är upplevelsenära medan kulturen ligger under och bidrar till att bestämma upplevelser. Klimatet är en social miljö som upplevs subjektivt medan kultur är en social miljö som har skapats kollektivt på ett evolutionistiskt sätt under en lång tid. Klimatet påverkas av såväl kultur som andra förhållanden. Yttre omständigheter, som till exempel marknadssituation kan vara viktiga. Företagets framgång och tillväxt kan till exempel bidra till ett visst klimat.⁴⁵

Inom kulturforskningen nyttjar man kvalitativa metoder för att främst se på evolutionen av sociala system över tiden när man i klimatforskningen använder sig av kvantitativa metoder för att mäta organisationssystemens påverkan på gruppen.⁴⁶

Om Denisons syn på organisationens kontext stämmer skulle det betyda att alla de meningsskiljaktigheter som finns mellan organisationsklimat- och organisationskulturforskare egentligen skulle kunna förklaras med att man talar om två olika fenomen som emellertid existerar i samma sammanhang, organisationens kontext. Talar man exempelvis om organisationskultur som styrsystem så menar man kanske egentligen det som organisationsklimatforskare kallar klimat. Därför föreslår Denison att forskningstraditionerna i framtiden kan slås ihop till den helhet de existerar i, nämligen organisationens kontext.⁴⁷

Sammanfattningsvis kan man säga att klimatet är ett resultat av kulturen där kulturen ses som det grundläggande värdesystemet och klimatet som en utväxt ur detta.⁴⁸

3.4.2 Skillnad i kärnkoncept och definition

Verbeke, Volgering och Hessel⁴⁹ har till skillnad från Alvesson och Denison, med hjälp av en PRINCAL-analys (statistisk innehållsanalys), funnit signifikanta bevis för att organisationskultur och organisationsklimat skiljer sig i kärnkoncept och

⁴⁴ ibid, s. 123

⁴⁵ ibid, s. 123

⁴⁶ Denison, 1996, s. 625

⁴⁷ ibid, s. 646 f

⁴⁸ ibid, s. 646

⁴⁹ Verbeke & Volgering & Hessel, 1998, s. 303 ff

definition. PRINCAL står för *principal components analysis via alternating least squares*.

Som underlag till analysen har man använt sig av 32 olika definitioner av organisationsklimat och 54 olika definitioner av organisationskultur från världens mest meriterande tidskrifter. Resultatet visar att kärnkoncept inom organisationsklimatforskningen rör perception och egenskaper medan detsamma för organisationskultur rör inläring och formgivande för beteende. Definitionsmässigt visar resultaten att organisationsklimat är det som, baserat på vissa egenskaper, organisationsmedlemmarna uppfattar samt beskriver organisationen utifrån och organisationskultur är reflektionen av den riktning i vilken organisationen går samt till vilken grad normer delas.

I undersökningen granskas inte förhållandet de två fenomenen emellan, men författarna presenterar sin sammanfattande syn och klassificeringar av olika riktningar inom organisationsklimats- respektive organisationskulturforskning. Organisationsklimatforskningen består av strukturellt, perceptuellt, interaktivt samt kulturellt perspektiv, medan organisationskulturforskningen delas in i holistiskt, variabelbaserat samt kognitivt perspektiv. Nedan följer en redogörelse för de olika perspektiven:

Strukturellt perspektiv:	Klimatet betraktas som en objektiv manifestation av organisationsstrukturen och formas p g a att medlemmarna gemensamt är exponerade till denna struktur. Detta leder till liknande uppfattningar som i sig leder till ett eget organisationsklimat.
Perceptuellt perspektiv:	Skapandet av klimatet sker inne i individen när denne svarar på olika situationsberoende variabler på ett, för denne, psykologiskt meningsfullt sätt. Klimat är en psykologiskt processkapad beskrivning på organisationens förutsättningar.
Interaktivt perspektiv:	Organisationsklimatet skapas av interagerande individers respons på samma organisatoriska situationer och det samtycke som därigenom uppstått.
Kulturellt perspektiv:	Organisationsklimat skapas av en grupp interagerande individer, som delar en gemensam referensram, d v s organisationskultur, när de lär sig hantera olika situationer.
Holistiskt perspektiv:	Organisationskulturen anses ha en kärna som består i traditionella idéer (historiskt härledda och utvalda) med tillhörande värderingar. Perspektivet är holistiskt eftersom det integrerar både kognitiva och behavioristiska mönster av kultur.
Variabelbaserat perspektiv:	Organisationskultur ses som en variabel vilken kan kontrolleras, där fokus ligger på beteenden och hur saker och ting görs. Dessa beteenden och sätt att göra saker på är relaterade till underliggande mening kultur definieras som "sättet vi gör saker på här". Man hittar främst detta perspektiv i de symboliska och behavioristiska traditionerna vilka vi nämnde i avsnittet om kultur ovan.
Kognitivt perspektiv:	Organisationskultur är ett kunskapssystem av inlärd standards som används för att uppfatta och utvärdera den organisatoriska miljön. Dessa uppfattningar och utvärderingar hjälper individen att bete sig på ett acceptabelt sätt i förhållande till de andra medlemmarna i gruppen. Den ackumulerande, kollektiva kunskapen tillgodoser medlemmarna med standard för hur de ska bete sig och för vad de ska göra. Organisationskulturen finns i individens huvud och består av idéer, värderingar, föreställningar och normer.

Figur 12. Organisationsklimat och Organisationskultur och dess indelningar.⁵⁰

⁵⁰ ibid, 1998, s. 307 f

3.4.3 Den inneboende ordningen⁵¹

Edström, Norbäck och Rendahl hävdar att företag styrs av grundvärderingar, traditioner, normer och regler som utvecklats under lång tid och är en del av företagets kultur. De finns inbyggda i handlingar, tankesätt, organisationsstrukturer, informationssystem, symboler, produkter och byggnader. De utgör en inneboende ordning som kan tolkas genom att läsa den "text" som beteende, symboler och föremål förmedlar. De styrande reglerna är ofta så naturliga för de inblandade att de tar dem för givna. Den inneboende ordningen är även till stor del omedveten. I positiv bemärkelse ger den företaget stabilitet, kontinuitet och trygghet men är inte så lätt att lyfta fram, diskutera och ompröva.

Även om ett företag påverkas genom den inneboende ordningen är det inte isolerat ifrån sin omgivning. För att kunna återskapa sin egen omgivning måste företaget tillgodose omvärldens behov och krav. Skulle kunderna märka att de kan få bättre produkter till lägre priser hos konkurrenterna, eller tror ungdomarna på arbetsmarknaden att de får intressantare arbeten i andra företag, undermineras företaget. Detta leder till en stagnation och företagets fortsatta existens kan stå på spel.

Den inneboende ordningen kan utgöra en verklighet som inte stämmer med till exempel kundernas verklighet. Då detta inträffar påverkas den inneboende ordningen i en negativ riktning. Företaget blir motståndskraftigt mot förändringar.

⁵¹ Edström & Norbäck & Rendahl, 1992, s. 69 ff

4 Analys

Vårt analyskapitel inleds med en nulägesanalys, baserad utifrån vår empiri ställd mot vår teoretiska referensram, inom de områden vi finner relevanta för SAS personalidé. Därefter nämner vi de hot den demografiska förändringen medför. Sedan följer en presentation av SAS åtgärds punkter för att bemöta dessa hot. Punkterna analyseras löpande. Kapitlet avslutas med en uppsummerande analysdiskussion.

4.1 SAS personalidé idag

Utifrån den teoretiska referensram vi valt att arbeta med följer här en beskrivning av SAS personalidé. Vi börjar med att analysera rekrytering och därefter motivation och kultur/klimat. De faktauppgifter som finns i analysen har vi hämtat från vårt empiriska material.

4.1.1 Rekrytering

4.1.1.1 Rekryteringsbaser

Rekryteringsarbetet sker alltid inom ramen för den rådande arbetsmarknaden, vilken skiljer sig från en tid till en annan. Grundregeln inom rekrytering är att man alltid ska sträva efter att rekrytera kompetenta och utvecklingsbara medarbetare.⁵² SAS har förr i tiden haft tillgång till en stor rekryteringsbas, men nu håller vissa delar av denna rekryteringsbas på att försvinna helt. Nedan presenterar vi de olika rekryteringsbaserna och deras potential;

Pilotskolor

SAS rekryterar piloter från framförallt sex skolor:

- Trafikflyghögskolan (TFHS) i Ljungbyhed
- Scandinavian Aviation Academy, Bromma flygskola i Stockholm
- Norwegian Aviation Collage i Bardufoss, Norge
- Oxford Aviation Training i Oxford, England
- Jet Flight Academy i Roskilde-Karup, Danmark
- Center Air i Roskilde, Danmark

Enligt SAS rekryteringschef för piloterna kommer 71 piloter att utexamineras under 2001, dock ingen från TFHS. Från skolorna i Sverige, Norge och Danmark utexamineras 125 piloter år 2002, varav 12 stycken kommer från TFHS. År 2003 är motsvarande siffra 135 piloter.

⁵² Prien, 1992, s. 22 f

TFHS

Trafikflyghögskolan i Ljungbyhed (TFHS) är idag den enda av ovanstående skolor och den enda i Sverige där undervisningen är gratis för blivande trafikflygare. Övriga skolor kostar mellan 500 000 och 800 000 kronor för den blivande piloten.

Skolan sorterar under Lunds Universitet. TFHS vision är att vara ett kompetenscentrum för flygutbildningen i Norden. Samarbetet med Lunds Universitet hoppas man ska leda till ökad kunskap, kontakter och forskning.

Skolan startades 1984 och har utbildat närmare 200 elever som idag är anställda på SAS. Enligt TFHS skolchef är utbildningen väldigt effektiv. Detta grundar han på att utbildningen på 80 poäng genomförs på 18 månader. Detta leder till en studietakt på 53 poäng per år och en årskostnad på 350 000 kr per år (omräknat till 40 poäng per år). Årskostnaden är helt i linje med andra utbildningar.

TFHS utsätts idag för åtstramningar från två håll och är hotade av ett annalkande utbildningsstopp. Det är således osäkert om det blir någon utbildning till hösten 2001 och under 2002. Regeringen menar att marknaden ska betala den dyra pilotutbildningen, samtidigt som SAS och andra flygbolag har svårt stödja verksamheten eftersom skolan sorterar under det statliga universitetet.

På Norwegian Aviation Collage är idag några av eleverna sponsrade av SAS med cirka 30 – 50 % av utbildningskostnaden. Detta innebär att SAS har testat dessa elevers lämplighet som piloter hos dem och funnit de lämpliga. Efter deras utbildning är de dock inte garanterade arbete hos SAS utan testas på samma sätt som övriga piloter.

Sponsring direkt till någon elev på TFHS är inte aktuell då ju utbildningen är gratis, men TFHS och SAS håller just nu på att förhandla om en eventuell sponsring till skolan.

Flygvapnet

För 25 års sedan var över 95 % av de anställda piloterna på SAS rekryterade från flygvapnen i Sverige, Norge och Danmark. Genom att erbjuda flygvapnets piloter en högre lön och bra villkor lyckades SAS med detta. Idag är situationen helt omvänd och endast cirka 10 % av SAS piloter är rekryterade från flygvapnet. Denna rekryteringsbas har trots allt varit mycket viktig för SAS fram till nu, men i och med neddragning i försvaret och framförallt på grund av att flygvapnet idag betalar bättre än SAS är den i dag närmast obefintlig, eller som piloternas administrativa chef uttryckte det: "De piloter som vi från och med nu kan rekrytera från flygvapnet kan räknas på den ena handens tumme!"

Det enda som idag talar för att piloter från det svenska flygvapnet kan lockas över till SAS är att osäkerhet med försvaret kan leda till neddragningar, omläggningar och dylikt och detta skapar otrygghet och ovisshet för piloten.

USA

USA har betydligt billigare pilotutbildningar för den enskilda individen. Detta har lett till att många skandinaviska piloter har fått sin pilotutbildning i USA. Det krävs dock att piloternas amerikanska flygcertifikat konverteras om till svenskt eller europeiskt innan de kan flyga i Skandinavien. En pilot som är utbildad i USA, har konverterat flygcertifikatet till ett svenskt eller europeiskt och har minst 750 flygtimmar kan rekryteras till SAS.

I och med det nya europeiska JAR-certifikatet är dock möjligheten att utbilda sig i USA och därefter få arbete i Europa näst intill omöjlig idag.

Andra flygbolag

SAS har varit en eftertraktad arbetsplats för de skandinaviska piloterna och man har rekryterat piloter med cirka 750 flygtimmar från andra flygbolag.

4.1.1.2 Rekryteringsprocessen

För att SAS ska få fram de piloter som kan nå upp till arbetets krav, som Boyatzis ser som den ena faktorn i sin kompetensmodell⁵³, genomgår varje sökande till en tjänst som pilot ett mycket rigoröst test. Gemensamt för alla piloter som är intresserade av en anställning på SAS är att de går igenom samma test oavsett antal flygtimmar, ålder och så vidare.

Rekryteringsprocessen är sedan 1997 samordnad för SAS och SAS Commuter. Nedan använder vi enbart SAS för bägge företagen.

På SAS huvudkontor i Frösundavik arbetar idag tre personer heltid med rekrytering av piloter. Utöver dessa tre används 20 specialutbildade piloter som turas om att göra intervjuer och simulatorövningar, samt ett antal utomstående flygpsykologer för psykologiska test under testdagarna. Anledningen till att SAS använder sig av sina egna specialutbildade piloter i rekryteringsprocessen är att de är väl insatta i vad som krävs för att bli pilot. De kan på så vis välja ut de sökande som är mest lämpliga för pilotyrket.⁵⁴

SAS har angivet de arbetskrav som måste vara uppfyllda för att arbetet som pilot ska kunna utföras på ett korrekt och effektivt sätt.⁵⁵ För att kunna bli pilot på SAS krävs idag treårigt gymnasium och erforderligt flygcertifikat. Vidare måste man kunna minst ett skandinaviskt språk, vara EU-medborgare och inte över 40 år. SAS kräver att de sökande har minst 750 flygtimmar. Undantag från dessa flygtimmar görs för så kallade ab-initios (ab-initio = från början). Ab-initios kallas de piloter som kommer direkt från någon av de sex flygskolorna SAS rekryterar från. Dessa personer har cirka 250 flygtimmar bakom sig, men ges vid anställning extra avsatt tid för att få fler flygtimmar.

Alla sökande som har erforderlig bakgrund får erbjudande om att testa för anställning som pilot på SAS. Testerna sker i Stockholm, Köpenhamn och Oslo

⁵³ ibid, s. 24 ff

⁵⁴ ibid, s. 26

⁵⁵ ibid, s. 24

Pilotbrist?

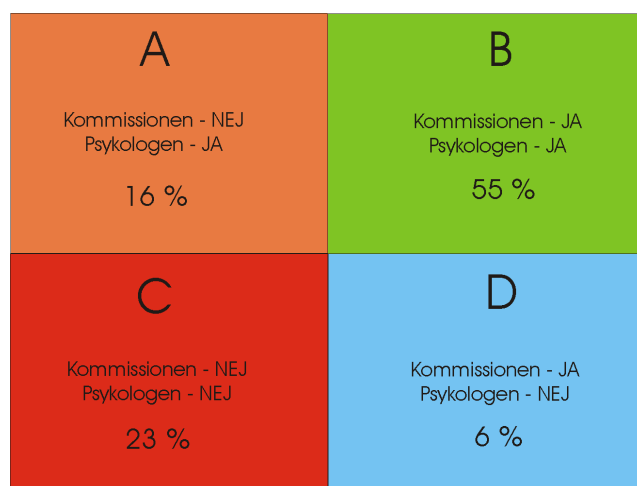
Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?

cirka sex gånger per halvår och sker då under två dagar. Första dagen består av psykologiintervju, psykologiska tester och djupintervju. Andra dagen består av djupintervju, gruppövning och simulortest. Djupintervjuerna görs av två olika specialutbildade piloter och sker efter en specificerad profil. En av intervjuerna sker på testpersonens egna språk.

De individer som testas bedöms efter att ha potential för att bli kapten. De testas alltså från början om de har vad SAS kräver till kaptensyrket. Kaptenen är den pilot som är befälhavare över all arbetande personal på flygplanet. Det här är en viktig del i rekryteringsprocessen på SAS, eftersom även ledarskicklighet och förmåga att fatta beslut har betydelse för vem man rekryterar.⁵⁶

Direkt efter de två testdagarna görs en gemensam bedömning i en kommission som bland annat består av de personer som är inblandade i testerna. I denna kommission görs en sammanvägning mellan de olika intervjuerna och testerna. Testerna delas upp i två delar; individens tekniska kunskap och personlighet. Dessa båda delar bedöms efter en skala från 1 – 9, där lägsta totala bedömning måste vara 5/5 (dock kan psykologtestet i undantagsfall vara 4/4). De individer som hamnar under 4/4 blir inte erbjudna anställning på SAS.

Testpersoner med minst 5/5 på de olika testerna erbjuds anställning på SAS, se ruta B. De som har under 5/5 på någon av kommissionens tester får ingen erbjudan om anställning, se ruta A och C. Personer med 5/5 på alla tester utom hos psykologen, tas upp till ytterligare diskussion, se ruta D. Från personerna i ruta D bedöms några som lämpliga och erbjuds arbete, medan andra erbjuds ett nytt test om några år. Ibland erbjuds testpersonen att börja anställning på SAS Commuter. Efter fyra år kan han/hon därefter automatiskt överföras till att få anställning på SAS.



Figur 13. SAS testresultat.

Från augusti 1996 till november 2000 bedömdes 1264 personer som hade de grundläggande kraven och togs ut till test varav 55-60 % av dessa erbjuds och påbörjade sin anställning på SAS eller SAS Commuter.

⁵⁶ ibid, s. 27

4.1.1.3 Urvalsstrategi

SAS använder sig av en individualiserad urvalsstrategi⁵⁷ utifrån det samband som visas mellan antal sökande och tillgängliga platser. Denna strategi innebär att varje sökande till platsen som pilot genomgår en individuell behandling. Kraven är specifika och personerna testas omsorgsfullt. Utomstående psykologer används för att säkerställa de krav som ställs.

4.1.1.4 Bedömningsfaktorer

Att testa till pilot hos SAS kan man endast göra en gång, men undantag finns. Har man det tekniska kunnandet men brister något i den sociala kompetensen kan kommissionen göra den bedömningen att individen kan mogna och eventuellt få ytterligare en chans för test om några år.

Med testerna som genomförs vill SAS kunna bedöma individens lämplighet som kapten utifrån de olika bedömningsfaktorerna⁵⁸. Då det gäller *yrkesskickligheten* för blivande SAS piloter gäller det för dem att ha rätt utbildning (se ovan). Är man som vi nämnde ovan en ab-initio kan SAS erbjuda ytterligare praktik i form av fler flygtimmar. En del sökande som SAS testar har redan en betydande arbetserfarenhet från andra flygbolag, men det är inte bara yrkesskickligheten med att kunna flyga ett flygplan som är betydande om man ska kunna bli anställd på SAS som pilot.

SAS tittar även på den sökandes *motivation* för att vilja bli pilot. Detta utkristalleras främst i de djupintervjuer som den sökande genomgår. Intervjuaren går i det närmaste igenom allt som hänt den sökande från barndomen till dags datum. Detta för att kunna säkerställa om individen har det rätta intresset och uthålligheten för att kunna arbeta som pilot. Att arbeta som pilot har ofta förr i tiden varit ett sorts kall – man vill flyga helt enkelt. Idag ser man tendenser till att pilotyrket ses som vilket yrke som helst. Det är därför extra viktigt att man säkerställer att rätt person kommer in. Enligt piloternas administrativa chef vill SAS ha ambitiösa personer, men inte de som är mest ambitiösa för de tröttnar fortare på pilotyrket. De mest ambitiösa personerna kräver mer omväxling än vad pilotyrket kan ge. Det är därför en svår balansgång att se till att SAS får in de personer som är ”lagom” ambitiösa och har som mål att vilja arbeta som pilot under en länge tid.

Idag testas och värdesätts även den sökandes *sociala kompetens*. Ska man arbeta som kapten och därmed vara befälhavare över flygplanet och besättningen krävs det att man har ett lättsamt sätt och är lätt att komma i kontakt med. Enligt en pilot på SAS råder det en speciell stämning mellan piloterna och han säger att de flesta av piloterna är trevliga och utåtriktade människor som man också skulle kunna tänka sig att åka på semester med privat. Att man både som pilot och styrman har lätt för att samarbeta är en nödvändighet eftersom det hela tiden i cockpit sker en dialog mellan styrman och kapten. Kaptenen, som även är befälhavare, har även ansvar för kommunikationen med den övriga besättningen på flygplanet.

⁵⁷ ibid, s. 32 f

⁵⁸ ibid, s. 181 ff

En viktig faktor som också testas är individens *förändringsbenägenhet* och då är det framförallt stresståligheten som är viktigast för en pilot. Normalt ska det under en flygning inte ske några incidenter, men det gör det ändå ibland. Det är egentligen det här piloterna tränas för säger en av SAS piloter. ”Vi ska kunna ta hand om kapare ombord och brand i motorerna, helst samtidigt.” Då gäller det att piloterna är extremt stresståliga och att de kan fungera bra även i nödsituationer.

Det är viktigt att man som pilot har en bra *beslutsförmåga* och allra mest när man arbetar som kapten. Det är kaptenen som har det yttersta ansvaret för flygningen och även det övergripande ansvaret att fatta beslut. Även problemlösningsförmåga är en viktig egenskap och det gäller både för styrmän och för kaptener eftersom det hela tiden under flygningen sker en dialog och utbyte av information mellan styrman och kapten. Bägge två ska kunna ta till sig nya sätt att se på problemet. I vår empiriska undersökning har det framkommit att det ibland i SAS är svårt att skilja mellan formellt och informellt. Anledningen till detta är att det till vardags i hela Skandinavien råder en informell stämning. Detta är bra med tanke på att det mellan kapten och styrman i cockpit och purser och den övriga besättningen i flygplanet kan hållas en öppen och lättsam kommunikation. Det är däremot inte bra när det gäller vem som ska fatta beslut – är det pusern eller kaptenen? Det är av yttersta vikt att alla kan skilja mellan formellt och informellt – det är alltså kaptenen i form av befälhavare som ger order och fattar beslut.

Den sökande testas som sagt redan från början om han/hon har potential för att bli kapten. Det är då individens *ledarskicklighet* som man tar fasta på. Som kapten måste man ha lätt för att skapa förtroende och kontakter med andra människor. Det förutsätts också att man som kapten är tillräckligt stark för att kunna påverka och att man har tillräcklig genomslagskraft för att få igenom sina idéer och beslut.

4.1.1.5 Individens kompetens

Andra cirkel i Boyatzis kompetensmodell beskriver individens kompetens.⁵⁹ För SAS är det, som vi nämnt ovan, en stor del i rekryteringsprocessen att bedöma de sökandes kompetens. Men det är även av stor vikt att den nyanställdes kompetens fortsätter att utvecklas. Detta görs bland annat genom att det för den nyanställda följer en tolv månaders provanställning på SAS. Inom denna provanställningstid får piloterna genomgå en ”First officer candidate course” (FOC), dessa kurser består av tre olika varianter:

- FOC 0,5: För de piloter som kommer från SAS Commuter. Kursen består av sex dagar teori och 20 timmar simulatorövning.
- FOC 1: För de piloter med minst 750 timmar flygerfarenhet. Kursen består av tre veckors teori och cirka 30 timmar simulatorövning.
- FOC 2: För ab-initio piloter. Kursen består av sex veckors teori och cirka 30 timmars simulatorövning

Till vardera av dessa kurser tillkommer sex till åtta veckors inskolning på den flygplanstyp som piloten ska flyga, därefter flyger piloterna med instruktör under en övergångstid. Dessa tre kurser och den efterföljande inskolningen på

⁵⁹ *ibid*, s. 23 f

flygplanen är kunskaper och färdigheter som den nyanställda utvecklar genom vidare studier och praktisk arbete.⁶⁰

Två gånger per år gör SAS en yrkeskontroll på alla piloter (för de nyanställda sker yrkeskontrollen fyra gånger under första året). Under två dagar görs en kombinerad utbildning och test. I dag innehåller dessa dagar en dag teori och en dag simulatorövning. Dessa yrkeskontroller är också krav från luftfartsmyndigheten. Från och med januari 2002 kommer ytterligare en dags utbildning att läggas till denna yrkeskontroll. Denna dag är tänkt att innehålla kurser i ledarskap, säkerhet, nödsituationsträning och dylikt. Dessa dagar kan ses som en effektiv väg till nya kunskaper och erfarenheter för piloterna. De har under de här dagarna möjlighet att utveckla sitt personliga kontaktnät⁶¹ vilket också ses som en viktigt del av individens kompetens.

För att gå från styrman till kaptan krävs en två veckors utbildning i framför allt ledarskap och simulatorövning. För att byta flygplanstyp krävs en ny inskolning på sex till åtta veckor på flygplanstypen, samt att man sedan flyger med instruktör en tid framöver. Piloten bygger på så vis upp sin erfarenhet⁶² som pilot.

Några gånger varje år anordnar SAS frivilliga pilotseminarium dit alla piloter är välkomna. Detta kan ses som ett tillfälle för SAS att sprida sina värderingar och attityder och på så vis hjälpa till att hålla ihop företaget.⁶³

4.1.1.6 Organisatorisk miljö

Den tredje cirkeln i Boyatzis kompetensmodell innehåller den organisatoriska miljön. Detta krav är en viktig del i SAS rekryteringsarbete. De flesta av SAS piloter har tidigare rekryterats från flygvapnet och det råder därför en speciell stämning mellan piloterna. Piloterna är strömlinjeformade, det vill säga de är stöpta i samma form. De har alla passerat nålsögat och fått anställning på SAS.⁶⁴ Det har framkommit i våra intervjuer med piloterna att det inte finns några generationsskillnader i yrket. I cockpit har piloterna lätt för att finna varandra och många av piloterna har dessutom liknande intressen på fritiden.

⁶⁰ Hansson, 1997, s. 71

⁶¹ *ibid*, s. 71

⁶² *ibid*, s. 71

⁶³ *ibid*, s. 72

⁶⁴ Prien, 1992, s. 29 f

4.1.2 Motivation

I vår empiriska undersökning har vissa faktorer visat sig vara de som motiverar en individ att arbeta som pilot på SAS.

4.1.2.1 Fysiologiska behov och säkerhet

Lönen är hög för en pilot. Ingångslönen för en pilot på SAS är idag 26 900 kronor och slutlönen 83 000 kronor. Lönen är givetvis viktig men den tar de flesta för givet idag. ”Arbetar man som pilot så ska man ha bra betalt”.⁶⁵

SAS, som är en stor organisation med över 25 700 anställda, anses kunna erbjuda en trygg arbetsplats.

Pensionssystemet på SAS ger möjlighet för en pilot att gå i förtid eller gå ner i tid vid 55 års ålder och sluta helt med full pension vid 60 år.

Lön, pension och annan anställningstrygghet som finns i SAS kan ses som motivationsfaktorer som uppfyller de två lägsta nivåerna i Maslows behovspyramid⁶⁶.

4.1.2.2 Hög status

Den höga lönen och den kompetens som automatiskt är förknippad med en pilot, i och med att han/hon har klarat av en mängd olika tester för att nå detta yrke, har gett piloterna en hög status. Denna höga status borde förflytta en pilots position i Maslows behovspyramid⁶⁷ till nivån för uppskattning och status. Piloten måste dock känna att det mellanliggande sociala behovet är uppfyllt innan han/hon kan nå denna nivå. Dessa tre nedersta steg i Maslows pyramid motsvaras av hygienfaktorerna i tvåfaktorteorin.⁶⁸

4.1.2.3 Självförverkligande

För många piloter är yrket en barndomsdröm som har blivit verklighet och arbetet är en mycket viktig del i deras liv. Det går därför i regel förhållandevis snabbt för en pilot att nå den översta nivån i Maslows pyramid.⁶⁹

4.1.2.4 Senioritetssystemet

SAS har, liksom de flesta flygbolag världen över, ett senioritetssystem som är en mycket stark motivationsfaktor till varför man stannar kvar i ett flygbolag. Som nyanställd pilot blir man styrman och hamnar längst ner på listan i senioritetssystemet. Nästa pilot som anställs hamnar längst ner och när någon slutar faller de ifrån listan. På så vis förflyttas piloterna upp i rangordning. När man befinner sig ungefär mitt i listan får man erbjudande om att bli kapten. Klarar man kaptensutbildningen, kan man flyga som befälhavare och få bättre villkor.

⁶⁵ citat Erling Norin

⁶⁶ Smither, 1998, s. 205 ff

⁶⁷ ibid, s. 205 ff

⁶⁸ ibid, s. 205 ff

⁶⁹ ibid, s. 205 ff

Detta system styr hela pilotens vardag. Ju högre upp på listan du befinner dig, desto högre lön och bättre arbetsvillkor. De piloter som står överst på listan väljer vilka flygplan och vilka router (med viss begränsning) han/hon vill flyga. Sedan är det nästa man på listan att välja och de piloter som står längst ner på listan får ta de flygplan och router som blir kvar till sist.

Denna syn på motivation återfinns i rättviseteorin⁷⁰ som grundar sig på att individen motiveras att arbeta genom ett strikt rättvisesystem. Ingen ska få mer än någon annan och ju längre jag är kvar i företaget desto mer belönas jag. Eventuella prestationer och kompetenser utöver det arbete man är satt att göra på SAS belönas inte.

Om man byter flygbolag hamnar man återigen längst ner på senioritetslistan i det nya flygbolaget. Den pilot som är tjänstledig från SAS tappar dock inte sin plats i listan, utan kommer in på samma nivå när han/hon åter börjar arbeta. Undantag från detta finns vid nystartade och starkt expanderande flygbolag, där man kan gå direkt in i senioritetssystemet som kapten.

4.1.2.5 Omväxlande arbete

Det är ett omväxlande arbete så till vida att man har möjlighet att flyga till olika destinationer över hela jordklotet. Piloterna talar om att de får kickar av att sitta i cockpit och ratta ett plan - det är kul att flyga. Detta kan ses som motivatorer⁷¹ i tvåfaktorsteorin eftersom piloterna känner tillfredställelse i arbetet när de flyger.

4.1.2.6 Fritid

Piloterna menar att de har en kvalitativ fritid, när du är ledig är du ledig och behöver inte ta jobbet med hem. Schemalagningen innebär att en pilot i genomsnitt har 13 lediga dagar i månaden. En styrman har sex veckors semester och en kapten har sju veckor.

4.1.3 Klimat / kultur

SAS organisationskultur finns såväl innanför som utanför individens huvud och antar således, enligt Verbeke, Volgering & Hessel, ett holistiskt perspektiv.⁷² Kulturen sitter i flygplanen, uniformerna och kaptensmössorna. Den uttrycker sig även i de grundvärderingar, den SAS-anda, som präglar pilotyrket när man passerat nålsögat och introducerats i företaget. Slagdängor som "It's Scandinavian" genomsyrar hela företaget.

SAS kan också beskrivas ur ett kulturellt perspektiv,⁷³ enligt Verbeke, Volgering & Hessel, på organisationsklimat. Detta innebär att en grupp integrerade individer, som delar samma organisationskultur, skapar ett organisationsklimat när de lär sig hantera olika situationer. Det skandinaviska pilotsamarbetet bildar med grundvärderingarna i ryggen det organisationsklimat som råder i dagens

⁷⁰ *ibid*, s. 211

⁷¹ *ibid*, s. 207 f

⁷² Verbeke & Volgering & Hessel, 1998, s. 303

⁷³ *ibid*, s. 303

SAS. Genom att göra årliga så kallade PULS-mätningar, PersonalUndersökningar om Livet i SAS, arbetar SAS aktivt med sitt personalmål vilket innebär att ytterligare förbättra arbetsklimatet.⁷⁴

Vid en undersökning av SAS bakgrundskultur konstaterar vi att SAS chefer präglats av generella grundvärderingar som varit typiska för sin tid. 60- och 70-talens chefer hade nästan uteslutande en teknisk utbildning kombinerad med erfarenhet från flygvapnet. Företagsledningens grundvärderingar utmärktes av att man betraktade organisationen som ett komplext tekniskt och operativt system, och satte därmed den tekniskt/operativa funktionen främst. Vi anser att företaget, i likhet med Edström, Norbäck och Rendahls resonemang, byggde upp en slags inneboende ordning⁷⁵ där ledningsfilosofin omedvetet byggde på att företaget skulle fungera som en väloljad maskin. Nyckelord som central kontroll, lojalitet, auktoritet, funktionell organisation samt expertkunskaper värderades högt.

40-talisterna inträdde under 80-talet i företagsledningen. Nya grundvärderingar som förändring, utveckling och risktagande hjälpte till att förskjuta SAS från en position som flygbolag till att vara ett reseföretag. De antaganden, värderingar och normer som styrde reseföretaget skiljde sig avsevärt från flygbolagets och det uppstod en konflikt mellan de entreprenöriella och de traditionella värderingarna. Den inneboende ordningen medförde ett motstånd till förändring.

4.2 Hotbilden

4.2.1 Den demografiska förändringen

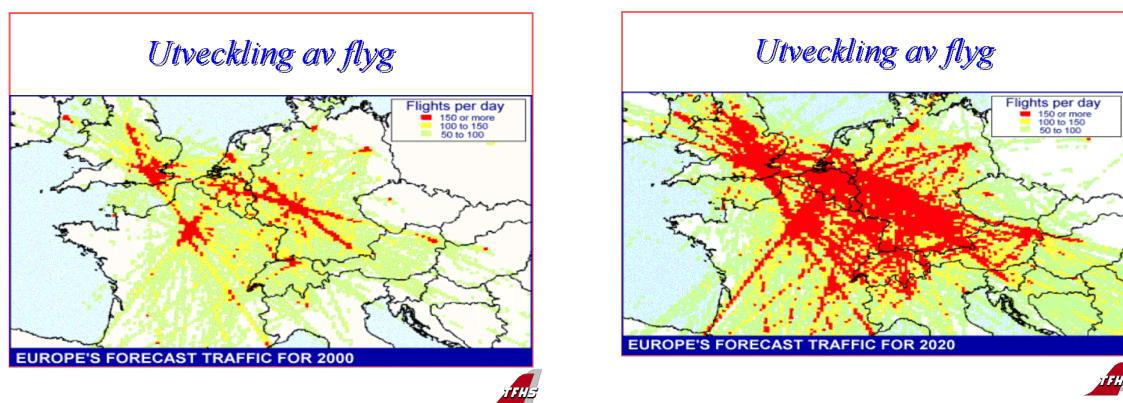
Den demografiska förändringen kommer på SAS att leda till att fler piloter än normalt går i pension. Det är framförallt under åren 2004 –2008 (se figur 3, s. 9) som SAS har stora pensionsavgångar. Under de här åren kommer ungefär 100 piloter om året att gå i pension. Till dessa pensionsavgångar tillkommer cirka 2-3 % av piloterna som slutar av medicinska skäl. Cirka 2-3 % tar ut förtidspension vid 55 års ålder, några väljer att ta ut deltidspensionering vid 55 års ålder och några som för övrigt slutar sin anställning inom SAS.

Samtidigt ska SAS expandera sin passagerartrafik. SAS expansionsstrategi har som mål att förstärka marknadspositionen på de interkontinentala linjerna. Under 1999/2000 fattade SAS styrelse beslut om investeringar i en ny flygplansflotta som en sådan tillväxt förutsätter. SAS kommer under de närmaste 3-4 åren att genomföra den största expansionen i företagets historia med målet att öka marknadsandelen från 25 % till drygt 30 % på de interkontinentala linjerna.⁷⁶

⁷⁴ SAS Årsredovisning 2000

⁷⁵ Edström & Norbäck & Rendahl, 1992, s. 69 ff

⁷⁶ *ibid*, s. 9



Figur 14. Flygtrafiken över Europa 2000/2020.

Ovanstående bilder visar prognosen på den framtida utvecklingen av flygtrafiken från idag till år 2020 över Europa och SAS räknar med av vara en del av den.⁷⁷

Det kan ses som om det problem som kan uppstå ligger långt fram i tiden, men det är viktigt att ta med i beräkningarna att det tar minst 13 månader och kanske normalt 18 månader för en pilot att utbilda sig.

De stora pensionsavgångarna som kommer att ske i och med den demografiska förändringen förstärks utav att ungdomarna också blir betydligt färre. Vi har, då vi genomfört den empiriska undersökningen, även sett att det problem som kan uppstå i och med den demografiska förändringen understöds av andra kringliggande faktorer för pilotyrket på SAS.

Dessa kringliggande faktorer är:

- att flygvapnet inte längre är att räkna med som rekryteringsbas
- att det inte är så attraktivt att bli pilot längre
- att mobiliteten ökar, framförallt hos ungdomar
- att morgondagens piloter frågar efter nya saker
- att det är dyrt att utbilda sig till pilot.
- att SAS inte längre är lika attraktiv som arbetsgivare

Den demografiska förändringen med större pensionsavgångar, förstärkt av mindre grupper ungdomar och de SAS/pilotspecifika kringliggande faktorerna innebär att det föreligger en stor risk att pilotbrist kommer att uppstå. Vi anser därför att samtliga av dessa faktorer är viktiga för SAS att titta på.

Idag råder inte någon direkt pilotbrist, men SAS anser sig heller inte ha fler piloter än vad som krävs för dagens verksamhet. Fram till år 2002 räknar SAS med att det finns tillräckligt med rekryteringsunderlag från framförallt skolorna. Från och med 2003 ser man dock att det aktuella rekryteringsunderlaget minskar så pass att SAS måste vidta åtgärder för att man ska kunna rekrytera tillräckligt med piloter.

⁷⁷ TFHS Presentationsmaterial

4.2.2 Omvärlden

Europa, liksom nästan alla andra övriga i-länder, har samma demografiska utveckling⁷⁸ vilket leder till att Skandinavien inte står ensam inför det hotande problemet med pilotbrist. Nativiteten i Sverige har dessutom varit bland de högsta i Europa under åren 1983 – 1990⁷⁹, vilket innebär att Sverige kommer att ha förhållandevis stora ungdomsgrupper jämfört med övriga Europa.

JAR, (Joint Aviation Regulations), är en ny typ av europeiskt certifikat som började tillämpas i Sverige från och med 2000-01-01. Syftet med certifikatet är att säkra en hög och likvärdig pilotstandard i Europa. JAR innebär att alla nytexaminerade piloter i Europa fritt kan välja att arbeta i vilket Europeiskt land de önskar utan att behöva konvertera sina flygcertifikat.

De övriga kringliggande faktorer (se ovan) som förstärker hotbilden avseende pilotbrist i SAS är desamma hos samtliga flygbolag i hela Europa.

4.3 SAS svar på hoten

Arne Karyd har, i en utredning på uppdrag av Luftfartsverket, tittat på en eventuell pilotbrist. Hans slutledning är att det inte råder någon pilotbrist idag och inte heller kommer att råda någon brist på piloter i framtiden. Tvärtom, menar Karyd, att det för närvarande finns cirka 250 piloter arbetslösa.⁸⁰ Alla personer som vi har varit i kontakt med i vår empiriska undersökning menar att denna utredning inte på något sätt uppvisar någon sann bild av hur det ser ut. Man menar att de 250 så kallat arbetslösa piloterna antingen inte har de kvalifikationer som krävs av en trafikflygare eller helt enkelt inte är intresserade av att bli piloter.

Som vi tidigare nämnt anser SAS inte att det råder någon direkt pilotbrist idag, men att man heller inte har fler piloter än vad som krävs för dagens verksamhet. Från och med år 2003 ser SAS att det kommer att uppstå problem med att rekrytera piloter om man inte hittar åtgärder för att förhindra att detta sker.

Piloternas administrativa chef har med hjälp av några kollegor på SAS tagit fram olika förslag till åtgärder för en förnyad personalidé. Det är tänkt att den nya personalidén på ett bättre sätt ska tillgodose kraven från kommande medarbetare och omvärlden i övrigt. Personalidén ska även i framtiden svara upp mot en bra balans mellan företaget och dess medarbetares behov. Det största hotet SAS står inför är en eventuell pilotbrist och därför kommer den nya personalidén att främst förändras för att försöka åstadkomma ett ökat rekryteringsunderlag.

Vissa av dessa åtgärder kanske aldrig blir aktuella eller möjliga att genomföra, och det viktigaste arbetet för SAS är nu att välja vilken eller vilka åtgärder som de ska börja bearbeta. SAS menar att det inte är en enda åtgärd som kan svara upp mot nya krav och ökat rekryteringsunderlag. Det är flera åtgärder som behöver

⁷⁸ Broomé & Carlson & Ohlsson, 2001, s.10

⁷⁹ *ibid*, s.23

⁸⁰ Flygposten, s. 8-11

genomföras. Dessa åtgärder går inte att genomföra på samma gång, men en successiv implementering är möjlig.

4.3.1 SAS handlingsplan

4.3.1.1 SAS audit

SAS har tidigare rekryterat ab-initio piloter från framförallt sex skolor:

- Trafikflyghögskolan (TFHS) i Ljungbyhed
- Scandinavian Aviation Academy, Bromma flygskola i Stockholm
- Norwegian Aviation Collage i Bardufoss, Norge
- Oxford Aviation Training i Oxford, England
- Jet Flight Academy i Roskilde-Karup, Danmark
- Center Air i Roskilde, Danmark

I samband med introduktionen av JAR behöver pilotskolorna ett godkännande från CAA (Civil Aviation Authorities) som i Sverige är Luftfartsinspektionen för att säkerställa en strukturerad och enhetlig utbildning.

SAS har i och med introduktionen av JAR beslutat sig för att utse två skolor i vardera Danmark, Norge och Sverige och en skola utanför dessa länder i det de kallar för SAS audit. Förutom de grundläggande kraven som CAA ställer har SAS ytterligare krav på dessa skolor för att säkerställa den kvalitet de söker. Anledningen till dessa skolor är att säkerställa att en viss kvalitetsnivå erhålls på de piloter som utexamineras. Den enda egentliga skillnaden för den som vill bli pilot på SAS är att det antal flygtimmar som erhålls på SAS audit skolorna räcker för att söka som pilot till SAS. För piloter som utexamineras från andra pilotskolor kommer kravet på antal flygtimmar vara högre.⁸¹

SAS har påbörjat arbetet med SAS audit, men är ännu inte helt klara med vilka skolor som kommer att ingå. Det är mycket troligt att det blir de skolor som man tidigare främst har rekryterat ifrån (se ovan).

Denna åtgärd leder till en mer systematisk kvalitetssäkring av dessa skolor och alla inblandade parter borde på så vis tjäna på det.

För SAS innebär SAS audit en kvalitetssäkring som ger trygghet inför eventuell rekrytering från dessa skolor. Eleverna uppfyller direkt efter skolan de krav SAS ställer på sina piloter. De nytexaminerade eleverna kan därmed söka anställning på SAS och det är då troligt att de klarar rekryteringstesterna.

Även skolan och den enskilde eleven gynnas av denna åtgärd då skolan blir mer attraktiv och chanserna för jobb ökar för eleven. En blivande pilot vet att han/hon har möjlighet till anställning direkt efter skolan på bland annat SAS.

⁸¹ [http:// www.sasflightops.com](http://www.sasflightops.com)

För att säkra att få piloter från dessa skolor har SAS planer på att införa ytterligare former av sponsring. Det handlar om att testa kompetenta personer utan någon flygerfarenhet. Därefter erbjuds dessa personer sponsring och får välja plats i någon SAS audit-skola.

Som vi ser det ger inte införandet av SAS audit någon större rekryteringsbas i sig. Vi anser att detta är en bra åtgärd, men vi menar att den behöver förstärkas av återkommande och regelbunden sponsring. Genom att sponsra elever på dessa skolor kan man knyta dem till sig. Genom att dessutom göra det regelbundet kan man få en bättre kontinuitet i rekryteringen och undviker på så vis att rekryteringen kommer i otakt.

4.3.1.2 Formella utbildningskrav

Nästa åtgärd innebär att både på lång och kort sikt titta över den formella utbildningen som krävs för att testa till pilot på SAS. Idag ställs det krav på att man har genomfört antingen Natur eller Tekniskt gymnasium, då 3-årig matematik är obligatoriskt liksom att man har läst fysik.

Förutom dessa formella krav krävs att man har systemkunskap, att man kan fatta beslut, leda en flygplansbesättning och har förståelse och förmåga att leverera en bra tjänst till kunden. Kommer kraven i framtiden att omfördelas? Vilka egenskaper vill SAS ha in i sin organisation?

Idag arbetar SAS aktivt med att ta fram hur morgondagens pilotprofil kommer att se ut (se nedan). Det är dock inte alls säkert att kraven kommer att minska, tvärtom, de kan mycket väl öka och fokus på vad som krävs kan komma att förskjutas.

SAS ställer sig följande frågor:

- Hur mycket utbildning ska en blivande pilot ha?
- Räcker det med mindre matematik och fysik?
- Kommer kraven att ändras?

Att tekniskt kunna starta och landa ett flygplan är grundläggande för alla piloter, men annars innebär arbetsuppgifterna för en pilot idag mindre teknisk kunskap och mer systemkunskap. Vi anser därför att en omfokusering på de krav som ställs för piloterna borde förändras och att denna åtgärd därmed ses som relevant och rimlig.

Kanske inte rekryteringsbasen blir större av denna åtgärd, men det borde leda till att möjligheter öppnar sig för nya rekryteringsgrupper och att fler får chansen att söka till pilot. Det kan också vara så att de tidigare ganska höga kraven på teknisk kunskap kan ha skrämt vissa grupper, till exempel kvinnor.

Om de formella utbildningskraven förändras är det också viktigt att rekryteringstesterna förändras så att krav och tester går hand i hand.

4.3.1.3 Kvinnliga piloter

SAS ser rekrytering av fler kvinnliga piloter som en möjlig åtgärd att öka rekryteringsbasen. Det finns cirka 100 kvinnliga piloter anställda på SAS idag, av totalt cirka 2400 piloter. Med tanke på att cirka 51 % av befolkning i Sverige består av kvinnor⁸² är de en stor outnyttjad kraft att rekrytera från. Piloternas administrativa chef säger att det inom SAS är piloterna som har mest jämlika villkor då det gäller lön och pension – det styrs av senioritetssystemet.

SAS är också mycket mån om att göra anställningsförhållandena så smidiga som möjligt för de kvinnliga piloterna. Piloterna har till exempel fullt betalt från SAS när de är föräldralediga och de har stor möjlighet att påverka sin schemaläggning. Dessa villkor gäller även för männen och är tänkt att de ska passa för en pilot med familj.

SAS anser att rekryteringstesterna kan vara alltför manligt dominerande, ”de är gjorda av män, för män”⁸³. Vi anser därför att det är viktigt att bedömningsfaktorerna på testerna förändras så att kvinnorna inte diskrimineras. Det finns dock ingen kvinna som vill bli anställd eller befordrad med hjälp av kvotering utan hon vill, precis som en man, bli anställd för att hon är kompetent och duglig för yrket⁸⁴.

Vi anser att pilotyrket borde vara minst lika attraktivt för kvinnor som för män. Kvinnor är inte mindre intresserade av att arbeta oregelbundet och med övernattningar på annan ort. Flygvärdinnornas arbetssituation är densamma och det yrket är som bekant mycket kvinnodominerat. Kvinnorna är en stor outnyttjad rekryteringsgrupp och vi tror helt enkelt att flygbolagen inte har hängt med i tiden för att attrahera dem till pilotyrket.

4.3.1.4 Språkravet

I dag finns det krav på att en sökande pilot till SAS ska tala minst ett av språken svenska, norska eller danska. En av de möjliga åtgärderna SAS tittar på är att ta bort detta krav så till vida att man måste kunna prata ett av språken, men inte redan när man blir anställd av SAS. Tanken är att SAS i så fall ska bekosta en språkkurs som den anställde ska genomföra innan han/hon får den tekniska utbildningen på flygplanet.

Här råder en oenighet inom SAS hur viktigt språkravet är. Piloternas fackliga organisation, SPF (Svensk Pilotförening), menar att man aldrig kommer att vika från detta anställningskrav då det skulle sänka säkerheten om man inte otvunget kan kommunicera i cockpit.

Vi anser inte att dagens språkrav är viktigt då till exempel en svensk norrlänning och en dansk jyllänning kan ha mycket svårt att förstå varandra på ”skandinaviska” och troligen redan pratar engelska med varandra åtminstone som nyanställda. Vi anser därför, precis som vissa piloter, att denna åtgärd är rimlig då

⁸² Ahrnberg Swenson, 1997, s.78

⁸³ citat Christian Magnusson

⁸⁴ Ahrnberg Swenson, 1997, s.78

kommunikationen i cockpit borde kunna hållas på engelska helt och hållet utan att säkerheten påverkas.

Vi ser hellre att det ställs högre krav på den engelska språkkunskapen i de formella kraven på framtidens piloter än att utbilda icke-skandinaviska piloter i svenska, norska eller danska. Att istället satsa på engelska som huvudspråk i cockpit möjliggör för SAS att konkurrera om piloterna på en mer internationell marknad och borde höja bolagets attraktivitet. Detta borde vara ett steg i rätt riktning med tanke på JAR-certifikatets inträde på marknaden och borde kunna öka rekryteringsunderlaget.

4.3.1.5 Omtestning

En annan åtgärd innebär att få möjlighet att testa sin lämplighet till pilot igen. Idag händer det att man får tillåtelse att göra om testen en gång till efter några år. I framtiden ser man en möjlighet att få testa fler gånger framförallt om det framgår av testerna att det är personligheten, till exempel social kompetens och ledarskicklighet, som inte håller måttet. Då skulle vederbörande få komma tillbaka igen efter 3-5 år och göra om testet. Det kan vara att personen inte är tillräckligt mogen just nu för ett inträde i SAS, men där personligheten utvecklas på ett positivt sätt under några år. Är det däremot personens koordineringsförmåga som inte klarar testet, då blir det nej eftersom denna förmåga inte kan förändras eller utvecklas.

Människor genomgår olika livsstadier och mognar⁸⁵, därför anser vi att det är bra att det ges möjlighet för en person att testa till pilot på SAS flera gånger. Denna åtgärd kan då leda till ett större rekryteringsunderlag.

Vi tycker det är viktigt att SAS begränsar och sätter upp vissa ramar för omtestning. Med det menar vi till exempel att det bör gå några år mellan testerna så att en person verkligen hinner mogna och att det sätts begränsning på hur många gånger en person kan testas. Begränsningarna är nödvändiga för både SAS och den testande individen, då det för SAS är en kostnadsfråga och för individen nedslående att få för många avslag.

4.3.1.6 Pensionsålder

Pensionsåldern på SAS är idag 60 år och efter det får en person inte flyga i SAS, men flygcertifikatet gäller tills piloten blir 65 år. Här tittar SAS på om det finns någon möjlighet att höja pensionsåldern till 65 år, framförallt som en kortsiktig lösning på eventuell pilotbrist.

Det finns dock operationella begränsningar med att höja pensionsåldern. Piloterna får inte flyga över till exempel Frankrike och USA om de är över 60 år. Blir det däremot godkänt i alla länder att piloterna får flyga tills de är 65 år är detta inget problem längre.

SPF är inte villiga att gå med på någon pensionshöjning men flaggar för att det kan komma en ny lagstiftning som innebär att en person ska kunna ges erbjudande om fortsatt anställning till 67 år om han/hon själv vill.

⁸⁵ Normann, 2000, s. 92

Vi anser inte att det skulle vara någon direkt lösning på framtida rekryteringsbehov att höja pensionsåldern och att denna åtgärd är alltför kortsiktig. Inte bara därför att övriga länders regler begränsar flygsträckorna utan även därför att den rådande pensionsåldern på SAS idag är motiverande för piloterna. Vi tror inte att piloterna är intresserade av att arbeta tills de blir 67 år, även om det ges möjlighet genom lag, om de kan få full pension vid 60.

4.3.1.7 Samarbetsetablering

En annan möjlig åtgärd innebär att etablera samarbete med mindre flygbolag som är ansluta till SAS-koncernen. Idag finns det ett gap mellan inträdeskravet på SAS som är 750 flygtimmar och 250 flygtimmar som man har med sig som nyutexaminerad från en flygskola. Tanken är att upprätta ett avtal med till exempel Skyways, som anställer piloter med 250 flygtimmar.

Efter att piloten har klarat rekryteringstesterna för SAS får han/hon arbeta för Skyways i exempelvis tre år för att skaffa sig mer erfarenhet genom fler flygtimmar. Piloterna har sedan tillräckligt med flygtimmar för att bli anställda på SAS och kan därefter börja flyga för SAS. De här piloterna ges möjlighet till att utveckla sin yrkesskicklighet genom att erbjudas ytterligare praktik och flygtimmar i ett annat bolag.

Det här, menar SAS, är en win-win situation eftersom det är svårt för de mindre flygbolagen att behålla sina piloter. Har de mindre flygbolagen avtal med SAS vet de att de i alla fall får behålla sina piloter i tre år och kan därför planera sin verksamhet bättre. För SAS del innebär det att de vet hur många piloter som är på ingång i SAS och de kan därmed också planera sin verksamhet bättre.

Idag har man ett liknande system med SAS Commuter. Anses en pilot inte ha tillräckligt många flygtimmar för att arbeta för SAS, kan de börja på SAS Commuter. Där kan de skaffa sig det antal flygtimmar som krävs för att sedan komma över och arbeta på SAS. Man kan också som pilot välja att arbeta på SAS Commuter i några år och därmed gå en genväg till att bli kapten.

Denna åtgärd borde egentligen inte vara så kontroversiell om båda flygbolagen som ingår ett sådant avtal kan vinna på åtgärden. Vi anser därför att detta kan vara en rimlig åtgärd för att bredda rekryteringsunderlaget.

4.3.1.8 Uthyrningsbolag

En annan möjlig åtgärd behandlar flygets konjunkturkänslighet. Idag vet man att flygtrafiken ökar vid högkonjunkturer och minskar vid lågkonjunkturer. Detta är ett stort problem för flygbranschen eftersom det är svårt att planera verksamheten. En lösning på problemet kan vara att hyra in piloter. Motsvarande skulle vara att SAS kan hyra ut sina piloter till andra bolag när SAS har för många piloter. Idag finns det till exempel ett bolag på Irland som har hand om uthyrningsverksamhet för piloter.

Man har tidigare testat att hyra ut piloter från SAS bland annat under Kuwaitkrisen i början på 90-talet då man hade för många piloter i bolaget. Detta

ansåg både SAS och piloterna var en bra lösning eftersom SAS inte behövde säga upp dessa medarbetare.

Enligt en undersökning⁸⁶ menar HRM -chefen på CityJet, Geoffrey White, och fler med honom, att uthyrning av piloter kommer att bli mer omfattande. Han menar dock att uthyrningsfirmorna måste utöka sin service och ha mer att erbjuda i form av till exempel fler piloter.

Detta är en mycket kontroversiell fråga för SAS piloter eftersom den påverkar hela senioritetssystemet. Hyr SAS in piloter innebär det att de som är styrmän får vänta ännu längre på att bli kaptener. Det finns dock andra flygbolag som idag hyr in piloter trots att de har en senioritetslista.

SPF är emot inhyrning av piloter. De menar att det är viktigt att inte senioritetssystemet sätts ur spel och att statusen på piloterna bibehålls inom SAS. SPF menar att det är svårt att behålla de olika krav man ställer, till exempel att man ska kunna tala ett skandinaviskt språk, om man hyr in piloter från det irländska uthyrningsföretaget. SPF är rädda att kraven inte bibehålls och att säkerheten därmed äventyras.

Vi inser att inhyrning av piloter är mycket kontroversiellt för SAS men anser inte att det skulle vara en omöjlig åtgärd. Rekryteringsunderlaget skulle med denna åtgärd kunna mångdubblas så länge det finns kvalificerade piloter att hyra in.

Vi anser att senioritetssystemet är ett system som det är dags för SAS att se över då vi tror att det är andra faktorer än vertikala karriärmöjligheter som kommer att motivera den kommande pilotgenerationen.

Inhyrningen skulle kunna påverka säkerheten på ett allvarligt sätt. Det är därför viktigt att SAS försäkras sig om att säkerheten bibehålls. Vi tror inte att, som vi tidigare skrivit, språket har någon betydelse och vi anser att SAS med en uppställd kravspecifikation på de piloter man hyr in kan undvika riskerna med att kvaliteten och säkerheten skulle äventyras.

4.3.2 Morgondagens pilotprofil

Förutom den ovanstående handlingsplanen har SAS tillsatt en projektgrupp som arbetar med att ta fram hur morgondagens pilotprofil kan komma att se ut på SAS. Vi fick ta del av projektledarens tankar kring hur piloterna på SAS kanske kommer att se ut i framtiden. Till sin hjälp har projektgruppen ett antal beteendevetare, arbetsmarknadspsykologer, ungdomspsykologer och personer från handelshögskolorna i Sverige, Danmark och Norge. De tar även del av Universum International's trend- och företagsbarometrar.

⁸⁶ Flight International 25 April - 1 May, 2000

4.3.2.1 Understimulerade piloter

Ett intressant erkännande är att SAS är medvetna om att flera piloter känner sig understimulerade. De nöjer sig inte längre med att bara flyga flygplan - de vill ha mer. SAS försöker titta på om de kan ge piloterna det de vill ha.

Idag kan man få lite mer genom att arbeta som flyginstruktör eller som chef inom administrationen. Arbetar man som chef inom administrationen arbetar man i regel 50 % med dessa arbetsuppgifter och flyger i linjetrafik 50 %. Det finns också de piloter som väljer att engagera sig i fackligt arbete.

Två studenter⁸⁷ från TFHS har i ett examensarbete tittat på hur vanligt det är med dubbelarbetande piloter på SAS. Undersökningen grundar sig på enkätsvar från 91 piloter anställda på SAS som flyger i linjetjänst. 40 stycken (44 %) av dessa piloter har även arbete som ligger utanför den normala linjetjänsten. Av dessa 40 personer var 19 personer sysselsatta i arbete utanför SAS, varav 80 % som egna företagare. Det innebär att 21 % av piloterna har arbete också utanför SAS.

De övriga 21 personerna arbetade med andra arbetsuppgifter inom SAS, främst som flyginstruktörer. Intressant i deras undersökning är också att det framkommer att den andel som arbetar utanför linjetjänsten ökar i grupperna över 40 år. Slutsatsen är att piloterna är nöjda med att arbeta som pilot och flyga flygplan i ungefär 10 år, sen söker man någonting mer för att självförverkligas.

För många piloter är yrket en barndomsdröm som har blivit verklighet och arbetet är en mycket viktig del i deras liv. Det går därför i regel förhållandevis snabbt för en pilot att nå den översta nivån i Maslows behovspyramid.⁸⁸ Piloten borde därmed vara nöjd, men många piloter menar att de känner sig understimulerade trots att deras drömmars mål har slagit in. Piloten har enligt Maslows teori nu inget som motiverar honom/henne då toppen redan är nådd och inga nya nivåer finns att arbeta mot.

4.3.2.2 Personlig utveckling

Enligt SAS vill morgondagens pilot ha kickar och kontinuerlig personlig utveckling. Enligt piloternas administrativa chef har SAS fram tills idag inte kunnat eller velat ta hand om dessa möjligheter, jargongen har varit ”är du pilot så ska du flyga”⁸⁹. Men redan idag finns det alltså tendenser till att piloter inte enbart vill göra vertikal karriär utan de kan även tänka sig en horisontell sådan.

SAS menar att det nya är att, som för så många andra branscher, hålla sig anställningsbar. Piloterna frågar sig – vad kan SAS erbjuda mig för personlig utveckling? Det råder därmed ett slags omvänd frågeställning. SAS har självklart krav på sina piloter men i framtiden ställer även piloterna krav på SAS och företaget kommer att behöva anpassa sig till vad piloterna vill och detta kan skapa en del problem.

⁸⁷ Bergman & Brink, 2001, s. 14 ff

⁸⁸ Smither, 1998, s. 205 ff

⁸⁹ citat Erling Norin

Idag har man problem med så kallade inlåsnings effekter. Piloterna är de i SAS av tjänstemännen som har högst lön och bäst villkor. Det är inte tänkbart att piloterna vill gå ner i lön bara för att få lov att göra något annat.

4.3.2.3 Nästa generation piloter

SAS menar att morgondagens piloter är mer individualister än gårdagens piloter. I framtiden kommer människor vara vana vid att ta sig en plats. Redan på dagis får barnen lära sig att ta för sig och göra sin röst hörd – det kommer att märkas när de blir vuxna. Morgondagens människa är stark och självständig och kräver att bli accepterad som hon är. Man kommer att vara lojal mot sig själv i första hand. Idag finns det många på SAS av den äldre generationen som är näst intill ”dumlojala”. Det kommer inte morgondagens piloter att vara.

Tryggheten kommer inte att som tidigare vara en hög lön och bra pension. Trygghet kommer istället vara något som piloterna själva skapar genom att till exempel ha ett stort personligt nätverk. I nätverket kan de sedan förflytta sig med lätthet om de är välutbildade och duktiga samt om de har skaffat sig mer färdigheter än att flyga flygplan.

4.4 Analysdiskussion

Den framtida demografiska förändringen, de kringliggande faktorerna och SAS planerade expansion av flygplansflottan kommer sammantaget med all sannolikhet att leda till pilotbrist om inte SAS gör något för att förhindra detta. Den enda yttre förändring vi ser som skulle kunna hejda pilotbristen är om vi åter kommer in i en lågkonjunktur som drar ner på efterfrågan för flygtrafik.

När åtgärderna från handlingsplanen, eller några av dem, ska genomföras bör man vara medveten om att dessa förändringar på ett eller annat sätt kommer att påverka och förändra SAS personalidé. I vår diskussion försöker vi utifrån vår personalidémodell visa hur personalidén kommer att påverkas om ovanstående förslag till åtgärder genomförs. Kommer det då att råda balans i SAS nya personalidé?

4.4.1 Rekrytering

De förändringar SAS planerar att vidta för att bemöta de problem som den demografiska förändringen kan medföra kommer med all sannolikhet att påverka SAS rekryteringsförfarande. Urvalsstrategin kommer då att förskjutas från en individualiserad urvalsstrategi till en rekryteringsstrategi.⁹⁰ Det gäller att få så många sökande som möjligt intresserade av jobben förutsatt att de sökande uppfyller minimikraven. Rekryteringsansträngningarna måste intensifieras och man kommer att behöva lägga ner mycket kraft för att locka sökande till sig. Det är viktigt att SAS är medvetna om denna förändring så att man rätt kan bemöta den. Vi anser att SAS handlingsplan är ett steg i rätt riktning.

⁹⁰ Prien, 1992, s.32 f

Förutom en ändring av de formella utbildningskraven kommer åtgärderna för språkkraven, kvinnliga piloter och omtestning direkt eller indirekt att påverka bedömningsfaktorerna.⁹¹ Inte på så sätt att kraven kommer att sänkas, utan det handlar snarare om en omfokusering av faktorerna. Förhoppningen för SAS måste vara att denna omfokusering kommer att leda till att nya grupper attraheras och rekryteringsbasen på så vis kommer att utökas.

Det är viktigt att SAS slutför sitt arbete med morgondagens pilotprofil innan man sätter in eventuella åtgärder från handlingsplanen. Detta för att åtgärderna vid implementering också ska vara formade efter framtidens piloter. SAS bör också ta till sig det som framkommer i arbetet med morgondagens pilot för att eventuellt titta på fler åtgärds punkter i handlingsplanen. Tar SAS hänsyn till detta kommer det fortsättningsvis att råda balans mellan de olika faktorerna i Boyatzis kompetensmodell. Vi menar att åtgärderna kommer att förändra arbetets krav och kraven på individens kompetens. Detta leder till att även den organisatoriska miljön förändras.

4.4.2 Motivation

Pensionssystemet på SAS ger möjlighet för en pilot att gå i förtid eller gå ner i tid vid 55 års ålder och sluta helt med full pension vid 60 år. Pensionsvillkoren samt lön och annan anställningstrygghet som finns i SAS är motiverande för många piloter och uppfyller de två lägsta nivåerna i Maslows behovspyramid.⁹² Om SAS beslutar sig för att höja pensionsåldern tror vi att en stark motivationsfaktor försvinner.

Flera av åtgärderna kommer att påverka senioritetssystemet. I vår empiriska undersökning är alla vi intervjuat överens om att senioritetssystemet måste finnas kvar. Vi tror däremot att morgondagens piloter kommer att vara mer intresserade av personlig utveckling än av ett strikt rättvisesystem. Det vi fick ta del av i SAS arbete med morgondagens piloter visar på att den kommande generationen av piloter inte kommer att ställa samma krav på sin arbetsgivare som dagens. Lönn skriver om att ungas värderingar idag är att välja livsmiljö före karriär och att ungdomar vill lära genom att pröva, inte genom färdiga instruktioner. De vill att familjelivet betonas mer och menar att frihet är viktigare än materiell status.⁹³ Vi anser därför att det skulle kunna gå att ta bort senioritetssystemet för framtida piloter inom SAS. Nästa generation är inte främst intresserade av trygghet från företaget utan de är i första hand intresserade av en personlig trygghet som de själva skapar. Tidigare riktade sig lojaliteten på arbetsplatsen till företaget. Det var en hederssak att vara lojal mot den hand som födde en. I dag ligger lojaliteten mer hos den enskilde individen det vill säga gentemot individen själv eftersom han är helt beroende av sin egen kunskap och förmåga att utföra ett gott arbete.⁹⁴

⁹¹ *ibid*, s. 181

⁹² Smither, 1998, s. 204

⁹³ Lönn, 1996, s. 14

⁹⁴ Ahnrborg Swenson, 1997, s. 24

SAS är medvetna om att det redan idag finns piloter som känner sig understimulerade och inser att detta med all sannolikhet kommer att öka med morgondagens piloter. Vi håller med SAS och konstaterar att de är bra på att tillfredställa de tre understa nivåerna i Maslows behovspyramid.⁹⁵ Piloterna har hög lön och bra pensionsavtal. SAS är en stor organisation och anses som en säker och trygg arbetsplats. Det sociala behovet uppfylls också väl på SAS då piloterna har stort utbyte av varandra även på fritiden, det har till exempel slagit oss att många av piloterna spelar golf. Dessa tre nivåer motsvaras av Herzbergs hygienfaktorer.⁹⁶ Herzberg menar att en förbättring av hygienfaktorerna inte bidrar till högre arbetstillfredsställelse utan enbart till att minska missnöjet.

Vi tycker däremot att SAS är sämre på att tillfredställa de två översta nivåerna i Maslows behovspyramid. Piloterna i SAS har visst hög status, men de får inte tillräckligt med uppskattning och återkoppling på sitt arbete. Dessa två nivåer är desamma som motivatorerna i tvåfaktorteorin. Herzberg nämner att dessa motivatorer är uppfyllda när människor känner tillfredsställelse i själva arbetsuppgiften. Vi menar att SAS måste arbeta med att uppfylla dessa motivatorer för piloterna. Idag ges det till exempel dåligt med utrymme för nya möjligheter och nya karriärvägar inom SAS. Även feedback systemet behöver ses över eftersom piloterna är en krävande grupp. Både piloterna och en del av SAS chefer tycker att detta fungerar otillfredsställande. En förbättring av motivatorerna leder till att arbetet uppfattas som mer tillfredsställande.

Det är viktigt att hitta faktorer som är motiverade för kommande piloter då det idag är många som lockas och försöker attrahera dagens och morgondagens ungdomar. I en artikel i Flight International⁹⁷ sägs det att nya karriärvägar lockar de unga, framförallt inom IT. Pilotutbildningsskolan Horizon i Schweiz har gjort en undersökning hos studenter mellan 16 och 19 år och frågat hur många av de som var intresserade av ett yrke som piloter. Många av de tillfrågade hade kapacitet till att bli piloter, men alltför få var intresserade av det. Bara 18 % av de tillfrågade ansåg att jobbet var attraktivt. Oregelbundna arbetstider och mycket frånvaro från familjen var de främsta argumenten till motståndet till att bli pilot.

4.4.3 Klimat

Vi kan se att de flesta åtgärder kommer att påverka företagets organisationsklimat, dock inte i vilken omfattning och vilka exakta följder det blir. Vi har inte heller någon möjlighet att bekräfta några organisationskulturella förändringar. Vi delar Alvesson⁹⁸ och Denisons⁹⁹ resonemang om att när ett företag genomgår en drastisk förändring kan detta omgående påverka klimatet men endast indirekt och långsamt genomsyra kulturen.

Inför den demografiska förändringen anser vi att SAS återigen behöver uppdatera de grundvärderingar som styr företagsledningen och lämna den inneboende

⁹⁵ Smither, 1998, s. 205 ff

⁹⁶ ibid, s. 207 f

⁹⁷ Flight International 25 April – 1 May 2000

⁹⁸ Alvesson, 2000, s. 96

⁹⁹ Denison, 1996, s. 625

ordning¹⁰⁰ som 40-talisterna infört i företaget. SAS måste se sig själv i ett globalt perspektiv och inte endast stänga in sig i lilla Skandinavien. Den åtgärd som är tänkt att införas vad det gäller att begränsa det skandinaviska språkkravet ser vi vara ett steg i rätt riktning. Klimatet kommer även att påverkas om åtgärden att använda sig av uthyrningsbolag blir verklighet. Vi anser inte att säkerheten ska behöva påverkas om SAS konsekvent ställer likvärdiga krav på de inhyrda piloterna som på den egna pilotstyrkan.

SAS ställer idag höga krav på teknisk kunskap och detta kan avskräcka vissa grupper. Åtgärden att omstrukturera de formella rekryteringskraven ser vi som en sund och rimlig åtgärd för att attrahera nya rekryteringsgrupper. SAS är också mycket mån om att göra testförfarandet och anställningsförhållandena så smidiga som möjligt för kvinnor. En av åtgärds punkterna går direkt ut på att förbättra relationerna till denna i stort sett outnyttjade rekryteringsgrupp.

Om åtgärds punkterna formella utbildningskrav, kvinnliga piloter, språkkravet, samarbetsetablering och uthyrningsbolag genomförs kommer detta att innebära nya rekryteringsgrupper för SAS. Dessa nya grupper kommer att öka på mångfalden bland piloterna på SAS. Ju mindre homogen en arbetsgrupp är desto mer tillförs hela gruppen, vilket i sin tur leder till utveckling och nyskapande.¹⁰¹ Vi anser att denna utökade mångfald kommer att vara positivt för SAS organisationsklimat.

Åtgärdsprogrammet i sin helhet tror vi således kommer att leda till en ökad mångfald och en förändring i SAS organisationsklimat. På sikt kommer detta även att leda till en förändring av SAS företagskultur. SAS bör därför arbeta med att implementera nya grundvärderingar i företagsledningen och i hela företaget. Gör man inte detta kommer den inneboende ordningen att likt den situation som rådde på 80-talet medföra en tröghet i den förändringsprocess SAS kommer att behöva vidta för att bemöta de problem som den demografiska förändringen medför.

¹⁰⁰ Edström & Norbäck & Rendahl, 1992, s. 69 ff

¹⁰¹ Ahrnberg Swenson, 1997, s. 74

5 Slutsats

I detta kapitel sammanfattar vi analysens viktigaste resultat. I den efterföljande slutdiskussionen presenterar vi våra rekommendationer.

5.1 Sammanfattning

Vi har utifrån vår empiriska undersökning tittat på och analyserat SAS personalidé. Vår teoretiska referensram har fått utgöra grunden i vårt arbete. Vi har utifrån vår personalidémodell funnit följande personalidé för SAS.

Grundregeln inom rekrytering är att man alltid ska sträva efter att rekrytera kompetenta och utvecklingsbara medarbetare. För SAS är detta även en fråga om säkerhet i den tunga luftfarten. Det är inte bara SAS som ställer krav på sina anställda, utan SAS i sin tur har krav från luftfartsmyndigheter på att rätt människor anställs för att flyga flygplanen. Idag använder sig SAS av en individualiserad urvalsstrategi.

Eftersom det är väldigt specifika kunskaper som krävs av en pilot använder SAS sig av ett begränsat område av rekryteringsbaser. Dessa är pilotskolor, flygvapnet och andra flygbolag.

När piloterna söker anställning på SAS går de igenom rigorösa tester. Dessa tester pågår i två dagar och innehåller psykologtester, djupintervjuer och simulatorövningar. I dessa tester bedöms individens lämplighet utifrån ett antal bedömningsfaktorer. Utifrån dessa tester bedömer en kommission vilka som blir erbjudna anställning på SAS. Av de sökande är det 55 – 60 % som erbjuds arbete.

Det är flera faktorer som motiverar en individ att välja att bli pilot på SAS. Hög lön, bra pensionsvillkor och en i övrigt trygg arbetsplats är grundläggande villkor. Det speciella senioritetssystem som gäller i flygbranschen är en stark motivationsfaktor för piloter att stanna i SAS. För många piloter är yrket en barndomsdröm som har blivit verklighet och därmed har piloten förverkligat sig själv.

SAS har en kultur som delvis sitter i flygplanen, uniformerna och kaptensmössorna. Pilotyrket på SAS präglas även av en speciell SAS-anda, detta på grund av att alla piloter på SAS har passerat ”nålsögat”.

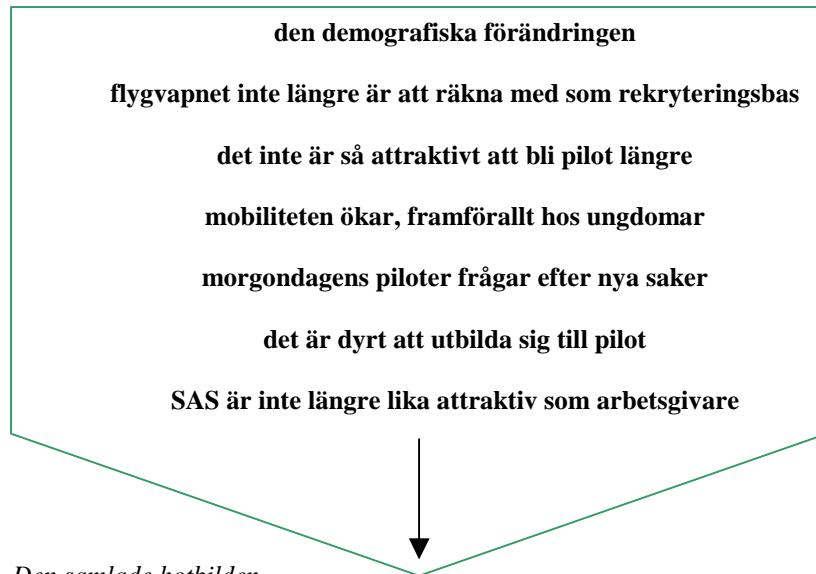
SAS personalidé står inför ett hot som grundar sig i den demografiska förändringen som kommer att ske. Den framtida demografiska förändringen, SAS planerade expansion av flygplansflottan, andra kringliggande faktorer och hoten

Pilotbrist?

Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?

från omvärlden kommer sammantaget med stor sannolikhet att leda till pilotbrist om inte SAS gör något för att förhindra detta.

I följande tratt vill vi åskådliggöra vilka problem SAS kan stå inför:



Figur 15. Den samlade hotbilden.

Gör inte SAS något åt detta kommer det vara ett litet rekryteringsunderlag kvar.

För att SAS inte ska drabbas av pilotbrist har ett arbete med åtgärds punkter påbörjats. Dessa punkter är:

- SAS audit – rimlig åtgärd för att öka på rekryteringsunderlaget, men bör förstärkas av återkommande och regelbunden sponsring.
- Formella utbildningskrav – rekryteringsbasen blir inte större av denna åtgärd, men den kan leda till att möjligheter öppnar sig för nya rekryteringsgrupper.
- Kvinnliga piloter – en outnyttjad rekryteringsgrupp som kan öka på rekryteringsbasen avsevärt om SAS lyckas attrahera kvinnor till pilotyrket.
- Språkravet – ett steg i rätt riktning för att öka rekryteringsbasen. Eventuellt kan det skandinaviska språkravet tas bort helt och SAS kan på så vis konkurrera om piloterna på en mer internationell marknad.
- Omtestning – en rimlig åtgärd som ger de sökande fler tillfällen att söka som pilot hos SAS. Antal omtestningar bör begränsas.
- Pensionsålder – en sämre lösning för att öka på rekryteringsbasen då den är alltför kortsiktig och troligen inte motiverande för SAS piloter.
- Samarbetsetablering – en bra lösning för att öka på rekryteringsunderlaget och som samtidigt kan ge en win-win situation för båda flygbolagen.
- Uthyrningsbolag – en mycket kontroversiell åtgärd för SAS, men som skulle kunna öka på rekryteringsunderlaget mångdubbelt så länge det finns kvalificerade piloter att hyra in.

Förutom ovanstående åtgärds punkter arbetar SAS också med att ta fram hur morgondagens pilotprofil kan komma att se ut på SAS:

- Understimulerade piloter – det är allmänt känt på SAS idag att vissa piloter känner sig understimulerade. Pilotyrket är ofta en barndomsdröm som blivit verklighet. Men redan efter några år kan pilotyrket kännas otillräckligt. SAS

Pilotbrist?

Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?

söker efter lösningar för att kunna ge piloterna den utvecklingsmöjlighet de vill ha.

- Personlig utveckling – morgondagens piloter vill ha kickar och personlig utveckling. Det gäller för piloterna att hålla sig anställningsbara och bredda sin kompetens. Piloterna kommer att fråga efter vad just SAS kan erbjuda dem för personlig utveckling.
- Nästa generation piloter – morgondagens människa är stark och självständig och kräver att bli accepterad som hon är. Man kommer att vara lojal mot sig själv i första hand. Trygghet är något som framtidens pilot skapar själv.

Innan SAS sätter in eventuella åtgärder från handlingsplanen är det viktigt att man slutför sitt arbete med morgondagens pilotprofil. Detta är nödvändigt eftersom åtgärderna vid implementeringen också ska vara formade efter framtidens piloter.

Den samlade hotbilden med en eventuell pilotbrist på SAS kommer att påverka SAS rekryteringsförfarande. Rekryteringsansträngningarna måste intensifieras och SAS behöver lägga ner mycket kraft för att locka sökande till sig. Urvalsstrategin kommer därmed att förskjutas till en rekryteringsstrategi. En förändring av de formella utbildningskraven, språkravet, kvinnliga piloter och omtestning kommer direkt eller indirekt att påverka bedömningsfaktorerna. Det kommer att ske en omfokusering av dessa faktorer och därmed attraheras nya grupper, vilket medför att rekryteringsbasen ökar.

Även motivationen av dagens och morgondagens piloter kommer att påverkas av SAS förändrade personalidé. Pensionssystemet på SAS ger möjlighet för en pilot att sluta helt med full pension vid 60 år. Vi tror att om SAS beslutar sig för att höja pensionsåldern kommer en stark motivationsfaktor för piloterna att försvinna. Flera av åtgärderna kommer att påverka senioritetssystemet. Vi tror att morgondagens piloter kommer att vara mer intresserade av personlig utveckling än ett strikt rättvisesystem. Hygienfaktorerna är väl uppfyllda på SAS då piloterna har hög lön, bra pensionsavtal och stort utbyte av varandra. Däremot är SAS sämre på att tillgodose motivatorerna. Uppskattning och återkoppling kan avsevärt förbättras inom SAS. Även möjligheterna för piloterna att göra vertikal karriär inom SAS kan utvecklas.

Inför den demografiska förändringen anser vi att SAS behöver uppdatera de grundvärderingar som styr företagsledningen. Det är dags att lämna den inneboende ordningen som 40-talisterna har infört i SAS. Vi tror att SAS åtgärdsprogram kommer att leda till en ökad mångfald och en förändring i SAS organisationsklimat. SAS bör därför arbeta med att implementera nya grundvärderingar i företagsledningen och i hela företaget. Gör man inte detta kommer den inneboende ordningen att likt den situation som rådde på 80-talet medföra en tröghet i den förändringsprocess SAS kommer att behöva vidta för att bemöta de problem som den demografiska förändringen medför.

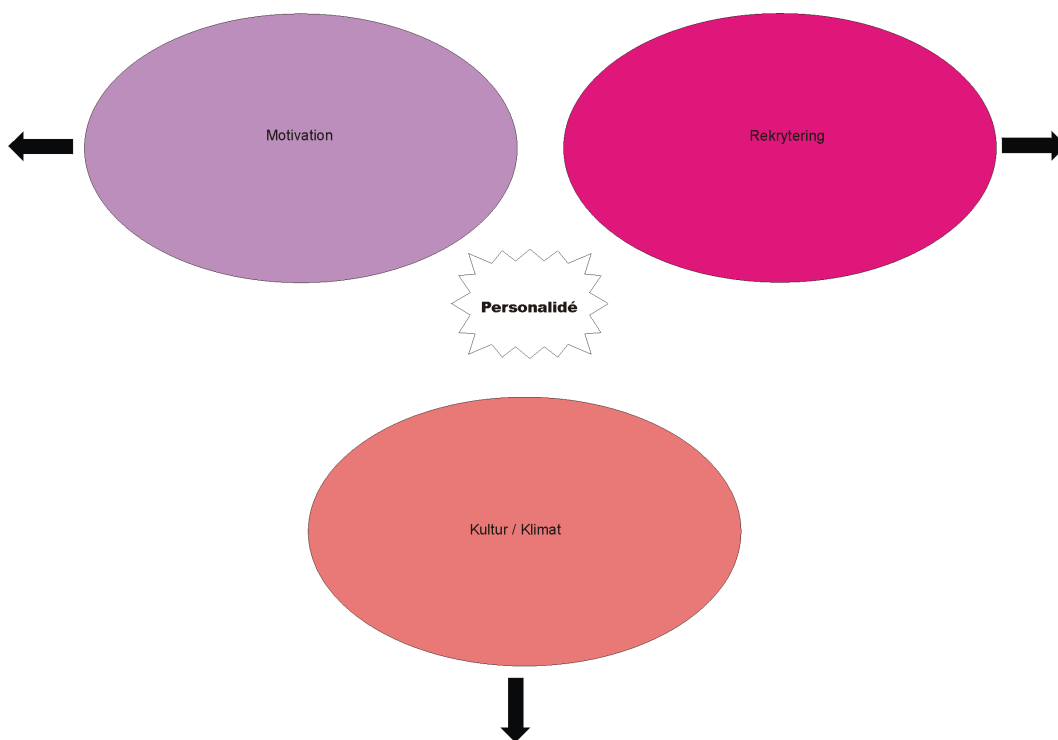
5.2 Slutdiskussion

5.2.1 SAS framtida personalidé?

Kommer det även i framtiden att råda balans i SAS personalidé mellan de tre begreppen rekrytering, motivation och kultur/klimat?

För oss som arbetat med denna uppsats verkar det uppenbart att SAS behöver förändra sin personalidé för att kunna bemöta de förändringar som sker i rekryteringsunderlagen i och med demografin och de övriga hotande faktorerna. Om inte samtliga begrepp förändras och formas mot samma mål är risken stor att det kommer att råda obalans i personalidén.

Åtgärderna för att bemöta de demografiska förändringarna kommer att påverka företagets personalidé på längre sikt. SAS måste satsa på att synkronisera sitt åtgärdsprogram så att det råder balans i personalidén.



Figur 16. Personalidé i obalans.

Vi menar att om SAS satsar på att förändra sin rekrytering för att bemöta de kommande hoten utan att på samma gång se över motivationsfaktorerna och se om de behöver förändras, kommer med all sannolikhet en av dessa faktorer att "dra iväg" åt fel håll och obalans skapas. Samtidigt måste man också se över vad som händer med klimatet och vara uppmärksamma på om det påverkas av förändringen. Om SAS till exempel lyckas med att rekrytera unga nytexaminerade piloter kommer denna nya generation att ställa andra krav än dagens piloter på sin arbetsgivare. Det är då viktigt att SAS ser över sina motivationsfaktorer för att möta denna nya generation med rätt medel för att attrahera dem att stanna kvar i organisationen. Genomför man åtgärden att ta bort

språkravet och börjar anställa piloter från Italien, USA och Kina kommer klimatet att påverkas. Nya infallsvinklar, kulturer och värderingar kommer att strömma genom SAS.

Det är dags för SAS att inse att man behöver agera för att attrahera nya piloter och för att skaffa sig konkurrensfördelar. Det handlar om att "fräscha upp" pilotyrket, att skapa en image om att man inte behöver vara Biggles för att bli pilot. Det handlar också om att skapa en positiv bild av SAS. SAS är inte längre lika attraktiv som arbetsgivare, som man tidigare har varit bortskämda med. Det finns blivande piloter som pratar om att de gärna vill arbeta på SAS för att det ger en bra start på deras pilotkarriär och att det efter SAS är lätt att få jobb på andra internationella flygbolag. Detta innebär att SAS håller på att bli den språngbräda man tidigare har rekryterat piloter ifrån.

SAS har idag rykte om sig att vara nonchalanta mot de blivande piloterna i sitt rekryteringsförfarande. Denna nonchalans har man inte råd med i framtiden. Om detta rykte är sant eller inte spelar ingen roll. Har SAS fått en stämpel på sig är den svår att suddas ut. SAS har inte på något vis ensamrätt på de piloter som utbildas i Skandinavien därför gäller det för SAS att agera ut mot de blivande piloterna och locka dem till sig, då går det inte att uppträda nonchalant. Ryan Air lockar med 300 000 kronor till de kaptener som börjar arbeta hos dem. Air France har redan varit på skolan i Bardufoss i Norge för att locka piloter till sig och Cross Air har anställt nyutexaminerade piloter från TFHS. Listan kan göras lång. SAS måste agera!

5.2.2 Våra rekommendationer

Istället för att vänta och se hur andra flygbolag gör tycker vi att SAS borde gå i spetsen för ett totalt nytänkande bland flygbolagen. SAS skulle här kunna ligga i det främre ledet och på så vis skapa sig en konkurrensfördel och därmed öka rekryteringsbasen.

Ta bort språkravet! Genom att ta bort kravet på ett skandinaviskt språk kan SAS rekrytera piloter från hela Europa (och med rätt certifikat hela världen). Det gäller för SAS att dra nytta av det nya JAR-certifikatet och inte förlora på det. Som vi tidigare sagt tycker vi att det finns förutsättningar för att piloterna ska kunna kommunicera på engelska.

- Hur gör Singapore Airlines som räknas till ett av världens bästa och säkraste flygbolag och som består av en smältdegel av nationaliteter, språk och kulturer?
- Hur mycket språk lär man sig egentligen på en svensk intensivkurs på några veckor? Är säkerheten verkligen högre när en fransman pratar dålig svenska med en norrman, än när de pratar engelska med varandra?

Börja arbeta med uthyrningsbolag! Om uthyrningsbolagen kan erbjuda piloter till SAS när SAS har ont om dem, behöver SAS i framtiden inte göra några "brandkårsutryckningar" för att rekrytera piloter. SAS kan då istället skapa en kontinuitet i sin rekrytering. SAS har dessutom möjlighet att hyra ut sina piloter när det råder överskott av dem.

Pilotbrist?

Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?

- Hur kan det komma sig att säkerheten inte påverkas då SAS hyr ut piloter till andra flygbolag? Vi menar; att om SAS kan hyra ut en pilot till Thai Airways utan att säkerheten påverkas för dessa flygningar, varför skulle då säkerheten påverkas av att det hyrs in en pilot från Thai Airways till SAS? Samarbetet i cockpit borde ju bli detsamma oavsett om de flyger för Thai Airways eller för SAS.

Ta bort senioritetssystemet! I dag styrs en pilots vardag helt och hållet av senioritetssystemet. Vi inser att senioritetssystemet i dag starkt motiverar SAS piloter att stanna i bolaget. Vi tror däremot att morgondagens piloter kommer att vara mer intresserade av personlig utveckling än av ett strikt rättvisesystem. Vi rekommenderar SAS att se över senioritetssystemet när arbetet med morgondagens piloter är slutfört. Vi tror att det flygbolag som vågar ta steget fullt ut ifrån detta system skapar en ny framtid för pilotyrket.

Inför ett globalt perspektiv! Uttrycket "It's Scandinavian" innehåller de grundvärderingar och den inneboende ordning som präglar dagens SAS. Flygbolaget kommer sannolikt att drabbas av pilotbrist och tvingas därmed att förändra sitt skandinaviska perspektiv. Det är viktigt att SAS inför den demografiska förändringen vidtar åtgärder som kommer att attrahera nya rekryteringsgrupper. Den förändringströghet som SAS traditionellt besitter får inte påverka processen med att införa de nya rekryteringsgrupperna. Dessa grupper kommer att öka SAS mångfald och påverka företagens organisationsklimat positivt.

It's no longer Scandinavian – It's worldwide!

6 Källförteckning

Litteratur:

Ahrnberg Swenson, Suzanne, (1997) *Rekrytering i fokus*, Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB, Solna.

Alvesson, Mats, (2000) *Ledning av kunskapsföretag; En studie av ett datakonsultföretag*, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Bergman, Marit & Brink, Anton, (2001) *Dubbelarbetande Piloter*, Examensarbete TFHS.

Broomé, Per & Carlson, Benny & Ohlsson, Rolf, (2001) *Bäddat för mångfald*, SNS Förlag, Angered.

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.

Edström, Anders & Norbäck, Lars Erik & Rendahl, Jan Erik, (1992) *Förnyelsens ledarskap; SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Hansson, Jörgen, (1997) *Skapande personalarbete; Lärande och kompetens som strategi*, Bokförlaget Rabén Prisma, Stockholm.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997) *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Lönn, Tomas, (1996) *Morgondagens Arbetskraft; Hur du attraherar och behåller kompetens*, Konsultförlaget i Uppsala AB.

Normann, Richard, (2000) *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi, Malmö.

Prien, Lars, (1992) *Rekrytering och urval*, Studentlitteratur, Lund.

SAS Delårsrapport 1:2001.

SAS Årsredovisning 1999.

SAS Årsredovisning 2000.

Smither, Robert D., (1998) *The Psychology of Work and Human Performance*, Longman, New York.

SOU 2000:7, *Långtidsutredningen 1999/2000*, Fritzes, Stockholm.

Svenning, Conny, (1997) *Metodboken*, Lorentz Förlag.

Tidningsartiklar:

Denison, Daniel R., (1996) *The Academy of Management* 21:3, July.

Flight International 25 April - 1 May, 2000.

Flygposten, nr. 4, 2000.

Verbeke, Willem & Volgering, Marco & Hessel, Marco, (1998) *Journal of Management Studies* 35:3, May.

Elektroniska källor:

<http://sas.jobline.se>

<http://www.sasflightops.com>

<http://www.scandinavian.net/company/>

Övrigt:

TFHS presentationsmaterial, Power Point bilder.

Intervjuer:

Adbro, Göran, *Fackligt ombud, Svensk Pilotförening (SPF)*, 2001-05-08.

Engvald, Johan, *Elev, TFHS*, 2001-05-08.

Jensen, Hans Jörgen, *Rekryteringschef, SAS*, 2001-05-03.

Lundberg, Karl Gustav, *Head of Training, TFHS*, 2001-05-08.

Magnusson, Christian, *Deputy Chief Pilot B767, SAS*, 2001-05-04.

Pilotbrist?
Kommer den demografiska förändringen att påverka SAS personalidé?

Norin, Erling, *Base Chief Pilot STO, SAS*, 2001-05-04.

Ohlsson, Rolf, *Prefekt Ekonomisk Historia, Lunds universitet*, 2001-04-10.

Pattyranie, Fredrik, *Pilot, SAS*, 2001-05-07.

Pettersson, Anton, *Elev, TFHS*, 2001-05-08.

Planch Larsen, Morten, *Training Co-ordinator, SAS*, 2001-05-03.

Svensson, Lars Erik, *Pilot, SAS*, 2001-04-22.

Bilaga 1

Intervjuunderlag för SAS anställda

1. Berätta om SAS verksamhet.

- marknadsandel
- organisationsstruktur, var kommer piloterna in?
- antal anställda totalt, antal piloter
- tillväxtplaner för SAS, respektive för piloterna
 - har ni visioner
 - hur tänker ni växa? organiskt eller med förvärv

2. Hur ser åldersfördelningen ut för SAS piloter?

- demografisk fördelning
- blir det stora pensionsavgångar under något/några år? I så fall när?
- om stor förändring – hur arbetar ni med detta?

3. Hur rekryterar ni piloter idag?

- finns det någon strategi för rekrytering?
- vem/vilka sköter rekryteringen?
- hur går den till? tester, intervjuer ...
- vilka baskunskaper krävs – tekniska?
- vilka skolor finns att rekryter ifrån?
- vilka vägar kan man gå för att bli pilot på SAS?
- vem blir anställd? Vad skiljer ut dem från alla med rätta baskunskaperna?
- har ålder någon betydelse vid rekrytering?
- rekryterar ni från andra flygbolag? Vilka? Varför?
- rekryterar ni från flygvapnet?
- har SAS pilotskola? Hur fungerar den?
- anställer ni piloter från icke-skandinaviska länder?

4. Hur definierar du kompetens?

- vilken kompetens söker/värdesätter ni på piloterna?

5. Kommer rekryteringsförfarandet att ändras på grund av de demografiska förändringarna?

- hur? Förändras ev. rekryteringsstrategi?
- kommer ni att anställa fler piloter från icke-skandinaviska länder?
- kommer rekryteringsprocessen att förkortas/skyndas på?
- kommer lägre krav att ställas på piloterna
- hur påverkas i så fall arbetet av detta? Enbart trivsel, eller?

6. Marknadsför ni pilotyrket?

- hur?
- om någon kontaktar och vill bli pilot inom SAS, vad gör ni då?
- mot skolor?
- finns färdigt material att "ta med sig"?
- står sig SAS bra i konkurrensen om piloter mot andra flygbolag?
- varför väljer piloterna SAS?
- är det populärt att bli pilot? Har ni någon "trendmätning" på detta?

7. Hur vidareutbildas piloterna på SAS?

- enbart på nya flygplan?
- allmän kompetensutveckling typ företagsekonomi, service ...
- hur sker utbildningen? Inom SAS/externt?
- hur är det budgeterat? Finns det planlagt?

8. Vad är skillnaden mellan äldre och yngre piloter?

- i arbetsförfarandet?
- yrkesstolthet
- status
- tillgänglighet
- lojalitet
- individualister
- motivation
- engagemang
- förekommer mentorskap?

9. Hur arbetar ni med att behålla piloterna?

- hur hög är personalomsättningen? Är det skillnad på åldersgrupperna?
- pensionssystemet? Är det unikt?
- seniorsystemet?
- pensionsålder? Kan den höjas?
- har ni funderat på ändringar om demografisk förändring?

10. Vilka motivationsfaktorer tror du det finns för piloterna?

- status
- lön
- arbetstider
- arbetsförhållandet

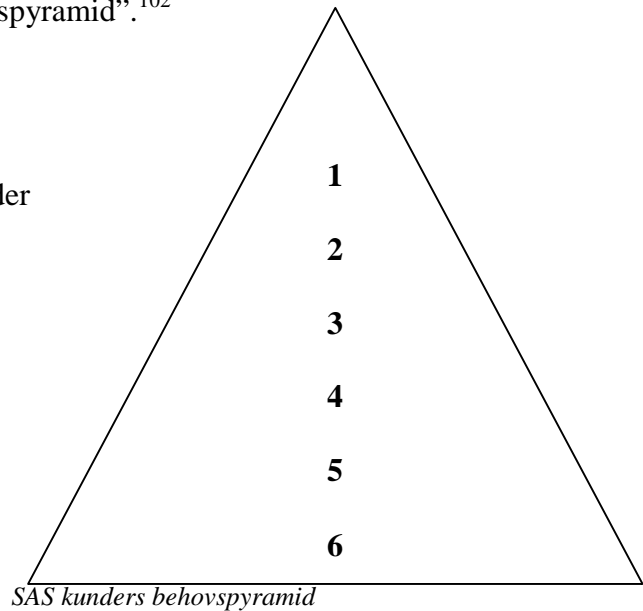
11. Vad tycker du kännetecknar företagskulturen inom SAS piloter?

- har ni några mätningar på t.ex. trivsel?

Bilaga 2

För att möta sina kunders förväntningar och därmed öka kvaliteten i sina tjänster har SAS definierat sina kunders "behovspyramid".¹⁰²

1. Ge mig stöd i just min situation
2. Se till att jag får det jag behöver under resans gång.
3. Hjälp mig genom den praktiska reseprocessen.
4. Ta mig dit i tid.
5. Få med mitt bagage.
6. Ta mig dit – tryggt och säkert.



SAS undersökningar har enligt denna pyramid visat att det mest grundläggande behovet hos deras kunder är en säker transport. Därefter blir behoven mer och mer relaterade till kundens egen praktiska bekvämlighet, mer och mer egoistiska.

¹⁰² SAS Årsredovisning, 1999