

Framgång tack vare medarbetarnas prestationer

Engagemang och delaktighet, rätt kompetens och ökad mångfald är viktigt för bolagets fortsatta framgång och goda resultat.

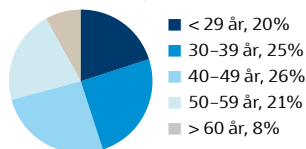
Den ekonomiska nedgången har medfört vikande volymer på flera marknader. Skanska har därför tvingats genomföra delar av de personalneddragningar som aviserades i slutet av 2008. Omfattningen har varierat mellan de olika lokala marknaderna.

Samtidigt med anpassningen till rådande konjunkturläge sker ett långsiktigt och framåtriktat arbete. För bolagets framtid är behovet att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare fortsatt prioriterade uppgifter för både koncernledning och de lokala affärsenheterna.

Bemanningsfrågan har hög prioritet och är en av de variabler som mäts vid bedömningen av ledande befattningshavare. Koncernens lönsamhet är beroende av resultaten i de tusentals olika projekten och framgången i dessa är i sin tur beroende av medarbetarnas prestationer.

I affärsplanen för perioden 2008 till 2010 ingår att varje affärsenhet planerar sitt rekryteringsbehov och fastställer mål för personalomsättning, rekrytering, mångfald och utvecklingsaktiviteter för enhetens personal. I planeringen ingår även att lägga fast en inriktning för vilka målgrupper och skolor som ska prioriteras i rekryteringsarbetet.

Åldersfördelning 2009



Andel kvinnor i Skanska

%	2009	2008
Yrkesarbetare	3	3
Tjänstemän	26	24
Skanska AB, styrelse	14	21
Ledande befattningshavare	9	11
Totalt	11	11

Aktiesparprogram

Det treåriga aktiesparprogram, SEOP (Skanska Employee Ownership Program) som lanserades 2008 är riktat till alla tillsvidareanställda medarbetare med syfte att knyta personalen närmare bolaget. Under programmets andra år ökade anslutningen och uppgår nu till 18 procent av koncernens medarbetare.

Under 2009 investerade 7 275 medarbetare 157 miljoner kronor i SEOP, vilket är en ökning med cirka 7 procent jämfört med 2008.

Utvärdering av goda ledare

För att ge en bättre bild av ledarkapaciteten inom koncernen genomförs varje år en stor utvärdering (Talent Review) av alla ledande personer och ett antal nyckelpersoner i varje affärsenhet. Avsikten är att kartlägga individuella utvecklingsbehov och om medarbetarna har rätt position.

Ledarutbildning

Skanska genomför en rad olika ledarskapsprogram på olika nivåer i bolaget. Ett exempel är samarbetet med strategisk och ledarskapskolan IMD i Schweiz som syftar till att utveckla deltagarnas strategiska tänkande och bygga nätverk mellan individer och enheter.

Utökat traineeprogram

Inom det internationella trainee-programmet Global Trainee Program pågår den andra omgången med 22 nya trainees som antogs bland cirka 4 000 sökande. Av de utvalda är cirka 40 procent kvinnor och cirka 40 procent har annan utbildningsbakgrund än civilingenjör. Det första internationella trainee-programmet avslutades 2008 och av de 13 deltagarna är nu 12 kvar i företaget med kvalificerade arbeten.



Genom en medveten strävan ökar mångfalden på alla nivåer i alla enheter. Inom Skanska Infrastrukturutveckling i Storbritannien finns medarbetare av minst tio olika nationaliteter. 21 procent av medarbetarna är av icke brittiskt ursprung och 37 procent är kvinnor.



Globala arbetsmöjligheter

Inom utbytesprogrammet Skanska Unlimited, har 24 utvalda medarbetare under året bytt arbetsuppgifter och enhet under sex månader. Programmet erbjuder professionell utveckling och stimulans hos främst yngre medarbetare som varit anställda några år. I januari 2010 inleddes en ny utbytesperiod för ytterligare 24 medarbetare.

Ökad mångfald

För att harmoniera med samhället i stort och med kundernas profil behöver Skanska öka mångfalden när det gäller utbildnings- eller yrkesbakgrund, kön och etnicitet. Därigenom berikas företaget med erfarenheter från andra branscher, andra akademiska discipliner och andra kulturer samtidigt som rekryteringsbasen breddas.

Manliga ingenjörer har länge varit den dominerande personalgruppen, men morgondagens medarbetare söks även utanför denna grupp. Det innebär att konkurrens blir mindre beroende av att rekrytera nytexaminerade ingenjörer, i framtiden en krympande resurs i förhållande till näringslivets behov i stort.

Nytt mentorprogram för kvinnor

För att uppnå en jämnare könsfördelning behövs fler kvinnor på alla nivåer, speciellt i linjebefattningar. För att uppmuntra, stödja och utveckla kvinnor har ett nytt mentorprogram (Skanska Female Mentorship Program) startats. Till det första programmet har 22 kvinnor valts ut. De kommer under ett år att stödjas i sin utveckling av manliga mentorer som också kommer att verka som ambassadörer för att öka andelen kvinnor inom olika befattningar.

Etnisk bakgrund

Stor vikt läggs även vid att rekrytera och utveckla medarbetare av annan etnisk bakgrund än majoritetsgruppen på respektive marknad.

I Sverige har särskilda insatser inletts för att öka intresset för byggbranschen bland etniska minoriteter, i synnerhet

i storstädernas förortsområden. Det handlar både om att öka mångfalden på projektnivå och inom administration och supportfunktioner. Det rådande konjunkurläget har av naturliga skäl bromsat utvecklingstakten men arbetet är framåtriktat och mångfalden kommer att öka i takt med nyrekryteringar efter pensionsavgångar.

I USA medverkar Skanska till ökad mångfald på flera sätt. Vid husbyggnadsprojekt anlitas ett stort antal leverantörer och underentreprenörer och många av dessa ägs och drivs av personer med minoritetsbakgrund. I vissa fall kräver lokala bestämmelser att en viss andel av minoriteter ingår i personalstyrkan och bland leverantörer. Ofta svarar Skanska för att specialutbilda anställda med minoritetsbakgrund för vissa arbetsuppgifter inom ett projekt. I New York medverkar erfarna Skanska-medarbetare som kursledare i utbildningsprogrammet Building Blocks riktat till småföretag som drivs av minoriteter och kvinnor. Deltagarna erhåller en certifiering som ökar deras konkurrenskraft på de lokala marknaderna. Den amerikanska verksamheten har också ett särskilt råd för att stimulera till ökad mångfald och vägleda såväl ledare som övriga medarbetare inom detta område.

Medarbetarnas trivsel mäts

Inom Skanskas koncept för det goda ledarskapet (Great Boss) genomförs årligen mätningen Great Boss Index för att diagnosticera organisation, arbetsklimat och hur väl enheterna fungerar.

Inom alla lokala enheter genomförs sedan många år medarbetarenkäter i syfte att kartlägga arbetstillfredsställelse, trivsel och behovet av utvecklingsåtgärder samt att mäta hur många som anställs respektive lämnar företaget. En koncerngemensam måttstock har utvecklats för att ge jämförbara data.

Årligen hedras medarbetare för utomordentliga insatser genom utmärkelsen Golden Hard Hats. Audun Stensrud och Egil Dahl som är produktionschefer har arbetat tillsammans inom Skanska Norge i över 35 år – alltid med gott resultat, alltid med gott humör. Födda på samma dag 1939 är de något av tvillingsjälmar men ändå olika. Stensrud är känd för sin förmåga att organisera och strukturera projekten han är ansvarig för. Och Dahl är artisten som kan improvisera och ta fram lösningar som uppskattas av såväl kunder som medarbetare.

Att behålla kompetensen

Det är av stor vikt för både verksamheten och de enskilda medarbetarna att det finns möjligheter att göra karriär samtidigt som kompetensen kan behållas i projekten. I flera enheter jämställs till exempel chefer för stora projekt med chefer på högre nivåer när det gäller lön, titel och nivå i organisationen. Projektchefer erbjuds även möjligheten att göra karriär och samtidigt vara kvar i produktionen.

Ett koncerngemensamt nätverk och rekryteringshjälpmedel (Skanska Recruitment Toolbox), finns sedan tidigare på Skanskas intranät för att underlätta rekryteringsarbetet.

Ett visst mått av personalomsättning är inte bara oundvikligt utan även önskvärt. Många företag konkurrerar om såväl nytexaminerade som erfarna medarbetare. Bolagets åldersstruktur medför att pensionsavgångarna under kommande år kommer att öka. En stor utmaning är att överbygga generationsklyftan och säkra kunskapsöverföringen mellan de erfarna som närmar sig pensionering och de yngre som ska ta över i ledande roller. Skanska arbetar därför aktivt med mentorskap där äldre medarbetare är mentorer för yngre.

SEOP är också ett incitament för att få duktiga medarbetare att stanna kvar inom Skanska-koncernen (se även sid 14).