

Tekst: Diana Lorents **Fotod:** Tanel Meos

Andres Agukas:

olen alati olnud vabaturu usku

ASi Eesti Teed juhatuse esimees Andres Agukas räägib ettevõtte viimaste aastate arengute üle ja kinnitab, et nad on teehoolde vabal turul konkureerimiseks valmis. Vestlust juhtimispõhimõtete, konkurentide, isegi printeritahma teemadel veab Diana Lorents.

Olete nüüdseks juba kaks aastat juhtinud ASi Eesti Teed. Miks te Eesti Teede juhi koha omal ajal vastu võtsite?

Ei tehta just tihti pakkumisi, kus saad ettevõtte kätte ja sulle antakse võimalus seda kujundada tänapäevaseks organisatsiooniks. Ma nägin ASi Eesti Teed enda jaoks väljakutsena ja see on olnud ka minu viimase kahe aasta suurim motivaator. Oleme nüüd kaks aastat ettevõtte töötajatega koos sellel teel käinud, kuid ma ei ütleks, et oleksime juba kohal. Siiski oleme juba väga suure sammu sinnapoole astunud. Näiteks töötame 20% väiksema töötajate arvuga kui kaks aastat tagasi, kuid teeme ära sama töö või isegi rohkem.

Kas Eesti Teed on valmis minema teehoolde vabale turule?

See, et teehooldeturg oli aastaid suletud ka erasektori mõistes, jäägu Maanteeameti endiste juhtide südametunnistusele. Mina olen alati olnud vabaturu usku ja mulle oli esimesest päevast selge, et Eesti Teed peab hakkama toimetama avatud konkurentsis ehk siis minema vabale turule. Esimesest tööpäevast peale olen ma soovinud organisatsiooni sinna suunda juhtida, sõltumata sellest, kust poolt poliitilised tuuled on parasjagu puhunud.

Olukord, kus Eesti Teede aktsiate valitseja – mõtlen siin Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi – oli pannud ettevõttele justkui kaks vastandlikku rolli

ehk tegutseda turul turutingimustele vastavalt ja samas olla sisetehingu kaudu kaudne teehooldeturu regulaator, ei vasta minu hinnangul ärioloogikale ning pidi varem või hiljem lõppema. Teehoolde reguleerijaid saab Eestis olla vaid üks ja see on Maanteeamet. Maanteeamet peab tagama teehoolde turu toimimise ning konkurentsi.

Mõned konkurendid on teinud etteheiteid teemal, et Eesti Teede tänane sisetehingu leping justkui ei vastaks turutingimustele ning AS Eesti Teed saab seeläbi keelatud riigiabi. Maanteeamet pole teemat avalikult kommenteerinud. Täna sisetehingu leping Maanteeameti ja Eesti Teede vahel on eelneva ajastu peegel ja vastab turutingimustele, mis valitsesid 2012. aastal. Seega ei ole Maanteeamet teinud midagi valesti ja ameti töötajad ei peaks selle pärast muretsema. Aga tulles tagasi küsimuse juurde, kas Eesti Teed on valmis minema vabale turule, siis lihtne vastus – jah on.

Millised on suuremad muudatused, mis aitaksid edukalt osaleda teehoolde hangetel?

Seda saladust ei hakkaks ma siin konkurentidele välja tooma. Kui lähiminevikku vaadata, siis 2015. aastal toimunud teehooldehangete hind oli väga madalaks kukkunud. Minu arvates tehti pakkumised suure kliimasoojenemise ootusest, lähtudes sellest, et Eestis hakkab lume-

sadu olema sama haruldane kui Euroopa lõunapoolsetes osades.

Maanteeamet ei peaks madala hinna üle rääkimast, selles on turu avanemise efekt liiga suur ja tekitab lähiaastail hooldekvaliteedi vallas suuri pingeid. Võrdleksin seda kevadise karjalaskega, kus ettevõtted panid suurest rääkimast avatud turu karjamaale kappama ja hinnad läksid käest. Nii mõnegi ettevõtja Exceli tabelis on juba pärast novembri esimest poolt numbrid punasesse liikunud ning pool talveks plaanitud rahast paari nädalaga ära kulutatud.

Võib-olla utreerin, aga arvan, et selle hinnataseme juures, millega 2015. aastal hanked võideti, on suhteliselt raske ainult hooldega toime tulla. Tõenäoliselt tuleb hoolet doteerida teistest tegevustest, kas tee-ehitusest või muudest tegevustest. Paljud ettevõtted, kes enne tegid hoolet natuke kõrgemate hindadega, doteerisid hoolde toel näiteks ehitustegevust, mis neil kõige paremini välja ei tulnud. Pean siin silmas eelkõige TREV-2 Gruppi. Olen analüüsinud nende majandustulemusi, oletades, kui palju nad võiksid teenida hooldest, ja võrreldes neid oletusi aastalõpu tulemustega. Selle abil suutsin enam-vähem ette kujutada, palju nad umbkaudu ehitust hooldest toetasid. Kui toetust enam hooldest ei teki, siis ei kujuta ettegi, milliseks võivad need tulemused kujuneda.





Andres Agukas

Sündinud 15.07.1965 Märjamaal

Haridus:

2009 – 2014 Tartu Ülikool, strateegiline juhtimine, magister
1983 – 1990 Tallinna Tehnikaülikool, teedeehitus
1980 – 1983 Pärnu-Jaagupi Keskool
1972 – 1980 Vigala 8-klassiline Kool

Teenistuskäik:

2014 – kuni tänaseni AS Eesti Teed juhatuse esimees
2012 – 2014 AS Merko Ehitus Eesti, juhatuse liige
2005 – 2012 AS Merko Ehitus, juhatuse liige
1999 – 2005 AS Merko Ehitus, inseneriehitusdivisjoni direktor
1998 – 1999 AS Merko Inseneriehitus, juhatuse liige
1996 – 1998 AS K&H, projektijuht
1995 – 1996 AS RENOVER, projektijuht
1993 – 1995 Pärnu Teedevalitsus, jaoskonna juhataja [teemeister]
1990 – 1993 Pärnu Teedevalitsus, meister

Hobid on tervisesport, lugemine, enesearendus, reisimine
Abielus, 3 lapse isa

Seega ikka tõsiselt jälgite konkurente?

Kogu aeg. Ka aastaaruanded loen läbi. Konkurendid jälgivad omakorda meid, mõned kirjutavad ka aeg-ajalt ajalehtedesse ja ministriumissse kaebekirju. Isiklikult arvan, et konkurendi peale kaebamine ettevõtet edasi ei vii – fookus läheb kaebamisele ja ettevõtte arendamine jääb nõrgemaks. Mulle meeldib positiivne jälgimine – vaatad, kuidas nad tegevavad, mis nende tegevuses on head ja mida on nende käest õppida.

Mida olete konkurentide käest õppinud?

Ei ole mingi saladus, et näiteks pindamise vallas on Eestis olnud tehnoloogia lipulaev alati OÜ ÜLE. Tasub vaadata, kuidas nemad toimetavad, mida nad teevad, ja siis nende käest õppida. Vahel tulevad nad turule ka mingi sellise tootega, mis tekitab kahtlusi eelkõige nende heades kavatsustes – kas see pole mingi varjatud viis konkurentsiedu saavutada justkui „õilsate eesmärkide“ propageerimise kaudu, vaiki-des samas teisi tegureid kunstlikult maha.

Näiteks niinimetatud „tunnipindamine“. See on minus tekitanud mitu küsimust. See kiirusefekt ei saa tulla keskkonna, tööohutuse ja muude tähtsate tegurite arvelt. Aga üks on kindel – ÜLE käest on meil ka edaspidi palju õppida.

Üks konkreetne uuendus Eesti Tee-

des, mille üle te uhke olete, on digitaalne tööajaarvestus.

Meil on Eestis ühena vähestest digitaalne tööajaarvestus kõikidel töötajatel ja usun, et teedesektoris oleme selles pioneerid. Enne registreerisid töötajad kõik oma tööd paberile ning keegi pidi need kokku koguma, andmed tabelisse sisestama ja selle alusel siis lõpuks jõuti ka palkade maksmiseni. Info liikus aeglaselt ja ülevaade saabus tööjuhtidele suure viivitusega. Praegu teavad kõik tööjuhid reaalajas, kes mida ja kus teeb. Varem oli meil neli sisestajat, kes töölehti majandustarkvarasse sisse viisid, praegu ainult üks.

Kas sealt tuligi 20% tööjõu vähenemine?

Ei, kindlasti mitte ainult sealt. See on vaid üks vahend, mis võimaldab tööjuhtidel tegevusi paremini planeerida ja töötajaid kontrollida. Lisaks aitavad tehnilised lahendused täpsemini kulusid jälgida. Võtame näiteks töömehed, kes lähevad talvel lund lükkama. Põhimaantelt kõrvalmaantele keerates, liikudes seisunditasemelt 3 tasemele 2 ei pea juht oma töökoodi vahetama. Töoarvestussüsteem ja auto GPS-süsteem suhtlevad otse ning see kõik toimub automaatselt.

Kas te tegite selle süsteemi ise?

Jah, see on päris meie enda tehtud. Lahenduse nimi on Terje. Ristiemaks on tööinspektor Terje Pürg, kes käis meid eelmisel

aastal kontrollimas ja tegi paar märkust tööaja arvestuse kohta. Mõtlesime, et muudmoodi me tööaja arvestust korda ei saa, kui silm kogu aeg peal pole.

Aga Eesti Teede uued töövõtted või tehnoloogilised nipid?

Kõige suurem võit peitubki töö organiseerimises, mis on eelkõige juhtimise teema ja millele oleme täna rõhku pannud: kuidas tööd paremini organiseerida, planeerida ja ka jälgida. Enamiku oma sisemisest kokkuhoiust oleme saavutanud muutunud juhtimisvõtete ja organiseerimise abil. Võid ju osta kõige uhkemad sahad ja tehnoloogiad, aga kui korraldad nende sahadega tööd valesti, valede vahemaade kaupa või valede ringidega, siis kaotad ikka raha. Meie praegune peamine tehnoloogiline nipp on suunatud tööde targale organiseerimisele. Tehnoloogia ei asenda ühtegi tööjuhti ega ühtegi meest, kes seal roolis on, vaid on pigem abistavas rollis.



Maanteeamet valis 2015. aasta parimaks teehooldajaks Pärnu maakonnas tehtud töö eest AS-i Eesti Teed.

Kuidas te töötajaid motiveerite?

Peamine on ikka inimese tahe midagi korda saata. Selle võimaluse oleme andnud ning iga teemeister või projektijuht on meil ka meie ettevõtte peamine müügi-mees. Töömees tunneb rõõmu, et näed – suutsimegi enne libeduse teket ringid peale teha ja liiklejad on meie teehoolde-tööga rahul. Siiski ei tohi unustada ka materiaalseid tegureid – ma usun, et mak-same praegu Eesti Teedes konkurentsivõimelist palka. Kui on head majandus-tulemused, siis jagame edu ka kõikide töö-tajatega vastavalt nende panusele.

Millised on kõige suuremad erinevused eraettevõtte ja riigiettevõtte vahel?

Ettevõtte on oma juhi nägu. Kui emmas-kummas ettevõttes on hea juhtimine, siis on ettevõtte hea, kui valitseb kehv juhti-mine, siis kehv. Kui eraettevõttes on kehv juhtimine, siis võib ta pankrotti minna, sama lugu riigiettevõtte puhul. Pole mitte mingisugust vahet.

Siiski üks erinevus on. Maanteeametiga sõlmitud sisetehingu pärast on Eesti Teed riigihankekohuslane. See tähendab, et os-tame kõik oma teenused ja kaubad riigi-hanke korras sisse. Kui meil seda sisete-hingut ei oleks, ei oleks ka riigihanke kohustust. Ma ei ütle, et riigihanked on alati halvad. Tänu organiseeritud hanke-süsteemile on meil võimalus ka mõne koha pealt raha kokku hoida. Kui me os-tame paljud asjad hanke kaudu, siis saame võib-olla ka paremat hinda. Võtame näi-teks kütusehinna. Kui koondame kütused ja muu sellise pakkumises kokku, siis saame paremat hinda kui olukorras, kus läheksime lihtsalt kütuseketi X uksest sisse ja ütleksime, et tahame teiega lepin-gut sõlmida. Meil on väga kompetentsed

hankekorraldajad.

Võib-olla see erinevus on ka, et eraettevõ-tete nõukogud on natuke kompetentsemad kui riigiettevõtete nõukogud. Just selle tõttu, et riigiettevõtete nõukogud komplek-teeritakse tihti poliitikutest ja ametnikest, kellel puuduva vastavad oskused.

Kui peaksite ütlema kolm olulise-mat asja, mis võiks iseloomustada teie tööd juhina, siis mis need võik-sid olla?

Ma arvan, et olen õiglane. Kui ma olen mi-dagi lubanud, siis seda lubadust ma ka täi-dan. Samuti üritan järgida põhimõtet, et ära kritiseeri inimest, vaid tema tegevust.

Hoian meeles ka seda, et igale töötajale pean andma võimaluse juhtida ise oma tööd ning eesmärkide saavutamist, vastu-tades ise otsuste ja tulemuste eest. Organi-satsioonid, kus mõtlemine tsentraliseeri-takse ja enamikult töötajatelt oodatakse eelkõige reeglite täpset järgimist, lõpetavad varem või hiljem läbikukkumisega.

Kindlasti järgin üht olulist põhimõtet – keskenduda peamisele. Kõigepealt suured asjad korda ja alles siis peenhäälestus, mitte vastupidi.

Kes ütleb, mis on peamine?

Tihtilugu räägitakse Exceli tabeli kaudu juhtimisest, see on Eestis hästi moodne termin, mille kohaselt peaksid väärt mõt-ted sündima Exceli numbritele peale vaa-dates. Minul vähemasti pole Exceli and-metele otsa vaadates ühtegi ideed tekkinud. Aga Excelit kasutan ikka, et kontrollida oma ideid.

Kuidas siis ideed tekivad?

Mõeldes ja analüüsides. Hommikune jalu-tuskäik on üks minu ideede genereerimise hetkedest.

Näiteks oli minu eelkäija jaoks väga olu-line printeripaberi ja tahma kulu. Keegi ei tohtinud ilma juhi kooskõlastuseta prin-teri tahmakassette tellida. Ametisse asu-des püstitasin endale küsimuse sellel vii-sil, et kui kõvasti jälgida ja kõvasti pingutada, kui palju on aastas võimalik kokku hoida. Kõige parema tahtmise juu-res on tulemuseks umbes 500 eurot. Nüüd küsingi, kas 500 eurot väärib seda jälgi-mist? Töötunnid, mis selle peale kuluvad, on rohkem väärt kui saavutatav edu. Ette-võtte mõistes on sellise tegevuse väärtus 0. Kui tahetakse tahma ja kirjaberit kokku hoida, siis tuleb töö pigem digitaliseerida ja kokkuhoid saabub iseenesest.

Rääkisin ennist digitaalsest tööajaarves-tusest. Oletame näiteks, et Eesti Teede töömees paneb nädalas ühe tunni oma tööle lihtsalt juurde. Valetab ühe tunni li-saks, mille jooksul ta tegelikult tööd ei tei-nud. See maksab ettevõttele 150 000 eurot.

Küsimus ei ole alati ebaausas käitumises või sõna otseses mõttes valetamises. Toon teise näite. Töötaja ei pane seda töötundi valega juurde, aga valesti antud tööüles-ande tõttu peab ta iga nädal tegema kaks tundi rohkem tööd kui optimaalselt pla-neeritud töö korral. See maksab ettevõt-tele 300 000 eurot aastas. Kui valesti pla-neeritud töö maksab aastas 300 000 eurot ja printeripaberi jälgimine 500, siis on ju selge, millele tuleb keskenduda. Miks aga minnakse piasjajade jälgimisele ja suured asjad unustatakse ära? Lihtsaid asju tehes ei pea ju eriti mõtlema.

Ehk siis mina pean eelkõige kesken-duma sellise keskkonna loomisele, mis soodustab keskastme ja esmatasandi juh-tide arengut selliselt, et nad organiseeriks ja planeeriks töid paremini. Juhtimiskvaliteet on märksõna ehk kõige suurem kon-kurentsieelis, mida arendada, on hea juh-timine.

Kui kauaks plaanite veel oma ame-tipostile jääda ja mida ära teha?

Minu leping kehtib aastani 2019. Veel on palju ära teha. Olen alati tunnetanud, et see sisetehing tuleb varem lõpetada, kui oli esialgu ette nähtud.

Aega on vähe. Me ei jõua kõikide prot-sessidega valmis, mida tahaksime saavu-tada. Aga ega ükski ettevõtte saa kunagi päris valmis. Ise tunnetan, et umbes viis-kuus aastat ongi periood, kus mul on veel mõte värske. Võib-olla kauem, eks kõik oleneb sellest, kas tööl on veel väljakutseid pakkuda ja just selles mõttes, et pead as-jade üle mõtlema. Kui töö enam prooviki-visid ei paku, siis võid kukkuda stagnat-siooni, kust on raske välja tulla. Olin Merkos 16 aastat ja viimases otsas tundsin juba selgelt, et see pole enam see ja vajan uusi väljakutseid, mis aitaksid mõtte värs-kena hoida. •