

Διεύθυνση Μεταφορών - Επίκουρη Φορητό - Σειρά Η - σελίδα

ΠΕΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οργανωση, Διοίκηση και λειτουργία

ΜΟΤΟΡ ΟΤΛ (ΕΛΛΑΣ) ε.τ.

Ε.Π.Ι. ΝΑΤΡΑΣ 1996

Εγκάρ. Αποτελέσματα της Επιχείρησης
Της πρώτης Αναπτυξιακής Επενδυτικής



Μ ΟΤΟΡ Ο·Ι·Λ

ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

1856

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	σ. 1
ΜΕΡΟΣ Ι: ΘΕΩΡΙΑ	σ. 3

Κεφάλαιο I: Management

1.1 Εισαγωγή	σ. 4
1.2 Τι είναι Management	σ. 5
1.3 Οι ρόλοι του Management	σ. 7
1.4 Οι λειτουργίες του Management	σ. 8
1.5 Η Στρατηγική Διαδικασία του Management	σ. 78
1.6 Αποτελεσματικό Management: M.B.O.	σ. 79
1.7 Δυνάμεις Ανταγωνισμού	σ. 85
1.8 Βασικές ικανότητες αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών ...	σ. 86
1.9 Ο Συμβουλευτικός και καθοδηγητικός ρόλος του Manager	σ. 88
1.10 Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου Manager	σ. 89
1.11 Επίλογος	σ. 90

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ

ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.	σ. 93
-----------------------------	-------

Κεφάλαιο I: Γνωριμία με την επιχείρηση

1.1 Εισαγωγή	σ. 94
1.2 Ιστορικό δημιουργίας και εξελίξεως της εταιρίας	σ. 94
1.3 Καταστατικό	σ. 95
1.4 Κύρια χαρακτηριστικά επενδύσεως	σ. 98
1.5 Τόπος εγκατάστασης	σ. 99
1.6 Επίλογος	σ. 100

Κεφάλαιο 2: Προϊόντα - Διαδικασία πωλήσεων

2.1 Το χαρτοφυλάκιο της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ)	σ. 101
2.2 Αποθηκευτικό δυναμικό	σ. 102
2.3 Ανταγωνισμός	σ. 103
2.4 Διαδικασία Πωλήσεων	σ. 103
2.5 Συναλλαγές	σ. 104
2.6 Λιπαντικά	σ. 104
2.7 Καύσιμα	σ. 108

Κεφάλαιο 3: Οργάνωση και Διοίκηση Κεντρικών Γραφείων

3.1 Εισαγωγή	σ. 111
3.2 Τόπος εγκατάστασης - Απασχολούμενο προσωπικό	σ. 111
3.3 Στόχοι-Σκοποί	σ. 113
3.4 Επικοινωνία	σ. 114
3.5 Περιγραφή γενικών καθηκόντων διευθυντή-προϊσταμένου / οργανόγραμμα	σ. 115
3.6 Γενική Διεύθυνση	σ. 119
3.7 Διεύθυνση Εμπορίας Λιπαντικών	σ. 126
3.8 Διεύθυνση Εκμεταλλεύσεως	σ. 139
3.9 Διεύθυνση Εμπορίας Καυσίμων	σ. 151
3.10 Οικονομική Διεύθυνση	σ. 167
3.11 Διεύθυνση Διοικητικού	σ. 182
3.12 Διεύθυνση Οργανώσεως και Πληροφορικής	σ. 202

Κεφάλαιο 4: Οργάνωση και Διοίκηση Διυλιστηρίου

4.1 Εισαγωγή - Οργανόγραμμα	σ. 221
4.2 Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας	σ. 226
4.3 Δ/νση Λιπαντικών	σ. 227
4.4 Δ/νση Παραγωγής Καυσίμων	σ. 231

4.5 Δ/νση Διακίνησης Καυσίμων	σ. 236
4.6 Δ/νση Συντήρησης	σ. 245
4.7 Δ/νση Προμηθειών	σ. 251
4.8 Δ/νση Διοικητικού	σ. 256
4.9 Τεχνική Δ/νση	σ. 268

Κεφάλαιο 5: Περιγραφή Λειτουργιών του Διυλιστηρίου

5.1 Η Διύλιση	σ. 279
5.2 Η Απόσταξη	σ. 280
5.3 Η Πυρόλυση	σ. 281
5.4 Αρίθμηση μονάδων/εξοπλισμού	σ. 282

Κεφάλαιο 6: Το Διυλιστήριο κατά την αρχική του φάση

6.1 Μονάδες του Διυλιστηρίου	σ. 283
6.2 Ανάδοχοι του έργου	σ. 286
6.3 Προϊόντα	σ. 286
6.4 Πρόγραμμα επέκτασης	σ. 287

Κεφάλαιο 7: Το Διυλιστήριο σήμερα

7.1 Διυλιστήριο Λιπαντικών	σ. 289
7.2 Διυλιστήριο Καυσίμων	σ. 304
7.3 Ασφάλεια Λειτουργίας / Πυρασφάλεια	σ. 312
7.4 Ασφάλεια Εγκαταστάσεων	σ. 314
7.5 Προστασία του Περιβάλλοντος	σ. 315

Κεφάλαιο 8: Πρόγραμμα Επενδύσεων

8.1 Επενδύσεις στην Ευρώπη για το δρόμο του 2.000	σ. 317
8.2 Η Δραστηριότητα της MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ	σ. 318

Κεφάλαιο 9: Βασικές Πολιτικές και Διαδικασίες

9.1 Άνθρωποι: Η "ψυχή" της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ	σ. 326
9.2 Απασχόληση	σ. 326
9.3 Τρόπος πρόσληψης	σ. 327
9.4 Αμοιβή εργασίας	σ. 328
9.5 Άδειες	σ. 331
9.6 Εκπαίδευση	σ. 331
9.7 Έλεγχος Απόδοσης / Πειθαρχικός έλεγχος	σ. 336
9.8 Καταστατικό σωματείου	σ. 337
9.9 Μεταφορά Προσωπικού και Εστιατόριο	σ. 338
9.10 Ασφάλεια Εργασίας και Υγιεινή των Εργαζομένων	σ. 339
9.11 Ο κοινωνικός χαρακτήρας της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ	σ. 342

Κεφάλαιο 10: Οικονομικά Στοιχεία

10.1 Γενικές παρατηρήσεις για τις μεγαλύτερες Ελληνικές βιομηχανίες τα έτη 1992-1994	σ. 346
10.2 Γενικά συμπεράσματα	σ. 348
10.3 Η αγορά	σ. 349
10.4 Ιστόγραμμα καθαρών κερδών 1991-1992	σ. 351
10.5 Πίττα ποσοστιαίας αναλογίας πωλήσεων 1991-1992	σ. 352
10.6 Στοιχεία κλάδου	σ. 354
10.7 Αριθμοδείκτες	σ. 354
10.8 Ανάλυση Αριθμοδεικτών	σ. 358
10.9 Αίτια - Συμπεράσματα	σ. 360

Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα - Προτάσεις	σ. 363
---	--------

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σ. 370
Βιβλιογραφία	σ. 371

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή εργασία σαν επιστέγασμα τόσων χρόνων σπουδών και σαν το τελευταίο βήμα για τη λήψη του πολυπόθητου τίτλου μιας σπουδαίας σχολής σαν την δική μας, θέλαμε να είναι στα αλήθεια, ο καθρέφτης των υπεύθυνων και σπουδαίων γνώσεων που αποκτήσαμε και γι'αυτό μοχθήσαμε ιδιαίτερα για τη σύνταξή της.

Διαλέξαμε για θέμα της όχι κάποιο ρηχό και ανώδυνο αλλά το πιο σημαντικό και επομένως δύσκολο, για να καμαρώνουμε "καθρεπτισμό", άριστο των όσων η σχολή μας έμαθε και το πόσο μας κατέστησε ικανούς για σπουδαία και όχι για ρηχά.

Ο κλάδος του θέματος δεν έχει ερευνηθεί και παρά τις δυσκολίες που εγκυμονούσε αυτό, μας γοήτευε έτσι ώστε να πρωτοπορήσουμε.

Η ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε., δεν είναι εταιρεία λιανικού εμπορίου, δηλαδή δεν έρχεται σε επαφή απ'ευθείας με τον καταναλωτή, άρα το management της πιθανόν να έχει διαφοροποιήσεις, τροποποιήσεις απ'τις εταιρείες λιανικού εμπορίου.

Ακόμη, τα πετρέλαια σαν αγορά έχουν πολλές ιδιαιτερότητες και τυγχάνουν ιδιαιτερης αντιμετώπισης απ'τη νομοθεσία. Η τιμολογιακή πολιτική είναι καθορισμένη απ'το κράτος (ελέγχεται) και δεν λειτουργεί ως ελεύθερη αγορά.

Αποτελεί την κορυφαία διϋλιστηριακή βιομηχανία στην Ελλάδα και έχει τεράστια εξαγωγική δραστηριότητα (70% της παραγωγής της), πράγμα που σημαίνει ότι αποφέρει τεράστιο συναλλαγματικό όφελος στην οικονομία της χώρας μας.

Για όλα αυτά τα σπουδαία, επιλέξαμε αυτή την εταιρεία σαν θέμα της πτυχιακής μας μελέτης και παρουσιάζουμε όλα όσα αφορούν τη λειτουργία, οργάνωση και διοίκησή της και πιστεύουμε ότι παραδίνουμε

το ύψιστο σε ενδιαφέρον και σημασία θέμα που άξιζε την πολύμορφη και μακρόχρονη ενασχόλησή μας.

Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη:

Α' ΘΕΩΡΙΑ που περιλαμβάνει ποικίλα και σημαντικότατα στοιχεία για την έννοια της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και **Β' ΑΝΑΛΥΣΗ** ειδικά της οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας της ΜΟΤΟΡ ΟΙΔ
(ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.

Αν υπολογισθούν οι τόσες λεπτομερείς πτυχές του θέματος, η ανάλυση τόσων τμημάτων της εταιρείας, η πλουσιότατη βιβλιογραφία και το υλικό που εξετάσαμε, η συνεργασία με τόσους πολλούς ανθρώπους που πρόθυμα μας έδωσαν τόσα χρήσιμα στοιχεία, πιστεύουμε ότι η εργασία μας θα εκτιμηθεί δεόντως και αυτό θα αποτελέσει χαρά και δικαιώση μας.

Σαν πρώτη, δε, προσπάθεια επιστημονικής διατριβής μας, ελπίζουμε να συγχωρηθούν οι τυχόν ατέλειες ή ακόμα και λάθη από απειρία.

ΜΕΡΟΣ Ι

ΘΕΩΡΙΑ

Κεφάλαιο 1

Management

1.1 Εισαγωγή

Η εργασία αποτελεί μια πανάρχαια διαδικασία ένταξης και προσαρμογής του ατόμου μέσα στο κοινωνικό σύνολο, η οποία σε όλες τις φάσεις της παγκόσμιας ιστορίας του ανθρώπου συνάντησε δυσχέρειες ή χάσματα ανάμεσα στο προσδοκώμενο από την κοινωνία και το πραγματούμενο από τα άτομα. Και με την έννοια αυτή, η εργασία σαν προσδιοριστικός παράγοντας και κυρίαρχη μεταβλητή της οικονομικής δραστηριότητας μιας κοινωνίας απασχόλησε από παλιά την επιστημονική σκέψη.

Στην πορεία των αιώνων ουδέποτε ο άνθρωπος έπαψε, να αναζητά τρόπους ή μεθόδους καλύτερης οργάνωσης της εργασίας, βελτίωσης των όρων εργασίας για το άτομο, δημιουργίας πλαισίων θεσμοθέτησης των εργασιακών σχέσεων κι ακόμη τεχνικές στην εργασία για επαγγελματική επιτυχία.

Μεταπολεμικά έγινε ιδιαίτερα κατανοητό, ότι παρά τις πολλαπλές βελτιώσεις που επήλθαν, παρά την ανάπτυξη του τεχνικού πολιτισμού, παρά την εισβολή της μηχανής σε κάθε επίπεδο, δεν εξέλειπαν ούτε οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, ούτε δημιουργήθηκε μια κοινωνία από την οποία να απουσίαζαν τα αντιτιθέμενα συμφέροντα και οι διενέξεις μεταξύ διαφόρων επαγγελματικών ομάδων.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες του κοινωνικού και οικονομικού βίου το Management αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τον άνθρωπο. Το αντικείμενο δράσης του Management είναι η οργάνωση και διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας, που αυτή αναλύεται στο να επεμβαίνει ρυθμιστικά

και να θέτει και να διατηρεί την τάξη και αρμονία στις κατ'ανάγκη πολύπλοκες σχέσεις, μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στα πλαίσια των πάστις φύσεως και αποστολής οργανισμών και να συντονίζει τις προσπάθειές τους. Τέλος έχει την ευθύνη της ομαλής ένταξης του οργανισμού στο περιβάλλον του και την εξασφάλιση αρμονικής συνύπαρξης και συνεργασίας του με τα λοιπά στοιχεία του περιβάλλοντος με τα οποία τελεί σε συστημική σχέση και αλληλεξάρτηση.

Διαχωρίζοντας τον τρόπο εξέτασης του όρου Management θα λέγαμε ότι είναι:

Ως θεωρία, "ζούγκλα" σύμφωνα με τους Koontz-O'Doneel-Weihrich.

Απόδειξη: το 1961 υπήρχαν έξι σχολές (θεωρίες) που το 1979 έγιναν έντεκα.

Ως ουσία, είναι ο συντελεστής εκείνος στην επιχείρηση που αξιοποιεί το κεφάλαιο και την εργασία.

Ως εφαρμογή, είναι φυσικές ικανότητες+γνώσεις+δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων στην πράξη+εμπειρία.

Ως δραστηριότητα, είναι ατομική και ομαδική. Τα άτομα managers στηρίζονται στην ομαδική εργασία, τη συνοχή, την ενότητα και την κοινή προσπάθεια.

1.2 Τι είναι Management

Ο Fayol το 1915 ορίσε ως "στοιχεία της διοίκησης" την πρόβλεψη-οργάνωση-διεύθυνση-συντονισμό και έλεγχο.

Ο R.C.Davis ορίσε ως εξής τις λειτουργίες του ανώτατου Management:

- i)δημιουργικός προγραμματισμός ii)οργάνωση και iii)έλεγχος.

Ο E.Dale (1969) περιέλαβε τα παρακάτω: i)σχεδιασμός-προγραμματισμός ii)οργάνωση iii)στελέχωση iv)διεύθυνση v)έλεγχος vi)καινοτομίες-νεωτερισμοί vii)εκπροσώπηση.

Οι Massie και Douglas (1973) όρισαν τις ακόλουθες: i)λήψη αποφάσεων ii)καθορισμός αντικειμενικών στόχων iii)σχεδιασμός και χάραξη πολιτικής iv)οργάνωση και στελέχωση v)επικοινωνίες vi)ηγεσία vii)έλεγχος.

Ο H.Albers (1974): i)σχεδιασμός ii)επικοινωνία και έλεγχος iii)υποκίνηση (παρότρυνση και ηγεσία).

Ο S.Robbins (1976): i)προγραμματισμός ii)οργάνωση iii)ηγεσία iv)αξιολόγηση.

Οι Koontz-O'Donnell-Weihrich (1980) στα κύρια αντικείμενα του Management περιέλαβαν: i)σχεδιασμό ii)οργάνωση iii)στελέχωση iv)ηγεσία v)έλεγχο.

Άλλοι διακεκριμένοι συγγραφείς προσθέτουν την παρότρυνση-υποκίνηση (Mc Gregor, Maslow, Herzberg, Vroom), τη συμπεριφορά (Simon), τη συστηματοποίηση (Boulding, Bekket, Churchman) κ.ά.

Ο P.Drucker ως κύρια αντικείμενα του Management θεωρεί, τη θέση των αντικειμενικών σκοπών, την οργάνωση, την παρότρυνση και επικοινωνία, τη μέτρηση των αποδόσεων, την ανάπτυξη των ανθρώπων και του εαυτού του. Αργότερα πρόσθεσε την καινοτομία.

Χρήσιμο θα ήταν εδώ να αναφέρουμε ότι όλα τα ουσιώδη ζητήματα που αφορούν το Management δεν θα είχαν προχωρήσει και δεν θα γνώριζαν τη σημερινή ανάπτυξη, αν δεν είχαν συνδράμει με το δικό τους - ιδιαίτερα καθοριστικό και αναλυτικό τρόπο- τόσο η ψυχολογία όσο και η κοινωνιολογία της εργασίας και ο κλάδος των Εργασιακών Σχέσεων, που προδιαγράφουν το επίπεδο της πολυεπιστημονικής ανάλυσης που απαιτεί το θέμα.

1.3 Οι ρόλοι του Management

Οι ρόλοι που καλείται να διαδραματίσει ένας Manager συνοψίζονται στους ακόλουθους:

α. Διαπροσωπικούς ρόλους: Όλοι οι Managers μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων τους καλούνται να διαδραματίσουν ρόλους εθιμοτυπικού και συμβολικού χαρακτήρα. Όλοι οι Managers έχουν, θα λέγαμε, ηγετικό ρόλο. Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει καθήκοντα όπως πρόσληψης υπαλλήλων, εκπαίδευσεως, υποκινήσεως και πειθαρχίας. Ο τρίτος ρόλος που εμπεριέχεται σε αυτή την ομάδα που χαρακτηρίζει τους διαπροσωπικούς ρόλους, είναι ο "συνδετικός" ρόλος. Η δραστηριότητα αυτή περιγράφεται ως οι εξωτερικές πηγές που παρέχουν στον Manager πληροφορίες. Οι πηγές μπορεί να είναι ανεξάρτητες ή ομαδικοποιημένες μακριά από την μονάδα του Manager, οι οποίες μπορεί ακόμη να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές του οργανισμού.

β. Πληροφοριακούς ρόλους: Όλα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ως ένα βαθμό λαμβάνουν ή συγκεντρώνουν πληροφορίες από τους οργανισμούς τόσο του δικού τους περιβάλλοντος όσο και του εξωτερικού. Ο ρόλος αυτός επικεντρώνει στοιχεία παρακολούθησης, ελέγχου ή μετάδοσης, αφού ο Manager λειτουργεί ως "αγωγός" που μεταφέρει πληροφορίες στα μέλη-στελέχη του οργανισμού. Τέλος ο ρόλος που διαδραματίζει ο Manager όταν παρουσιάζει την εταιρεία σε άτομα έξω απ' αυτή είναι αυτό του εκπροσώπου.

γ. Ρόλους Αποφάσεως: Τέσσερις είναι οι ρόλοι που σχετίζονται με την διαδικασία λήψεως απόφασης. Ο πρώτος ρόλος αναφέρεται στην ικανότητα και διορατικότητα του Manager να μπορεί να αντιλαμβάνεται νέα σχέδια που θα βελτιώσουν τη δράση της επιχείρησης. Ο επόμενος ρόλος ασχολείται με τις διορθωτικές κινήσεις προς απάντηση προηγούμενων μη προβλεπόμενων προβλημάτων. Ο τρίτος ρόλος τους αποβλέπει στην

κατανομή των διαθέσιμων πόρων οι οποίοι μπορεί να αναφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό, στους φυσικούς πόρους και στα νομισματικά διαθέσιμα. Τέλος, οι Managers φέρονται σαν διαπραγματευτές όταν συζητούν με άλλες ομάδες και θέτουν όρους ώστε να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης.

Το ερώτημα που αναδύεται από τους παραπάνω ορισμούς είναι εάν όλοι οι μάνατζερς μπορούν να είναι ηγέτες; Κι αντιστρόφως εάν όλοι οι ηγέτες μπορούν να είναι managers; Επειδή κανένας μέχρι στιγμής δεν έχει διευκρινήσει μέσω λογικών συζητήσεων και ερευνών εάν η ικανότητα της ηγεσίας είναι εμπόδιο για τον μάνατζερ, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μάνατζερς θα πρέπει να είναι ιδανικοί ηγέτες. Παρόλα αυτά, όλοι οι ηγέτες δεν έχουν απαραίτητα τις ικανότητες σε άλλες διευθυντικές λειτουργίες και ως εκ τούτου δεν θα πρέπει να καταλαμβάνουν τέτοιες θέσεις. Το γεγονός ότι κάποιος μπορεί να επηρεάσει άλλους δεν σημαίνει επίσης ότι μπορεί με την ίδια ικανότητα και επιδεξιότητα να σχεδιάσει, να οργανώσει και να ελέγξει ένα επιχειρηματικό οργανισμό.

1.4 Οι λειτουργίες του Management

1.4.1 Προγραμματισμός

- Καθορισμός σκοπών
- Καθορισμός στόχων
- Συγκέντρωση στοιχείων
- Πρόβλεψη
- Σχεδιασμός
- Χάραξη στρατηγικής και πολιτικής
- Προϋπολογισμός
- Παρακολούθηση της εφαρμογής
- Αναθεώρηση-Αναπροσαρμογή
- Αντιπαραβολή

- Καθορισμός σκοπών

Η επιχείρηση σαν ποριστική μονάδα επιδιώκει ορισμένους σταθερούς και διαρκείς αντικειμενικούς σκοπούς που είναι: η διεύρυνση του κύκλου εργασιών, η συμπίεση του συνολικού κόστους και μέσω αυτών, η επίτευξη κέρδους.

Σήμερα επικρατεί η άποψη της αριστοποίησης του κέρδους, ώστε αυτό να συνδυάζεται και με άλλους παράγοντες.

Αυτοί είναι: 1)προσωπικές επιδιώξεις, 2)ικανοποίηση των εργαζόμενων στην επιχείρηση, 3)προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, 4)συνδρομή στην κοινωνική (εθνική) οικονομία, 5)ενίσχυση της δημόσιας οικονομίας, 6)ικανοποίηση των καταναλωτών και 7)οικολογική προσφορά.

Οδηγό δεν παύει να αποτελεί και η αποτελεσματικότητα, ως παραγωγικότητα του κεφαλαίου, ως παραγωγικότητα της εργασίας και ως αποδοτικότητα του κεφαλαίου.

Η αποτελεσματικότητα είναι αυτή που εδραιώνει την επιχείρηση στην αγορά, της δίνει τη δυνατότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για παραπέρα πρόοδο και ανάπτυξη, που πρέπει να αποτελούν τις μακροχρόνιες επιδιώξεις (σκοπούς) του manager.

- Καθορισμός στόχων

Οι στόχοι έχουν γενικά, μακροπρόθεσμο και διαρκή χαρακτήρα. Στο πλαίσιο τους ο manager βάζει αμεσότερους, βραχυπρόθεσμους στόχους. Στόχοι είναι βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις που τείνουν να μεταβληθούν σε επιτεύξεις/ αποτελέσματα, μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Υπάρχουν στόχοι που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης και στόχοι που αφορούν σε κάθε τομέα της επιχείρησης και αναθέτονται για επίτευξη στον προϊστάμενό του.

Στόχους της πρώτης κατηγορίας μπορεί να αποτελούν π.χ. η εξυγίανση της επιχείρησης, η αναδιοργάνωσή της, ο εκσυγχρονισμός της, η βελτίωση της κεφαλαιακής της θέσης κ.ά.

Στόχοι ειδικοί, για την "παραγωγή" μπορεί να είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, για το "marketing" η κατάκτηση μιας νέας αγοράς ή η καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας κ.λπ.

- Συγκέντρωση στοιχείων

Για να μπορέσει να σχεδιάσει την επιχειρησιακή δράση και να την προγραμματίσει σωστά ο manager έχει ανάγκη από στοιχεία. Αυτά ξεκινούν από τον τομέα του marketing κι επεκτείνονται σ'όλους τους τομείς. Οι υπολογισμοί για το μέλλον πρέπει πρώτα-πρώτα να στηρίζονται σε πλήρη γνώση του παρόντος.

Γι'αυτό απαιτούνται σαφή, επαρκή και ακριβή στοιχεία, τόσο για τα πραγματικά δεδομένα της ίδιας της επιχείρησης και των ομοειδών, που είναι ανταγωνίστριές της, αλλά και για τις δυνατότητες που παρουσιάζονται σε κάθε τομέα ξεχωριστά.

- Πρόβλεψη

Προβλέπω σημαίνει, παίρνω υπόψη μου όλα τα δεδομένα του παρελθόντος σχετικά με το αντικείμενο που με απασχολεί, συγκεντρώνω όλα τα στοιχεία τα οποία υπάρχουν για το παρόν και συνδυάζοντάς τα μαζί με τα στοιχεία των επιστημονικών προγνώσεων, τόσο για τις γενικές οικονομικές συνθήκες που αναμένεται να επικρατήσουν, όσο και για τις ειδικές, του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, καθορίζω τα μελλοντικά μου σχέδια.

Οι προβλέψεις μπορεί να είναι βραχυχρόνιες (μέχρι ένα έτος), μεσοχρόνιες (από ένα έως δέκα χρόνια) ή και μακροχρόνιες (για πάνω από δέκα χρόνια).

Η πρόγνωση ή γίνεται ενδοεπιχειρησιακά, σε μεγάλες μονάδες που διαθέτουν το κατάλληλο επιστημονικό επιτελείο και χρησιμοποιούν μοντέρνες τεχνικές, ή γίνεται εξωεπιχειρησιακά με προσφυγή σε ειδικευμένους διεθνείς οργανισμούς, που ασχολούνται μ' αυτό το αντικείμενο.

- Σχεδιασμός

Ορισμός

Ο σχεδιασμός περικλείει τον ορισμό του αντικειμενικού σκοπού του οργανισμού ή τους στόχους, την ίδρυση μίας γενικής στρατηγικής για να πετύχουμε αυτούς τους στόχους και την ανάπτυξη μίας κατανοητής ιεραρχίας σχεδίων να ολοκληρώνει και να συντονίζει τις διάφορες δραστηριότητες. Θεωρείται έτσι με άκρα (ό,τι πρέπει να γίνει) όπως και με τρόπους (πώς είναι να γίνει).

Σκοπός

Ο σχεδιασμός δίνει κατεύθυνση, μειώνει τον αντίκτυπο που θάχει κάποια αλλαγή, μειώνει τα άχρηστα μέσα από τα περιττά και θέτει τα βασικά στάνταρντς, ώστε να διευκολύνει τον έλεγχο. Επίσης, ιδρύει την συντονισμένη προσπάθεια.

Σχεδιασμός και Εκτέλεση/Λειτουργία

Συμπεράσματα πολλών μελετών συνοψίζονται στα εξής: (1)Ο σχεδιασμός είναι στενά συνδεδεμένος με υψηλά κέρδη, υψηλότερη ανταπόδοση των κεφαλαίων και άλλα θετικά οικονομικά αποτελέσματα. (2)Η ποιότητα της διαδικασίας του σχεδιασμού μαζί με την κατάλληλη εφαρμογή των σχεδίων πιθανώς συνεισφέρουν περισσότερο σε υψηλή

απόδοση, απ'ότι η έκταση του σχεδιασμού. (3)Σ'αυτές τις μελέτες στις οποίες ο τυπικός και ουσιαστικός σχεδιασμός δεν έχει οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση/λειτουργία, το περιβάλλον είναι τυπικά η αιτία αποτυχίας.

Τύποι σχεδιασμού

Οι πιο γνωστοί και διάσημοι τρόποι για να περιγράψουμε τα σχέδια είναι με το πλάτος τους/εύρος τους (η στρατηγική κατά λειτουργικής), τα Χρονοπλαισία (μικρά διαστήματα κατά μεγάλων) και το συγκεκριμένο (το συγκεκριμένο/ορισμένο κατά του κατευθυντήριου). Πάντως, αυτές οι κατηγορίες του σχεδιασμού δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη.

Η Στρατηγική εναντίον Λειτουργικών Σχεδίων

Στρατηγικά σχέδια. Τα σχέδια που έχουν το εύρος της οργάνωσης, ιδρύουν γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς και θέτουν έναν οργανισμό μέσα στους όρους του περιβάλλοντός τους.

Λειτουργικά σχέδια. Τα σχέδια που ορίζουν τις λεπτομέρειες για το πώς οι αντικειμενικοί σκοποί μπορούν να επιτευχθούν.

Μικρά χρονικά διαστήματα κατά των μακρόχρονων

Σχέδια μικρού χρονικού διαστήματος: τα σχέδια που καλύπτουν λιγότερο από 1 χρόνο.

Σχέδια μεγάλου χρονικού διαστήματος: τα σχέδια που παρατείνονται πέραν των 5 χρόνων.

Τα συγκεκριμένα σχέδια κατά των κατευθυντήριων

Ορισμένα σχέδια: Τα σχέδια που καθορίζονται με σαφήνεια και δεν αφήνουν χώρο για παρεμπηνεύσεις.

Κατευθυντήρια σχέδια: Ελαστικά σχέδια που ορίζουν γενικές γραμμές-οδηγούς. Έπειτα παρέχουν την εστίαση αλλά δεν "κλειδώνουν" την διοίκηση σε συγκεκριμένους αντικειμενικούς σκοπούς ή συγκεκριμένους τύπους δράσεως.

Κατηγορίες σύμφωνα με	Τύποι
Εύρος/Πλάτος	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγική • Λειτουργικό
Χρονοπλαισία	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρός χρόνος • Μεγάλος χρόνος
Προσδιορισμός	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκεκριμένος • Κατευθυντήριος

- Χάραξη της Στρατηγικής και της Πολιτικής της επιχείρησης

Στον επιχειρησιακό τομέα Στρατηγική είναι το σύνολο μακροπρόθεσμων συντονισμένων ενεργειών και χειρισμών, που τείνουν να επιτύχουν προσέγγιση της επιχείρησης στους επιδιωκόμενους απ' αυτήν σκοπούς.

Τακτική είναι το σύνολο των βραχυπρόθεσμων αποφάσεων, που παίρνονται σε συνάρτηση με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες σε τρόπο που να εξυπηρετείται η Στρατηγική.

Πολιτική της επιχείρησης είναι μια σειρά κανόνων, που διαμορφώνουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινούνται οι αποφάσεις και οι ενέργειες για την πραγμάτωση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης. Είναι δηλ. ένα είδος Οδηγού σε σκέψεις, αποφάσεις και ενέργειες.

- Προϋπολογισμός

Οι προϋπολογισμοί (budgets) αποτελούν την αριθμητική έκφραση των σχεδίων-προγραμμάτων δράσης. Είναι η χρηματική υλοποίησή τους. Ο ετήσιος επιχειρησιακός προϋπολογισμός διακρίνεται σε γενικό και σε

μερικούς ή ειδικούς προϋπολογισμούς. Ο πρώτος καταρτίζεται μετά από σύνθεση των δεύτερων.

Τα σκέλη του προϋπολογισμού είναι δύο, Εσόδων και Εξόδων.

- Παρακολούθηση της εφαρμογής

Ο manager, παρακολουθεί συνεχώς και συστηματικά την εφαρμογή των προγραμμάτων και προϋπολογισμών στην πράξη, προσπαθώντας να διατηρεί το σύνολο των εργαζομένων σε απόλυτη προσαρμογή με όσα προβλέφθηκαν.

Η παρακολούθηση αυτή έχει την έννοια, να εξαλείφονται εμπόδια και τυχόν αντιδράσεις προσώπων στην εφαρμογή και εκτέλεση των προγραμμάτων-προϋπολογισμών.

Επίσης επιδιώκεται η πρόθυμη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εκτέλεση των προγραμμάτων. Ο manager της κορυφής και όλοι οι άλλοι πρέπει με συζητήσεις, συστάσεις και αναλύσεις να πείσουν τους συνεργάτες τους ότι η πιστή εκτέλεση του προγράμματος θα είναι προς το συμφέρον όλων, ώστε να ενεργούν παροτρυντικά.

- Αναθεώρηση-Αναπροσαρμογή

Τόσο τα προγράμματα δράσης, όσο και οι προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων πρέπει να έχουν ελαστικότητα. Να μην παρουσιάζουν ακαμψία και έλλειψη προσαρμογής.

Αυτή είναι η αιτία που πολλές φορές καταρτίζονται διάφορα εναλλακτικά προγράμματα, τα οποία αντιστοιχούν σε διάφορες καταστάσεις και ποσοτικά στοιχεία.

Αλλά, σε ορισμένες περιπτώσεις, εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες εμφανίζονται και ανατρέπουν ολοκληρωτικά ή έστω μερικά τις προβλέψεις.

Στις περιπτώσεις αυτές οι managers είναι υποχρεωμένοι να αναθεωρούν και να αναπροσαρμόσουν τα προγράμματα και τους προϋπολογισμούς, παίρνοντας υπόψη τις συνθήκες που δημιουργήθηκαν, κι αυτές που προβλέπεται να διαμορφωθούν λόγω τέτοιων εκτάκτων γεγονότων.

- Αντιπαραβολή

Αν δεν μεσολαβήσουν έκτακτα γεγονότα που ανατρέπουν τις προβλέψεις ή αντιδράσεις προσώπων που τις κλονίζουν, υπάρχει μια σύγχρονη τεχνική για τη διαπίστωση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού-προϋπολογισμού.

Πρόκειται για τον "προϋπολογιστικό έλεγχο" (budgetary control) ή "έλεγχο επαλήθευσης", που συνίσταται σε μια σύγκριση ανάμεσα στους ποσοτικούς στόχους που προβλέφθηκαν και τέθηκαν για επιδίωξη, αφενός, και στις ποσοτικές πραγματοποιήσεις αφετέρου.

1.4.2 Οργάνωση

- Κατανομή των έργων
- Καθορισμός της δομής
- Προσαρμογή
- Διευθέτηση
- Χρησιμοποίηση Μέσων
- Απλοποίηση
- Τυποποίηση-Προτυποποίηση
- Απεικόνιση
- Εκσυγχρονισμός
- Αριστοποίηση

- Κατανομή των έργων

Πρόκειται για την εφαρμογή στην πράξη της αρχής του εσωτερικού (ενδοεπιχειρησιακού) καταμερισμού των έργων και της εργασίας, που είναι το βάθρο της κάθε οργάνωσης.

Το σύνολο των έργων που συνιστούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα κατανέμεται σε επιμέρους τομείς, γίνεται δηλ. τομεοποίηση ή τμηματοποίησή τους (divisionalization -departmentation). Αυτή είναι η κύρια και βασική διαίρεση της επιχείρησης. Σε κάθε "τομέα" δίνεται ένας χαρακτηρισμός που μπορεί να είναι γενική διεύθυνση (για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις), διεύθυνση (για τις μεγάλες), τμήμα (για τις μικρομεσαίες). Δεν έχει σημασία ο τίτλος, όσο η ουσία.

Αυτή η "τομεοποίηση" μπορεί να έχει ως βάση διάφορα κριτήρια, όπως π.χ. τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης, τα προϊόντα, τις κατηγορίες πελατών κ.ά.

- Καθορισμός της επιχειρησιακής δομής

Μετά τη βασική τομεοποίηση της επιχείρησης ακολουθούν ορισμένες άλλες δραστηριότητες του manager, οι οποίες αφορούν στον καθορισμό της επιχειρησιακής δομής. Αυτές είναι:

1. Η διαίρεση σε βάθος του κάθε τομέα.
2. Διαμόρφωση της διοικητικής ή ιεραρχικής πυραμίδας.
3. Καθορισμός του οργανωτικού συστήματος.
4. Καθορισμός του διοικητικού εύρους.

Για να είναι επιτυχημένη η δομή της επιχείρησης από την κορυφή ως τη βάση, είναι απαραίτητη η σαφής περιγραφή του έργου της κάθε εργασίας (job description).

Επίσης την οργανωτική δομή της επιχείρησης διευκολύνει σημαντικά η εξειδίκευση του έργου (job specification).

- Προσαρμογή

Οργάνωση σημαίνει κατάλληλη προσαρμογή όλων των στοιχείων που συνθέτουν την οργάνωση της επιχείρησης μεταξύ τους, δηλαδή: 1)οι ανθρώπινες δυνάμεις χρησιμοποιούμενες σε διοικητικές θέσεις (manager και λοιποί προϊστάμενοι), επιτελικές (συμβουλευτικές) και εκτελεστικές θέσεις (εργαζόμενοι εκτελεστές), 2)υλικά μέσα κάθε φύσης, όπως κεφάλαια, εγκαταστάσεις, μηχανές, μηχανήματα, ύλες και υλικά, 3)ο "χρόνος", ο οποίος σαν στοιχείο της επιχειρησιακής οργάνωσης σημαίνει τη διάταξη των διαδικασιών εκτέλεσης των έργων από ανθρώπους και μηχανές, μέσα στο χρόνο, 4)ο "χώρος" ο οποίος σαν στοιχείο της επιχειρησιακής οργάνωσης σημαίνει τη διάταξη των διαδικασιών εκτέλεσης των έργων μέσα στο χώρο και 5)τεχνικά-βοηθητικά οργανωτικά μέσα όπως είναι τα συστήματα, οι τεχνικές, οι μέθοδοι, οι πίνακες, τα διαγράμματα, τα σύμβολα κ.λπ. που χρησιμοποιούνται για την διευκόλυνση της εκτέλεσης των έργων μέσα στην επιχείρηση, ώστε να επιτυγχάνεται το ευνοϊκότερο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Η προσαρμογή αυτή παίρνει τη μορφή της ρύθμισης της ροής των έργων σε συνάρτηση με το χώρο, το χρόνο, τα μέσα. Η ρύθμιση αποβλέπει στους εξής σκοπούς: 1)στην επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας κυρίως της παραγωγικότητας της εργασίας και των μηχανών, 2)στην πραγματοποίηση ανώτερης ποιότητας στην εργασία, 3)στην ανετότερη εκτέλεση του έργου με λιγότερο κόπο και μέσα σε καλύτερες συνθήκες.

Όταν οι εκτελούμενες εργασίες είναι ομοιόμορφες σε χρονική διάρκεια (δηλ. επαναλαμβανόμενες), τυποποιούνται και διαμορφώνεται ένα "πρότυπο" (standard) για τη διευκόλυνση των εργαζομένων και για την ταχύτερη εκτέλεση του έργου χωρίς ποιοτική υποβάθμιση.

- Διευθέτηση

Διευθέτηση είναι η κατάλληλη αξιοποίηση των διατιθέμενων χώρων και έχει ιδιαίτερη σημασία στις βιομηχανικές επιχειρήσεις που έχουν εγκαταστάσεις.

Επιδιωκόμενοι στόχοι είναι: 1)η άριστη δυνατή κατανομή των χώρων των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, ώστε να εξυπηρετούνται κατά τον προσφορότερο τρόπο οι λειτουργικές της ανάγκες, 2)η ορθολογική κατανομή των εσωτερικών χώρων, ώστε να γίνεται η καλύτερη δυνατή προσαρμογή των εργαζομένων στην εργασία τους, την οποία εκτελούν με άνεση και 3)η εξασφάλιση της ομαλής ροής, τόσο του παραγωγικού έργου στο βιομηχανοστάσιο, όσο και των βοηθητικών έργων στις αποθήκες, στα γραφεία κ.τ.λ.

- Χρησιμοποίηση τεχνολογικών μέσων

Η επιχειρησιακή οργάνωση έχει άρρηκτα συνδεθεί με την Τεχνολογία, χρησιμοποιώντας στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση τα επιτεύγματά της, μηχανές και μηχανήματα κάθε φύσης.

Στο πλαίσιο της οργάνωσης ο Manager, 1)χρησιμοποιεί τις καταλληλότερες μηχανές παραγωγής και τα προσφορότερα βοηθητικά της παραγωγής μηχανήματα, ανάλογα με το αντικείμενο της βιομηχανικής επιχείρησης. Επιδίωξη είναι η ολοκληρωμένη παραγωγική διαδικασία, με βάση την αρχή της ροής του παραγωγικού έργου, 2)εφαρμόζει τη μηχανοργάνωση στις εργασίες γραφείων, 3)χρησιμοποιεί τα προσφορότερα μέσα ελέγχου (computers) για τον έλεγχο των φάσεων της παραγωγικής διαδικασίας, για τον έλεγχο της ποιότητας των υπό επεξεργασία και των έτοιμων προϊόντων, για τη συντήρηση των μηχανημάτων και τον έλεγχο των επισκευών κ.ά., 4)χρησιμοποιεί αυτοματοποιημένα μηχανήματα καθαρισμού των εγκαταστάσεων, κέντρα εντόπισης και καταστολής

πυρκαγιών κ.ά., 5) χρησιμοποιεί τα καταλληλότερα μέσα για τις ενδοεργοστασιακές μεταφορές, όπως, κυλιόμενοι μεταφορείς (roller conveyors), δυναμοκίνητοι μεταφορείς (power-driven conveyors) κ.ά., 6) χρησιμοποιεί τους συμφερότερους τρόπους διενέργειας των εξωεργοστασιακών μεταφορών για τη διανομή των προϊόντων, κυρίως με μεταφορικά μέσα που είναι προσαρμοσμένα στη φύση των προϊόντων (λ.χ. φορτηγά για μεταφορά φιαλών κ.λ.π.).

- Απλοποίηση

Η απλοποίηση είναι το μυστικό της καλής οργάνωσης. Τα πάντα στην επιχείρηση μπορούν να απλοποιηθούν: Το προϊόν, τα προγράμματα, η παραγωγική διαδικασία, η αποθήκευση υλών και προϊόντων.

Η πιο σημαντική μορφή της απλοποίησης αφορά στην εργασία. Όπως αναφέρει ο εμπνευστής της Allan H. Morgensen, η απλοποίηση της εργασίας έχει τα εξής πλεονεκτήματα: οικονομία χρόνου, υλικών, ενέργειας και κόπου, ποιοτική βελτίωση της εργασίας, περιορισμό κόστους, πρόληψη ατυχημάτων.

- Τυποποίηση-Προτυποποίηση

Τυποποίηση σημαίνει διαμόρφωση ενός απλού και εύληπτου "προτύπου" (standard), το οποίο επαναλαμβάνεται πανομοιότυπα. Η τυποποίηση (η χρήση "προτύπου") χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τον τρόπο εκτέλεσής της, στις μεθόδους, στο προϊόν, στα έντυπα, στην τεκμηρίωση, στην απεικόνιση, στις εγκαταστάσεις, στον εξοπλισμό του γραφείου. Τυποποίηση της εργασίας με τη χρήση "προτύπου" σημαίνει απλοποίηση, ενοποίηση, εξειδίκευση.

- Απεικόνιση

Τα οργανωτικά διαγράμματα απεικονίζουν σχηματικά οργανωτικές καταστάσεις και ενέργειες, με τα συστατικά τους στοιχεία, τις διαρθρώσεις και τις συνδέσεις τους. Αυτά διακρίνονται ως εξής: 1)στατικά (που απεικονίζουν μια οργάνωση όπως έχει σε ορισμένο χρονικό σημείο) και δυναμικά (που απεικονίζουν οργανωτικές ενέργειες που εξελίσσονται στη διαδρομή του χρόνου) και 2)ιστορικά-πραγματικά (που απεικονίζουν μια οργάνωση, στατική ή δυναμική, όπως είναι πραγματικά) και σχεδιαζόμενα ή προτεινόμενα (που αποτελούν σχέδιο και πρόταση για μια μελλοντική οργάνωση, στατική ή δυναμική).

Το οργανωτικό διάγραμμα, 1)δείχνει τη διάρθρωση και ανάπτυξη της επιχείρησης από πάνω προς τα κάτω, τη διαιρεσή της και τις διοικητικές θέσεις (προϊσταμένων), 2)εμφανίζει ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης και 3)δείχνει ποιοι είναι οι προϊστάμενοι, το αντικείμενό τους και την έκταση της αρμοδιότητας και του ελέγχου τους.

- Εκσυγχρονισμός

Εκσυγχρονισμός σημαίνει εναρμόνιση της συγκρότησης και της δράσης της επιχείρησης, προς τα πορίσματα και τα επιτεύγματα της μοντέρνας επιστήμης και τεχνολογίας, με σκοπό την πιο αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Ο εκσυγχρονισμός ξεκινά από τη νοοτροπία, τις ιδέες, τις αντιλήψεις. Ο εκσυγχρονισμός μπορεί να έχει δύο μορφές: Μπορεί να είναι διαρκής, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που συνεχώς προσαρμόζονται στα επιτεύγματα της σύγχρονης επιστήμης και τεχνολογίας. Μπορεί όμως να παίρνει έκτακτο ή περιοδικό χαρακτήρα, όπως συμβαίνει σε επιχειρήσεις που σε κάποια στάδια αντιλαμβάνονται ότι έχουν μείνει πίσω κι ότι οφείλουν να εναρμονιστούν με την πρόοδο, γιατί, αλλιώς θα αφανιστούν.

Ο εκσυγχρονισμός εστιάζεται κυρίως στα τεχνολογικά μέσα.

- Αριστοποίηση

Η "αριστοποίηση" (optimization) στην επιχείρηση έχει δύο όψεις: αφενός είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού και αφετέρου είναι ο διαχωρισμός του μέγιστου (maximum) από το άριστο (optimum), όπου οι δύο έννοιες δε συμπίπτουν και όπου επιδίωξη πρέπει να αποτελεί το optimum και όχι το maximum.

1. Επίτευξη του βέλτιστου, δηλ. του καλύτερου δυνατού, είναι η αριστοποίηση στις περιπτώσεις του management, των συνθηκών εργασίας, των εργασιακών σχέσεων, του επιχειρησιακού κλίματος, των δημόσιων σχέσεων, της διάταξης των εγκαταστάσεων, της ροής της εργασίας, της διάρθρωσης του προσωπικού, της ποιότητας του προϊόντος, των χρησιμοποιούμενων τεχνολογικών μέσων κ.ά.
2. Διαχωρισμός του μέγιστου από το άριστο και επιδίωξη του δεύτερου και όχι του πρώτου εμφανίζεται στις εξής περιπτώσεις:
 - α. Στο επιχειρησιακό κέρδος.
 - β. Στο μέγεθος παραγωγής.
 - γ. Στο ύψος της αμοιβής.
 - δ. Στον κύκλο εργασιών.

Αντίθετα, ως προς το κόστος, αριστοποίηση σημαίνει ελαχιστοποίησή του (minimization).

Ειδικά ως προς την αριστοποίηση της οργάνωσης πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία σ' αυτή, με αποφυγή είτε της υπερ-οργάνωσης, είτε της υπο-οργάνωσης.

1.4.3 Διεύθυνση

- Ηγεσία
- Έμπνευση
- Κατεύθυνση
- Χειρισμός ανθρώπων
- Βελτίωση
- Δημιουργία
- Καινοτομία
- Συμπεριφορά
- Ασφάλιση
- Προσφορά συμμετοχής

- Ηγεσία

Η ηγεσία, το να είναι δηλ. κανείς αρχηγός, είναι ένα από τα καθαρά υποκειμενικά στοιχεία του management. Για όλα τα άλλα (προγραμματισμό, έλεγχο κ.τ.λ.) υπάρχουν "μοντέλα" εφαρμογών και ο υποκειμενικός παράγοντας μετέχει σε ποσοστό περίπου 40% στην εφαρμογή τους.

Ως προς την ηγεσία τα "μοντέλα" εφαρμογών είναι το 30% και το 70% είναι ικανότητα, είναι ταλέντο. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι οι ηγέτες (leaders) γεννιούνται.

Πραγματικά, αν αναλύσουμε τις ιδιότητες που πρέπει να συγκεντρώνει ο manager, βλέπουμε ότι το σύνολό τους σχεδόν ανάγονται στο χαρακτήρα του, στην προσωπικότητά του. (Να είναι ειλικρινής, έντιμος, επιεικής, φιλόδοξος κ.ά.).

Όλα αυτά σημαίνουν τέχνη, σημαίνουν ταλέντο. Αν δεν υπάρχει αυτό, όση μόρφωση κι αν αποκτήσει ο manager, δεν θα γίνει ποτέ ένας επιτυχημένος ηγέτης.

- Έμπνευση

Η ικανότητα να εμπνέει κανείς τους άλλους είναι έμφυτη, αλλά απαιτεί και κάποια τεχνική και εμπειρία. Και αποτελεί μεγάλο προσόν για έναν manager-ηγέτη να έχει αυτή την ικανότητα.

Εμπνέω στην πράξη σημαίνει: 1)Εμπνέω εμπιστοσύνη: Δίνω τέτοια δείγματα συμπεριφοράς και πολιτείας προς κάθε κατεύθυνση, ώστε να με περιβάλλουν όλοι με εμπιστοσύνη, 2)Εμπνέω με την έννοια του "συνεγείρω": Ο manager ως ηγέτης αρχηγός και καθοδηγητής της μια, μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων, πρέπει να μπορεί να τους ξεσηκώνει, να τους κατευθύνει και να τους οδηγεί, σε εργατικότητα, σε υψηλή παραγωγικότητα, σε αφοσίωση στην επιχείρηση, στους σκοπούς και στους στόχους που αυτή επιδιώκει.

- Κατεύθυνση

Ο όρος "κατευθύνω" στην πράξη σημαίνει, αφενός οδηγώ, εμπνέω, παραδειγματίζω και αφετέρου αναθέτω ρόλους μέσα στην επιχείρηση.

- Χειρισμός ανθρώπων

Ένας μεγάλος Γάλλος οργανωτής, ο J.Clevalier, έγραφε ότι η διεύθυνση, που είναι το ουσιώδες στοιχείο της διοικητικής λειτουργίας, συνίσταται στον κατάλληλο χειρισμό των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, την παροχή σαφών οδηγιών σ'αυτούς, την καθοδήγησή τους για συνεργασία μεταξύ τους και την παρακίνησή τους για την καταβολή του μέγιστου των προσπαθειών τους.

Ο σωστός χειρισμός των ανθρώπων από τον manager προϋποθέτει, σεβασμό των ανθρώπινων αξιών, γνώση των ανθρώπινων τύπων, κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα και εφαρμογή ορισμένων αρχών ως προς αυτόν.

- Βελτίωση

Η δεοντολογία της βελτίωσης εκτείνεται στο σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης. Ο manager οφείλει να μεριμνά για τη συνεχή ποιοτική βελτίωση και άνοδο της στάθμης όλων όσοι εργάζονται μέσα στην επιχείρηση και κυρίως των στελεχών.

Δύο είναι οι δρόμοι που οδηγούν σ' αυτή τη βελτίωση: Εκπαίδευση και Επιμόρφωση.

Η Εκπαίδευση διαιρείται σε δύο κατηγορίες: Στη μαθητεία νέων και στην κατάρτιση ενηλίκων.

Η Επιμόρφωση έχει εξειδικευμένο χαρακτήρα, γιατί αφορά σε πρόσθετη μόρφωση, ήδη καταρτισμένων και εκπαιδευμένων εργαζομένων, χρησιμοποιείται δε ιδιαίτερα για την κατάρτιση και εξέλιξη των υπαλλήλων και των στελεχών της επιχείρησης.

Το χαρακτηριστικό και η ιδιαίτερη δυσχέρεια που εμφανίζει η επιμόρφωση, έγκειται στο ότι αυτή απευθύνεται σε ενηλίκους, με προϋπηρεσία και εμπειρία, οι οποίοι έχουν συνηθίσει σε ορισμένους χειρισμούς ή μεθόδους.

- Δημιουργία

Ο manager πρέπει να διακρίνεται για δημιουργικό πνεύμα. Πρέπει να ωθείται από συνεχή ανησυχία, να τον βασανίζει η δημιουργική σκέψη και να τον διακρίνουν οι δημιουργικές εμπνεύσεις. Η δημιουργικότητα είναι έμφυτη ικανότητα που συνδέεται με τη βούληση και τη φαντασία. Ο manager σαν ηγέτης παρασύρει και τους άλλους στο δημιουργικό πνεύμα, μεταβιβάζοντάς τους το πάθος του για νέες ιδέες, νέες λύσεις, νέο πνεύμα.

Υπάρχουν δύο απλές τεχνικές με τις οποίες ο δημιουργικός manager καλλιεργεί τη δημιουργικότητα και των άλλων εργαζομένων.

Αυτές είναι, το σύστημα των υποδειξεων του προσωπικού και οι ιδεοκινητικές συνεδρίες.

Σύμφωνα με το σύστημα των υποδειξεων (suggestion system), οι εργαζόμενοι αποκτούν το δικαίωμα να υποβάλλουν ελεύθερα τις ιδέες τους για θέματα μεθόδων εργασίας, αύξησης της παραγωγικότητας κ.ά. Οι ιδεοκινητικές συνεδρίες ή θύελλα εγκεφάλων (brainstorming) αποτελούν μια δημιουργική εκμετάλλευση, επιτυχημένων ιδεών των εργαζομένων σε μια επιχείρηση.

- Καινοτομία

Οι καινοτομίες (innovations) είναι το άλλο σκέλος των δημιουργικών ιδεών. Ο manager σαν ηγέτης πρέπει να είναι νεωτεριστής, πρωτοποριακός, καινοτόμος.

Καινοτομία για τον manager σημαίνει την ικανότητα αφενός και τη δύναμη αφετέρου, να συλλαμβάνει χρήσιμους νεωτερισμούς και να τους εφαρμόζει αποδοτικά στην πράξη. Οι νεωτερισμοί μπορούν να αφορούν πρωτότυπες μεθόδους, τεχνικές, ευρεσιτεχνίες και ιδέες.

Οι καινοτομίες μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τομείς επιχειρησιακής δράσης, δηλ. την παραγωγή, το marketing, τις αγορές, τις εργασίες γραφείου, τον ανθρώπινο παράγοντα, την οργάνωση κ.λ.π. Οι λόγοι που οδηγούν στις καινοτομίες είναι συνήθως η επιδίωξη βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, ως παραγωγικότητας και ως αποδοτικότητας, η ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης, η πίεση του ανταγωνισμού, η τάση για εκσυγχρονισμό, το αίσθημα σεβασμού προς το καταναλωτικό κοινό κ.ά. Οι πηγές των καινοτομιών είναι, η εμπνευσμένη δημιουργική σκέψη, η έρευνα που γίνεται στο πλαίσιο της επιχείρησης, οι πρωτοβουλίες των managers και η τεχνολογική πρόοδος.

Για να εκφραστεί μια καινοτομία πρέπει να υπολογιστεί προηγουμένως η αναγκαιότητα ή σκοπιμότητα ή χρησιμότητα της εφαρμογής της, και η σχέση κόστους-ωφέλειας (έξοδα που θα απαιτηθούν για την εφαρμογή και κέρδος, που θα προκύψει απ' αυτήν) με τη χρησιμοποίηση της τεχνικής cost benefit analysis (ανάλυση κόστους-ωφέλειας).

- Συμπεριφορά

Λύο κανόνες έχουν γενική ισχύ στο management: 1)Η επιτυχία του manager ως ηγέτη ομάδας ανθρώπων, σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τη συμπεριφορά που δείχνει προς τους υφισταμένους του και στο σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση και 2)στη συμπεριφορά των άλλων απέναντι στον manager καθρεφτίζεται η δική του συμπεριφορά προς αυτούς.

- Ασφάλιση

Η έννοια της ασφάλισης-εξασφάλισης είναι τριπλή και περιλαμβάνει, την εξασφάλιση της σταθερότητας απασχόλησης του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, την προάσπιση της ακεραιότητας και της υγείας του με την πρόληψη των ατυχημάτων και την (κοινωνική και ιδιωτική) ασφάλιση των εργαζομένων.

- Προσφορά συμμετοχής

Ο σύγχρονος manager, με την πεποίθηση ότι αυτό επιβάλλει το συμφέρον και η καλύτερη επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης, εφαρμόζει την αρχή της "συμμετοχής των εργαζομένων". Η προσφερόμενη συμμετοχή έχει τις παρακάτω ειδικότερες εκφάνσεις: 1)Συμμετοχή στα κέρδη, 2)Συμμετοχή στη λήψη ορισμένων αποφάσεων, 3)Συμμετοχή των εργαζομένων στον έλεγχο, 4)Συμμετοχή στο management. Σήμερα που

γίνεται λόγος για συλλογικό management (collective management), όπου η σύμπραξη των εκπροσώπων των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία για την άσκηση του management στην επιχείρηση. Προχωρημένη μορφή του συλλογικού management αποτελεί η συνδιοίκηση-συνδιαχείρηση (Co-management ή Joint management), όπου η συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στη διοίκηση είναι έντονη και δραστική.

1.4.4 Συντονισμός

- Επαγρύπνιση
- Συστηματοποίηση
- Τεκμηρίωση-Ταξινόμηση
- Συνεργασία
- Σύσκεψη
- Συνένωση-Συμφιλίωση
- Εκτίμηση αποτελεσμάτων
- Αντιμετώπιση κινδύνων
- Εκπροσώπηση-Διαπραγμάτευση
- Εφαρμογή του M.I.S.

- Επαγρύπνηση

Ο manager οφείλει να επαγρυπνά, ώστε να υπάρχει ενότητα, συγχρονισμός και εναρμόνιση στη δράση όλων όσων απασχολούνται στην επιχείρηση και κυρίως των στελεχών της. Αυτό σημαίνει ότι κανείς δεν επιτρέπεται να παρεκκλίνει από τους σκοπούς και τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Επαγρύπνηση σημαίνει αυστηρή τήρηση ορισμένων αρχών και αποτροπή της εμφάνισης νοσηρών καταστάσεων.

- Συστηματοποίηση

Συστηματοποίηση εδώ είναι η θεώρηση της επιχείρησης ως συστήματος και ειδικά, ανοιχτού, μεικτού, ζωντανού, προσαρμοζόμενου και ολοκληρωμένου. Σύστημα είναι ένα αρμονικό, οργανωμένο σύνολο, αποτελούμενο από επιμέρους στοιχεία, τα οποία τελούν σε αλληλεξάρτηση κατά την επιδίωξη ενός σκοπού ή στόχου.

Η επιχείρηση θεωρείται σαν σύστημα, με την παραπάνω έννοια. Διαρθρωτικά θεωρείται ως υπερ-σύστημα (super system), το οποίο αποτελείται από μερικότερα συστήματα. Κάθε επιμέρους σύστημα διαιρείται σε υπο-συστήματα (sub-systems), που είναι οι υποτομείς ή τμήματα, όπως π.χ. στην παραγωγή, ο σχεδιασμός της κ.λ.π.

Τα υπο-συστήματα διαιρούνται πιο πέρα σε στοιχεία (elements) κ.ο.κ.

- Τεκμηρίωση

Η τεκμηρίωση (documentation) ως μεθοδική συγκέντρωση, ταξινόμηση και ταξιθέτηση τεκμηρίων, δηλ. υλικών αντικειμένων και στοιχείων που αφορούν τη ζωή και τη δράση της επιχείρησης, είναι σημαντικός παράγοντας συντονισμού και συνέχειας στα χέρια του manager.

Η ιστορία της επιχείρησης μεγάλη ή μικρή, πρέπει να είναι γνωστή σε όλους που θα είχαν ενδιαφέρον ή θα όφειλαν να την πληροφορηθούν. Τα τεκμήρια που αναφέρονται στο απότερο και στο πρόσφατο παρελθόν είναι: Καταστατικό της εταιρίας με τις μεταβολές του. Ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσης όλων των ετών. Σχέδια εγκαταστάσεων. Φάκελοι για κάθε μπχανή και μηχάνημα χωριστά. Φωτογραφικό υλικό. Παραστάσεις και διαγράμματα σχετικά με την επιχείρηση. Έντυπα που τυχόν εξέδωσε στο παρελθόν η επιχείρηση ή δημοσιεύματα σχετικά με αυτή.

Αυτά όλα πρέπει να ταξινομούνται (να κατατάσσονται συστηματικά, με λογική και μεθοδική τάξη και με τρόπο που να εξυπηρετεί τη χρησιμοποίησή τους) και να ταξιθετούνται κατάλληλα (να τοποθετούνται συστηματικά τα ταξινομημένα στοιχεία).

- Συνεργασία

Ο όρος "συνεργασία" (cooperation) έχει ουσιαστική και όχι τυπική σημασία και υπογραμμίζεται σαν ουσιώδης παράγοντας του συντονισμού.

Οι ειδικότερες μορφές συνεργασίας, που εξυπηρετούν το συντονισμό είναι:

- 1)Συνεργασία με τους άμεσους υφιστάμενους, 2)Συνεργασία με ειδικούς,
- 3)Ο manager θεωρεί συνεργάτη του κάθε εργαζόμενο στην επιχείρηση.

- Σύσκεψη

Οι συσκέψεις (meetings) είναι ένα από τα ουσιωδέστερα στοιχεία του συντονισμού, γιατί, ανεξάρτητα από την ξεχωριστή συνεργασία του manager με τους προϊσταμένους των τομέων, με συμβούλους, επιτελείς, εργαζομένους κ.λ.π., πρέπει να γίνεται και συλλογική συνεργασία. Οι συσκέψεις είναι πολύ χρήσιμες, αρκεί να επικρατεί νηφαλιότητα, αποφυγή οξυτήτων, προθυμία συμμετοχής και περιορισμός των συζητήσεων μέσα στα θέματα.

Η κυριότερη μορφή σύσκεψης είναι αυτή που πρέπει να γίνεται κάθε εβδομάδα, με την προεδρία του (top)manager και με τη συμμετοχή των προϊσταμένων τομέων. Οι συσκέψεις αυτές ορθό είναι να γίνονται ή στην αρχή της εβδομάδας (π.χ. Λευτέρα) ώστε να πραγματοποιείται μια ανασκόπηση και απολογισμός της προηγούμενης εβδομάδας και να καταστρώνεται ένα πρόγραμμα δράσης για την επόμενη, είτε στο τέλος της

εβδομάδας (π.χ. Παρασκευή), ώστε να γίνεται η ίδια διαδικασία για την εβδομάδα που πέρασε κι εκείνη που θα ακολουθήσει.

- Συνένωση-Συμφιλίωση

Χρέος του manager είναι, να μεριμνά για την προσαρμογή των νεοπροσλαμβανόμενων στον κορμό της επιχείρησης για την ύπαρξη νεότητας στο σύνολο του προσωπικού για την τιθάσευση των τάσεων, που μπορεί να παραπρούνται παρεκκλίσεις από την ενότητα, για τη συμφιλίωση των προσώπων που συγκρούονται και για τη γεφύρωση των χασμάτων.

- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων

Δικαιώνοντας αυτό που οι κορυφαίοι συγγραφείς του Management Koontz-O'Donnell-Weihrich γράφουν, ότι ο συντονισμός και η πεμπτουσία του ρόλου του manager, αυτός δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην προσπάθεια για συντονισμό, αλλά και να εκτιμά τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας, για να υπολογίζει το βαθμό επιτυχίας της.

- Ενιαία αντιμετώπιση των κινδύνων

Οι κίνδυνοι (risks) που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι πολλοί και όλους αυτούς πρέπει κατά ενιαίο τρόπο να τους προλαμβάνει, να τους χειρίζεται και να τους καταστέλλει ο manager. Πρόκειται για την εφαρμογή του νεότατου Risk Management και της προέκτασης που αφορά στην αντιμετώπιση κρίσεων (Crisis Management).

Είναι άλλωστε γνωστή από παλιά η ταυτότητα, επιχείρηση = κίνδυνος = κέρδος που σημαίνει ότι η επιχείρηση επιδιώκει το κέρδος, αντιμετωπίζοντας κινδύνους. Επίσης είχε διατυπωθεί η άποψη ότι το

κέρδος αποτελεί αμοιβή του επιχειρηματία, τόσο για το κεφάλαιο που διαθέτει, όσο -και περισσότερο- για τους κινδύνους που αντιμετωπίζει.

Οι κίνδυνοι που απειλούν την επιχείρηση διαιρούνται σε εξωγενείς ή εξωεπιχειρησιακούς και ενδογενείς ή εσωεπιχειρησιακούς.

Η άμυνα κατά των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση περιλαμβάνει: 1)Μέτρα προληπτικά για την αποτροπή της εμφάνισής τους, 2)Μέτρα κατασταλτικά για την εξουδετέρωση ή το μετριασμό ορισμένων κινδύνων, όπως είναι, η δημιουργία (ειδικών) αποθεματικών κ.ά., 3)Μέτρα επανορθωτικά για την αποκατάσταση των ζημιών που προέκυψαν από την εκδήλωση των κινδύνων, όπως είναι οι επενδύσεις με τα κεφάλαια που εισπράττονται από τις ασφαλιστικές αποζημιώσεις κ.ά.

- Εκπροσώπηση-Διαπραγμάτευση

Η επιχείρηση πρέπει να έχει μία και ενιαία εκπροσώπηση, τουλάχιστον στα κυριότερα θέματα που βρίσκει μπροστά της. Κι αυτή η εκπροσώπηση γίνεται από τον (top)manager. Αυτός:

1. Μεριμνά για την προάσπιση των δικαιωμάτων της επιχείρησης, συνεργαζόμενος με το νομικό σύμβουλο ή τη νομική υπηρεσία της.
2. Αντιπροσωπεύει την επιχείρηση στις δημόσιες και δημοτικές αρχές, στους δημόσιους οργανισμούς, στα δικαστήρια, στους πιστωτικούς οργανισμούς.
3. Μεταφέρει τη φωνή της επιχείρησης στις εργοδοτικές συνδικαλιστικές οργανώσεις και στα παραγωγικά Επιμελητήρια.
4. Λογοδοτεί στους μετόχους για την όλη δραστηριότητα και πορεία της επιχείρησης.
5. Διαβιβάζει στα στελέχη και στο προσωπικό τις αποφάσεις που παίρνουν οι μέτοχοι στις Γενικές Συνελεύσεις των Α.Ε. και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου στις συνεδριάσεις του.

6. Δέχεται και συζητεί για λογαριασμό της επιχείρησης τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων των εργαζομένων στην επιχείρηση.

7. Συνάπτει συμφωνίες που αφορούν διεπιχειρησιακές συνεργασίας, επενδύσεις, μεγάλες αγορές και πωλήσεις κ.λ.π.

Στο πλαίσιο της εκπροσώπησης της επιχείρησης, ο manager ασχολείται και με διαπραγματεύσεις.

Οι διαπραγματεύσεις μπορεί να αφορούν λ.χ. στη σύναψη συλλογικής ή ατομικής σύμβασης εργασίας, στην ανάθεση αγορών σε προμηθευτές, στην ανάθεση πωλήσεων σε μεγαλεμπόρους κ.λ.π.

Η τεχνική της διαπραγμάτευσης απαιτεί μια σειρά από ιδιότητες, όπως, ευστροφία, υπομονή, αντοχή, ανοχή, επιμονή, κ.ά.

- Εφαρμογή του M.I.S.

Πρόκειται για το Management Information System που στηρίζεται στην Πληροφορική (computers) και είναι το σύστημα της συνεχούς τροφοδοσίας του manager με πληροφορίες που δίνει ο computer, γι'αυτό λέγεται και Computer Based Information System - C.B.I.S., ώστε ο manager να μπορεί κάθε στιγμή να έχει πληροφορίες από όλους και για όλα μέσα στην επιχείρηση. Έτσι μπορεί να ασκεί το management πιο αποδοτικά και απόλυτα συντονισμένα.

Η απόδοση του συστήματος είναι συνάρτηση: 1)των δυνατοτήτων εισόδου, επεξεργασίας και αποθήκευσης που έχει ο computer, 2)της συμπεριφοράς των χειριστών του computer, 3)της οργανο-διοικητικής δομής της επιχείρησης και 4)των μεταβλητών του περιβάλλοντος (επίδραση των εξωτερικών παρεμβάσεων και ρυθμίσεων).

Το M.I.S. απαιτεί:

1)την ύπαρξη μιας κεντρικής μονάδας επεξεργασίας στοιχείων με μεγάλες δυνατότητες για συγκέντρωση και αποθήκευση στοιχείων,

- 2)τη σύνδεση μ'αυτή, με το σύστημα της άμεσης πληροφοριοδότησης (on line/real time) της μονάδας που διαθέτει ο manager,
- 3)τη δυνατότητα άμεσης λήψης κάθε φύσης πληροφοριών (input) από τον manager,
- 4)τη δυνατότητα διοχέτευσης πληροφοριών (output) από τον manager στους επιμέρους τομείς και
- 5)τη δυνατότητα εκτίμησης των αποτελεσμάτων των στοιχείων που παίρνονται και που δίνονται από τον computer (input-output).

1.4.5 Στελέχωση

- Προσδιορισμός των αναγκών
- Ζήτηση φυσικών ιδιοτήτων
- Ζήτηση τυπικών προσόντων
- Αναζήτηση
- Επιλογή
- Προετοιμασία
- Τοποθέτηση
- Προαγωγή
- Μετάθεση
- Διεύρυνση του έργου

- Προσδιορισμός των αναγκών

Η στελέχωση είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρή μελέτη. Η πλήρωση των θέσεων προϊσταμένων (στελεχών) είναι η καταληκτική φάση αυτής της διαδικασίας. Προηγουνται άλλες φάσεις που προετοιμάζουν κατάλληλα την πλήρωση των θέσεων. Κι αυτές είναι:

- 1)Ο καθορισμός των έργων που πρέπει να εκτελεστούν από στελέχη.

2)Η δεύτερη φάση αφορά στην ακριβή περιγραφή κάθε διοικητικής θέσης και των σχέσεων, που αυτή θα έχει με άλλες υπερκείμενες, ισόβαθμες και υποκείμενες θέσεις.

3)Με βάση την περιγραφή έργων και θέσεων καταρτίζεται ο πίνακας των φυσικών και επίκτητων ικανοτήτων, που απαιτούνται για κάθε θέση.

4)Η τέταρτη φάση αφορά στη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την πλήρωση των παραπάνω θέσεων και στον τρόπο πλήρωσής τους και

5)Έτσι φτάνουμε στην πλήρωση της κάθε συγκεκριμένης θέσης με το κατάλληλο πρόσωπο.

- Ζήτηση φυσικών ιδιοτήτων

Γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της κάθε διοικητικής θέσης ο manager, προσδιορίζει και τις απαιτήσεις της καθεμιάς, οι οποίες είναι μεγαλύτερες, καθώς από τις κατώτερες θέσεις προχωρούμε προς τις ανώτερες και, ειδικότερα, στις θέσεις που είναι επικεφαλής τομέων. Οι απαιτήσεις αφορούν και τις φυσικές και τις επίκτητες ιδιότητες.

Τα διοικητικά στελέχη γενικά πρέπει να έχουν:

1)Ευφυία, 2)Ορθή κρίση, 3)Διοικητικά προσόντα, π.χ. να εμπνέει, να ελέγχει κ.τ.λ., 4)Πρωτοβουλία, 5)Συνεργατικότητα, 6)Εσωτερική ευγένεια.

- Ζήτηση τυπικών προσόντων

Τα στελέχη της κάθε διοικητικής θέσης πρέπει να συγκεντρώνουν, πέρα από τις φυσικές ιδιότητες, και ορισμένες επίκτητες ιδιότητες, δηλ. τυπικά προσόντα. Ως τέτοια θεωρούνται κυρίως η μόρφωση, η εξειδίκευση και η προηγούμενη χρονική απασχόληση σε ίδια ή συγγενή θέση, σε άλλη μονάδα.

Όσο πιο ψηλά προς την κορυφή βρίσκεται η θέση του στελέχους, που πρόκειται να πληρωθεί, τόσο περισσότερες είναι οι απαιτήσεις απ'αυτό.

- Αναζήτηση

Προκειμένου ο manager να καλύψει τις θέσεις στελεχών της επιχείρησης, ακολουθεί δύο δρόμους: Ή χρησιμοποιεί σ' αυτές πρόσωπα που ήδη εργάζονται μέσα στην επιχείρηση ή απευθύνεται στην αγορά εργασίας για να βρει τέτοια κατάλληλα πρόσωπα. Στην πρώτη περίπτωση η αναζήτηση καταλήγει σε αξιοποίηση προσώπων από το δυναμικό της επιχείρησης, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η αναζήτηση γίνεται σύμφωνα με ορισμένη διαδικασία.

- Επιλογή

Όταν αποφασίζεται, η πλήρωση της θέσης ενός στελέχους να γίνει έξω από την επιχείρηση (με "στρατολόγηση"), η επιλογή για να γίνει ακολουθείται μία ορισμένη διαδικασία. Συνήθως είναι η εξής: Ο υποψήφιος υποβάλλει αίτηση που συνοδεύεται από λεπτομερειακό "βιογραφικό σημείωμα" για τις σπουδές του και την προϋπηρεσία του. Μαζί με τα παραπάνω υποβάλλει πιστοποιητικά για την προϋπηρεσία του, συστατικές επιστολές από επιχειρήσεις όπου προηγουμένως εργάστηκε και "σημείωμα" στο οποίο αναφέρει πρόσωπα γνωστού κύρους, που μπορούν να δώσουν πληροφορίες γι' αυτόν. Αν αυτά κριθούν ικανοποιητικά ακολουθεί μια προσωπική συνέντευξη (interview), από την οποία ο manager προσπαθεί να σχηματίσει δική του αντίληψη για τον υποψήφιο.

- Προετοιμασία

Ο σωστός (top)manager οφείλει να προετοιμάζει τα μελλοντικά στελέχη της επιχείρησης και να έχει λύσεις για την άμεση αναπλήρωση οιουδήποτε, ακόμα και του εαυτού του, σύμφωνα με τη γνωστή αρχή: "ουδείς αναντικατάστατος".

Πρόκειται για τη διαδικασία που λέγεται "manager development process and training", σύμφωνα με την οποία, ο top manager ξεχωρίζει ορισμένα πρόσωπα, που μπορούν να εξελιχθούν και μεριμνά για την κατάρτιση και επιμόρφωσή τους, ώστε να αποτελέσουν τα στελέχη της επιχείρησης.

- Τοποθέτηση

Αυτοί που επιλέγονται για την πλήρωση θέσεων στελεχών, τοποθετούνται στις θέσεις για τις οποίες προορίζονται. Τα προβλήματα που προκύπτουν από την τοποθέτησή τους, είναι λιγότερα γι'αυτούς που προέρχονται μέσα από την επιχείρηση και εξελίσσονται (αξιοποιούνται) και περισσότερα γι'αυτούς που έρχονται απ'έξω.

Έργο του manager είναι, να διευκολύνει με κάθε τρόπο, την ομαλή ένταξη του τοποθετούμενου στελέχους, τόσο στον κοινωνικό οργανισμό της επιχείρησης, όσο και στον υλικό της οργανισμό, την εναρμόνισή του με το κλίμα που επικρατεί και την προσαρμογή του στο πρόγραμμα δράσης της επιχείρησης γενικά και τον τομέα, επικεφαλής του οποίου τοποθετείται, ειδικότερα.

- Προαγωγή

Ένας από τους συνηθέστερους τρόπους ανάδειξης στελεχών και χρησιμοποίησης άξιων και ικανών προσώπων μέσα από την επιχείρηση, είναι οι προαγωγές.

Οι προαγωγές αποτελούν για την επιχείρηση ανάγκη και λύση για την κάλυψη ορισμένων ηγετικών θέσεων. Πολλοί πιστεύουν ότι είναι προτιμότερο να γίνεται η πλήρωση των θέσεων αυτών με προαγωγή, παρά με "στρατολόγηση" ζένων, έξω από την επιχείρηση. Εξάλλου και για τον εργαζόμενο είναι σημαντική η προαγωγή, γιατί αυτή αποτελεί επιβράβευσή

του για την απόδοσή του στο παρελθόν και κίνητρο για την απόδοσή του στο μέλλον.

Ο manager που αποφασίζει τις προαγωγές, πρέπει να εφαρμόζει ορισμένες αρχές που έχουν απόλυτη ισχύ. Κι αυτές είναι:

- 1)Η αμεροληψία και 2)Δίκαιη κρίση, δηλ. αξιοκρατία.

- Μετάθεση

Υπάρχουν επιχειρήσεις, στις οποίες οι μεταθέσεις στελεχών είναι και δυνατές και συνηθισμένες (π.χ. σε μια τράπεζα) και άλλες, στις οποίες οι μεταθέσεις στελεχών είναι περιορισμένες, όπως και οι δυνατότητες γι' αυτές (λ.χ. σε μια βιομηχανική επιχείρηση: Μετάθεση από τον τεχνικο-παραγωγικό τομέα σε άλλο, δε νοείται. Πιθανές είναι οι μεταθέσεις ανάμεσα στον τομέα marketing, στο χρηματοπιστωτικό και στο λογιστικό τομέα).

- Διεύρυνση του έργου

Η διεύρυνση του έργου (job enlargement) συνδέεται με την αύξηση του αριθμού ή της ποικιλίας των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση ενός έργου. Αποτελεί όργανο στα χέρια του manager, με πολλαπλή σκοπιμότητα. Σε ορισμένες περιπτώσεις η διεύρυνση του έργου μερικών στελεχών συμπίπτει με την αναδιάρθρωση του έργου (job restructuring) και άλλοτε με την αύξηση της ποικιλίας των δραστηριοτήτων του (job variety). Επίσης, μπορεί να προκύπτει από μια οριζόντια (στο ίδιο επίπεδο) ή κάθετη (σε διαφορετικά επίπεδα) αλλαγή θέσεων μέσα στην επιχείρηση.

1.4.6 Εξουσιοδότηση

- Καθορισμός περιεχομένου
- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Αποφυγή συγχύσεων
- Αποτροπή συγκρούσεων
- Εφαρμογή αποκέντρωσης
- Εφαρμογή αποσυγκέντρωσης
- Ανάθεση ειδικών έργων
- Εμπλουτισμός του έργου
- Απαλλαγή από τα περιττά
- Διατήρηση της ευθύνης

- Προσδιορισμός του περιεχομένου

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της "εξουσιοδότησης" είναι να προσδιοριστεί το συγκεκριμένο περιεχόμενο, δηλ. τι είναι αυτό που μεταβιβάζεται με την εξουσιοδότηση.

Ο (top)manager έχει στα χέρια του όλες τις αρμοδιότητες. Και ορισμένες από αυτές τις εκχωρεί σε πρόσωπα, που κατέχουν διοικητικές θέσεις κάτω απ'αυτόν.

Ας δούμε όμως τι είναι "αρμοδιότητα" (competence).

Αρμοδιότητα είναι ένα πλέγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, που αφορούν μια διοικητική θέση και αναλαμβάνονται από τον φορέα της θέσης. Όσο ανεβαίνουμε την ιεραρχική κλίμακα και προχωρούμε προς τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, οι αρμοδιότητες αυξάνονται. Και εναπόκειται στους φορείς αυτών των θέσεων (και κυρίως στον top manager) να επιλέξουν ποιες απ'αυτές θα ασκούν προσωπικά και ποιες θα εκχωρούν σε υποδεέστερες θέσεις και στους φορείς τους.

Ο πυρήνας της αρμοδιότητας είναι η "εξουσία", από τη μία και η "ευθύνη" από την άλλη.

Εξουσία (authority) είναι το δικαίωμα χορήγησης εντολών, ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων.

Ευθύνη ή υπευθυνότητα (responsibility) είναι η άλλη όψη της εξουσίας. Όποιος έχει τα παραπάνω δικαιώματα, έχει και την ευθύνη για τις εντολές που δίνει, για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει και τις αποφάσεις που παίρνει.

Εξουσία και ευθύνη είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Καθένας μέσα στην επιχείρηση που έχει εξουσία, πρέπει να έχει και αντίστοιχη ευθύνη και αντίστροφα. Δε νοείται ευθύνη χωρίς ύπαρξη αντίστοιχης εξουσίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, εξουσιοδοτών σημαίνει: μεταβιβάζω αρμοδιότητα και κατά προέκταση, εκχωρών συγκεκριμένη εξουσία με αντίστοιχη ευθύνη.

Ο manager πρέπει να συνειδητοποιεί, γιατί πρέπει να μεταβιβάζει αρμοδιότητες. Διότι:

1)Ωφελείται η επιχείρηση, της οποίας η αποδοτικότητα αυξάνει, λόγω αμεσότερων και ταχύτερων ενεργειών (ωφέλεια σε χρόνο) και λόγω μικρότερης δαπάνης, αφού για ένα θέμα ασχολείται κάποιος που αμείβεται λιγότερο από έναν άλλον, που κατέχει υψηλότερη απ'αυτόν διοικητική θέση και αμείβεται περισσότερο (ωφέλεια σε κόστος).

2)Ωφελείται η επιχείρηση και από το ότι, με την εξουσιοδότηση ασκούνται σε εξουσία και ευθύνη κατώτερα διοικητικά στελέχη, που προετοιμάζονται για θέσεις πιο ψηλών κλιμακίων.

3)Ωφελείται η επιχείρηση και από το ευνοϊκό κλίμα που δημιουργείται, λόγω της ταχύτερης λήψης αποφάσεων και λόγω της ικανοποίησης των εξουσιοδοτούμενων διοικητικών στελεχών.

4) Με την εξουσιοδότηση δίνεται η ευκαιρία στους φορείς ανώτερων διοικητικών θέσεων να ασχολούνται με σοβαρότερα προβλήματα (π.χ. καινοτομίες), που αποβαίνουν και πάλι σε όφελος της επιχείρησης.

- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων

Εκχώρηση αρμοδιοτήτων από υπερκείμενες σε υποκείμενες θέσεις και κυρίως από τον (top)manager στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, σημαίνει ότι ορισμένα έργα που εκτελεί ο πρώτος, μεταβιβάζονται στα δεύτερα. Ειδικά εκχωρείται:

1) Εξουσία, με την έννοια:

α. της παραχώρησης του δικαιώματος λήψης αποφάσεων για ορισμένα θέματα,

β. της παροχή του δικαιώματος ανάληψης πρωτοβουλιών μέσα σε ορισμένο πλαισιο και

γ. της μεταβίβασης του δικαιώματος χορήγησης εντολών ως προς τα παραπάνω αντικείμενα σε ορισμένο κύκλο προσώπων.

2) Ευθύνη, με την έννοια:

α. της μεταφοράς της ευθύνης για τις παραπάνω αποφάσεις, πρωτοβουλίες και εντολές,

β. της ανάληψης των συνεπειών από πράξεις ή παραλείψεις, που προκαλούν ζημιά ή βλάβη και συνδέονται με την άσκηση της αρμοδιότητας που μεταβιβάστηκε,

γ. της υποχρέωσης λογοδοσίας για τον τρόπο άσκησης της εξουσίας που εκχωρήθηκε.

Υπάρχουν ορισμένες βασικές και ουσιώδεις προϋποθέσεις για τη λειτουργία της εξουσιοδότησης, που αφορούν τόσο σ' αυτόν, που μεταβιβάζει, όσο και σ' αυτόν που δέχεται τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων. Κοινό χαρακτηριστικό είναι η βούληση, του πρώτου να κάνει και του

δεύτερου να δεχθεί τη μεταβίβαση. Πρόκειται για τη βούληση ως προς την ενεργητική και ως προς την παθητική εξουσιοδότηση.

1)Η βούληση για την ενεργητική εξουσιοδότηση (δηλ. για την ενέργεια της μεταβιβάσης αρμοδιοτήτων) μπορεί να υπάρχει, είτε λόγω ανάγκης, είτε λόγω αρχής, είτε λόγω συμπεριφοράς, είτε λόγω επιδίωξης για ενημέρωση.

2)Η βούληση για την παθητική εξουσιοδότηση (δηλ. για την αποδοχή των μεταβιβαζόμενων αρμοδιοτήτων) μπορεί να υπάρχει, είτε λόγω πραγματικής επιθυμίας μεγαλύτερης προσφοράς, είτε λόγω φιλοδοξίας για διάκριση, είτε λόγω έφεσης για μελλοντική άνοδο στην ιεραρχική κλίμακα, είτε απλά, λόγω κατανόησης της ανάγκης που υπάρχει.

Το συμπέρασμα είναι ότι στην περίπτωση της εξουσιοδότησης πρέπει να υπάρχει σύμπτωση βουλήσεων και αμφίπλευρη προθυμία.

- Αποφυγή των συγχύσεων

Σύγχυση αρμοδιοτήτων υπάρχει όταν μεταξύ δύο ή περισσότερων στελεχών γεννιέται πρόβλημα για το ποιο έχει ορισμένη αρμοδιότητα, είτε γιατί πιστεύουν ότι και τα δύο (ή τα περισσότερα) έχουν την αρμοδιότητα να ενεργούν ανάλογα, είτε γιατί κανένα απ'αυτά πιστεύει ότι έχει αρμοδιότητα και έτσι όλα απέχουν από μια επιβεβλημένη ενέργεια.

- Αποφυγή των συγκούσεων

Σύγκρουση αρμοδιοτήτων υπάρχει όταν, δύο ή περισσότεροι φορείς θέσεων ενεργούν ταυτόχρονα για το ίδιο αντικείμενο, χωρίς η κοινή αυτή ενέργεια να είναι προϊόν συνεργασίας ή συντονισμού, χωρίς να είναι αναγκαία η κοινή αυτή ενέργεια, χωρίς να υπάρχει πραγματικά κοινή αρμοδιότητα γι'αυτή την ενέργεια ή να γίνεται από ένα φορέα για να αποφευχθεί η αδράνεια και το κενό αρμοδιότητας.

Ο manager οφείλει να παίρνει μέτρα, τόσο για την πρόληψη, όσο και για τη ρύθμιση των συγκρούσεων αρμοδιοτήτων, που εμφανίζονται μέσα στην επιχείρηση.

Η πρόληψη αφορά τόσο στις θέσεις, όσο και στους φορείς.

Η ρύθμιση-θεραπεία των συγκρούσεων αρμοδιοτήτων, είναι έργο του manager, ο οποίος οφείλει να προσδιορίζει τα αίτια, να αποκαθιστά τα πράγματα με το ξεκαθάρισμα των ασαφειών και ελλείψεων, να καταλογίζει τυχόν ευθύνες και αν είναι αναγκαίο, να επιβάλλει ποινές. Αν οι συγκρούσεις οφείλονται σε γενικής φύσης αίτια, πρέπει ο manager να μεριμνήσει για την άμεση αποκατάσταση της ευρυθμίας μέσα στην επιχείρηση.

- Εφαρμογή της αποκέντρωσης

Στο σύγχρονο management επικρατεί η αρχή της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων (decentralization), η οποία παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

- 1.Πλεονεκτήματα για τον top manager: 1)αποσυμφόρηση από το μεγάλο βάρος των πολλών αρμοδιοτήτων ορισμένες από τις οποίες είναι φυσικό να παραμελούνται, 2)διευκόλυνσή του να ασχολείται με σημαντικά έργα, 3)απαλλαγή του από χρονοβόρες διαδικασίες και 4)ενίσχυση του προγραμματισμού, της στρατηγικής, της πολιτικής και της εποπτείας.
- 2.Πλεονεκτήματα για τα στελέχη στα οποία μεταβιβάζονται αρμοδιότητες: 1)ενίσχυση της θέσης τους, 2)προβολή της προσωπικότητας και των προσόντων τους, 3)στενότερη σύνδεση με τα προβλήματα, 4)τόνωση του ενδιαφέροντός τους για την επιχείρηση και το έργο τους, 5)τόνωση των προσδοκιών τους για μελλοντική εξέλιξη, 6)συνδυασμός της αύξησης των αρμοδιοτήτων με βελτίωση της αμοιβής τους.

3.Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση: 1)λήψη πιο άμεσων, γρήγορων και αποτελεσματικών αποφάσεων, 2)δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στις σχέσεις manager και άλλων προϊσταμένων, 3)λειτουργία της αποκέντρωσης της παρότρυνσης για μεγαλύτερη απόδοση, 4)αύξηση των πιθανοτήτων για καινοτομίες-νεωτερισμούς.

Μειονεκτήματα για τον top manager: 1)απώλεια μέρους της εξουσίας του, 2)ανάγκη για ένταση της εποπτείας και του ελέγχου και 3)φόβος για ενδεχόμενη αποτυχημένη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων.

Μειονεκτήματα για τα στελέχη στα οποία μεταβιβάζονται αρμοδιότητες: 1)επιβάρυνση με πρόσθετα έργα-αρμοδιότητες, 2)αύξηση των ευθυνών, 3)αύξηση του χρόνου απασχόλησής τους, 4)υποψία ότι η μεταβίβαση έγινε μόνο για να διευκολυνθεί ο top manager.

Μειονεκτήματα για την επιχείρηση: 1)χαλάρωση του συντονισμού και 2)πρόκληση ανταγωνισμού για το ποιος θα πάρει περισσότερες αρμοδιότητες.

Η σύγκριση ανάμεσα σε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καταλήγει ασφαλώς σε πρόκριση της αποκέντρωσης. Και εδώ όμως απαιτείται η αριστοποίηση (optimization). Πρέπει να επιδιώκεται και να καθιερώνεται ο άριστος βαθμός (optimum) αποκέντρωσης, δηλ. εκείνος στον οποίο λειτουργούν τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.

- Εφαρμογή της αποσυγκέντρωσης

Δεν πρέπει να γίνεται σύγχιση ανάμεσα στην αποκέντρωση (decentralization) και την αποσυγκέντρωση (deconcentration), αν και το κίνητρο και για τις δύο είναι το ίδιο: η αποσυμφόρηση.

Η αποσυγκέντρωση συνδέεται με το χώρο σε ευρύτερη έννοια (γεωγραφική) και σε στενότερη (του τόπου και των χώρων εγκατάστασης της επιχείρησης).

Γεωγραφική αποσυγκέντρωση σημαίνει κατανομή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, μιας ή και διάφορων χωρών.

Τέλος, η αποσυγκέντρωση μέσα σε κάθε χώρο των εγκαταστάσεων (εργοστάσιο, αποθήκες, γραφεία) σημαίνει να μην υπάρχει εκεί συμφόρηση μέσων (μηχανών, μηχανημάτων, γραφείων κ.λ.π.) και εργαζόμενων ανθρώπων, αλλά να είναι ορθολογικα διευθετημένοι οι χώροι, να είναι σωστά και αρμονικά τοποθετημένες οι μηχανές στο εργοστάσιο, τα μηχανήματα στις αποθήκες και στα γραφεία, τα έπιπλα-γραφεία κ.λ.π. στους χώρους-γραφεία, ώστε να εκτελείται ομαλά το παραγωγικό έργο και να εργάζονται οι άνθρωποι με άνεση και ευχαρίστηση.

- Ανάθεση ειδικών έργων

Η εποχή μας δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία και εκτίμηση στην εξειδικευμένη γνώση, στους ειδικούς. Έτσι, ο manager, στη λήψη αποφάσεων, που οι σοβαρότερες απ'αυτές αποτελούν έργο συλλογικό, εκτός από τους άμεσους συνεργάτες του, που κατέχουν ανώτερες διοικητικές θέσεις, βοηθείται από ορισμένα επιτελικά όργανα ή εξωτερικούς συμβούλους, στους οποίους αναθέτει ειδικά έργα π.χ. οικονομικοί σύμβουλοι ειδικοί στις επενδύσεις, τεχνικοί σύμβουλοι στον τομέα παραγωγής ειδικοί για τα τεχνικά προβλήματα.

- Εμπλουτισμός του έργου

Ο εμπλουτισμός του έργου (job enrichment) είναι έννοια συγγενής με τη διεύρυνση του έργου με τη διαφορά ότι στην περίπτωση της

διεύρυνσης γίνεται αριθμητική - ποσοτική αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός στελέχους, ενώ στην περίπτωση του εμπλουτισμού πρόκειται για ποιοτική βελτίωση του περιεχομένου των έργων.

- Απαλλαγή από τα περιττά

Με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων με εξουσιοδότηση από τον top manager σε άλλα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ο ίδιος απαλλάσσεται από περιττό φόρτο εργασίας, από ενέργειες δηλ. που μπορεί να εκτελούνται από άλλους.

Μ'αυτό τον τρόπο επιτυγχάνονται δύο στόχοι, που έχουν μεγάλη σημασία: 1)Η αποφυγή της γραφειοκρατίας και 2)η εφαρμογή της αρχής της εξαίρεσης στη διοίκηση.

- Διατήρηση ευθυνών

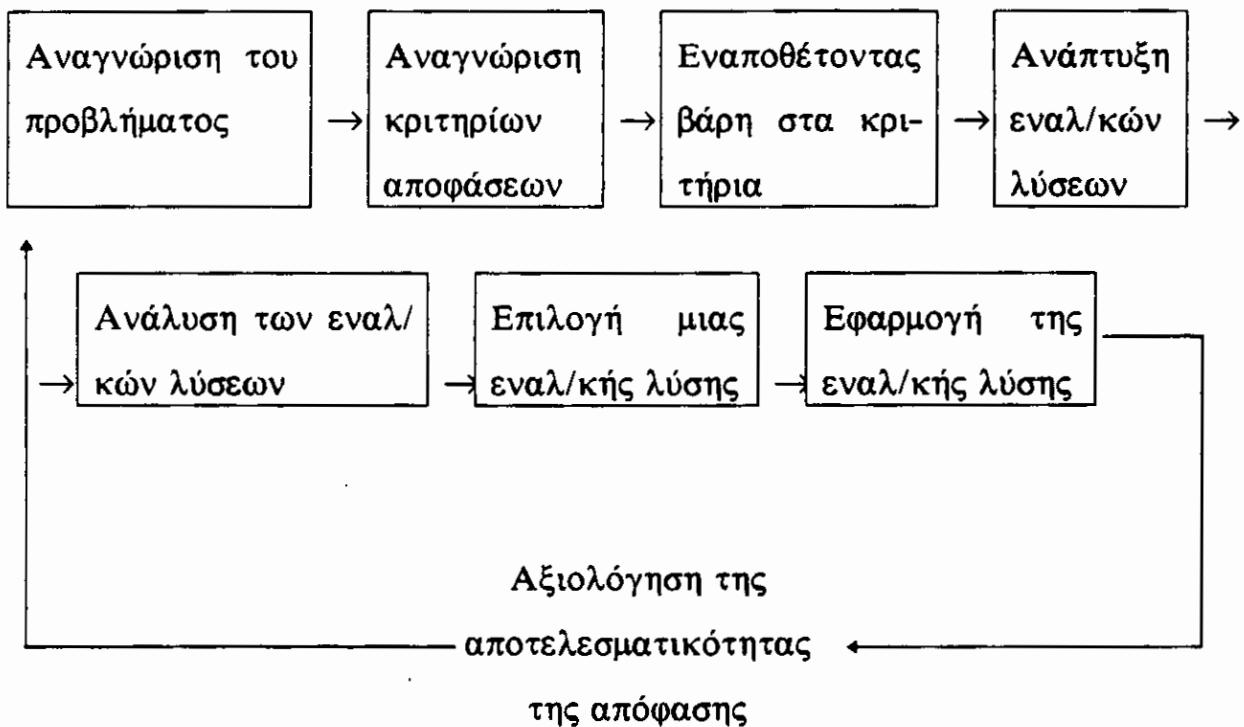
Μεγάλες και βαριές ευθύνες διατηρεί ο top-manager παρά τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης), που κάνει προς τους κατωτέρους του, γιατί, όπως υπάρχουν αρμοδιότητες που είναι αποκλειστικά δικές του (δε μεταβιβάζονται), έτσι υπάρχουν και ευθύνες που βαραίνουν αποκλειστικά τον ίδιο και έτσι δεν απαλλάσσεται από τη γενική ευθύνη για την πορεία της επιχείρησης και από μερικές ειδικές ευθύνες, συνδεόμενες με την ιδιότητά του.

1.4.7 Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων τυπικά περιγράφεται ως "επιλογή ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις". Αλλά αυτή η άποψη είναι πολύ απλουστευμένη. Γιατί; Επειδή το να βγουν οι αποφάσεις είναι μια διαδικασία περισσότερο από μια απλή πράξη της επιλογής ανάμεσα στις εναλλακτικές λύσεις. Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει την διαδικασία

αποφάσεων σαν ένα σετ από 8 βήματα, που ξεκινάνε με την αναγνώριση και περιγραφή ενός προβλήματος, προχωράει στην επιλογή της εναλλακτικής λύσης που μπορεί να ελαφρύνει το πρόβλημα και καταλήγει με την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης.

Η διαδικασία αυτή, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τις αποφάσεις και των ομάδων αλλά και των ατόμων ξεχωριστά.



Βήμα 1: Αναγνώριση του προβλήματος

Η διαδικασία αποφάσεων αρχίζει με την ύπαρξη ενός προβλήματος ή περισσότερων, μια ασυμφωνία μεταξύ υπαρκτής ή επιθυμητής κατάστασης υποθέσεων/πραγμάτων. Επίσης, πρέπει να έχουμε υπόψη, ότι το "πρόβλημα" ενός διευθυντή είναι "μια ικανοποιητική κατάσταση των πραγμάτων" για κάποιον άλλο διευθυντή.

Η αναγνώριση του προβλήματος είναι υποκειμενική. Επιπλέον ο Δ/ντης που κατά λάθος λύνει το λάθος πρόβλημα τέλεια, είναι πολύ πιθανό να λειτουργεί τόσο άθλια όσο και ο διευθυντής που αποτυγχάνει να εξακριβώσει ποιο είναι το σωστό πρόβλημα κι έτσι δεν κάνει τίποτα.

Τέλος, οι διευθυντές δεν είναι πολύ πιθανόν να χαρακτηρίσουν κάτι σαν πρόβλημα, αν αντιληφθούν ότι δεν έχουν την εξουσία, τα λεφτά, τις πληροφορίες, ή άλλες απαραίτητες πηγές, συνήθως όμως περιγράφουν την κατάσταση σαν μία κατάσταση στην οποία έχουν τοποθετηθεί μη ρεαλιστικές προσδοκίες.

Βήμα 2: Αναγνώριση κριτηρίων αποφάσεων

Απ'την στιγμή που ο manager αναγνωρίζει ένα πρόβλημα που απαιτεί προσοχή, τα κριτήρια αποφάσεων, που θα είναι σημαντικά για την λύση του προβλήματος θα πρέπει επίσης να αναγνωρισθούν.

Προσέξτε ότι σ'αυτό το βήμα της διαδικασίας αποφάσεων, ό,τι δεν αναγνωρίζεται είναι τόσο σπουδαίο όσο οτιδήποτε. Επιπλέον, εάν το άτομο που παίρνει τις αποφάσεις δεν αναγνωρίσει ένα συγκεκριμένο κριτήριο σ'αυτό το δεύτερο βήμα τότε αντιμετωπίζεται σαν άσχετο (από το άτομο που παίρνει τις αποφάσεις).

Βήμα 3: Τοποθέτηση βάρους στα κριτήρια

Τα κριτήρια που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο βήμα δεν είναι όλα της ίδιας σπουδαιότητας. Είναι απαραίτητο, πάντως, να ζυγίσουμε τα θέματα που αναφέρθηκαν στο βήμα 2 με σκοπό να δώσουμε την σωστή προτεραιότητα στην απόφαση. Πώς ζυγίζει τα κριτήρια το άτομο που παίρνει τις αποφάσεις; Μια απλή προσέγγιση είναι απλώς να δώσουμε στο πιο σημαντικό κριτήριο τον βαθμό των 10 κι έπειτα να δώσουμε βαθμούς και στα υπόλοιπα. Εξάλλου η ιδέα είναι να χρησιμοποιηθούν οι

προσωπικές προτιμήσεις για να δωθεί προτεραιότητα στα σχετικά κριτήρια της απόφασης, όπως και να ενδείξουν τον βαθμό σπουδαιότητας, βάζοντας βαθμό για καθένα απ' αυτά.

Βήμα 4: Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Το τέταρτο βήμα απαιτεί απ' το άτομο που παίρνει τις αποφάσεις να καταγράψει τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που θα μπορούσαν να είναι επιτυχείς για την λύση του προβλήματος. Καμιά προσπάθεια δεν γίνεται σ' αυτό το βήμα ν' αναλυθούν αυτές οι εναλλακτικές λύσεις αλλά μόνονα καταγραφούν.

Βήμα 5: Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων

Εφόσον, οι εναλλακτικές λύσεις έχουν αναγνωρισθεί, το άτομο που παίρνει τις αποφάσεις πρέπει να αναλύσει κριτικά την κάθε μια. Οι δυνατότητες κι οι αδυναμίες κάθε εναλλακτικής λύσης γίνονται φανερές καθώς συγκρίνονται με τα κριτήρια και τα βάρη που δίνονται στα βήματα 2 και 3.

Κάθε εναλλακτική λύση εκτιμάται και υπολογίζεται αναλύοντάς τη έναντι των κριτηρίων.

Βήμα 6: Επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης

Το έκτο βήμα είναι η ουσιαστική πράξη της επιλογής της εναλλακτικής λύσης ανάμεσα σ' αυτές που έχουν απαριθμηθεί και εκτιμηθεί. Εφόσον έχουμε καθορίσει όλους τους σχετικούς παράγοντες στην απόφαση, τους ζυγίσαμε κατάλληλα και αναγνωρίσαμε την καταλληλότερη εναλλακτική λύση, έχουμε τώρα απλώς να διαλέξουμε την εναλλακτική λύση που συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο βθαμό στο βήμα 5.

Βήμα 7: Εφαρμογή της εναλλακτικής λύσης

Αφού η διαδικασία επιλογής έχει ολοκληρωθεί στο προηγούμενο βήμα, η απόφαση μπορεί ακόμα ν' αποτύχει εάν δεν εφαρμοστεί σωστά. Έτσι, στο βήμα 7 ασχολούμαστε με την τοποθέτηση της απόφασης στην πράξη.

Η εφαρμογή περιλαμβάνει την μεταφορά της απόφασης σ' αυτούς που επηρέασαν και δεσμεύτηκαν με αυτήν. Τα γκρουπς ή οι επιτροπές μπορούν να βοηθήσουν τον manager να κατορθώσει/πετύχει την δέσμευση. Εάν οι άνθρωποι που θα πρέπει να φέρουν εις πέρας μία απόφαση συμμετέχουν στην διαδικασία, είναι περισσότερο πιθανόν να υποστηρίζουν με ενθουσιασμό το αποτέλεσμα.

Βήμα 8: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της απόφασης

Το τελευταίο βήμα στην διαδικασία αποφάσεων αναλύει το αποτέλεσμα της απόφασης, για να δούμε εάν έχει διορθώσει/βελτιώσει το πρόβλημα. Πέτυχε το επιθυμητό αποτέλεσμα η επιλεγμένη εναλλακτική λύση;

- Προβλήματα και αποφάσεις

Ο τύπος του προβλήματος που ο διευθυντής έχει ν' αντιμετωπίσει σε κατάσταση αποφάσεων, συχνά καθορίζει το πώς θα αντιμετωπισθεί αυτό το πρόβλημα. Σ' αυτό τον τομέα παρουσιάζουμε ένα σχέδιο κατηγοριοποίησης για προβλήματα και για τα είδη των αποφάσεων.

Τύποι προβλημάτων

Καλο-δομημένα προβλήματα: Ειλικρινή, γνωστά, εύκολα οριζόμενα προβλήματα. Είναι τα προβλήματα που είναι ειλικρινή (χωρίς περιστροφές). Ο στόχος του ατόμου που παίρνει τις αποφάσεις είναι

ξεκάθαρος, το πρόβλημα γνωστό (οικείο) και η πληροφορία σχετικά με το πρόβλημα, εύκολα ορίζεται και είναι πλήρης. Παραλληλίζονται δε με τις υποθέσεις και υπογραμμίζουν την τέλεια λογική (ορθολογισμό).

Τέτοια παραδείγματα είναι, ένας προμηθευτής που έχει καθυστερήσει μια σημαντική παράδοση, μια εφημερίδα που πρέπει ν' ανταποκριθεί σ' ένα ξαφνικό και γρήγορο γεγονός κ.ά.

Κακο-δομημένα προβλήματα: Νέα προβλήματα, στα οποία οι πληροφορίες είναι είτε ασαφείς είτε ανεπαρκείς.

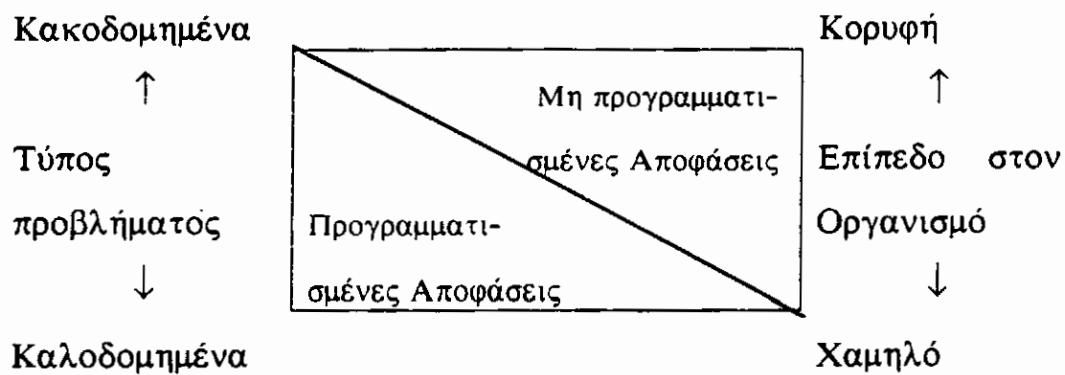
Τέτοια παραδείγματα είναι η επιλογή ενός αρχιτέκτονα να σχεδιάσει ένα νέο κτίριο, ή η απόφαση να επενδύσει ένας manager σε μία νέα αναπόδειχτη τεχνολογία κ.ά.

Τύποι αποφάσεων

Όπως και τα προβλήματα μπορούν να διαχωρισθούν σε δύο κατηγορίες έτσι και οι αποφάσεις. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις ή οι αποφάσεις ρουτίνας, είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για να χειριστεί κανείς τα καλοδομημένα προβλήματα. Όταν τα προβλήματα είναι κακοδομημένα οι managers θα πρέπει να βασιστούν σε μη προγραμματισμένες αποφάσεις, ώστε να αναπτύξουν μοναδικές λύσεις.

Προγραμματισμένες αποφάσεις: Μια επαναλαμβανόμενη απόφαση που μπορεί να χειριστεί από μια προσέγγιση ή διαδικασία ρουτίνας.

Μη προγραμματισμένες αποφάσεις: Μοναδικές αποφάσεις που απαιτούν λύσεις ανάλογα με την περίπτωση ("επί παραγγελίας").



- Αναλύοντας τις εναλλακτικές λύσεις

Ένα από τα πιο προκλητικά καθήκοντα που αντιμετωπίζει ο manager, είναι η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων (Βήμα 5 στη διαδικασία απόφασης). Αυτός ο τομέας αφορά τρόπους προσεγγίσεως για ανάλυση εναλλακτικών λύσεων κάτω από τρεις διαφορετικές συνθήκες, βεβαιότητα, ρίσκο και αβεβαιότητα.

Βεβαιότητα

Ο manager, μπορεί να παίρνει τέλειες, σωστές και επακριβείς αποφάσεις, γιατί το αποτέλεσμα από κάθε εναλλακτική λύση είναι γνωστό. Αν και ιδανική, στην πράξη είναι περισσότερο ιδεαλιστική κατάσταση, παρά πραγματική.

Ρίσκο

Μια πιο σχετική κατάσταση είναι αυτή του ρίσκου. Με το ρίσκο, εννοούμε, αυτές τις καταστάσεις όπου αυτός που παίρνει τις αποφάσεις, μπορεί να εκτιμήσεις τις πιθανότητες των σίγουρων εναλλακτικών λύσεων ή των αποτελεσμάτων τους. Αυτή η ικανότητα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα προσωπικής εμπειρίας ή δευτερευουσών πληροφοριών. Πάντως, υπό συνθήκες ρίσκου, ο manager έχει ιστορικό, δεδομένα που του επιτρέπουν να αποδίδει πιθανότητες στις διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

Αβεβαιότητα

Τι συμβαίνει όταν ο manager πρέπει να πάρει μια απόφαση, και δεν έχει ούτε σίγουρες, ούτε λογικές εκτιμήσεις; Τέτοια κατάσταση την ονομάζουμε αβέβαιη και η επιλογή θα επηρεαστεί από την ψυχολογική κατεύθυνση του ατόμου που αποφασίζει. Ο αισιόδοξος manager θ' ακολουθήσει την καλύτερη δυνατή επιλογή (μεγαλώνοντας τις maximum πιθανότητες για σωστό αποτέλεσμα). Ο απαισιόδοξος manager θα ακολουθήσει τη λιγότερο δυνατή επιλογή (μεγαλώνοντας τις minimum πιθανότητες για σωστό αποτέλεσμα). Ο manager που επιθυμεί να φέρει εις το ελάχιστο τις maximum "μετάνοιες" του θα ψάξει για την minimax (τη λιγότερη δυνατή από τις καλές) επιλογή.

- Ομαδικές αποφάσεις

Πολλές αποφάσεις σε οργανισμούς, ειδικά οι σπουδαίες αποφάσεις που θα έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στις δραστηριότητες του οργανισμού και του προσωπικού, παίρνονται ομαδικά. Είναι σπάνιο ένας οργανισμός να μη χρησιμοποιεί κατά καιρούς επιτροπές, δυνάμεις καθηκόντων, επιτροπές επανεξέτασης, ομάδες μελέτης ή παρόμοια γκρουπ σαν μέσο για να παίρνονται αποφάσεις.

Μελέτες δείχνουν ότι οι managers ξοδεύουν πάνω από το 40% του χρόνου τους σε meetings. Αναμφίβολα μια μεγάλη μερίδα αυτού του χρόνου περιλαμβάνει και το σχηματισμό των προβλημάτων, να βρίσκουν λύσεις για τέτοια προβλήματα και να καθορίζουν τους τρόπους εφαρμογής αυτών των λύσεων. Είναι πράγματι δυνατό ν' ανατίθεται σε γκρουπς κάποιο από τα 8 βήματα στη διαδικασία των αποφάσεων.

Σ' αυτό το τομέα, θα κοιτάξουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα στις ομαδικές και στις ατομικές αποφάσεις, αναγνωρίζοντας πότε θα έπρεπε να προτιμούνται οι ομάδες.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Ατομικές και ομαδικές αποφάσεις έχουν τις δικές τους βάσεις. Δεν είναι ιδανικές όμως σ'όλες τις περιπτώσεις. Ας ξεκινήσουμε εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα που έχουν οι ομαδικές αποφάσεις κατά των ατομικών αποφάσεων.

1) Παρέχονται πιο ολοκληρωμένες-πλήρεις πληροφορίες. Συχνά υπάρχει αλήθεια στο αξίωμα ότι δύο κεφάλια είναι καλύτερα από ένα. Ένα γκρουπ θα φέρει ποικιλία εμπειριών και προοπτικές-απόψεις πάνω στην διαδικασία των αποφάσεων, όπου όταν το άτομο ενεργεί μόνο του, δεν μπορεί.

2) Δημιουργούνται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Επειδή τα γκρουπς έχουν περισσότερη ποσότητα και ποικιλομορφία πληροφοριών, μπορούν να αναγνωρίσουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις από ένα άτομο. Αυτό είναι πιο εφικτό, όταν μέλη ομάδων αντιπροσωπεύουν διαφορετικές ειδικότητες. Για παράδειγμα, ένα γκρουπ αποτελούμενο από αντιπροσώπους μηχανικών, λογιστών, παραγωγών, marketing (προώθησης προϊόντων) και υπαλλήλων, θα δημιουργήσει εναλλακτικές λύσεις που αντανακλούν το ποικιλόμορφο υπόβαθρό τους. Τέτοια ποικιλία των "απόψεων του κόσμου" συχνά αποφέρει μία καλύτερη από τις εναλλακτικές λύσεις.

3) Αυξάνει την αποδοχή μίας λύσης. Πολλές αποφάσεις αποτυχαίνουν αφού η τελική επιλογή έχει γίνει, γιατί κάποιοι άνθρωποι δεν δέχονται την συγκεκριμένη λύση. Πάντως, εάν οι άνθρωποι που θα επηρεαστούν από μία συγκεκριμένη λύση και οι οποίοι θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της, είναι πιθανότερο να δεχτούν την απόφαση και να ενθαρρύνουν και τους υπόλοιπους να την δεχτούν. Τα μέλη ομάδων δεν είναι πρόθυμα να πολεμήσουν ή να υπονομεύσουν μία απόφαση, στην οποία έχουν βοηθήσει ν'αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί.

4) Αυξάνει την νομιμότητα (γνησιότητα). Η ομαδική διαδικασία αποφάσεων, είναι συνέπεια δημοκρατικών ιδεών και έτσι οι αποφάσεις που παίρνονται από γκρουπς θεωρούνται ως περισσότερο λογικές (νόμιμες) απ'ότι οι αποφάσεις που παίρνονται από ένα μόνο άτομο. Το γεγονός ότι ο "ένας" που αποφασίζει έχει πλήρη δύναμη και εξουσία και το ότι δεν συμβουλεύεται άλλους, μπορεί να δημιουργήσει την αντίληψη ότι μία απόφαση πάρθηκε αυθαίρετα και αυταρχικά.

Αν τα γκρουπς είναι τόσο καλά, τότε πώς η φράση "Η καμήλα είναι ένα άλογο κούρσας που συνδυάζεται/ ταιριάστηκε από μία επιτροπή" είναι τόσο δημοφιλής; Η απάντηση, φυσικά, είναι ότι οι ομαδικές αποφάσεις δεν είναι χωρίς κανένα ελλάτωμα-μειονέκτημα. Τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων είναι ως ακολούθως:

1) Η κατανάλωση χρόνου. Παίρνει αρκετό χρόνο να συγκροτηθεί ένα γκρουπ. Επιπλέον, η αλληλεπίδραση που παίρνει μέρος αφού σχηματισθεί το γκρουπ είναι συχνά ανεπαρκής. Το αποτέλεσμα είναι ότι στα γκρουπς, σχεδόν πάντα, τους παίρνει πολύ περισσότερο καιρό να φτάσουν σε μία λύση απ'ότι θα έπαιρνε σ'ένα άτομο που αποφασίζει μόνο του.

2) Η κυριαρχία της μειοψηφίας. Τα μέλη ενός γκρουπ δεν είναι ποτέ πλήρως ίσα. Μπορεί να διαφέρουν σε αξίωμα μέσα στον οργανισμό, σε εμπειρία, σε γνώση σχετικά με το πρόβλημα, επηρεασμό από άλλα μέλη, ικανότητες, επιβολή και τα συναφή. Αυτό δημιουργεί την ευκαιρία σε ένα τί δύο μέλη να χρησιμοποιήσουν τα προνόμιά τους για να κυριαρχήσουν τους υπόλοιπους μέσα σ'ένα γκρουπ. Μία μειοψηφία που κυριαρχεί σ'ένα γκρουπ, συχνά έχει μία αδικαιολόγητη (υπερβολική) επιρροή στην τελική απόφαση.

3) Προσαρμογή σε πιέσεις. Υπάρχουν κοινωνικές πιέσεις στα γκρουπς για να προσαρμοστούν σ'αυτές. Αυτές οι πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σ'αυτό

που ονομάζεται group (ομαδική σκέψη). Αυτό είναι μία φόρμα/σχήμα προσαρμογής, στο οποίο τα μέλη των γκρουπς αναστέλλουν τις πονηρές, ή τις μη δημοφιλείς απόψεις ή τις απόψεις μειονότητας, με σκοπό να δώσουν την εμφάνιση μίας συμφωνίας. Η ομαδική σκέψη υπονομεύει την κριτική σκέψη μέσα στο γκρουπ και σταδιακά βλάπτει την ποιότητα της τελικής απόφασης.

4) Ασαφής υπευθυνότητα. Τα μέλη των γκρουπς μοιράζονται τις ευθύνες, αλλά ακριβώς ποιος είναι υπεύθυνος για το τελικό αποτέλεσμα; Σε μία ατομική απόφαση, είναι ξεκάθαρο ποιος είναι υπεύθυνος. Σε μία ομαδική απόφαση, η υπευθυνότητα ενός και μόνο μέλους εξασθενίζει.

Αποτελεσματικότητα και απόδοση

Το εάν τα γκρουπς είναι πιο αποτελεσματικά από τα άτομα, εξαρτάται από τα κριτήρια που χρησιμοποιείς για τον ορισμό της αποτελεσματικότητας. Οι ομαδικές αποφάσεις τείνουν να είναι πιο ακριβείς. Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι, κατά μέσο όρο, τα γκρουπς παιρνουν καλύτερες αποφάσεις απ'ότι τα άτομα μόνα τους. Αυτό δεν σημαίνει, φυσικά, ότι όλα τα γκρουπς λειτουργούν καλύτερα από τις μονάδες. Μάλλον, έχει βρεθεί ότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι καλύτερες από αυτές που θα είχαν παρθεί από το μέσο άτομο στο γκρουπ. Πάντως, σπάνια είναι καλύτερες από αυτές του καλύτερου ατόμου.

Αν η αποτελεσματικότητα της απόφασης ορίζεται μέσα στα πλαίσια της ταχύτητας τα άτομα είναι ανώτερα. Η διαδικασία των ομαδικών αποφάσεων χαρακτηρίζεται από δώσε-πάρε, το οποίο καταναλώνει πολύ χρόνο. Η αποτελεσματικότητα μπορεί να σημαίνει τον βαθμό, στον οποίο μία λύση αποδεικνύει δημιουργικότητα. Εάν η δημιουργικότητα, είναι σπουδαία, τα γκρουπς τείνουν να είναι πιο δραστικά από τα άτομα. Αυτό πάντως, απαιτεί, ότι οι δυνάμεις που καλλιεργούν την ομαδική σκέψη θα

εξαναγκάζονται. Το τελικό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός της αποδοχής που πετυχαίνει η τελική απόφαση. Όπως προηγούμενα παρατηρήθηκε, επειδή οι ομαδικές αποφάσεις έχουν εισαχθεί από τους περισσότερους ανθρώπους, είναι πιθανόν να βρουν λύσεις που θα είναι περισσότερο (ευρέως) αποδεκτές. Η αποτελεσματικότητα των ομαδικών αποφάσεων επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος του γκρουπ. Όσο μεγαλύτερο είναι το γκρουπ, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ευκαιρίες για heterogeneous αντιπροσώπευση. Απ'την άλλη μεριά, ένα μεγαλύτερο γκρουπ απαιτεί περισσότερο συντονισμό και χρόνο για να επιτρέψει σ'όλα τα μέλη να συμβάλλουν. Αυτό σημαίνει ότι τα γκρουπ ίσως δεν θα 'πρεπε να είναι τόσο μεγάλα: ένα minimum οκτώ ατόμων και maximum από περίπου 15 άτομα. Στοιχεία υποδεικνύουν, όντως, ότι γκρουπς των πέντε, ή των επτά ατόμων είναι τα πιο αποτελεσματικά. Λόγω του ότι το 5 και το 7 είναι μονά νούμερα, αυστηρά αδιέξοδα αποφεύγονται. Αυτά τα γκρουπς είναι αρκετά μεγάλα ώστε τα μέλη του ν'αλλάζουν ρόλους και ν'αποσύρουν από άβολες καταστάσεις, αλλά επίσης αρκετά μικρά για ησυχότερα μέλη να συμμετάσχουν δραστικά στις συζητήσεις.

Η αποτελεσματικότητα δεν θα'πρεπε να εννοείται χωρίς να εκτιμούμε και την απόδοση. Τα γκρουπς σχεδόν πάντα αφιερώνουν σ'αυτό το θέμα μόνο λίγα δευτερόλεπτα, αντίθετα από τις ατομικές αποφάσεις. Με λίγες εξαιρέσεις, η διαδικασία της ομαδικής αποφάσεως καταναλώνει περισσότερες εργάσιμες ώρες απ'ότι αυτή της ατομικής. Εξαιρέσεις συμβαίνουν όταν, για να πετύχουμε συγκρίσιμες ποσότητες διαφόρων εισαγωγών, στις ατομικές αποφάσεις, το άτομο που αποφασίζει σπαταλάει πολύ χρόνο κοιτάζοντας αρχεία και μιλώντας σε ανθρώπους. Λόγω του ότι τα γκρουπς μπορεί να περιλαμβάνουν μέλη από ποικίλους χώρους, σπαταλάνε λιγότερο χρόνο να ψάχνουν για πληροφορίες. Πάντως, όπως παρατηρήσαμε, τέτοιες αποφάσεις τείνουν να είναι εξαιρέσεις. Γενικά, τα

γκρουπς είναι λιγότερο αποδοτικά απ'ότι τα ατομικά. Για να αποφασίσουμε αν πρέπει να χρησιμοποιήσουμε γκρουπς, τότε ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην εκτίμηση του αν αυξήσεις στην αποτελεσματικότητα είναι περισσότερες από αρκετές ώστε να αντισταθμίζονται οι απώλειες στην απόδοση.

Τεχνικές για βελτίωση των ομαδικών αποφάσεων

Όταν τα μέλη ενός γκρουπ συναντιούνται face to face και συναλλάσσονται μεταξύ τους, δημιουργούν δυναμικές ομαδικές σκέψεις. Μπορούν να λογοκρίνουν/ελέγξουν τον εαυτό τους και να πιέσουν άλλα μέλη ομάδων να'ρθουν σε μια συμφωνία.

Τέσσερις τρόποι για να γίνουν οι ομαδικές αποφάσεις πιο αποδοτικές έχουν προταθεί και είναι οι εξής:

- 1)Brainstorming (Θύελλα ιδεών)
- 2)Nominal group Technique (Το ονομαστικό/πραγματικό γκρουπ)
- 3)Η τεχνική Delphi
- 4)Electronic meetings (ηλεκτρονικές συνεδριάσεις).

1)Brainstorming: Είναι μια σχετικά απλή τεχνική για να ξεπερνιούνται οι πιέσεις για προσαρμογή που καθυστερούν την ανάπτυξη δημιουργικών εναλλακτικών λύσεων. Είναι μια διαδικασία δημιουργίας ιδεών που ενθαρρύνει ιδιαίτερα κάποια ή όλες τις εναλλακτικές λύσεις και ταυτόχρονα να καταστέλλει τυχόν κριτική αυτών των λύσεων. Το Brainstorming πάντως είναι απλά μια διαδικασία για παραγωγή ιδεών. Οι επόμενες δύο τεχνικές προχωρούν περαιτέρω, προσφέροντας τρόπους για να φτάσουμε σε μια επιθυμητή λύση.

2)Nominal group Technique: Μια διαδικασία όπου τα μέλη του γκρουπ πρέπει να είναι παρόντα, όπως σε μια συνάντηση παραδοσιακού

συμβουλίου, αλλά τους ζητείται να λειτουργήσουν ανεξάρτητα, να καταγράψουν την πιθανή τους λύση/ιδέα, να τις εκθέσουν και να τις συζητήσουν και στη συνέχεια να βαθμολογήσουν κάθε μία από αυτές. Η τελική απόφαση καθορίζεται από την ιδέα/λύση με την υψηλότερη βαθμολογία.

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι επιτρέπει στο γκρουπ να συναντάται τυπικά αλλά δεν περιορίζει την ανεξάρτητη σκέψη, συνήθως συμβαίνει στα παραδοσιακά γκρουπ που συναλλάσσονται μεταξύ τους.

3) Τεχνική Delphi: Η τεχνική αυτή είναι παρόμοια με το ονομαστικό γκρουπ εκτός του ότι δεν απαιτεί την φυσική παρουσία των μελών του γκρουπ, μια και δεν επιτρέπεται ποτέ στα μέλη του γκρουπ να συναντηθούν πρόσωπο-με-πρόσωπο, απομονώνοντας έτσι τα μέλη από την επήρεια των άλλων.

Η μέθοδος αυτή απαιτεί εξαιρετικά πολύ χρόνο. Συχνά δεν είναι εφαρμόσιμη, ιδιαίτερα όταν απαιτείται μια ταχύτατη απόφαση, ή να μην μπορέσει να αποδώσει ευρύ φάσμα εναλλακτικών λύσεων, όπως θα συνέβαινε στα συναλλασόμενα ή τα nominal group.

4) Ηλεκτρονικές συνεδριάσεις/συμβούλια.

Η πιο πρόσφατη προσέγγιση ομαδικών αποφάσεων συνδυάζει την τεχνική του nominal group με τη σύγχρονη τεχνολογία των υπολογιστών.

Αυτό ονομάζεται "ηλεκτρονικό συμβούλιο".

Η διαδικασία είναι η εξής: Πενήντα περίπου άτομα κάθονται γύρω από ένα τραπέζι (σε σχήμα πετάλου) που είναι άδειο εκτός από μια σειρά τερματικών. Οι εκδόσεις παρουσιάζονται στους συμμετάσχοντες κι αυτοί δακτυλογραφούν τις αντιδράσεις τους (τις απόψεις τους) στις ίθινες των υπολογιστών τους. Τα ατομικά σχόλια, καθώς και οι συνολικοί ψήφοι, εκθέτονται σε μια μεγάλη οθόνη μέσα στο δωμάτιο.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών συνεδριάσεων είναι η ανωνυμία, η ειλικρίνεια και η ταχύτητα.

Φυσικά υπάρχουν και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την μη αναγνώριση των ατόμων με τις καλύτερες ιδέες, καθώς και την ταχύτητα δακτυλογράφησης.

Αλλά λόγω του ότι αυτού του είδους η τεχνολογία βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, το μέλλον της διαδικασίας ομαδικών αποφάσεων είναι πολύ πιθανό, να περιλαμβάνει ευρεία χρήση των ηλεκτρονικών συνεδριάσεων.

1.4.8 Επικοινωνία

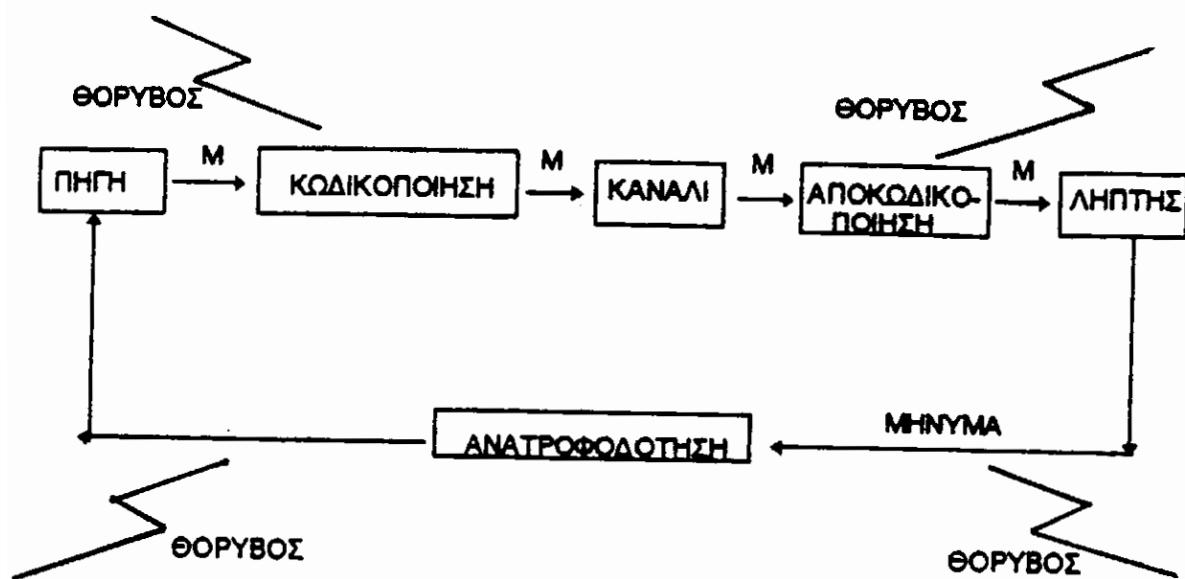
Ορισμός

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία της μεταφοράς, της ανταλλαγής και κατανόησης πληροφοριών, ιδεών και συναίσθημάτων με τη γραφή, την ομιλία ή τα διάφορα σήματα. Εάν δεν υπάρξει μεταφορά ιδεών ή πληροφοριών δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι έχει επιτευχθεί η διαδικασία της επικοινωνίας. Ωστόσο για να μπορέσουμε να πούμε ότι η επικοινωνία είναι επιτυχής δεν πρέπει το μήνυμα μόνο να μεταδοθεί αλλά να γίνει και αντιληπτό.

Η διαδικασία της επικοινωνίας

Πριν η επικοινωνία λάβει χώρα, ο σκοπός, εκφρασμένος ως μήνυμα το οποίο θα μεταδοθεί, πρέπει να υπάρχει. Περνά ανάμεσα από την πηγή (αποστολέα) και τον λήπτη. Το μήνυμα μεταδίδεται με συμβολική μορφή (το οποίο ονομάζεται κωδικός) και περνά μέσα από κανάλια στον λήπτη, ο οποίος μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα. Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του μηνύματος από το ένα άτομο στο άλλο. Αναλυτικότερα φαίνεται στο διάγραμμα 3 η διαδικασία της επικοινωνίας. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε επτά στάδια: (1)η πηγή της επικοινωνίας (2)το μήνυμα

(3)στη κωδικοποίηση του μηνύματος (4)στο κανάλι (5)στη μετάφραση του μηνύματος (6)στον λήπτη (7)στην ανατροφοδότηση. Επιπλέον θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σε ολόκληρη τη διάρκεια που επιτελείται η διαδικασία της επικοινωνίας υπεισέρχονται διάφοροι παράγοντες τους οποίους θα ονομάσουμε θορύβους, οι οποίοι ενοχλούν και εμπλέκονται στην αναμετάδοση του μηνύματος.



Η διαδικασία της επικοινωνίας

Μέθοδοι επικοινωνίας

Οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους ενός επιχειρηματικού οργανισμού είναι η λεκτική ή προφορική αλληλεπίδραση, γραπτή επικοινωνία, ή μη λεκτική επικοινωνία και τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας.

Ο manager, πρέπει να γνωρίζει την προαναφερόμενη διαδικασία της μεταφοράς των μηνυμάτων προκειμένου να λαμβάνει σωστά τεκμηριωμένες αποφάσεις και κυρίως να μπορεί να χρησιμοποιεί την επικοινωνία έτσι ώστε να κερδίζει την ουσιαστική συνεργασία των άλλων.

Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία του με τους άλλους, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε:

-Το φιλτράρισμα του μηνύματος, δηλαδή η ηθελημένη διαχείριση της πληροφορίας ώστε να φαίνεται περισσότερο ελκυστική στο λήπτη.

-Η εκλεκτική αντίληψη της πληροφορίας. Ο λήπτης κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας εκλεκτικά βλέπει και ακούει τα μηνύματα, γεγονός που εξαρτάται άμεσα από τις ανάγκες του, τα κίνητρά του, την εμπειρία, το παρελθόν του και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά.

-Συναισθήματα. Ο τρόπος με τον οποίο ο λήπτης θα "μεταφράσει" το μήνυμα επηρεάζεται από τα συναισθήματά του.

-Η γλώσσα. Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Η ηλικία, η εκπαίδευση και η κουλτούρα είναι τρεις από τους προφανείς παράγοντες που επηρεάζουν τη γλώσσα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι και την ερμηνεία που δίνουν σε κάθε λέξη.

-Εξωλεκτικά στερεότυπα. Ο προφορικός λόγος που συνήθως συνοδεύει την εξωλεκτική επικοινωνία πρέπει να βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης με αυτή ώστε ο λήπτης του μηνύματος να μην μπερδεύεται και να του γίνεται σαφή το περιεχόμενο της πληροφορίας.

Ο τρόπος με τον οποίο ο manager θα μπορούσε να ξεπεράσει τα εμπόδια αυτά συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- στη χρήση της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, όπου ο Manager αναζητά με λεκτικό ή εξωλεκτικό τρόπο, την επανάληψη του μηνύματος από τον λήπτη.
- στην απλοποίηση της γλώσσας. Επειδή η γλώσσα μπορεί να σταθεί τροχοπέδη στην ανταλλαγή μηνυμάτων ο manager πρέπει να βρίσκει το κατάλληλο λεξιλόγιο και την ανάλογη δομή ώστε το μήνυμα να είναι σαφές και κατανοητό για τον λήπτη.
- ενεργητική ακρόαση. Πρόκειται για τη διαδικασία ακρόασης του μηνύματος στο σύνολό του χωρίς την πρόωρη παρεμβολή ερμηνειών και κρίσεων.
- καταπιεσμένα συναισθήματα. Για τον manager ο οποίος είναι συναισθηματικά προκατειλημμένος σε κάποιο ζήτημα συνίσταται η διακοπή της επικοινωνίας ώστε να του δοθεί ο χρόνος να ανακτήσει την αυτοκυριαρχία του.
- τα χρησιμοποιούμενα εξωλεκτικά στερεότυπα πρέπει να συμφωνούν με τη λεκτική έκφραση του μηνύματος.

Αν δεχτούμε σαν το επίκεντρο ενδιαφέροντος του σύγχρονου Management το ανθρώπινο δυναμικό, αν δεχτούμε ότι ο manager "υλοποιεί μέσα από τη δουλειά του με τον άνθρωπο, τότε για να διασφαλίσει την επιτυχία του θα πρέπει να καλλιεργήσει ένα κλίμα δημιουργίας και διατήρησης εργασιακών σχέσεων, με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Η τέχνη της επικοινωνίας αποτελεί βασικό εργαλείο στα χέρια του.

Η επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον

Εκτός από την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία γίνεται με τους τρόπους που προαναφέρθηκαν, υπάρχει και η επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, η οποία γίνεται με τις δημόσιες σχέσεις και με τη δημοσιότητα.

Οι δημόσιες σχέσεις (public relation) είναι αμφίδρομες σχέσεις της επιχείρησης με παράγοντες που βρίσκονται έξω από τη διάρθρωσή της και των εκτός της επιχείρησης παραγόντων, που επιθυμούν επικοινωνία μαζί της.

Δημοσιότητα (publicity) είναι η παροχή πληροφοριών για την επιχείρηση προς το κοινό, με μαζικό τρόπο, ώστε να γίνει γνωστή αυτή σε, κατά το δυνατό, περισσότερους και να προσελκυστεί η προσοχή τους. Η δημοσιότητα επιδιώκει στο βάθος έναν οικονομικό σκοπό. Διαφέρει δε από τη διαφήμιση κατά το ότι, η δεύτερη γίνεται κατά τρόπο συστηματικό και προγραμματισμένο, ενώ η δημοσιότητα έχει την έννοια της περιστασιακής πληροφόρησης του κοινού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η καλύτερη εμπορική προβολή της επιχείρησης γίνεται με τη διαφήμιση και το merchandising.

1) Διαφήμιση: Η διαφήμιση (advertising) είναι μια επιστημονική σήμερα τεχνική που ανασκοπεί στην προσέλκυση των καταναλωτών στα προϊόντα μιας επιχείρησης και χρησιμοποιεί για να το πετύχει αυτό, μέσα που επιδρούν ψυχολογικά στο σύνολο των ενδεχομένων καταναλωτών αυτών των προϊόντων.

Οι επιδιώξεις της διαφήμισης είναι: η προσέλκυση της προσοχής γενικά των καταναλωτών προϊόντων, σαν αυτά που παράγει η ενδιαφερόμενη επιχείρηση - η πρόκληση του ενδιαφέροντός τους - η ώθηση του καταναλωτή για την αγορά του προϊόντος της επιχείρησης - η

μετατροπή του καταναλωτή της μιας φοράς σε μόνιμο καταναλωτή του συγκεκριμένου προϊόντος.

Η διαφήμιση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές: 1)Γενική είναι η διαφήμιση που απευθύνεται αφηρημένα στο καταναλωτικό κοινό και άμεση είναι εκείνη που απευθύνεται σε ορισμένη κατηγορία καταναλωτών. (2)Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο, η διαφήμιση μπορεί να είναι κατατοπιστική, εντυπωσιαστική, εκφοβιστική, υπομνηματική. (3)Αν γίνεται από μια επιχείρηση αυτοτελή, είναι εξατομικευμένη και αν γίνεται από ομάδα ή κλάδο επιχειρήσεων, είτε από μια οργάνωση επιχειρήσεων, είναι ομαδική ή συλλογική. (4)Η διαφήμιση μπορεί να αναφέρεται σε ένα μόνο προϊόν της επιχείρησης ή σε μία σειρά από αυτά, είτε στο σύνολό τους. (5)Ανάλογα με αυτόν που κάνει τη διαφήμιση, αυτή μπορεί να γίνεται από τον παραγωγό βιομήχανο ή βιοτέχνη, από χονδρέμπορους κ.τ.λ. (6)Ανάλογα με τη γεωγραφική έκτασή της διακρίνεται σε εθνική (μέσα στα όρια ενός κράτους) και διεθνή (στον διεθνή χώρο, στενότερο ή ευρύτερο).

Η τεχνική της διαφήμισης ενδέχεται να σπριζεται, είτε στην πρόκληση εντύπωσης, είτε στην επανάληψη, είτε στην παράθεση πειστικών στοιχείων, είτε στη συμπάθεια και την ευνοϊκή διάθεση του καταναλωτικού κοινού.

Στη διαφήμιση χρησιμοποιούνται διάφορα πρόσφορα μέσα, όπως, παραστάσεις σε τοίχους και "πανό", τοιχοκολλήσεις-αφίσες, φωτεινές παραστάσεις πολλών ειδών, διαφημιστικές ταινίες κλπ.

Ο manager, σε συνεργασία με το διαφημιστικό του σύμβουλο (επιτελικό στέλεχος, ελεύθερο επαγγελματία ή διαφημιστική εταιρία) και τον προϊστάμενο του Marketing, καταρτίζουν το πρόγραμμα-προϋπολογισμό και καθορίζουν βάσει αυτών, την έκταση, τη συχνότητα, τις μορφές και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαφήμιση.

Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης υπολογίζεται με την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνικής της ανάλυσης κόστους-ωφέλειας (cost-benefit analysis), που φανερώνει αν τα κεφάλαια που συνολικά διατέθηκαν σε μια διαφήμιση (κόστος διαφήμισης) έφεραν κάποια ωφέλεια και πόση (η ωφέλεια μετριέται με την αύξηση του τζίρου των πωλήσεων των προϊόντων της επιχείρησης που έμμεσα οδηγεί στην αύξηση των κερδών της).

2) Merchandising. Πρόκειται για την τεχνική που συμβάλλει στη προβολή και προώθηση για πώληση των προϊόντων (εμπορευμάτων-merchandise) και στηρίζεται στη διαδικασία "στάσου(stop)-δες(look)-μάθε(learn)-αγόρασε(buy)".

Περιλαμβάνει τη διακόσμηση των stands, ώστε να είναι ελκυστικές και να σταματούν μπροστά τους οι διερχόμενοι (ενδεχόμενοι) καταναλωτές, την οργάνωση εκθέσεων προϊόντων μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή της σε ευρύτερες τέτοιες διοργανώσεις, τις δεξιώσεις, τη διανομή δελτίων-φυλλαδίων (brochures), προσφορά δειγμάτων, δώρων κ.ά., κυρίως δε τη συσκευασία των προϊόντων που αποτελεί την αυτοπροβολή τους (self-appeal).

Η συσκευασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προβολή του προϊόντος και στην προσέλκυση καταναλωτών, γι'αυτό πρέπει να είναι προσεκτικά (επιστημονικά) μελετημένη, καλαίσθητη, ώστε να "τραβάει" το ενδιαφέρον αυτού που αντικρίζει το προϊόν. Στην επιλογή της κατάλληλης συσκευασίας συμμετέχουν, ο manager, ο προϊστάμενος του marketing, ο διαφημιστικός σύμβουλος και οι καλλιτεχνικοί συνεργάτες του.

1.4.9. Υποκίνηση (παρότρυνση)

Η Υποκίνηση των ομάδων

Καθώς το επιχειρησιακό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό, τόσο σε εθνικά αλλά και διεθνή πλαίσια, η επιβίωση πλέον των επιχειρήσεων κρίνεται σε καθαρά ποιοτικό επίπεδο.

Το αίτημα που προκύπτει παγκοσμίως είναι αυτό της αύξησης της παραγωγικότητας.

Ταυτόχρονα οι υπολογισμοί των ειδικών υποδεικνύουν ότι "οι εργαζόμενοι μπορεί να μην χάνουν τη δουλειά τους, αξιοποιώντας μόνο το 30-40% των εργασιακών τους δυνατοτήτων". Είναι λοιπόν προφανές, ότι η συνισταμένη των τριών σημείων προσδιορίζεται στον τομέα της υποκίνησης των εργαζομένων.

Ως υποκίνηση της εργασίας ("motivation") θα μπορούσαμε να ορίσουμε "το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο στο εσωτερικό του ατόμου, όσο και έξω από το άτομο, στοχεύοντας στη σχετική με την εργασία συμπεριφορά, την κατεύθυνση, την ένταση και τέλος την διάρκειά της.

Οι σύγχρονες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί εφαρμόζονται στους σύγχρονους επιχειρηματικούς οργανισμούς ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί και επεξηγούν τον τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε αυτές τις θεωρίες και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της κάλυψης των αναγκών τους.

1. Η Θεωρία των Τριών Αναγκών (Three-Needs Theory)

Βασικός εκφραστής της θεωρίας αυτής είναι ο David McClelland, ο οποίος πρότεινε ότι υπάρχουν τρία σχετικά ή κύρια κίνητρα ή ανάγκες στην εργασιακή κατάσταση:

α.Η ανάγκη της επίτευξης: η διαδρομή προς την διάκριση, στην επίτευξη σε σχέση με μια σειρά προδιαγραφών, στον αγώνα για επιτυχία.

β.Η ανάγκη της δύναμης: η ανάγκη να κάνεις τους άλλους να συμπεριφέρονται με ένα τρόπο που διαφορετικά δεν θα είχαν συμπεριφερθεί.

γ.Η ανάγκη της προσχώρησης: η επιθυμία δημιουργίας φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων.

Ένας Μάνατζερ θα πρέπει αντιλαμβάνοντας τις προσωπικές ανάγκες κάθε ατόμου να προσπαθήσει να τις εκμεταλλευθεί, ώστε να τον παρακινήσει μέσα στα πλαίσια της ομάδας να καταβάλλει το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων του. Εξάλλου μ'αυτόν τον τρόπο ο Manager θα επιτύχει να κρατήσει ένα υψηλό επίπεδο εργασιακό δίδοντας την απαραίτητη προσοχή στις διάφορες ισορροπίες που επικρατούν στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

2. Η Θεωρία που Θέτει Στόχους (Goal-Setting Theory)

Αυτή η θεωρία αναφέρεται στο γεγονός ότι συγκεκριμένοι στόχοι αυξάνουν την προσπάθεια και ότι οι δύσκολοι στόχοι έχουν σαν αποτέλεσμα υψηλότερες αποδόσεις από αυτές που αναφέρονται σε πιο εύκολους στόχους.

Η πρόθεση να εργασθεί κανείς κάτω από την κατεύθυνση που θέτει ένας στόχος θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η κύρια πηγή της επαγγελματικής υποκίνησης.

Αυτή η θεωρία συνήθως αναφέρεται σε ομάδες ανθρώπων και συγκεκριμένα σε αυτούς που έχουν υψηλό το αίσθημα της ανάγκης για επίτευξη.

3. Ενισχυτική Θεωρία (Reinforcement Theory)

Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται αποκλειστικά στο τι συμβαίνει στο άτομο όταν αυτό αναλαμβάνει κάποιες μορφές δράσης. Η έννοια της ενισχυτικής θεωρίας πιστεύεται ότι εξηγεί ευρέως την έννοια της υποκίνησης. Οι άνθρωποι κατά πάσα πιθανότητα παρουσιάζουν την επιθυμητή συμπεριφορά εφόσον υπάρχει η ανάλογη ανταμοιβή.

Κατά την ενισχυτική θεωρία οι Μάνατζερς μπορούν να επηρεάζουν τις συμπεριφορές των άλλων με το να ενισχύουν πράξεις οι οποίες θεωρούνται ευνοϊκές.

4. Η Θεωρία της Ισοτιμίας (Equity Theory)

Η θεωρία της ισοτιμίας ασχολείται με τις συγκρίσεις που γίνονται και αφορούν το εισόδημα, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης κ.τ.λ. Οι εργαζόμενοι μέσα στα πλαίσια του επιχειρηματικού οργανισμού κάνουν συγκρίσεις μεταξύ αυτών και των άλλων συναδέλφων τους, όσον αφορά αυτά που προσφέρουν μέσω της εργασίας τους, και τα διάφορα προσόντα που διαθέτουν.

5. Η Θεωρία των προσδοκιών (Expectance Theory)

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στο γεγονός ότι ένα άτομο τείνει να δράσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος τρόπος βασίζεται πάνω στην προσδοκία ότι αυτή η πράξη θα συνδυάζεται από ένα δεδομένο αποτέλεσμα και από την ελκυστικότητα αυτού του αποτελέσματος για το άτομο.

Ολοκλήρωση των σύγχρονων θεωριών της υποκίνησης

Ο ρόλος του Manager είναι καθοριστικός σε ότι αφορά την υποκίνηση της ομάδας και θα λέγαμε ότι σε ένα βαθμό έγκειται στην διορατικότητα και στο ηγετικό του χάρισμα για την υποκίνηση μιας ομάδας. Τα βασικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του προκειμένου να οργανώσει αλλά και να παροτρύνει τα μεμονωμένα άτομα που θα απαρτίσουν την ομάδα είναι τα ακόλουθα:

1)Να διακρίνει ξεχωριστές-μεμονωμένες διαφορές

Σχεδόν όλες οι σύγχρονες θεωρίες αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ομοιογενείς. Έχουν διαφορετικές ανάγκες, επίσης διαφέρουν στους τρόπους συμπεριφοράς, στην προσωπικότητα και άλλες μεμονωμένες μεταβλητές.

2)Να τοποθετεί τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη εργασία

Πιστεύεται ότι πολύ σημαντικός παράγοντας, για την έκβαση θετικών αποτελεσμάτων υποκίνησης είναι, κατά πόσο η υφή της εργασίας που επιτελεί ο εργαζόμενος του ταιριάζει και τον ευχαριστεί (job satisfaction).

3)Να χρησιμοποιεί στόχους στην εργασία

Οι Managers πρέπει να εξασφαλίζουν στους υφιστάμενους αυστηρά συγκεκριμένους στόχους και με τη διαδικασία της ανατροφοδότησης να τους γίνεται γνωστό το πόσο καλά τα πηγαίνουν στην επίτευξη αυτών των στόχων.

4)Να διασφαλίσει ότι οι στόχοι αντιλαμβάνονται ως εφικτοί

Οι Managers πρέπει να είναι σίγουροι ότι οι εργαζόμενοι όταν αισθάνονται ασφάλεια-σιγουριά αιχάνουν τις προσπάθειές τους, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στην πραγματοποίηση των στόχων τους. Για τους Managers αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί στο να

επιτελούν την εργασία τους και πρέπει να διακρίνουν τις προσπάθειες των οποίων θα αποτιμούν την αξία και την αξιοπιστία τους.

5) Να εξατομικεύουν τις ανταμοιβές

Επειδή κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες, κάτι που επενεργεί παροτρυντικά για κάποιον, μπορεί σε κάποιον άλλον όχι. Οι Managers θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που έχουν για τις διαφορές των εργαζομένων ώστε να εξατομικεύουν τις ανταμοιβές τους, τις οποίες έχουν κάτω από έλεγχο. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοί στην εργασία τους και πρέπει να διακρίνουν και να υπολογίζουν εκτιμώντας την προσπάθεια κατά τη διαδικασία της τόσο ως αξιόπιστη όσο και ως πολύτιμη.

6) Συνδυασμός μεταξύ αμοιβής και προσπάθειας

Τα στελέχη χρειάζεται να προσφέρουν αμοιβές, οι οποίες να εξαρτώνται από τις προσπάθειες που καταβάλλονται από τους εργαζόμενους. Οι διαφορετικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την αμοιβή θα ενισχύσουν άλλους παράγοντες που αφορούν την προσπάθεια. Σημαντικές αμοιβές όπως αύξηση του μισθού και προαγωγές, θα πρέπει να δίνονται με την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Θα πρέπει τα στελέχη να βρίσκουν νέους τρόπους ώστε η ύπαρξη της αμοιβής να είναι ορατή και αντιληπτή από τους εργαζόμενους. Τέλος θα πρέπει να εξαλειφθεί η μυστικότητα που περιβάλλει τις πληρωμές-μισθούς με το να μιλούν ανοικτά για του καθενός τις αποζημιώσεις, τα επιδόματα που αφορούν τις προσπάθειες που καταβάλλονται και καθιερώνοντας ετήσιες αυξήσεις στους μισθούς.

7) Έλεγχος του συστήματος για ισοτιμία-δικαιοσύνη

Κι αυτή η πρόταση αφορά την αμοιβή ως μέσο υποκίνησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι αμοιβές είναι

δίκαιες προς όλους τους εργαζόμενους και σύμφωνες με την παραγωγικότητά τους.

8) Δεν πρέπει να αγνοούμε τον παράγοντα χρήματα

Είναι πολύ εύκολο γι' αυτόν που ασχολείται με τη διαδικασία ανευρέσεως και υποστήριξης των μελλοντικών στόχων, δημιουργίας ενός ενδιαφέροντος επαγγέλματος να ξεχάσει τον παράγοντα χρήματα, ο οποίος είναι και ο πιο βασικός λόγος που οι ανθρώποι εργάζονται.

Η επιλογή του τρόπου υποκίνησης εξαρτάται και από την κουλτούρα που επικρατεί σε κάθε κοινωνία μέσα στην οποία αναπτύσσεται ο επιχειρηματικός οργανισμός. Οι διαφορετικές κουλτούρες τροποποιούν και προσαρμόζουν τις θεωρίες στα δεδομένα τους. Η έννοια του προσωπικού συμφέροντος είναι συνέπεια του καπιταλισμού, και πάνω σ' αυτή την έννοια δομήθηκαν οι θεωρίες που προναφέρθηκαν.

Σε χώρες που χαρακτηρίζονται ως συγκεντρωτικές -Βενεζουέλα, Μεξικό, Ιαπωνία- ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του οργανισμού και του εργαζομένου βρίσκεται στην αφοσίωση κι όχι στο προσωπικό συμφέρον. Οι εργαζόμενοι σε κοινωνίες που χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτισμό, θα πρέπει να είναι πιο δεκτικοί στον ομαδικό σχεδιασμό της εργασίας, στους ομαδικούς στόχους και στην ομαδική αξιολόγηση της ομάδας.

Κλείνοντας το κεφάλαιο της υποκίνησης θα πρέπει να πούμε ότι με την βοήθεια των τεχνικών που έχουν αναπτυχθεί στο Management η έννοια της υποκίνησης αναφέρεται αφενός στο ταίριασμα των ανθρώπων με την εργασία που επιτελούν, καθώς και στην αποδοχή των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων, στην χρησιμοποίηση στόχων και αφετέρου στην αναγνώριση των προσπαθειών σε συνδυασμό με την αμοιβή.

1.4.10 Έλεγχος

Η σπουδαιότητα του ελέγχου

Ο έλεγχος αποτελεί τον τελικό στη λειτουργική αλυσίδα του management. Η αξία της λειτουργίας του ελέγχου βρίσκεται επικρατέστερα στη σχέση του με τον σχεδιασμό/planning και στην αποστολή/αντιπροσώπευση δραστηριοτήτων.

Τύποι ελέγχου

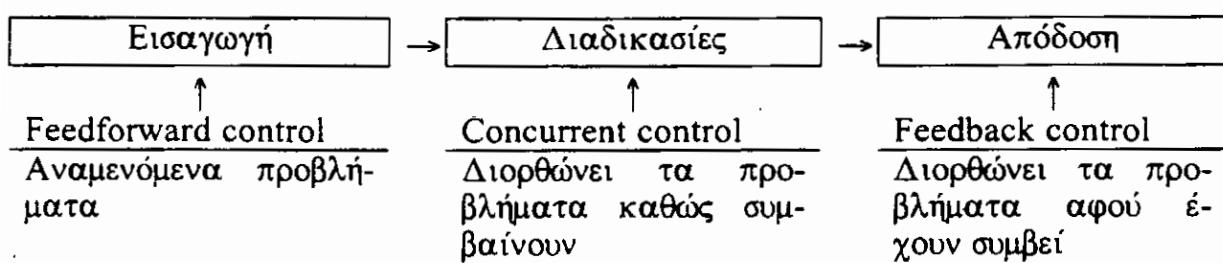
Το management μπορεί να εφαρμόσει ελέγχους πριν αρχίσει μια δραστηριότητα, ενώ η δραστηριότητα συνεχίζεται ή αφού η δραστηριότητα έχει ολοκληρωθεί. Ο πρώτος τύπος ονομάζεται "feed forward control", ο δεύτερος τύπος "έλεγχος από κοινού" (concurrent control) και ο τελευταίος "έλεγχος αντίδρασης" (feedback control).

Feedforward control: έλεγχος που αποτρέπει τα αναμενόμενα προβλήματα.

Concurrent control: έλεγχος που γίνεται ενώ κάποια δραστηριότητα βρίσκεται σε εξέλιξη.

Feedback control: έλεγχος που εφαρμόζεται αφού μια πράξη έχει ήδη συμβεί.

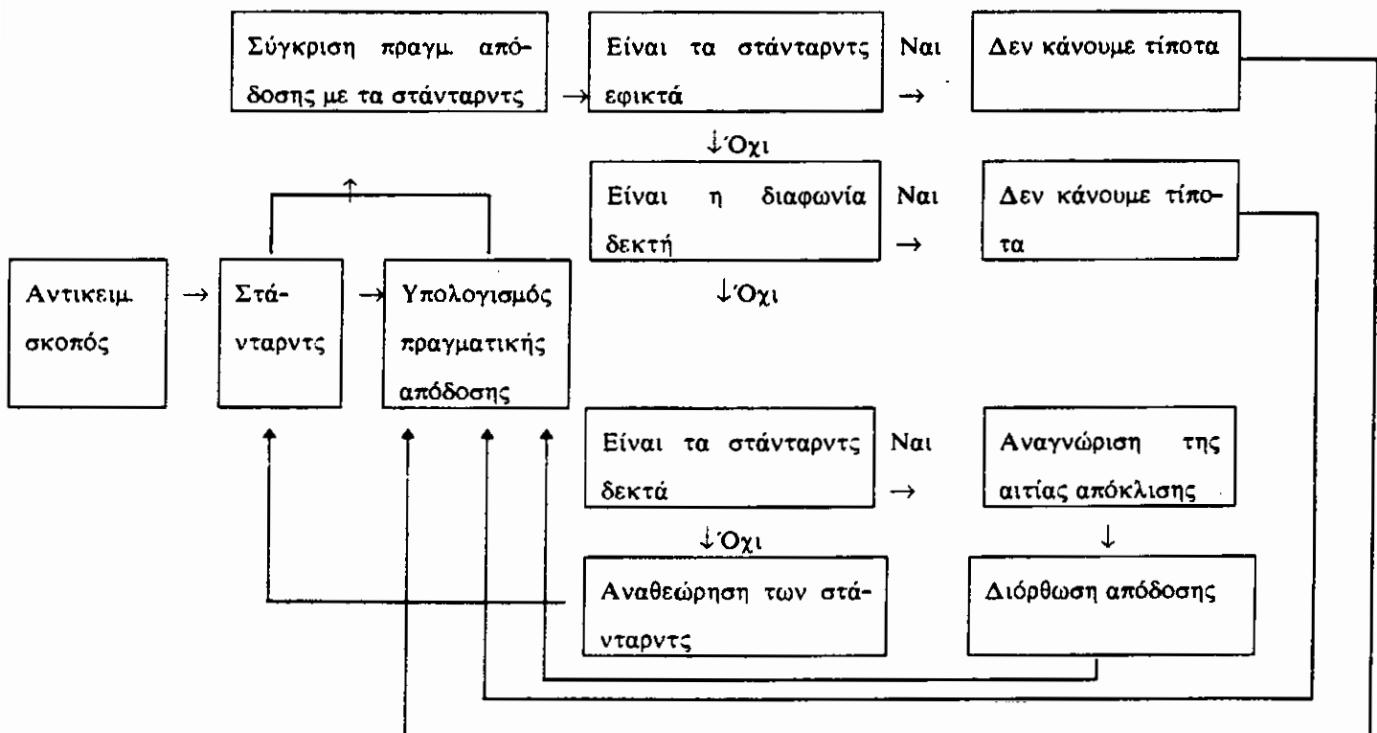
Τύποι Ελέγχου



Η Διαδικασία ελέγχου

Το παρακάτω σχήμα δείχνει περιληπτικά τη διαδικασία ελέγχου. Τα standards περιστρέφονται γύρω από τους αντικειμενικούς σκοπούς, αλλά λόγω του ότι οι αντικειμενικοί στόχοι αναπτύσσονται κατά τον σχεδιασμό (planning) είναι ταυτόσημα με τη διαδικασία ελέγχου.

Η διαδικασία ελέγχου είναι κυρίως μια συνεχή ροή μεταξύ μετρήματος, σύγκρισης ή διαχειριστικής δράσης. Αναλόγως απ'τα αποτελέσματα των συγκρινόμενων σταδίων, οι σειρές της διοικητικής δράσης δεν πρόκειται να κάνουν τίποτα, ούτε να αναθεωρήσουν τα standards ούτε να διορθώσουν την λειτουργία.



Τρόποι (τεχνάσματα) ελέγχου συμπεριφοράς

Το management έχει πολλές στρατηγικές ελέγχου συμπεριφοράς στη διάθεσή του. Στην πράξη όμως οι managers χρησιμοποιούν όλες σχεδόν τις δυνατότητες που περιγράφονται παρακάτω για να αυξήσουν την πιθανότητα ότι οι εργαζόμενοι θ' αποδώσουν όπως τα στελέχη επιθυμούν.

Οι στρατηγικές αυτές είναι οι εξής:

Επιλογή. Να βρούμε και να εκμισθώσουμε ανθρώπους, των οποίων οι αξίες, η συμπεριφορά και η προσωπικότητα ταιριάζουν με ό,τι απαιτεί το marketing.

Στόχοι. Όταν οι υπάλληλοι δέχονται συγκεκριμένους στόχους, οι στόχοι έπειτα κατευθύνουν και περιορίζουν την συμπεριφορά.

Σχεδιασμός δουλειάς. Ο τρόπος που σχεδιάζονται οι δουλειές καθορίζουν, κατά μεγάλο βαθμό, τις ασχολίες και τα καθήκοντα που έχει ένα άτομο, τον βηματισμό της εργασίας, τους ανθρώπους με τους οποίους αυτός ή αυτή συναλλάσσεται και παρόμοιες δραστηριότητες.

Προσανατολισμός. Ο καινούργιος υπαλληλικός προσανατολισμός καθορίζει ποιες από τις συμπεριφορές είναι δεκτές και ποιες όχι.

Άμεση επιθεώρηση. Η φυσική παρουσία επιθεωρητών λειτουργεί στο να επιβάλλουν την συμπεριφορά των υπαλλήλων και επιτρέπει την ταχύτατη ανακάλυψη ύπουλης συμπεριφοράς.

Εκπαίδευση. Τυπικά προγράμματα εκπαίδευσης που διδάσκουν τους υπαλλήλους τις επιθυμητές ασκήσεις εργασίας.

Διδασκαλία. Τυπικές και μη τυπικές marketing δραστηριότητες από ανώτερους υπαλλήλους μεταφέρουν στους κατώτερους "τα σκοινιά για αναπήδηση και τα σκοινιά για την γνώση".

Τυπικότητα/Επισημότητα. Επίσημοι κανόνες, αρχές, περιγραφές δουλειάς κι άλλοι κανονισμοί ορίζουν τις πρακτικές που γίνονται δεκτές και επιβάλλουν την συμπεριφορά.

Εκτίμηση Απόδοσης. Οι υπάλληλοι θα συμπεριφέρονται με τέτοιους τρόπους ώστε να δείχνουν καλοί σύμφωνα με τα κριτήρια με τα οποία θα εκτιμηθούν.

Ανταμοιβές οργανισμού. Οι ανταμοιβές δρούν ως ενισχυτικά στο να ενθαρρύνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές και να εξαλείψουν τις ανεπιθύμητες.

Κουλτούρα οργανισμού. Μέσα από ιστορίες, λειτουργίες και πρακτικές υψηλής διαχείρισης, η κουλτούρα μεταφέρει ό,τι συντελεί στην κατάλληλη και ανάλογα σωστή συμπεριφορά.

Ποιότητα ενός αποδοτικού συστήματος ελέγχου

Τα αποδοτικά συστήματα ελέγχου έχουν την τάση να έχουν βέβαιες ποιότητες από κοινού. Η σπουδαιότητα αυτών των ποιοτήτων διαφέρει, ανάλογα με την περίπτωση, αλλά μπορούμε να γενικεύσουμε με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά τα οποία θα' πρέπει να κάνουν ένα τέτοιο σύστημα πιο αποτελεσματικό.

1. Ακρίβεια. Ένα σύστημα ελέγχου που παράγει ανακριβείς πληροφορίες μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία της διαχείρισης να δράσει/ενεργήσει όταν πρέπει ή να αντιδρά σένα πρόβλημα που δεν υπάρχει. Ένα επακριβές σύστημα ελέγχου είναι αξιόπιστο και παράγει δεδομένα που ισχύουν.

2. Χρονικά πλαισία. Οι έλεγχοι θα πρέπει να επιστήσουν την προσοχή των managers σε παρεκκλίσεις του χρόνου, ώστε ν' αποφευχθούν σοβαρές παραβάσεις στην λειτουργία μιας μονάδας. Η καλύτερη πληροφορία έχει μικρή αξία εάν έχει μπεί σε λάθος πλαισία χρόνου. Συνεπώς ένα αποδοτικό σύστημα ελέγχου θα πρέπει να παρέχει τις πληροφορίες έγκαιρα.

3. Οικονομία. Ένα σύστημα ελέγχου θα πρέπει να είναι λογικά οικονομικό για να λειτουργήσει. Οποιοδήποτε σύστημα ελέγχου πρέπει να αιτιολογεί τα οφέλη σε σχέση με το κόστος που εκπίπτει. Για να ελαττώσει το κόστος, η διαχείριση θα πρέπει να προσπαθήσει να επιβάλλει τον λιγότερο δυνατό έλεγχο που απαιτείται για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

4. Ελαστικότητα. Οι αποδοτικοί έλεγχοι θα πρέπει να είναι ελαστικοί αρκετά, ώστε να προσαρμόζονται σε δυσμενείς αλλαγές ή να

επωφελούνται από τις καινούργιες ευκαιρίες που μπορεί να δοθούν. Κάποιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν το περιβάλλον τόσο σταθερά/μόνιμα που δεν χρειάζεται καθόλου ελαστικότητα. Ακόμα και υψηλά μηχανικές δομές απαιτούν ελέγχους που να μπορούν να προσαρμόζονται/συμμορφώνονται καθώς οι καιροί και οι καταστάσεις αλλάζουν.

5. Κατανόηση. Έλεγχοι που δεν μπορούν να γίνουν κατανοητοί δεν έχουν καμία αξία. Μερικές φορές είναι αναγκαίο να αντικαθιστούμε το σύστημα με λιγότερο πολύπλοκους ελέγχους για σύγχρονες επινοήσεις/τεχνάσματα. Ένα σύστημα ελέγχου που είναι δύσκολο να κατανοθεί μπορεί να δημιουργήσει μη αναγκαία λάθη, να μπερδέψουν τους υπαλλήλους και σταδιακά να αγνοηθεί εντελώς.

6. Λογικά κριτήρια. Τα στάνταρντς του ελέγχου θα πρέπει να είναι λογικά και εφικτά. Εάν είναι πολύ υψηλών στόχων ή μη λογικά, δεν μπορούν να προσφέρουν πλέον κίνητρα. Λόγω του ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν θέλουν να ρισκάρουν το γεγονός να τους "κολληθεί" η ταμπέλα του "ανίκανου" κατηγορώντας τους ανωτέρους τους ότι ρωτάνε πάρα πολλά, οι υπάλληλοι τότε μπορεί να οδηγηθούν σε ανήθικους ή παράνομους παράδρομους. Συνεπώς, οι έλεγχοι θα πρέπει να ενισχύουν τα στάνταρντς που προκαλούν τους ανθρώπους για υψηλότερη απόδοση, έχοντας κίνητρα και χωρίς να εξαπατώνται.

7. Τοποθέτηση στρατηγικής. Η διαχείριση δεν μπορεί να ελέγχει τα πάντα που συμβαίνουν μέσα σ'έναν οργανισμό. Ακόμα κι αν μπορούσε, τα οφέλη δεν θα αιτιολογούσαν το κόστος. Ως αποτέλεσμα, θα πρέπει οι managers να θέσουν ελέγχους με τέτοιους συντελεστές/παράγοντες που να έχουν στρατηγική για την λειτουργία του οργανισμού. Οι έλεγχοι θα πρέπει να καλύπτουν τις κριτικές δραστηριότητες, λειτουργίες και τα γεγονότα που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να

εστιάσουν την προσοχή τους σε σημεία όπου διαφοροποιήσεις από τα στάνταρντες είναι πολύ πιθανόν να συμβούν ή όπου μία διαφοροποίηση θα έκανε την μεγαλύτερη ζημιά.

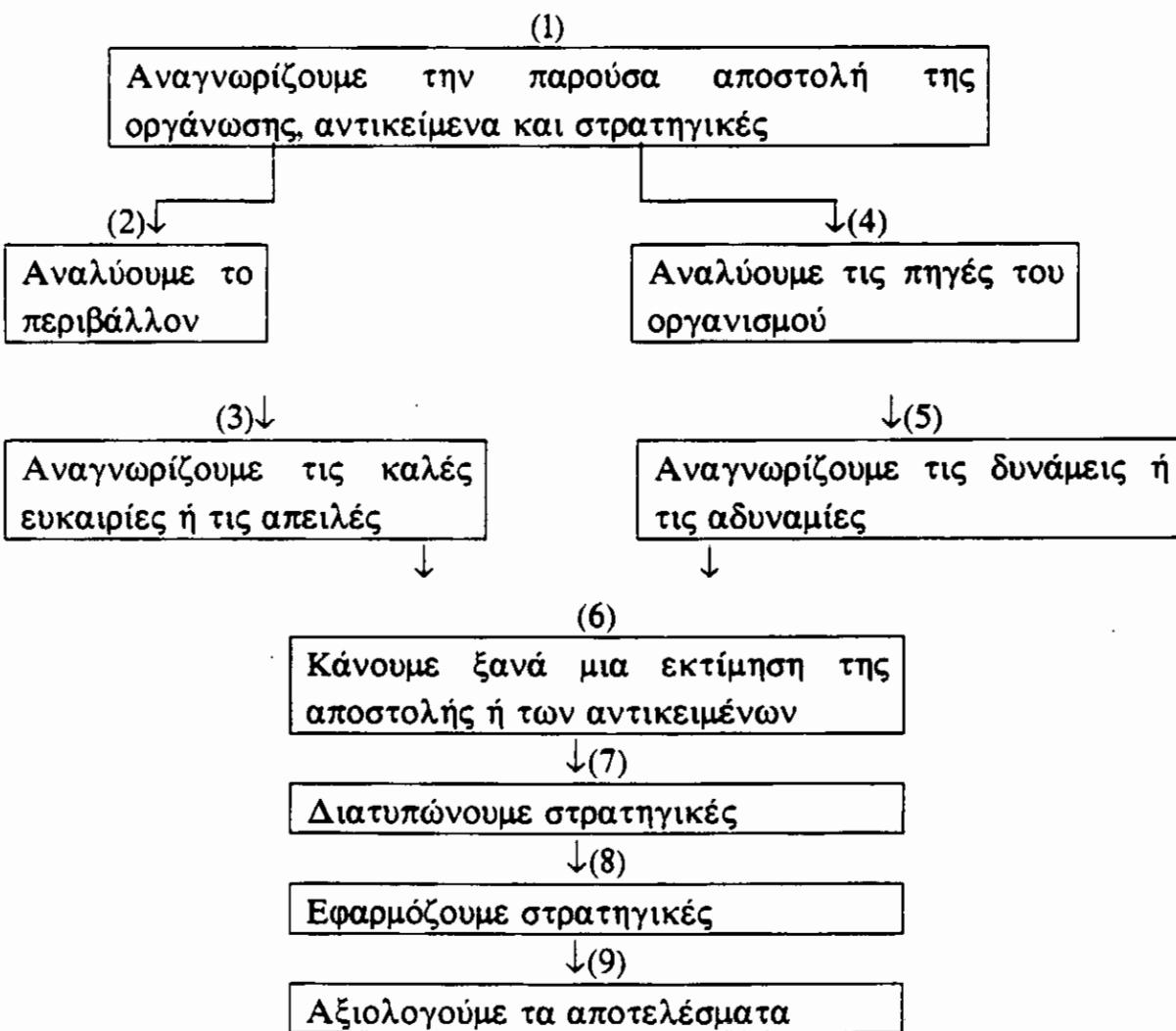
8. Έμφαση στην εξαιρέση. Λόγω του ότι οι managers δεν μπορούν να ελέγξουν όλες τις δραστηριότητες, θα πρέπει να βάλουν σε εφαρμογή όλα τα τεχνάσματα στρατηγικού ελέγχου όπου αυτά τα τεχνάσματα μπορούν να τραβήξουν/προκαλέσουν την προσοχή μόνο στις εξαιρέσεις. Ένα σύστημα εξαιρέσεων εξασφαλίζει το γεγονός ότι ο manager δεν θα "κατακλυστεί" από πληροφορίες πάνω σε διαφοροποιήσεις από τα στάνταρντες.

9. Πολλαπλά κριτήρια. Οι managers αλλά και οι υπάλληλοι θα προσπαθούν να "φαίνονται καλοί" σύμφωνα με το κριτήριο που ελέγχονται. Εάν η διαχείριση ελέγχει χρησιμοποιώντας ένα μοναδικό μέσο/τρόπο όπως το κέρδος που αποφέρει μία μονάδα, η προσπάθεια θα εστιαστεί μόνο στο να φαίνονται καλοί σ'αυτό το στάνταρντ. Τα πολλαπλά μέσα λειτουργίας ελαττώνουν αυτή την περιορισμένη εστίαση. Τα πολλαπλά κριτήρια έχουν διπλή θετική επιρροή. Λόγω του ότι είναι πιο δύσκολα να χειριστούν απ'ότι ένα και μόνο μέσον, μπορεί να αποθαρρύνουν τις προσπάθειες "απλώς να φαίνονται καλά". Επιπλέον, δεδομένου ότι η λειτουργία σπάνια μπορεί να αξιολογηθεί αντικειμενικά από έναν μοναδικό δέκτη, τα πολλαπλά κριτήρια κάνουν πιθανές τις πιο ακριβείς εκτιμήσεις της λειτουργίας.

10. Διορθωτική δράση. Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου δεν επιδεικνύει μόνον πότε μία σημαντική παρέκκλιση συμβαίνει αλλά επίσης υποδεικνύει τι ενέργεια θα πρέπει να γίνει για να διορθωθεί αυτή η παρέκκλιση/μειονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι τονίζει το πρόβλημα προτείνοντας επίσης και τη λύση του. Αυτό συχνά κατορθώνεται/επιτυγχάνεται ορίζοντας οδηγούς αν-τότε (αν.... τότε....).

1.5 Η Στρατηγική Διαδικασία του Management

Η στρατηγική διαδικασία του management, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα, είναι μια διαδικασία (9) εννέα βημάτων που περιλαμβάνει στρατηγικό σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση. Καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός περικλείει τα πρώτα εφτά βήματα ακόμα και οι καλύτερες στρατηγικές μπορούν να πάνε στραβά, εάν οι μάνατζερς αποτύχουν είτε να τα εφαρμόσουν όπως πρέπει είτε να αξιολογήσουν τα αποτελέσματά τους.

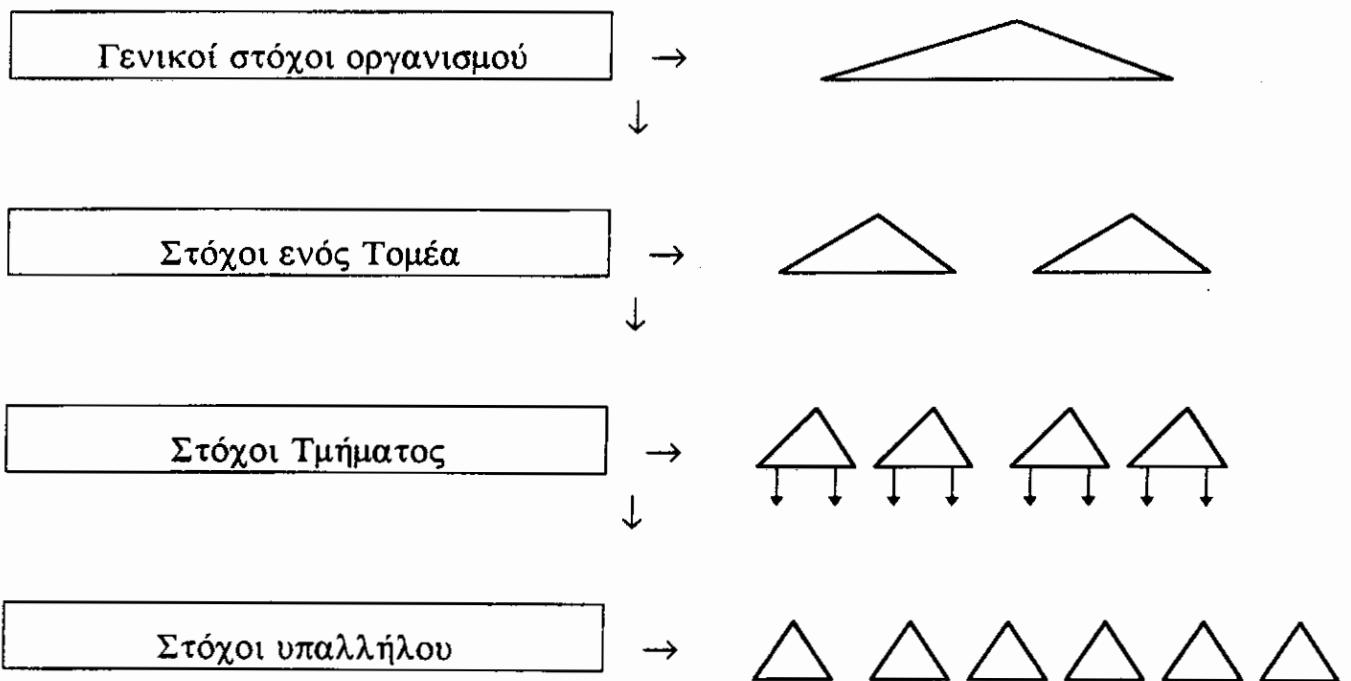


1.6 Αποτελεσματικό Management:

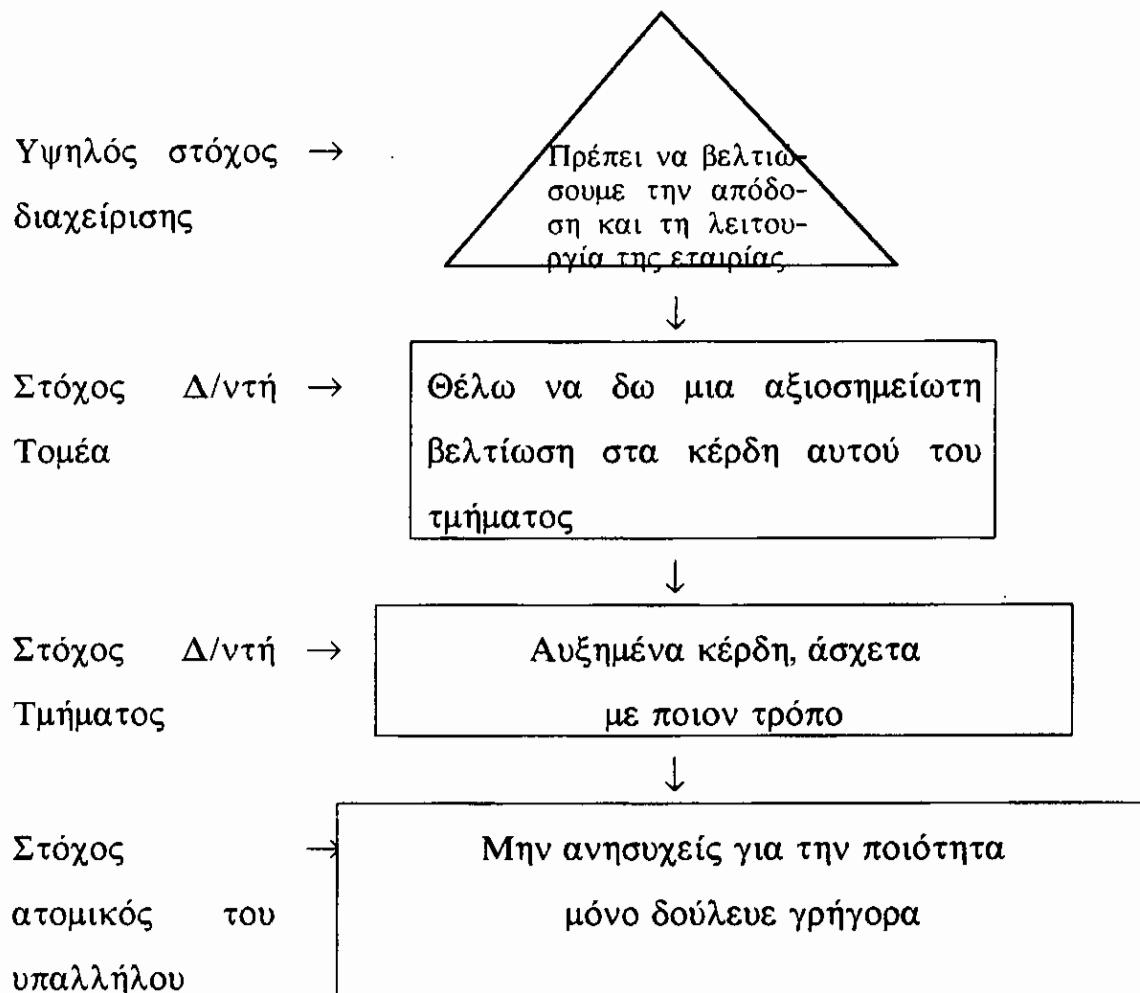
"Μάνατζμεντ βάσει στόχων" (Management by objectives - M.B.O.)

Για την καλύτερη επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότερη διοίκηση, είναι πολύ χρήσιμη η εφαρμογή της μοντέρνας τεχνικής του "μάνατζμεντ βάσει στόχων". Σύμφωνα μ' αυτήν, αυτός που ασκεί την ανώτατη διοίκηση (top manager) ορίζει σε κάθε προϊστάμενο την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αναθέτοντάς του την ευθύνη γι' αυτή. Θα λέγαμε ότι είναι ένα σύστημα στο οποίο συγκεκριμένοι στόχοι λειτουργίας καθορίζονται από υφιστάμενους και ανώτερα στελέχη, η πρόοδος από τους αντικειμενικούς στόχους είναι περιοδικά επανεξεταζόμενη και οι ανταμοιβές παρέχονται βάσει αυτής της προόδου.

Σχ.1-1 "Κλίμακα Στόχων" (MBO)



Σχ. 1-2 Παραδοσιακός καθορισμός στόχων



- Τι είναι το MBO:

Το management μέσω στόχων, δεν είναι κάτι καινούργιο. Η αντίληψη αυτή πάει πίσω στα σαράντα χρόνια. Η αναζήτησή του βρίσκεται στην έμφασή του να μετατρέψει όλους τους στόχους σε συγκεκριμένους για κάθε περίσταση, για τις μονάδες οργανισμών και για τα μέλη του.

Το M.B.O. κάνει τους στόχους λειτουργικούς, σχεδιάζοντας μια διαδικασία με την οποία κατακλύζουν τον οργανισμό και την οργάνωσή του. Όπως περιγράφεται στο σχ. 1-1 (και σε σύγκριση με το 1-2), όλοι οι στόχοι του οργανισμού έχουν μεταφραστεί σε καθορισμένα συγκεκριμένους

στόχους για κάθε επιτυχημένο επίπεδο-τομέα, τμήματος-ατομικό-μέσα στον Οργανισμό. Λόγω του ότι οι διευθυντές χαμηλότερων επιπέδων συμμετέχουν στο να προσδιορίζουν τους δικούς τους στόχους, το MBO δουλεύει από "κάτω προς τα πάνω" όπως και από "πάνω προς τα κάτω". Το αποτέλεσμα είναι μια ιεραρχία που συνδέει τους στόχους του ενός επιπέδου μ' αυτούς του άλλου επιπέδου. Για τον υπάλληλο, το MBO παρέχει συγκεκριμένους προσωπικούς λειτουργικούς στόχους. Κάθε άτομο έχει μια συγκεκριμένη αναγνωρισμένη συνεισφορά να κάνει για την απόδοση της μονάδας του. Εάν όλα τα άτομα πετύχουν τους στόχους τους, τότε θα έχει επιτευχθεί και ο στόχος όλης της μονάδας και όλοι οι στόχοι του οργανισμού θα έχουν γίνει πλέον πραγματικότητα.

Προϋποθέσεις είναι: 1)Οι στόχοι να στηρίζονται σε μελέτη και έρευνα 2)να είναι σαφείς 3)να είναι εφικτοί 4)να είναι ποσοτικοί μαζί και ποιοτικοί 5)να έχουν ενότητα 6)να παρουσιάζουν ελαστικότητα 7)να είναι γραφτοί 8)να γίνονται κατανοητοί 9)να γίνονται αποδεκτοί από εκείνους στους οποίους ανατίθεται η επίτευξή τους 10)να είναι μετρήσιμοι για να υπολογίζεται ο βαθμός επίτευξής του.

- Κοινά στοιχεία στο MBO

Υπάρχουν τέσσερα συστατικά κοινά, στα MBO, προγράμματα. Αυτά είναι ο καθορισμός στόχων, συμμετοχική απόφαση, επακριβής χρονική περίοδος και η ανταμοιβή της απόδοσης.

Οι στόχοι στο MBO θα πρέπει να είναι επακριβείς δηλώσεις προσδοκώμενων κατορθωμάτων. Δεν θα'ναι επαρκές για παράδειγμα, η χαρούμενη δήλωση της επιθυμίας να πέσει το κόστος, να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση, ή ν'αυξηθεί η ποιότητα. Τέτοιες επιθυμίες πρέπει να

μετατραπούν σε ουσιαστικούς και κατανοητούς στόχους, που μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν.

Στο MBO οι στόχοι δεν καθορίζονται μόνο από το "αφεντικό" για να δοθούν στους υπαλλήλους, όπως είναι χαρακτηριστικό στα παραδοσιακά προγράμματα στόχων. Το MBO αντικαθιστά αυτούς τους στόχους με συμμετοχικούς στόχους. Το στέλεχος και ο υπάλληλος μαζί διαλέγουν τους στόχους και συμφωνούν στο πώς θα κατορθωθούν. Κάθε στόχος έχει μια ακριβής χρονική περίοδο στην οποία θα πρέπει να ολοκληρωθεί. Τυπικά, η χρονική περίοδος είναι 3-6 μήνες, ή ένας χρόνος.

Το τελικό συστατικό σε ένα MBO πρόγραμμα είναι η ανταμοιβή της απόδοσης. Το MBO ψάχνει να δώσει συνεχής ανταπόδοση στην βελτίωση βάσει στόχων. Ιδανικότερα, αυτό κατορθώνεται δίνοντας συνεχή ανταπόδοση στα άτομα, έτσι ώστε να μπορούν να βλέπουν και να διορθώνουν τις ενέργειές τους. Αυτό υποβοηθάται από περιοδικές τυπικές συγκεντρώσεις (meetings) στις οποίες τα στελέχη και οι υπάλληλοι μπορούν να επανεξετάσουν την βελτίωση που επιτεύχθηκε με τους στόχους και επιπλέον ανταμοιβές που μπορούν να δοθούν.

- Βήματα σε ένα τυπικό πρόγραμμα MBO

- 1)Όλοι οι στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού παίρνουν μια συγκεκριμένη μορφή.
- 2)Οι σπουδαίοι στόχοι μοιράζονται σε Τομείς ή Τμήματα.
- 3)Οι Διευθυντές των μονάδων, καθορίζουν συνεργαζόμενοι τους συγκεκριμένους στόχους για τα τμήματά τους μαζί με τους ανωτέρους τους.
- 4)Συγκεκριμένοι στόχοι καθορίζονται απ'όλους μαζί για όλα τα μέλη των τμημάτων.
- 5)Σχέδια δράσης, που ορίζουν πώς θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι, καθορίζονται και συμφωνούνται από διευθυντές και υπαλλήλους.

- 6) Τα σχέδια δράσης μπαίνουν σε εφαρμογή.
- 7) Η πρόοδος λόγω στόχων ελέγχεται κατά τακτά διαστήματα και παρέχεται ανταμοιβή.
- 8) Το επιτυχές αποτέλεσμα των στόχων ενισχύεται από ανταμοιβές, στην βάση της απόδοσης.

- Πλεονεκτήματα/αδυναμίες του MBO

Πλεονεκτήματα

-Καλύτερη διαχείριση (managing), σαφής προσανατολισμός/ ξεκάθαρη οργάνωση, προσωπική δέσμευση, ανάπτυξη αποτελεσματικού ελέγχου, ομαδικότητα και στενή επικοινωνία όλων.

Αδυναμίες

- Αποτυχία να διδαχθεί η φιλοσοφία του MBO.
- Αποτυχία να δοθεί καθοδήγηση σ' αυτούς που θέτουν στόχους.
- Δυσκολία προσδιορισμού-θέσης στόχων (setting goals).
- Έμφαση σε άμεσους στόχους.

Η εφαρμογή του MBO εννοείται για να αποφευχθούν οι αδυναμίες, από προηγούμενη σχετική ενημέρωση και εκπαίδευση, από την πρόθυμη συμμετοχή όλων των προσώπων που συμπράττουν στην προσπάθεια και από την πειθαρχία που αυτοί δείχνουν.

- Έχει αποτέλεσμα το MBO:

Το να εκτιμάς την αποτελεσματικότητα του MBO, είναι μια πολύπλοκη δουλειά. Ας αρχίσουμε επανεξετάζοντας περιληπτικά τον αναπτυσσόμενο κορμό, στη σχέση μεταξύ στόχων και λειτουργίας-απόδοσης.

Αν παράγοντες όπως η ικανότητα ενός ατόμου και η αποδοχή των στόχων διατηρούνται συνεχώς, στοιχεία και γεγονότα δείχνουν ότι

περισσότερο δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση. Παρόλο που τα άτομα με πολύ δύσκολους στόχους τους κατορθώνουν, απ'ότι συχνά αυτοί με τους εύκολους στόχους, επιπλέον αποδίδουν σε ένα συνεχές υψηλό επίπεδο. Φυσικά, οι στόχοι μπορεί να γίνουν πολύ δύσκολοι. Εάν τα άτομα αντιληφθούν ότι κάποιος στόχος είναι περισσότερο αδύνατος παρά προκλητικός, τότε η επιθυμία τους να τον καταφέρουν ελαττώνεται, και η πιθανότητα του να τον παρατήσουν αυξάνεται.

Επιπλέον, μελέτες υποστηρίζουν το εύρημα, ότι συγκεκριμένοι δύσκολοι στόχοι παράγουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης από το να μην έχουν στόχους ή να γενικεύουν τους στόχους "κάνε ό,τι καλύτερο". Η ανταμοιβή επίσης, επηρεάζει σημαντικά την απόδοση. Η ανταμοιβή δίνει σ'ένα άτομο να καταλάβει εάν το επίπεδο των προσπαθειών του είναι αρκετό ή χρειάζεται ν'αυξηθεί.

- Λειτουργεί το MBO:

Μελέτες υποστηρίζουν ότι συγκεκριμένοι δύσκολοι στόχοι παράγουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης από το να μην έχουν στόχους ή να γενικεύουν τους στόχους "κάνε ό,τι καλύτερο". Η ανταμοιβή επίσης επηρεάζει σημαντικά την απόδοση. Η ανταμοιβή δίνει σε ένα άτομο να καταλάβει εάν το επίπεδο των προσπαθειών του είναι αρκετό ή χρειάζεται να αυξηθεί.

Το MBO μπορεί να προτρέψει ένα άτομο να ανεβάσει το επίπεδο των στόχων του, αφού έχει μόλις πετύχει έναν προηγούμενο στόχο και μπορεί να πληροφορήσει ένα άτομο για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του. Έρευνες για το πώς τίθονται οι στόχοι ενδεικνύουν ότι το MBO είναι πιο αποτελεσματικό αν οι στόχοι είναι αρκετά δύσκολοι ώστε να απαιτούν από το άτομο κάποια πίεση.

Αλλά τι γίνεται με τη συμμετοχή; Το MBO υποστηρίζει έντονα ότι οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται συμμετοχικά. Η έρευνα δηλώνει ότι όταν οι στόχοι καθορίζονται συμμετοχικά, τότε το MBO οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση απ'ότι οι στόχοι εκείνοι που έχουν δοθεί από τους ανωτέρους. Ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι η έρευνα, συγκρίνοντας τους συμμετοχικούς στόχους με αυτούς που δίδονται απλώς από τους ανωτέρους, δεν έχει δειξει καμιά δυνατή ή σοβαρή σχέση μεταξύ τους. Όταν ο βαθμός δυσκολίας των στόχων διατηρείται υψηλά διαρκώς, τότε συχνά οι στόχοι που δίνονται από ανωτέρους είναι το ίδιο αποδοτικοί όσο και οι συμμετοχικοί, αντίθετα με την ιδεολογία του MBO. Επομένως, δεν είναι πιθανόν να υπάρχουν διαφωνίες για την ανωτερότητα της συμμετοχής όπως αναφέρει το MBO. Ένα σπουδαίο όφελος της συμμετοχής, πάντως είναι ότι εμφανίζεται να προτρέπει τα άτομα να βάζουν όλο και πιο δύσκολους στόχους. Παρόλ' αυτά, η συμμετοχή μπορεί να έχει μια θετική επίδραση στη λειτουργία και απόδοση, αυξάνοντας το φιλοδοξούμενο επίπεδο του στόχου του ατόμου.

1.7 Δυνάμεις Ανταγωνισμού

Σε οποιαδήποτε βιομηχανία, πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ορίζουν τους κανόνες του ανταγωνισμού. Αυτές είναι:

- 1)Επικείμενοι φραγμοί/εμπόδια: Συντελεστές, όπως η οικονομία, η ονομασία της μάρκας και τα απαιτούμενα κεφάλαια καθορίζουν πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι για νέους ανταγωνιστές να "τοποθετήσουν" στην αγορά μια βιομηχανία.
- 2)Απειλές αντικατάστατων: Παράγοντες όπως αλλαγές τιμών και η αφοσίωση του αγοραστή, καθορίζουν το βαθμό στον οποίο οι πελάτες είναι πιθανόν ν' αλλάξουν τις προτιμήσεις τους προς έναν ανταγωνιστή.

3)Η δύναμη συναλλαγής των αγοραστών: Παράγοντες όπως η ένταση/ποσότητα ενός αγοραστή, οι πληροφορίες ενός αγοραστή και η διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων, καθορίζουν το μέγεθος της επιρροής που οι αγοραστές θα έχουν σε μια βιομηχανία.

4)Η δύναμη συναλλαγής των προμηθευτών: Συντελεστές όπως ο βαθμός συγκέντρωσης του προμηθευτή και η διαθεσιμότητα υποκατάστατων, καθορίζουν τη δύναμη που οι προμηθευτές θά'χουν πάνω στις εταιρίες στη βιομηχανία.

5)Άμιλλα μεταξύ ανταγωνιστών: Παράγοντες όπως η εξάπλωση μιας βιομηχανίας και οι διαφοροποιήσεις του προϊόντος, καθορίζουν πως ο συνεχές ανταγωνισμός θα υπάρχει ανάμεσα στις εταιρίες της βιομηχανίας.

Αυτές οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν τα κέρδη μιας βιομηχανίας, λόγω του ότι επηρεάζουν άμεσα τις τιμές που μπορεί να χρεώσει η εταιρία, τη δομή του κόστους και τις απαιτήσεις των επενδύσεων. Η Διοίκηση θα πρέπει να εκτιμά την επιρροή μιας βιομηχανίας πάνω σ'αυτούς τους πέντε παράγοντες.

1.8 Βασικές ικανότητες αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών

Ο R.Katz έχει δώσει μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος για να είναι ικανό να κάνει αποτελεσματική διοίκηση. Συγκεκριμένα, διακρίνει τρεις κατηγορίες ικανοτήτων.

α) Διανοητικές ικανότητες (conceptual skills).

Αυτές αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει ολότητες αποτελουμένες από μέρη οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους, σχέσεις (αίτιο-αιτιατό κλπ.) μεταξύ των μερών ή μεταβλητών, να λαμβάνει αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας, να διαμορφώνει στρατηγικές κτλ.

Οι διανοητικές ικανότητες αναφέρονται στην:

- λήψη αποφάσεων με βεβαιότητα
- ανάπτυξη καινοτομιών
- επιχειρηματική σκέψη
- ανάπτυξη οργανωτικών δομών
- ανάπτυξη στρατηγικών, πολιτικών, τακτικών
- δημιουργικότητα
- κρίση.

β) Ανθρώπινες ικανότητες.

Αυτές αναφέρονται στη δυνατότητα του στελέχους να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεσματικά, έτσι ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά του και να την κατευθύνει προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Οι ανθρώπινες ικανότητες αναφέρονται στην:

- προφορική-γραπτή επικοινωνία, πειθώ
- ικανότητα εκπαίδευσης
- χειρισμός συγκρούσεων και διαφωνιών
- ικανότητα ανάπτυξης ομάδας
- ηγεσία (ενθάρρυνση, εμψύχωση, έμπνευση, καθοδήγηση)
- παρακίνηση
- διαπραγματευτική ικανότητα
- χειρισμός αλλαγών
- ανάλυση διαθέσεων, αναγκών, αξιών
- ικανότητα αυτο-μάθησης, αυτο-ανάπτυξης.

γ) Τεχνικές ικανότητες.

Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τεχνικές, μοντέλα, διαδικασίες, εργαλεία.

Οι τεχνικές ικανότητες αναφέρονται στην:

- ανάλυση κόστους-ωφελειών

- αναζήτηση-αξιοποίηση πληροφοριών
- προϋπολογισμός μηδενικής βάσης
- χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
- διαχείριση χρόνου
- σχεδιασμός προσωπικής καριέρας
- χρήση μοντέλων επιχειρησιακής έρευνας
- χρήση τεχνικών προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων.

1.9 Ο συμβουλευτικός και καθοδηγητικός ρόλος του Manager

Ο αποτελεσματικός manager, εκτός από όλα τα άλλα, πρέπει να ξέρει και να μπορεί να παίξει καθοδηγητικό ρόλο: το ρόλο του συμβούλου-καθοδηγητή (coaching and counselling).

Ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις:

- 1)επίλυση προβλημάτων των συνεργατών
- 2)ανάθεση καθηκόντων
- 3)χειρισμός δύσκολων περιπτώσεων
- 4)οδηγίες
- 5)εκπαίδευση-ανάπτυξη.

Η εφαρμογή του ρόλου στις παραπάνω πέντε διαστάσεις θα δημιουργήσει:

- υφιστάμενους "ώριμους", με πρωτοβουλία και ανεξάρτητους
 - ευκαιρίες για ανάπτυξη, πειραματισμό και μάθηση
 - ανάπτυξη ικανοτήτων
 - περισσότερο χρόνο στον manager,
- γίατί σύμφωνα με την Κινέζικη παροιμία: "Αν κάποιος πεινάει και του δώσετε ένα ψάρι, θα ξανάρθει... Αν του μάθετε να ψαρεύει, θα σας αφήσει ήσυχους!".

1.10 Τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου Manager

Εν κατακλείδι μπορούμε να πούμε ότι οι σημερινές απαιτήσεις θέλουν τον manager του αύριο να συγκεντρώνει τα 7 νέα χαρακτηριστικά:

- 1.Πρέπει να διευθύνει με στόχους (MBO).
- 2.Πρέπει να παίρνει περισσότερα ρίσκα και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Οι αποφάσεις για ρίσκο θα πρέπει να παίρνονται στα χαμηλά (κατώτερα) επίπεδα της επιχείρησης. Γι'αυτό ο manager θα πρέπει να είναι ικανός να υπολογίζει το κάθε ρίσκο, να διαλέγει την πιο συμφέρουσα εναλλακτική πρόταση (ρίσκου), να εγκαθιστά εκ των προτέρων τι περιμένει να συμβεί και να ελέγχει την επόμενη πορεία δράσης καθώς εξελίσσονται τα γεγονότα ή να αρνείται τα αναμενόμενα.
- 3.Πρέπει να είναι ικανός να παίρνει αποφάσεις στρατηγικής.
- 4.Πρέπει να είναι ικανός να δημιουργεί μία ολοκληρωμένη ομάδα της οποίας το κάθε μέλος να είναι ικανό να διευθύνει (καταφέρνει) και να μετράει το δικό του επίτευγμα και τα αποτελέσματα σε σχέση με τους κοινούς στόχους. Υπάρχει μεγάλο καθήκον μπροστά στο να αναπτύσσει manager όμοιους με τις απαιτήσεις του αύριο.
- 5.Θα πρέπει να είναι ικανός να μεταδίδει πληροφορίες γρήγορα και καθαρά. Θα πρέπει να είναι ικανός να δικαιολογεί τους ανθρώπους. Πρέπει με άλλα λόγια, να μπορεί να επιτυγχάνει (αποκτά) την υπεύθυνη συμμετοχή των άλλων manager, των ειδικών επιστημόνων και όλων των άλλων εργαζομένων.
- 6.Κατά παράδοση ο manager προσδοκάται (αναμένεται) να γνωρίζει μία ή περισσότερες λειτουργίες. Αυτό σύντομα δεν θα είναι πια αρκετό. Ο manager του αύριο πρέπει να είναι ικανός να βλέπει την επιχείρηση σαν σύνολο και να ολοκληρώνει το έργο του μέσα από αυτήν.
- 7.Κατά παράδοση ο manager αναμένεται να γνωρίζει μερικά προϊόντα ή μία βιομηχανία. Αυτό, επίσης, σύντομα δεν θα είναι αρκετό. Ο manager

του αύριο πρέπει να είναι ικανός να συνδυάσει το προϊόν του και τη βιομηχανία του με το ολικό περιβάλλον, να βρει τι είναι σημαντικό μέσα σ'αυτό και να υπολογίσει στις αποφάσεις και στις πράξεις του. Διευρύνοντας το ορατό πεδίο του αυριανού manager θα πρέπει να λάβει υπόψη τις εξελίξεις έξω από τη δική του αγορά και έξω από τη δική του χώρα. Επίσης, θα πρέπει να μάθει να βλέπει τις οικονομικές πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις στην ευρύτερη πολιτιστική κλίμακα και να ενσωματώσει (συνδυάσει) τις ευρύτερες τάσεις με τις δικές του αποφάσεις.

1.11 Επίλογος

Το σύγχρονο Management εξετάζει την πορεία ανάλυση της ανθρώπινης δραστηριότητας με βάση την ατομική και ομαδική συμπεριφορά.

Πρόκειται επίσης και για μια τεκμηριωμένη θεωρητικά προσέγγιση για το χώρο του Management, η οποία ονομάζεται Human Resources Approach (Robert Owen, Abraham Maslow), η οποία στηρίζει την επιτυχία του στην δυνατότητα του Manager (α)να κάνει τους άλλους να αισθάνονται σημαντικοί μέσα από μια ειλικρινή εκτίμηση των προσπαθειών τους, (β)να κάνει καλή εντύπωση, (γ)να υποκινεί τη σκέψη των άλλων αφήνοντάς τους να μιλούν κρατώντας ένα συγκαταβατικό ύφος χωρίς να τους λέει ποτέ ότι κάνουν λάθος, (δ)να αλλάζει τη στάση των ανθρώπων επαινώντας τα θετικά τους βήματα, και αφήνοντας τους "παραβάτες" τη δυνατότητα - ευκαιρία υπαναχώρησης.

Έτσι το προφίλ του Manager συνδυάζει την διορατικότητα, την δυνατότητα για σχεδιασμό και οργάνωση, την ικανότητα για διοίκηση και έλεγχο. Η μέθοδος που συνίσταται ως τρόπος υποκίνησης των εργαζομένων εμπεριέχει στοιχεία ανθρωπιστικά και στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας και ταυτόχρονα στην βελτίωση των εργασιακών

σχέσεων. Επιτυγχάνει δηλαδή τις επιδιώξεις του οργανισμού ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των εργαζομένων. Η χρήση της αμοιβής είναι ουσιαστικής σημασίας αφού προκαλεί αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων και οδηγεί στο κοινωνικό φαινόμενο της ανόδου του βιοτικού τους επιπέδου.

Οι εύθραυστες ισορροπίες που ένα τέτοιο μοντέλο απαιτεί για την επιτυχία του είναι στην ευθύνη του Manager. Ουσιαστικής σημασίας εργαλείο στα χέρια του είναι η γνώση των τεχνικών επικοινωνίας τόσο για την αναγνώριση των εμποδίων όσο και για την έγκυρη και έγκαιρη υπερπήδησή τους.

Ο πολύπλοκος ρόλος του Manager σίγουρα είναι ευρύτερος από αυτές τις τρεις εκδοχές (του ηγέτη, υποκινητή, και του γνώστη των μεθόδων επικοινωνίας). Ο Mintzberg συνοψίζει το γενικότερο προφίλ του ρόλου στα ακόλουθα:

- Το διαπροσωπικό χαρακτήρα, ο οποίος περιλαμβάνει το σύμβολο του διευθυντή, την ουσιαστική ηγεσία μιας ομάδας και το ρόλο του συνδέσμου με τις εξωτερικές πηγές.
- Τον πληροφοριακό χαρακτήρα του ρόλου ο οποίος εμπεριέχει τις λειτουργίες συλλογής και διάδοσης των πληροφοριών στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού.
- Την αρμοδιότητα για λήψη αποφάσεων, η οποία αναφέρεται στην διερεύνηση ευκαιριών και στην ανάδειξη στόχων και πρωτοπόρων προγραμμάτων, στην διευθέτηση προστριβών και απρόσμενων δυσκολιών, στη διασφάλιση όλων των πιθανών πηγών ενέργειας του οργανισμού.
- Την ικανότητά του για διαπραγμάτευση.

Οι λόγοι που μας οδήγησαν στο να επικεντρωθεί η εργασία αυτή στα τρία βασικά στοιχεία του ρόλου, αφορούν στην αντίληψή μας, ότι μέσα από την ανάπτυξή τους οι υπόλοιπες λειτουργίες του ρόλου

ενισχύονται ώστε το γενικότερο προφίλ του Manager να μην είναι απόλυτα τεχνοκρατικό γεγονός που θα δώσει μια νέα διάσταση στην διευθέτηση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων και στην ταυτόχρονη βελτίωση της παραγωγής των επιχειρήσεων.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
ΤΗΣ ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ)
ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε.**

Κεφάλαιο 1

Γνωριμία με την επιχείρηση

1.1 Εισαγωγή

Η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε. είναι ένα από τα μεγαλύτερα Λιυλιστήρια της Μεσογείου, με ικανότητα διύλισης αργού πετρελαίου 7.000.000 Μ.Τ. ετησίως και με ανθρώπινο δυναμικό 1.300 άτομα. Είναι ένα συγκρότημα εγκαταστάσεων που αποτελείται από τα Λιυλιστήρια: ΛΙΠΑΝΤΙΚΩΝ και ΚΑΥΣΙΜΩΝ, τα οποία διυλίζουν και επεξεργάζονται αργό πετρέλαιο και τα παράγωγά του.

Η αποθηκευτική ικανότητα των Διυλιστηρίων της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) φτάνει περίπου τα 2.500.000 Μ.Τ., ενώ η προβλήτα τους, η οποία είναι η μεγαλύτερη στη Μεσόγειο, αποτελείται από τρεις βραχίονες και μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία έως 360.000 Μ.Τ.

Η έντονη εξαγωγική της δραστηριότητα, η οποία αποτελεί το 70% του συνόλου των πωλήσεών της, την κατατάσσει στην πρώτη θέση μεταξύ των Ελληνικών βιομηχανιών αποφέροντας τεράστιο συναλλαγματικό όφελος στην Ελληνική Οικονομία.

1.2 Ιστορικό δημιουργίας και εξελίξεως της εταιρίας

Η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) A.E. ιδρύθηκε το 1970 από τον αείμνηστο N. Βαρδινογιάννη με ελληνικά κεφάλαια που εισήχθησαν κατά το πλείστον από το εξωτερικό.

Η κατασκευή του παρόντος Διυλιστηρίου της MOTOP OIL άρχισε τον Ιούνιο του 1971 και ολοκληρώθηκε μέσα σε 17 μήνες. Η λειτουργία του άρχισε στις 11 Νοεμβρίου 1972.

Οι βασικές φάσεις εξελίξεις, από τις οποίες διήλθε η προσπάθεια για την ίδρυση του είναι οι εξής:

- 26 Μαΐου 1965: Υποβολή της αιτήσεως για την ίδρυση του διυλιστηρίου υπό της αδελφής εταιρίας ΣΕΚΑ.
 - 7 Ιανουαρίου 1970: Δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως το πρώτο εγκριτικό διάταγμα εισαγωγής κεφαλαίων για την ίδρυση του διυλιστηρίου.
 - 7 Μαΐου 1970: Δημοσιεύεται το καταστατικό της εταιρίας.
 - 7 Νοεμβρίου 1970: Υπογράφεται η σύμβαση αναθέσεως της κατασκευής του διυλιστηρίου.
 - 15 Ιουνίου 1971: Έναρξη εργασιών κατασκευής του έργου, η πρώτη φάση του οποίου ολοκληρώθηκε σε διάστημα 17 μηνών.
-

1.3 Καταστατικό

Όπως διαμορφώθηκε από την Απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων της 30.6.93.

Σύσταση - Επωνυμία

1. Συνίσταται Ανώνυμος Εταιρία με την επωνυμία "ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ ΚΟΡΙΝΘΟΥ Α.Ε." και στα Αγγλικά "MOTOR OIL (HELLAS) CORINTH REFINERIES S.A.", σε περίπτωση συναλλαγής της Εταιρίας με πρόσωπα της αλλοδαπής.

Έδρα - Ιθαγένεια

- 1. Έδρα της εταιρίας ορίζεται ο Δήμος Αθηναίων.
- 2. Η εταιρία μπορεί να ιδρύει οπουδήποτε και στο εξωτερικό για την εξυπηρέτησή της, Υποκαταστήματα, Πρακτορεία, Γραφεία, Αποθήκες κ.λ.π., μετά από προηγούμενη απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου,

με την οποία θα καθορίζονται ταυτόχρονα οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητές τους και γενικά ο τρόπος λειτουργίας τους.

Σκοπός της εταιρίας

Σκοπός της συνιστώμενης εταιρίας είναι:

1. Η ίδρυση, λειτουργία και εκμετάλλευση βιομηχανικών μονάδων παραγωγής και επεξεργασίας ελαίων, λιπών, λιπαντικών, ορυκτών κ.λ.π., η ίδρυση μονάδων για τη συσκευασία και συντήρηση αυτών, όπως και η αξιοποίηση των διαφόρων τύπων παραγόμενων υποπροϊόντων.
2. Κάθε εμπορική και βιομηχανική δραστηριότητα για την ανάπτυξη της διάθεσης, σύμφωνα με την 805/729/1970 Απόφαση των Υπουργών Συντονισμού, Οικονομικών και Βιομηχανίας στην Ελλάδα και το Εξωτερικό των παραπάνω προϊόντων και οποιουδήποτε γενικά προϊόντος παραγόμενου από την εταιρία, όπως γενικότερα παράγωγα πετρελαίου, καθώς και η παροχή υπηρεσιών σε αυτοκίνητα, πλοία, αεροσκάφη, η ίδρυση εργαστηρίων επισκευών μηχανών ξενοδοχείων για αυτοκινητιστές και συναλλασσόμενους εστιατορίων, αναψυκτηρίων και κάθε άλλη σχετική δραστηριότητα.
3. Η ίδρυση άλλων εταιριών οποιασδήποτε μορφής οι οποίες έχουν σκοπούς όμοιους, παρεμφερείς, συμπληρωματικούς, ή απλώς χρήσιμους με οποιοδήποτε τρόπο, έστω και έμμεσα, για την πραγματοποίηση του σκοπού της εταιρίας.
4. Η συμμετοχή και συνεργασία σε άλλες επιχειρήσεις οποιασδήποτε μορφής, που έχουν τίδη συσταθεί ή θα συσταθούν και έχουν σκοπούς ανάλογους, παρόμοιους, συμπληρωματικούς ή απλώς χρήσιμους με οποιοδήποτε τρόπο για την πραγματοποίηση έστω και έμμεσα του σκοπού της εταιρίας, όπως και η αντιπροσώπευση και εκπροσώπηση εταιριών ελληνικών ή ξένων που έχουν παρεμφερείς σκοπούς άμεσα ή έμμεσα.

5α. Η ίδρυση και λειτουργία εγκαταστάσεων παραγωγής ατμού και ηλεκτρισμού, όπως και λιμενικών, υδραυλικών, αποχετευτικών και άλλων συναφών εγκαταστάσεων, που θα εξυπηρετούν τους σκοπούς (της εταιρίας) και άλλων εταιριών που θα ιδρυθούν ή επιχειρήσεων που συνδέονται ή συνεργάζονται με την εταιρία, όπως και η παροχή διαφόρων γενικών υπηρεσιών προς τις ίδιες εταιρίες, ή επιχειρήσεις.

β. Η διεξαγωγή εργασιών απόκτησης, αγοράς, αποθήκευσης, εισαγωγής, εξαγωγής, μεσιτείας, μεταφοράς, πώλησης ή/και διάθεσης ακατέργαστου πετρελαίου και άλλων υδρογονανθράκων, ορυκτών και μεταλλευμάτων, χημικών (τόσο οργανικών όσο και ανόργανων) και προϊόντων παράγωγων και υποκατάστατων αυτών και γενικά η διεξαγωγή εργασιών εμπορίας και διανομής όπως και κάθε άλλης οποιασδήποτε δραστηριότητας αναγκαίας ή χρήσιμης για την διεξαγωγή και ανάπτυξη τέτοιων εργασιών.

γ. Η ίδρυση και λειτουργία εργοστασίων βιομηχανικής επεξεργασίας και αποθήκευσης υγραερίων, ειδών συσκευασίας και η εμπορία αυτών, όπως και κάθε συναφή προς το σκοπό αυτό βιομηχανική και εμπορική επιχείρηση και δραστηριότητα.

δ. Η εκμετάλλευση με οποιοδήποτε τρόπο σημάτων και διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τρόπων κατασκευής σχεδίων, μεθόδων παραγωγής κλπ. Οι παραπάνω δραστηριότητες της παραγράφου 5 θα ασκούνται σύμφωνα με τις προϋποθέσεις των διατάξεων αρ. 805/729/1970, 31631/1971 και 21059/ΔΙΕΠ.729/1972 υπουργικών αποφάσεων.

ε. Για την εκπλήρωση των παραπάνω σκοπών και σε συνάρτηση με αυτούς αγορά, εκμίσθωση, μίσθωση κινητών και ακινήτων.

6. Η ίδρυση, λειτουργία και εκμετάλλευση πρατηρίων διάθεσης υγρών καυσίμων.

7. Η παροχή τριτεγγυήσεων ή εγγυήσεων ή οποιασδήποτε μορφής ασφάλειας, εμπράγματος ή προσωπικής υπέρ οποιουδήποτε φυσικού ή

νομικού προσώπου, ή υπέρ εταιριών οποιασδήποτε μορφής και γενικά η ενέργεια κάθε πράξης που στοχεύει άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη οποιουδήποτε από τους παραπάνω σκοπούς.

Διάρκεια

Η διάρκεια της Εταιρίας ορίζεται σε πενήντα (50) χρόνια που αρχίζει από την ίδρυση της εταιρίας, δηλαδή από τη δημοσίευση της Υπουργικής Απόφασης, που ενέκρινε το αρχικό καταστατικό (Φ.Ε.Κ. 511/7.5.1970 Δελτίο Α.Ε. και Ε.Π.Ε.).

1.4 Κύρια χαρακτηριστικά επενδύσεως

Το εγκαινιαζόμενο έργο αποτελεί την πρώτη φάση (1972), καλύπτουσα ύψος επενδύσεως άνω των 50.000.000 δολαρίων, για την παραγωγή προϊόντων τα οποία θα προέρχονται από τη διύλιση 1.500.000 έως 2.000.000 τόννων αργού πετρελαίου ετησίως.

Το παραπάνω κόστος του έργου αναφέρεται σε όρους πληρωμής τοις μετρητοίς. Άλλως, με τους συνήθεις όρους χρηματοδότησης, το κόστος του έργου πρέπει να υπολογισθεί στο ποσό των 64.000.000 δολαρίων. Από τη συνολική επένδυση, το ποσό των 10.000.000 δολαρίων δεν θα επανεξαχθεί στο εξωτερικό, δεδομένου ότι η MOTOP OIL παραιτήθηκε εκουσίως από το δικαίωμα της επαναξεγωγής του.

Μετά τη συμπλήρωση της δεύτερης φάσης (1981), η συνολική επένδυση έφτασε στο ύψος των 90.000.000 δολαρίων ενώ η διυλιστική ικανότητα του συγκροτήματος αυξήθηκε σε 5.000.000 τόννους αργού πετρελαίου ετησίως.

Σήμερα, το συνολικό ύψος των επενδύσεων του συγκροτήματος ξεπερνά το 1 δις δολάρια, ενώ η ικανότητα διυλίσεως αργού πετρελαίου

είναι της τάξης των 7.000.000 τόννων ετησίως (14.000 τόννους/ημέρα) διαφόρων τύπων και ποιοτήτων.

Η δε αποθηκευτική δυναμικότητα ανέρχεται σε 2.500.000 τόννους περίπου.

Η κατασκευή των Διυλιστηρίων, η οποία έγινε σταδιακά μέσα σε μια περίπου δεκαετία (1971-1981), συνίσταται από δύο βασικά συγκροτήματα διυλίσεως, Λιπαντικών και Καυσίμων. Οι τεχνικοί σχεδιασμοί και η κατασκευή του διυλιστηρίου έγιναν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα προϊόντα του ν'ανταποκρίνονται στις σημερινές υψηλές προδιαγραφές ποιότητας.

Για τις μονάδες παραγωγής λιπαντικών, η εταιρία έχει υπογράψει συμφωνία να χρησιμοποιεί τις προηγμένες τεχνολογίες της TEXACO DEVELOPMENT CORPORATION, για τις δε μονάδες καυσίμων χρησιμοποιεί τις μεθόδους UOP, IFP, BP, LINDE κ.τ.λ.

Σύμφωνα με την κατάταξη της Υπηρεσίας Οικονομικής Πολιτικής και Στατιστικής του Σ.Ε.Β., με κριτήριο το ύψος των συνολικών κεφαλαίων η MOTOP ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. κατατάχθηκε πρώτη μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων με 15,5 δις δρχ. την 31.12.79.

Επίσης, σύμφωνα με τον πίνακα κατατάξεως των 500 μεγαλυτέρων εταιριών στον κόσμο του INTERNATIONAL FORTUNE, η MOTOP ΟΪΛ κατατάχθηκε 401η για το 1982, με βάση των κύκλο εργασιών, και είναι η πρώτη εταιρία σε εξαγωγές στην Ελλάδα.

1.5 Τόπος εγκατάστασης

Οι εγκαταστάσεις των Διυλιστηρίων της MOTOP ΟΪΛ βρίσκονται στο 71ο χλμ. της Παλαιάς Εθνικής οδού Αθηνών-Κορίνθου, περίπου 6 χλμ. πριν τον Ισθμό της Κορίνθου.

Η αρχική εδαφική έκταση ήταν συνολικού εμβαδού 850 στρεμμάτων εκ των οποίων οι εγκαταστάσεις της α' φάσης κάλυπταν 300 στρέμματα. Σήμερα το συγκρότημα καταλαμβάνει έκταση $2.500.000 \text{ m}^2$.

Η Παλαιά Εθνική οδός Αθηνών-Κορίνθου ορίζει τη βόρεια πλευρά του διυλιστηρίου, ενώ η νότια ορίζεται από τη σιδηροδρομική γραμμή (προς και από Πελοπόννησο), η οποία βρίσκεται σε απόσταση περίπου 100 μέτρων από την ακτή του Σαρωνικού Κόλπου.

Τα γεωγραφικά σημεία καθορισμού της ακριβούς θέσεως των εγκαταστάσεων είναι:

γεωγραφικό μήκος: $23^{\circ}05'$
γεωγραφικό πλάτος: $37^{\circ}54'48''$.

1.6 Επίλογος

Η MOTOR OIL (ΕΛΛΑΣ) A.E., μια εξ ολοκλήρου ελληνική ιδιοκτησία, τροφοδοτεί καθημερινά την ελληνική και διεθνή αγορά με τα προϊόντα της, με αποτέλεσμα να προσφέρει σήμερα στη χώρα μας ένα συναλλαγματικό όφελος της τάξεως των 60 εκατομμυρίων δολαρίων έναντι των 20 εκατομμυρίων δολ. το 1975.

Ειδικά, με την εφαρμογή του νέου συγκροτήματος πρωτοποριακής τεχνολογίας της καταλυτικής πυρόλυσης FCC, τον πιο σύγχρονο δηλαδή τρόπο μετατροπής μέρους του μαζούτ σε βενζίνη και αέρια, αυξάνει την αποδοτικότητά της και της επιτρέπει την επιβίωση όταν τα απλά διυλιστήρια υποχρεώνονται να κλείσουν ή να ανανεωθούν.

Επίσης, τα Διυλιστήρια Κορίνθου, διαθέτουν την μοναδική προβλήτα της Ανατολικής Μεσογείου για φορτωμένα πετρελαιοφόρα μέχρι 360.000 τόννους, γεγονός πολύ σημαντικό για την Ελληνική Οικονομία.

Κεφάλαιο 2

Προϊόντα - Διαδικασία πωλήσεων

2.1 Το χαρτοφυλάκιο της MOTOR ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ)

Τα διυλιστήρια της MOTOR ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ), διαθέτοντας από τις πιο σύγχρονες και ολοκληρωμένες μονάδες όχι μόνο στον ελληνικό, αλλά και ευρωπαϊκό χώρο, χαρακτηρίζονται σοφιστικέ, έχοντας τη δυνατότητα να παράγουν οποιοδήποτε προϊόν αποτελεί παράγωγο του πετρελαίου.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τα εξής προϊόντα:

Διύλιση ακάθαρτου πετρελαίου

Βενζίνη κοινή (regular)

Βενζίνη ενισχυμένη (premium super)

Βενζίνη εκχυλίσεων

Βενζίνη αμόλυβδη

Καύσιμα αεριωθουμένων

Πετρέλαιο εξωτερικής καύσεως (Μαζούτ 360", 1.500", 3.500")

Πετρέλαιο εσωτερικής καύσεως (Αεριέλαια Diesel)

Πετρέλαιο φωτιστικό.

Λοιπά προϊόντα διυλίσεως πετρελαίου

Αέρια καύσιμα

Αέριο πόλεως

Αποστάγματα κενού

Θείο διυλιστηρίων

Κηρώδεις ύλες

Νάφθα ακάθαρτη

Υγραέριο (προπάνιο, προπάνιο+βουτάνιο).

Άσφαλτος και ασφαλτικά προϊόντα επιστρώσεως και επικαλύψεως

Παραγωγή Λιπαντικών ελαιών και λιπών

Γράσα

Βαλβολίνες

Ορυκτέλαια αναγεννημένα

Ορυκτέλαια μη αναγεννημένα.

Προϊόντα Διυλιστηρίου

Οι επήσιες ποσότητες για πώληση ανά προϊόν είναι:

LPG	50.000	MT
Βενζίνη	1.200.000	MT
Καύσιμα αεροθουμένων	550.000	MT
Πετρέλαιο ντίζελ	1.250.000	MT
Μαζούτ	1.265.000	MT
Ορυκτέλαια	150.000	MT
Παραφίνη (Κερί)	20.000	MT
Θειάφι	15.000	MT
Άσφαλτος	150.000	MT

2.2 Αποθηκευτικό δυναμικό

Η αποθηκευτική δυνατότητα του Διυλιστηρίου είναι 2.200 κυβικά μέτρα που χωρίζονται ως εξής:

Δεξαμενές αργού	1.150.000	MT
Δεξαμενές αερίων	12.000	MT
Δεξαμενές μαζούτ	943.000	MT
Λεξαμενές αποσταγμάτων	29.000	MT
Δεξαμενές τελικών ορυκτέλαιων	49.000	MT
Δεξαμενές έρματος	18.000	MT

2.3 Ανταγωνισμός

Οι κύριες ανταγωνίστριες βιομηχανίες της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) στον ελλαδικό χώρο είναι οι εξής:

ΕΛΔΑ: ικανότητα διυλίσεως αργού πετρελαίου 5.500.000 tη ετησίως χρόνος συντήρησης διυλιστηρίου: κάθε δύο χρόνια

ΕΚΟ: ικανότητα διυλίσεως αργού πετρελαίου 3.000.000 tη ετησίως χρόνος συντήρησης διυλιστηρίου: 20 ημέρες κάθε 8 μήνες

PETROLA: ικανότητα διυλίσεως αργού πετρελαίου 5.500.000 tη ετησίως χρόνος συντήρησης διυλιστηρίου: κάθε 1-1,5 χρόνο

MOTOP Ικανότητα διυλίσεως αργού πετρελαίου 7.000.000 tη ετησίως

ΟΙΛ: χρόνος συντήρησης διυλιστηρίου: 4 μέρες χρόνο για κάθε μονάδα.

2.4 Διαδικασία Πωλήσεων

Εσωτερικό

Contract (συμβόλαιο): Η επαφή με τους πελάτες είτε προσωπικά, είτε τηλεφωνικά. Όσον αφορά την αγορά λιπαντικών η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) έχει ήδη, λόγω της πολύχρονης παρουσίας της στο χώρο, πλούσιο πελατολόγιο, το οποίο ενημερώνεται τακτικά μέσω των specifications books με τα προϊόντα της εταιρίας. Σημαντικό ρόλο για την αύξηση του πελατολογίου έχουν τα meetings, σεμινάρια, συνέδρια τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό.

Εξωτερικό

Spot-market/traders (μέσω μεσολαβητών): Οι εταιρίες εμπορίας απευθύνονται σε μεγάλες εταιρίες traders, οι οποίες γνωρίζουν τόσο τη ζήτηση όσο και τους εφοδιαστές-παραγωγούς. Έτσι, παίρνουν προσφορές για τα προϊόντα που ζητάνε οι πελάτες τους στον επιθυμητό χρόνο διάθεσής τους και συμφωνούν στην πιο συμφέρουσα προσφορά.

Contract: συμβόλαιο με τον πελάτη. Αυτός ο τρόπος πωλήσεων αποτελεί και το target της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ), γιατί είναι άμεση η επαφή με τον πελάτη, κι όχι απρόσωπη όπως στο spot-market, δημιουργώντας έτσι "σταθερούς" πελάτες.

2.5 Συναλλαγές

Οι συναλλαγές γίνονται με τους εξής τρόπους:

- α) Open credit: τοις μετρητοίς
- β) Letter of credit: ενέγγυα πίστωση για χώρες όπως η Κίνα ή η Ινδία ή εταιρίες μη πολυεθνικές, όπου ο χρόνος πληρωμής είναι αποτέλεσμα συμφωνίας
- γ) Telegraphic transmit: για τις πολυεθνικές.

2.6 Λιπαντικά

Προϊόντα

Τα κύρια προϊόντα του διυλιστηρίου Λιπαντικών, αφορούν τα βασικά ορυκτέλαια, τα οποία διαχωρίζονται ως εξής:

Ορυκτέλαια αυτοκινήτων (κινητήρων κ.τ.λ.)

Ορυκτέλαια βιομηχανιών (τουρμπινών-μετασχηματιστών-ορυκτέλαια κοπής κ.ά.)

Ορυκτέλαια θαλάσσης/banking (μηχανές πλοίων-κυλινδρέλαια).

Τα βασικά αυτά ορυκτέλαια αναμειγνύονται με πρόσθετα, συνθετικά ή μη, και παράγεται το τελικό προϊόν.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί, ότι η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) και γενικά τα διυλιστήρια, δεν κατασκευάζουν συνθετικά πρόσθετα αλλά τα εισάγουν από εταιρίες παραγωγής χημικών πρόσθετων, ώστε να παρασκευάσουν με βάση το βασικό ορυκτέλαιο το λιπαντικό που θέλει ο αγοραστής.

Εκτός από τα βασικά ορυκτέλαια η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) παρασκευάζει:

- α) Λιπαντικά με δικό της brand name (EMO) τα οποία διατίθονται μέσω γραφείων της κυρίως στην Κρήτη (κατέχει το 10% της τοπικής αγοράς)
- β) Third part blending: με φασόν που της δίνει η εταιρία εμπορίας (πελάτης).

Πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει νομική κατοχύρωση και δεοντολογία για τις φόρμουλες, έτσι ώστε η αντιγραφή τους να είναι αδύνατη.

Όροι παράδοσης:

- α) Στο διυλιστήριο, από όπου οι πελάτες προμηθεύονται τα προϊόντα με δικά τους καράβια ή φορτηγά.
- β) Στον πελάτη, όπου αναλαμβάνει η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) τη μεταφορά είτε ναυλώνοντας πλοία είτε φορτηγά και τα παραδίδει εκεί όπου ο πελάτης επιθυμεί.

Τιμολογιακή πολιτική

Η αγορά των λιπαντικών είναι τελείως ελεύθερη αγορά, χωρίς κρατικούς περιορισμούς, εκτός φυσικά απ' τους τελωνειακούς, οι οποίοι τουλάχιστον για τις χώρες της ΕΟΚ από 1/1/96 θα καταργηθούν. Έτσι, οι τιμές διαμορφώνονται ελεύθερα με κατευθυντήριες γραμμές, την τιμολογιακή πολιτική των μεγάλων εταιριών.

Για την εσωτερική αγορά υπάρχουν τιμοκατάλογοι, ενώ για το εξωτερικό υπάρχουν διεθνή έντυπα που αποτυπώνουν τις τιμές (Platt's), τα οποία φέρουν την πιθανότητα απόκλισης εκδιδόμενα από ιδιωτικές εταιρίες.

Κριτήρια επιλογής

The guarantee to supply: Η εγγύηση, δηλαδή, της προμήθειας του προϊόντος στον επιθυμητό και συμφωνηθέντα χρόνο. Η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) έχει το προνόμιο της συνέπειας σε αντίθεση με διυλιστηριακές μονάδες π.χ. των Ανατολικών χωρών, οι οποίες δεν εξασφαλίζουν το supply.

Διατήρηση χρονικά της ποιοτικής στάθμης: Η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) προμηθεύεται την πρώτη ύλη (crude) από τη Μέση Ανατολή (Middle East origin), εξασφαλίζοντας έτσι κάποιες τεχνικές-ποιοτικές προδιαγραφές για το τελικό προϊόν. Η επιλογή της ποιότητας της πρώτης ύλης (διαφορετικά πετρώματα δίνουν διαφορετική ποιότητα πετρελαίου, ακόμα και στην ίδια περιοχή), προσδιορίζει και καθορίζει την χρονική αντοχή της ποιότητας του προϊόντος.

Πιστοποιητικά ποιότητας (Approvals): Τα ορυκτέλαια κατασκευάζονται με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές μεγάλων κατασκευαστριών εταιριών, όπως η Mercedes-Benz, ο Αμερικανικός Στρατός κ.ά. Αυτό σημαίνει ότι δοκιμάζονται τα ορυκτέλαια από αυτές τις εταιρίες με ειδικά tests και στη συνέχεια δίνεται "πιστοποιητικό καλής ποιότητας" από την εταιρία. Αν και συνεπάγεται μεγάλο κόστος (γι'αυτό και το προϊόν πρέπει να έχει καλό quality level), λειτουργεί το approval σαν έμμεση διαφήμιση και μέσο αύξησης των πελατών.

Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι παρόλο που η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) δεν κάνει μηχανολογικές δοκιμές, διαθέτει ένα πλήρως οργανωμένο χημείο, ώστε να καλύπτει τις ανάγκες παραγωγής και διακίνησης και να καλύπτει το απαιτούμενο know-how.

Πελάτες

Ελλάδα: 1)Βασικά ορυκτέλαια σε πολυεθνικές εταιρίες 2)Λιπαντικά για την AVIN 3)Λιπαντικά μέσω Δημόσιων Διαγωνισμών σε Στρατό κ.ά. 4)Λιπαντικά με δικό της brand-name (EMO) 5)Λιπαντικά για λογαριασμό τρίτων με φασόν ή με τη δική της φόρμουλα.

Εξωτερικό: Ο κύριος όγκος των εξαγωγών (70%) αφορά τα βασικά ορυκτέλαια σε μεγάλες εταιρίες στην Αίγυπτο, Λίβανο, Συρία, Σ.Αραβία, Ιταλία, Αγγλία, Γαλλία, Βέλγιο, Ρουμανία, Βουλγαρία, Ουκρανία και Γιουγκοσλαβία μετά την άρση του εμπάργκο. Επίσης ο εφοδιασμός πλοίων (Serron, Finana) αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της δραστηριότητάς της.

Προοπτικές κλάδου

Ελλάδα: 1)στασιμότητα από πλευράς όγκου 2)αυξηντική τάση η οποία πιέζεται από: α)αποβιομηχάνιση β)έντονος ανταγωνισμός που προκύπτει από την απελευθέρωση της αγοράς και πιέζει την κατανάλωση.

Διεθνώς: 1)Υπάρχει αυξηντική τάση, λόγω της αύξησης τού ΔΕΠ ιδίως σε χώρες όπως η Κίνα, Ινδία κ.τ.λ. όπου αναμένεται αύξηση της ζήτησης. 2)Υπάρχει overcapacity και το γεγονός ότι σε "τρίτες" χώρες δημιουργούνται νέα διυλιστήρια (projects) θα επηρεάσει την αγορά αν και εξισορροπείται απ'το γεγονός ότι οι πολυεθνικές κάνουν μείωση της παραγωγής.

Σε γενικές γραμμές προβλέπεται αύξηση της ζήτησης σε ποσοστό 5%.

Η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) μακροπρόθεσμα έχει προοπτικές να επικρατήσει στην αγορά παρόλο τον ανταγωνισμό, λόγω ποιότητας, χρόνου παράδοσης και approvals.



2.7 Καύσιμα

Στην πετρελαιϊκή αγορά, καθοριστικό ρόλο σαν κριτήρια επιλογής, διαδραματίζουν ο χρόνος φόρτωσης, το κόστος μεταφοράς και οι τεχνικές προδιαγραφές.

Η ποιότητα και η τιμή όπως θα δούμε παρακάτω, λόγω των ιδιαιτεροτήτων της πετρελαιϊκής νομοθεσίας και αγοράς, δεν αποτελούν τα πιο βασικά ανταγωνιστικά (χαρακτηριστικά) κριτήρια επιλογής, όπως θα συνέβαινε στο λιανικό εμπόριο. Κι αυτό γιατί στοιχεία όπως δίκτυο διανομής, προώθηση, τιμή (Marketing Mix) δεν βρίσκουν εφαρμογή στις βιομηχανίες αυτού του κλάδου.

Ποιότητα: Κάθε κράτος θέτει ορισμένους περιορισμούς στα προϊόντα της κάθε εταιρίας (βενζίνη, gas oil, πετρέλαιο θέρμανσης κ.ά.). Οι περιορισμοί αυτοί αφορούν τις προδιαγραφές. Βάσει λοιπόν, των προδιαγραφών του Ελληνικού Δημοσίου, οι οποίες είναι καθορισμένες από την ΕΟΚ (της οποίας αρμοδιότητα είναι και η έρευνα αγοράς), καταναλώνεται το προϊόν μέσα στην Ελλάδα και βάσει αυτών παρασκευάζεται από τα διυλιστήρια. Αυτό σημαίνει ότι π.χ. η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ), η EKO, η PETROLA κ.ά. φτιάχνουν τα ίδια προϊόντα και δεν υπάρχει καμιά ουσιαστική διαφορά στην ποιότητα. Η μόνη διαφορά έγκειται στον τύπο του αργού πετρελαίου που χρησιμοποιεί κάθε διυλιστήριο (Lanian Head, Arabian light) και τον τύπο προέλευσής του και αυτό συνεπάγεται κάποιες μικρές διαφορές στα specifications των τελικών προϊόντων.

Τιμή: Οι τιμές πώλησης των παραγόμενων, από τη διύλιση αργού πετρελαίου, προϊόντων (βενζίνες, πετρέλαια κ.τ.λ.) καθορίζονται, σχεδόν κάθε εβδομάδα, από την ΔΕΠ (Δημόσια Επιχείρηση Πετρελαίου), σύμφωνα με την ΕΟΚ, και είναι ίδιες για όλες τις διυλιστηριακές μονάδες, όσον αφορά την εγχώρια δραστηριότητα.

Όσον αφορά το εξωτερικό, υπάρχουν διεθνή έντυπα (Platt's) που αναφέρουν ποιος έχει διυλιστήριο, που και πώς πουλάει. Έδρα τους έχουν το Λονδίνο και εκεί εκδίδονται. Από τα Platt's προκύπτουν οι τιμές που ισχύουν παγκοσμίως και όλες οι συμφωνίες γίνονται βάσει των τιμών αυτών. Οι συναλλαγές γίνονται κατά 99% σε δολάρια, γιατί έτσι εκφράζεται η international (Διεθνής) τιμή. Θα λέγαμε ότι η αγορά του πετρελαίου είναι μια ελεύθερη χρηματιστηριακή αγορά, με inseveral market το Λονδίνο και η τιμή του πετρελαίου διεθνής.

Χρόνος φόρτωσης: Ο χρόνος φόρτωσης και η δυνατότητα προμήθειας των πωλούμενων προϊόντων στους αγοραστές, αποτελούν ένα βασικό κριτήριο. Με άλλα λόγια, αν το διυλιστήριο έχει την απαιτούμενη ποσότητα προϊόντος που θέλει ο αγοραστής και μπορεί να του το διαθέσει στα χρονικά περιθώρια που αυτός επιθυμεί. Για παράδειγμα, το κόστος μιας εταιρίας εμπορίας που προμηθεύεται βενζίνη από το "A" διυλιστήριο σε τιμή X+1 και άμεση φόρτωση του καραβιού της, είναι πολύ μικρότερο από την προμήθειά της από το "B" διυλιστήριο σε τιμή X-1 και δυνατότητα φόρτωσης μετά 5 ημερών.

Κόστος μεταφοράς: Το πιο φθηνό διυλιστήριο είναι αυτό που είναι κοντά στη χώρα ή στον τόπο κατανάλωσης. Από τη MOTOR OIL (ΕΛΛΑΣ) προμηθεύονται βενζίνες κ.τ.λ. όλες οι εταιρίες που εμπορεύονται στην Ελλάδα και παίρνουν ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής του διυλιστηρίου. Αυτές οι εταιρίες έχουν δικές τους εγκαταστάσεις (δεξαμενές) όπου συγκεντρώνουν τα προϊόντα που προμηθεύονται από τα διυλιστήρια και από εκεί εφοδιάζουν με δικό τους δίκτυο διανομής το λιανικό εμπόριο.

Για το εξωτερικό, η διανομή γίνεται με καράβια που ναυλώνουν οι αγοράστριες εταιρίες. Η MOTOR OIL (ΕΛΛΑΣ) πουλάει FOB (free on board) κι έτσι το κόστος δεν είναι σ'αυτή. Για παράδειγμα, μια εταιρία εμπορίας της Ιταλίας θα προτιμήσει να προμηθεύτει βενζίνη από την

Ελλάδα απ'ότι από την Αγγλία, γιατί θα έχει σαφώς μικρότερο κόστος μεταφοράς. Το ίδιο ισχύει και για τις εντός της Ελλάδας προμήθειες. Μια εταιρία που έχει πρατήρια στα Δωδεκάνησα έχει σαφώς μικρότερο κόστος αν προμηθευτεί π.χ. βενζίνες από τα διυλιστήρια Κορίνθου (MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ)) ή Ασπροπύργου (ΕΛΔΑ) απ'ότι της Μακεδονίας (ΕΜΟ).

Τεχνικές προδιαγραφές: Ο τύπος του αργού πετρελαίου που χρησιμοποιεί το κάθε διυλιστήριο, κατά την επεξεργασία του δημιουργεί κάποιες τεχνικές ιδιαιτερότητες που αποτελούν κριτήριο επιλογής. Για παράδειγμα, μια εταιρία εμπορίας που θέλει να προμηθευτεί gas oil για τη Βόρειο Ελλάδα όπου το κλίμα είναι ψυχρό, την ενδιαφέρει το pure point του προϊόντος. Έτσι γνωρίζοντας ότι το καλύτερο pure point το δίνει το εξής crude (ακατέργαστο), προμηθεύεται το προϊόν από το διυλιστήριο που χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο αργό (crud). Επίσης το προϊόν μπορεί να έχει υψηλό ειδικό βάρος. Επειδή μια εταιρία αγοράζει όγκο, δεν θέλει να προμηθευτεί προϊόν από διυλιστήριο που έχει πολύ υψηλό ειδικό βάρος.

Σε γενικές γραμμές το ένα διυλιστήριο είναι καλό στην αποθείωση, το άλλο στο ειδικό βάρος, το άλλο στο pure point. Ωστόσο οι διαφορές είναι μικρές.

Πελάτες

Τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, πελάτες της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) είναι μεγάλες βιομηχανίες και εταιρίες εμπορίας καυσίμων. Η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) εξάγει σ'όλο τον κόσμο με κυριότερους πελάτες στις χώρες που είναι κοντά στην Ελλάδα, γιατί το κόστος μεταφοράς είναι μικρό. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι αποκλειστικότητες δεν υπάρχουν στις εταιρίες, γι'αυτό και αναφέρουμε κάποιες ενδεικτικά:

TEXACO, MOBIL, BP, ΕΛΙΝΟΙΛ, JET OIL, SHELL, AVIN, DRUC OIL
κ.ά.

Κεφάλαιο 3

Οργάνωση και Διοίκηση Κεντρικών Γραφείων

3.1 Εισαγωγή

Τα Κεντρικά γραφεία αποτελούν το head office της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ). Είναι η καρδιά της εταιρίας, μια και ουσιαστικά είναι οι μεταφορείς των αιτημάτων της Διοίκησης προς τα Διυλιστήρια.

Αποτελούν θα λέγαμε το στρατηγείο της MOTOP OIL καθώς εκεί καθορίζονται οι στόχοι της εταιρίας και οργανώνονται, προγραμματίζονται, συντονίζονται και ελέγχονται όλες οι βασικές διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων αυτών, ώστε να δοθούν οι κατευθυντήριες γραμμές στα Διυλιστήρια.

Φυσικά υπάρχει αντιστοιχία στις Διευθύνσεις των Κεντρικών γραφείων με αυτές των Διυλιστηρίων και η εξουσιοδότησή τους (των Διυλιστηρίων) περιορίζεται στο βαθμό αυτό των αποφάσεων ώστε να μην υπερφορτίζεται το κεντρικό σύστημα (Διοίκηση).

Ωστόσο οι σημαντικές προτάσεις από τη Γενική Διεύθυνση του Διυλιστηρίου για να υλοποιηθούν χρειάζονται την έγκριση της Διοίκησης των Κεντρικών γραφείων.

3.2 Τόπος εγκατάστασης - Απασχολούμενο προσωπικό

Στα Κεντρικά γραφεία απασχολούνται 286 άτομα (157 άντρες και 129 γυναίκες). Η κατανομή των Διευθύνσεων και των Τμημάτων των Κεντρικών Γραφείων γίνεται ανάλογα του όγκου εργασίας της κάθε Διεύθυνσης και του διαθέσιμου χώρου. Στεγάζονται δε σε τέσσερα κτίρια των οδών, Καρ. Σερβίας 2, Καρ. Σερβίας 4, Νίκης 4 και Μητροπόλεως 3.

Αναλυτικά έχουμε:

Οχι

- Καρ. Σερβίας 2.

2ος όροφος	m^2 239,1	Οικονομική Δ/νση Τμήμα Ασφάλειας	25	άτομα >>
3ος όροφος	m^2 220	Εσωτερικός Έλεγχος Οικονομική Δ/νση	10	>>
4ος όροφος	m^2 80	Δ/νση Εμπορίας Καυσίμων	17	>>
5ος όροφος	m^2 352	Δ/νση Διοικητικού Υγειονομική Υπηρεσία Νομική Υπηρεσία	10	>> 6 >> 15 >>
6ος όροφος	m^2 446	Διοίκηση Γεν. Δ/νση Κεντρ. Γραμματεία	40	>> 11 >> 6 >>

- Καρ. Σερβίας 4.

3ος όροφος	m^2 210	Δ/νση Οργάνωσης Πληροφορικής	και 35	άτομα
8ος όροφος	m^2 472	Δ/νση ΕΟΚ Δ/νση Εμπορίας Λιπαντικών Δ/νση Εκμεταλλεύσεως Βιβλιοθήκη	10 16 15 1	>> >> >> >>

- Νίκης 4.

2ος όροφος	m^2 340	Λογιστήριο & Οικονομική Τμήμα Πληρωμών Δ/νση	20	άτομα
6ος όροφος	m^2 99,64	Τμήμα Ασφαλειών	10	>>

- Μητροπόλεως 3.

7ος όροφος	m^2 80	Τμήμα Προμηθειών	6	άτομα
8ος όροφος	m^2 124,64	Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων	20	>>

Λόγω της σε ξεχωριστά κτίρια κατανομής των Διευθύνσεων, έχει προγραμματιστεί η μεταφορά των Κεντρικών γραφείων σε ενιαίο κτιριακό συγκρότημα στο Μαρούσι, η οποία θα ολοκληρωθεί το 1996.

(3.3) Στόχοι - Σκοποί

Οι στόχοι και οι σκοποί της MOTOP ΟΪΛ έχουν άμεση σχέση με τους στόχους και σκοπούς μιας μεγάλης επιχείρησης που κινείται στο Μεσογειακό και Ευρωπαϊκό χώρο, που σημαίνει ότι πάντα επιδιώκει την αύξηση της παραγωγής της και των κερδών της σε συνδυασμό με την αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Δηλαδή η απόδοση του προσωπικού σε σχέση με την παραγωγή, είναι ένας βασικός παράγοντας που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων που είναι επέκταση των δραστηριοτήτων της στον ευρύτερο χώρο της Ευρώπης, αύξηση του "πελατολογίου" της και κατά συνέπεια αύξηση των κερδών της. Αυτή είναι και η βασική πολιτική διοίκησης της κάθε εταιρίας.

Η MOTOP ΟΪΛ επεδίωκε και επιδιώκει αυτούς τους στόχους μέσω επενδύσεων, μέσω νέων μονάδων, μέσω ανανέωσης του προσωπικού και των εγκαταστάσεών της, μέσω νέων πελατών κ.τ.λ.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων είναι η παρότρυνση για αύξηση της παραγωγικότητας και αυτό επιδιώκει μέσω κάποιων διαδικασιών. Μια πληθώρα διαδικασιών που άπτονται παροχών προς τους εργαζόμενους που έχουν σχέση με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα ενημέρωσης και περαιτέρω εκπαίδευσης του προσωπικού, και με την πρόσληψη υπαλλήλων ειδικευμένων σε κάθε τομέα.

Ο προγραμματισμός και σχεδιασμός των στόχων είναι αρμοδιότητα της Διοίκησης μέσω ενός "άτυπου" επιτελείου managers (που ουσιαστικά αποτελούν τη σύνθεση των Διευθυντών της κάθε Διεύθυνσης).
(Οι σκοποί της εταιρίας αναφέρονται αναλυτικά στο καταστατικό της).

3.4 Επικοινωνία

Η επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων, διευθύνσεων ή τμημάτων γίνεται είτε τηλεφωνικά είτε με αλληλογραφία.

Υπάρχουν εσωτερικά τηλέφωνα, όπου ο κάθε υπάλληλος ή το κάθε γραφείο έχει το δικό του εσωτερικό τριψήφιο νούμερο.

Η κάθε Διεύθυνση και Τμήμα έχει το δικό του "κουτί" αλληλογραφίας για την οποία υπάρχει κλητήρας που την διεκπεραιώνει. Στα άμεσα σχέδια επικοινωνίας συμπεριλαμβάνεται η επικοινωνία μέσω υπολογιστών. Η κάθε διεύθυνση θα έχει ένα τερματικό μέσω του οποίου θα δακτυλογραφείται κάποιο σημείωμα και θα στέλνεται στην Γενική Διεύθυνση και στη συνέχεια στη Διοίκηση για έγκριση.

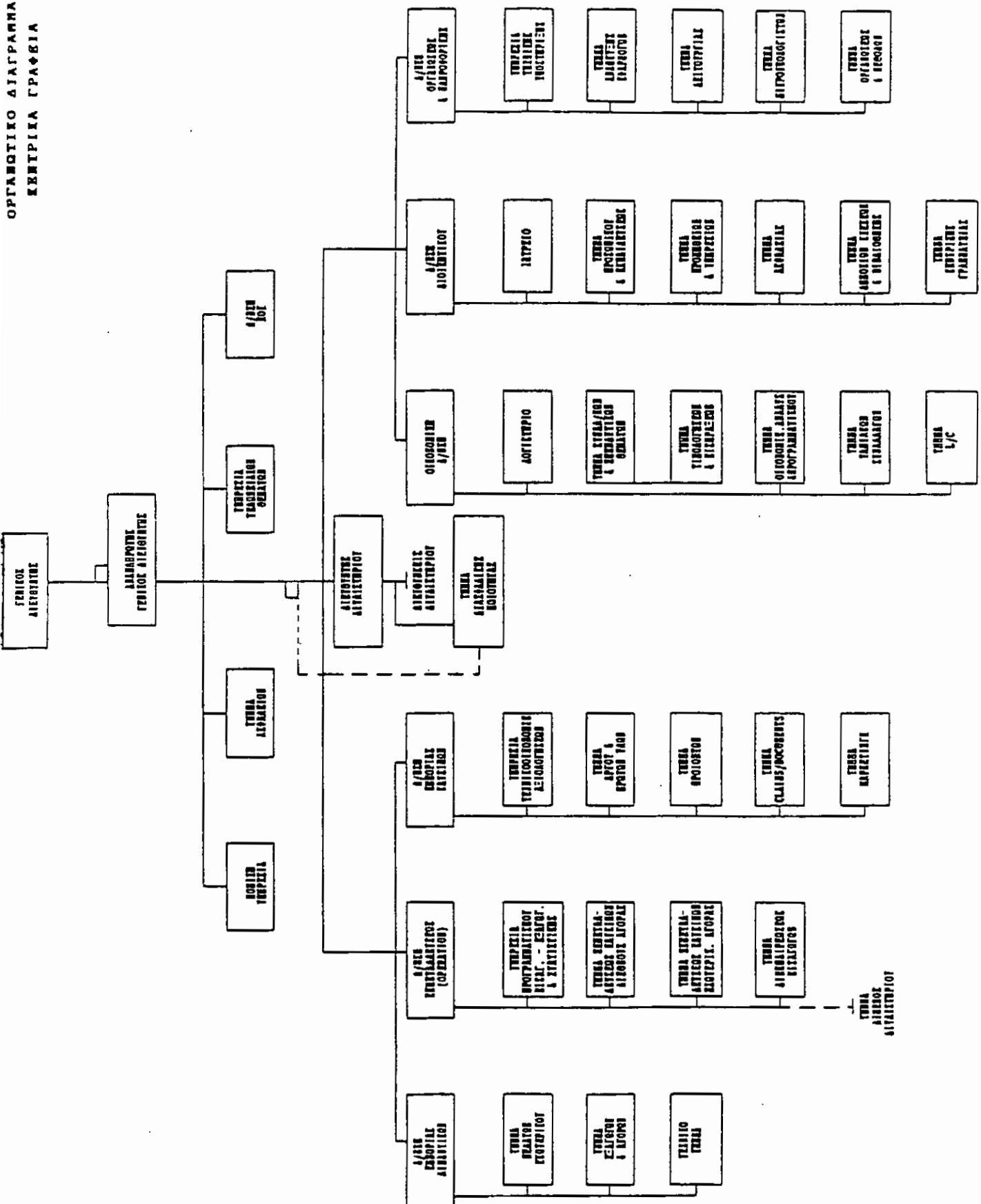
Οι υπολογιστές που χρησιμοποιούνται είναι τερματικά και απλά P/C. Τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται είναι το WORDSTAR 2000, το QUATTRO PRO καθώς και τα Windows.



3.5 Περιγραφή γενικών καθηκόντων διευθυντή - προϊσταμένου

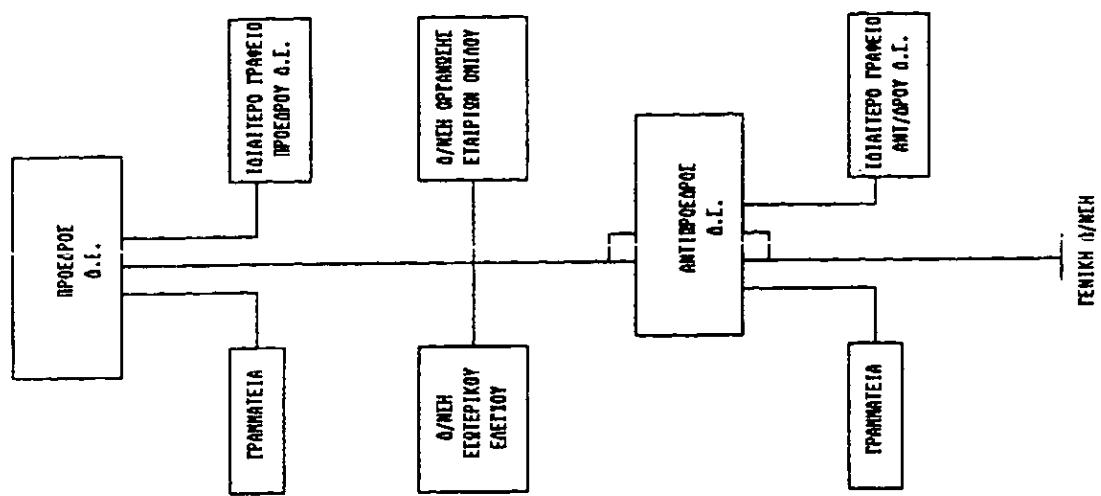
- 1) Προγραμματίζει με συστηματικό τρόπο την εκτέλεση των εργασιών της Διεύθυνσης ή του Τμήματος που εποπτεύει.
- 2) Συντονίζει και ελέγχει το έργο των Υπηρεσιών, σύμφωνα με την πολιτική και τις αποφάσεις της Εταιρίας.
- 3) Φροντίζει για την αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία των Υπηρεσιών.
- 4) Αποφασίζει για τα θέματα του τομέα ευθύνης του, σύμφωνα με τις υπάρχουσες εξουσιοδοτήσεις και τις ισχύουσες διαδικασίες.
- 5) Υπογράφει έγγραφα προς τρίτους όπως αυτό είναι αναγκαίο για την εκτέλεση των καθηκόντων του, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες και εξουσιοδοτήσεις.
- 6) Διευθύνει το προσωπικό με αποφασιστικότητα, αντικειμενικότητα και κατανόηση, ώστε να μεγιστοποιεί, από ποσοτική και ποιοτική άποψη, το παραγόμενο έργο. Φροντίζει για την ανάπτυξη και τη διατήρηση κλίματος συνεργασίας και ευγενικής άμιλλας μεταξύ των συναδέλφων και αποφεύγει την εμπλοκή του σε προσωπικές αντιδικίες.
- 7) Φροντίζει για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό, αξιολογεί τους εμφανιζόμενους υποψηφίους και εισηγείται συγκεκριμένες προσλήψεις.
- 8) Φροντίζει για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού (μέσα στην Εταιρία ή σε τρίτους), καθώς και για την προμήθεια των απαραίτητων βοηθημάτων (περιοδικά, βιβλία κλπ.).
- 9) Αξιολογεί το έργο των υπαλλήλων, με βάση το ισχύον σύστημα και διαδικασίες και εισηγείται τις διοικητικές και μισθολογικές μεταβολές (προσλήψεις, μεταθέσεις, ποινές, προαγωγές, αυξήσεις, επιβραβεύσεις, κίνητρα, κ.ά.).

- 10) Προγραμματίζει και εγκρίνει τις κανονικές άδειες και ελέγχει την τακτική απασχόληση των υπαλλήλων (τήρηση του ωραρίου απασχόλησης, άδειες απουσίας).
- 11) Ενδιαφέρεται για τα ειδικά προβλήματα ή τις έκτακτες ανάγκες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι και φροντίζει, με διακριτικό τρόπο, για την εκδήλωση της συμπαράστασης της Εταιρίας, όποτε και όπως αυτό είναι δυνατόν.
- 12) Συνεργάζεται πρόθυμα με τα στελέχη άλλων Διευθύνσεων για την προώθηση των εργασιών της Εταιρίας.
- 13) Ενεργεί τις επαφές με τρίτους (κρατικές υπηρεσίες, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, προμηθευτές, πελάτες), που είναι απαραίτητες στην άσκηση των καθηκόντων του.
- 14) Εισπηγείται ή αποφασίζει, ανάλογα με τις ισχύουσες εξουσιοδοτήσεις, την προμήθεια εξοπλισμού, υλικών ή υπηρεσιών για τις ανάγκες των Υπηρεσιών του.



OPRANATIKO DIAPARMA

ΔΙΟΙΚΗΣΗ



LENIK D/MET

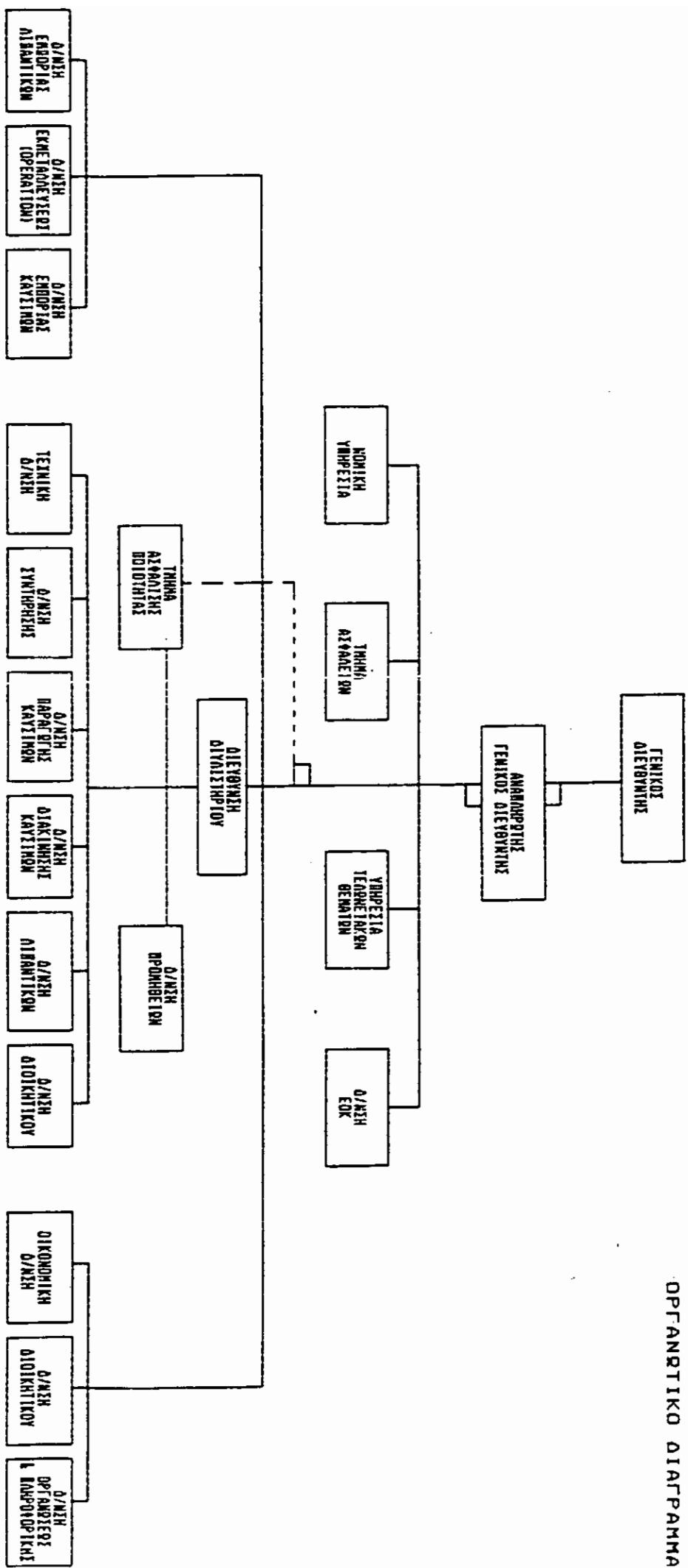
3.6 Γενική Διεύθυνση

α. Οργανωτικά Διαγράμματα

β. Περιγραφές Αρμοδιοτήτων

- Νομική Υπηρεσία
- Τμήμα Ασφαλειών
- Υπηρεσία Τελωνειακών Θεμάτων
- Διεύθυνση ΕΟΚ

ОРГАНІЧНО ДІАГРАММА



β. Περιγραφές Αρμοδιοτήτων

- Νομική Υπηρεσία

A. Σκοπός

Σκοπός της Υπηρεσίας είναι η Νομική υποστήριξη των αποφάσεων, συναλλαγών και ενεργειών της Εταιρίας.

B. Αρμοδιότητες

1. Επεξεργάζεται σχέδια συμβάσεων αγορών ή πωλήσεων πρώτων υλών και προϊόντων της Εταιρίας με σκοπό να ελεγχθούν από νομική άποψη οι γενικοί και ειδικοί όροι της.
2. Γνωμοδοτεί για τις καταρτιζόμενες συμβάσεις που αφορούν εργολαβίες ή παρεχόμενες υπηρεσίες.
3. Επιμελείται και παρακολουθεί τις συμβάσεις μίσθωσης ή αγοράς ακινήτων και εισηγείται σχετικές ενέργειες.
4. Εκτελεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για δικαστικές προσφυγές ή παραστάσεις για υποθέσεις της Εταιρίας.
5. Επεξεργάζεται και γνωμοδοτεί για θέματα ή υποθέσεις που προωθούνται για το σκοπό αυτό στην Υπηρεσία.
6. Φροντίζει για όλες τις ενέργειες (σύνταξη πρακτικών, δημοσιεύσεις, κοινοποιήσεις, τροποποιήσεις καταστατικών) που αφορούν τη λειτουργία των οργάνων της Εταιρίας (Γενική Συνέλευση-Διοικητικό Συμβούλιο).
7. Επισημαίνει τις μεταβολές στην Ελληνική και Κοινοτική Νομοθεσία που αφορούν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρία και ενημερώνει σχετικά τη Γενική Διεύθυνση και τη Διοίκηση.
8. Τηρεί αρχείο με τις γραπτές συμφωνίες, τις συμβάσεις και τα συμβόλαια που συνάπτει η Εταιρία με τρίτους, καθώς επίσης και με όλα τα νομιμοποιητικά έγγραφα που αφορούν την ύπαρξη και τη λειτουργία της.

- Τμήμα Ασφαλειών

A. Σκοπός

Σκοπός του Τμήματος είναι η μέριμνα για την ασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρίας.

B. Αρμοδιότητες

- 1.Προσδιορίζει τις ανάγκες της Εταιρίας για ασφαλιστική κάλυψη των περιουσιακών της στοιχείων και υποβάλλει σχετικές προτάσεις στη Γενική Διεύθυνση.
- 2.Προκηρύσσει διαγωνισμούς, δέχεται προσφορές και εισηγείται στη Γενική Διεύθυνση την ανάθεση της ασφαλιστικής κάλυψης στον Ασφαλιστή που προσφέρει τους πιο πλεονεκτικούς όρους.
- 3.Ενεργεί λεπτομερή έλεγχο στους όρους των ασφαλιστηρίων συμβολαιών και παρακολουθεί την εφαρμογή τους.
- 4.Ελέγχει τα δελτία ασφαλίστρων και τα προωθεί με Υπηρεσιακό Σημείωμα στην Οικονομική Διεύθυνση για πληρωμή.
- 5.Φροντίζει κατά την ανανέωση των ασφαλιστηρίων συμβολαιών, τη βελτίωση των όρων και των ασφαλίστρων που θα ισχύουν. Αναζητεί προσφορές και από άλλους ασφαλιστές για να συγκρίνει και να εισηγηθεί σχετικά στη Γενική Διεύθυνση.
- 6.Ειδοποιεί σε περίπτωση ζημιάς με telex τους ασφαλιστές για τον ορισμό πραγματογνώμονα, συγκεντρώνει τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την υποβολή των αιτήσεων (claims) και φροντίζει για την είσπραξη των χρηματικών αποζημιώσεων.
- 7.Παρακολουθεί την ασφαλιστική αγορά και ενημερώνεται για το ύψος των ασφαλίστρων και για τη προσφορά νέων ασφαλιστικών προϊόντων.

- Υπηρεσία Τελωνειακών Θεμάτων

A. Σκοπός

Σκοπός της Υπηρεσίας είναι η μέριμνα για τον ορθό και έγκαιρο Τελωνισμό όλων των ειδών που διακινούνται από και προς την Εταιρία.

B. Αρμοδιότητες

- 1.Μελετάει τα Τελωνειακά θέματα που ανακύπτουν κατά την εισαγωγή/εξαγωγή, αποταμίευση και εναπόθεση α' υλών, ημιέτοιμων και ετοίμων προϊόντων και διαφόρων υλικών, με οποιοδήποτε τρόπο κι αν μεταφέρονται αυτά και εισηγείται σχετικά στη Γενική Διεύθυνση.
- 2.Παρακολουθεί τις διαδικασίες Τελωνισμού από και προς τους Τελωνειακούς χώρους και μέχρι την οριστική εναπόθεση, φόρτωση και προορισμό των διακινουμένων ειδών, με σκοπό να βοηθήσει αν χρειαστεί στην διεκπεραίωση των σχετικών ενεργειών.
- 3.Ενημερώνεται για τα προβλήματα που προκύπτουν και αφορούν την ορθή δασμολογική κατάταξη και προσδιορισμό της κανονικής δασμολογητέας και φορολογητέας αξίας. Παρακολουθεί την κανονική και νομότυπη επιβάρυνση των εκτελωνιζόμενων ειδών φροντίζοντας για την έγκαιρη προστασία των συμφερόντων της Εταιρίας (άσκηση αμφισβητήσεων και προσφυγών σε επιτροπές και Δικαστήρια).
- 4.Ενημερώνεται για τις βεβαιώσεις πρωτοκόλλων που αφορούν τις κάθε είδους τελωνειακές παραβάσεις ή λαθρεμπορία σε βάρος της Εταιρίας, την επιβολή προσαυξήσεων ποινών, τελών εκπρόθεσμης καταβολής καθώς και για κάθε άλλη δίωξη και φροντίζει για τη διεκπεραίωση των σχετικών υποθέσεων.
- 5.Εισηγείται και παρακολουθεί τον κατάλληλο χειρισμό περιπτώσεων ειδών που έχουν δασμολογική απαλλαγή ή μείωση (π.χ. οριστικές και προσωρινές ατέλειες, μεταποιήσεις και ελεύθερη χρήση), περιπτώσεων που

εντάσσονται σε αναπτυξιακούς Νόμους και θεμάτων ΕΟΚ, ΕΖΕΣ, Τρίτων χωρών καὶ ΝΦΠΑ.

6.Φροντίζει μαζί με τις αρμόδιες Διευθύνσεις για την έγκαιρη συγκέντρωση, ορθή συμπλήρωση και υποβολή των δικαιολογητικών που αφορούν επενδύσεις της Εταιρίας.

7.Ελέγχει τις προκαταβολές που χορηγούνται στους εκτελωνιστές για την πληρωμή και διεκπεραίωση εκτελωνιστικών εργασιών της Εταιρίας και παρακολουθεί τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους.

8.Υποβάλλει πριν από την οριστική εκκαθάριση και πληρωμή για έλεγχο τα εξοδολόγια όλων των εκτελωνιστών και των βοηθών τους, με τους οποίους συνεργάζεται η Εταιρία.

- Διεύθυνση ΕΟΚ

A. Σκοπός

Σκοπός της Διεύθυνσης είναι η αξιοποίηση των προγραμμάτων χρηματοδότησης των Κοινοτικών Ταμείων, καθώς και η παροχή πληροφοριών στις αρμόδιες Υπηρεσίες για τις πολιτικές της ΕΟΚ σε τομείς που ενδιαφέρουν την Εταιρία.

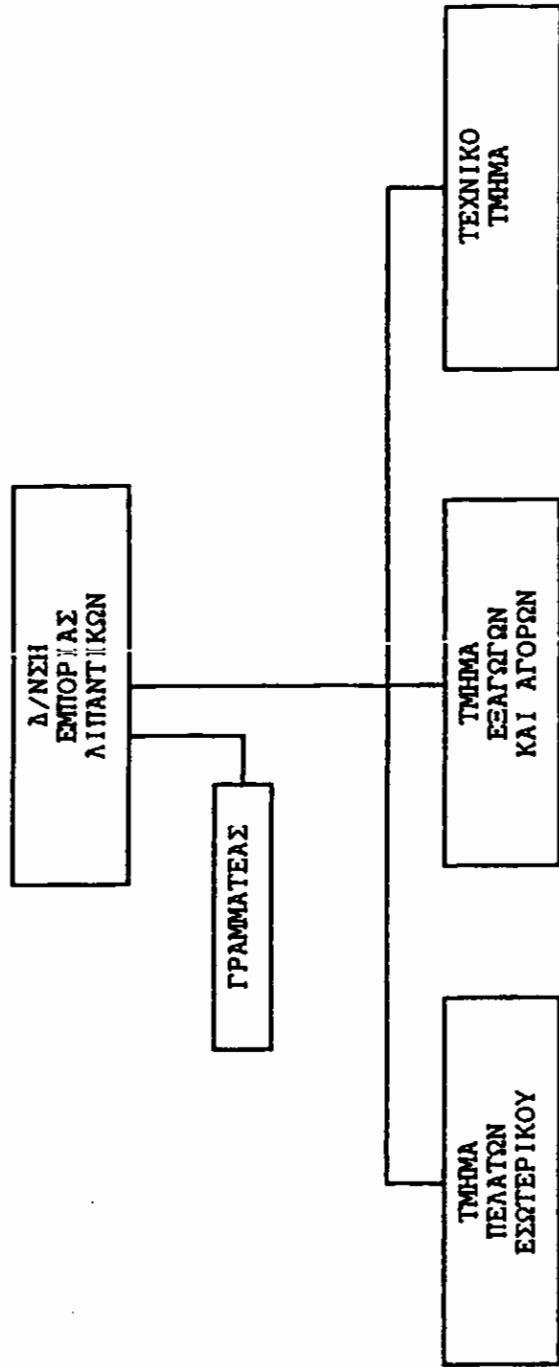
B. Αρμοδιότητες

- 1.Διατηρεί συχνή επαφή και επικοινωνία με όλες τις αρμόδιες Υπηρεσίες της Κοινότητας και της Ελλάδος που έχουν σχέση με πολιτικές και προγράμματα που ενδιαφέρουν την Εταιρία.
- 2.Παρακολουθεί τα δημοσιεύματα όλων των κοινοτικών εντύπων και αντλεί πληροφορίες που ενδιαφέρουν την Εταιρία. Ενημερώνει σχετικά τη Γενική Διεύθυνση και τη Διοίκηση καθώς επίσης και τις αρμόδιες Διευθύνσεις της Εταιρίας για τις πληροφορίες που τις αφορούν.
- 3.Γνωμοδοτεί για τις προτάσεις συμμετοχής της Εταιρίας σε Κοινοτικά προγράμματα.
- 4.Φροντίζει για την εκπόνηση και τεκμηρίωση των προτάσεων συμμετοχής σε κοινοτικά προγράμματα, αναλαμβάνει την υποβολή τους στις αρμόδιες αρχές και παρακολουθεί τις διαδικασίες αξιολόγησης και αποδοχής των προτάσεων από τις εθνικές και κοινοτικές αρχές.
- 5.Μελετάει και προτείνει τις απαραίτητες ενέργειες οι οποίες διευκολύνουν την προώθηση των προτάσεων της Εταιρίας για τα κοινοτικά προγράμματα, σε συνδυασμό με τους σχετικούς εθνικούς αναπτυξιακούς νόμους.
- 6.Αναλαμβάνει τη διοικητική υποστήριξη και διεκπεραίωση των διαπραγματεύσεων καθώς και της υπογραφής συμβάσεων με την ΕΟΚ ή συμφωνιών συνεργασίας με άλλους εταίρους (partners).

7. Αναλαμβάνει τη διοικητική παρακολούθηση των έργων, τα οποία εκτελούνται με κοινοτική υποστήριξη και ενημερώνει τον υπεύθυνο έργου και τη Γενική Διεύθυνση για ενδεχόμενα προβλήματα που εμφανίζονται στην εξέλιξή τους.
8. Υπενθυμίζει στις αρμόδιες υπηρεσίες και υπεύθυνους έργων τις υποχρεώσεις για υποβολή στις αρμόδιες υπηρεσίες (κοινοτικές και εθνικές) προβλεπόμενων στοιχείων σχετικών με την εκτέλεση έργων στα οποία συμμετέχει η Εταιρία.
9. Τηρεί αρχείο με την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία, τις δραστηριότητες σχετικά με το κάθε επιμέρους κοινοτικό πρόγραμμα και με κάθε κοινοτική πληροφορία που ενδιαφέρει την Εταιρία.
10. Λειτουργεί τη Διεύθυνση ως κέντρο πληροφόρησης για κοινοτικά θέματα (συστάσσεις, κανονισμούς, οδηγίες, προτάσεις του Συμβουλίου των Υπουργών της ΕΟΚ, τάσεις της κοινότητας σε θέματα φορολογίας, τελωνείων, βιομηχανίας διύλισης και εμπορίας πετρελαίου, προστασίας περιβάλλοντος κ.ά.). Οι σχετικές πληροφορίες διοχετεύονται στις αρμόδιες διευθύνσεις της Εταιρίας.
11. Χειρίζεται Η/Υ για την επεξεργασία κειμένων και telefax για την αποστολή και λήψη εγγράφων.

3.7 Διεύθυνση Εμπορίας Λιπαντικών

- α. Οργανωτικά διαγράμματα
- β. Περιγραφή θέσεως Δ/ντη
- γ. Περιγραφή Αρμοδιοτήτων
 - Τμήμα Πελατών Εσωτερικού
 - Εξαγωγών και Αγορών
 - Τεχνικό Τμήμα



β. Δ/ντής Εμπορίας Λιπαντικών

Ρόλος

- 1) Μελετάει και εισηγείται πολιτικές και μέτρα για την πραγματοποίηση των καθορισμένων στόχων της Εταιρίας στον τομέα της Εμπορίας Λιπαντικών (στην εσωτερική και διεθνή αγορά). Διερευνά επίσης και εισηγείται συγκεκριμένες πωλήσεις λιπαντικών.
- 2) Προγραμματίζει και εποπτεύει τις προμήθειες χημικών προσθέτων και τις πωλήσεις προϊόντων.
- 3) Φροντίζει για όλες τις ενέργειες προς τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες και τους τρίτους (προμηθευτές, πελάτες, ασφαλιστικές εταιρίες, τράπεζες, μεταφορείς κ.α.), που απαιτούνται για την διεκπεραίωση των παραπάνω συναλλαγών.
- 4) Δημιουργεί την απαραίτητη οργανωτική δομή και τα κατάλληλα συστήματα λειτουργίας (διαδικασίες, έντυπα, οδηγίες κ.λ.π.) για την υλοποίηση του προγράμματος εμπορίας λιπαντικών της Εταιρίας.
- 5) Διευθύνει τη Δ/νση Εμπορίας Λιπαντικών στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Αρμοδιότητες

- 1) Επεξεργάζεται και εισηγείται στη Γενική Δ/νση συγκεκριμένες πολιτικές και ενέργειες που αφορούν:
 - τη διεύρυνση των πωλήσεων λιπαντικών στην εσωτερική και στη διεθνή αγορά.
 - την παραγωγή νέων προϊόντων
 - τις τιμές και εισπράξεις
 - τις αποθεματοποιήσεις και
 - τους όρους εμπορίας

2)Παρακολουθεί τις εξελίξεις στη διεθνή και εσωτερική αγορά, καθώς και τις αλλαγές στην ισχύουσα ελληνική και κοινοτική νομοθεσία και εισηγείται τις απαραίτητες ενέργειες προσαρμογής της Εταιρίας.

Ιδιαίτερα, παρακολουθεί τις εξελίξεις στις τιμές των προϊόντων, στις προδιαγραφές (ή ευρύτερα την τυποποίηση) των προϊόντων, στις προτιμήσεις των καταναλωτών (κατανομή της κατανάλωσης).

3)Προσδιορίζει και εισηγείται προγράμματα προβολής και προώθησης των παραγόμενων ορυκτελαίων.

4)Εκπονεί (περιοδικά) προβλέψεις πωλήσεων κατά κατηγορία προϊόντος και τις υποβάλλει στη Γενική Δ/νση.

5)Μελετάει τη σκοπιμότητα παραγωγής νέων προϊόντων ή χρήστης νέων χημικών προσθέτων και τεχνικών αναμίξεως.

6)Διαπραγματεύεται τούς όρους συμβάσεων πωλήσεων προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, καθώς επίσης και συμβάσεων αγοράς βασικών ορυκτελαίων και εισηγείται σχετικά στο Γ.Δ/ντή. Φροντίζει για την προμήθεια των χημικών προσθέτων και συνεργάζεται με τις υπηρεσίες προμηθειών για την εκτέλεση των σχετικών παραγγελιών.

7)Φροντίζει για την σύνταξη των προσφορών για τις πωλήσεις προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών και εισηγείται σχετικά.

8)Εποπτεύει την κανονική εκτέλεση των συμβάσεων προμήθειας και πωλήσεων.

Ειδικότερα:

α)Προγραμματίζει τις παραλαβές χημικών προσθέτων και τις παραδόσεις προϊόντων.

β)Εποπτεύει τις απαραίτητες ενέργειες προς τα αρμόδια υπουργεία, τις τελωνειακές αρχές, τις τράπεζες, τους προμηθευτές και τους πελάτες για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών.

γ) Παρακολουθεί την ορθή τιμολόγηση των πωλήσεων από την Οικονομική Δ/νση και ενημερώνεται για την οικονομική συμπεριφορά των πελατών (συνέπεια στην εξόφληση των τιμολογίων).

9) Συνεργάζεται στενά με τη Δ/νση Παραγωγής και Διακίνησης Λιπαντικών του Δ/ρίου και προσδιορίζει το γενικό πρόγραμμα παραγωγής της Μονάδας Αναμίξεων και Συσκευασίας (Μ-600) και τις αναγκαίες αποθεματοποιήσεις, με βάση τις ανειλημένες υποχρεώσεις και τις υπάρχουσες προβλέψεις.

10) Αναπτύσσει και διατηρεί τακτική προσωπική επικοινωνία και καλές επαγγελματικές σχέσεις με τους πελάτες και φροντίζει για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους.

11) Αναφέρει περιοδικά στην Γενική Δ/νση συγκεντρωτικά και συγκριτικά στοιχεία των πωλήσεων και επισημαίνει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό και τις προβλέψεις.

12) Διευθύνει τη Δ/νση του στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Οργανωτική Ένταξη

- 1) Υπάγεται στο Γενικό Δ/ντή
- 2) Εποπτεύει τους προϊσταμένους
 - Τεχνικού Τμήματος
 - Πελατών Εσωτερικού
 - Εξαγωγών και Αγορών
- 3) Περιγραφή Αρμοδιοτήτων

- Τμήμα Πελατών Εσωτερικού

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος, είναι η προώθηση και διεκπεραίωση των πωλήσεων λιπαντικών στους πελάτες εσωτερικού.

B. Αρμοδιότητες

1. Παραγγελίες

Εκδίδει τις παραγγελίες παραγωγής, με βάση τις παραγγελίες των πελατών και τις συνεννοήσεις με τα Υποκαταστήματα Κρήτης και τις καταχωρεί στο σχετικό μηχανογραφικό αρχείο.

2. Εξυπηρέτηση πελατών

α) Επικοινωνεί με το Γραφείο Προγραμ/σμού της Μ-600 του Δ/ρίου και φροντίζει για την έγκαιρη παραγωγή των προϊόντων και την ετοιμασία των φορτίων.

β) Επικοινωνεί με τους πελάτες και φροντίζει για την παραλαβή από αυτούς των παραγγελιών που τοποθετήθηκαν και ετοιμάστηκαν. Συντονίζει ιδιαίτερα τον εφοδιασμό των ειδικών πελατών (MOBIL κ.α.) που παραλαμβάνουν φορτία με πλοίο.

γ) Επαληθεύει με το Διυλιστήριο (Μ-600) και τους πελάτες τα υπάρχοντα αποθέματα συσκευασμένων προϊόντων και κενών συσκευασιών.

δ) Συνεργάζεται με τους πελάτες για θέματα που αφορούν την εκτέλεση των συμφωνιών και φροντίζει για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που παρουσιάζονται και για τη ρύθμιση εκκρεμοτήτων.

ε) Εξετάζει παράπονα εξυπηρέτησης των πελατών και εισηγείται ρυθμίσεις για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης σε συνάρτηση με τις δυνατότητες που διαθέτει η Μ-600.

3. Τιμολόγηση - Λογαριασμοί πελατών

α) Υπολογίζει περιοδικά τις τιμές των προϊόντων και υποπροϊόντων όταν αυτές είναι εξαρτημένες και μεταβαλλόμενες (π.χ. θείου, extract και

άλλων ενδεχομένως) και ενημερώνει εγκαίρως τους αντίστοιχους πελάτες με TELEX ή FAX, με Υ.Σ. το Διυλιστήριο και το Τμήμα Τιμολογήσεων και Εισπράξεων της Οικονομικής Δ/νσης (Τμήμα Τιμολογήσεων και Εισπράξεων)

β) Τηρεί απολογιστικά στοιχεία για τη μηνιαία κίνηση των Υποκαταστημάτων Κρήτης και διαβιβάζει τα τιμολόγια και τα λοιπά παραστατικά στο Λογιστήριο.

γ) Παρακολουθεί τα υπόλοιπα των λογ/σμών των πελατών σύμφωνα με την ενημέρωση που παρέχεται από το τμ. Τ και Ε και τα συσχετίζει με τα αποδεκτά πιστωτικά όρια (πλαφόν) που έχουν καθοριστεί. Ενημερώνει αμέσως το Δ/ντή για κάθε υπέρβαση των ορίων αυτών.

4. Τήρηση στοιχείων - Αναφοράς

α) Τηρεί ενημερωμένα στοιχεία σχετικά με τη δραστηριότητα Εμπορίας Λιπαντικών στην εσωτερική αγορά

β) Συντάσσει και υποβάλλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις ή αναφορές όπως αυτό καθορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Λιπαντικών.

5. Έρευνα αγοράς

α) Παρακολουθεί τις εξελίξεις που σχετίζονται με τη ζήτηση και την προσφορά λιπαντικών στην Ελλάδα.

β) Συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά λιπαντικών, διενεργώντας διακριτικά τακτικές ή έκτακτες, πρόχειρες ή συστηματικές έρευνες αγοράς, και τηρεί τα αντίστοιχα στοιχεία συγκεντρωτικά και αναλυτικά.

- Τμήμα Εξαγωγών και Αγορών

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η προώθηση και διεκπεραίωση των εξαγωγών λιπαντικών και η διεκπεραίωση των αγορών ορυκτελαίων και χημικών προσθέτων.

B. Αρμοδιότητες

α) ΕΞΑΓΩΓΕΣ

1. Πωλήσεις

α) Εισηγείται τις προτάσεις ή απαντήσεις της εταιρίας σε συνεργασία με το τεχνικό τμήμα.

β) Ενημερώνει έγγραφα και αναλυτικά το Διυλιστήριο και την οικονομική Δ/νση μέσω του Δ/ντή Εμπορίας Λιπαντικών, για τα στοιχεία κάθε συμφωνίας πώλησης.

2. Διαδικασία Εξαγωγών.

α) Ελέγχει όλα τα σχέδια ή τελικά κείμενα πιστωτικών επιστολών και εισηγείται τις τροποποιήσεις που απαιτούνται για την τακτοποίηση τους (IN ORDER).

β) Εισηγείται τις ναυλώσεις που απαιτούνται για παραδόσεις C + F και CIF.

Ενημερώνει το γραφείο επιχειρησιακού ελέγχου για κάθε ναύλωση που πραγματοποιείται και διαβιβάζει "οδηγίες ταξιδίου". Διατηρεί συνεχή επαφή με τον Operator μέχρι την άφιξη του πλοίου στο προορισμό του και την εκφόρτωσή του.

γ) Διαβιβάζει έγκαιρα στο Τμήμα Διακίνησης Λιπαντικών λεπτομερείς οδηγίες φόρτωσης.

δ) Προβαίνει σε προασφαλίσεις και τελικές ασφαλίσεις όταν απαιτούνται.

ε) Ειδοποιεί τον επιθεωρητή που έχει συμφωνηθεί ή που επιτρέπεται για τον έλεγχο των πλοίων προς φόρτωση και της φόρτωσης.

στ) Συντάσσει και φροντίζει για την αποστολή, επικύρωση και διανομή των εγγράφων που απαιτούνται πριν τη φόρτωση (προτιμολόγιο, ΔΤΕ).

ζ) Ελέγχει όλα τα φορτωτικά έγγραφα που παραλαμβάνονται μετά από κάθε φόρτωση, τιμολογεί και φροντίζει για τις απαιτούμενες πρόσθετες θεωρήσεις και τα προωθεί όπου χρειάζεται, με βάση την κάθε συμφωνία.

η) Ενημερώνει τις τράπεζες που μεσολαβούν για τις εξαγωγές που έχουν πραγματοποιηθεί.

θ) Φροντίζει έγκαιρα να αποταμιευθούν ποσότητες που έχουν παραμείνει TRANZIT.

3. Τήρηση Στοιχείων - Αναφορές

α) Τηρεί κατά πελάτη και περίπτωση ξεχωριστά αρχεία.

β) Διατηρεί και ενημερώνει χρονολογικά πίνακες όλων των υποβαλλομένων προσφορών των βασικών ορυκτελαίων, των φορτώσεων ετοιμών προϊόντων, συσκευασμένων και χύμα και των εισπράξεων.

γ) Συντάσσει και υποβάλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις και αναφορές όπως αυτό καθορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Λιπαντικών.

β) ΑΓΟΡΕΣ

1. Διαδικασία Αγορών

α) Ελέγχει ότι τα στοιχεία της αγοράς έχουν προσδιορισθεί με σαφήνεια και ενεργεί, όταν χρειάζεται για άνοιγμα αντίστοιχης πίστωσης (L/C).

β) Προσδιορίζει τα φορτωτικά έγγραφα που απαιτούνται και φροντίζει για την επιθεώρηση του φορτίου κατά την φόρτωση.

γ) Ενημερώνει το Τμήμα Διακίνησης Λιπαντικών (Δ) για την άφιξη, ποσότητα ποιότητα και τη τεχνική Δ/νση του Διυλιστηρίου για τη τιμή κτήσης του φορτίου καθώς επίσης και την Οικονομική Δ/νση για την πρόβλεψη εξόφλησης των υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί.

- δ) Προβαίνει στη προασφάλιση και τελική ασφάλιση του φορτίου σύμφωνα με τους όρους παράδοσης (Delivery terms).
- ε) Ενημερώνει το γραφείο επιχειρησιακών ελέγχου για κάθε ναύλωση που πραγματοποιείται και διαβιβάζει οδηγίες ταξιδιού. Διατηρεί συνεχή επαφή με τον Operator μέχρι την άφιξη του πλοίου στον προορισμό του και την εκφόρτωση.
- στ) Διορίζει τον επιθεωρητή που έχει συμφωνηθεί ή που επιτρέπεται για τον ελεγχο της εκφόρτωσης.
- ζ) Ελέγχει τα αποτελέσματα καταμέτρησης του φορτίου, του χρόνου εκφόρτωσης και της ποιοτικής επιθεώρησης και αν παραπρήσει παρεκκλίσεις, εισηγείται να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες.
- η) Παραλαμβάνει και διανέμει τα φορτωτικά έγγραφα.
- θ) Φροντίζει έγκαιρα να αποταμιευθούν ποσότητες που έχουν παραμείνει TRANZIT.

- Τμήμα Τεχνικό

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η τελική υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Δ/νσης Εμπορίας Λιπαντικών και η μέριμνα για τη συμμετοχή της Εταιρίας σε διαγωνισμούς προμήθειας λιπαντικών του δημοσίου τομέα.

B. Αρμοδιότητες

1. Χημικά πρόσθετα και προϊόντα

α) Παρακολουθεί τα αποθέματα των χρησιμοποιούμενων χημικών πρόσθετων και φροντίζει για την έγκαιρη αίτηση προμήθειας και παρακολούθηση της εξέλιξης των αναγκαίων ποσοτήτων, εκτελώντας προηγουμένως οικονομικές συγκριτικές επεξεργασίες με τα υπάρχοντα εναλλακτικά formulations.

β) Εξετάζει και αξιολογεί, σε συνεργασία με τη Δ/νση Παραγωγής Λιπαντικών, προτεινόμενα από προμηθευτές νέα χημικά πρόσθετα.

γ) Ενημερώνεται για την ποιοτική εξέλιξη των λιπαντικών διεθνώς και για τις τάσεις προτιμήσεων των καταναλωτών και ενημερώνει σχετικά τον Δ/ντη Εμπορίας Λιπαντικών και τη Γενική Δ/νση.

δ) Φροντίζει για τη λήψη Approvals και Recommendations για νέα προϊόντα και για την έγκαιρη ανανέωση υπάρχοντων Approvals και Recommendations. Παρακολουθεί τη σχετική διαδικασία και επεμβαίνει κατάλληλα, ώστε να εξασφαλιστεί η έγκαιρη λήψη των σχετικών αποφάσεων.

2. Διαγωνισμοί και συμβάσεις Δημοσίου και ΝΠΔΔ

α) Παρακολουθεί τον ημερήσιο οικονομικό τύπο και εντοπίζει δημοσιευόμενες διακηρύξεις διαγωνισμών για την προμήθεια λιπαντικών. Διατηρεί επαφή με τους φορείς του Δημοσίου και ΝΠΔΔ και φροντίζει για την ταχεία παραλαβή των διακηρύξεων.

- β) Συνεργάζεται με τη Λ/νση Παραγωγής Λιπαντικών για το τεχνικό μέρος και υποβάλλει έγκαιρα εισήγηση προσφοράς, μέσω του Δ/ντή Εμπορίας Λιπαντικών, σύμφωνα με τις σχετικές οδηγίες της Γενικής Δ/νσης.
- γ) Υποβάλλει την προσφορά μετά την έγκριση της και παρακολουθεί τις επόμενες φάσεις, ενεργοποιώντας όλες τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη σύναψη και εκτέλεση κάθε σύμβασης.
- δ) Ενημερώνει έγγραφα και αναλυτικά το Διυλιστήριο και την Οικονομική Δ/νση για τα στοιχεία κάθε σύμβασης, μέσω του Δ/ντή Εμπορίας Λιπαντικών.

3. Τεχνική υποστήριξη προς τις εταιρίες του ομίλου.

Εκτός από τις συνηθισμένες τηλεφωνικές ενημερώσεις (αντιστοιχίες, προδιαγραφές κ.λ.π.), παρέχει πρόσθετη τεχνική υποστήριξη κάθε φορά που της ζητείται, ενημερώνοντας σχετικά το Δ/ντή Εμπορίας Λιπαντικών.

4. Ειδικά καθήκοντα.

- α) Φροντίζει να γίνονται έκτακτοι και περιοδικοί εργαστηριακοί έλεγχοι και να υποβάλλονται αναφορές προς τις συνεργαζόμενες εταιρίες τή φορείς συμβάσεων, όπως προβλέπεται.
- β) Φροντίζει για την αποστολή ή παραλαβή δειγμάτων, όταν και όπως απαιτείται.
- γ) Συντάσσει και διανέμει σε εμπόρους και καταναλωτές ενημερωτικά έντυπα και οδηγίες σχετικά με τις συνθήκες διατήρησης, αποθήκευσης και χρήσης των προϊόντων.
- δ) Συντάσσει και προωθεί σε πελάτες, Διυλιστήριο και Οικονομική Δ/νση τους νέους τιμοκαταλόγους και πίνακες τιμών.
- ε) Φροντίζει για την ενημέρωση τεύχους EMO LUBRICANTS με τα νέα προϊόντα.
- στ) Τροφοδοτεί, ενημερώνει και χειρίζεται όλα τα προγράμματα μικροϋπολογιστών που είναι σχετικά με την Εμπορία Λιπαντικών. Μέσω

του μικροϋπολογιστή/τερματικού αντλεί τα απαραίτητα στοιχεία από το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης Λιπαντικών του κεντρικού Η/Υ.

ζ)Φροντίζει για την ενημερότητα των τεχνικών στοιχείων και των προδιαγραφών συσκευασιών καθώς επίσης και για τις δυνατότητες των γεμιστικών μηχανών του Τμήματος Διακίνησης Λιπαντικών.

η)Φροντίζει για το συντονισμό και διεξαγωγή των διαδικασιών που απαιτούνται, προκειμένου να παραδοθούν εφόδια σε πλοία, όπου υπάρχουν ανάλογες συμφωνίες.

θ)Φροντίζει για την τροφοδότηση των προβλεπόμενων στοιχείων στο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης Λιπαντικών, με χειρισμό των κατάλληλων μηχανογραφικών προγραμμάτων.

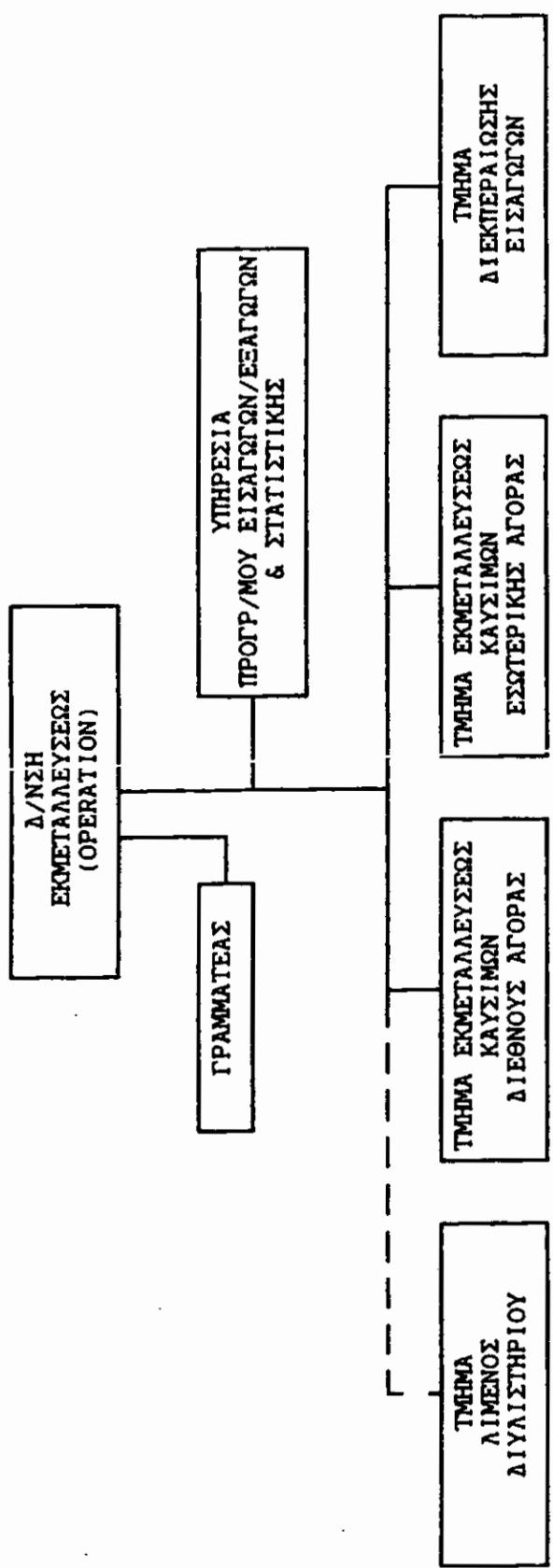
5. Τήρηση Στοιχείων - Αναφορές

α)Τηρεί τα απαραίτητα αρχεία για την παρακολούθηση της δραστηριότητας του τμήματος.

β)Συντάσσει και υποβάλλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις ή αναφορές όπως αυτό καθορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Λιπαντικών.

3.8 Διεύθυνση Εκμεταλλεύσεως

- α. Οργανωτικά διαγράμματα
- β. Περιγραφή θέσεως Δ/ντή
- γ. Περιγραφές Αρμοδιοτήτων
 - Υπηρεσία Προγραμματισμού Εισαγωγών - Εξαγωγών και Στατιστικής
 - Τμήμα Εκμεταλλεύσεως Καυσίμων Διεθνούς Αγοράς
 - Τμήμα Εκμεταλλεύσεως Καυσίμων Εσωτερικής Αγοράς
 - Τμήμα Διεκπεραιώσεως Εισαγωγών



Διευθυντής Εκμεταλλεύσεως (Operation)

Ρόλος

- 1) Προγραμματίζει και συντονίζει τη διακίνηση των πρώτων υλών και των προϊόντων (καυσίμων και λιπαντικών), που αγοράζει ή πωλεί η Εταιρία, σύμφωνα με το πρόγραμμα παραγωγής και τις συμβατικές υποχρεώσεις της Εταιρίας.
- 2) Εποπτεύει την κανονική εκτέλεση των φορτώσεων και εκφορτώσεων στις λιμενικές εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου.
- 3) Φροντίζει για όλες τις ενέργειες προς τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες και τους τρίτους (πελάτες, ασφαλιστικές εταιρίες, μεταφορείς, επιθεωρητές κ.α.), που απαιτούνται για την εκτέλεση των διακινήσεων από και προς το Διυλιστήριο.
- 4) Δημιουργεί την απαραίτητη οργανωτική δομή και τα κατάλληλα συστήματα λειτουργίας (διαδικασίες, έντυπα, οδηγίες κ.λ.π.) για τη διεκπεραίωση των αγορών και πωλήσεων της Εταιρίας, που διακινούνται στο Διυλιστήριο.
- 5) Διευθύνει τη Δ/νση Εκμεταλλεύσεως στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Αρμοδιότητες

- 1) Συμμετέχει στον καθορισμό του προγράμματος παραγωγής καυσίμων της Εταιρίας και συνεργάζεται στενά με τις αρμόδιες Δ/νσεις Παραγωγής και Διακίνησης Καυσίμων του Διυλιστηρίου για τον προσδιορισμό του βραχυχρόνιου προγράμματος παραγωγής καυσίμων (διύλιση, αναμείξεις κ.λ.π.) και των αναγκαίων αποθεματοποιήσεων, με βάση τις ανειλημένες υποχρεώσεις της Εταιρίας και τις υπάρχουσες προβλέψεις για την αγορά, στις οποίες του γνωστοποιεί η Δ/νση Εμπορίας Καυσίμων.

- 2) Προγραμματίζει την έγκαιρη με βάση τις συμβατικές υποχρεώσεις της Εταιρίας, πραγματοποίηση των μεταφορών πρώτων υλών και προϊόντων με πλοία από και προς το Διυλιστήριο.
- 3) Προγραμματίζει λεπτομερώς και σε ημερήσια βάση την εκτέλεση των φορτώσεων και εκφορτώσεων στις λιμενικές εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου. Φροντίζει για τα θέματα ασφάλειας των διακινήσεων και για την ακρίβεια των μετρήσεων.
- 4) Εποπτεύει την κανονική εκτέλεση των συμβάσεων μεταφοράς και πωλήσεων. Ειδικότερα εγκρίνει και εποπτεύει τις απαραίτητες ενέργειες προς τα αρμόδια υπουργεία, τις τελωνειακές εταιρίες κ.α., για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών (έκδοση αδειών, telexes, πιστοποιητικά προέλευσης, ναυτιλιακών και φορτωτικών εγγράφων κ.λ.π.)
- 5) Συνεργάζεται με το Τμήμα Ασφαλειών και τροφοδοτεί τα απαραίτητα στοιχεία για την αντιμετώπιση αμφισβητήσεων και διεκδικήσεων (claims), που αφορούν φορτώσεις/εκφορτώσεις στο Διυλιστήριο.
- 6) Συνεργάζεται στενά και συντονίζει τις ενέργειες του με τις Δ/νσεις Εμπορίας για την υλοποίηση των συναλλαγών.
- 7) Συνεργάζεται στενά με τη VARNIMA για θέματα που σχετίζονται με τις μεταφορές αργού και προϊόντων.
- 8) Επικοινωνεί με τους προμηθευτές και τους πελάτες και φροντίζει για την καλύτερη δυνατή συνεργασία στην εκτέλεση των συναλλαγών της Εταιρίας με αυτούς.
- 9) Ενημερώνει τακτικά το Γενικό Δ/ντή, τις Δ/νσεις Εμπορίας και την Οικονομική Δ/νση για τις εκτελούμενες φορτώσεις και εκφορτώσεις και τηρεί ενημερωμένους πίνακες με τα στοιχεία αγορών και πωλήσεων κατά κατηγορία καυσίμου και προέλευση (προϊόντα Διυλιστηρίου, εμπορεύματα TRANZIT κ.λ.π.) Επίσης φροντίζει για τη σύνταξη και αποστολή στις

αρμόδιες αρχές (π.χ. YBET) των προβλεπομένων ενημερωτικών καταστάσεων.

10) Διευθύνει τη Δ/νσή του στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Οργανωτική Ένταξη

- 1) Υπάγεται στο Γεν. Δ/ντή
- 2) Εποπτεύει τους προϊσταμένους

- Προγραμματισμού Εισαγωγών/Εξαγωγών και Στατιστικής
- Εκμεταλλεύσεως Καυσίμων Διεθνούς Αγοράς
- Εκμεταλλεύσεως Καυσίμων Εσωτερικής Αγοράς
- Διεκπεραίωσης Εισαγωγών

Έχει επίσης τη λειτουργική εποπτεία του Τμήματος Λιμένος του Διυλιστηρίου.

- Υπηρεσία Προγραμματισμού Εισαγωγών/Εξαγωγών και
Στατιστικής

A. Σκοπός

Σκοπός της υπηρεσίας είναι ο προγραμματισμός των διακινήσεων των α' υλών, προϊόντων και εμπορευμάτων της Εταιρίας στο Διυλιστήριο ή στις αποθήκες Τρίτων καθώς και εμπορευμάτων Τρίτων στις αποθήκες του Διυλιστηρίου. Επίσης η στατιστική παρακολούθηση στοιχείων για την ενημέρωση του Δ/ντη Εκμεταλλεύσεως, της Γενικής Δ/νσης και της Διοίκησης.

B. Αρμοδιότητες

- 1) Ελέγχει για τη διεθνή αγορά τον ημερήσιο (βραχυπρόθεσμο) προγραμματισμό των φορτώσεων, εκφορτώσεων και άλλων διακινήσεων α' υλών και προϊόντων στο Διυλιστήριο, με βάση τον προγραμματισμό και τις οδηγίες του Δ/ντη Εκμεταλλεύσεως.
- 2) Στέλνει τα στοιχεία που απαιτούνται στην εκτελωνιστική υπηρεσία του Διυλιστηρίου για την έκδοση από το Τελωνείο των αδειών εξαγωγής (Ε.Δ.Ε.) φορτίων παραγωγής του Διυλιστηρίου, φορτίων TRANZIT και φορτίων FACON.
- 3) Τηρεί με συστηματικό τρόπο για κάθε διακίνηση Διεθνούς αγοράς και με όλα τα απαραίτητα φορτωτικά, εκφορτωτικά και ναυτιλιακά έγγραφα, τις αναφορές ανεξαρτήτων επιθεωρητών και τη γενική αλληλογραφία.
- 4) Δίνει εντολή διεκπεραίωσης τελωνειακών διατυπώσεων για εξαγωγή και εισαγωγή φορτίου καθώς και για τη διακίνηση φορτίων σε εγκαταστάσεις τρίτων.
- 5) Παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία στην Οικονομική Δ/νση για την τιμολόγηση των προσφερομένων υπηρεσιών αφερματισμού πλοίων και τηρεί καταστάσεις αφερματισμών.

6) Τηρεί καταστάσεις και επεξεργάζεται στοιχεία ενημερώνοντας κάθε φορά το Δ/ντή Εκμεταλλεύσεως, τη Γενική Δ/νση και τη Διοίκηση, σχετικά με:

α) Τον προγραμματισμό των εισαγωγών, διακίνηση και επεξεργασία α' υλών (αργού και προϊόντων) της Εταιρίας και Τρίτων.

β) Τον προγραμματισμό των εισαγωγών και εξαγωγών TRANZIT Αργού και προϊόντων της Εταιρίας και Τρίτων.

γ) Τον προγραμματισμό των εξαγωγών προϊόντων κυριότητος της Εταιρίας από αποθήκες Τρίτων.

δ) Έλεγχος και παρακολούθηση Τιμολογήσεων εισαγωγών και εξαγωγών α' υλών και ετοίμων προϊόντων.

7) Συντάσσει και υποβάλλει στο YBET κάθε μήνα αναφορές για τη διακίνηση και επεξεργασία α' υλών και για την παραγωγή και διακίνηση προϊόντων.

8) Τηρεί με συστηματικό τρόπο αρχείο με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για κάθε Εισαγωγή και Εξαγωγή.

9) Αναφέρει έγκαιρα στο Δ/ντή Εκμεταλλεύσεως οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιάζεται κατά την έκδοση ή εκτέλεση των εγκρίσεων αδειών και προεγκρίσεων.

10) Τηρεί με συστηματικό τρόπο για κάθε διακίνηση Διεθνούς αγοράς και με όλα τα απαραίτητα φορτωτικά, εκφορτωτικά και ναυτιλιακά έγγραφα, τις αναφορές ανεξαρτήτων επιθεωρητών και τη γενική αλληλογραφία.

- Τμήμα Εκμεταλλεύσεως Καυσίμων Διεθνούς Αγοράς

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η μέριμνα για τη διακίνηση καυσίμων από και προς τη διεθνή αγορά και η διεκπεραίωση των ενεργειών που απαιτούνται για την εκτέλεση των διακινήσεων αυτών.

B. Αρμοδιότητες

1. Διαδικασίες - έγγραφα μεταφοράς

- 1) Συντάσσει και προτείνει στο Δ/ντή Εκμεταλλεύσεως, σε ότι αφορά καύσιμα Διεθνούς Αγοράς, τον ημερήσιο (βραχυπρόθεσμο) προγραμματισμό των φορτώσεων, εκφορτώσεων και άλλων διακινήσεων α' υλών και προϊόντων στο Διυλιστήριο, με βάση τις αποφάσεις της Διοίκησης, τα στοιχεία που γνωστοποιούν οι Δ/νσεις Εμπορίας και τις σχετικές συναίνεσεις με τη Δ/νση Διακινήσεων του Διυλιστηρίου.
- 2) Παρακολουθεί την κανονική εκπλήρωση των υποχρεώσεων της Εταιρίας που απορρέουν από τις συμβάσεις αγοραπωλησίας (προθεσμίες, απομένοντα υπόλοιπα κ.λ.π.) και ενημερώνει σχετικά το Δ/ντή Εκμεταλλεύσεως.
- 3) Ενημερώνει το Δ/ντή Εκμεταλλεύσεως για αποκλίσεις ή καθυστερήσεις που εμφανίζονται στον προγραμματισμό φορτώσεων ή εκφορτώσεων με σκοπό την έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.
- 4) Συντονίζει τις φορτοεκφορτώσεις πλοίων στο Διυλιστήριο και στις εγκαταστάσεις τρίτων για λογαριασμό της Εταιρίας.
- 5) Γνωστοποιεί στο Διυλιστήριο τη πώληση ή άφιξη φορτίου με σκοπό την προετοιμασία παράδοσης ή παραλαβής του και παρέχει οδηγίες που αφορούν την φόρτωση και την έκδοση φορτωτικών εγγράφων.
- 6) Παραλαμβάνει τα φορτωτικά έγγραφα από το Διυλιστήριο και μεριμνά για την επισύναψη των εγγράφων του επιθεωρητή και την αποστολή τους στην Δ/νση Εμπορίας Καυσίμων.

7) Παρέχει τα απαιτούμενα στοιχεία στην ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ για την έκδοση των σχετικών αδειών εξαγωγής.

2. Τήρηση στοιχείων - αναφορές

- 1) Συντάσσει συνοπτικές αναφορές για κίνηση πλοίων και φορτίων με σκοπό το συντονισμό Διυλιστηρίου και Εταιριών ομίλου.
- 2) Τηρεί πίνακες με τη διέλευση πλοίων από τις εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου.

- Τμήμα Εκμεταλλεύσεως Καυσίμων Εσωτερικής Αγοράς

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η μέριμνα για τη διακίνηση καυσίμων στην εσωτερική (απελευθερωμένη) αγορά και η διεκπεραίωση των ενεργειών που απαιτούνται για τις φορτώσεις των πλοίων της αγοράς αυτής.

B. Αρμοδιότητες

1. Διαδικασίες μεταφοράς

- 1) Συντάσσει πρόγραμμα ημερησίων φορτώσεων της εσωτερικής αγοράς και συντονίζει τις φορτώσεις των πλοίων στο Διυλιστήριο.
- 2) Παρέχει τα απαιτούμενα στοιχεία στην Υπηρεσία Προγραμματισμού για την έκδοση των σχετικών αδειών εξαγωγής.
- 3) Παρακολουθεί την εξέλιξη των συμβάσεων των πελατών εσωτερικής αγοράς.
- 4) Συμμετέχει σε συσκέψεις στο ΥΒΕΤ για θέματα εσωτερικής αγοράς με εταιρίες εμπορίας πετρελαιοειδών.

2. Τήρηση Στοιχείων - Αναφορές

- 1) Συντάσσει συνοπτικές αναφορές για την κίνηση πλοίων και φορτίων εσωτερικές αγοράς με σκοπό την παρακολούθηση της.
- 2) Παρακολουθεί Μηχανογραφικούς πίνακες και επεξεργάζεται στοιχεία για:
 - Παραδόσεις προϊόντων σε σχέση με τις παραγγελίες κατά μήνα, τρίμηνο, έτος.
 - Παραδόσεις προϊόντων ανά πελάτη.
- 3) Μεριμνά για την υποβολή στο ΥΒΕΤ της αναφοράς αποθεμάτων ασφαλείας. Συντάσσει και υποβάλλει πρόγραμμα φορτώσεων πελατών εσωτερικής αγοράς για τον επόμενο μήνα.

4) Τηρεί με συστηματικό τρόπο αρχείο για κάθε εξαγωγή της Εσωτερικής αγοράς με όλα τα απαραίτητα φορτωτικά και ναυτιλιακά έγγραφα και γενική αλληλογραφία.

- Τμήμα Διεκπεραίωσης Εισαγωγών

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η διοικητική διεκπεραίωση των εισαγωγών και η εκπλήρωση των απαιτούμενων διοικητικών διατυπώσεων στις κρατικές αρχές και τράπεζες.

B. Αρμοδιότητες

1. Εισαγωγές

- 1) Υποβάλλει αιτήσεις για προληπτική έκδοση εγκρίσεων εισαγωγής α' υλών και τις παρακολουθεί με σκοπό την έγκαιρη ανανέωσή τους.
- 2) Φροντίζει για την έκδοση προεγκρίσεων για την εισαγωγή TRANZIT ετοίμων προϊόντων ή αργού και παρακολουθεί την εξέλιξη και κανονική εκτέλεσή τους. Παρέχει τα απαιτούμενα στοιχεία, στην Οικονομική Δ/νση για την έκδοση των σχετικών τιμολογίων αποθηκεύντρων καὶ διυλίστρων και παρακολουθεί την απόδοση συναλλάγματος.
- 3) Ζητά από το Y.B.E.T. γνωμοδότηση επί της τιμής των εισαγόμενων α' υλών (Αργού και προϊόντων) και ενεργοποιεί τις διαδικασίες έγκρισης συναλλάγματος για την πληρωμή των σχετικών τιμολογίων α' υλών.
- 4) Φροντίζει για τον διακανονισμό και πληρωμή των εισαγόμενων φορτίων.
- 5) Παρακολουθεί τους λογαριασμούς των α' υλών σε κάθε τράπεζα.

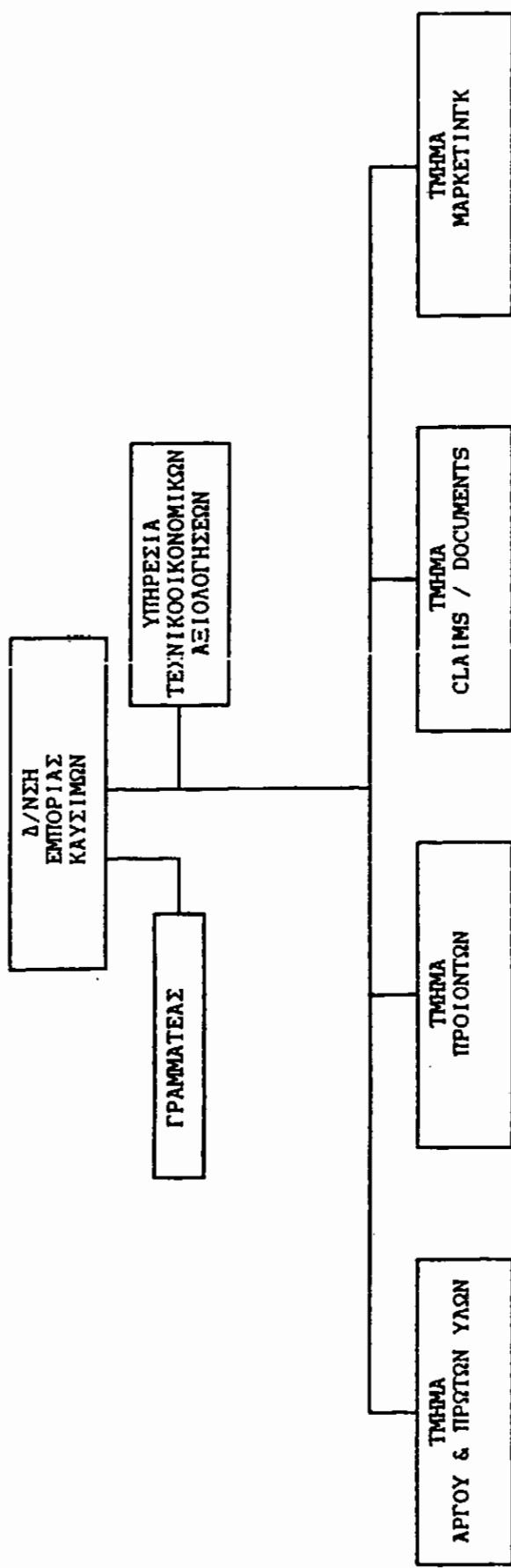
2. Τήρηση στοιχείων

- 1) Τηρεί με συστηματικό τρόπο αρχείο με όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά για κάθε εισαγωγή.
- 2) Αναφέρει έγκαιρα στο Δ/ντη Εκμεταλλεύσεως οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιάζεται κατά την έκδοση ή εκτέλεση των εγκρίσεων αδειών και των προεγκρίσεων.

3.9 Διεύθυνση Εμπορίας Καυσίμων

- α. Οργανωτικά διαγράμματα
- β. Περιγραφή θέσεως Δ/ντή
- γ. Περιγραφές Αρμοδιοτήτων
 - Υπηρεσία Τεχνοοικονομικών Αξιολογήσεων
 - Τμήμα Πρώτων Υλών
 - Τμήμα Προϊόντων
 - Τμήμα Claims / Documents
 - Τμήμα Marketing

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ
Δ/ΝΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΥΣΙΜΩΝ



β. Δ/ντής Εμπορίας Καυσίμων

Ρόλος

- 1) Μελετάει και εισηγείται πολιτικές και μέτρα για την πραγματοποίηση των στόχων της Εταιρίας στον τομέα της Εμπορίας Καυσίμων. Διερευνά και εισηγείται συγκεκριμένες αγορές και πωλήσεις καυσίμων (αργού και προϊόντων) και εποπτεύει την εκτέλεση των σχετικών αποφάσεων.
- 2) Καταγράφει τις ανάγκες της αγοράς και εισηγείται προγράμματα και ενέργειες για την προώθηση των πωλήσεων της Εταιρίας (Μάρκετινγκ).
- 3) Φροντίζει για τις ενέργειες προς τρίτους (προμηθευτές, πελάτες, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, μεταφορείς, επιθεωρητές κ.α.), που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών αυτών, σε συνεργασία με τη Δ/νση Εκμεταλλεύσεως.
- 4) Δημιουργεί την απαραίτητη οργανωτική δομή και τα κατάλληλα συστήματα λειτουργίας (διαδικασίες, έντυπα, οδηγίες κ.λ.π.) για την υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων καυσίμων της Εταιρίας στην εσωτερική αγορά.
- 5) Διευθύνει τη Δ/νση Εμπορίας καυσίμων στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Αρμοδιότητες

- 1) Επεξεργάζεται και εισηγείται στη Γενική Δ/νση συγκεκριμένες πολιτικές και ενέργειες που αφορούν:
 - την αγορά/πώληση αργού με ευνοϊκότερους όρους
 - τη διεύρυνση των πωλήσεων καυσίμων και ιδιαίτερα την αύξηση του μεριδίου της εσωτερικής αγοράς που καλύπτει η Εταιρία.
 - τις τιμές και τους όρους είσπραξης
 - τις αποθεματοποιήσεις προϊόντων και
 - τους γενικούς όρους εμπορίας

2) Παρακολουθεί τις εξελίξεις στη διεθνή και εσωτερική αγορά, καθώς και τις αλλαγές στην ισχύουσα ελληνική και κοινοτική νομοθεσία και εισηγείται τις απαραίτητες ενέργειες προσαρμογής της Εταιρίας. Ιδιαίτερα παρακολουθεί τις εξελίξεις στις τιμές του αργού και των προϊόντων, στους ναύλους, στις προδιαγραφές των προϊόντων, καθώς και στην κατανάλωση πετρελαιοειδών κατά κατηγορία προϊόντων.

3) Αναπτύσσει και διατηρεί τακτική προσωπική επικοινωνία και καλές επαγγελματικές σχέσεις με τους πελάτες και προμηθευτές, καταγράφει τις ανάγκες των πελατών και φροντίζει για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους.

4) Μελετάει και εισηγείται στο Γενικό Δ/ντή προγράμματα και ενέργειες που αποσκοπούν στην προβολή της Εταιρίας και στη διεύρυνση των πωλήσεων της (marketing plan) και εποπτεύει την εφαρμογή των σχετικών αποφάσεων.

5) Εκπονεί περιοδικά προβλέψεις για τις πωλήσεις κατά προϊόν και τις γνωστοποιεί στη Γενική Δ/νση και στη Δ/νση Εκμεταλλεύσεως.

6) Διαπραγματεύεται τους όρους συμβάσεων για την πώληση αργού και προϊόντων στη διεθνή και εσωτερική αγορά, καθώς και την παροχή υπηρεσιών (π.χ. μεταφορτώσεις, αφερματισμοί πλοίων) στις εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου.

7) Φροντίζει για την κανονική εκτέλεση των συμβάσεων αγορών και πωλήσεων. Ειδικότερα:

- Φροντίζει για την έγκαιρη εκτέλεση των μεταφορών, καθώς και των φορτώσεων/εκφορτώσεων στο Διυλιστήριο.
- Εγκρίνει και εποπτεύει τις απαραίτητες ενέργειες προς τρίτους για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών (telexes προς προμηθευτές ή πελάτες, πιστοποιητικά προέλευσης, ναυτιλιακά και φορτωτικά έγγραφα κ.λ.π.)

- Παρακολουθεί την ορθή τιμολόγηση των πωλήσεων που διενεργεί η Οικονομική Δ/νση και ενημερώνεται για προβλήματα που δημιουργούνται στις σχετικές εισπράξεις.

8)Συνεργάζεται στενά και συντονίζει τις ενέργειες του με τη Δ/νση Εκμεταλλεύσεως για τον προγραμματισμό της παραγωγής καυσίμων στο Διυλιστήριο (διύλιση, αναμείξεις) και για τις αποθεματοποιήσεις.

9)Συνεργάζεται με το Τμήμα Ασφαλειών και τροφοδοτεί τα απαραίτητα στοιχεία για την αντιμετώπιση αμφισβητήσεων και διεκδικήσεων (claims), που σχετίζονται με τις αγορές και πωλήσεις.

10)Φροντίζει για την τήρηση ενημερωμένων πινάκων με τα στοιχεία των αγορών και πωλήσεων κατά κατηγορία καυσίμου, προμηθευτή ή πελάτη και προέλευση.

11)Αναφέρει περιοδικά στη Γενική Δ/νση συγκεντρωτικά και συγκριτικά στοιχεία των πωλήσεων και επισημαίνει τις ενδεχόμενες αποκλίσεις από τον προγραμματισμό ή τις αρχικές προβλέψεις.

12)Διευθύνει τη Δ/νση του στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Οργανωτική ένταξη

1)Υπάγεται στο Γενικό Δ/ντή

2)Εποπτεύει τους προϊσταμένους: i)Τεχνοοικονομικών αξιολογήσεων
ii)Αργού και Πρώτων Υλών iii)Προϊόντων Claims / Documents
iv)Μάρκετινγκ.

- Υπηρεσία Τεχνοοικονομικών Αξιολογήσεων

A. Σκοπός

Σκοπός της υπηρεσίας είναι η τεχνοοικονομική υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.

B. Αρμοδιότητες

- 1)Εξετάζει και αξιολογεί σε οικονομική και λειτουργική βάση διάφορους τύπους αργού πετρελαίου και ενημερώνει το πρόγραμμα NETBACKS με βάση τα στοιχεία λειτουργίας του Διυλιστηρίου.
- 2)Αξιολογεί τα φορτία αργού και προϊόντων που πρόκειται να αγοράσει ή να πουλήσει η Εταιρία, με σκοπό τον προσδιορισμό της πιο συμφέρουσας τιμής.
- 3)Παρέχει τεχνική υποστήριξη σε θέματα προδιαγραφών και αποτιμήσεων προϊόντων.
- 4)Μελετάει και εισηγείται οικονομικά σχήματα λειτουργίας του Διυλιστηρίου σύμφωνα με την εξέλιξη των τιμών στις διεθνείς αγορές και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.
- 5)Παρακολουθεί σε καθημερινή βάση τη διαμόρφωση των τιμών PLATT'S αργού και προϊόντων.
- 6)Συντηρεί το πρόγραμμα Γραμμικού Προγραμματισμού (L.P) και ανανεώνει τη βάση δεδομένων σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του Διυλιστηρίου.
- 7)Ελέγχει σε συνεννόηση με το Διυλιστήριο για Βέλτιστο blend, σε προϊόντα εξωτερικής αγοράς.
- 8)Εκπονεί και εφαρμόζει μηχανογραφικά προγράμματα για την πιο γρήγορη εκτέλεση των οικονομικών αξιολογήσεων.
- 9)Τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία για την παρακολούθηση της δραστηριότητας της υπηρεσίας.

10)Συντάσσει και υποβάλλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις ή αναφορές όπως αυτό καθορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.

- Τμήμα προϊόντων

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η εκτέλεση των συμφωνιών για την αγορά και πώληση προϊόντων στην εσωτερική και διεθνή αγορά.

B. Αρμοδιότητες

- 1)Παραλαμβάνει τις παραγγελίες των πελατών και επικοινωνεί με το Διωλιστήριο για να διαπιστώσει τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.
- 2)Επικοινωνεί με προμηθευτές ή brokers για την αγορά προϊόντων ή παραλαμβάνει προσφορές προμηθευτών για την πώληση προϊόντων στην Εταιρία.
- 3)Συνεργάζεται με την Υπηρεσία Τεχνοοικονομικών αξιολογήσεων για τον προσδιορισμό τιμής πώλησης ή αγοράς των προϊόντων.
- 4)Συντάσσει και αποστέλλει προσφορές αγοράς ή πώλησης προϊόντων, σε προμηθευτές ή πελάτες, με βάση τις οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.
- 5)Καταρτίζει συμβάσεις αγοραπωλησίας με τα βασικά στοιχεία της συμφωνίας και με βάση τις οδηγίες του Δ/ντη Εμπορίας Καυσίμων.
- 6)Επικοινωνεί με τη Δ/νση Εκμεταλλεύσεως για την τακτοποίηση από αυτήν των απαραιτήτων τελωνειακών διατυπώσεων για την εισαγωγή/εξαγωγή φορτίων από τις εγκαταστάσεις της Εταιρίας και την Υπηρεσία Letter of Credit για το άνοιγμα πίστωσης ή την παρακολούθηση αντίστοιχα της έκδοσής της, από τον πελάτη.
- 7)Επικοινωνεί με το Chartering της VARNIMA για την ναύλωση πλοίων μεταφοράς στην περίπτωση πωλήσεων CIF, CF και αγορών FOB και παρέχει οδηγίες φόρτωσης στον πλοιοκτήτη.
- 8)Αποδέχεται Nomination πλοίου, στις περιπτώσεις αγορών CIF, CF και πωλήσεων FOB.

- 9) Ορίζει ή αποδέχεται ανάλογα με την περίπτωση ανεξάρτητο επιθεωρητή και του παρέχει σχετικές οδηγίες.
- 10) Προβαίνει σε προασφαλίσεις και τελικές ασφαλίσεις στις περιπτώσεις αγορών FOB, CF και πωλήσεων CIF.
- 11) Ενημερώνει την Οικονομική Δ/νση για την τιμολόγηση και είσπραξη των απαιτήσεων που δημιουργούνται καθώς επίσης και για την πρόβλεψη πληρωμής των υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί.
- 12) Παραλαμβάνει και ελέγχει τα τιμολόγια επιθεωρητών, brokers και πλοιοκτητών και τα προωθεί για πληρωμή στην Οικονομική Δ/νση.
- 13) Φροντίζει για την έκδοση και αποστολή των φορτωτικών εγγράφων όπου χρειάζεται (πελάτες, brokers, πλοιοκτήτες, ασφαλιστές, τράπεζες, κ.λ.π.) με βάση την κάθε συμφωνία.
- 14) Παρακολουθεί όλες τις συμβάσεις αγοραπωλησίας προϊόντων και αν εντοπίσει claims τα προωθεί για διεκπεραίωση στο Τμ.CClaims/Documents.
- 15) Ενημερώνει καθημερινά τις μερίδες πελατών και προμηθευτών κατά ποσότητα και αξία.
- 16) Διατηρεί αρχείο με την αλληλογραφία του τμήματος με πελάτες προμηθευτές, ασφαλιστές κ.λ.π. στο εσωτερικό και εξωτερικό.
- 17) Συντάσσει και υποβάλλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις και αναφορές, όπως αυτό ορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.

- Τμήμα πρώτων υλών

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η εκτέλεση των συμφωνιών για την αγορά, πώληση και ανταλλαγή πρώτων υλών, καθώς επίσης και για την επεξεργασία και αποθήκευση αργού τή προϊόντων στο Διυλιστήριο, για λογαριασμό τρίτων.

B. Αρμοδιότητες

1)Παραλαμβάνει προσφορές προμηθευτών/πελατών σχετικά με τους όρους αγοραπωλησίας ή ανταλλαγής πρώτων υλών και επεξεργασίας τή αποθήκευσης αργού και προϊόντων.

Συντάσσει και αποστέλλει ανάλογες προσφορές με βάση τις οδηγίες του Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων.

2)Συνεργάζεται με την υπηρεσία Τεχνοοικονομικών Αξιολογήσεων για τον προσδιορισμό της πιο συμφέρουσας τιμής αγοραπωλησίας των φορτίων.

3)Καταρτίζει συμβάσεις αγοραπωλησίας πρώτων υλών και επεξεργασίας τή αποθήκευσης αργού για λογαριασμό τρίτων, με βάση τις οδηγίες του Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων.

4)Συνεργάζεται με το Διυλιστήριο και τη Δ/νση Εκμεταλλεύσεως για την προετοιμασία παραλαβής/παράδοσης των φορτίων, την τακτοποίηση των απαραιτήτων διοικητικών διατυπώσεων για την εισαγωγή/εξαγωγή φορτίων (έγκριση εισαγωγής και επεξεργασίας, τελωνειακές διατυπώσεις κ.λ.π.) και την έκδοση των κατάλληλων φορτωτικών εγγράφων.

5)Ενημερώνει την Υπηρεσία Letter of Credit για το άνοιγμα πίστωσης (όταν χρειάζεται) και για την τακτοποίηση των σχετικών τραπεζικών διατυπώσεων.

6)Επικοινωνεί με το Chartering Dept της VARNIMA για τη ναύλωση πλοίου μεταφοράς στις περιπτώσεις πωλήσεων CIF, CF και αγορών FOB και παρέχει οδηγίες φόρτωσης στον πλοιοκτήτη.

- 7) Αποδέχεται Nomination πλοίου, στις περιπτώσεις αγορών CIF, CF και πωλήσεων FOB.
- 8) Ορίζει ή αποδέχεται ανάλογα με την περίπτωση ανεξάρτητο επιθεωρητή και του παρέχει σχετικές οδηγίες.
- 9) Προβαίνει σε προασφαλίσεις και τελικές ασφαλίσεις στις περιπτώσεις αγορών FOB, CF και πωλήσεων CIF.
- 10) Ενημερώνει την Οικονομική Δ/νση για την τιμολόγηση και είσπραξη των απαιτήσεων που δημιουργούνται, καθώς επίσης και για την πρόβλεψη πληρωμής των υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί.
- 11) Παραλαμβάνει και ελέγχει τα τιμολόγια επιθεωρητών, brokers και πλοιοκτητών και τα προωθεί για πληρωμή στην Οικονομική Δ/νση.
- 12) Φροντίζει για την αποστολή των φορτωτικών εγγράφων όπου χρειάζεται (πελάτες, brokers, πλοιοκτήτες, ασφαλιστές, τράπεζες κ.λ.π.), με βάση την κάθε συμφωνία.
- 13) Παρακολουθεί την εξέλιξη των συμβάσεων με πελάτες εξωτερικού και αν εντοπίσει claims τα προωθεί για διεκπεραίωση στο Τμ. Claims/Documents.
- 14) Παρακολουθεί τις μεταβολές των ποσοτήτων τρίτων στο Διυλιστήριο, καθώς επίσης και τις μεταβολές των ποσοτήτων της Εταιρίας στις εγκαταστάσεις τρίτων.
- 15) Ενημερώνει καθημερινά τις μερίδες πελατών και προμηθευτών κατά ποσότητα και αξία.
- 16) Ενημερώνει καθημερινά μηχανογραφημένους πίνακες για τις τιμές αργού και προϊόντων και ενδίδει την ημερήσια κίνηση με βάση τις υποχρεώσεις της Εταιρίας.
- 17) Διατηρεί αρχείο με την αλληλογραφία του τμήματος με πελάτες προμηθευτές, ασφαλιστές κ.λ.π. στο εσωτερικό και εξωτερικό.

18)Συντάσσει και υποβάλλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις και αναφορές, όπως αυτό ορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.

- Τμήμα Claims / Documents

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η ενεργοποίηση και αντίκρουση απαιτήσεων (claims) που προκύπτουν από την εκτέλεση των συμφωνιών.

B. Αρμοδιότητες

- 1) Παρακολουθεί καθημερινά την εξέλιξη όλων των συμβάσεων αγοραπωλησίας, επεξεργασίας και αποθήκευσης αργού ή προϊόντων, με σκοπό την επισήμανση claims.
- 2) Συγκεντρώνει και ελέγχει όλα τα απαραίτητα φορτωτικά έγγραφα από το Διυλιστήριο, το chartering της VARNIMA, τους ναυλωτές, τους πλοιοκτήτες και τους επιθεωρητές.
- 3) Συντάσσει και αποστέλλει με βάση τις οδηγίες του Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων, απαιτήσεις της Εταιρίας, που προκύπτουν από καθυστέρηση πλοίου (DEMURRAGE CLAIMS), από ελλειμματική ποσότητα (SHORTAGE CLAIMS) και από διαπιστωμένη διαφορά στην ποιότητα (QUALITY CLAIMS).
- 4) Εκδίδει και αποστέλλει τιμολόγιο στον αντισυμβαλλόμενο και φροντίζει για την είσπραξη της απαίτησης.
- 5) Διαβιβάζει στο Τμ. Ασφαλειών τα κατάλληλα παραστατικά για τις περιπτώσεις Shortage Claims και του παρέχει τις απαραίτητες διευκρινίσεις.
- 6) Παραλαμβάνει τα εισερχόμενα claims και αντιπαραβάλλει και ελέγχει τα στοιχεία που αναφέρονται, με εκείνα που συνθέτουν τη σύμβαση αγοραπωλησίας και το ναυλοσύμφωνο.
- 7) Συντάσσει και αποστέλλει, με βάση τις οδηγίες του Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων, επιστολή - απάντηση για τα εισερχόμενα claims εκθέτοντας τα επιχειρήματα και την άποψη της Εταιρίας.

- 8)Φροντίζει για την πληρωμή της απαίτησης και επιβεβαιώνεται για την είσπραξη των χρημάτων από τον αντισυμβαλλόμενο.
- 9)Φροντίζει να ενημερώνεται από το Τμ. Ασφαλειών για τις ασφαλιστικές καλύψεις.
- 10)Ενημερώνει το Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων για την εξέλιξη κάθε claim (εισερχόμενο - εξερχόμενο).
- 11)Τηρεί συστηματικά αρχείο με τα εισερχόμενα και εξερχόμενα claims και ενημερώνει συγκεντρωτικά κάθε τρεις μήνες τη Γενική Δ/νση μέσω του Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων, για την εξέλιξη των claims.
- 12)Συντάσσει και υποβάλλει περιοδικά ή έκτακτα καταστάσεις και αναφορές, όπως αυτό ορίζεται από τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.

- Τμήμα Marketing

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η ανάλυση και μελέτη της αγοράς και ο σχεδιασμός προγραμμάτων και ενεργειών για την προώθηση των πωλήσεων της Εταιρίας.

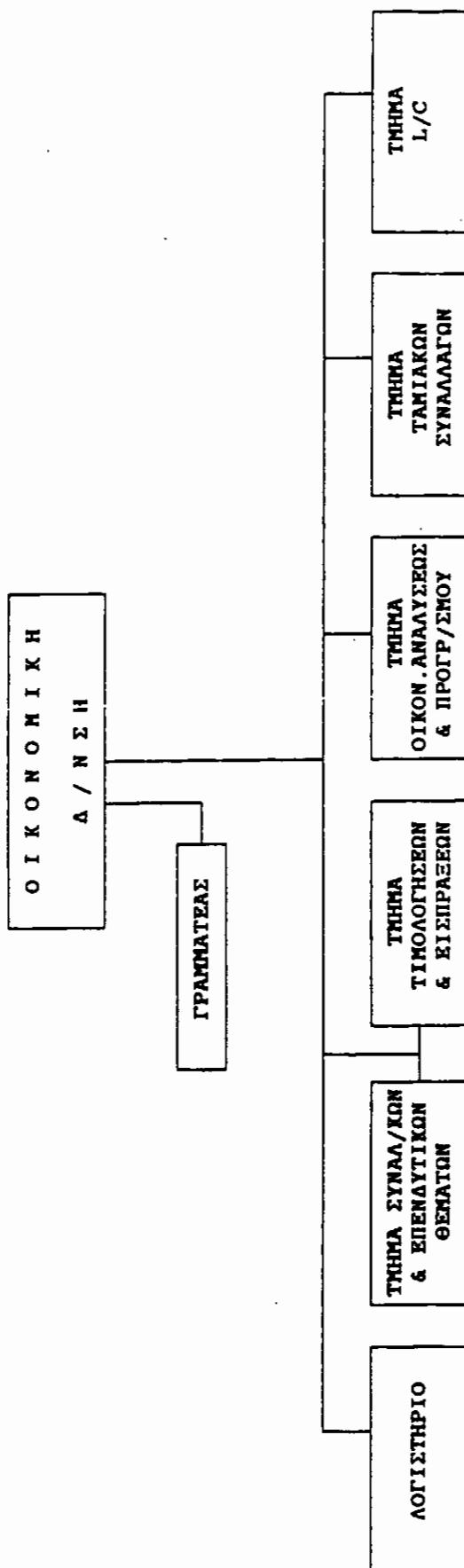
B. Αρμοδιότητες

- 1) Παρακολουθεί τις εξελίξεις στην αγορά και συγκεντρώνει με τρόπο συστηματικό πληροφορίες για την παρούσα και μελλοντικές της κατάσταση.
- 2) Σχεδιάζει, συντονίζει και παρακολουθεί τις διάφορες έρευνες αγοράς που ανατίθενται περιοδικά ή έκτακτα σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- 3) Επεξεργάζεται και αναλύει τα στοιχεία των πωλήσεων και εκτιμά τα αποτελέσματα κατά προϊόν, πελάτη και χρονική περίοδο.
- 4) Επεξεργάζεται και προτείνει στο Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων πολιτικές και ενέργειες για την αύξηση του μεριδίου της εσωτερικής αγοράς που καλύπτει η Εταιρία.
- 5) Προβαίνει σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις των πωλήσεων και καταρτίζει το πρόγραμμα πωλήσεων ως προς τα προϊόντα, τους πελάτες και τις χρονικές περιόδους.
- 6) Συνεργάζεται με το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων για την βελτίωση της εικόνας (image) της Εταιρίας στην αγορά.
- 7) Φροντίζει για τη συνεχή τροφοδότηση του Δ/ντή Εμπορίας με όλα τα απαραίτητα στοιχεία της αγοράς και των δυνατοτήτων της εταιρίας που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων.
- 8) Παρέχει συμβουλές στα τμήματα Πρώτων Υλών και Προϊόντων για την επίλυση προβλημάτων που αφορούν στην οργάνωση και προώθηση των πωλήσεων.

- 9) Αναλαμβάνει ειδικές εργασίες που του ανατίθενται από το Δ/ντή Εμπορίας Καυσίμων.
- 10) Συντάσσει και υποβάλλει εκθέσεις με στοιχεία για τον απολογιστικό έλεγχο των δραστηριοτήτων του τμήματος σε συνάρτηση με τους προγραμματισθέντες στόχους.
- 11) Συντάσσει και υποβάλλει αναφορές σύμφωνα με τις εσωτερικές οδηγίες της Δ/νσης Εμπορίας Καυσίμων.

3.10 Οικονομική Διεύθυνση

- α. Οργανωτικά διαγράμματα
- β. Περιγραφή θέσεως
- γ. Περιγραφή Αρμοδιοτήτων
 - Λογιστήριο
 - Τμήμα Συναλλαγματικών και Επενδυτικών θεμάτων
 - Τμήμα Τιμολογήσεων και Εισπράξεων
 - Τμήμα Οικονομικής Αναλύσεως και Προγραμματισμού
 - Τμήμα Ταμιακών Συναλλαγών



β. Οικονομικός Διευθυντής

Ρόλος

- 1) Μελετάει και εισηγείται την πολιτική διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων της Εταιρίας.
- 2) Παρακολουθεί και αξιολογεί την εξέλιξη των χρηματικών ροών και εποπτεύει την εκτέλεση των πληρωμών και εισπράξεων της Εταιρίας.
- 3) Εκτιμάει την οικονομική σκοπιμότητα και αποδοτικότητα επενδυτικών προγραμμάτων και εισηγείται σχετικά.
- 4) Φροντίζει για την εγκατάσταση και σωστή εφαρμογή των κατάλληλων λογιστικών και κοστολογικών συστημάτων και τεχνικών.
- 5) Διευθύνει την Οικονομική Δ/νση στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων Διοίκησης.

Αρμοδιότητες

- 1) Καταρτίζει, εισηγείται και εποπτεύει την εκτέλεση συγκεκριμένων προγραμμάτων βραχυπρόθεσμης ή μεσο/μακροπρόθεσμης χρηματοδότησης για την κάλυψη των αναγκών λειτουργίας και ανάπτυξης της Εταιρίας (επενδυτικά κεφάλαια, κεφάλαια κινήσεως).
- 2) Φροντίζει για την αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων κεφαλαίων και των αποθεματικών της Εταιρίας.
- 3) Εκτιμάει την αναμενόμενη οικονομική απόδοση των επενδύσεων που προτείνονται για την ανάπτυξη της παραγωγής ή της υποδομής της Εταιρίας. Εκπονεί τους σχετικούς πίνακες εισροών/εκροών (cash Flow) και εισηγείται σχετικά.
- 4) Εξετάζει και εισηγείται τις ευνοϊκότερες πηγές χρηματοδότησης των επενδυτικών προγραμμάτων. Ενημερώνεται τακτικά για τις υπάρχουσες δυνατότητες επιχορηγήσεις ή άλλης μορφής οικονομικής υποστήριξης των επενδυτικών σχεδίων της Εταιρίας από κρατικές ή κοινοτικές πηγές.

Φροντίζει για τις απαραίτητες ενέργειες υπαγωγής σε τέτοια προγράμματα και παρακολουθεί την ομαλή εκτέλεσή τους.

5) Διαπραγματεύεται τους όρους σύναψης δανείων από τράπεζες ή άλλους πιστωτές και εισηγείται σχετικά. Εξετάζει ακόμη και προτείνει αλλαγές στη σύνθεση των υποχρεώσεων σε συνάλλαγμα.

6) Είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση ικανοποιητικών σχέσεων με τις τράπεζες και τους άλλους πιστωτές. Παρακολουθεί και φροντίζει να διατηρούνται στα επιθυμητά επίπεδα τα υπόλοιπα των τραπεζικών λογαριασμών και διαχειρίζεται τα ρευστά διαθέσιμα του ταμείου της Εταιρίας.

7) Καθοδηγεί και εποπτεύει την εκτέλεση των συναλλαγματικών διατυπώσεων για τις εισαγωγές και εξαγωγές που διενεργεί η Εταιρία ή για την εξυπηρέτηση άλλων υποχρεώσεων απαιτήσεων σε συνάλλαγμα, ώστε να μεγιστοποιείται το οικονομικό αποτέλεσμα για την Εταιρία, στο πλαίσιο των κείμενων διατάξεων.

8) Μελετάει και εισηγείται την πολιτική πιστώσεων και εισπράξεων της Εταιρίας. Αποτιμά το κόστος των παρεχόμενων πιστώσεων και εισηγείται εξειδικευμένες πολιτικές πιστώσεων σε κατηγορίες πελατών.

9) Εποπτεύει την ορθή εκτέλεση των τιμολογήσεων των πωλήσεων καθώς και την έγκαιρη και κανονική είσπραξη των απαιτήσεων από πωλήσεις ή από τόκους υπερημερίας.

10) Εποπτεύει την ορθή εκτέλεση των λογιστικών εργασιών. Φροντίζει για την εγκατάσταση και λειτουργία των κατάλληλων λογιστικών συστημάτων και τεχνικών, ώστε να γίνεται αξιόπιστη απεικόνιση και αποτελεσματική επεξεργασία των συναλλαγών της Εταιρίας.

11) Φροντίζει για την εκπόνηση και εγκατάσταση του καταλληλότερου Κοστολογικού Συστήματος. Εποπτεύει την τακτική παρακολούθηση του κόστους παραγωγής του Διυλιστηρίου καθώς και του συνολικού κόστους

λειτουργίας της Εταιρίας. Επισημαίνει τα στοιχεία του κόστους τα οποία επιδέχονται βελτιώσεις και εισηγείται σχετικά διορθωτικά μέτρα.

12)Εκπονεί και παρακολουθεί την εξέλιξη του προϋπολογισμού της Εταιρίας (λειτουργίας, επενδύσεων). Επισημαίνει σε τακτική βάση τις αρμόδιες υπηρεσίες και εισηγείται έγκαιρα τη λήψη των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων.

13)Εποπτεύει την απόδοση των φόρων (φόρος εισοδήματος, Φ.Π.Α., Φ.Μ.Υ. κ.α.), καθώς και όλων των κρατήσεων (π.χ. ασφαλιστικές εισφορές) που διενεργούνται από την Εταιρία για λογαριασμό τρίτων.

14)Παρακολουθεί τις αλλαγές στην ελληνική και κοινοτική νομοθεσία, που σχετίζεται με την οικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων και εισηγείται τις αναγκαίες προσαρμογές.

15)Συνεργάζεται στενά με τις οικονομικές υπηρεσίες του Διυλιστηρίου και εποπτεύει τις χρησιμοποιούμενες από αυτές λογιστικές και κοστολογικές μεθόδους.

16)Τηρεί ενημερωμένους πίνακες των οικονομικών στοιχείων της Εταιρίας και ενημερώνει τακτικά τη Γενική Δ/νση, επισημαίνοντας ιδιαίτερα τις αποκλίσεις από τον προγραμματισμό ή τις αρχικές προβλέψεις.

17)Διευθύνει τη Δ/νση του στο πλαίσιο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Οργανωτική ένταξη

- 1) Υπάγεται στο Γενικό Δ/ντή.
- 2) Εποπτεύει τους προϊσταμένους

- Λογιστηρίου
- Συναλλαγματικών και Επενδυτικών Δοσοληψιών
- Τιμολογήσεων και Εισπράξεων
- Οικονομικής Αναλύσεως και Προγραμματισμού
- Ταμιακών Συναλλαγών

-Τμήμα Λογιστηρίου

A. Σκοπός

Σκοπός του Τμήματος είναι η παρακολούθηση και λογιστική απεικόνιση των οικονομικών συναλλαγών της Εταιρίας και ο προσδιορισμός των οικονομικών της αποτελεσμάτων.

B. Αρμοδιότητες

- 1) Μελετάει και εισηγείται στον Οικονομικό Δ/ντη το λογιστικό σύστημα με το οποίο θα παρακολουθούνται οι οικονομικές συναλλαγές της Εταιρίας, λαμβάνοντας υπόψη το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- 2) Καταχωρεί στα επιβαλλόμενα από το Νόμο λογιστικά βιβλία, κατά τρόπο συστηματικό και σύμφωνα με αυτά που ορίζει ο Κώδικας Φορολογικών Στοιχείων τις οικονομικές πράξεις που αφορούν:
 - α) κάθε είδους εισπράξεις και πληρωμές της Εταιρίας.
 - β) τις πιστωτικές της συναλλαγές.
- γ) μεταβολές των αναλυτικών λογαριασμών των πελατών, χρεωστών, προμηθευτών, πιστωτών και των διαφόρων λογαριασμών εσόδων-εξόδων.
- δ) εισαγωγές και εξαγωγές από τις αποθήκες πρώτων και βοηθητικών υλών, προϊόντων και εμπορευμάτων κατά ποσότητα και αξία καθώς και τρίτης κατά ποσότητα.
- 3) Παρακολουθεί και προσδιορίζει τις φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις της Εταιρίας και φροντίζει για την απόδοση των φόρων και των ασφαλιστικών εισφορών συντάσσοντας τις αντίστοιχες δηλώσεις.
- 4) Ελέγχει και συμφωνεί τις εισαγωγές βοηθητικών υλών, ανταλλακτικών και μηχανημάτων από το εξωτερικό και τους λογαριασμούς πελατών και αποθηκών υποκαταστημάτων.
- 5) Αποτιμά την αξία των εμπορεύσιμων στοιχείων της περιουσίας της Εταιρίας που έχουν προκύψει από την ετήσια απογραφή.

- 6) Καταρτίζει το ετήσιο Κοστολόγιο για το προσδιορισμό του κόστους των πωλήσεων και του αποτελέσματος της οικονομικής χρήσης. Συντάσσει τον Ισολογισμό και το λογαριασμό Αποτελέσματα Χρήσης.
- 7) Συγκεντρώνει τα λογιστικά δεδομένα και ενημερώνει την Οικονομική Δ/νση, τη Γενική Δ/νση και τη Διοίκηση για την οικονομική θέση της Εταιρίας και παρέχει κάθε άλλη οικονομική πληροφορία που της ζητείται.
- 8) Υποβάλλει Στατιστικά Δελτία προς το YBET, την Τράπεζα της Ελλάδος τη Στατιστική Υπηρεσία και σε οποιαδήποτε άλλη Διοικητική αρχή απαιτείται.

-Τμήμα Συναλλαγματικών και Επενδυτικών Θεμάτων

A. Σκοπός

Σκοπός του Τμήματος είναι η είσπραξη των απαιτήσεων της Εταιρίας στη διεθνή αγορά, η πληρωμή των συναλλαγματικών της υποχρεώσεων καθώς επίσης και η συμβολή του στην εκπόνηση και υποστήριξη επενδυτικών σχεδίων.

B. Αρμοδιότητες

- 1)Προγραμματίζει τις εισπράξεις των απαιτήσεων της Εταιρίας στη διεθνή αγορά και διεκπεραιώνει τις απαιτούμενες ενέργειες για τη δραχμοποίηση του συναλλάγματος.
- 2)Καταχωρεί τις δραχμοποιήσεις συναλλάγματος που έχουν πραγματοποιηθεί και ελέγχει τις προμήθειες των Τραπεζών με βάση τις συμφωνίες.
- 3)Ελέγχει όλα τα παραστατικά που έχουν σχέση με συναλλαγματικές διατυπώσεις και τα προωθεί στο Λογιστήριο.
- 4)Παρακολουθεί την κίνηση των πελατών και συμφωνεί τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους με το Λογιστήριο.
- 5)Ελέγχει με βάση το Ε.Δ.Ε. τις επιστρεφόμενες ποσότητες των πωλήσεων εξωτερικού.
- 6)Παρακολουθεί τις συναλλαγματικές υποχρεώσεις της Εταιρίας που προέρχονται από τη σύναψη δανείων και τις κάθε είδους εισαγωγές και φροντίζει για την τακτοποίησή τους.
- 7)Ελέγχει την αξία των ναύλων και φροντίζει την αποστολή των πιστοποιήσεων στον μεταφορέα, μετά την δραχμοποίηση του συναλλάγματος.
- 8)Φροντίζει για την έκδοση εγγυητικών επιστολών και παρακολουθεί τις χρεώσεις προμήθειας των Τραπεζών.

9)Παρέχει τα αιτούμενα στοιχεία στους ελεγκτές συναλλάγματος της Τράπεζας της Ελλάδος και παρακολουθεί τον έλεγχο ενημερώνοντας σχετικά την Οικονομική Δ/νση.

10)Φροντίζει για τις απαραίτητες ενέργειες υπαγωγής επενδυτικών σχεδίων σε αναπτυξιακούς νόμους ή σε άλλα προγράμματα χρηματοδότησης.

11)Συμμετέχει στην εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών σχεδιάζοντας το οικονομικό μέρος και φροντίζει για την συγκέντρωση και συμπλήρωση των απαραίτητων συνοδευτικών εντύπων.

12)Παρακολουθεί την εξέλιξη της χρηματοδότησης των επενδύσεων και φροντίζει για την ομαλή εξέλιξη του χρηματοδοτικού προγράμματος.

-Τμήμα Τιμολογήσεων και Εισπράξεων

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η τιμολόγηση των πωλήσεων της Εταιρίας και είσπραξη των απαιτήσεων της στην εσωτερική αγορά.

B. Αρμοδιότητες

- 1)Εκδίδει τα Τιμολόγια και τις συνοδευτικές επιστολές για τις πωλήσεις της Εταιρίας στη διεθνή και εσωτερική αγορά, με βάση τις ισχύουσες συμβάσεις και τις οδηγίες της Γενικής Δ/νσης και της Διοίκησης.
- 2)Φροντίζει για την αποστολή των παραστατικών και εγγράφων στους πελάτες, καθώς επίσης και για την καταχώρηση και εσωτερική διανομή τους.
- 3)Ελέγχει τακτικά την ύπαρξη ατιμολόγητων φορτώσεων, με βάση τις σχετικές μηχανογραφικές καταστάσεις.
- 4)Επεξεργάζεται και εκδίδει στατιστικά στοιχεία την Οικονομική Δ/νση.
- 5)Προγραμματίζει τις εισπράξεις των απαιτήσεων της Εταιρίας στην εσωτερική αγορά και παρακολουθεί την εξέλιξη.
- 6)Παρακολουθεί την κίνηση των λογαριασμών των πελατών και συμφωνεί τα υπόλοιπά τους με το Λογιστήριο.
- 7)Παραλαμβάνει, ελέγχει και προωθεί στο Λογιστήριο όλα τα πάραστατικά των εισπράξεων.
- 8)Ελέγχει τις επιστρεφόμενες ποσότητες εσωτερικού και φροντίζει για την έκδοση πιστωτικών σημειωμάτων.
- 9)Ενημερώνει τον Οικονομικό Δ/νπή για καθυστερήσεις πελατών την εξόφληση Τιμολογίων και εκδίδει Τιμολόγια τόκων υπερημεριών στις περιπτώσεις που προβλέπεται κάτι τέτοιο από τις οδηγίες της Γενικής Δ/νσης.

- Τμήμα Οικονομικής Αναλύσεως και Προγραμματισμού

A. Σκοπός

Σκοπός του Τμήματος είναι η παρακολούθηση ανάλυση και αξιολόγηση της οικονομικής δραστηριότητας της Εταιρίας καθώς επίσης και του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δρα.

B. Αρμοδιότητες

1. Ανάλυση Οικονομικών Στοιχείων

- 1)Μελετάει και αναλύει την αποτελεσματικότητα των διαφόρων δραστηριοτήτων της Εταιρίας και των παραγόμενων προϊόντων με σκοπό να διαπιστωθούν δυνατότητες για βελτίωση.
- 2)Αξιολογεί την αναμενόμενη οικονομική απόδοση των επενδύσεων που προτείνονται. Προσδιορίζει τη ροή των μετρητών (cash Flow analysis) και εισηγείται την επιλογή ή απόρριψη των προτάσεων με βάση κάποιο κοινό κριτήριο.
- 3)Αναλύει τις οικονομικές καταστάσεις της Εταιρίας επιλέγοντας για το σκοπό αυτό τους κατάλληλους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Συγκρίνει τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε σχέση με το χρόνο και σε σχέση με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.
- 4)Μελετάει τη σχέση των σταθερών δαπανών και του μεταβλητού κόστους προς τα έσοδα, για κάθε είδος από τα παραγόμενα προϊόντα, ώστε να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο οι πωλήσεις καλύπτουν ακριβώς το συνολικό κόστος (Break Even - Analysis)
- 5)Μελετάει και εισηγείται την πιστωτική πολιτική της Εταιρίας προσδιορίζοντας το ύψος εκείνο των πιστώσεων που πρέπει να παρέχει η Εταιρία στους πελάτες της.
- 6)Παρακολουθεί τις μεταβολές των επιτοκίων στην αγορά χρήματος για τις ανάγκες της Εταιρίας σε κεφάλαια βραχυπρόθεσμης διάρκειας και το κόστος άλλων μορφών χρηματοδότησης.

2. Προϋπολογισμός

- 1)Συντάσσει, παρακολουθεί και ελέγχει σε συνεργασία με τις αρμόδιες Δ/νσεις τους Προϋπολογισμούς Πωλήσεων, Λειτουργίας του Διυλιστηρίου, Γενικών Διοικητικών Εξόδων, Εξόδων Πωλήσεων, Κεφαλαιουχικών Δαπανών, Μερισμάτων, Φόρων, Τόκων και λοιπών δαπανών.
- 2)Συντάσσει τον Ταμιακό Προϋπολογισμό και καταρτίζει προϋπολογιστικές οικονομικές εκθέσεις με σκοπό να καθοριστεί κατά χρονική στιγμή το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων που θα χρειαστεί η Εταιρία για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες της.
- 3)Επισημαίνει τις αποκλίσεις από τις προϋπολογιζόμενες δαπάνες και εισηγείται τις απαραίτητες αναθεωρήσεις του εγκεκριμένου προϋπολογισμού.

3. Κόστος

- 1)Συγκεντρώνει και αξιολογεί απολογιστικά τα στοιχεία του κόστους και κάνει τις αναγκαίες προσαρμογές με βάση τις προβλέψεις δαπανών.
- 2)Μελετάει και επισημαίνει τα στοιχεία κόστους τα οποία επιδέχονται βελτιώσεις και εισηγείται σχετικές ενέργειες.
- 3)Μελετάει τη σκοπιμότητα υιοθέτησης πρότυπου κόστους (standard cost), ως στοιχείου σύγκρισης των απολογιστικών δαπανών, σε μεμονωμένες ή ευρύτερες λειτουργίες της Εταιρίας.
- 4)Υπολογίζει το κόστος κεφαλαίου της Εταιρίας λαμβάνοντας υπόψη το κόστος όλων των μορφών χρηματοδότησης καθώς και των κεφαλαίων που παράγονται από τις αποσβέσεις και την αποθεματοποίηση των κερδών.

4. Αναφορές - Αρχείο

- 1)Τηρεί ενημερωμένο αρχείο με πίνακες και στοιχεία που απεικονίζουν την οικονομική θέση και πορεία της Εταιρίας (προϋπολογισμοί, κόστος,

ισολογισμοί, δανειακές υποχρεώσεις, προσωρινές καταστάσεις αποτελεσμάτων κ.α.)

2) Εκδίδει περιοδικά συνοπτικές εκθέσεις και καταστάσεις σχετικά με τα προηγούμενα, για την ενημέρωση της Οικονομικής Δ/νσης, της Γενικής Δ/νσης και της Διοίκησης.

- Τμήμα Ταμιακών Συναλλαγών

A. Σκοπός

Σκοπός του Τμήματος είναι η διενέργεια των εγκεκριμένων πληρωμών και η παρακολούθηση των ταμιακών ροών της Εταιρίας (Ταμείο, λογαριασμοί Τραπεζών).

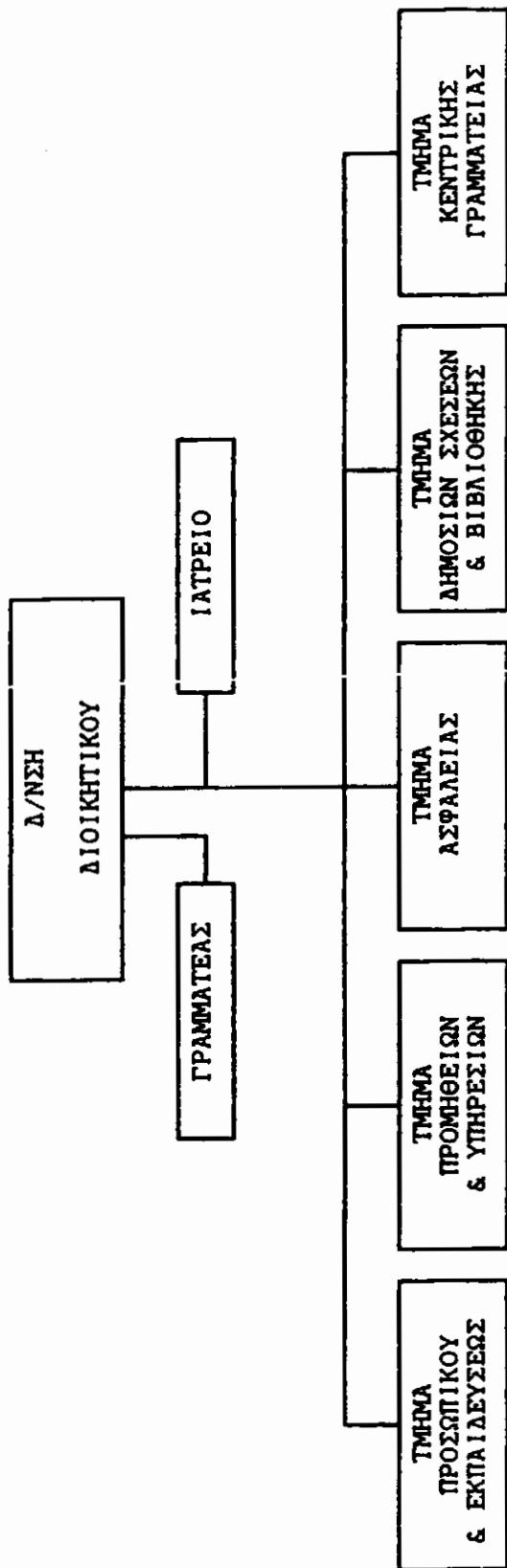
B. Αρμοδιότητες

- 1) Συντάσσει κάθε εβδομάδα την κατάσταση πληρωμών με βάση τις σχετικές υποχρεώσεις και τον Ταμιακό Προγραμματισμό της Εταιρίας και φροντίζει για την έγκρισή της.
- 2) Ελέγχει τα εντάλματα πληρωμής που εκδίδει το Λογιστήριο και εκδίδει τις επιταγές για την πληρωμή των υποχρεώσεων της Εταιρίας.
- 3) Εκτελεί τις πληρωμές που αφορούν στη μισθοδοσία του προσωπικού και παρακολουθεί τις χρηματικές οφειλές των υπαλλήλων προς την Εταιρία (δάνεια, προκαταβολές, διάφορες χρεώσεις).
- 4) Εκτελεί τις πληρωμές προς συγγενείς Εταιρίες που προέρχονται από υποχρεώσεις για αγορές αργού πετρελαίου ή από οφειλόμενους ναύλους ή DEMURRAGES.
- 5) Ελέγχει τις δαπάνες του Διυλιστηρίου που υποβάλλονται για έγκριση και φροντίζει για τη διάθεση των σχετικών ποσών.
- 6) Φροντίζει για τους οικονομικούς διακανονισμούς των εργολαβικών συμβάσεων και εκτελεί τις πληρωμές που αναλογούν στις πιστοποιήσεις που υποβάλλονται για τα αντίστοιχα έργα.
- 7) Εισπράττει απαιτήσεις της Εταιρίας από πελάτες που προσέρχονται στο Ταμείο για το σκοπό αυτό.
- 8) Παρακολουθεί την εξέλιξη των υπολοίπων των λογαριασμών στις Τράπεζες και φροντίζει για τη διατήρηση των κατάλληλων ορίων για δανειοδότηση.
- 9) Φροντίζει για την πληρωμή των δόσεων και των Τόκων των δανείων.

- 10) Παρακολουθεί τις επιταγές που κατατίθενται προς είσπραξη.
- 11) Ελέγχει την ημερήσια συμφωνία των συναλλαγών του Ταμείου.

3.11 Διεύθυνση Διοικητικού

- α. Οργανωτικά διαγράμματα
- β. Περιγραφή θέσεως
- γ. Περιγραφή Αρμοδιοτήτων
 - Ιατρείο
 - Τμήμα Προσωπικού και Εκπαίδευσης
 - Τμήμα Προμηθειών και Υπηρεσιών
 - Τμήμα Ασφαλείας
 - Τμήμα Κεντρικής Γραμματείας



-Διευθυντής Διοικητικού

Ρόλος

- 1) Μελετάει και εισηγείται τα διοικητικά θέματα και τα θέματα προσωπικού της εταιρείας
- 2) Φροντίζει για την παροχή των απαραίτητων γενικών υπηρεσιών και των εξυπηρετήσεων προς τις υπηρεσίες της εταιρίας (διοικητική μέριμνα).
- 3) Εισηγείται την πολιτική Δημοσίων Σχέσεων της εταιρίας και εποπτεύει την εφαρμογή των σχετικών αποφάσεων.
- 4) Διευθύνει τη Διεύθυνση Διοικητικού στο πλαίσιο του προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Αρμοδιότητες

1. Εξετάζει τις ανάγκες της εταιρίας σε ανθρώπινο δυναμικό και εισηγείται την κάλυψή τους με πρόσληψη ή μετάθεση κατάλληλων υπαλλήλων.
2. Φροντίζει να εφαρμόζονται η κείμενη νομοθεσία και οι αποφάσεις της εταιρίας σε ό,τι αφορά τις εργασιακές σχέσεις εταιρίας και προσωπικού, συνεργαζόμενος με τη Νομική Υπηρεσία, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.
3. Μελετάει και εισηγείται τα θέματα μισθολογικών αμοιβών λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές ρυθμίσεις της εθνικής Σ.Σ.Ε., των κλαδικών Σ.Σ.Ε. και τη μισθολογική πολιτική της εταιρίας.
4. Εισηγείται τα θέματα κοινωνικών παροχών και των ειδικών εξυπηρετήσεων προς τους υπαλλήλους (βοήθεια για την αντιμετώπιση εκτάκτων ή ειδικών αναγκών) και φροντίζει για την υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.
5. Εκπονεί, εισηγείται και θέτει σε εφαρμογή, ύστερα από έγκριση, συστήματα αξιολογήσεως της απόδοσης του προσωπικού.
6. Μελετάει, εισηγείται και φροντίζει για την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιφόρφωσης του προσωπικού. Σε συνεργασία με τις άλλες Δ/νσεις προτείνει τις ενδεικνυόμενες εναλλαγές υπαλλήλων σε

διάφορες θέσεις εργασίας (rotation), με στόχο την πληρέστερη υπηρεσιακή κατάρτιση των εργαζομένων.

7. Τηρεί στοιχεία για την ατομική, οικογενειακή και υπηρεσιακή κατάσταση κάθε εργαζομένου, στο μέτρο που τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα για την υπηρεσιακή του σχέση με την εταιρία.
8. Φροντίζει για τον προγραμματισμό των κανονικών αδειών του προσωπικού και για την κανονική χρήση τους, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των Δ/νσεων και Τμημάτων.
9. Φροντίζει για τον έλεγχο παρουσίας του προσωπικού και για την ενημέρωση του υπηρεσιακού φακέλλου με τα στοιχεία απουσιών για διάφορους λόγους (ασθένεια, άδεια μετά / άνευ αποδοχών κλπ.)
10. Παρακολουθεί και εισηγείται τα θέματα κύριας, επικουρικής και πρόσθετης ασφάλισης του προσωπικού.
11. Φροντίζει για την παροχή, από το Ιατρείο της εταιρίας, πρόσθετης ιατρικής μέριμνας στους εργαζόμενους της εταιρίας.
12. Φροντίζει για τα θέματα που σχετίζονται με την στρατολογική κατάσταση του προσωπικού και συνεργάζεται σχετικά με τις αρμόδιες στρατολογικές αρχές.
13. Χειρίζεται τα θέματα πειθαρχικού ελέγχου των εργαζομένων.
14. Μελετάει και εισηγείται τα απαραίτητα μέτρα για την ασφάλεια του προσωπικού και των εγκαταστάσεων των Κεντρικών Γραφείων.
15. Εκπονεί και εισηγείται σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών της εταιρίας (π.χ. επιστράτευση, θεομηνία).
16. Εισηγείται και εποπτεύει την εφαρμογή της πολιτικής δημόσιας προβολής (δημοσίων σχέσεων) της εταιρίας τόσο στον οικονομικό όσο και στο γενικότερο κοινωνικό χώρο. Εισηγείται συγκεκριμένα μέτρα και ενέργειες για την ενίσχυση του κύρους της εταιρίας, την προβολή του ρόλου και της σημασίας της στην εθνική οικονομία. Εισηγείται ενέργειες

- συμβολής της εταιρίας σε έργα, εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα.
Εποπτεύει επίσης την λειτουργία της Τεχνικής Βιβλιοθήκης.
17. Εισηγείται προμήθειας υλικών και παροχής υπηρεσιών για τις ανάγκες των Κεντρικών Γραφείων της εταιρίας.
18. Φροντίζει για την στέγαση των υπηρεσιών, τον εξοπλισμό, το φωτισμό, την ύδρευση, τις επικοινωνίες και τον καθορισμό των χώρων των Κεντρικών Γραφείων.
19. Ελέγχει και θεωρεί τα εξοδολόγια που αφορούν τις μετακινήσεις των υπαλλήλων για υπηρεσιακούς λόγους.
20. Φροντίζει για την διακίνηση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας της εταιρίας και την δακτυλογράφηση της αλληλογραφίας της Διοίκησης. Εποπτεύει ακόμη την ασφαλή και τακτική φύλαξη του Αρχείου της εταιρίας.
21. Επεξεργάζεται τις προτάσεις της Δ/νσης Διοικητικού του Διϋλιστηρίου και εισηγείται σχετικά στην Γενική Δ/νση.
22. Διευθύνει την Δ/νση του στο πλοίο του Προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Οργανωτική Ενταξη

- 1) Υπάγεται στη Γενική Δ/νση
- 2) Εποπτεύει τους προϊσταμένους
 - Προσωπικού και Εκπαιδεύσεως
 - Ιατρείου
 - Προμηθειών και Υπηρεσιών
 - Ασφαλείας
 - Δημοσίων Σχέσεων και Βιβλιοθήκης
 - Κεντρικής Γραμματείας

Ο Δ/ντής Διοικητικού μπορεί να δραστηριοποιείται ευρύτερα στο πλαίσιο του καθορισμένου ρόλου του στην εταιρία.

- Ιατρείο

A. Σκοπός

Σκοπός της λειτουργίας του Ιατρείου είναι η φροντίδα για την υγεία των εργαζομένων στην εταιρία.

B. Αρμοδιότητες

1. Εξετάζει τους εργαζόμενους που προσέρχονται για το σκοπό αυτό στο Ιατρείο της εταιρίας.
2. Εξετάζει στο Ιατρείο ή παραπέμπει, όπου πρέπει, για εξέταση, τα πρόσωπα που έχουν επιλεγεί και πρόκειται να προστεθούν στο δυναμικό της εταιρίας.
3. Εξετάζει, ύστερα από παραπομπή της Δ.Δ., τους εργαζόμενους που επανέρχονται στα καθήκοντά τους ύστερα από σοβαρά ή μακρά ασθένεια.
4. Φροντίζει για επιτόπια εξέταση των εργαζομένων που νοσηλεύονται στο σπίτι τους ή σε Νοσοκομεία και παρακολουθεί την εξέλιξη της ασθένειάς τους.
5. Τηρεί πίνακα των εργαζομένων που πάσχουν από χρόνια νοσήματα και φροντίζει για την περιοδική εξέτασή τους και για την εξέλιξη της νόσου από την οποία πάσχουν. Εισηγείται όταν απαιτείται, την λήψη ενδεδειγμένων μέτρων.
6. Καταστρώνει προγράμματα περιοδικών ιατρικών ή εργαστηριακών εξετάσεων που επιβάλλονται για λόγους προληπτικής ιατρικής.
7. Φροντίζει για την ενημέρωση/επιμόρφωση των εργαζομένων σε θέματα προληπτικής ιατρικής και πρώτων βοηθειών και συμβουλεύει την λήψη μέτρων προκειμένου να διατηρείται η κατάλληλη υγιεινή στο περιβάλλον εργασίας.
8. Φροντίζει για την εξεύρεση των κατάλληλων ιατρών ή εργαστηρίων με στόχο την συνεργασία μαζί τους στα πλαίσια της ιατρικής περίθαλψης που παρέχεται στους εργαζόμενους.

9. Φροντίζει για την συνεχή λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου και για τον εξοπλισμό του ιατρείου με τα απαραίτητα ιατροδιαγνωστικά μέσα.
10. Τηρεί για κάθε εργαζόμενο ατομικό φάκελλο υγείας τον οποίο και ενημερώνει σε κάθε περίπτωση ιατρικής εξέτασης ή παροχής περίθαλψης.
11. Γνωματεύει για την βασιμότητα ή μη των ισχυρισμών, εργαζομένων (ή τρίτων), σχετικών με ασθένειες τις οποίες επικαλούνται για ικανοποίηση διαφόρων αιτημάτων.
12. Τηρεί στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις ασθένειες και τα ατυχήματα των εργαζομένων στην εταιρία.

- Τμήμα Προσωπικού και Εκπαίδευσης

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι να συντονίζει το έργο της στελέχωσης της εταιρίας με το κατάλληλο προσωπικό, να φροντίζει για την προσαρμογή, ανάπτυξη, επιμόρφωση, αμοιβή και αξιοποίηση του και να διεκπεραιώνει τις σχετικές διοικητικές εργασίες.

B. Αρμοδιότητες

1. Πολιτική - Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

- α) Μελετάει και εισηγείται την πολιτική Διοίκησης του προσωπικού (personnel management) της εταιρίας και ελέγχει την εφαρμογή της.
- β) Επεξεργάζεται τις προτάσεις του Διϋλιστηρίου για θέματα προσωπικού και συντάσσει τις σχετικές εισηγήσεις.
- γ) Μελετάει τις ανάγκες της εταιρίας σε ανθρώπινο δυναμικό, παίρνοντας υπόψη την παρούσα κατάσταση, τις προγραμματιζόμενες επεκτάσεις των δραστηριοτήτων της εταιρίας και τις αποφασισμένες οργανωτικές αλλαγές. Επισημαίνει ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε ειδικευμένα στελέχη.

2. Προσλήψεις

- α) Αναζητά πηγές άντλησης προσωπικού για τις ανάγκες της εταιρίας, φροντίζει για την προσέλκυση υποψηφίων και τηρεί σχετικό Αρχείο.
- β) Συνεργάζεται με τις καθ' ύλην αρμόδιες Δ/νσεις για την αξιολόγηση και επιλογή κατάλληλων προσώπων για κάλυψη αναγκών της εταιρίας.
- γ) Διεκπεραιώνει όλες τις υπηρεσιακές ενέργειες που απαιτούνται για την πρόσληψη υπαλλήλων καθώς και τις σχετικές ενέργειες προς τις αρμόδιες αρχές (IKA, Επιθεώρηση Εργασίας κ.α.), για να είναι η πρόσληψη σύμφωνη με την ισχύουσα Νομοθεσία.

δ) Μεριμνά για την υποδοχή και γενική ενημέρωση των νέων υπαλλήλων με στόχο την καλύτερη προσαρμογή τους στο περιβάλλον εργασίας της εταιρίας.

3. Αξιολόγηση προσωπικού - Πολιτική αμοιβών και άλλων παροχών

- α) Εκπονεί και εισηγείται την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και φροντίζει για την εφαρμογή τους.
- β) Αξιολογεί τις θέσεις εργασίας και εισηγείται την υιοθέτηση κλίμακας αμοιβών, ανάλογα με τον βαθμό και την σημασία των θέσεων.
- γ) Μελετά και εισηγείται τα θέματα μισθολογικών αμοιβών του προσωπικού παίρνοντας υπόψη τις σχετικές ρυθμίσεις της ΕΣΣΕ, των κλαδικών ΣΣΕ, τις επικρατούσες αμοιβές στην αγορά εργασίας και την εκάστοτε μισθολογική πολιτική της εταιρίας.
- δ) Εισηγείται τα θέματα κοινωνικών παροχών και ειδικών εξυπηρετήσεων προς το προσωπικό και φροντίζει για την υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.
- ε) Παρακολουθεί και εισηγείται θέματα κύριας, επικουρικής και πρόσθετης ομαδικής ασφάλισης του προσωπικού, συνεργαζόμενο όταν χρειάζεται, με το Τμήμα Ασφαλειών.
- στ) Φροντίζει για την συγκέντρωση, έλεγχο και καταχώρηση στον Η/Υ των απαραίτητων στοιχείων για την μισθοδοσία του προσωπικού.

4. Διοικητικές μεταβολές

- α) Εξετάζει την δυνατότητα και σκοπιμότητα για μετάθεση ή προσωρινή απόσπαση υπαλλήλων, μεταξύ Δ/νσεων της εταιρίας (ή του Ομίλου) για την κάλυψη υπαρχουσών αναγκών. Εισηγείται σχετικά στον Δ/ντή Διοικητικού.
- β) Επεξεργάζεται τις προτάσεις των Δ/νσεων ή Τμημάτων για προαγωγές προσωπικού και εισηγείται σχετικά.

- γ) Ενεργεί κατάλληλα στις περιπτώσεις οικειοθελούς αποχώρησης ή συνταξιοδότησης των υπαλλήλων. Φροντίζει για τον έλεγχο των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης, τον υπολογισμό του ποσού που δικαιούνται και ενημερώνει σχετικά τον Δ/ντή Διοικητικού.
- δ) Εξετάζει τις προτάσεις καταγγελίας συμβάσεων σε σχέση με τη νομιμότητά τους και το οικονομικό κόστος τους και εισηγείται στο Δ/ντή Διοικητικού. Μετά την έγκρισή τους φροντίζει για όλες τις διοικητικές ενέργειες που αποκτούνται και ενημερώνει την Οικονομική Δ/νση για την καταβολή της αποζημιώσεως στον απολυόμενο.
- ε) Φροντίζει για την τακτοποίηση ενδεχομένων εκκρεμοτήτων που έχουν οι αποχωρούντες υπάλληλοι με την εταιρία (π.χ. χρεώσεις υλικών, οφειλές).

5. Απασχόληση - Αδειες

- α) Συνεργάζεται με τις Δ/νσεις των Κεντρ.Γραφείων της εταιρίας για τον προγραμματισμό των ετήσιων κανονικών αδειών του προσωπικού.
- β) Φροντίζει για τον αποτελεσματικό έλεγχο παρουσίας του προσωπικού, τηρεί σχετικά στοιχεία και εισηγείται την κατά περίπτωση λήψη μέτρων.
- γ) Εξετάζει τις προτάσεις των Δ/νσεων και Τμημάτων για υπερωριακή απασχόληση προσωπικού και εισηγείται την έγκριση ή μη.

6. Εργασιακές σχέσεις - Πειθαρχικός έλεγχος

- α) Φροντίζει για την εφαρμογή της ισχύουνσας εργατικής νομοθεσίας, των Σ.Σ.Ε. και των αποφάσεων της εταιρίας σε ό,τι αφορά τις εργασιακές σχέσεις, συνεργαζόμενο όταν χρειάζεται, με τη Νομική Υπηρεσία ή τις αρμόδιες αρχές.

- β) Εξετάζει τα αιτήματα ή παράπονα των υπαλλήλων για θέματα που έχουν σχέση με την υπηρεσιακή ή ατομική τους κατάσταση και ενημερώνει σχετικά τον Δ/ντή Διοικητικού.
- γ) Φροντίζει να εφαρμόζονται οι αποφάσεις της εταιρίας σε ό,τι αφορά τις εργασιακές σχέσεις. Καλεί σε απολογία, μέσω της Δ/νσης του, τον υπάλληλο που υποπίπτει σε παράπτωμα και εισηγείται στον Δ/ντή Διοικητικού σχετικά με την επιβολή της ποινής, σε συνεννόηση με τον αρμόδιο Δ/ντή.

7. Εκπαίδευση προσωπικού

- α) Συνεργάζεται με τις Δ/νσεις και Τμήματα για θέματα εκπαίδευσης και συμμόρφωσης του προσωπικού. Μεριμνά για τις σχετικές εισηγήσεις και για την υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.
- β) Προτείνει τις ενδεικνυόμενες εναλλαγές υπαλλήλων σε διάφορες θέσεις εργασίας (rotation), με στόχο την πληρέστερη υπηρεσιακή τους κατάρτιση.

8. Αρχείο - Ενημερώσεις

- α) Τηρεί ενημερωμένο αρχείο με τους υπηρεσιακούς φακέλους των υπαλλήλων (με στοιχεία που αφορούν την υπηρεσιακή μόνο σχέση τους με την εταιρία).
- β) Εχει πάντοτε διαθέσιμες καταστάσεις του προσωπικού που απασχολείται στην εταιρία.
- γ) Συνεργάζεται με Κρατικές Υπηρεσίες για ασφαλιστικά, εργασιακά και στρατολογικά θέματα και παρέχει στατιστικά στοιχεία στην ΕΣΥΕ.

- Τμήμα Προμηθειών και Υπηρεσιών

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η προμήθεια αναλώσιμων υλικών, υπηρεσιών και εξοπλισμού, για τις λειτουργικές ανάγκες των Κεντρικών Γραφείων της εταιρίας σύμφωνα με τους κανόνες, τους όρους και τις διαδικασίες που αποφασίζει η εταιρία.

B. Αρμοδιότητες

1. Προγραμματισμός - πολιτική προμηθειών

- α) Προγραμματίζει τις αγορές αναλώσιμων υλικών, με βάση τις υποβαλλόμενες καταστάσεις απογραφής υπαρχόντων υλικών, τις αναλώσεις των προηγούμενων περιόδων και τους χρόνους παράδοσης των προμηθειών.
- β) Προβαίνει σε έρευνες ή αναγνωρίσεις της αγοράς για να εντοπίσει προμηθευτές που προσφέρουν αξιοπιστία και ευνοϊκούς από οικονομική άποψη όρους.

2. Εκτέλεση Προμηθειών

- α) Παραλαμβάνει τις αιτήσεις Προμήθειας και ελέγχει την εγκυρότητά τους, αναφορικά με την πληρότητα των στοιχείων που πρέπει να αναφέρονται και τη δικαιοδοσία του υπογράφοντος να εγκρίνει και να αιτεί τη σχετική δαπάνη.
- β) Συγκεντρώνει προφορικές ή γραπτές προσφορές ανάλογα με το ύψος της προϋπολογιζόμενης δαπάνης και συλλέγει το πληροφοριακό υλικό που είναι απαραίτητο για την σωστή αξιολόγηση των προμηθευτών.
- γ) Αξιολογεί τις προσφορές, παίρνοντας υπόψη την προσφερόμενη τιμή και ποιότητα, την εξυπηρέτηση μετά την αγορά και την δυνατότητα του προμηθευτή για συνεχή εφοδιασμό. Επιλέγει τους προμηθευτές σε

συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες και διαπραγματεύεται τους όρους συναλλαγής.

- δ) Προβαίνει στην ανάθεση της προμήθειας και παρακολουθεί την εξέλιξη της παραγγελίας. Σε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα τμήματα ή υπηρεσίες ελέγχει κατά πόσο το παραλαμβανόμενο προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της παραγγελίας και ικανοποιεί τις ανάγκες της εταιρίας. Οταν το προϊόν είναι ειδικό η παραλαβή γίνεται από το ενδιαφερόμενο τμήμα ή υπηρεσία.
- ε) Συνεργάζεται με την Οικονομική Δ/νση για το συντονισμό των διαδικασιών αγοράς και εξόφλησης των προμηθευόμενων ειδών ή υπηρεσιών, τον χαρακτηρισμό των χρεούμενων λογαριασμών και την εφαρμογή των διατάξεων περί ΦΠΑ καθώς επίσης και με το Τελειωνειακό Τμήμα για την τελωνειακή τακτοποίηση των εισαγομένων από το εξωτερικό προϊόντων.
- στ) Ενεργεί ουσιαστικό έλεγχο στα τιμολόγια προς πληρωμή, για να αποφευχθεί η περίπτωση διπλοπληρωμής ή διαφοράς τους με τις αντίστοιχες προσφορές, τις εντολές προμηθείας και τα Δελτία Παραλαβής.

3. Διάφορες Διοικητικές Υπηρεσίες

- α) Φροντίζει για την εξασφάλιση κατάλληλων χώρων στέγασης καθώς επίσης και για την επισκευή και συντήρηση των κτιριακών, ηλεκτρολογικών, υδραυλικών και κλιματιστικών εγκαταστάσεων των Κεντρικών Γραφείων.
- β) Παρακολουθεί την λειτουργία και συντήρηση του τηλεφωνικού κέντρου, των φωτοτυπικών μηχανημάτων και των συσκευών τηλεομοιοτυπίας (telefax).
- γ) Εξασφαλίζει, κατανέμει και φροντίζει για την διαρρύθμιση των χωρών για γραφεία ή άλλες χρήσεις (π.χ. αποθήκη). Τηρεί αρχείο μισθωμένων

χωρών και φροντίζει σε συνεργασία με τη Νομική Υπηρεσία για την έγκαιρη ανανέωση των συμβάσεων μίσθωσης.

- δ) Φροντίζει για την πληρωμή των λογαριασμών των Οργανισμών κοινής ωφελείας (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ).
- ε) Εκπροσωπεί την εταιρία στη Γενική Συνέλευση των ιδιοκτητών/ενοικιαστών των κτιρίων στα οποία στεγάζονται οι υπηρεσίες της εταιρίας, όταν υπάρχει η σχετική εξουσιοδότηση του Διοικητικού Συμβουλίου.

4. Τήρηση Στοιχείων

- α) Τηρεία αρχεία με όλα τα έντυπα που χρησιμοποιεί η εταιρία, καταλόγους προμηθευτών με τα απαραίτητα στοιχεία, βιβλίο παρακολούθησης των αιτήσεων, βιβλίο παρακολούθησης επισκευών αυτοκινήτων και φάκελο ειδικών συμβάσεων για προμήθεια υλικών ή παροχή υπηρεσιών.
- β) Τηρεί αρχείο με στατιστικά και ενημερωτικά στοιχεία για την καλύτερη εκτέλεση των προμηθειών.

- Τμήμα Ασφαλείας

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η προστασία και ασφάλεια των εργαζομένων και της υλικής περιουσίας της εταιρίας.

B. Αρμοδιότητες

1. Σχεδιασμός και Οργάνωση Συστημάτων Ασφαλείας

- a) Είναι υπεύθυνο για την κατάρτιση και εφαρμογή σχεδίων για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, όπως φωτιά, τρομοκρατία, εκρηκτικοί μηχανισμοί, ατυχήματα, σεισμός κλπ.
- b) Προτείνει και φροντίζει τη σωστή εφαρμογή και λειτουργία των συστημάτων ασφαλείας, πυρασφαλείας, ραδιοδικτύου και ειδικότερα την υιοθέτηση νέων συστημάτων ηλεκτρονικής ασφάλειας, όπως π.χ. κλειστά κυκλώματα και συναγερμοί.
- c) Φροντίζει για την τήρηση αρχείου με διευθύνσεις και τηλέφωνα προσώπων που μπορεί να ειδοποιηθούν σε περίπτωση ανάγκης.
- d) Φροντίζει για την έκδοση αδειών οπλοφορίας και την προμήθεια και διανομή κατάλληλου οπλισμού και πυρομαχικών στο προσωπικό ασφαλείας.
- e) Φροντίζει για την σωστή και αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού ασφαλείας.
- στ) Φροντίζει για τις στολές του προσωπικού ασφαλείας.
- ζ) Διατηρεί επαφή και επισκέπτεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, τις αρμόδιες αστυνομικές υπηρεσίες προκειμένου να ενημερώνεται από πληροφορίες που περιέχονται σε αυτές και αφορούν τρομοκρατικές ενέργειες ή πράξεις δολιοφθοράς, σε βάρος προσώπων ή εγκαταστάσεις της εταιρίας.

2. Ενημέρωση

- α) Φροντίζει για την έκδοση ενημερωτικού υλικού και την παροχή οδηγιών, για την εφαρμογή των σχεδίων αντιμετώπισης εκτάκτων αναγκών.
- β) Συμβουλεύει τους εργαζόμενους για ζητήματα που αφορούν την προσωπική τους ασφάλεια, όπως και την ασφάλεια της εταιρίας (π.χ. πυρασφάλεια).

3. Ελεγχος

- α) Ελέγχει την είσοδο στα κτίρια της εταιρίας φροντίζοντας να γίνεται γρήγορα, απλά και με ασφάλεια η είσοδος των εργαζομένων σε αυτή.
- β) Ελέγχει τις ταυτότητες των επισκεπτών, φροντίζει για την καλή λειτουργία των μηχανημάτων ελέγχου αποσκευών και ατόμων και ειδοποιεί τον δεχόμενο την επίσκεψη για την είσοδο του επισκέπτη του στο κτίριο.
- γ) Φροντίζει για την γρήγορη και άμεση επικοινωνία με τις μονάδες δημόσιας ασφάλειας, όπως Πυροσβεστική, Αστυνομία, Κέντρα Αμεσης Βοήθειας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η γρήγορη και έγκαιρη υποστήριξη από αυτές.
- δ) Φροντίζει για την ασφάλεια των χρηματαποστολών της εταιρίας.

- Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Βιβλιοθήκης

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι να δημιουργήσει στον επιχειρηματικό χώρο και στην κοινή γνώμη, ευνοϊκές διαθέσεις προς την εταιρία και τα προϊόντα της. Να συμβάλλει επίσης στην ενημέρωση και επιμόρφωση του προσωπικού με την λειτουργία τεχνικής βιβλιοθήκης.

B. Αρμοδιότητες

1. Δημόσιες Σχέσεις

- α) Παρακολουθεί καθημερινά τα δημοσιεύματά του πμερήσια και περιοδικού τύπου, αντλεί πληροφορίες που ενδιαφέρουν την εταιρία και ενημερώνει σχετικά την Δ/νση Διοικητικού, την Γενική Δ/νση και την Διοίκηση.
- β) Συντάσσει και εισηγείται την δημοσίευση κειμένων που έχουν σκοπό να δώσουν στον τύπο ευνοϊκή και ενδιαφέρουσα ειδησιογραφία για την εταιρία, τα προϊόντα και το προσωπικό της.
- γ) Φροντίζει για την δημοσίευση αναγγελιών και ανακοινώσεων καθώς επίσης και των οικονομικών καταστάσεων της εταιρίας.
- δ) Φροντίζει για την ανεύρεση ύλης και την επεξεργασία κειμένων για την έκδοση του περιοδικού OIL. Εποπτεύει την εκτύπωση του περιοδικού και διεκπεραιώνει την διακίνησή του, ενημερώνοντας τους πίνακες αποδεκτών.
- ε) Διατηρεί καλές σχέσεις με Κυβερνητικές Υπηρεσίες, Οργανισμούς και Πρεσβείες με σκοπό την δημιουργία ή ενίσχυση κλίμακος αποδοτικής συνεργασίας.
- στ) Εισηγείται την διαφημιστική προβολή της εταιρίας προτεί-νοντας τρόπους διαφήμισης που έχουν σαν στόχο την ενίσχυση της θετικής εικόνας της εταιρίας όχι μόνο στους πελάτες αλλά και σε άλλους

παράγοντες τις δημόσιας ζωής που ενδιαφέρουν την εταιρία (κυβερνητικοί παράγοντες, νομοθέτες, μέτοχοι, κοινή γνώμη κτλ.).

ζ) Φροντίζει για την συμμετοχή της εταιρίας σε εκθέσεις καθώς και για την έκδοση και διακίνηση του διαφημιστικού της υλικού.

η) Επιλέγει και φροντίζει, σε συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες Δ/νσεις, την αγορά, και αποστολή ευχετήριων καρτών και εθιμοτυπικών δώρων, σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης. Φροντίζει για την φύλαξη και διαχείριση των σχετικών αποθεμάτων.

θ) Παρακολουθεί τα κοινωνικά γεγονότα και φροντίζει να ενημερώνει την Διοίκηση γι' αυτά που την ενδιαφέρουν.

ι) Διοργανώνει εκδηλώσεις (αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές) και μεταφέρει στη Διοίκηση μέσω του Δ/ντή Διοικητικού αιτήματα κοινωνικών φορέων, πολιτιστικών συλλόγων και ιδιωτών για κάθε είδους ενίσχυση.

κ) Φροντίζει για την οργάνωση συγκεντρώσεων και δεξιώσεων της εταιρίας καθώς και επισκέψεων στο Διυλιστήριο.

λ) Τηρεί αρχεία και καταστάσεις:

- Προσώπων που ενδιαφέρουν την εταιρία για την άσκηση των δημοσίων και βιομηχανικών της σχέσεων.
- Ευχαριστήριων επιστολών, φωτογραφιών και δημοσιευμάτων τύπου.
- Συντακτών και Δημοσιογράφων.

2. Βιβλιοθήκη

α) Φροντίζει για την φύλαξη, συντήρηση και διαχείριση των βιβλίων που προμηθεύεται η εταιρία καθώς και την διάθεσή τους στο προσωπικό.

β) Εισηγείται την αγορά νέων βιβλίων και εντύπων με βάση τις προτάσεις των ενδιαφερόμενων Τμημάτων και Υπηρεσιών.

γ) Φροντίζει για τις συνδρομές σε εφημερίδες και περιοδικά εσωτερικού και εξωτερικού.

- Τμήμα Κεντρικής Γραμματείας

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η διακίνηση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας και η τήρηση του Αρχείου εγγράφων της εταιρίας.

B. Αρμοδιότητες

- α) Παραλαμβάνει τα εισερχόμενα έγγραφα, τα πρωτοκόλλει και τα προωθεί στις αρμόδιες Δ/νσεις ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Φροντίζει για την ενημέρωση της Γεν.Δ/νσης και της Διοίκησης.
- β) Φροντίζει για την αποστολή των εξερχόμενων εγγράφων μέσω ταχυδρομείου και παραλαμβάνει αντίγραφα των εξερχόμενων εγγράφων από τις Δ/νσεις για την ενημέρωση της Γεν. Δ/νσης και της Διοίκησης.
- γ) Διανέμει τα έγγραφα σύμφωνα με τις οδηγίες της Γεν.Δ/νσης. Διασφαλίζει την κίνηση των εγγράφων ανάλογα με την ένδειξη που φέρουν (Επείγον, Κοινό, Εμπιστευτικό, Απόρρητο), και φροντίζει για την συντόμευση του χρόνου από την αρχική είσοδο του εγγράφου μέχρι την άφιξη στον αρμόδιο παραλήπτη και την συντόμευση του χρόνου εξόδου των εγγράφων προς κάθε κατεύθυνση.
- δ) Αρχειοθετεί τα εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την γρήγορη και εύκολη ανεύρεσή τους καθώς επίσης και τη διατήρησή τους σε καλή κατάσταση. Τηρεί κατ'ανάλογο τρόπο ειδικό αρχείο με τα πρωτότυπα κείμενα όλων των συμβάσεων/συμβολαίων και άλλων σχετικών κειμένων, με εξαίρεση αυτά που τηρεί στο αρχείο της η Νομική Υπηρεσία.
- ε) Δακτυλογραφεί και διεκπεραιώνει έγγραφα που εκδίδονται από την Διοίκηση καθώς και έγγραφα των Δ/νσεων όταν κρίνεται αναγκαίο.
- στ) Φροντίζει για την αναπαραγωγή των εγγράφων της Γενικής Δ/νσης και των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας (όπως αλληλογραφία, συμβόλαια

με εταιρίες Πετρελαιοειδών, δικόγραφα, τιμολόγια εσωτερικού, εξωτερικού κτλ.) χρησιμοποιώντας μηχανικά και ηλεκτρονικά μέσα όπως Η/Υ για την επεξεργασία κειμένων και φωτοτυπικά μηχανήματα.

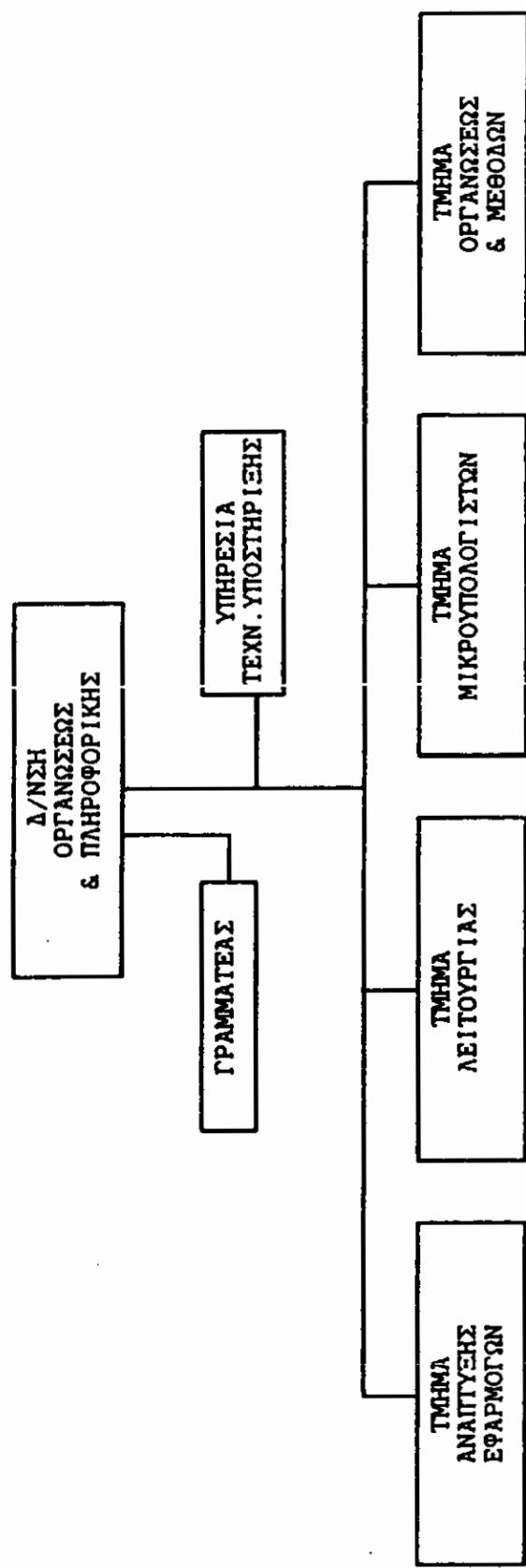
- ζ) Δακτυλογραφεί τα πρακτικά των Συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικών Συνελεύσεων όλων των εταιριών του Ομίλου και τα καταχωρεί στα αντίστοιχα βιβλία.
- η) Επιμελείται την ασφαλή και οργανωμένη φύλαξη των ιστορικών αρχείων (“αδρανή” έγγραφα προηγουμένων χρόνων) της εταιρίας στους ειδικούς χώρους που διατίθενται για τον σκοπό αυτό.
- θ) Συντονίζει το έργο των κλητήρων και φροντίζει για την παραγωγικότερη χρησιμοποίησή τους.
- ι) Φροντίζει για την αποστολή και λήψη με fax εγγράφων των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας.
- κ) Φροντίζει για την διακίνηση της εσωτερικής αλληλογραφίας μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας και όλων των εταιριών του Ομίλου.

3.12 Δ/νση Οργανώσεως και Πληροφορικής

α. Οργανωτικά διαγράμματα

β. Περιγραφική θέσεως Δ/ντή

- Υπηρεσία Τεχνικής Υποστήριξης
- Τμήμα Ανάπτυξης Εφαρμογών
- Τμήμα Λειτουργίας
- Τμήμα Μικροϋπολογιστών
- Τμήμα Οργανώσεως και Μεθόδων



β. Διευθυντής Οργανώσεως και Πληροφορικής

Ρόλος

- 1) Μελετάει, εισηγείται και συντονίζει την δημιουργία της κατάλληλης τεχνικής υποδομής για την εξυπηρέτηση των αναγκών της εταιρίας σε πληροφοριακά συστήματα.
- 2) Εποπτεύει το σχεδιασμό, εγκατάσταση και λειτουργία του κεντρικού υπολογιστικού συστήματος και των μικροϋπολογιστών, καθώς και την ανάπτυξη και χρήση των απαραίτητων προγραμμάτων / εφαρμογών.
- 3) Μελετάει και εισηγείται θέματα που αφορούν την οργανωτική διάρθρωση και την λειτουργία των υπηρεσιών της εταιρίας.
- 4) Διευθύνει την Δ/νση Οργανώσεως και Πληροφορικής στο πλαίσιο του προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Αρμοδιότητες

- 1) Μελετάει και εισηγείται την προμήθεια εξοπλισμού πληροφορικής, λειτουργικών προγραμμάτων και προγραμμάτων εφαρμογών, παίρνοντας υπόψη τις υφιστάμενες και προβλεπόμενες ανάγκες της εταιρίας.
- 2) Εποπτεύει την ανάπτυξη και εγκατάσταση νέων προγραμμάτων εφαρμογών στον κεντρικό υπολογιστή και στους μικροϋπολογιστές που διαθέτει η εταιρία, σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους χρήστες και με βάση τις καθορισμένες προτεραιότητες.
- 3) Παρακολουθεί και αξιολογεί την λειτουργία / χρήση των εγκατεστημένων πληροφοριακών συστημάτων και την συντήρηση των εφαρμογών.
Εποπτεύει επίσης την τακτική συντήρηση του εξοπλισμού (συστήματα υπολογιστών, κλιματιστικές εγκαταστάσεις).
- 4) Εισηγείται την σύνδεση της εταιρίας με Τράπεζες Πληροφοριών (Ελληνικές ή διεθνείς).

- 5) Μελετάει και προβλέπει τις ανάγκες σε κατάρτιση του τεχνικού προσωπικού και φροντίζει για την συνεχή τεχνική ενημέρωσή του.
- 6) Φροντίζει για την παροχή της απαραίτητης τεχνικής υποστήριξης από τους προμηθευτές εξοπλισμού ή προγρ/των.
- 7) Ενημερώνεται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις ανακοινώσεις νέων προϊόντων, εισηγείται βελτιώσεις στα χρησιμοποιούμενα μέσα και εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους λειτουργίας του Κέντρου Πληροφορικής.
- 8) Φροντίζει για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων του Κέντρου Πληροφορικής και των μαγνητικών αρχείων της εταιρίας.
- 9) Μελετάει και εισηγείται θέματα οργανωτικής διάρθρωσης, επικοινωνίας και συντονισμού και υπηρεσιών της εταιρίας. Ιδιαίτερα φροντίζει για την εκπόνηση και συνεχή ενημέρωση ειδικού Εγχειριδίου Διαδικασιών Λειτουργίας, που αφορούν την λήψη αποφάσεων για γενικά ή ειδικά θέματα λειτουργίας της εταιρίας.
- 10) Συνεργάζεται με την Δ/νση Διοικητικού στην τυποποίηση συστημάτων διοικητικής λειτουργίας ή διοίκησης προσωπικού (π.χ. σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, σύστημα μισθοδοσίας).
- 11) Φροντίζει για την έκδοση γραπτών Οδηγών Χειρισμού και Διεκπεραίωσης διαφόρων εργασιών (ειδικότερα όσων επαναλαμβάνονται συχνά).
- 12) Φροντίζει για τον περιορισμό των χρησιμοποιούμενων εντύπων και την τυποποίησή τους.
- 13) Προτείνει την χρήση νέων τεχνολογιών και σύγχρονων μεθόδων στις εργασίες γραφείου (π.χ. μικροφωτογράφηση, λειτουργία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικό telex, επιτραπέζια εκδοτικά συστήματα).
- 14) Διευθύνει την Δ/νσή του στο πλαίσιο του προϋπολογισμού και των αποφάσεων της Διοίκησης.

Οργανωτική Ενταξη

- 1) Υπάγεται στην Γεν. Δ/νση
- 2) Εποπτεύει τους προϊσταμένους
 - Τεχνικής Υποστήριξης
 - Ανάπτυξης Εφαρμογών
 - Λειτουργίας
 - Μικροϋπολογιστών
 - Οργανώσεως και Μεθόδων

- Υπηρεσία Τεχνικής Υποστήριξης

A. Σκοπός

Σκοπός της υπηρεσίας αυτής είναι η ορθή εγκατάσταση και λειτουργία του εξοπλισμού και του λογισμικού συστήματος (system software) του κεντρικού συστήματος υπολογιστή, καθώς και η παρακολούθηση των επιδόσεών του (performance monitoring).

B. Αρμοδιότητες

1. Λειτουργία συστήματος (system operation)

- 1) Προσδιορίζει τις παραμέτρους λειτουργίες του συστήματος υπολογιστή, με βάση τις ανάγκες της εταιρίας και τις οδηγίες του κατασκευαστή.
- 2) Εγκαθιστά το λογισμικό συστήματος (system software), σε συνεργασία με τους τεχνικούς των προμηθευτών, και φροντίζει για την κανονική και αποδοτική λειτουργία του.
- 3) Μελετάει και υλοποιεί την αποδοτικότερη δυνατή κατανομή και χρήση των διαθέσιμων πόρων / μέσων (system resources) του συστήματος.
- 4) Οργανώνει κατάλληλα την λειτουργία του συστήματος υπολογιστή ώστε να διασφαλίζεται η ασφαλής χρήση του και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών.
- 5) Εκτελεί τις αλλαγές στο περιβάλλον λειτουργίας του συστήματος (ενημέρωση πικάκων, παράμετροι λειτουργίας, κατανομή μνήμης κλπ.)
- 6) Τηρεί ενημερωμένο αρχείο με τα στοιχεία του λογικού σχεδιασμού του συστήματος. Επίσης τηρεί ενημερωμένους πίνακες όλων των εγκατεστημένων μονάδων και των χρηστών του συστήματος.
- 7) Απονέμει τους εμπιστευτικούς κώδικες προσπέλασης των χρηστών στο σύστημα (κώδικες αναγνώρισης χρηστών, κώδικες εφαρμογής).
- 8) Αναλύει και επιλύει τα προβλήματα του λειτουργικού λογισμικού σε συνεργασία με τους αντίστοιχους προμηθευτές όπου αυτό απαιτείται.

9) Τηρεί ενημερωμένη βιβλιοθήκη με τα τεχνικά εγχειρίδια (manuals) του εξοπλισμού και του λειτουργικού λογισμικού.

2. Επικοινωνία δεδομένων / Δίκτυο (Data communications / Network)

- 1) Φροντίζει για την καλή λειτουργία του λογισμικού επικοινωνιών και για την εγκατάσταση του κατάλληλου, σε κάθε περίπτωση σύνδεσης, πρωτοκόλλου επικοινωνίας.
- 2) Επιβλέπει την αξιόπιστη λειτουργία των μισθωμένων τηλεφωνικών γραμμών μετάδοσης δεδομένων (data).
- 3) Μελετάει και προτείνει τις απαραίτητες συνδέσεις του κεντρικού υπολογιστή με άλλους υπολογιστές της εταιρίας ή του Ομίλου (μίνι υπολογιστές, μικρούπολογιστές).

3. Επιδόσεις συστήματος (System performance)

- 1) Καταγράφει τακτικά και κάνει προβλέψεις για την εξέλιξη του φόρτου επεξεργασίας του υπολογιστικού συστήματος.
- 2) Παρακολουθεί στενά τις επιδόσεις του συστήματος (γενική επίδοση, επίδοση επιμέρους μονάδων ή λειτουργιών).
- 3) Εισηγείται και υλοποιεί αποφάσεις για βελτιώσεις στην τροπολογία και στον τρόπο χρήσης του συστήματος.
- 4) Ενεργεί βελτιωτικές δοκιμές (tuning) στην χρήση του λειτουργικού συστήματος (operating system) και του άλλου βασικού λογισμικού.

4. Υποστήριξη ανάπτυξης εφαρμογών / Λειτουργίας (system support)

- 1) Υποστηρίζει, όπου απαιτείται, τους αναλυτές και προγραμματιστές στην χρήση του λογισμικού συστήματος (system software) και στην επίλυση προβλημάτων των εφαρμογών που σχετίζονται με αυτό.
- 2) Προτείνει στους αναλυτές / προγραμματιστές τεχνικές και μεθόδους αποδοτικότερης χρήσης του συστήματος.

3) Συνεργάζεται με το Τμήμα Λειτουργίας για την αποδοτική και ασφαλή λειτουργία του συστήματος.

5. Προγραμματισμός ανάπτυξης συστήματος (capacity planning)

- 1) Ενημερώνεται για τις νέες εκδόσεις του χρησιμοποιούμενου λειτουργικού λογισμικού ή/και νέων σχετικών προϊόντων.
- 2) Αξιολογεί νέα προϊόντα ή νέες εκδόσεις.
- 3) Προτείνει την προμήθεια εξοπλισμού ή λογισμικού για την κάλυψη των αναγκών, σε συνεργασία με το Τμήμα Ανάπτυξης Εφαρμογών.

- Τμήμα Ανάπτυξης Εφαρμογών

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η ανάπτυξη και η συντήρηση προγραμμάτων εφαρμογών (applications software) στο κεντρικό σύστημα υπολογιστή.

B. Αρμοδιότητες

1. Ανάπτυξη εφαρμογών (applications development)

- 1) Εξετάζει και εισηγείται τη σκοπιμότητα ανάπτυξης νέων πληροφοριακών συστημάτων (εφαρμογών), σε συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες υπηρεσίες.
- 2) Εκπονεί και εφαρμόζει χρονοδιαγράμματα για το έργο ανάπτυξης και συντήρησης των εφαρμογών.
- 3) Προσδιορίζει και εισηγείται τα μέσα (εξοπλισμό, λογισμικό) που απαιτούνται για την λειτουργία κάθε εφαρμογής.
- 4) Συνεργάζεται με τους ενδιαφερόμενους χρήστες και εκπονεί την λειτουργική και τεχνική ανάλυση της εφαρμογής. Σχεδιάζει επίσης τα χρησιμοποιούμενα έντυπα.
- 5) Κωδικογραφεί τα προγράμματα, χρησιμοποιώντας τα διαθέσιμα συστήματα λογισμικού (γλώσσες προγρ/σμού, development tools).
- 6) Εκτελεί τις απαραίτητες δοκιμές των μεμονωμένων προγραμμάτων και της εφαρμογής (στο συνολό της) και ελέγχει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων των επεξεργασιών, σε συνεργασία με τους χρήστες της εφαρμογής.
- 7) Εγκαθιστά τις εφαρμογές σε παραγωγική λειτουργία και εκπαιδεύει τους χρήστες στην χρήση τους.
- 8) Συντάσσει την τεχνική τεκμηρίωση (documentation) των εφαρμογών (περιγραφές αρχείων και προγρ/των, σχέδια οθονών και καταστάσεις κ.α.), τις οδηγίες χειρισμού για το Τμήμα Λειτουργίας.

9) Συνεργάζεται με το Τμήμα Λειτουργίας και το ενημερώνει για τις νέες εφαρμογές, παραδίδοντας τις Οδηγίες Χειρισμού, τις εντολές εργασιών (job streams) και τις διαδικασίες τήρησης εφεδρικών αρχείων της εφαρμογής.

2. Συντήρηση εφαρμογών (Applications maintenance)

- 1) Τροποποιεί και προσαρμόζει υφιστάμενα προγράμματα, σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών.
- 2) Εκτελεί αιτούμενες επεκτάσεις σε υπάρχουσες εφαρμογές.
- 3) Ενημερώνει τα προγρ/τα και αρχεία με τις αλλαγές σε παραμέτρους υπολογισμού (π.χ. τεκμαρτά ποσά ΙΚΑ, κλίμακες Φ.Μ.Υ.)
- 4) Ενημερώνει την τεκμηρίωση της εφαρμογής και τις οδηγίες χειρισμού με όλες τις αλλαγές / προσθήκες.

3. Αξιολόγηση χρήσης (evaluation)

- 1) Αξιολογεί περιοδικά την χρήση και την πληρότητα των εφαρμογών, αποτιμώντας το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των χρηστών καθώς και την ανάγκη τεχνικών βελτιώσεων.
- 2) Με βάση την αξιολόγηση των εφαρμογών και τις νέες ανάγκες που διατυπώνουν οι χρήστες, προτείνει και υλοποιεί τους απαραίτητους ανασχεδιασμούς εφαρμογών.

4. Διαχείριση δεδομένων (Data Management)

- 1) Ενεργεί τον λογικό σχεδιασμό των Βάσεων Δεδομένων (Data Bases) με βάση την ανάλυση της εφαρμογής.
- 2) Παρακολουθεί την χρήση των Βάσεων Δεδομένων και επεμβαίνει για την άρση τεχνικών ανωμαλιών.

- 3) Φροντίζει για την συμβατή και ομοιογενή απεικόνιση των πληροφοριών στα διάφορα αρχεία και τις Βάσεις Δεδομένων, καθώς και για την διασφάλιση της ακεραιότητάς τους (data integrity).
- 4) Φροντίζει για την ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων (π.χ. την συσχέτιση στοιχείων από διάφορες εφαρμογές, την μεταφορά / ανταλλαγή αρχείων μεταξύ του κεντρικού υπολογιστή και μικροϋπολογιστών).

5. Εργαλεία και τεχνικές ανάπτυξης(Development tools and technics)

- 1) Αξιολογεί και προτείνει την προμήθεια των κατάλληλων εργαλείων για την ανάπτυξη των προγραμμάτων και εφαρμογών (software development tools).
- 2) Φροντίζει για την αποδοτική εγκατάσταση, χρήση και συντήρηση των εργαλείων αυτών, σε στενή συνεργασία με την Υπηρεσία Τεχνικής Υποστήριξης.
- 3) Φροντίζει για την χρήση των καταλληλότερων τεχνικών ανάλυσης και προγραμματισμού, προτείνοντας και εφαρμόζοντας σχετικά πρότυπα (standards).
- 4) Προτείνει και εφαρμόζει πρότυπα τεκμηρίωσης (documentation standards) των εφαρμογών.

- Τμήμα Λειτουργίας

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η λειτουργία, χρήση και συντήρηση του κεντρικού υπολογιστικού συστήματος και η εκτέλεση των τακτικών και έκτακτων επεξεργασιών των στοιχείων της εταιρίας.

B. Αρμοδιότητες

1. Λειτουργία συστήματος - Λειτουργία εφαρμογών (Operation)

- 1) Χειρίζεται το σύστημα υπολογιστή και τις περιφερειακές μονάδες του και επιτηρεί την λειτουργία των συσκευών επικοινωνίας και των τερματικών μονάδων.
- 2) Παρακολουθεί την σωστή λειτουργία του λογισμικού συστήματος (system software) και επεμβαίνει όταν χρειάζεται, σε συνεργασία με την Υπηρεσία Τεχνικής Υποστήριξης.
- 3) Προγραμματίζει και εκτελεί την ημερήσια τακτική ή έκτακτη ροή των προγραμμάτων και εφαρμογών, σύμφωνα με τις σχετικές οδηγίες των υπευθύνων των εφαρμογών. Εκτυπώνει τις καταστάσεις ελέγχου και αποτελεσμάτων.
- 4) Επισημαίνει και προτείνει τις αναγκαίες βελτιώσεις στην λειτουργία του συστήματος ή των εφαρμογών.
- 5) Παραλαμβάνει και επαληθεύει την ορθότητα των Οδηγιών Χειρισμού και των εντολών εργασιών (job streams).
- 6) Τηρεί τα ισχύοντα πρότυπα και τις διαδικασίες λειτουργίας.

2. Διακίνηση παραστατικών / καταστάσεων (Input/Output Control)

- 1) Παραλαμβάνει και καταχωρεί στον υπολογιστή παραστατικά πρωτογενών στοιχείων, όπου προβλέπεται.
- 2) Ελέγχει την αληθιφάνεια των εκδιδομένων καταστάσεων, πριν από την αποστολή τους στις αρμόδιες υπηρεσίες.

3) Διανέμει τις καταστάσεις στους προβλεπόμενους αποδέκτες.

3. Συντήρηση Εξοπλισμού (Maintenance)

- 1) Αναγγέλει τις παρουσιαζόμενες βλάβες στην IBM (ή άλλο προμηθευτή μηχανήματα) και μεριμνά για την αποκατάστασή τους.
- 2) Τηρεί αρχείο βλαβών και επεμβάσεων στις διάφορες μονάδες.
- 3) Επικοινωνεί και συνεννοείται με τον ΟΤΕ για τα προβλήματα που εμφανίζονται στα τηλεφωνικά κυκλώματα μετάδοσης δεδομένων (δηλαδή τις μισθωμένες τηλεφωνικές γραμμές data).
- 4) Φροντίζει για την καλή λειτουργία και συντήρηση του κλιματιστικού συστήματος της αίθουσας υπολογιστή.

4. Ασφάλεια εξοπλισμού και στοιχείων (Security)

- 1) Μεριμνά για την ασφαλή χρήση και την φύλαξη των μηχανών.
- 2) Δημιουργεί εφεδρικά αρχεία των προγραμμάτων και των αρχείων, σύμφωνα με τις οδηγίες της Υπηρεσίας Τεχνικής Υποστήριξης και των υπεύθυνων αναλυτών(υπευθύνων εφαρμογών).
- 3) Φυλάσσει τα εφεδρικά και ιστορικά αρχεία καθώς και τα μηνιαία αντίγραφα (fast copies) του συστήματος σε ασφαλές μέρος.
- 4) Τηρεί ενημερωμένο αρχείο των μαγνητικών ταινιών (σε χρήση).

5. Προμήθεια Μηχανογραφικών Υλικών (Supplies)

- 1) Φροντίζει για την έγκαιρη παραγγελία των μηχανογραφικών υλικών και αναλώσιμων και παρακολουθεί το απόθεμά τους (μαγνητικές ταινίες, δισκέττες, μελανοταινίες, χαρτί κλπ.)
- 2) Παρακολουθεί το απόθεμα προτυπωμένων εντύπων και μεριμνά για την επαναπαραγγελία τους.
- 3) Εκτυπώνει τα έντυπα προς θεώρηση από την Εφορία, και παρακολουθεί την χρήση και το απόθεμά τους.

- Τμήμα Μικρούπολογιστών

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι η ικανοποίηση των αναγκών της εταιρίας σε υποστήριξη της λειτουργίας της με συστήματα μικρούπολογιστών.

B. Αρμοδιότητες

1. Προμήθεια συστημάτων μικρούπολογιστών (System Procurement)

- 1) Μελετάει τα αιτήματα των υπηρεσιών για προμήθεια μικρούπολογιστών, εξετάζει την σκοπιμότητα και εφικτότητα της προμήθειας, προσδιορίζει την αναγκαία σύνθεση του εξοπλισμού και του λογισμικού και εισηγείται σχετικά.
- 2) Αξιολογεί και δοκιμάζει νέα προϊόντα (μηχανές και προγράμματα) ή νέες εκδόσεις χρησιμοποιουμένων προϊόντων και προτείνει την απόκτησή τους, όταν το βρίσκει σκόπιμο.

2. Ανάπτυξη και συντήρηση λογισμικού (Software development)

- 1) Αναπτύσσει και συντηρεί προγράμματα / εφαρμογές που λειτουργούν σε μικρούπολογιστές ή δίκτυα μικρούπολογιστών, όταν αυτό δεν είναι δυνατό να γίνει από τον χρήστη.
- 2) Εγκαθιστά και παρακολουθεί την χρήση εφαρμογών.
- 3) Προτείνει την προμήθεια προγρ/των - εργαλείων για την ανάπτυξη εφαρμογών για μικρούπολογιστές.
- 4) Αναπτύσσει ή προσαρμόζει βοηθητικά προγράμματα ή εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη εφαρμογών.
- 5) Αναπτύσσει τυποποιημένα προγράμματα / εφαρμογές γενικής χρήσης.
- 6) Συντάσσει και ενημερώνει την τεκμηρίωση των προγραμμάτων και των εφαρμογών.

3. Τεχνική Υποστήριξη χρηστών (Technical Support)

- 1) Προσδιορίζει τις ανάγκες σε εξοπλισμό και λογισμικό.
- 2) Φροντίζει για την βασική εκπαίδευση των χρηστών στον χειρισμό του μικροϋπολογιστή και στην χρήση βασικών συστημάτων λογισμικού. Επίσης προτείνει κατάλληλα σεμινάρια για την εκπαίδευση των χρηστών.
- 3) Επιλύει προβλήματα λειτουργίας που αντιμετωπίζουν οι χρήστες των μικροϋπολογιστών.
- 4) Υποστηρίζει την ανάπτυξη προγραμμάτων από τους χρήστες προσφέροντας την απαραίτητη τεχνογνωσία.
- 5) Φροντίζει και επιβλέπει την σωστή εγκατάσταση του εξοπλισμού και του λογισμικού και μεριμνά για την αποκατάσταση βλαβών και την συντήρηση των μηχανών.
- 6) Καθοδηγεί τους χρήστες με γραπτές ή προφορικές οδηγίες και επεξηγήσεις για την αποδοτικότερη και ασφαλέστερη χρήση των μικροϋπολογιστών.

4. Τεχνική Ενημέρωση (Information)

- 1) Οργανώνει ενημερωτικές παρουσιάσεις για τους χρήστες.
- 2) Προωθεί στους χρήστες πληροφοριακό υλικό και προγράμματα επίδειξης.

5. Συντονισμός χρήστης (coordination)

- 1) Ενθαρρύνει και συντονίζει συνεργασίες μεταξύ των χρηστών
- 2) Φροντίζει να αποφεύγονται επικαλύψεις στα αναπτυσσόμενα προγράμματα και στις επεξεργαζόμενες πληροφορίες.
- 3) Φροντίζει για την συμβατότητα του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού και λογισμικού.
- 4) Φροντίζει για την διασύνδεση “κεντρικών” και “τοπικών” εφαρμογών, όπου αυτό είναι απαραίτητο.

5) Εισηγείται την σύνδεση μικρούπολογιστών μεταξύ τους ή με το κεντρικό σύστημα υπολογιστή, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

6. Λειτουργία Κέντρου Μικρούπολογιστών (Operation)

- 1) Φροντίζει για την ασφαλή χρήση και συντήρηση του εξοπλισμού που διαθέτει το Κέντρο Μικρούπολογιστών.
- 2) Προσδιορίζει τις ανάγκες του Κέντρου σε εξοπλισμό και λογισμικό και εισηγείται τις σχετικές προμήθειες.
- 3) Δημιουργεί και φυλάσσει εφεδρικά αντίγραφα του διαθέσιμου λογισμικού και των αρχείων που χρησιμοποιεί.
- 4) Διατηρεί αναλυτικό αρχείο των μαγνητικών δισκεττών του Κέντρου.
- 5) Παρακολουθεί τα αποθέματα και φροντίζει για την παραγγελία των απαραίτητων μηχανογραφικών υλικών και αναλωσίμων.

- Τμήμα Οργανώσεως και Μεθόδων

A. Σκοπός

Σκοπός του τμήματος είναι να μελετάει και να εισηγείται θέματα που αφορούν στην οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιών της εταιρίας και στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους λειτουργίας και επικοινωνίας και να φροντίζει για την υλοποίηση των σχετικών αποφάσεων.

B. Αρμοδιότητες

1. Οργανωτική διάρθρωση

- 1) Εξετάζει και εισηγείται την σκοπιμότητα αλλαγών στην οργανωτική διάρθρωση της εταιρίας και στις αρμοδιότητες (job description) των Δ/νσεων και των Τμημάτων.
- 2) Προτείνει την δημιουργία νέων υπηρεσιών, την κατάργηση υπαρχουσών ή την αλλαγή της ιεραρχικής τους υπαγωγής, σύμφωνα με τις ανάγκες και τα επιχειρηματικά σχέδια της εταιρίας.
- 3) Συνεργάζεται με τις Δ/νσεις στην μελέτη και επίλυση ειδικών οργανωτικών και λειτουργικών θεμάτων που αντιμετωπίζουν.
- 4) Συνεργάζεται με τα τμήματα ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων στη μελέτη των απαραίτητων οργανωτικών και λειτουργικών ρυθμίσεων που προκύπτουν από την υιοθέτηση αυτόματης επεξεργασίας πληροφοριών.

2. Λειτουργία - Επικοινωνία

- 1) Μελετάει και εισηγείται την καθιέρωση τυποποιημένων διαδικασιών για την συνεργασία των υπηρεσιών της εταιρίας (μεταξύ τους αλλά και με τρίτους) στη διεκπεραίωση των διαφόρων υποθέσεων.
- 2) Μελετάει και εισηγείται την τυποποίηση και βελτιστοποίηση (από άποψη αριθμού και παρουσίασης) των χρησιμοποιούμενων εντύπων.

- 3) Προτείνει τρόπους και τεχνικές αποτελεσματικότερης επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών και ταχύτερης διεκπεραίωσης των διακινούμενων εγγράφων (αλληλογραφία, κλπ).
- 4) Εισηγείται διαδικασίες και τεχνικές για την συστηματική διακίνηση των πληροφοριών που αφορούν είτε στην τρέχουσα διαχείριση (formal reporting) είτε τη γενικότερη πορεία και τα ενδιαφέροντα της εταιρίας (αμφίδρομη ενημέρωσης Διοίκησης και στελεχών).

3. Αυτοματισμός γραφείου (office automation)

- 1) Εξετάζει νέες μεθόδους και τεχνικές διεκπεραίωσης των εργασιών γραφείου και προωθεί τις κατάλληλες λύσεις αυτοματοποιημένης και συστηματικής εκτέλεσής τους (office automation).
- 2) Εισηγείται την χρήση νέων τεχνολογιών σε θέματα αρχειοθέτησης και αναζήτησης πληροφοριών και εγγράφων (μικροφωτογράφηση, χρήση υπολογιστών για ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και επιλογή κειμένων / εγγράφων κ.α.)
- 3) Μελετάει και εισηγείται, σε συνεργασία με τα Τμήματα Ανάπτυξης Εφαρμογών και Μικροϋπολογιστών, την χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονικό telex).

4. Μέθοδοι διαχείρισης

- 1) Προωθεί την υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών και συστημάτων διαχείρισης (management) σε συνεργασία με τη Δ/νση Διοικητικού. Αναλαμβάνει ή βοηθάει τη διενέργεια σχετικών σεμιναρίων και ενημερωτικών εκδηλώσεων και στην κυκλοφορία ενημερωτικού έντυπου υλικού.

- 2) Συνεργάζεται με τη Δ/νση Διοικητικού στη μελέτη και εισήγηση τυποποιημένων συστημάτων διοικητικού χαρακτήρα, όπως είναι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.

Σημείωση: Εξυπακούεται ότι με ευθύνη του προϊσταμένου του κάθε τμήματος, προωθείται και κάθε άλλη δραστηριότητα ή ενέργεια που συναρτάται άμεσα με το σκοπό του τμήματος ή προκύπτει από αποφάσεις της εταιρίας που αφορούν το αντικείμενο εργασίας του.

Κεφάλαιο 4

Οργάνωση και Διοίκηση Διυλιστηρίου

4.1 Εισαγωγή - Οργανόγραμμα

Από το οργανόγραμμα του Διυλιστηρίου προβλέπεται να απασχολούνται στα Διυλιστήρια περίπου 1100 άτομα. Το προσωπικό του Διυλιστηρίου κατανέμεται στις εξής επτά Δ/νσεις:

A. Διεύθυνση Λιπαντικών

Η Δ/νση Λιπαντικών είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της πρώτης μονάδας ατμοσφαιρικής αποστάξεως, η οποία έχει μετατραπεί σε μονάδες θερμικής πυρολύσεως, της μονάδας αποστάξεως υπό κενό, η οποία παράγει ακατέργαστα βασικά λάδια, των μονάδων κατεργασίας λιπαντικών καθώς επίσης και των μονάδων αναμίξεως και συσκευασίας λιπαντικών. Στη Δ/νση Λιπαντικών ανήκουν και οι μονάδες βοηθητικών παροχών του Διυλιστηρίου.

Στη Δ/νση Λιπαντικών υπάγονται τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Παραγωγής Λιπαντικών
- Τμήμα Διακίνησης Λιπαντικών

B. Διεύθυνση παραγωγής καυσίμων

Η Δ/νση Παραγωγής Καυσίμων είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της μονάδας ατμοσφαιρικής απόσταξης / διυλισης αργού πετρελαίου, των μονάδων κατεργασίας των προϊόντων που παίρνουμε από την στήλη ατμοσφαιρικής απόσταξης των μονάδων παραγωγής βενζινών και των μονάδων πυρολύσεως FCC.

Στη Δ/νση Παραγωγής Καυσίμων υπάγονται τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Παραγωγής Καυσίμων
- Τμήμα Καταλυτικής Πυρόλυσης (FCC)

Γ. Διεύθυνση Διακίνησης Καυσίμων

Η Δ/νση Διακίνησης Καυσίμων είναι υπεύθυνη για την αποθήκευση των προϊόντων σε Δ/Ξ και την ανάμιξη αυτών για τη δημιουργία τελικών προϊόντων προς τους πελάτες. Είναι επίσης, υπεύθυνη για την φόρτωση των τελικών προϊόντων και για τη λειτουργία του λιμανιού της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ).

Στη Δ/νση Διακίνησης Καυσίμων υπάγονται τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Διακίνησης
- Τμήμα Λιμένος

Δ. Διεύθυνση Συντηρήσεως

Η Δ/νση Συντηρήσεως είναι υπεύθυνη για την συντήρηση του Μηχανολογικού και Ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, των Διυλιστηρίων καθώς επίσης και για την εκτέλεση ορισμένων κατασκευών νέων μικρών έργων.

Στη Δ/νση Συντηρήσεως υπάγονται τα εξής τμήματα:

- Υπηρεσία Ελέγχου και Προγραμματισμού
- Τμήμα Ηλεκτρολογικής Συντήρησης και Παραγωγής Ηλεκτρικής Ενέργειας.
- Τμήμα Μηχανολογικής Συντήρησης
- Τμήμα Οργάνων
- Τμήμα Γενικής Συντήρησης

Ε. Διεύθυνση Προμηθειών

Είναι υπεύθυνη για την εξεύρεση των κατάλληλων προμηθευτών, υλικών και υπηρεσιών για την υλοποίηση της προμήθειας.

ΣΤ. Διεύθυνση Διοικητικού

Η Δ/νση Διοικητικού είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση των θεμάτων του προσωπικού, για την ασφάλεια του Διυλιστηρίου, για τη μεταφορά του προσωπικού, για την παροχή συσσιτίου στο προσωπικό και για τον ευπρεπισμό όλων των χωρών του Διυλιστηρίου.

Στη Δ/νση Διοικητικού υπάγονται τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Προσωπικού
- Τμήμα Ασφάλειας
- Τμήμα Υπηρεσιών

Ζ. Τεχνική Διεύθυνση

Η Τεχνική Δ/νση είναι ο υπεύθυνος Τεχνικός Σύμβουλος των Διυλιστηρίων, μελετά και επιλύει τα προβλήματα παραγωγής, μελετά τα προς εκτέλεση έργα και επιβλέπει τους εργολάβους, κάνει ποιοτικό έλεγχο της παραγωγής κ.τ.λ.

Στην Τεχνική Δ/νση υπάγονται τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Μελετών Κατασκευών
- Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών
- Τμήμα Οικονομικών / Προγραμματισμού
- Τμήμα Χημείου
- Τμήμα Ειδικών Μελετών
- Υπηρεσία Πυρασφάλειας
- Μηχανικός Ασφάλειας.

Τα τμήματα και οι υπηρεσίες των Δ/νσεων καλύπτουν τόσο τις λειτουργικές όσο και τις διοικητικές ανάγκες.

Συγκεκριμένα οι Δ/νσεις Παραγωγής, Διακίνησης και Συντήρησης έχουν την πιο κάτω κλίμακα ιεραρχίας:

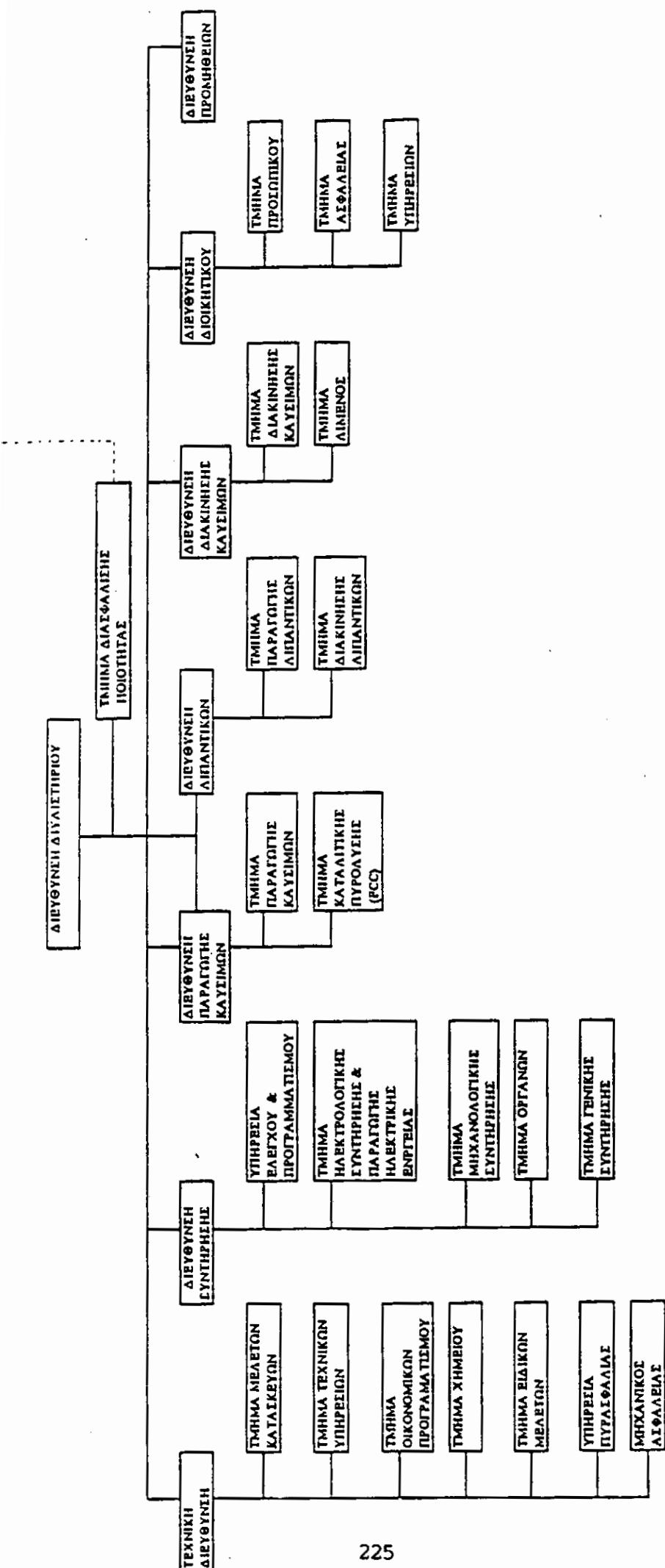
Δ/ντής - Τμηματάρχης - Επόπτης - Εργοδηγός Α' - Εργοδηγός Β'
- Χειριστής/Τεχνίτης.

Επίσης, υπάρχει θέση του Μηχανικού Παραγωγής / Συντήρησης κάτω από τον Τμηματάρχη.

Οι υπόλοιπες Δ/νσεις έχουν ανάλογες κλίμακες ιεραρχίας. Οι χειριστές, τεχνίτες, εργάτες, χωρίζονται σε υποκατηγορίες ανάλογα με την απόδοσή τους, το χρόνο προϋπηρεσίας, την εμπειρία και των πτυχίων/διπλωμάτων που έχουν και τις εξετάσεις που πέρασαν επιτυχώς.

Στη συνέχεια περιγράφονται οι αρμοδιότητες των Δ/νσεων και ενδεικτικά κάποιων τμημάτων / υπηρεσιών.





4.2 Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας

Σκοπός του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας είναι η διατήρηση και η βελτίωση (ανάπτυξη) που εφαρμόζονται Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με:

- τις ισχύουσες διεθνείς προδιαγραφές (πρότυπο ISO 9002/1987-EN 29002/1987 "Πρότυπο για Διασφάλιση Ποιότητας σε Παραγωγή και Εγκατάσταση")
 - τις ανάγκες της εταιρίας.
- μέσω μίας εποπτικής αντίληψης της λειτουργίας του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Ειδικότερα η λειτουργία του Τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας περιλαμβάνει:

1. έλεγχο του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) μέσω Εσωτερικών ελέγχων Ποιότητας (Internal Quality Audits).
2. επεξεργασία και αξιολόγηση στατιστικών στοιχείων και αποτελεσμάτων Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας.
3. ενημέρωση των αρμοδίων κλιμακίων και σχηματισμός προτάσεων
4. εποπτεία και έλεγχος υλοποίησης των προτεινόμενων λειτουργικών μέτρων
5. εκπαίδευση προσωπικού
6. ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης διοικητικών και τεχνικών λειτουργιών.

4.3 Δ/νση Λιπαντικών

Σκοπός της Δ/νσης Λιπαντικών είναι η διατήρηση των εγκαταστάσεων σε καλή κατάσταση τόσο από λειτουργικής πλευράς, όσο και ασφάλειας.

Οι ως εκ τούτου, στόχοι είναι:

- α. Η ασφάλεια του προσωπικού και των εγκαταστάσεων.
- β. Η παραγωγή, ανάμιξη και διακίνηση των λιπαντικών σύμφωνα με τις επιθυμητές προδιαγραφές.
- γ. Η παραγωγή βοηθητικών παροχών του Διυλιστηρίου.
- δ. Η επίτευξη των στόχων που τίθενται από τη Διοίκηση με την οικονομικότερη δυνατή λειτουργία των μονάδων και την απόλυτη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων.

4.3.1. Δ/ντη Λιπαντικών

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Γενικό Διευθυντή Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει: i) Τμήμα Παραγωγής Λιπαντικών
ii) Τμήμα Διακίνησης Λίπαντικών

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια του προσωπικού καιτου εξοπλισμού και την λειτουργία των μονάδων σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους.
2. Εφαρμόζει την εγκεκριμένη από την Διοίκηση Πολιτική Ποιότητας της εταιρείας.
3. Καθορίζει τους στόχους και την μεθοδολογία επίτευξής τους και ελέγχει την υλοποίησή τους και αιτιολογεί όλες τις αποκλίσεις στο Γενικό Δ/ντη Διυλιστηρίου.

4. Συντονίζει τις εργασίες των Τμημάτων της Δ/νσης Λιπαντικών (εκτός Προμηθειών).
5. Ελέγχει την απόδοση, την κατάλληλη τοποθέτηση και την αξιοποίηση του προσωπικού. Προβαίνει σε ετήσια βάση στην αξιολόγηση του προσωπικού και εισηγείται ανάλογα στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
6. Φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με:
 - προτάσεις για τη συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης Λιπαντικών σε σεμινάρια.
 - εισηγήσεις για συμμετοχή του προσωπικού στα ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης, προτείνοντας και τα προς εκπαίδευση θέματα.
7. Συντάσσει ετήσιο προϋπολογισμό της Δ/νσης Λιπαντικών, λαμβάνοντας υπ'όψιν:
 - στοιχεία προηγούμενων ετών
 - προγράμματα συντήρησης
 - εισήγηση Τμηματαρχών Παραγωγής και Διακίνησης Λιπαντικών
 - τους γενικότερους στόχους της Δ/νσης Διυλιστηρίου.
8. Εισηγείται στο Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου στα θέματα της αρμοδιότητάς του για το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου κατά την διάρκεια της καθημερινής σύσκεψης.
9. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
10. Επισημαίνει την έκδοση και αναθεώρηση Δ.ΕΠ και Δ.Ι.Λ. και εγκρίνει Δ.Ι.Λ, οι οποίες εκδίδονται από τα Τμήματα Παραγωγής και Διακίνησης Λιπαντικών.
11. Αντικαθίσταται από τους Τμηματάρχες της Δ/νσης Λιπαντικών στα θέματα αρμοδιότητάς τους.
12. Διενεργεί καθημερινό απολογιστικό έλεγχο μέσω της ενημέρωσής του από τους Τμηματάρχες Παραγωγής και Διακίνησης Λιπαντικών.

13. Εκδίδει την μηνιαία αναφορά παραγωγικότητας της Δ/νσης Λιπαντικών, η οποία αποτελεί την εισήγησή του στην Μηνιαία Σύσκεψη Παραγωγικότητας.
14. Αντικαθιστά τον Γενικό Διευθυντή Διυλιστηρίου σε θέματα αρμοδιότητάς του.
15. Μελετά και εισηγείται βελτιώσεις στη λειτουργία της Δ/νσης Λιπαντικών, όσον αφορά:
- την οργάνωση
 - τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών και του εξοπλισμού
 - τις μετατροπές/βελτιώσεις του υπάρχοντος εξοπλισμού.
- Προτείνει και εγκρίνει προτάσεις (Π.Κ.Ν.Ε.), οι οποίες αφορούν την βελτίωση των τεχνικών μεθόδων παραγωγής.
16. Ελέγχει την υλοποίηση των στόχων, οι οποίοι περιέχονται στο δελτίο - Οδηγίες Λειτουργίας Διυλιστηρίου και καθορίζονται από το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου.
17. Ελέγχει την οικονομική λειτουργία των τμημάτων στα πλαίσια του ετήσιου προϋπολογισμού της Δ/νσης Λιπαντικών και προτείνει τρόπους μείωσης του κόστους.
18. Εισηγείται σταματήματα μονάδων με βάση:
- την κατάσταση του εξοπλισμού
 - το classification (απαίτηση επιθεώρησης) εξοπλισμού
 - την επικοινωνία με την Τεχνική Δ/νση και τη Δ/νση Συντήρησης.
19. Καθορίζει τους στόχους της Δ/νσης Λιπαντικών και ελέγχει την υλοποίησή τους.
20. Ελέγχει και εγκρίνει εργασίες και προγράμματα συντήρησης των προγραμματισμένων σταματημάτων μονάδων.
21. Μεριμνά για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιπέδου ασφαλείας του προσωπικού και του εξοπλισμού.

4.3.2 Τμήμα παραγωγής Λιπαντικών

Αρμοδιότητα του τμήματος Παραγωγής Λιπαντικών είναι:

- α. Η ασφάλεια του προσωπικού του Τμήματος και των εγκαταστάσεων
- β. Η παραγωγή λιπαντικών σύμφωνα με τις προκαθορισμένες επιθυμητές ιδιότητες.
- γ. Η παραγωγή βοηθητικών παροχών για την εξυπηρέτηση της παραγωγικής διαδικασίας του Διυλιστηρίου.
- δ. Η οικονομική λειτουργία των μονάδων
- ε. Η έκδοση μηνιαίων αναφορών λειτουργίας των μονάδων στην ύπαρξη, αναθεώρηση και τήρηση του συνόλου των διαδικασιών που αφορούν το Τμήμα.

Το τμήμα Παραγωγής Λιπαντικών περιλαμβάνει τις κάτωθι μονάδες:

- M-100: Visbreaker
- M-200: Μονάδα Απόσταξης υπό κενό
- M-300: Μονάδα Εκχύλισης
- M-400: Μονάδα Αποκτήρωσης
- M-500 / M-550: Μονάδα Hydrotreating
- M-751 / M-752: Βοηθητικές παροχές
- M-1900 / M-1950 : Βοηθητικές παροχές

4.4 Δ/νση Παραγωγής Καυσίμων

Η Δ/νση Παραγωγής Καυσίμων είναι αρμόδια και υπεύθυνη:

- α. Για την επίτευξη του αρίστου επιπέδου ασφαλείας για το προσωπικό και τον εξοπλισμό.
- β. Για την επίτευξη της παραγωγής και των αποδόσεων των μονάδων σύμφωνα με τους προδιαγραφόμενους στόχους.
- γ. Για την επίτευξη του ελαχίστου κόστους λειτουργίας σύμφωνα με τους προδιαγραφομένους στόχους.
- δ. Για την παραγωγικότητα του προσωπικού της Δ/νσης, καθώς και την εκπαίδευσή του.
- ε. Για την εφαρμογή και την βελτίωση της Πολιτικής Ποιότητας της εταιρίας.

4.4.1 Δ/ντη Παραγωγής Καυσίμων

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Γενικό Δ/ντη Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει: i) Τμήμα Παραγωγής Καυσίμων
ii) Τμήμα Καταλυτικής Πυρόλυσης

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια του προσωπικού και του εξοπλισμού και την λειτουργία των μονάδων σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους.
2. Εφαρμόζει την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση Πολιτική Ποιότητας της εταιρίας.
3. Καθορίζει τους στόχους και την μεθοδολογία επίτευξής τους και ελέγχει την υλοποίησή τους και αιτιολογεί όλες τις αποκλίσεις στον Γενικό Δ/ντη Διυλιστηρίου.

4. Συντονίζει τις εργασίες των Τμημάτων της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων (εκτός Προμηθειών).
5. Ελέγχει την απόδοση, την κατάλληλη τοποθέτηση και την αξιολόγηση του προσωπικού. Προβαίνει σε ετήσια βάση στην αξιολόγηση του προσωπικού και εισηγείται ανάλογα στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
6. Φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με:
 - προτάσεις για την συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων σε σεμινάρια.
 - εισηγήσεις για συμμετοχή του προσωπικού στα ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης, προτείνοντας και τα προς εκπαίδευση θέματα.
7. Συντάσσει ετήσιο προϋπολογισμό της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων, λαμβάνοντας υπ' όψιν:
 - στοιχεία προηγούμενων ετών
 - προγράμματα συντήρησης
 - εισήγηση Τμηματαρχών Παραγωγής Καυσίμων και Καταλυτικής Πυρόλυσης.
 - τους γενικότερους στόχους της Δ/νσης Διυλιστηρίου
8. Εισηγείται στο Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου στα θέματα της αρμοδιότητάς του για το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου κατά την διάρκεια της καθημερινής σύσκεψης.
9. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
10. Επισημαίνει την έκδοση και αναθεώρηση Διαδικασιών Επικοινωνίας και Διαδικασιών Λειτουργίας και εγκρίνει Δι.Λειτ., οι οποίες εκδίδονται από τα Τμήματα Παραγωγής Καυσίμων και Καταλυτικής Πυρόλυσης.
11. Αντικαθιστάται από τους Τμηματάρχες της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων στα θέματα αρμοδιότητάς του.

12. Διενεργεί καθημερινά απολογιστικό έλεγχο μέσω της ενημέρωσής του από τους Τμηματάρχες Παραγωγής Καυσίμων και Καταλυτικής Πυρόλυσης.
13. Εκδίδει την μηνιαία αναφορά παραγωγικότητας της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων, η οποία αποτελεί την εισήγησή του στην Μηνιαία Σύσκεψη Παραγωγικότητας.
14. Αντικαθιστά τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου σε θέματα αρμοδιότητάς του.
15. Μελετά και εισηγείται βελτιώσεις στη λειτουργία της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων όσον αφορά:
- την οργάνωση
 - τον εκσυχρονισμό των υπηρεσιών και του εξοπλισμού
 - τις μεταφορές / βελτιώσεις του υπάρχοντος εξοπλισμού
- Προτείνει και εγκρίνει προτάσεις (Π.Κ.Ν.Ε.) οι οποίες αφορύν την βελτίωση των τεχνικών μεθόδων παραγωγής.
16. Ελέγχει την υλοποίηση των στόχων, οι οποίοι περιέχονται στο δελτίο “Οδηγίες Λειτουργίας Διυλιστηρίου” και καθορίζονται από το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου.
17. Ελέγχει την οικονομική λειτουργία των μονάδων στα πλαίσια του ετήσιου προϋπολογισμού της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων και προτείνει τρόπους μείωσης του κόστους.
18. Εισηγείται σταματήματα μονάδων με βάση:
- την κατάσταση του εξοπλισμού
 - το classification (απαίτηση επιθεώρησης) εξοπλισμού
 - την επικοινωνία με την Τεχνική Δ/νση και τη Δ/νση Συντήρησης.
19. Καθορίζει τους στόχους της Δ/νσης Λιπαντικών και έλεγχει την υλοποίησή τους.
20. Ελέγχει και εγκρίνει εργασίες και προγράμματα συντήρησης των προγραμματισμένων σταματημάτων μονάδων.

21. Μεριμνά για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιπέδου ασφαλείας του προσωπικού και του εξοπλισμού.
22. Μεριμνά και συντονίζει μέσω των Τμηματαρχών Παραγωγής Καυσίμων και Καταλυτικής Πυρόλυσης για την επάρκεια χημικών, καταλυτών και πρώτων βοηθητικών υλών.

4.4.2 Τμήμα παραγωγής Καυσίμων

Αρμοδιότητες του τμήματος Παραγωγής Καυσίμων είναι:

- α. Η ασφάλεια του προσωπικού του Τμήματος και των εγκαταστάσεων
- β. Η παραγωγή καυσίμων σύμφωνα με τις προκαθορισμένες επιθυμητές ιδιότητες.
- γ. Η οικονομική λειτουργία των μονάδων.
- δ. Η έκδοση μηνιαίων αναφορών λειτουργίας των μονάδων
- ε. Η ύπαρξη, αναθεώρηση και τήρηση του συνόλου των διαδικασιών που αφορούν το Τμήμα.

Το Τμήμα Παραγωγής Καυσίμων περιλαμβάνει τις κάτωθι μονάδες:

- Υπηρεσία Παραγωγής Καυσίμων:
 - M-1100: Μονάδα Ατμοσφαιρικής Απόσταξης Αργού
 - M-1200: Μονάδα Σταθεροποίησης Νάφθας / Διαχωρισμού Υγραερίων
 - M-1300 / 4300: Μονάδα Εκχύλισης Αερίων με DEA
 - M-1400: Μονάδα Κατεργασίας Jet
 - M-1500 : Μονάδα Αποθείωσης Gas Oil
 - M-1600: Μονάδα Παραγωγής Υδρογόνου
 - M-170 /4700: Μονάδα Ανακτήσεως Θείου
- Υπηρεσία Παραγωγής Βενζινών.
 - M-2100: Μονάδα Αποθείωσεως / Διαχωρισμού Νάφθας
 - M-2200: Μονάδα Αναμορφώσεως Βαριάς Νάφθας

- M-2300: Μονάδα Διαχωρισμού Ισοπεντανίου
- M-2500: Μονάδα Ισομερισμού Ελαφράς Νάφθας
- M-2600: Μονάδα Παραγωγής MTBE
- M-3700: Μονάδα Εκχυλίσεως Βουτανίου
- M-4200: Μονάδα Διμερισμού Προπυλενίων

4.5 Δ/νση Διακίνησης Καυσίμων

Οι κύριες αρμοδιότητες της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων είναι:

- α. Ο συντονισμός των φορτώσεων - εκφορτώσεων καυσίμων
- β. Η διεκπεραίωση των φορτοεκφορτώσεων πλοίων
- γ. Η παρασκευή φορτίου καυσίμων
- δ. Η τροφοδοσία των μονάδων παραγωγής και η παραλαβή των προϊόντων παραγωγής.
- ε. Ο προγραμματισμός του Σχήματος Λειτουργίας Διυλιστηρίου στ.Η διαχείριση των slops
- ζ. Η αποθήκευση προϊόντων
- η. Η επικοινωνία με τις Δ/νσεις Εκμετάλλευσης και Εμπορίας Καυσίμων.

4.5.1 Δ/ντή Διακίνησης Καυσίμων

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται: Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει: i) Τμήμα Διακίνησης Καυσίμων
ii) Τμήμα Λιμένος

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια του προσωπικού και του εξοπλισμού και την λειτουργία των μονάδων σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους.
2. Εφαρμόζει την συγκεκριμένη από τη Διοίκηση Πολιτικής Ποιότητας της εταιρίας.
3. Καθορίζει τους στόχους και την μεθοδολογία επίτευξής τους και ελέγχει την υλοποίησή τους και αιτιολογεί όλες τις αποκλίσεις στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
4. Συντονίζει τις εργασίες των Τμημάτων της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων.

5. Ελέγχει την απόδοση, την κατάλληλη τοποθέτηση και την αξιοποίηση του προσωπικού. Προβαίνει σε ετήσια βάση στην αξιολόγηση του προσωπικού και εισηγείται ανάλογα στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
6. Φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με:
 - προτάσεις για την συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων σε σεμινάρια
 - εισηγήσεις για συμμετοχή του προσωπικού στα ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης, προτείνοντας και τα προς εκπαίδευση θέματα.
7. Συντάσει ετήσιο προϋπολογισμό της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων, λαμβάνοντας υπ' όψιν:
 - στοιχεία προηγούμενων ετών
 - εισήγηση Τμηματαρχών Διακίνησης Καυσίμων
 - τους γενικότερους στόχους της Δ/νσης Διυλιστηρίου
8. Εισηγείται στο Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου στα θέματα αρμοδιότητάς του για το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου κατά την διάρκεια της καθημερινής σύσκεψης. Προβαίνει στις ανάλογες εισηγήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τα προς πώληση προϊόντα.
9. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
10. Επισημαίνει την έκδοση και αναθεώρηση Δ.ΕΠ. και Δ.Ι.Λ και εγκρίνει Δ.Ι.Λ, οι οποίες εκδίδονται από τα τμήματα της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων
11. Αντικαθιστάται κατά την απουσία του από την Τμηματάρχη Διακίνησης Καυσίμων
12. Διενεργεί καθημερινά απολογιστικό έλεγχο μέσω της ενημέρωσής του από τους Τμηματάρχες Διακίνησης Καυσίμων και Λιμένος.

13. Εκδίδει την μηνιαία αναφορά παραγωγικότητας της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων η οποία αποτελεί της εισήγησής του στη Μηνιαία Σύσκεψη Παραγωγικότητας.
14. Αντικαθιστά τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου σε θέματα αρμοδιότητάς του.
15. Μελετά και εισηγείται βελτιώσεις στη λειτουργία της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων όσον αφορά:
- την οργάνωση
 - τον εκσυχρονισμό των υπηρεσιών και του εξοπλισμού
 - τις μετατροπές / βελτιώσεις του υπάρχοντος εξοπλισμού
- Προτείνει και εγκρίνει προτάσεις (Π.Κ.Ν.Ε.) οι οποίες αφορύν την βελτίωση των τεχνικών μεθόδων παραγωγής.
16. Ελέγχει την υλοποίηση των στόχων, οι οποίοι περιέχονται στο δελτίο “Οδηγίες Λειτουργίας Διυλιστηρίου” και καθορίζονται από το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου.
17. Ελέγχει την οικονομική λειτουργία των μονάδων στα πλαίσια του ετήσιου προϋπολογισμού της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων και προτείνει τρόπους μείωσης του κόστους.
18. Καταρτίζει το ετήσιο πρόγραμμα συντήρησης του εξοπλισμού της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων.
19. Αποτελεί τον ενδιάμεσο σύνδεσμο Διυλιστηρίου με τους εξής κρατικούς φορείς:
- Τελωνείο
 - Γενικό Χημείο του Κράτους
 - Λιμενικό Σώμα
20. Επικοινωνεί με την Δ/νση Εκμετάλλευσης και ενημερώνεται:
- a. για τον προγραμματισμό εισαγωγής πρώτων υλών
 - β. για τον προγραμματισμό πωλήσεων

βάσει των οποίων ετοιμάζει καθημερινή εισήγησή του προς τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.

21. Συντονίζει τις ενέργειες φόρτωσης - εκφόρτωσης πλοίων.

4.5.2 Γραμματέως Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων

- Οργανωτική ένταξη

- Υπάγεται: Δ/ντή Διακίνησης Καυσίμων

- Περιγραφή

1. Διεκπεραιώνει την εισερχόμενη και την εξερχόμενη αλληλο-γραφία της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων.
2. Εκτελεί τις δακτυλογραφήσεις των εγγράφων της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων και της Τελωνειακής Υπηρεσίας Διυλιστηρίου (Τ.Υ.Δ.)
3. Είναι υπεύθυνη για την τήρηση του αρχείου του Δ/ντή Διακίνησης Καυσίμων
4. Είναι υπεύθυνη για την υποδοχή των επισκεπτών και την εμφάνιση του γραφείου του Δ/ντή Διακίνησης Καυσίμων.
5. Ενημερώνει τον Δ/ντή Διακίνησης Καυσίμων για τις τηλεφωνικές κλήσεις που έγιναν κατά τη διάρκεια της απουσίας του από το γραφείο.
6. Διεκπεραιώνει τις τηλεφωνικές κλίσεις του Δ/ντή Διακίνησης Καυσίμων
7. Τηρεί ευρετήριο Δ/νσεων και τηλεφώνων αρχών, εταιριών και προσώπων για τα οποία έχει ενδιαφέρον η Δ/νση Διακίνησης.
8. Συντάσσει επιστολές, ανακοινώσεις και σημειώματα σύμφωνα με τις οδηγίες του Δ/ντή Διακίνησης.
9. Διατηρεί, συντάσσει δακτυλογραφεί και διανέμει τα πρακτικά των συσκέψεων της Δ/νσης Διακίνησης, καθώς και των συσκέψεων τις οποίες προεδρεύει ο Δ/ντής Διακίνησης Καυσίμων.

10. Είναι υπεύθυνη για τη γνώση της παρουσίας ή απουσίας των στελεχών της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων και την σχετική ενημέρωση του Δ/ντή Διακίνησης.
11. Είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματική συνεργασία με τον Δ/ντή Διακίνησης και τα στελέχη της Δ/νσης Διακίνησης για ταχεία και σωστή επικοινωνία και επιτυχή συντονισμό σε συνεργασίες, ενέργειες και επαφές με αρχές και εταιρίες, καθώς και πρόσωπα εντός και εκτός της εταιρίας.
12. Είναι υπεύθυνη για την παραλαβή από το Τμήμα Χημείου των ημερησίων στοιχείων (αναλύσεων) παραγωγής και από το Τμήμα Λιμένος των στοιχείων διακίνησης προβλήτας.
13. Εισάγει στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή του Δ/ντή Διακίνησης όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την έκδοση ημερησίων δελτίων, αναφορικά με εργασίες που πρόκειται να εκτελεσθούν και εκκρεμότητες.

4.5.3 Τμήματος Διακίνησης Καυσίμων

Οι κύριες αρμοδιότητες του Τμήματος Διακίνησης Καυσίμων είναι:

- α. Η παρασκευή φορτίου καυσίμων
- β. Η διεκπεραίωση εγγράφων φορτοεκφορτώσεων πλοίων
- γ. Η τροφοδοσία των μονάδων παραγωγής.
- δ. Η παραλαβή των προϊόντων παραγωγής
- ε. Η διαχείριση των slops και των αποθεμάτων των δεξαμενών καυ-σίμων.
- στ. Η έκδοση του δελτίου “Ημερήσια Αποθέματα Δεξαμενών Καυσίμων”
- ζ. Η αποθήκευση προϊόντων
- η. Η διεκπεραίωση φορτώσεων - εκφορτώσεων πλοίων.

4.5.4 Οργανωτική Διακίνησης Καυσίμων

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται: 1) Τμηματάρχη Διακίνησης Καυσίμων

- ii) Μηχανικό Διακίνησης Καυσίμων
 - iii) Επόπτη Διακίνησης Καυσίμων
- Εποπτεύει: i) Χειριστές Διακίνησης Καυσίμων

- Περιγραφή

1. Κατευθύνει τους χειριστές κατά την εκτέλεση των εντολών, τις οποίες λαμβάνει από τον ημερήσιο Επόπτη Διακίνησης Καυσίμων.
2. Εκπαιδεύει μαζί με τον Επόπτη Διακίνησης τους Χειριστές στην ασφαλή λειτουργία των εγκαταστάσεων.
3. Παρακολουθεί την λειτουργία των μηχανημάτων, την λίπανση και την θερμοκρασία τους. Αναφέρει κάθε μηχανολογική εργασία που πρέπει να εκτελεστεί εάν δεν μπορεί να γίνει στην βάρδειά της. Για κάθε ανωμαλία ή ζημιά στον εξοπλισμό ενημερώνει στον επόπτη ή τον Τμηματάρχη Διακίνησης Καυσίμων.
4. Επιβλέπει τήν προετοιμασία του εξοπλισμού πριν επέμβει το Τμήμα Μηχανολογικής Συντήρησης. Εκδίδει Αδειες Εκτέλεσης Εργασίας και ελέγχει τις θερμές εργασίες που εκτελούνται καθημερινά ζητώντας τις άδειες από τους εργαζομένους. Εχει δικαίωμα άμεσης επέμβασης διακοπής θερμής εργασίας όταν νομίζει ότι αυτή εγκυμονεί κινδύνους ή εκτελείται ανασφαλώς.
5. Ελέγχει την πλήρωση των δεξαμενών από το ημερήσιο δελτίο (στο οποίο και υπογράφει) τις μεταφορές και τις φορτώσεις των πλοίων. Λαμβάνει τα αποτελέσματα από το Τμήμα Χημείου και τα καταγράφει στο Βιβλίο Αναλύσεων Χημείου. Επισημαίνει τυχόν αποκλίσεις από τις προδιαγραφές σε συνεργασία με τον εργοδηγό Χημείου.
6. Ενημερώνει τον αντικαταστάτη του πλήρως και το ημερολόγιο για κάθε μηχανολογική και λειτουργική εργασία.
7. Συνεργάζεται με τους εργοδηγούς των μονάδων παραγωγής, του Τμήματος Λιμένος, της Δ/νσης Συντήρησης και του Τμήματος Διακίνησης Λιπαντικών.

8. Για θέματα πέραν των αρμοδιοτήτων του και των ευθυνών του ενημερώνει και αναμένει οδηγίες από τους Προϊσταμένους του έστω και κατά την διάρκεια της νύχτας.
9. Αναφέρει κάθε ζημιά του εξοπλισμού και των αυτοκινήτων και ενημερώνει με γραπτή αναφορά για κάθε ατύχημα ή πυρκαγιά τους προϊσταμένους του.
10. Φροντίζει και επιβλέπει την καθαριότητα του χώρου ευθύνης του.
11. Είναι ενημερωμένος για τις διαδικασίες πυρασφάλειας και των λοιπών κανόνων ασφαλείας, τους υφισταμένους του.
12. Εχει υπόψη του τις Μόνιμες Εντολές που περιλαμβάνονται στο Βιβλίο Μονίμων Εντολών.
13. Σε περιπτώσεις κανονικής άδειας αντικαθίστανται από τον Εργοδηγό Β'
14. Πραγματοποιεί τα Κυκλώματα με βάση τις Ημερήσιες Εντολές Τμήματος σε συνεργασία με τον Εργοδηγό Συντήρησης και πραγματοποιεί τις αναγκαίες μεταφορές στις καθορισμένες δεξαμενές και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες με βάση τις Ημερήσιες Εντολές Τμήματος.
15. Σε περίπτωση ποιοτικών ή ποσοτικών αποκλίσεων προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες σύμφωνα με τις σχετικές διαδικασίες.
16. Εκτελεί απολογισμό ενεργειών καταγράφοντας τις ενέργειες στο ημερολόγιο του Τμήματος και τα στοιχεία στα Δελτία Μέτρησης Στάθμης Δεξαμενών.
17. Εκτελεί ποσοτικό έλεγχο κατά την διάρκεια τροφοδοσίας των μονάδων
18. Ελέγχει τις μεταφορές slop από τις δεξαμενές slop σε δεξαμενές αργού, εκτελεί δειγματοληψία από αγωγούς και καταγράφει τα αποτελέσματα στο Βιβλίο Αναλύσεων Χημείου.
19. Εχει την ευθύνη δειγματοληψίας από δεξαμενές και αγωγούς
20. Συμπληρώνει ανά 8ωρο το ημερήσιο δελτίο μετρήσεων δεξαμενών.

21. Εχει την ευθύνη μετάβασης των βυτιοφόρων για την παραλαβή των βοηθητικών υλών και με ευθύνη του παραμένουν δεσμευμένο έως την έκδοση των αποτελεσμάτων από το Τμήμα Χημείου. Καταγράφει τις παραλαβές στο Ημερολόγιο Τμήματος.

4.5.5 Επόπτη Λιμένος

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Τμηματάρχη Λιμένος
- Εποπτεύει: i) Εργοδηγούς Λιμένος
 - ii) Loading Masters
 - iii) Χειριστές Λιμένος
 - iv) Γραφεία Λιμένος

- Περιγραφή

1. Εποπτεύει τις εκτελούμενες εργασίες και ελέγχει τους Εργοδηγούς Λιμένος ως προς το έργο τους.
2. Παρακολουθεί και εποπτεύει κάθε εργασία επισκευής ή επέκτασης του εξοπλισμού Τμήματος Λιμένος και ελέγχει την πορεία διεκπεραιώνοντας κάθε έργου που γίνεται στο Τμήμα Λιμένος
3. Εποπτεύει ως προς την συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού και ελέγχει την καλή λειτουργία αυτών.
4. Μεριμνά για την καθαριότητα της περιοχής Λιμένος και φροντίζει να είναι καθαρή η θαλάσσια περιοχή Λιμένος επί μονίμου βάσεως. Φροντίζει να είναι σε απόλυτη ετοιμότητα και σε καλή κατάσταση λειτουργίας όλα τα μέσα απορρύπανσης και μεριμνά για την εκπαίδευση του προσωπικού ως προς την χρήση αυτών.
5. Καθορίζει από ποιά γραμμή θα γίνει η φορτοεκφόρτωση σε συννενόηση με το Τμήμα Διακίνησης Καυσίμων και ρυθμίζει τι πρέπει να γίνει για πλήρη εξασφάλιση της ποιότητας του φορτίου.

6. Σε συνεργασία με τον Τμηματάρχη Διακίνησης Καυσίμων ρυθμίζει το πλάνο φορτοεκφορτώσεων για τις μη εργάσιμες ώρες και αφήνει εγγραφές οδηγίες προς τις βάρδιες.
7. Κατά την απουσία του από το Λιμάνι τον αντικαθιστά ο Εργοδηγός Λιμένος, ο οποίος τον ενημερώνει για κάθε έκτακτο συμβάν.

4.6 Δ/νση Συντήρησης

Σκοπός της Δ/νσης Συντήρησης είναι η δια μέσου των Τμημάτων Συντήρησης, διατήρηση των εγκαταστάσεων σε καλή κατάσταση τόσο από λειτουργικής πλευράς, όσο και ασφάλειας.

Οι, ως εκ τούτου, στόχοι είναι:

- α. Αποφυγή κατά το δυνατόν απρόβλεπτων διακοπών λειτουργίας μονάδων λόγω βλάβης.
- β. Η λειτουργία του εξοπλισμού με τη μέγιστη δυνατή απόδοση και υπό ασφαλείς συνθήκες.
- γ. Μείωση του χρόνου εκτός λειτουργίας μηχανήματος / εξοπλισμού, λόγω βλάβης.
- δ. Ελαχιστοποίηση του κόστους συντήρησης.

4.6.1 Δ/ντη Συντήρησης

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Γενικό Δ/ντη Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει: i) Τμήμα Μηχανολογικής Συντήρησης
 - ii) Τμήμα Γενικής Συντήρησης
 - iii) Τμήμα Ηλεκτρολογικής Συντήρησης και Παραγωγής Ηλεκτρικής ενέργειας.
 - iv) Τμήμα Οργάνων

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια του προσωπικού και του εξοπλισμού και την λειτουργία των μονάδων σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους.
2. Εφαρμόζει την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση Πολιτική Ποιότητας της εταιρίας.

3. Καθορίζει τους στόχους και την μεθοδολογία επίτευξής τους και ελέγχει την υλοποίησή τους και αιτιολογεί όλες τις αποκλίσεις στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
4. Συντονίζει τις εργασίες των Τμημάτων της Δ/νσης Συντήρησης.
5. Ελέγχει την απόδοση, την κατάλληλη τοποθέτηση και την αξιοποίηση του προσωπικού. Προβαίνει σε ετήσια βάση στην αξιολόγηση του προσωπικού και εισηγείται ανάλογα στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
6. Φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με:
 - προτάσεις για την συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης Συντήρησης σε σεμινάρια
 - εισηγήσεις για συμμετοχή του προσωπικού στα ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης, προτείνοντας και τα προς εκπαίδευση θέματα.
7. Συντάσει ετήσιο προϋπολογισμό της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων, λαμβάνοντας υπ'όψιν:
 - στοιχεία προηγούμενων ετών
 - εισήγηση Τμηματαρχών Διακίνησης Καυσίμων
 - τους γενικότερους στόχους της Δ/νσης Διυλιστηρίου
8. Εισηγείται στο Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου στα θέματα αρμοδιότητάς του για το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου κατά την διάρκεια της καθημερινής σύσκεψης.
9. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
10. Επισημαίνει την έκδοση και αναθεώρηση Δ.ΕΠ. και Δ.Ι.Λ και εγκρίνει Δ.Ι.Λ, οι οποίες εκδίδονται από τα τμήματα της Δ/νσης Συντήρησης.
11. Αντικαθιστάται από τους Τμηματάρχες της Δ/νσης Συντήρησης στα θέματα αρμοδιότητάς τους.
12. Διενεργεί καθημερινά απολογιστικό έλεγχο μέσω της ενημέρωσής του από τους Τμηματάρχες.

13. Εκδίδει την μηνιαία αναφορά παραγωγικότητας της Δ/νσης Συντήρησης η οποία αποτελεί την εισήγησή του στη Μηνιαία Σύσκεψη Παραγωγικότητας.
14. Αντικαθιστά τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου σε θέματα αρμοδιότητάς του.
15. Μελετά και εισηγείται βελτιώσεις στη λειτουργία της Δ/νσης Συντήρησης όσον αφορά:
 - την οργάνωση
 - τον εκσυχρονισμό των υπηρεσιών και του εξοπλισμού
 - τις μετατροπές / βελτιώσεις του υπάρχοντος εξοπλισμού
16. Ελέγχει την υλοποίηση των στόχων, οι οποίοι περιέχονται στο δελτίο “Οδηγίες Λειτουργίας Διυλιστηρίου” και καθορίζονται από το Σχήμα Λειτουργίας Διυλιστηρίου.
17. Ελέγχει την οικονομική λειτουργία των μονάδων στα πλαίσια του ετήσιου προϋπολογισμού της Δ/νσης Παραγωγής Καυσίμων και προτείνει τρόπους μείωσης του κόστους.
18. Εισηγείται σταματήματα μονάδων με βάση την κατάσταση του εξοπλισμού.
19. Καθορίζει τους στόχους της Δ/νσης Συντήρησης και ελέγχει την υλοποίησή τους.
20. Ελέγχει και εγκρίνει εργασίες και προγράμματα συντήρησης των προγραμματισμένων σταματημάτων μονάδων.
21. Εισηγείται την εργολαβική εκτέλεση διαφόρων εργασιών αρμοδιότητος Δ/νσης Συντήρησης. Προεδρεύει της επιτροπής αποσφράγισης προσφορών και εισήγησης ανάδοχου εργολαβίου.
22. Επιβλέπει, δια των Μηχανικών Συντήρησης, την εκτέλεση εργολαβιών και θεωρεί σχετικές πιστοποιήσεις.
23. Εγκρίνει την κατασκευή / επισκευή ανταλλακτικών εξοπλισμού.

4.6.2 Τμήματος Γενικής Συντήρησης

Το Τμήμα προβαίνει στην συντήρηση του εξοπλισμού του Διυλιστηρίου κατά ειδικότητα Τεχνικών, ως εξής:

a. Εργασίες Σωληνώσεων

- α1. Αντικαταστάσεις σωληνώσεων και σιδηροκατασκευών λόγω φθοράς**
- α2. Κατασκευή νέας σωληνώσεως ή σιδηροκατασκευής**

β. Εργασίες Μονώσεων

- β1. Επισκευές υπάρχουσων μονώσεων**
- β2. Κατασκευές νέων μονώσεων**

γ. Μηχανουργικές Εργασίες

Πάσης φύσεως μηχανουργικές εργασίες δια του εξοπλισμού και προσωπικού μηχανουργείου. Ο τομέας αυτός κυρίως εργάζεται σ4 στενή συνεργασία με το Τμήμα Μηχανολογίας Συντήρησης, καθώς και με τα άλλα Τμήματα της Δ/νσης Συντήρησης

δ. Ανυψωτικές Εργασίες

Δια των γερανών και του αντίστοιχου κατά χρήσης πιστοποιημένου προσωπικού εκτελεί τις πάσης φύσεως ανυψωτικές εργασίες όλου του Διυλιστηρίου, οι οποίες εμπίπτουν στις ικανότητες των ανυψωτικών μηχανημάτων.

ε. Εργασίες Συντήρησης Οχημάτων

Συντηρεί όλα τα σχήματα του Διυλιστηρίου και τις μηχανές εσωτερκής καύσης.

Σε περίπτωση ανεπάρκειας προσωπικού ή και εξοπλισμού το Τμήμα προβαίνει σε εκτέλεση εργασιών με την ανάθεσή τους σε τρίτους, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της συντήρησης.

4.6.3 Τμηματάρχη Γενικής Συντήρησης

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Δ/ντή Συντήρησης**

- Εποπτεύει:
 - ι) Επόπτη Γενικής Συντήρησης
 - ii) Εργοδηγούς Γενικής Συντήρησης
 - iii) Τεχνίτες Γενικής Συντήρησης

- Περιγραφή

1. Συντονίζει, καθοδηγεί και ελέγχει το προσωπικό του Τμήματος Γενικής Συντήρησης στην εργασία του και είναι υπεύθυνος για την διοικητική μέριμνα.
2. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (όπου αυτό τον αφορά), φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τους τρόπους βελτίωσής του, είτε εκτάκτως όταν απαιτείται, είτε λόγω ενεργοποίησης διορθωτικών ενεργιών είτε στην μορφή παρατηρήσεων - προτάσεων κατά τη διάρκεια Εσωτερικού Ελέγχου Ποιότητας στο Τμήμα Γενικής Συντήρησης.
3. Αναλαμβάνει τη διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου Ποιότητας σύμφωνα με την ΔΕΠ 9003 “Εσωτερικός Ελεγχος Ποιότητας” με την ιδιότητα του Ελεγκτή
4. Συντονίζει και ελέγχει την κατάρτιση της Μηνιαίας Αναφοράς Παραγωγικότητας του Τμήματος Γενικής Συντήρησης.
5. Οργανώνει και ελέγχει την εκπαίδευση του προσωπικού του Τμήματος Γενικής Συντήρησης.
6. Θεωρεί και ελέγχει την τήρηση του προγράμματος κανονικών αδειών Γενικής Συντήρησης.
7. Διενεργεί απολογιστικό έλεγχο των πεπραγμένων της ημέρας και προβαίνει σε προφορική ενημέρωση του Δ/ντή Συντήρησης.
8. Προβαίνει ετησίως σε αξιολόγηση του προσωπικού του Τμήματος Γενικής Συντήρησης και εισηγείται ανάλογα στο Δ/ντή Συντήρησεως.
9. Επισημαίνει την έκδοση, αναθεώρηση και τροποποιεί Δ.ΕΠ. και Δ.Ι.Λ.
10. Αναπληρεί τον Δ/ντή Συντήρησης σε θέματα αρμοδιότητας Τμήματος Γενικής Συντήρησης.

11. Σε περίπτωση απουσίας που αντικαθίστανται από τον Τμηματάρχη Μηχανολογικής Συντήρησης.
12. Φροντίζει για την ασφαλέστερη και οικονομικότερη λειτουργία του Τμήματος.

4.7 Δ/νση Προμηθειών

Σκοπός της Δ/νσης Προμηθειών είναι να διαχειρίζεται κατά τον επωφελέστερο τρόπο τους πόρους της εταιρίας που διατίθενται για τις προμήθειες υλικών/παροχής υπηρεσιών φροντίζοντας αδιάκοπα οι αγορές να γίνονται στον κατάλληλο χρόνο, στην πρέπουσα ποσότητα, στην σωστή ποιότητα με έγκαιρη άφιξη στο Διυλιστήριο, με τους πιο συμφέροντες όρους από αξιόπιστους προμηθευτές με τρόπο διαφανή κατωχυρώνοντας το συμφέρον της εταιρίας βάση των κανόνων της ηθικής και των ισχύοντων εκάστοτε νόμων και διατάξεων του Κράτους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες της εταιρίας.

Συγκεκριμένα:

- Προμηθεύει ανελλειπώς τα απαραίτητα παραγγελόμενα υλικά / παροχή υπηρεσιών για την ορθή και συνεχή λειτουργία του Διυλιστηρίου.
- Ερευνά για ανεύρεση νέων Προμηθευτών / εταιρίες παροχής υπηρεσιών ώστε να εμπλουτίζει και διευρύνει τον κατάλογο των εγκεκριμένων Προμηθευτών με σκοπό τα παραγγελόμενα υλικά / παροχή υπηρεσιών να είναι καλύτερης δυνατής ποιότητας με τους πιο συμφέροντες οικονομικούς όρους.
- Ομαδοποιεί όπου είναι δυνατό τα αγοραζόμενα υλικά.
- Συνεργάζεται με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις για την σωστότερη αντιμετώπιση των αναγκών του Διυλιστηρίου.
- Φροντίζει για την ελαχιστοποίηση των λειτουργικών εξόδων της Διεύθυνσης.

4.7.1 Δ/ντή Προμηθειών

- Οργανωτική ένταξη

- Υπάγεται : Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει: i) Υπηρεσία Εκτελωνισμών

- ii) Γραφείο Expenditing - Μεταφορών
- iii) Γραφείο Ερευνας Αγοράς
- iv) Υπηρεσίες Προμηθειών Εσωτερικού - Εξωτερικού

- Περιγραφή

1. Προγραμματίζει, σχεδιάζει, οργανώνει, παρακινεί, ελέγχει και κατευθύνει το προσωπικό της Δ/νσης του προς συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς του, την άριστη λειτουργία της Δ/νσης και κατωχύρωση των συμφερόντων της εταιρίας βάση των κανόνων της ηθικής των χρηστών ηθών και των ισχύοντων εκάστοτε νόμων και διατάξεων του Κράτους για την εφαρμογή των οποίων είναι υπεύθυνος.
2. Εφαρμόζει την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση Πολιτική Ποιότητας της εταιρίας.
3. Καθορίζει τους στόχους και την μεθοδολογία επίτευξής τους και ελέγχει την υλοποίησή τους και αιτιολογεί όλες τις αποκλίσεις στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
4. Φροντίζει ώστε οι αγορές να γίνονται στον κατάλληλο χρόνο, στην πρέπουσα ποσότητα, στην σωστή ποιότητα με τους πιο συμφέροντες όρους και με έγκαιρη άφιξη στο Διυλιστήριο βάσει των κανόνων της καλής πίστεως και των συναλλακτικών ηθών και γενικά είναι υπεύθυνος για την βελτίωση διαχείρισης των πόρων της εταιρίας που διατίθονται για τις Προμήθειες υλικών / παροχής υπηρεσιών.
5. Προβαίνει σε ετήσια βάση στην αξιολόγηση του προσωπικού και εισηγείται ανάλογα στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου. Ελέγχει για την κατάλληλη τοποθέτηση και αξιολόγηση του προσωπικού, επιβραβεύει αυτούς που επιδεικνύουν εργατικότητα και ήθος, επιβάλλει δε ποινές σε αυτούς που δεν ασκούν τα καθήκοντά τους και παρεκτρέπονται της απαιτούμενης επαγγελματικής και κοινωνικής συμπεριφοράς.
6. Φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με:
 - προτάσεις για την συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης Συντήρησης

σε σεμινάρια

- εισηγήσεις για συμμετοχή του προσωπικού στα ετήσια πρόγραμματα εκπαίδευσης, προτείνοντας και τα προς εκπαίδευση θέματα.
7. Συντάσει ετήσιο προϋπολογισμό της Δ/νσης Διακίνησης Καυσίμων, λαμβάνοντας υπ' όψιν:
- στοιχεία προηγούμενων ετών
 - εισήγηση Τμηματαρχών Διακίνησης Καυσίμων
 - τους γενικότερους στόχους της Δ/νσης Διυλιστηρίου
8. Ελέγχει την οικονομική λειτουργία της Δ/νσης Προμηθειών στα πλαίσια του ετήσιου προϋπολογισμού και προτείνει τρόπους μείωσης του κόστους.
9. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
10. Επισημαίνει την έκδοση και αναθεώρηση Δ.ΕΠ. και Δι.Λ και εγκρίνει Δι.Λ, οι οποίες εκδίδονται από τα τμήματα της Δ/νσης Συντήρησης.
11. Διενεργεί καθημερινά απολογιστικό έλεγχο των εκκρεμοτήτων αναθέσεις - παραλαβές) σε συνδυασμό με τις εισερχόμενες Αιτήσεις Προμηθείας ανά τομέα (εσωτερικό/εξωτερικό) και ανά Χειριστή Αίτησης Προμηθείας. Επίσης ενημερώνεται για τις παραγγελίες ή παραδόσεις υλικών, οι οποίες καθυστερούν.
12. Εγκρίνει την μηνιαία αναφορά παραγωγικότητας της Δ/νσης Προμηθειών, η οποία αποτελεί την εισήγησή του στην Μηνιαία Σύσκεψη Παραγωγικότητας.
13. Αντικαθίσταται κατά την διάρκεια απουσίας του από τον Δ/ντή Διυλιστηρίου.
14. Αντικαθιστά τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου σε θέματα αρμοδιότητάς του και στα πλαίσια των σχετικών εξουσιοδοτήσεων που έχουν δοθεί.

15. Μελετά και εισηγείται βελτιώσεις στη λειτουργία της Δ/νσης Προμηθειών όσον αφορά:
 - την οργάνωση
 - τον εκσυχρονισμό των υπηρεσιών και του εξοπλισμού
 - τις μετατροπές / βελτιώσεις του υπάρχοντος εξοπλισμού
16. Μεριμνά για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού επιπέδου ασφαλείας του προσωπικού.
17. Παρακολουθεί ανελλειπώς τις τιμές αγοράς, ελέγχει και εγκρίνει της ετήσιας έκδοσης Εκθεση Εξέλιξης Τιμών και στην συνέχεια την κοινοποιεί στην Δ/νση Διυλιστηρίου, την Γενική Δ/νση και στην Διοίκηση επισυνάπτοντας οικονομικότερες κατά περίπτωση λύσεις.
18. Αποφασίζει για την προσθήκη νέων προμηθευτών και την επιβολή μέτρων / ποινών για ασυνέπειες προμηθευτών και παράλληλα εισηγείται στη Δ/νση Διυλιστηρίου για τυχόν οριστική διαγραφή προμηθευτών από τον εγκεκριμένο Κατάλογο Προμηθευτών ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ).
19. Εγκρίνει, εάν απαιτείται, υπερωριακή απασχόληση του προ-σωπικού.
20. Εγκρίνει τις κανονικές και έκτακτες άδειες / απουσίες του προ-σωπικού.
21. Ελέγχει και θεωρεί τις προς διεκπεραίωση Αιτήσεις Προμηθείας πριν την τελική έγκρισή τους.
22. Εγκρίνει τις προτάσεις Χειριστών Αιτήσεων Προμηθείας για ζήτηση προσφορών και υπογράφει τα αντίστοιχα έντυπα ζήτησης προσφορών.
23. Αποφασίζει για τις περιπτώσεις Διαγωνισμού Κλειστών Προσφορών στις οποίες δεν τηρήθηκαν από τον Προμηθευτή οι προϋποθέσεις τις οποίες έχει θεσπίσει η εταιρία για διενέργεια Κλειστών Προσφορών, την ακύρωσή της ή μη.
24. Εγκρίνει την πρόταση ανάθεσης προμηθείας και ελέγχει τον συγκριτικό Πίνακα Τιμών.

25. Προτείνει μέσω Φ.Ε.Σ. στη Δ/νση Διυλιστηρίου, την Γενική Δ/νση και την Διοίκηση, όταν αυτό απαιτείται, έγκριση δαπάνης.
26. Ελέγχει και επικυρώνει την Εντολή Ανάθεσης προμήθειας - σύμβασης στα όρια της εξουσιοδοτήσεώς του.
27. Εγκρίνει τον αναλυτικό Πίνακα Τραπεζικών Διακανονισμών για πληρωμές εξωτερικού.

4.8 Δ/νση Διοικητικού

Σκοπός της Δ/νσης Διοικητικού είναι ο ορθός χειρισμός του προσωπικού του Διυλιστηρίου, η ασφάλειά του και η σωστή εκπαίδευσή του. Επίσης, σκοπό της έχει τον συντονισμό των διαδικασιών και επικοινωνιών όλων των Δ/νσεων του Διυλιστηρίου.

Ως, εκ τούτου οι στόχοι είναι:

- α. Η εκπαίδευση του προσωπικού
- β. Η ασφάλεια του Διυλιστηρίου από πλευράς τρομοκρατικών ενεργειών, κλοπών κλπ.
- γ. Η εφαρμογή και η βελτίωση της Πολιτικής Ποιότητας της εταιρίας.
- δ. Ο συντονισμός των εργασιών των Τμημάτων της.

4.8.1 Δ/ντή Διοικητικού

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει: i)Τμήμα Προσωπικού
 - ii) Τμήμα Υπηρεσιών Δ/νσης Διοικητικού
 - iii) Τμήμα Ασφαλείας

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια του προσωπικού Διυλιστηρίου, την ασφάλειά του και την λειτουργία της Δ/νσης σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους.
2. Εφαρμόζει την εγκεκριμένη από τη Διοίκηση Πολιτική Ποιότητας της εταιρίας, καθορίζει τους στόχους και την μεθοδολογία επίτευξής τους, ελέγχει την υλοποίησή τους και αιτιολογεί όλες τις αποκλίσεις στο Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
3. Συντονίζει τις εργασίες των Τμημάτων της Δ/νσης Διοικητικού.

4. Ελέγχει την απόδοση, την κατάλληλη τοποθέτηση και την αξιοποίηση του προσωπικού. Προβαίνει σε ετήσια βάση στην αξιολόγηση του προσωπικού και εισηγείται ανάλογα στον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
5. Φροντίζει για την εκπαίδευση του προσωπικού με:
 - προτάσεις για την συμμετοχή στελεχών της Δ/νσης Διοικητικού σε σεμινάρια
 - εισηγήσεις για συμμετοχή του προσωπικού στα ετήσια προγράμματα εκπαίδευσης, προτείνοντας και τα προς εκπαίδευση θέματα.
6. Συντάσει ετήσιο προϋπολογισμό της Δ/νσης Διοικητικού, λαμβάνοντας υπ'όψιν:
 - εισήγηση Τμηματαρχών Δ/νσης Διοικητικού
 - τους γενικότερους στόχους της Δ/νσης Διυλιστηρίου
7. Ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
8. Επισημαίνει την έκδοση και αναθεώρηση Δ.ΕΠ. και Δι.Λ και εγκρίνει Δι.Λ, οι οποίες εκδίδονται από τα Τμήματα της Δ/νσης Διοικητικού.
9. Αντικαθιστάται σε περίπτωση απουσίας του από τους Τμηματάρχες της Δ/νσης Διοικητικού στα θέματα αρμοδιότητάς τους.
10. Διενεργεί καθημερινά απολογιστικό έλεγχο μέσω της ενημέρωσής του από τους Τμηματάρχες.
11. Εκδίδει την μηνιαία αναφορά παραγωγικότητας της Δ/νσης Συντήρησης η οποία αποτελεί την εισήγησή του στη Μηνιαία Σύσκεψη Παραγωγικότητας.
12. Αντικαθιστά τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου σε θέματα αρμοδιότητάς του.
13. Μελετά και εισηγείται βελτιώσεις στη λειτουργία της Δ/νσης Συντήρησης όσον αφορά:

- την οργάνωση
- τον εκσυχρονισμό των υπηρεσιών και του εξοπλισμού

14. Ελέγχει την οικονομική λειτουργία των Τμημάτων στα πλαίσια του ετήσιου προϋπολογισμού της Δ/νσης Διοικητικού και προτείνει τρόπους μείωσης του κόστους.
15. Καθορίζει τους στόχους της Δ/νσης Διοικητικού και ελέγχει την υλοποίησή τους.
16. Είναι υπεύθυνος για τις δημόσιες σχέσεις του Διυλιστηρίου.
17. Είναι υπεύθυνος για την ασφάλεια του Διυλιστηρίου από πλευράς τρομοκρατικών ενεργειών, κλοπών κλπ.
18. Εφαρμόζει την εγκεκριμένη από τη Δ/νση της εταιρίας οικονομική και εργατική πολιτική.
19. Εγκρίνει δαπάνες Βιομηχανικών και Δημοσίων Σχέσεων σύμφωνα με το εγκεκριμένο ύψος από την Διοίκηση της εταιρίας.
20. Εκγρίνει παροχές προς το προσωπικό της εταιρίας σύμφωνα των παγίων και εκτάκτων εντολών Δ/νσης της εταιρίας (προκαταβολή, δάνεια κλπ)
21. Εκτελεί τις αρμοδιότητες που απορρέουν από την εξουσιοδότηση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας.

4.8.2 Τμήματος Προσωπικού

Το Τμήμα Προσωπικού έχει την ευθύνη των παρακάτω εργασιών

- α. Εργασία προσλήψεων - αποχωρήσεων - συνταξιοδοτήσεων - απολύσεων
 - α1. Δέχεται σε συνέντευξη τους υποψηφίους για εργασία
 - α2. Τακτοποιεί τους αποχωρήσαντες οικονομικά και εκδίδει βεβαιώσεις προϋπηρεσίας, ένσημα κλπ.
- α3. Εισηγείται την συνταξιοδότηση των εργαζομένων ελέγχοντας τις προϋποθέσεις και φροντίζει για τη νόμιμη αποζημίωσή τους.
- α4. Εισηγείται την απόλυση των εργαζομένων για πειθαρχικούς, διάφορους άλλους λόγους.

β. Εργασία μισθοδοσίας προσωπικού

β1. Εξαγωγή στοιχείων από τις κάρτες παρουσίας.

β2. Υπολογισμός και πληκτρολόγηση στον Η/Υ.

β3. Ελεγχος πληκτρολόγησης.

γ. Βιομηχανικές σχέσεις του προσωπικού.

γ1. Δώρα εορτής

γ2. Εκδρομές, Συνεστιάσεις κλπ.

δ. Δικαστικές υποθέσεις της εταιρίας

ε. Αξιολογήσεις, προαγωγές προσωπικού

στ. Προγραμματισμός και χορήγηση κανονικών αδειών, τήρηση αρχείου

ζ. Ελεγχος καρτών παρουσίας

ζ1. Παρακολούθηση καθημερινώς των καθυστερημένων απόντων ασθενών του προσωπικού από τις καίριες εργασίες

ζ2. Παρακολούθηση των ατυχημάτων και σύνταξη των σχετικών εντύπων προς τις δημόσιες υπηρεσίες (Ι.Κ.Α. κλπ).

ζ3. Ελεγχος και ενημέρωση υπερωριών προσωπικού

η. Υγειονομικά

η1. Περιοδικές υγειονομικές εξετάσεις

η2. Αιμοδοσία

η3. Παρακολούθηση ιατρικών στοιχείων.

θ. Μετάκληση ξένων τεχνικών

θ1. Φροντίζει για την μεταφορά και τακτοποίησή τους σε ξε-νοδοχείο της περιοχής.

θ2. Φροντίζει για την έκδοση αδειών παραμονής και εργασίας.

ι. Οικονομικά

ι1. Χορήγηση προκαταβολών και δανείων

ι2. Τήρηση εξοδολογιστικών καρτελών δανείων

ι3. Ελεγχος και υπογραφή εξοδολογίων κινήσεως προσωπικού.

κ. Αρχείο

κ1. Αρχείο Τμήματος Προσωπικού

κ2. Αρχείο ISO.

4.8.3 Τμηματάρχη Προσωπικού

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : Δ/ντή Διοικητικού
- Εποπτεύει: i) Υπηρεσία προσωπικού
ii) Υγειονομική Υπηρεσία

- Περιγραφή

1. Συντονίζει, καθοδηγεί και ελέγχει το προσωπικό του Τμήματος Προσωπικού στην εργασία του και είναι υπεύθυνος για την διοικητική μέριμνα.
2. Ελέγχει τη σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (όπου αυτό το αφορά), φροντίζοντας για την τήρηση των διαδικασιών και προτείνει τρόπους βελτίωσής του, είτε εκτάκτως όταν απαιτείται, είτε λόγω ενεργοποίησης διορθωτικών ενεργειών, είτε στην μορφή παρατηρήσεων - προτάσεων κατά την διάρκεια Ελέγχου Ποιότητας στο Τμήμα που προΐσταται.
3. Αναλαμβάνει τη διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου Ποιότητας σύμφωνα με την ΔΕΠ 9003 “Εσωτερικός Ελεγχος Ποιότητας” με την ιδιότητα του ελεγκτή.
4. Μεριμνά για την κανονική τήρηση των αρχείων του Τμήματος του (εκγυκλίους, ανακοινώσεις, έγγραφα, βιβλιάρια Ι.Κ.Α., ατομικοί φάκελλοι προσωπικού κ.α.)
5. Μεριμνά για την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων ασφαλείας και υγιεινής του προσωπικού (ετήσιες υγειονομικές εξετάσεις, εμβολιασμοί κλπ)

6. Συντονίζει και μεριμνά για την οργάνωση και επιτυχία εορτών, εκδρομών και άλλων ψυχαγωγικών εκδηλώσεων.
7. Μεριμνά για την διατήρηση και βελτίωση των καλών σχέσεων της επιχείρησης με το προσωπικό της.
8. Επιβλέπει για την πιστή εφαρμογή και ακριβή τήρηση του εσωτερικού Κανονισμού της εταιρίας και των νόμων του Κράτους ως προς τις αμοιβές, χορηγήσεις αδειών, προσλήψεις, απολύσεις, ατυχήματα, ασφαλίσεις, χρόνο απασχολήσεως κλπ.
9. Επιβλέπει για τον έγκαιρο εφοδιασμό ειδικών αδειών απασχολήσεως αλλοδαπού προσωπικού όπως επιβάλλει ο νόμος.
10. Φροντίζει για την έγκαιρη, σαφή και πλήρη σύνταξη των μεταβολών του προσωπικού και την ασφαλή διαφύλαξη τους.
11. Εκδίδει βεβαιώσεις αποδοχών του προσωπικού.
12. Μεριμνά για την καλή συνεργασία με το Ι.Κ.Α. τον Ο.Α.Ε.Δ. και την επιθεώρηση εργασίας καθώς και όλες τις άλλες Δημόσιες Υπηρεσίες.
13. Συνεργάζεται με τα τμήματα για την εφαρμογή του ωραρίου εργασίας (καθώς και των διαδικασιών).
14. Αναλύει τις τάσεις και εκδηλώσεις του προσωπικού και εισηγείται την λήψη αναγκαίων μέτρων. Τηρεί κύριο αρχείο φακέλλων.
15. Επιβλέπει το πρόγραμμα Κανονικών Αδειών.
16. Επιβλέπει τις ετήσιες αξιολογήσεις του προσωπικού.
17. Είναι υπεύθυνος για τον χειρισμό των Δικαστικών υποθέσεων του Διυλιστηρίου και εισηγείται στη Δ/νση Διοικητικού.
18. Υπογράφει δάνεια ενός μισθίου καθώς και τις προκαταβολές του προσωπικού.
19. Ελέγχει τις ώρες απασχολήσεως του προσωπικού και την ακρίβεια των ωρών που γράφονται στις κάρτες.
20. Μεριμνά για την ανεύρευση του κατάλληλου προσωπικού για την συμπλήρωση των κενών θέσεων του οργανογράμματος και προωθεί

τους ενδιαφερόμενους για αξιολόγηση και τέλος την αποστολή των επιστολών στα κεντρικά για την τελική έγκριση προσλήψεως.

21. Υλοποιεί την πολιτική της εταιρίας επί των σχέσεων με το προσωπικό όπως καθορίζεται από τον Δ/ντή Διοικητικού και Γενικό Δ/ντή.
22. Συντάσσει τον ετήσιο προϋπολογισμό δαπανών του Τμήματός του και ευθύνεται για την υλοποίηση του εγκεκριμένου.
23. Ελέγχει τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου και TELEX.
24. Στις περιπτώσεις κωλύματος του Δ/ντή Διυλιστηρίου ή Δ/ντή Διοικητικού παρίσταται και εκπροσωπεί τα Διυλιστήρια στις διάφορες εκδηλώσεις Δημοσίων αρχών της Κορίνθου.
25. Παρακολουθεί με την βοήθεια του ιατρού την εξέλιξη της υγείας όσων εκ του προσωπικού είναι ασθενείς.
26. Είναι υπεύθυνος για τα στατιστικά στοιχεία της εταιρίας έναντι της Στατιστικής Υπηρεσίας.
27. Υποβάλλει στο Δ/ντή Διοικητικού μηνιαία έκθεση πεπραγμένων όπου αναφέρει παρατηρήσεις και προτάσεις.
28. Αντικαθιστά τον Δ/ντή Διοικητικού σε θέματα προσωπικού και αντικαθίσταται από τον προϊστάμενο Γραφείου Προσωπικού.
29. Διατηρεί Κεντρικό Αρχείο όλων των εκδόσεων των Φακέλλων Αρμοδιοτήτων Διυλιστηρίου. Είναι υπεύθυνος για τη διανομή των φακέλλων Αρμοδιοτήτων και την αρχειοθέτηση των διαβιβαστικών σημειωμάτων σε σχετικό φάκελλο.

4.8.4 Τμήματος Ασφαλείας

Αρμοδιότητα του Τμήματος Ασφαλείας είναι η αποτροπή, η πρόληψη και η καταστολή γεγονότων / συμβάντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ομαλή λειτουργία του Διυλιστηρίου ή την ασφάλεια του προσωπικού και του εξοπλισμού των εγκαταστάσεων.

Το Τμήμα Ασφαλείας χωρίζεται σε 4 βάρδιες Φυλάκων.

4.8.5 Τμήματος Υπηρεσιών Δ/νσης Διοικητικού

Σκοπός του Τμήματος είναι:

- η καλή οργάνωση των Υπηρεσιών
- ο συντονισμός των ενεργειών
- η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας και
- η επικοδομητική συνεργασία με τα άλλα Τμήματα και Υπηρεσίες του Διυλιστηρίου.

Το Τμήμα αποτελείται από τις εξής Υπηρεσίες:

- εκπαιδεύσεως / Οργανώσεως
- Μεταφορών
- Εστιατορίου / Κυλικείου
- Κεντρικής Αποθήκες

Στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του Τμήματος περιλαμβάνονται:

- η σύνταξη προϋπολογισμού, η παρακολούθηση των αποκλίσεων σε μηνιαία βάση και ο έλεγχος της οικονομικής λειτουργίας.
- η ασφάλεια του προσωπικού και του εξοπλισμού / εγκαταστάσεων
- η τήρηση των σχετικών με το Τμήμα διαδικασιών
- η τήρηση Γενικού Αρχείου Δ.ΕΠ και Δ.Ι.Λ.
- η απρόσκοπτή μεταφορά του προσωπικού και υλικών.
- η σύνταξη και παρακολούθηση (διαχείριση-συντονισμός) προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- η έκδοση μηνιαίων απολογιστικών και στατιστικών εκθέσεων δραστηριοτήτων του Τμήματος.

4.8.6 Τηλεφωνήτριας

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται : i) Δ/ντή Διοικητικού
 - ii) Τμηματάρχη Προσωπικού
 - iii) Προϊστάμενος υπηρεσίας Προσωπικού

- Περιγραφή

1. Χειρίζεται το Τηλεφωνικό Κέντρο των Διυλιστηρίων
2. Εξυπηρετεί το προσωπικό στην ανεύρεση αριθμών τηλεφώνων από Τηλεφωνικούς Καταλόγους.
3. Δίνει πληροφορίες στους επισκέπτες.
4. Αναφέρει τυχόν βλάβες του τηλεφωνικού δικτύου στον Προσωπάρχη για να φροντίζει την αποκατάσταση της βλάβης.
5. Μετά το τέλος της εργασίας της συνδέει τον τηλεφωνικό πίνακα με την κεντρική πύλη.

4.8.7 Κληρήρα

- Οργανωτική Ενταξη

- = Υπάγεται : i) Διεύθυνση Διοικητικού
- ii) Τμηματάρχη Προσωπικού
- iii) Προϊστάμενο Υπηρεσίας Προσωπικού

- Περιγραφή

1. Εκτελεί τα καθήκοντα του κλητήρα του Διυλιστηρίου.
2. Παραλαμβάνει την εισερχόμενη αλληλογραφία από τη Γενική Γραμματεία και την μοιράζει σε αυτούς που απευθύνεται.
3. Συγκεντρώνει τα βιβλία υπερωριών των Τμημάτων και τα προωθεί ιεραρχικά για υπογραφή και τέλος τα πηγαίνει υπογεγραμμένα στο Τμήμα Προσωπικού.
4. Συγκεντρώνει και μοιράζει τα διάφορα έντυπα των Τμημάτων.
5. Στις 16:00 ώρα παραλαμβάνει από την Γενική Γραμματεία την αλληλογραφία για τα Κεντρικά Γραφεία και την παραδίδει στον ενταλμένο οδηγό ή υπάλληλο.
6. Στις 08:00 το πρωί παραλαμβάνει την τσάντα αλληλογραφίας από τον οδηγό του λεωφορείου από Αθήνα-Διυλιστήριο και την παραδίδει στην Γραμματεία.

7. Εκτελεί καθε άλλη βοηθητική ενέργεια που του αναθέτει ο προϊστάμενός του.
8. Βοηθάει σε φωτοαντίγραφα και πολύγραφο.
9. Συνεργάζεται με τις Γραμματείς των Δ/νσεων για την διακίνηση της αληλογραφίας εντός Διοικητηρίου.
10. Μεριμνά για την ενημέρωση των πινάκων ανακοινώσεων.

4.8.8 Ιατρού

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται: i) Δ/ντή Διοικητικού
ii) Τμηματάρχη Προσωπικού
- Εποπτεύει: i) Νοσοκόμο

- Περιγραφή

1. Ευθύνεται για την ιατρική εξέταση και παρακολούθηση όλων των ενοπροσληφθέντων:
 - α. Ακτινολογικώς όταν απαιτείται
 - β. Παθολογικώς
 - γ. Μικροβιολογικώς
 - δ. Με καρδιογράφημα, όταν απαιτείταιΓια τις πιο πάνω εξετάσεις ενημερώνει σχετικά το Τμήμα Προσωπικού.
2. Ευθύνεται για την ιατρική παρακολούθηση του συνόλου του εργοϋπαλληλικού προσωπικού.
 - α. Ετήσια ακτινολογική εξέταση, κατά κανόνα θώρακα η άλλης φύσης.
 - β. Ετήσια παθολογική εξέταση
 - γ. Μικροβιολογική εξέταση ούρων και αίματος κατά την κρίση του ιατρού.
 - δ. Καρδιογράφημα κατά την κρίση του ιατρού.
3. Ευθύνεται για την τήρηση φακέλλου ιατρικής παρακολούθησης εκάστου υπαλλήλου και ενημερώνει αυτόν.

4. Εχει την εποπτεία, ευθύνη και φροντίδα για την επάρκεια των απαραίτητων φαρμάκων, συσκευών και οργάνων του ιατρείου του Διυλιστηρίου και υπογράφει τις σχετικές αιτήσεις αγοράς.
5. Ενημερώνει τον Προσωπάρχη του Διυλιστηρίου για σοβαρές ασθένειες του προσωπικού και για την καταλληλότητα αυτού για το είδος της δουλειάς που κάνει.
6. Υποδεικνύει την λήψη γενικών μέτρων υγιεινής που αναφέρονται τόσο στο προσωπικό της εταιρείας, όσο και τον χώρο του Διυλιστηρίου.
7. Δίνει ιατρικές συμβουλές και υπηρεσίες στο προσωπικό του Διυλιστηρίου στο διάστημα που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις στις περιπτώσεις εκτάκτων ασθενειών και ενημερώνει το Τμήμα Προσωπικού όταν δίνει άδειες στο προσωπικό.
8. Εξετάζει το προσωπικό των Διυλιστηρίων όταν επανέρχεται στην δουλειά μετά από σοβαρή ασθένεια ή ατύχημα και ενημερώνει το Τμήμα Προσωπικού.
9. Κατόπιν σχετικής εντολής του Προσωπάρχη Διυλιστηρίων κάνει επισκέψεις σε σπίτια αρρώστων εκ του προσωπικού της εταιρίας, που κατοικούν στην περιοχή Κορινθίας.
10. Συνεργάζεται με τον Προϊστάμενο Πυρασφαλείας / Ασφαλείας για τα προγράμματα εκπαιδεύσεως πρώτων βοηθειών του προσωπικού.
11. Σε περίπτωση ατυχήματος είναι υποχρεωμένος κατόπιν ειδοποίησης από τον Μηχανικό Υπηρεσίας ή τον Επόπτη Βάρδιας τις απογευματινές ώρες να μεταβαίνει στον τόπο του ατυχήματος.
12. Ειστηγείται μέτρα προληπτικής ιατρικής δηλ. εμβόλια κλπ όταν υπάρχει ανάγκη.
13. Συμβουλεύει το Τμήμα Προσωπικού για την εισαγωγή ή όχι αρρώστου σε νοσοκομείο όταν υπάρχει ανάγκη.

14. Ελέγχει σε τακτά διαστήματα την τήρηση των μέτρων υγιεινής του εστιατορίου / κυλικείου και την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται.
15. Ο ιατρός εκτελεί καθήκοντα ιατρού ΙΚΑ εντός του Διυλιστηρίου, εξετάζει και χορηγεί παραπεμπτικά εξετάσεων άδειες ανικα-νότητας και ιατρικές συνταγές ΙΚΑ.

4.9 Τεχνική Δ/νση

Σκοπός της Τεχνικής Δ/νσης είναι ο διαμέσου των Τμημάτων της, έλεγχος της ποιότητας κατασκευής καθώς και της ποιότητας των υλικών, των τεχνικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού κατασκευής των νέων έργων και των επεκτάσεων του Διυλιστηρίου.

Οι, ως εκ τούτοι στόχοι είναι:

- a. Ο έλεγχος της τοιοτικής κατάστασης του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του Διυλιστηρίου, για αποφυγή διακοπών ή βλαβών.
- β. Ο έλεγχος της ποιοτικής στάθμης της υγιεινής και των συνθηκών εργασίας του προσωπικού.
- γ. Η παρακολούθηση, επίβλεψη και έλεγχος της ασφαλούς και αποδοτικής λειτουργίας των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.
- δ. Η παρακολούθηση, έλεγχος και διατήρηση των μέσων και του εξοπλισμού πυροπροστασίας και πυρασφάλειας, καθώς επίσης και ο έλεγχος του προγραμματισμού λειτουργίας του παραγωγικού κυκλώματος του Διυλιστηρίου (κύριες και βοηθητικές μονάδες).

4.9.1 Τεχνικού Δ/ντη

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται: Γενικό Δ/ντη Διυλιστηρίου
- Εποπτεύει:
 - i) Τμήμα Χημείου
 - ii) Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών
 - iii) Τμήμα Μελετών και Κατασκευών
 - iv) Τμήμα Προγραμματισμού και Οικονομικών
 - v) Υπηρεσία Πυρασφάλειας
 - vi) Μηχανικό Ασφαλείας
 - vii) Μηχανικό Ασφαλείας
 - viii) Επόπτες Βάρδιας
 - ix) Τμήμα Ειδικών Μελετών

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση σωστής διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων της Τεχνικής Δ/νσης.
2. Είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της εγκεκριμένης από τη Διοίκηση Πολιτικής Ποιότητας της εταιρίας στα θέματα που είναι της αρμοδιότητας και ευθύνης του.
3. Είναι αρμόδιος και υπεύθυνος για τον καθορισμό των στόχων και της μεθοδολογίας επίτευξής τους, για τον έλεγχο της υλοποίησής τους καθώς και για την αιτιολογία όλων των αποκλίσεων στον Γενικό Δ/ντη Διυλιστηρίου.
4. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιότητας των κύριων υλών, των βοηθητικών υλών, των ενδιάμεσων προϊόντων, των τελικών προϊόντων και των παραπροϊόντων καθώς και της πάσης φύσεως δειγμάτων.
5. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιότητας κατασκευής καθώς και της ποιότητας των υλικών, των τεχνικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού κατασκευής των νέων έργων και των επεκτάσεων του Διυλιστηρίου.
6. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιοτικής κατάστασης του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του Διυλιστηρίου.
7. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιοτικής στάθμης της υγιεινής και των συνθηκών εργασίας του προσωπικού .
8. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιοτικής στάθμης της λειτουργικής ασφάλειας, της ασφάλειας του εξοπλισμού, της ασφάλειας των εγκαταστάσεων και της ασφάλειας του προσωπικού.
9. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιοτικής στάθμης της κατάστασης και των συνθηκών του περιβάλλοντος.
- 10.Είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, επίβλεψη και έλεγχο της ασφαλούς και αποδοτικής λειτουργίας των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού.

11. Είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, έλεγχο και διατήρηση των μέσων και του εξοπλισμού πυροπροστασίας και πυρασφάλειας σε κατάσταση διαρκούς λειτουργικής ετοιμότητας.
12. Είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό λειτουργίας του παραγωγικού κυκλώματος του Διυλιστηρίου (κύριες και βοηθητικές μονάδες).
13. Είναι υπεύθυνος για τον λογιστικό έλεγχο εσόδων, αγορών, πωλήσεων, αποθεμάτων, αποθηκών.
14. Είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση της λογιστικής τακτοποίησης και του επιμερισμού του κόστους των νέων έργων, των επεκτάσεων του Διυλιστηρίου και των λειτουργικών δαπανών (εσόδων, εξόδων, αποθεμάτων, αποσβέσεων, παγίων, αγορών, πωλήσεων κλπ).
15. Είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό, μελέτη, εκτέλεση, τελική παραλαβή, θέση σε λειτουργία και λειτουργικές δυκιμές αποδόσεως των νέων έργων και των επεκτάσεων του Διυλιστηρίου.
16. Είναι υπεύθυνος για την έκδοση των απαιτούμενων αδειών από δημόσιες αρχές για τα νέα έργα, τις επεκτάσεις των υπάρχοντα εξοπλισμό και τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου.
17. Είναι υπεύθυνος για την τήρηση του τεχνικού αρχείου σχεδίων και εγγράφων, του αρχείου αδειών από δημόσιες αρχές, του αρχείου επιθεωρήσεων και ελέγχου του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων καθώς και της τεχνικής βιβλιοθήκης.
18. Είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση των κύριων και βοηθητικών υλών.
19. Είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση της σκοπιμότητας νέων επενδύσεων, με σκοπό την βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του Δ/ντού.
20. Είναι υπεύθυνος για την εξέταση, μελέτη και εισήγηση λειτουργικών αλλαγών με σκοπό την αριστοποίηση λειτουργίας του παραγωγικού κυκλώματος και την άριστη αξιοποίηση των παραγόμενων προϊόντων

για την επίτευξη της προδιαγραφής του προς διάθεση στην αγορά τελικού μίγματος.

21. Είναι υπεύθυνος για την εξαγωγή του πραγματοποιηθέντος κόστους λειτουργίας (για το Διυλιστήριο, ανά μονάδα, ανά προϊόν κλπ).
22. Είναι υπεύθυνος για την προεκτίμηση κόστους παραχθησόμενων προϊόντων ή κόστους λειτουργίας μέρους ή του συνόλου του Διυλιστηρίου, για κάποιο σκοπούμενο σχήμα λειτουργίας.
23. Είναι υπεύθυνος για την κατάστρωση του προγραμματιζόμενου ετήσιου σχήματος λειτουργίας με βάση την ποιότητα των κύριων υλών και την κάλυψη των προβλεπόμενων ετήσιων πωλήσεων καυσίμων και λιπαντικών προϊόντων.
24. Είναι υπεύθυνος για την σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού σταθερών και μεταβλητών δαπανών με βάση το προγραμματιζόμενο ετήσιο σχήμα λειτουργίας του Διυλιστηρίου.
25. Είναι υπεύθυνος για την σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού κεφαλαιουχικών έργων (επενδυτικό Πρόγραμμα).
26. Είναι πρόεδρος της Επιτροπής Υγιεινής και Ασφάλειας Διυλιστηρίου, η οποία συγκροτείται σύμφωνα με το Νόμο.
27. Είναι υπεύθυνος έναντι του Νόμου και της Πολιτείας για την σύντομη κατασκευή, τον σύντομο τρόπο εκτέλεσης και την σύντομη μεθοδολογία εκτέλεσης των νέων έργων και των επεκτάσεων του Διυλιστηρίου.
28. Είναι αρμόδιος να ορίσει τον αναπληρωτή του κατά την διάρκεια απουσίας του. Σε περίπτωση που δεν ορίσει τον αναπληρωτή του, αναπληρούνται από τους Τμηματάρχες, τον Μηχανικό Ασφαλείας και τον Προϊστάμενο Υπηρεσίας Πυρασφαλείας, έκαστον στους τομείς αρμοδιότητας και ευθύνης του, εκτός αν ορισθεί διαφορεικά από τον Γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
29. Είναι ένας εκ των αρμοδίων και υπευθύνων για σφράγισμα ασφαλιστικών βαλβίδων.

30. Είναι υπεύθυνος για τον γενικό συντονισμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των ενεργειών για σωστή διεκπεραίωση της συμμετοχής σε κοινοτικά (χρηματοδοτούμενα) προγράμματα.

4.9.2 Προϊσταμένου Πυρασφαλείας

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται: Τεχνικό Δ/ντή
- Εποπτεύει: i) Εργοδηγό Πυρασφαλείας
ii) Αγηματάρχες Πυρασφαλείας
iii) Τεχνίτες Πυρασφαλείας

- Περιγραφή

1. Είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση, έλεγχο και διατήρηση των μέσων του εξοπλισμού πυροπροστασίας και πυρασφαλείας καθώς και των μέσων ατομικής προστασίας σε καλή κατάσταση διαρκούς λειτουργικής ετοιμότητας.
2. Είναι υπεύθυνος για την καλή λειτουργία των πυροσβεστικών οχημάτων, σταθερών και κινητών Monitors κλπ. πυροσβεστικού εξοπλισμού του Διυλιστηρίου.
3. Εκτελεί περιοδικές επθεωρήσεις σε όλα εν γένει τα πυροσβεστικά μέσα, προς διαπίστωση τυχόν παραλείψεων ή παρατυπιών και μεριμνά για την αποκατάσταση των βλαβών.
4. Υποδεικνύει την κατάλληλη ανακατανομή και διασπορά των πυροσβεστικών μέσων, ανάλογα με τους υφιστάμενους κινδύνους για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση τυχόν διαρροής ή πυρκαγιάς.
5. Εκδίδει τις απαραίτητες ΔΕΠ και ΔΙ.Λ. αρμοδιότητας της Υπηρεσίας Πυρασφάλειας.
6. Καθοδηγεί και εκπαιδεύει το προσωπικό του Διυλιστηρίου, που είναι επιφορτισμένο με την κατάσβεση των πυρκαγιών, στην ορθή χρήση και λειτουργία όλων των πυροσβεστικών μέσων, είτε προσωπικά ο ίδιος,

είτε με τον Εργοδηγό και Αγηματάρχη Πυρασφαλείας κατά τα οριζόμενα στις σχετικές ΔΕΠ.

7. Εισηγείται, εφόσον κρίνεται αναγκαίο, συμπληρωματικά μέτρα πυροπροστασίας, αύξηση του υπάρχοντος εξοπλισμού και αντικατάσταση αυτού λόγω φθοράς .
8. Διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα καθήκοντα των Εργοδηγών, Αγηματαρχών και Τεχνικών Πυρασφαλείας.
9. Παρακολουθεί τα αποθέματα αφρογόνου και ξερής σκόνης σε συνεργασία με την Αποθήκη και μεριμνά για την συμπλήρωση του αποθέματος με αίτηση προμήθειας που εκδίδεται από την Αποθήκη. Επίσης παρακολουθεί την ποσότητα και ποιότητα του αφρογόνου των δοχείων των αφροποιητικών συστημάτων και εκδίδει τις αναγκαίες αιτήσεις για αντικατάσταση του αφρού λόγω λήξεως της διάρκειας ζωής του ή συμπλήρωσής του.
10. Μεριμνά για την καλή λειτουργία των μέσων προστασίας αναπνοής και διατηρεί τα απαραίτητα αποθέματα σε είδος και αριθμό για τις ανάγκες του Διωλιστηρίου.
11. Σε περίπτωση πυρκαϊάς μεταβαίνει στον τόπο του συμβάντος, παρακολουθεί τον συντονισμό των κατασβεστικών ενεργειών του Επόπτη Βάρδιας και βοηθά αυτόν στο έργο του. Ο ρόλος του είναι καθαρά συμβουλευτικός .
12. Ελέγχει τις “Αδειες Εκτέλεσης Εργασίας” και αναφέρει του Τεχνικό Δ/ντή τυχόν παρατυπίες.
13. Συντάσσει εξαμηνιαίο πρόγραμμα εκτέλεσης ασκήσεων πυρασφαλείας και παρακολουθεί την εκτέλεση αυτών.
14. Τηρεί αρχείο δελτίων πυρκαϊών και ατυχημάτων και στο τέλος κάθε μήνα και κάθε έτους συντάσσει πίνακες στατιστικών στοιχείων πυρκαϊών και ατυχημάτων, προς εξαγωγή συμπερασμάτων.

15. Συντάσσει φύλλα ποιότητας του προσωπικού της Υπηρεσίας Πυρασφαλείας.
16. Τέλος επιλαμβάνεται γενικά των θεμάτων που υπάγονται στην αρμοδιότητα της Υπηρεσίας Πυρασφάλειας σε συνεργασία με το Μηχανικό Ασφαλείας και Επόπτη Βάρδιας.
17. Ο Προϊστάμενος όταν απουσιάζει αναπληρώνεται από τον Μηχανικό Ασφαλείας, ή από έτερο Μηχανικό, οριζόμενο από τον Τεχνικό Δ/ντή.

4.9.3 Μηχανικοί Ασφαλείας

- Οργανωτική Ενταξη

- Υπάγεται: Τεχνικό Δ/ντή

- Περιγραφή

1. Εκτελεί καθήκοντα Μηχανικού Υπηρεσίας
2. Εισηγείται στον Τεχνικό Δ/ντή την έκδοση, αναθεώρηση και τροποποιεί Δ.ΕΠ. και Δ.Ι.Α.
3. Φροντίζει και ελέγχει την σωστή λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (όπου αυτό τον αφορά) και προτείνει τρόπους βελτίωσής του.
4. Επιβλέπει την τήρηση των διαδικασιών που σχετίζονται με την ασφάλεια και την υγιεινή στους χώρους της εργασίας του.
5. Εισηγείται τρόπους βελτίωσης των συνθηκών εργασίας με στόχο τις ασφαλέστερες και υγιεινότερες συνθήκες εργασίας. Αυτό γίνεται με τους εξής τρόπους:
 - a. Με επεξεργασία νέων ή βελτίωση υφισταμένων διαδικασιών
 - β. Συντάσσονται Π.Κ.Ν.Ε. που σχετίζονται με Υγιεινή και Ασφάλεια.
 - γ. Εκτελώντας επιθεωρήσεις ασφαλείας (safety surveys) και κοινοποιώντας τα αποτελέσματα με Υ.Σ. προς τα αρμόδια Τμήματα.
 - δ. Καταστρώνται σχέδια έκτακτης ανάγκης.

- ε. Παρακολουθώντας τις τεχνολογικές εξελίξεις στα Μέσα Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ) και αξιολογώντας την σκοπιμότητα εφαρμογής τους στο χώρο του Διυλιστηρίου.
6. Συμμετέχει στην σύσκεψη της Επιτροπής Υγιεινής Ασφαλείας Εργαζομένων όπου:
- Είναι συμβουλευτικό όργανο του προέδρου της Επιτροπής Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων.
 - Δέχεται τις εισηγήσεις / προτάσεις των μελών της Επιτροπής Υγιεινής και Ασφαλείας Εργαζομένων, τις μελετά και απαντά σε αυτές.
 - Σχολιάζει πυρκαγιές και ατυχήματα διερευνώντας τα αίτια, και τις συνέπειες και προτείνονται, μέτρα για αποφυγή επανάληψής τους.
- δ. Θέτονται θέματα για συζήτηση προς τα μέλη της Επιτροπής Υγιεινής Ασφαλείας Εργαζομένων πάνω σε Υγιεινή και Ασφάλεια.
7. Συντάσει Ε.Κ.Ν.Ε. σχετικές με Υγιεινή και Ασφάλεια.
8. Εξετάζει τις Π.Κ.Ν.Ε. που σχετίζονται με Υγιεινή και Ασφάλεια, αξιολόγηση της σκοπιμότητάς τους και προβαίνει σε μελέτη σχεδιασμού.
9. Παρακολουθεί την πρόοδο έργων που σχετίζονται με Υγιεινής και Ασφάλεια.
10. Μελετά τα προβλήματα που ανακύπτουν σχετικά με:
- Δίκτυο πυρόσβεσης
 - Δίκτυο αφρού
 - Αποθέματα αφρού
 - Κινητό εξοπλισμό (πυροσβεστικά Οχήματα, κινητά monitors, πυροσβεστήρες, μάνικες κ.α.)
 - Προστασία δεξαμενών (Hallon, ψύξη)
 - στ. House keeping
 - Χρήση Μέσων Ατομικής Προστασίας
 - Συστήματα ανιχνεύσεως εύφλεκτων ή τοξικών αερίων.

11. Καθορίζει τις τεχνικές προδιαγραφές των υπό προμήθεια υλικών που σχετίζονται με Υγιεινή και Ασφάλεια. Κάνει και τεχνική αξιολόγηση των προσφορών.
12. Συνεργάζεται με Δημόσιους φορείς, εκπροσωπώντας την ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας.
13. Συμμετέχει στην κατάστρωση και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης σε θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας.
14. Διατηρεί αρχείο σχετιζόμενο με:
 - α. Αναφορές ατυχημάτων στον Ελληνικό και διεθνή χώρο
 - β. Διεθνή πρότυπα και πρακτικές σχετιζόμενα με Υγιεινή και Ασφάλεια
 - γ. Προϊόντα της εγχώριας και διεθνούς αγοράς σχετιζόμενων με Υγιεινή και Ασφάλεια.
 - δ. Ατυχήματα, πυρκαγιές, ασκήσεις πυρασφάλειας που έγιναν στο χώρο της ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ.
15. Συμμετέχει στις ασκήσεις πυρασφαλείας:
 - α. Εισηγούμενα στον Τεχνικό Δ/ντή το χρόνο και το σεμινάριο της άσκησης
 - β. Παρευρισκόμενος στο χώρο της άσκησης.
 - γ. Δίνονται συμπληρωματικές εντολές στον επόπτη Βάρδιας αναλόγως της εξέλιξης της ασκήσεως.
 - δ. Διευθύνοντας την αναζήτηση μετά το πέρας της ασκήσεως.
 - ε. Μελετώντας τις ελλείψεις και τα προβλήματα που τυχόν διαπιστώθηκαν.
16. Είναι ένας εκ των αρμοδίων και υπεύθυνων που σφραγίζουν ασφαλιστικές βαλβίδες.
17. Επιθεωρεί και συνυπογράφει για τον σωστό καθαρισμό του υπό απόσυρση εξοπλισμού.

18. Μετά από κάθε ατύχημα προβαίνει σε συνεργασία με το αρμόδιο Τμήμα και τον παθόντα στη διερεύνηση των αιτιών και στην εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων . Συντάσσει πόρισμα από κοινού με τον αρμόδιο Τμηματάρχη και το υποβάλλει στην Τεχνική Δ/νση.
19. Μετά από κάθε πυρκαγιά ή ζημιά διερευνά τα αίτια σε συνεργασία με το αρμόδιο Τμήμα για την εξαγωγή από κοινού συμπερασμάτων ως προς τα αίτια, τις παραλείψεις ή τα λάθη χειρισμών. Τα συμπεράσματα αυτά παρουσιάζει στην σύσκεψη της Επιτροπής και Υγιεινής Εργαζομένων.
20. Αντικαθιστά τον Προϊστάμενο Υπηρεσίας Πυρασφάλειας όταν εκείνος απουσιάζει.
21. Είναι ο πρώτος κατά Νόμο αρμόδιος για τα θέματα Υγιεινής και Ασφαλείας του Διυλιστηρίου.
22. Είναι αρμόδιος για τον έλεγχο της ποιοτικής στάθμης της υγιεινής και των συνθηκών εργασίας του προσωπικού.
23. Είναι αρμόδιος για τον έλεγχο της ποιοτικής στάθμης των λειτουργιών ασφαλείας, της ασφάλειας του εξοπλισμού, της ασφάλειας των εγκαταστάσεων και της ασφάλειας του προσωπικού.
24. Είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση και έλεγχο των μέσων και του εξοπλισμού ατομικής προστασίας των μέσων και του εξοπλισμού πυροπροστασίας και πυρασφάλειας σε κατάσταση διαρκούς λειτουργικής ετοιμότητας.
25. Είναι αρμόδιος για τον έλεγχο από άποψη ασφαλείας της κατασκευής και των χρησιμοποιούμενων τεχνικών μέσων κατασκευής των νέων έργων και επεκτάσεων του διυλιστηρίου.
26. Είναι αρμόδιος για τον έλεγχο της ασφαλούς λειτουργίας του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων σε όλες τις περιπτώσεις (κανονική λειτουργία, σταματήματα, ξεκινήματα, ειδικές διαδικασίες στρωσίματος ή δοκιμών κ.λ.π.) καθώς και στις περιπτώσεις συντήρησης, επισκευών, δοκιμαστικών πιέσεων.

28. Είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση σκοπιμότητας νέων έργων που έχουν σκοπό την αύξηση της ασφάλειας του προσωπικού, του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του Διυλιστηρίου.
29. Αναπληρεί τον Τεχνικό Διευθυντή σε θέματα αρμοδιότητας Μηχανικού Ασφαλείας εκτός αν ορισθεί διαφορετικά κατά περίπτωση από τον Τεχνικό Διευθυντή ή από τον γενικό Δ/ντή Διυλιστηρίου.
30. Σε περίπτωση απουσίας του αναπληρώνεται από τον Τεχνικό Δ/ντή, εκτός εάν ορισθεί διαφορετικά κατά περίπτωση από τον Τεχνικό Δ/ντή.
31. Επιλαμβάνεται παντός θέματος που αφορά την ασφάλεια του προσωπικού, του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων του Διυλιστηρίου.
32. Προτείνει βελτιώσεις των μέτρων πυροπροστασίας και πυρασφαλείας καθώς και των μέσων ατομικής προστασίας.
33. Εκτελεί οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα και ασκεί οποιοεσδήποτε άλλες αρμοδιότητες του ανατεθούν από τον Τεχνικό Δ/ντή, σχετικά με τα αντικείμενα της εργασίας του ή που υπαγορεύονται από την ανάγκη για εξασφάλιση σωστής διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων της Τεχνικής Δ/νσης.

Κεφάλαιο 5

Περιγραφή Λειτουργιών του Διϋλιστηρίου

Για την κατανόηση της περιγραφής των μονάδων που ακολουθεί, δίνονται μερικές γενικές πληροφορίες σχετικά με την λειτουργία ενός διϋλιστηρίου.

5.1 Η Διϋλιστηρίου

Η διϋλιση καλύπτει το σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα προκειμένου να διαχωριστεί το αργό πετρέλαιο ή πετρελαϊκά μείγματα σε εκμεταλεύσιμα προϊόντα όπως είναι τα καύσιμα, τα λιπαντικά, οι παραφίνες, το υγραέριο, τα ειδικά προϊόντα πετρελαίου κ.λ.π.

Τα υπόγεια κοιτάσματα πετρελαίου, στην φυσική τους κατάσταση και πριν την επεξεργασία στο διϋλιστήριο, είναι ένα πολύπλοκο μίγμα υδρογονανθράκων με μεγάλη ποικιλία περιεκτικότητας σε άνθρακα και ενώσεις θείου, λάσπης κ.λ.π. Τα κοιτάσματα ανάλογα της περιεκτικότητας των σε ορισμένο τύπο υδρογονανθράκων, χαρακτηρίζονται ως παραφινικά, ναφθενικά, αρωματικά κ.λ.π.

Ανεξάρτητα της συνθέσεως και του τύπου των αργών πετρελαίων, πρέπει τελικά στην κατανάλωση να διατίθενται σταθερά πετρελαϊκά προϊόντα εγγυημένης ποιότητας (που ικανοποιούν τις προδιαγραφές που είναι κοινά ή εξειδικευμένα παραδεκτές).

Αυτό ακριβώς είναι το έργο του διϋλιστηρίου το οποίο επιπλέον οφείλει να εξοπλίζει τις εγκαταστάσεις του έτσι ώστε να ικανοποιεί όλες τις ποικίλες προδιαγραφές που θα απαιτήσουν οι πελάτες του.

Οι κυριώτεροι μέθοδοι διϋλίσεως και εξευγενισμού των προϊόντων είναι τριών ειδών και βασίζονται, όπως είναι γνωστό, στη Φυσικοχημεία.

α. Μέθοδοι διαχωρισμού, βάσει των οποίων διαχωρίζονται φυσικά οι διάφοροι υδατάνθρακες.

β. Μέθοδοι καθαρισμού, που αποσκοπούν στην κατακράτηση ανεπιθύμητων ενώσεων και επιτυγχάνεται με την βοήθεια χημικών αντιδραστήρων και καταλυτών.

γ. Μέθοδοι συνθέσεως-αποσυνθέσεως, δια των οποίων δημιουργούνται καινούργιοι υδρογονάνθρακες, δηλ. ένα είδος εμπλουτισμού της πρώτης ύλης (πυρόλυση, υδρογόνωση, ισομερισμός, αλκυλίωση, πολυμερισμός κ.λ.π.)

5.2 Η Απόσταξη

Η κλασματική απόσταξη των υγρών μιγμάτων των υδρογονανθράκων είναι η βάση της διϋλίσεως. Εχει σκοπό των διαχωρισμό του αργού πετρελαίου σε διάφορα κλάσματα υδρογονανθράκων ή την επαναδιϋλιση του ετερογενούς προϊόντος που προέρχεται από σύνθεση, ή ακόμα την απομόνωση μιας ειδικής πρώτης ύλης που χρήζει περαιτέρω επεξεργασίας.

Η πρώτη απόσταξη, η λεγόμενη “ατμοσφαιρική” γίνεται σ’ένα πύργο που λειτουργεί σε περίπου ατμοσφαιρική πίεση, από τον οποίο λαμβάνονται τα εξής προϊόντα:

- πτητικό κλάσμα : αέρια και ελαφρά νάφθα.
- παράπλευρα κλάσματα: βαριά νάφθα, κεροζίνη και πετρέλαιο εσωτερικής καύσεως.
- βαρύ κλάσμα: πετρέλαιο εξωτ. καύσεως (μαζούτ).

Την ατμοσφαιρική απόσταξη ακολουθεί μια δεύτερη η λεγόμενη απόσταξη υπό κενό, προϊόντα της οποίας είναι πρώτες ύλες πυρολύσεως ή παρασκευής λιπαντικών ελαίων, και ένα προϊόν πυθμένος της στήλης, το λεγόμενο απόσταγμα κενού που χρησιμοποιείται και για παραγωγή ασφαλτικών.

Από τις κατεργασίες καθαρισμού η κυριώτερη είναι η αποθείωση των προϊόντων.

Οι παλιές μέθοδοι αποθειώσεως αντικαταστάθηκαν από την μέθοδο Υδροαποθειώσεως που βασίζεται στην κατεργασία με υδρογόνο παρουσία καταλύτη, σε έντονες συνθήκες θερμοκρασίας και πιέσεως. Το θείο απομακρύνεται υπό μορφή υδροθείου H^2S .

5.3 Η Πυρόλυση

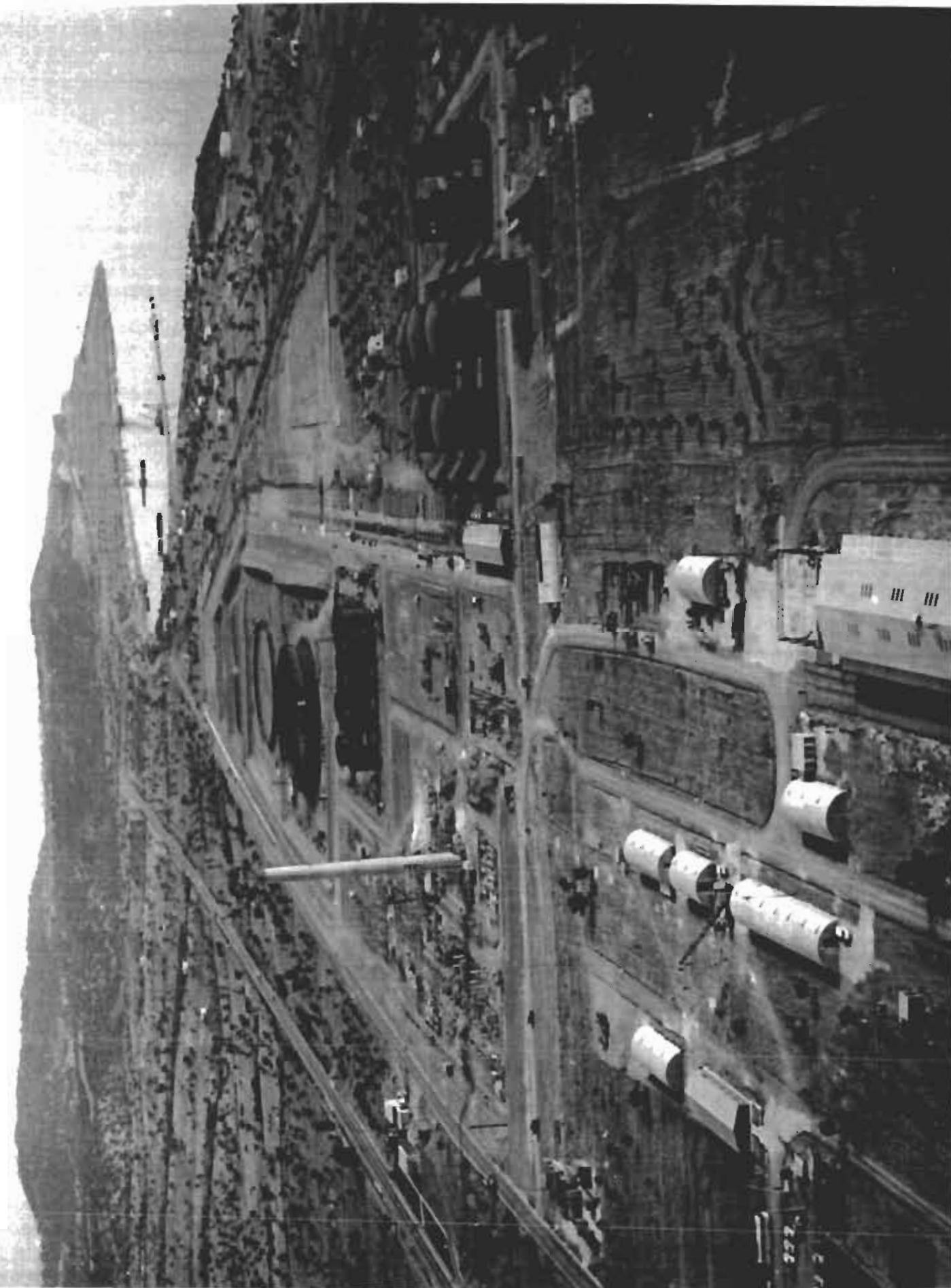
Η πυρόλυση, συνίσταται στην διάσπαση διαφόρων υδρογονανθράκων με σκοπό την παραγωγή ελαφρότερων προϊόντων και δευτερευόντως τη βελτίωση της ποιότητας των καυσίμων και την αύξηση του αριθμού των οκτανίων των βενζινών. Η τεχνική του εμπλουτισμού των καυσίμων σε οκτάνια επέτρεψε την κατασκευή μηχανών αυτοκινήτων και αεροπλάνων κατώτερων προδιαγραφών και μεγαλύτερης απόδοσης. Η πυρόλυση γίνεται με διάφορες συνθήκες, όπως:

- a. Θερμική πυρόλυση: εφαρμόζεται στα βαρέα κλάσματα και το “σπάσιμο” αλλάζει τις ιδιότητες π.χ. μειώνει το ιξώδες παράγοντας μικρά μόρια (αέρια) κ.λ.π.
- b. Καταλυτική πυρόλυση, κατά πολύ αποδοτικότερη από την θερμική, λόγω της παρουσίας ειδικού καταλύτη που επιτρέπει τη λήψη περισσότερων ελαφρών και βενζινών με υψηλότερο αριθμό οκτανίων.
- c. Καταλυτική αναμόρφωση νάφθας, η πιο συνήθης μέθοδος εμπλουτισμού σε οκτάνια με το πλεονέκτημα ότι δεν αναμορφώνει μόνο τα μόρια “μικράς αξίας” όπως τα ναφθένια, αλλά ότι δημιουργούνται αρωματικοί υδρογονάνθρακες. Ταυτόχρονα επιτρέπει τη λήψη υδρογόνου σε ποσότητα τέτοια που να είναι αρκετή για την πλήρη αποθείωση της αναμορφωμένης νάφθας, αλλά και για την χρησιμοποίηση του σε άλλες κατεργασίες αποθείωσης κ.λ.π.

5.4 Αριθμηση μονάδων / εξοπλισμού

Κάθε μονάδα του Διϋλιστηρίου έχει ένα χαρακτηριστικό αριθμό (π.χ. 200, 1.300 κ.λ.π). Κάθε στοιχείο του εξοπλισμού της (αντλίες, βάνες, εναλλάκτες, κομπρεσέρ κ.λ.π.) αρχίζει με τον ίδιο αριθμό της εκατοντάδας ή χιλιάδας, ώστε να γίνεται αμέσως κατανοητό περί ποιάς μονάδας εξοπλισμού πρόκειται (π.χ. Ε301).

Μπροστά επίσης από κάθε αριθμό, μπαίνει ένα γράμμα καθοριστικό του είδους του εξοπλισμού π.χ. P σημαίνει αντλία, E: εναλλάκτης, K σημαίνει κομπρεσέρ, V: βάνα, C:πύργος κ.τ.λ.



Κεφάλαιο 6

Το διϋλιστήριο κατά την αρχική του φάση

6.1 Μονάδες του Λιυλιστηρίου

Κατά την πρώτη του φάση, το διϋλιστήριο αποτελείται από τις εξής βασικές μονάδες:

I. Μονάδα ατμοσφαιρικής αποστάξεως αργού πετρελαίου.

Η δυναμικότητα της μονάδας αυτής έφθανε τους 2.000.000 τόννους ετησίως και περιελάμβανε εγκατάσταση αφαλατώσεως, πύργο απόσταξης-κλασματώσεως και πύργο αποβουτανιώσεως της νάφθας κ.λ.π.

Η μονάδα αυτή είχε δυνατότητα παραγωγής τεσσάρων διαφόρων προϊόντων, εκτός των αερίων της κορυφής και του βαρέως καυσίμου (μαζούτ) του πυθμένα.

2. Μονάδα αποστάξεως υπό κενόν, η οποία αποτελείται από δύο πύργους. Είναι μελετημένη για την παραγωγή υψηλής ποιότητας κλασμάτων-πρώτων υλών ορυκτελαίων, με απόσταξη υπό κενό σε δύο στάδια.

Τα βασικά προϊόντα της μονάδας αυτής είναι τα εξής:

- α) Βαρύ πετρέλαιο ντήζελ.
- β) Τέσσερα διαφορετικά είδη ακατέργαστων ορυκτελαίων.
- γ) Ασφαλτος.

3. Μονάδα εκχυλίσεως δια φουρφουράλης.

Απαλλάσσει τα αποστάγματα λιπαντικών από όλα τα ανεπιθύμητα στα ορυκτέλαια συστατικά, ώστε η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά τους να ανταποκρίνονται στις αυξημένες απαιτήσεις των σύνχρονων

πολύστροφων μηχανών. Αποτελείται βασικά από τον πύργο εκχυλίσεως και την μονάδα ανακτήσεως φουρφουράλης.

4. Μονάδα αποκηρώσεως.

Διαχωρίζει τις κηρώδεις ουσίες από τα ορυκτέλαια, ώστε να διατηρούνται ρευστά σε θερμοκρασίες πολύ κατώτερες του μηδενός.

Τα κύρια μέρη της μονάδας αυτής είναι:

- α. Εγκατάσταση ψύξεως.
- β. Εγκατάσταση φίλτρων.
- γ. Εγκατάσταση ανακτήσεως διαλύτη.

5. Μονάδα υδρογονώσεως ορυκτελαίων

Η μέθοδος αυτή αποτελούσε την τελευταία εξέλιξη της τεχνικής στην παραγωγή ορυκτελαίων και υπερτερούσε ουσιωδώς της μέχρι τότε εφαρμοζόμενης μεθόδου κατεργασίας με θειϊκό οξύ και αποχρωστική γη. Με την υδρογόνωση εξασφαλίζεται πρόσθετη βελτίωση της ποιότητας των ορυκτελαίων.

6. Μονάδα αναμίξεως, τυποποίησης και συσκευασίας ορυκτελαίων.

Στην μονάδα αυτή τα βασικά ορυκτέλαια αναμιγνύονται με χημικά πρόσθετα και δημιουργούνται έτσι οι διάφοροι τύποι των τελικών ορυκτελαίων.

Η εγκατάσταση προβλέπει αυτόματη ηλεκτρονική ρύθμιση των προς ανάμιξη προϊόντων, ώστε να αποφεύγεται ο παράγοντας “ανθρώπινο λάθος”. Το τμήμα συσκευασίας των προϊόντων αποτελείται βασικά από τέσσερεις αυτόματες κύριες γραμμές.

7. Βοηθητικές μονάδες.

Στις βοηθητικές μονάδες συγκαταλέγονται:

- α. Μονάδες παραγωγής ατμού.
 - β. Μονάδα ψύξεως νερού.
 - γ. Μονάδα αέρος, για την λειτουργία των οργάνων αυτοματισμού και των αερεργαλίων.
 - δ. Μονάδα πυρασφάλειας.
 - ε. Μονάδα αποθήκευσης αργού πετρελαίου, ενδιαμέσων και τελικών προϊόντων.
- στ.Πλήρεις λιμενικές εγκαταστάσεις, με τρείς βασικές προβλήτες, για την εξυπηρέτηση πέντε πλοίων ταυτόχρονα, εκ των οποίων το ένα δύναται να είναι χωρητικότητας 250.000 τόννων.
- Οι λιμενικές εγκαταστάσεις είναι εξοπλισμένες με τα πλέον σύγχρονα μέσα ασφαλείας ή ταυτόχρονης φορτοεκφόρτωσης.
- ζ.Συστήματα καθαρισμού αποβλήτων και αερίων καύσεως.

Η μελέτη τους έγινε ώστε να εξασφαλίζεται η αποφυγή μόλυνσης της θάλασσας από τα απόβλητα του διϋλιστηρίου και του περιβάλλοντος ατμοσφαιρικού αέρα, σύμφωνα με τις τελευταίες τότε επιτεύξεις της τεχνολογίας.

Από τις υφιστάμενες προδιαγραφές μεγεθών και άλλων διάφορων στοιχείων του έργου σημειώνονται ειδικότερα τα εξής:

- Κάθε μια από τις δύο ήδη εγκατεστημένες δεξαμενές, στις οποίες αποθηκεύεται το αργό πετρέλαιο, έχει χωρητικότητα 500.000 βαρελιών.
- Τα έτοιμα προϊόντα αποθηκεύονται σε 41 δεξαμενές, συνολικής χωρητικότητας ενός εκατομμυρίου βαρελιών.
- Οι λιμενικές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν τρείς προβλήτες σε σχήμα σταυρού, η κάθε μια από τις οποίες έχει τις εξής διαστάσεις:
 - α. Ο κύριος κορμός εισχωρεί 320 μέτρα μέσα στην θάλασσα.
 - β. Η δεξιά και υπό γωνία του κορμού προβλήτα έχει μήκος 170 μ.
 - γ. Η αριστερή και κάθετη του κορμού προβλήτα έχει μήκος 80 μέτρων.

Οι τρεις προβλήτες έχουν συνολικό μήκος 570 μέτρων.

- Ο χειρισμός και ο έλεγχος όλων των μονάδων και των συγκροτημάτων του διϋλιστηρίου διεξάγεται από Ειδική Αίθουσα Ελέγχου, εξοπλισμένη με αυτόματα ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου, ως και με 160 πρόσθετες μονάδες ρύθμισης και παρακολούθησης της απροσκόπτου και ασφαλούς λειτουργίας του διϋλιστηρίου.

6.2 Ανάδοχοι του έργου

Οι εργολάβοι μηχανικοί του Διϋλιστηρίου ήταν οι εταιρείες της Δ. Γερμανίας EDELEANU GMBH και H.KOPPERS GMBH.

Σαν γενικός εργολάβος ανέλαβε η κοινοπραξία των εταιριών THYSSEN και MANNESMANN της Δ. Γερμανίας.

6.3 Προϊόντα

Η παραγωγή του διϋλιστηρίου με δυνατότητα κατεργασίας 1.500.000-2.000.000 τόννων αργού πετρελαίου ετησίως (ανάλογα με τον τύπο του αργού πετρελαίου), κατά την πρώτη του φάση, συνίσταται από τα εξής προϊόντα διεθνών προδιαγραφών:

Ετήσια παραγωγή

75.000 τόννοι λιπαντικών
450.000 τόννοι ντήζελ όιλ
450.000 τόννοι μαζούτ
200.000 τόννοι νάφθας
10.000 τόννοι παραφίνης
200.000 τόννοι ασφάλτου.

Τα λιπαντικά προϊόντα τροφοδοτούν την Ελληνική και διεθνή αγορά και κυκλοφορούν με το σήμα ΕΜΟ, ενώ τα προϊόντα πετρελαίου εξάγονται αποκλειστικά στις αγορές του εξωτερικού.

6.4 Ηρόγραμμα Επέκτασης

Στις 20 Ιουνίου 1973 υπεγράφη αρχική σύμβαση με την Ιταλική Εταιρία TECHNIPETROL S.p.A.. για την επέκταση του διϋλιστηρίου της MOTOP ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ).

Ετσι δύο χρόνια μόλις μετά τα πρώτα έργα κατασκευάζονται νέες μονάδες παραγωγής και προστίθενται καινούργιες δεξαμενές.

Οι νέες μονάδες περιλαμβάνουν:

- Μονάδα ατμοσφαιρικής απόσταξης.
- Μονάδα παραγωγής προπανίου και βουτανίου.
- Μονάδα πλύσεως με αμίνη και καυστική σόδα.
- Μονάδα κατεργασίας καυσίμου αεριωθουμένων (MEROXUNIT).
- Μονάδα αποθειώσεως ντήζελ και GAS OIL.
- Μονάδα παραγωγής Υδρογόνου.
- Μονάδα ανακτήσεως Θείου.
- Μονάδα αναμορφώσεως νάφθας για παραγωγή βενζίνης.

Με αυτή την επέκταση επιτυγχάνεται η παραγωγή πλήρους σειράς παραγώγων πετρελαίου περιλαμβανομένης και της βενζίνης.

Για την ολοκλήρωση των αποθηκευτικών χώρων των εγκαταστάσεων της η MOTOP ΟΙΛ (ΕΛΛΑΣ) προέβη στην κατασκευή νέων δεξαμενών και για την πρώτη ύλη και για τα έτοιμα προϊόντα όπως επίσης και νέων λιμενικών εγκαταστάσεων.

Οι σχετικές εργασίες της πρώτης ομάδας των δεξαμενών περιλαμβάνουν:

- α) Μια δεξαμενή των $35.000 \mu^3$ για GAS OIL.
- β) Δύο δεξαμενές των $80.000 \mu^3$ η κάθε μια για GRUDE OIL.
- γ) Μια δεξαμενή των $15.000 \mu^3$ για NAPHTA.
- δ) Μια δεξαμενή των $2.000 \mu^3$ για FUEL OIL.
- ε) Δύο δεξαμενές των $6.000 \mu^3$ η κάθε μία για JET OIL.
- στ) Μια δεξαμενή των $6.000 \mu^3$ για άσφαλτο.

ζ) Δύο δεξαμενές των $2.000 \mu^3$ η κάθε μια για παραφίνες.

Με την προσθήκη των παραπάνω δεξαμενών ο συνολικός τους όγκος ανέρχεται στα $1.000.000 \mu^3$, λαμβάνοντας υπόψιν ότι με τη νέα επέκταση θα κατασκευάζονταν νέες δεξαμενές χωρητικότητας $1.200.000 \mu^3$. Το συνολικό κόστος της νέας επένδυσης ήταν της τάξης των $48.000.000$ και ολοκληρώθηκε το 1975.

Μια νέα βιομηχανική μονάδα έρχεται να συμβάλλει στην εξέλιξη και εκσυγχρονισμό του διϋλιστηρίου. Δια της υπ' αριθμόν 6469/A4/1450/29-5-73 κοινής απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών που δημοσιεύτηκε στο υπ' αριθμ. 670/73 ΦΕΚ ΤΒ ενεκρίθη η εκ μέρους της αδελφής εταιρίας VARNIMA CORPORATION OF PANAMA εισαγωγή $17.000.000$ δολλαρίων στην Ελλάδα για την ίδρυση μονάδας παραγωγής ανύδρου αμμωνίας. Σαν πρώτη ύλη θα χρησιμοποιούνταν Νάφθα, Προπάνιο, Βουτάνιο καθώς και διάφορα αέρια παραγόμενα από την MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ).

Η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής ήταν $270.000 - 300.000$ τόννοι αμμωνίας. Το γεγονός για την εποχή είναι χαρακτηριστικό. Με την νέα επέκταση του Διϋλιστηρίου και τη δημιουργία της μονάδας Αμμωνίας, η περιοχή των Αγίων Θεοδώρων έγινε το μεγαλύτερο βιομηχανικό κέντρο της χώρας την εποχή αυτή.



Κεφάλαιο 7

Το Λιϋλιστήριο σήμερα

Οι διϋλιστικές εγκαταστάσεις της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) περιλαμβάνουν το Διϋλιστήριο Λιπαντικών και το Διϋλιστήριο Καυσίμων. Το Διϋλιστήριο Λιπαντικών περιλαμβάνει πέντε (5) μονάδες και το Διϋλιστήριο Καυσίμων συμπεριλαμβανομένων και των μονάδων βενζινών αποτελείται από δέκα επτά (17) μονάδες.

7.1 Λιϋλιστήριο Λιπαντικών

Ιδρύθηκε το 1971 και άρχισε να λειτουργεί το 1972, με δυνατότητα παραγωγής 150.000 ΜΤ/έτος βασικών λιπαντικών.

7.1.1 Οι Μονάδες Διϋλιστηρίου Λιπαντικών:

A. Μονάδα Αποστάξεως υπό κενό (M-200):

Η μονάδα τροφοδοτείται με υπόλλειμα ατμοσφαιρικής αποστάξεως (Atmospheric residue) και η απόσταξη συνεχίζεται υπό κενό ώστε να αποφεύγεται η θερμική πυρόλυση και υποβάθμιση των παραγομένων αποσταγμάτων, τα οποία ανάλογα του ιξώδους τους χαρακτηρίζονται σε BG-5, BG-10, BG-20, BG-30, BG-50, και τα οποία μετά από σειρά κατεργασιών αποτελούν την πρώτη ύλη παραγωγής βασικών λιπαντικών.

Αναλυτικότερα:

Για την λήψη λιπαντικών λαδιών από τον πυθμένα της στήλης ατμοσφαιρικής απόσταξης χρησιμοποιείται η απόσταξη υπό κενό. Και τούτο γιατί πάνω από 400°C τα διάφορα συστατικά του πετρελαίου αρχίζουν να υφίστανται πυρόλυση (Cracking).

Επομένως, πρέπει να ελαττωθεί το σημείο ζήσεώς τους πράγμα που επιτυγχάνεται είτε με την μείωση της πίεσης της διεργασίας, είτε με την ελάττωση της μερικής πίεσης των αποσταγμάτων με την παρουσία ατμού. Οι τρεις βασικές ιδιότητες των ορυκτελαίων που ρυθμίζονται στην μονάδα απόσταξης υπό κενό, είναι οι ακόλουθες:

- Σημείο αναφλέξεως (Flash point)
- Ιξώδες (Viscosity)
- Χρώμα

Εκτός από τα βασικά λιπαντικά, παράγεται και άσφαλτος, η οποία ή διατίθεται στο εμπόριο ή αποτελεί τροφοδοσία του VIS BREAKER ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μαζούτ, μετά από θερμική πυρόλυση.

B. Μονάδα εκχυλίσεως φουρφουράλης (M-300).

Είναι σχεδιασμένη βάσει της τεχνολογίας TEXACO και έχει σκοπό την απομάκρυνση ανεπιθύμητων αρωματικών υδρογονανθράκων χαμηλού δείκτη ιξώδους. Αυτό επιτυγχάνεται με εκχύλιση προαναφερθέντων αποσταγμάτων της μονάδας KENOY με διαλύτη των αρωματικών υδρογονανθράκων. Από την κατεργασία αυτή λαμβάνεται το επιθυμητό προϊόν (RAFFINATE) και το ανεπιθύμητο (EXTRACT) προϊόν, που χρησιμοποιείται σαν καύσιμο ή πρώτη ύλη για FCC.

Αναλυτικότερα:

Τα διάφορα αποστάγματα του αργού πετρελαίου (distillates), τα οποία λαμβάνονται από την μονάδα απόσταξης υπό κενό, περιέχουν και αρωματικούς υδρογονάνθρακες οι οποίοι έχουν μικρό δείκτη ιξώδους και σκούρο χρώμα. Οι αρωματικοί αυτοί υδρογονάνθρακες πρέπει να απομακρυνθούν για να αποκτήσουμε λάδι με τον επιθυμητό δείκτη ιξώδους, καλό χρώμα, θερμική σταθερότητα και επιδεκτικότητα σε αντιοξειδωτικά πρόσθετα.

Η απομάκρυνση επιτυγχάνεται με εκλεκτική εκχύλιση με διαλύτη NMP (μεθυλοπυρολιδόνη).

Ο διαλύτης αυτός διαλύει εκλεκτικώς τους αρωματικούς υδρογονάνθρακες και δεν διαλύει το επιθυμητό προϊόν, δίνοντας σύστημα δύο φάσεων:

Η μια φάση αποτελεί το raffinate το οποίο περιέχει λίγο διαλύτη και η άλλη το εκχύλισμα (extract) που περιέχει κυρίως τον διαλύτη και τους αρωματικούς υδρογονάνθρακες.

Η NMP σε σχέση με τη φουρφουράλη, έχει το πλεονέκτημα ότι απαιτείται μικρότερη αναλογία διαλύτου προς λάδι, επιτρέποντας στην μονάδα την αύξηση της δυναμικότητας της και μειονέκτημα ότι απαιτούνται υψηλότερες θερμοκρασίες για την ανάκτηση της NMP.

Πράγματι, η μονάδα αυτή ήδη αναδιαμορφώθηκε ώστε το δυναμικό της αυξήθηκε από 100.000 MT/ετησίως σε 150.000 MT/ετησίως, χρησιμοποιώντας NMP αντί φουρφουράλης.

Άλλοι διαλύτες που χρησιμοποιούνται για απομάκρυνση αρωματικών είναι φαινόλη ή διοξείδιο του θείου. Χρησιμοποιηθέντες παλαιότερα διαλύτες όπως aniline, nitrobenzene, chlorex (b.-b'-dichlorodiethylether) έχουν χάσει πλέον την σημασία τους.

Γ. Μονάδα Αποκηρώσεως (M-400)

Με βάση την τεχνολογία της TEXACO, με ψύξη και διαλύτη μεθυλο-αιθυλο-κετόνη (M.E.K) και τουλουόλιο, επιτυγχάνεται η αποκήρωση του RAFINATE προϊόντος της μονάδας εκχυλίσεως ώστε να βελτιώνεται το σημείο ροής του βασικού λιπαντικού (στερεοποιούνται οι παραφίνες και φιλτράρονται). Εκτός του αποκηρωμένου λιπαντικού (DEWAXED OIL), παράλληλα παράγεται και το SLACK WAX, που χρησιμοποιείται στην παραγωγή παραφίνης.

Αναλυτικότερα:

Το παραγόμενο λάδι της μονάδας κατεργασίας με NMP, μετά την απαλλαγή του από τα ανεπιθύμητα αρωματικά του συστατικά και την βελτίωση του δείκτου ιξώδους, είναι απαραίτητο να απαλλαγεί και από τα παραφινικά κηρώδη του συστατικά, ώστε να μειωθεί το σημείο ροής (pour point).

Τα κηρώδη συστατικά του λαδιού απομακρύνονται στην μονάδα αποκηρώσεως, με την χρησιμοποίηση ενός μίγματος διαλυτών μεθυλοαιθυλοκετόνης (MEK) και τολουολίου.

Η MEK ευνοεί την κρυστάλλωση του κήρου ενώ το τολουόλιο ευνοεί την διάλυση των συστατικών του λαδιού.

Εκτός από την μέθοδο αποκηρώσεως με MEK, υπάρχουν και οι ακόλουθες μέθοδοι:

- Καταλυτική αποκήρωση
- Αποκήρωση με διαλύτη Di-Me
- Διαδικασία Dilchill
- Αποκήρωση με ουρία.

Λ. Μονάδα Υδρογονώσεως (M-500)

Η μονάδα υδρογονώσεως είναι μια διαδικασία καταλυτικής υδρογόνωσης. Στον αντιδραστήρα γίνονται αντιδράσεις αποθειώσεως, απονιτρώσεως και υδρογονώσεως, με αποτέλεσμα να παίρνουμε ένα προϊόν με καλό χρώμα και πολύ καλύτερη σταθερότητα από πλευράς χρώματος.

Η διαδικασία αυτή μετατρέπει το θείο και το άζωτο στα μόρια των υδρογονανθράκων με υδρόθειο και αμμωνία και ταυτόχρονα υδρογονώνει τα μόρια αυτά.

Αναλυτικότερα:

Η μονάδα τροφοδοτείται με το DEWAXED OIL της μονάδας αποκηρώσεως και σκοπό έχει το φινίρισμα, την τελική κατεργασία των

λιπαντικών με υδρογόνο σε αντιδραστήρα. παρουσία καταλύτη, για την σταθεροποίηση των παραγόμενων βασικών λιπαντικών.

Η τροφοδότηση της μονάδας με το απαραίτητο υδρογόνο επιτυγχάνεται με μονάδα παραγωγής υδρογόνου 400 NM3/HR, με καταλυτική αναμόρφωση LPG (M550), ή από υδρογόνο που προέρχεται από την μονάδα βενζινών.

Κατά αυτόν τον τρόπο, παραγόμενα βασικά λιπαντικά αποθηκεύονται σε δεξαμενές ή εξάγονται όπως είναι ή φέρονται στην μονάδα αναμίξεως (M-600) για ανάμιξη και συσκευασία.

E. Μονάδα Αναμίξεως Ορυκτελαίων (M-600)

Εδώ γίνεται η ανάμιξη του βασικού ορυκτελαίου με διάφορα βελτιωτικά, η συσκευασία και η αποθήκευση του έτοιμου πλέον ορυκτελαίου. Διατίθεται πλήρης εξοπλισμός αυτόματης αναμίξεως AUTOBLENDER με δυνατότητα αναμίξεως τεσσάρων διαφορετικών προσθέτων. Οι εγκαταστάσεις της μονάδας M-600 συμπληρώνονται με γραμμές συσκευασίας των τελικών ορυκτελαίων σε διάφορους τύπους. Τα μηχανήματα πληρώσεως έχουν την κατωτέρω ονομαστική ικανότητα ταυτόχρονου πληρώσεως:

- α. Βαρέλια 180 KG 14,4 MT/HR
- β. Δοχεία 1 KG 3,4 MT/HR
- γ. Δοχεία 4 KG 4,8 MT/HR
- δ. Δοχεία 16 KG 1,9 MT/HR

Η μονάδα Αναμίξεως Ορυκτελαίων (Lube Oil Blending Unit) βρίσκεται σε ανεξάρτητη έκταση 10 περίπου στρεμμάτων, εντός των Διϋλιστηριακών εγκαταστάσεων. στην οποία παρασκευάζονται σήμερα πάνω από 200 διαφορετικά είδη Λιπαντικών προϊόντων όλων των χρήσεων.

Τα προϊόντα αυτά διατίθενται στην Ελληνική αγορά, για διαγωνισμούς, υπό την εμπορική επωνυμία της ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ: ΕΜΟ.

Τα ορυκτέλαια ΕΜΟ, έγιναν γνωστά στο ευρύ κοινό, αφού μέσα σ'ένα εξάμηνο από την πρωτοεμφάνιση τους, κατόρθωσαν να επιβληθούν για την ποιότητά τους κι έτσι να τα προμηθεύονται καταναλωτές όπως:

1. Μεγάλες εταιρίες εξωτερικού
2. Δ.Ε.Η.: για τις Ντηζελογεννήτριες (συμπεριλαμβανομένων και των λειτουργουσών για μαζούτ) και οχήματά της.
3. Στρατός: για τα οχήματα και άρματα μάχης
4. Πολεμικό Ναυτικό : για τα πλοία επιφανείας ή τα υποβρύχια.
5. Εμπορικό Ναυτικό : για τα πλοία με μηχανή ισχύος από 200 έως 30.000 ΗΡ
6. ΟΣΕ: για τις Ντηζελομηχανές ή τα οχήματα του
7. Υπουργεία
8. ΟΑΣΘ
9. ΛΙΠΤΟΔ
10. ΣΑΚΧΑΡΟΥΡΓΕΙΑ

Σε γενικές γραμμές η Μονάδα Αναμίξεως Λιπαντικών:

1. Αποθηκεύει τα τελικά παραγόμενα βασικά ορυκτέλαια από τη μονάδα υδρογονώσεως, στις εξωτερικές δεξαμενές.
2. Παραλαμβάνει τμηματικά τα βασικά ορυκτέλαια από τις εξωτερικές δεξαμενές στο χώρο των αναμίξεων όπου και τα αναμιγνύει με κατάλληλα χημικά πρόσθετα.
3. Μπορεί να παρασκευάσει σε ειδικές εγκαταστάσεις, ορυκτέλαια μετασχηματιστών και ειδικά ορυκτέλαια χαμηλού ιξώδους.
4. Συσκευάζει τα έτοιμα προϊόντα μέσα σε όλα τα είδη συσκευασίας.
5. Αποθηκεύει και φορτώνει σε φορτηγά αυτοκίνητα τα συσκευασμένα προϊόντα.

6. Φορτώνει λιπαντικά χύδην σε δεξαμενόπλοια ή τραίνα ή αυτοκίνητα.
7. Διαθέτει ειδικό τμήμα αναμορφώσεως των μεταχειρισμένων βαρελιών.

7.1.2 Δυναμικότητα της μονάδας (M-600)

Η δυναμικότητα παραγωγής της Μονάδας Αναμίξεως Λιπαντικών της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) ανέρχεται σε 3.500 τόνους ετοίμων συσκευασμένων προϊόντων μηνιαίως με οκτάωρη ημερήσια λειτουργία.

Σήμερα, λειτουργεί εγκατάσταση σ' αυτό τον χώρο, Μονάδας Παραγωγής πλήρως αποχρωματισμένων κηρών δυναμικότητας 2.000 MT ετησίως.

7.1.2.1 Ηεριγραφή

1) Εξωτερικές Δεξαμενές

Στο χώρο των εξωτ. δεξαμενών υπάρχουν 21 δεξαμενές αποθηκεύσεως συνολικής χωρητικότητας 40.000 κυβικών μέτρων.

Κάθε δεξαμενή διαθέτει δική της αντλία διακίνησης του προϊόντος της καθώς και δική της γραμμή μεταφοράς του, είτε προς τη μονάδα αναμίξεων, είτε προς άλλη δεξαμενή του χώρου αυτού. Επίσης διαθέτει σύστημα ομοιογενοποίησεως του περιεχομένου της, δι'ανακυκλοφορίας του καθώς και καλοριφέρ με ατμό χαμηλής πιέσεως με αυτομάτως ρυθμιζόμενη θερμοκρασία, ώστε να καθίσταται ευκολότερη η διακίνηση και η φόρτωση του.

Εκτός από τις παραπάνω μικρές σχετικά αντλίες ($35\text{ M}^3\text{H}$) και γραμμές (διαμέτρου 3'') υπάρχουν δύο μεγάλες αντλίες φορτώσεως πλοιών με δυναμικότητα 300 κυβικά μέτρα ωριαίως η κάθε μια.

Αυτές έχουν θερμαινόμενες ανεξάρτητες γραμμές αναρροφήσεως διαμέτρου 10 ιντσών και ανεξάρτητες καταθλίψεις διαμέτρου 8 ιντσών με σύστημα τέλειας εκκένωσής των, με Pigging, μέσω πεπιεσμένου αέρα. Καταλήγει δε, κάθε μια σ'ένα βραχίονα φορτώσεως στην προβλήτα "C"

λιμανιού. Με αυτό το τρόπο καθίσταται δυνατή η ταυτόχρονη φόρτωση δύο διαφορετικών προϊόντων.

Μετά από την κάθε φόρτωση, οι γραμμές εκκενούνται τελείως είτε μέσα στις δεξαμενές του πλοίου, είτε μέσα στις δεξαμενές απ' όπου έγινε η φόρτωση.

2) Τμήμα Αναμίξεων (Blending)

Το "τμήμα αναμίξεων" είναι η καρδιά της "Μονάδος Αναμίξεων Λιπαντικών". Εδώ καταλήγουν οι 21 γραμμές απ' όλες τις εξωτερικές δεξαμενές. Στο θάλαμο ελέγχου υπάρχουν όλα τα κουμπιάν θέσεως της λειτουργίας των αντλιών των δεξαμενών αυτών. Καθίσταται έτσι δυνατή η δια τηλεχειρισμού μεταφορά των βασικών ορυκτελαίων εντός του τμήματος αναμίξεων. Μέσω ελαστικών ταχυσυνδέσμων αγωγών, αυτά οδηγούνται προς το σύστημα αναμίξεων κατά παρτίδες ή προς το σύστημα αυτόματης ανάμιξεως.

A. Σύστημα αναμίξεων κατά παρτίδες (Batch Blending)

Για τις κατά παρτίδες αναμίξεις, υπάρχουν δύο μετρητές των βασικών ορυκτελαίων εκ των εξωτερικών δεξαμενών. Αυτοί έχουν αυτόματο σύστημα αναγωγής του όγκου του μετρούμενου ορυκτελαίου σε θερμοκρασία 50°C , ανεξαρτήτως της θερμοκρασίας της δεξαμενής και αυτόματη βάνα η οποία διακόπτει τη ροή του αφού περάσει ακριβώς η ποσότητα του ορυκτελαίου που τέθηκε από προηγουμένως στο μετρητή μέσα στο θάλαμο ελέγχου.

Με αυτό τον τρόπο οι ακριβώς μετρημένες ποσότητες βασικών ορυκτελαίων πηγαίνουν προς τα δοχεία αναμίξεων. Εκεί και αφού έχουν γίνει οι απαραίτητες χημικές αναλύσεις προστίθενται τα χημικά πρόσθετα από βαρέλια, ή (εάν αυτά είναι αποθηκευμένα στις ειδικές δεξαμενές

προσθέτων), από ένα δοχείο το οποίο είναι κυλιόμενο σε εναέρια σιδηροτροχιά με θερμαινόμενο τοίχωμα.

Η αφετηρία του βρίσκεται σε ζυγιαστική μηχανή, ώστε να προστίθεται η ακριβώς επιθυμητή ποσότητα πρόσθετου μέσου ανεξάρτητων αντλιών και γραμμών. Για τις αναμίξεις παρτίδων υπάρχουν 15 δοχεία αναμίξεων χωρητικότητας 3 έως 30 κυβικών μέτρων με καλοριφέρ ατμού χαμηλής πιέσεως και ηλεκτροκίνητους αναδευτήρες με προπέλες. Στο μεν κωνικό τους πυθμένα έχουν δυνατότητα παροχής αέρα υπό πίεση, στη δε οροφή τους υπάρχει αυτόματο απαγωγό σύστημα, απ' όπου μέσω ισχυρού εξαεριστήρα απάγεται ο αέρας πηγαίνοντας προς την ατμόσφαιρα, εκτός του κτηρίου της μονάδας αναμίξεων. Τα δοχεία αναμίξεων βρίσκονται στο δεύτερο όροφο της μονάδας, όπου επίσης υπάρχουν:

1. 35 δεξαμενές (Compartment Tanks) θερμικά μονωμένες, συνολικής χωρητικότητας 1.000 κυβικών μέτρων.
2. 7 δεξαμενές χωρητικότητας 30 m^3 κάθε μία, κατάλληλες για την αποθήκευση χημικών προσθέτων χύμα, παραλαμβανομένων με βυτιοφόρα οχήματα, έχοντας δικές τους αντλίες και ανεξάρτητες γραμμές. Ολες οι δεξαμενές έχουν καλοριφέρ με ατμό χαμηλής πίεσης. Οι δεξαμενές προσθέτων, έχουν επιπλέον και σύστημα αυτόματου ελέγχου της θερμοκρασίας των.

Στο ισόγειο βρίσκονται:

1. Το σύστημα αυτόματης αναμίξεως
2. Οι σταθμοί διασυνδέσεων με ελαστικούς αγωγούς, ώστε να είναι δυνατή κάθε διακίνηση ορυκτελαίων μέσα στην μονάδα και στο χώρο των εξωτερικών δεξαμενών. Μετά την ανάμιξη και τον χημικό έλεγχο, το έτοιμο πλέον προϊόν μεταφέρεται από το δοχείο αναμίξεως σε μια από τις δεξαμενές αποθήκευσης της μονάδας (Compartment Tanks) ή απ' ευθείας στις διάφορες γεμιστικές μηχανές για συσκευασία.

B. Αυτόματη ανάμιξη (Autoblender)

Το σύστημα αυτόματης ανάμιξης, δυναμικότητας παραγωγής 35 M/H ετοίμου προϊόντος είναι το τελειότερο, παγκοσμίως σύστημα για την γρήγορη λιγότερο δαπανηρή ανάμιξη λιπαντικών.

Διαθέτει τέσσερις γραμμές με μετρητές ροής ανηγμένης σε όγκο 50°C, αυτόματης βάνας ρυθμίσεως της ροής και ηλεκτρικό μηχανισμό ελέγχου της.

Αφού τεθούν σε ρυθμιστή τα επιθυμητά ποσοστά αναμίξεως, αρχίζει η λειτουργία Autoblender, οπότε τα συνθετικά, με ακριβείς αναλογίες, πηγαίνουν σε κοινό αγωγό (Inline Blending) και σε συνέχεια προς δοχείο το οποίο έχει αναδευτήρα και σύστημα ρυθμίσεως σταθερής στάθμης. Εκεί, μέσω αντλίας το έτοιμο πλέον προϊόν πηγαίνει σε μια από τις δεξαμενές αποθήκευσης της μονάδας.

3) Τμήμα Γεμιστικών Μηχανών

Το τμήμα διαθέτει τις εξής γεμιστικές μηχανές, οι οποίες βρίσκονται στο Ισόγειο της μονάδας:

1. Δύο αυτόματες γεμιστικές μηχανές βαρελιών, με ικανότητα πληρώσεως 40 βαρελιών ανά ώρα η κάθε μία.
2. Μια αυτόματη γεμιστική μηχανή δοχείων 16 KGS, με ικανότητα πληρώσεως 140 δοχείων ανά ώρα.
3. Μια αυτόματη γεμιστική δοχείων, με ικανότητα πληρώσεως 1.300 δοχείων ανά ώρα.
4. Μια αυτόματη γεμιστική μηχανή δοχείων 1 λίτρου, με ικανότητα πληρώσεως 5.400 δοχείων ανά ώρα και
5. Μια αυτόματη γεμιστική μηχανή δοχείων 230 και 115 cm³, με ικανότητα πληρώσεως 1.800 ή 3.400 δοχείων αντίστοιχα ανά ώρα.

Σε κάθε μια μηχανή καταλήγουν 8 γραμμές προϊόντων.

Για ορισμένα λιπαντικά τα οποία είναι δυνατό να “μολύνουν” ή να “μολυνθούν” έστω και δι’ ιχνιακής παραμονής αυτών των εσωτερικών επιφανειών των αγωγών ή των δοχείων αναμίξεως, έχει εξ’ αρχής καθιερωθεί η χρήση των ίδιων πάντοτε δοχείων, γραμμών και αντλιών για το κάθε ένα είδος προϊόντος των πιο πάνω κατηγοριών.

Ετσι επιτυγχάνεται η πλήρης απομόνωσή τους:

- Βαλβονικών υψηλής πιέσεως
- Τουρμπινελαίων και
- Υδατοδιαλυτών ορυκτελαίων, απ’όλα τα άλλα είδη λιπαντικών, όπως και μεταξύ τους, κατά την διαδικασία της παρασκευής και συσκευασίας τους. Ομοία, στο σταθμό φόρτωσης χύδην προϊόντων υπεράνω της γεφυροπλάστιγγας καταλήγουν 8 γραμμές σε 4 βραχίονες φορτώσεως βυτιοφόρων οχημάτων. Ταυτόχρονα με τη φόρτωση, γίνεται και η ζύγιση τους. Μετά το τελείωμα της, οι γραμμές εκκενούνται με Pigging.

Η διακίνησή τους προς την πλήρωση βαρελιών μέσα στην μονάδα γίνεται μέσω εκτεταμένου δικτύου κυλινδροφόρων και ταινιοφόρων αυτοκινούμενων διαδρόμων συνολικής χωρητικότητας 500 βαρελιών.

Μεταξύ των διαδρόμων, υπάρχει χώρος για εναποθήκευση 3.000 κενών βαρελιών.

Η κενή μικρή συσκευασία αποθηκεύεται στο δεύτερο όροφο όπου υπάρχει ειδικός χώρος γι’ αυτό, 2.000 περίπου τ.μ. μεταφερόμενη με δύο μικρούς πλευρικούς ανελκυστήρες. Η τροφοδοσία των γεμιστικών μηχανών γίνεται με ειδικούς διαδρόμους από το δεύτερο όροφο προς το ισόγειο. Κάθε γεμιστική μηχανή έχει δικό της διάδρομο τροφοδοσίας με τα προς πλήρωση υλικά συσκευασίας.

4) Αποθήκευση - Φόρτωση έτοιμων προϊόντων

Η αποθήκευση των ετοίμων προϊόντων γίνεται σε στεγαζόμενο χώρο 3.500 m², ο οποίος βρίσκεται στο ισόγειο της μονάδας. Ο χώρος

αυτός αποτελεί συνέχεια του χώρου των γεμιστικών μηχανών. Για την αποθήκευση πλήρων βαρελιών, χρησιμοποιείται και ο ακάλυπτος χώρος γύρω από το κτίριο της μονάδας, ο οποίος είναι 3.000 m^2 περίπου.

Τα σε μικρά συσκευασία προϊόντα αποθηκεύονται στο στεγασμένο χώρο, σε ξύλινες παλέττες, όπως και τα εντός βαρελιών πρόσθετα.

Η μεταφορά των δοχείων αναμίξεων, στο χώρο του δεύτερου ορόφου, γίνεται μέσω ενός μεγάλου υδραυλικού ανελκυστήρα, με ικανότητα ανυψώσεως 5.000 kgs, ο οποίος βρίσκεται στο κέντρο του κτιρίου της μονάδας. Εξι περονοφόρα ανυψωτικά μηχανήματα εκτελούν τη μεταφορά και φόρτωση των ετοίμων προϊόντων, σε φορτηγά αυτοκίνητα.

Ειδικά δε, για τις φορτώσεις χρηματοκιβωτίων χρησιμοποιείται πλατφόρμα, μήκους 70 μέτρων και πλάτους 3 μέτρων, σε συνδυασμό με κινητή μεταφορική τανιά.

5) Pigging

Όλες οι γραμμές, από άκρη σε άκρη της μονάδας διαθέτουν σύστημα καθαρισμού (Pigging), κατά το οποίο μια συμπαγής ελαστική σφαίρα διαμέτρου ίσης προς τη διάμετρο των γραμμών της μονάδας 3 ιντσών, ωθείται με αέρα πιέσεως 7 KG/CM^2 με αποτέλεσμα να εκκενούνται πλήρως η γραμμή από το ορυκτέλαιο που περέμεινε μέσα σ' αυτήν μετά από μια διακίνηση. Οι ελαστικές σφαίρες βρίσκονται μέσα σε μόνιμες παγίδες και μεταφέρονται σε άλλες προσωρινές με αέρα για τον καθαρισμό των γραμμών. Στην συνέχεια επιστρέφουν, μέσω αντίστροφου χειρισμού, στις μόνιμες παγίδες τους.

6) Τμήμα Αναμορφώσεως Βαρελιών

Στο τμήμα αυτό παραλαμβάνονται για αναμόρφωση μεταχειρισμένα παλιά βαρέλια παντός είδους. Η δυναμικότητα του σήμερα ανέρχεται σε 30

βαρέλια ωριαίως με προοπτική αυξήσεως σε 50. Η όλη διαδικασία της αναμορφώσεως ενός βαρελιού, περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- A) Προκαταρκτικός έλεγχος καταλληλότητας του βαρελιού και διαμόρφωση των στεφανών του μέσω συσφίξεως των σε υδραυλικά ημιαυτόματα περιστρεφόμενα ράουλα.
- B) Επαναφορά του κανονικού του σχήματος μέσω άρσεως των τοιχών κοιλοτήτων των επιφανειών του. Η διεργασία αυτή γίνεται στην ημιαυτόματη υδραυλική πρέσσα, όπου μέσα στο βαρέλι, συμπιέζεται νερό υπό πίεση 10 KG/CM². Εδώ γίνεται και ο έλεγχος στεγανότητας του.
- Γ) Εξωτερικός καθαρισμός του βαρελιού σε ημιαυτόματη μηχανή. Κατά τον καθαρισμό αποξέονται, από την επιφάνειά του, τα παλιά και η σκουριά με συρμάτινες βούρτσες και θερμό διάλυμα καυστικής σόδας.
- Δ) Εσωτερικός καθαρισμός: Αυτός γίνεται σε ειδική μηχανή. Το βαρέλι καθαρίζεται εσωτερικά με θερμό διάλυμα καυστικής σόδας, πλένεται με θερμό νερό και ξηραίνεται με θερμό αέρα.
- Ε) Έλεγχος βαρελιού : Πραγματοποιείται από πεπειραμένο χειριστή με τη βοήθεια ειδικού φωτιστικού μηχανήματος. Εφόσον το βαρέλι βρεθεί κατάλληλο επαλείφεται εσωτερικά με λεπτόρευστο ορυκτέλαιο και οδηγείται για βαφή.
- Ζ) Βαφή. Το καθορισμένο βαρέλι τελικά μεταφέρεται στο ημιαυτόματο βαφείο όπου και βάφεται με πιστόλια. Το αιωρούμενο χρώμα απάγεται μέσω σειράς φίλτρων μέσω του απαγωγού συστήματος του βαφείου. Με αυτό τον τρόπο προφυλάσσεται το περιβάλλον του βαφείου. Το βαρέλι, έτοιμο πια, τοποθετείται αυτόματα όρθια, στις μεταφορικές αλυσίδες του φούρνου. Η διαδρομή του σε αυτόν διαρκεί 8 λεπτά, επιτυγχανόμενης έτσι της γρήγορης ξηράνσεως. Στη συνέχεια παραλαμβάνεται από σειρά μεταφορικών ταινιών και μεταφέρεται

στους διαδρόμους τροφοδοσίας των γεμιστικών μηχανών των βαρελιών.

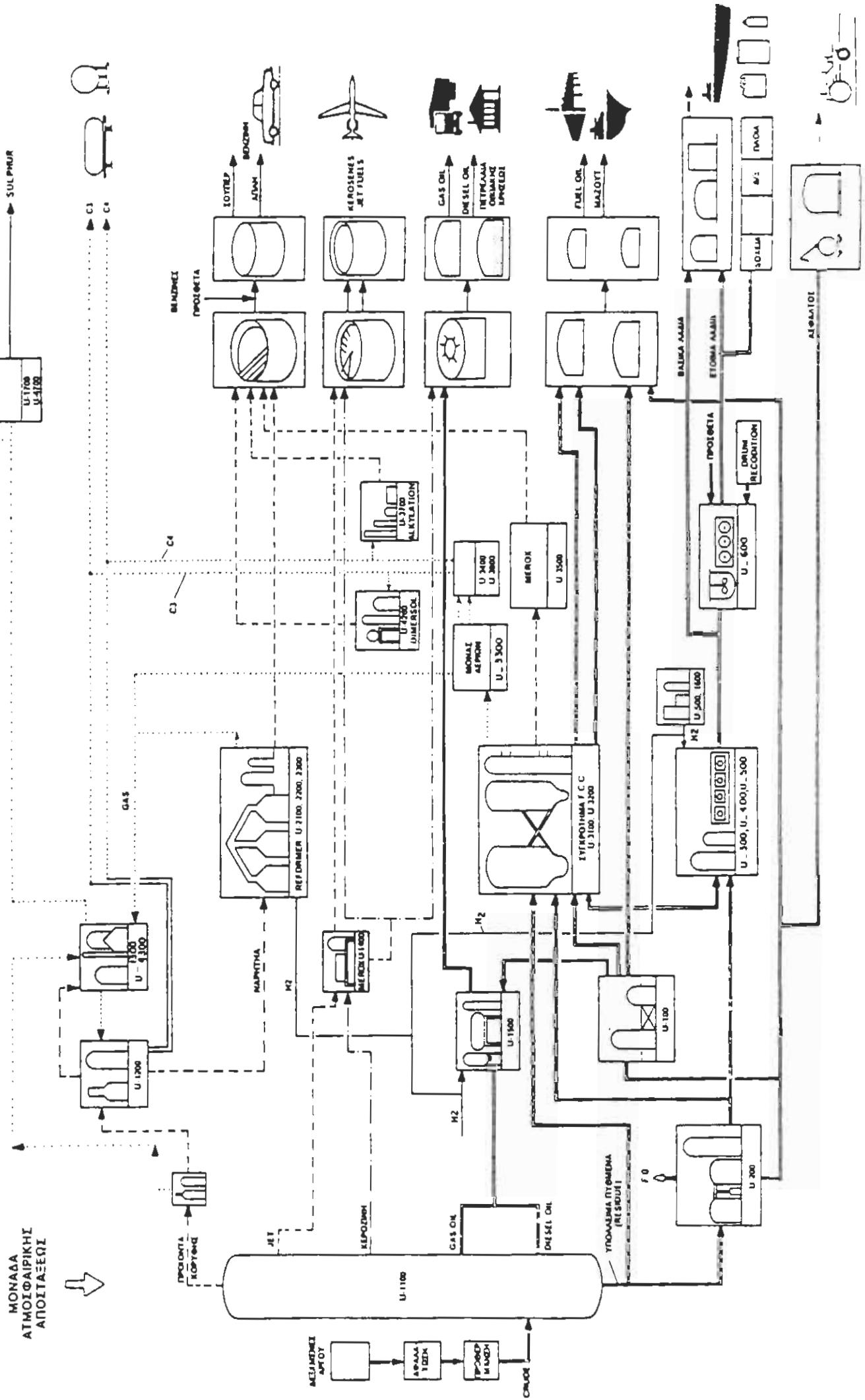
7.1.2.2 Τελικά προϊόντα

Η σταθερή ποιότητα της πρώτης ύλης, οι σύγχρονες εγκαταστάσεις και οι τελειότερες παγκοσμίως χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι εκχυλίσεως, αποκτηρώσεως και υδρογονώσεως έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή χημικώς σταθερών βασικών ορυκτελαίων, εχόντων υψηλό δείκτη ιξώδους, χαμηλό σημείο ροής, υψηλή αντοχή στην οξείδωση. Αυτά σε συνέχεια τυποποιούνται στην παραπάνω μονάδα αναμίξεων.

Τα παραγόμενα μ' αυτό το τρόπο τελικά προϊόντα, με την φίρμα ΕΜΟ είναι άριστης ποιότητας και κατάλληλα για χρήσεις όπως:

- Βενζινοκινητήρες και πετρελαιοκινητήρες παντός τύπου,
- Δίχρονους κινητήρες,
- Κυκλοφοριακά και υδραυλικά συστήματα,
- Συστήματα τουρμπινών,
- Κλειστά και ανοικτά συστήματα οδοντωτών τροχών,
- Κιβώτια ταχυτήτων απλά κι αυτόματα,
- Μηχανήματα κοπής μετάλλων,
- Υφαντουργικά μηχανήματα,
- Γεωργικά και εργολαβικά μηχανήματα,
- Βιομηχανίας κοπής μαρμάρων,
- Συστήματα λιπάνσεως αξόνων και κυλίνδρων βαρέων μηχανημάτων,
- Διαβροχή ερίου, βάμβακος, συνθετικών ινών.

Τα ορυκτέλαια ΕΜΟ πληρούν τις προδιαγραφές του Αμερικάνικου Στρατού και διατίθενται αφού έχουν υποστεί και περάσει με επιτυχία, σειρά δοκιμών σε πρότυπες μηχανές.



7.2 Διϋλιστήριο Καυσίμων

Το Διϋλιστήριο Καυσίμων άρχισε να λειτουργεί το 1975 και συμπληρώθηκε το 1978 με τις μονάδες συγκροτήματος παραγωγής βενζινών και το τέλος του 1980 με τις μονάδες καταλυτικής πυρολύσεως. Το συγκρότημα αυτό έχει τη δυνατότητα παραγωγής όλων των τύπων καυσίμων προϊόντων και συμπεριλαμβανομένων όλων των τύπων βενζινών και καυσίμων αεριωθουμένων.

Οι μονάδες που περιλαμβάνει το Διϋλιστήριο Καυσίμων είναι οι εξής:

7.2.1 Μονάδες Παραγωγής Καυσίμων

A. Μονάδα Ατμοσφαιρικής Αποστάξεως (M-1.100)

Εχει σχεδιαστεί για να κατεργάζεται ποσότητα 100.000 BPSD (Βαρέλια την ημέρα) αργού πετρελαίου τύπου ARABIAN LIGHT, έχει τη δυνατότητα κατεργασίας και άλλων τύπων αργού, από του ελαφρότερου με πυκνότητα API 40 μέχρι του βαρύτερου τύπου με πυκνότητα API 24,5 . Κύριο στοιχείο της μονάδας 1.100 είναι η ατμοσφαιρική στήλη αποστάξεως που χρησιμεύει για κλασμάτωση του αργού πετρελαίου σε NAPHTHA, JET FUEL, KEROSENE, GAS OIL, DIESEL και ATMOSPHERIC RESIDU. Τα κλάσματα αυτά, υφίστανται μια κατεργασία, το κάθε ένα ξεχωριστά στις διάφορες μονάδες που περιγράφονται παρακάτω και αποτελούν μόνα τους ή αναμιγνυόμενα μεταξύ τους μια μεγάλη ποικιλία καυσίμων προϊόντων.

Αναλυτικότερα:

Το αργό πετρέλαιο αρχικά εναλλάσσει θερμότητα με μερικά προϊόντα του πύργου απόσταξης. Κατόπιν αφαλατούται με την βοήθεια ηλεκτρικού πεδίου, ώστε προσμίξεις όπως άλατα, νερό, στερεά, να απομακρυνθούν για να μην προκαλέσουν βλάβες στην εγκατάσταση διϋλισης (π.χ. διάβρωση, σχηματισμό κωκ. επικαθήσεις).

Ακολουθεί άλλη μια σειρά εναλλακτών θέρμανσης κι έτσι αφού το αργό έχει ανακτήσει οποιαδήποτε πηγή θερμότητας είναι διαθέσιμη, άγεται στον φούρνο όπου του προσδίδεται με καύση υγρού ή αερίου καυσίμου το τελικό ποσό θερμότητας που απαιτείται ώστε να εισαχθεί στην στήλη απόσταξης. Το αργό, εισερχόμενο στην ζώνη εκτόνωσης του πύργου, εκτονούται σε ατμούς κατά ένα ποσοστό, ενώ το υγρό υπόλειμμα κατέρχεται στον πυθμένα (atmospheric residue).

Οι εκτονωθέντες ατμοί διερχόμενοι προς την κορυφή του πύργου συναντούν στους δίσκους του πύργου υγρή φάση και εκεί γίνεται εναλλαγή μάζας, με αποτέλεσμα οι ελαφρότεροι υδρογονάνθρακες να οδεύουν προς τα πάνω και οι βαρύτεροι προς τα κάτω.

Προϊόντα κορυφής του πύργου είναι η νάφθα και το υγραέριο, ενώ πλευρικά προϊόντα είναι jet/ kerosene, gas oil/ diesel.

Ο πυθμένας τροφοδοτεί την στήλη απόσταξης υπό κενό για παραγωγή λιπαντικών. Εναλλακτικά, μπορεί να τροφοδοτήσει το συγκρότημα καταλυτικής πυρόλυσης.

B. Μονάδα σταθεροποιήσεως νάφθας και διαχωρισμού αερίων (M-1200)

Εχει σκοπό την σταθεροποίηση της νάφθας και τον διαχωρισμό των πτητικών υδρογονανθράκων με αποτέλεσμα την παραγωγή βουτανίου, προπανίου και μίγματος LPG. Η μονάδα συμπληρώνεται με μια μονάδα κατεργασίας με ΜΕΑ όπου διαχωρίζεται/απομακρύνεται το υδρόθειο από το LPG καθώς και το αέριο καύσιμο του Διϋλιστηρίου.

Το διαχωρισμένο υδρόθειο δια λόγους προλήψεως μολύνσεως του περιβάλλοντος δεν καίγεται αλλά αξιοποιείται περαιτέρω στις μονάδες ανακτήσεως θείου (M-1700 και M- 4700) μετατρεπόμενο σε στερεό θειάφι.

Γ. Μονάδα Καυσίμου Αεριωθούμενου - Μέτρος (M-1400)

Έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί βάσει της τεχνολογίας U.O.P (Universal Oil Products) και έχει σκοπό την βελτίωση των ιδιοτήτων διαφόρων τύπων καύσιμων αεριωθουμένων, που παράγονται στην στήλη ατμοσφαιρικής απόσταξης.

Δ. Μονάδα Αποθειώσεως Gas-oil / Diesel oil (M-1500)

Τροφοδοτείται με τα βαριά αποστάγματα της στήλης ατμοσφαιρικής αποστάξεως και αποσκοπεί στην αποθείωση των αποσταγμένων αυτών με υδρογόνο, παρουσία καταλύτη σε αντιδραστήρα.

Από την κατεργασία αυτή παράγονται δύο προϊόντα:

- α. το όξινο αέριο πλούσιο σε υδρόθειο το οποίο τροφοδοτείται στη μονάδα εκπλύσεως ΜΕΑ-Καυστικής σόδας για τη συγκράτηση του ιδρούμενου που τελικά μεατρέπεται σε θειάφι στις μονάδες 1700-4700.
- β. το αποθειωμένο προϊόν GAS OIL ή DIESEL OIL περιεκτικότητας μέχρι 0,2% σε θειάφι.

Ε. Μονάδες Ανακτήσεως Θείου (M-1700/4700)

Τροφοδοτείται με υδρόθειο προερχόμενο από την μονάδα εκπλύσεως με ΜΕΑ κι έχει σχεδιαστεί για την μετατροπή υδρόθειου σε στοιχειακό θείο με τη βοήθεια ενός αντιδραστήρα δύο σταδίων.

Η δυναμικότητα των μονάδων σε παραγωγή θείου ανέρχεται σε 85 τόννους (την ημέρα) και κύριος σκοπός της είναι η πρόληψη μολύνσεως του περιβάλλοντος από οξείδια του θείου που παράγονται από την καύση των θειούχων.



7.2.2 Μονάδες Παραγωγής Βενζινών

Οι μονάδες παραγωγής βενζινών (αναμορφώσεως νάφθας) έχουν σχεδιαστεί από το Γαλλικό Ινστιτούτο Πετρελαίων (IFP) και λειτουργούν βάσει του KNOW HOW του Ινστιτούτου.

Οι μονάδες αυτές είναι:

A. Μονάδα Κατεργασίς Νάφθας με υδρογόνο (U-2100) (NYDROTREATER).

Τροφοδοτείται με σταθεροποιημένη νάφθα από την M-1200 κι έχει σχεδιαστεί για την απομάκρυνση του περιεχομένου στην νάφθα θείου σε επίπεδο κάτω του 1 PPM κατά βάρος (1 γραμμάριο στον τόννο). Η αποθείωση γίνεται με υδρογόνο παρουσία καταλύτου σε αντιδραστήρα. Η κατεργασία αυτή επιβάλλεται για την αποφυγή δηλητηριάσεως του ευαίσθητου καταλύτη της μονάδας καταλυτικής αναμορφώσεως από τις θειούχες ενώσεις που περιέχονται στο κλάσμα της νάφθας.

B. Μονάδα Καταλυτικής Αναμορφώσεως (U-2200) (CATALYTIC PERFORMER)

Σκοπός της είναι η παραγωγή βενζίνης υψηλού αριθμού οκτανίων, εμπλουτισμένης σε αρωματικούς υδρογονάνθρακες. Αυτό επιτυγχάνεται με κυκλοποίηση παραφινών, αφυδρογάνωση των ναφθανίων και ισομερισμό παραφινών, παρουσία καταλύτη, περιεκτικότητας σε πλατίνα 0,35%. Οι μονάδες του συγκροτήματος βενζίνης συμπληρώνονται αφ'ενός με μια μονάδα (u-2300) διαχωρισμού, ώστε να υπάρχει δυνατότητα παραγωγής βενζινών ειδικού τύπου και αφ'ετέρου από κατάλληλο εξοπλισμό προσθήκης αντικροτικού (TEL- T.M.L) στις παραγόμενες βενζίνες για την αύξηση του αριθμού των οκτανίων.

7.2.3 Συκροτήματα Μονάδων Καταλυτικής Πυρόλυσης F.C.C. (FLUID CATALYTIC CRACKING).

Η νέα επένδυση εκσυγχρονίζει πρωτοποριακά το συγκρότημα της "MOTOR OIL" και του δίνει την δυνατότητα να εκμεταλεύεται στο έπακρο την πρώτη ύλη, σε μια εποχή που το πετρέλαιο απασχολεί σαν πρόβλημα τον άνθρωπο. Ο εκσυγχρονισμός αυτός κατατάσσει το Διϋλιστήριο μεταξύ των πιο προηγμένων, γεγονός σημαντικό για την χώρα μας ιδιαίτερα τώρα, μετά την ένταξη στην EOK. Τα συγκροτήματα των μονάδων της καταλυτικής πυρόλυσης περιλαμβάνουν 7 νέες μονάδες, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην αύξηση της παραγόμενης βενζίνης με τους πλέον σύχρονους οικονομοτεχνικούς όρους.

Α. Μονάδα Αποστάξεως υπό κενό (U-3100).

Τροφοδοτείται με υπόλειμμα από την μονάδα ατμοσφαιρικής απόσταξης. Σκοπός της, αφ' ενός η παραγωγή κλασμάτων που θ' αποτελέσουν την τροφοδοσία του FCC, αφ' ετέρου η αύξηση της τροφοδοσίας των μονάδων κατεργασίας λιπαντικών για παραγωγή βαρύτερων λιπαντικών της σειράς BG-30.

Το υπόλειμμα ατμοσφαιρικής απόσταξεως διαχωρίζεται με απόσταξη υπό κενό, στα κλάσματα Light Vacuum Gas Oil, Heavy Vacuum Gas Oil, and Vacuum Residue. Το Light Vacuum Gas Oil χρησιμοποιείται για την τροφοδοσία της μονάδας FCC/U-3200. Το Heavy V.G.O. χρησιμοποιείται για την τροφοδοσία εν μέρει της μονάδας FCC και εν μέρει των μονάδων κατεργασίας λιπαντικών. Τέλος το υπόλειμμα αποστάξεως (Vacuum Residue) χρησιμοποιείται για τροφοδοσία της μονάδας VISBREAKING, έτσι ώστε και να μπορεί να απορροφηθεί στο μαζούτ.

Β. Μονάδα Καταλυτικής Ηυρολύσεως (M-3200).

Είναι η καρδιά του συγκροτήματος των νέων μονάδων. Τροφοδοτείται με τα κλάσματα Light V.G.O., Heavy V.G.O., από την πρανναφερθείσα μονάδα 3100, καθώς και με τα παραπροϊόντα των μονάδων παραγωγής και κατεργασίας λιπαντικών. Το κύριο τμήμα της μονάδας είναι ο αντιδραστήρας στον οποίο και λαμβάνει χώρα παρουσία ρευστής κλίνης καταλύτη, πυρόλυση των υδρογονανθράκων υψηλού μοριακού βάρους σε άλλους υδρογονάνθρακες μικρότερου μοριακού βάρους, κατάλληλου για την παραγωγή υγραερίων και βενζινών. Τα προϊόντα πυρολύσεως αφού περάσουν μέσα από κυκλώνες για τον αποχωρισμό του καταλύτη, κλασματώνονται σε στήλη αποστάξεως και λαμβάνονται δύο πλευρικά προϊόντα και το υπόλειμμα της αποστάξεως. Το μεν πρώτο, χρησιμοποιείται για την παραγωγή βενζίνης δεδομένου ότι έχει υψηλό αριθμό οκτανίων, το δε δεύτερο (Light Cycly Oil) χρησιμοποιείται είτε ως πετρέλαιο εσωτερικής καύσεως, είτε ως πετρέλαιο εξωτερικής καύσεως. Το υπόλειμμα της απόσταξης (Clarified Oil) απορροφάται στο μαζούτ. Η μονάδα αυτή έχει σχεδιαστεί από την U.O.P.

Γ. Μονάδα Διαχωρισμού αερίων και πτητικών προϊόντων (M-3300).

Τροφοδοτείται από την ασταθεροποίητη νάφθα από την στήλη αποστάξεως του FCC. Τα παραγόμενα προϊόντα είναι σταθεροποιημένη βενζίνη, αέριο, καύσιμο και υγραέριο (LPG), αποτελούμενο από Propane-Propylene και Butane-Butylenes.

Δ. Μονάδα Μεροχ κατεργασίας LPG (M-3400).

Έχει σκοπό την κατεργασία των διαχωρισθέντων στην M-330 υδρογονανθράκων με 3-4 άτομα άνθρακα για τη μείωση του μερκαπτανικού θείου, ώστε το προϊόν να καθίσταται εμπορεύσιμο ως LPG

ή προπάνιο και επιδεκτικό περαιτέρω κατεργασίας στις μονάδες αλκυλιώσεως και DIMER-SOL (M-3700) (M-4200). Η μέθοδος κατεργασίας είναι U.O.P.

E. Μονάδα Αλκυλιώσεως (ALKYLATION) (M-3700)

Τροφοδοτείται με το κλάσμα Butanes-Butylenes, που διαχωρίζεται στη μονάδα FCC (M-3300) και με μίγμα βουτανίου και ισοβουτανίου από την υπάρχουσα μονάδα ατμοσφαιρικής αποστάξεως.

Στη μονάδα αυτή η οποία και γίνεται μετά από ειδική άδεια (LICENSE)

της UOP πραγματοποιείται ένωση παρουσία υδροφθορικού οξέως ως καταλύτη, του ισοβουτανίου και βουτυλενίων για παραγωγή βαρυτέρων υδρογονανθράκων υψηλού αριθμού οκτανίων, της τάξεως των 93 RON χωρίς προσθήκη συντικροτικού. Το χρησιμοποιούμενο υδροφθορίο ανακτάται και ανακυκλούται έτσι ώστε στο τελικό προϊόν να μην είναι ανιχνεύσιμο υδροφθορικό οξύ. Το προϊόν της μονάδας αυτής είναι άριστο συστατικό για την παραγωγή βενζινών.

ΣΤ. Μονάδα (VISBREAKING) Θερμικής Πυρολύσεως (M-100).

Τροφοδοτείται με την άσφαλτο (VACUUM RESIDUE) που προέρχεται από τις δύο μονάδες απόσταξης με κενό, την M-200 και M-3100.

Σκοπός της μονάδας είναι η με θερμική πυρόλυση μετατροπή μέρους των βαρύτερων υδρογονανθράκων της τροφοδοσίας σε βενζίνη και η παραγωγή τελικού προϊόντος μαζούτ εμπορεύσιμου από πλευράς ιξώδους. Η θερμική πυρόλυση γίνεται σε ειδικά κατασκευασμένο φούρνο.

Z. Μονάδα Αφαλατώσεως (M-1900)

Εκτός των προαναφερθέντων μονάδων για την κάλυψη των δημιουργουμένων αναγκών σε κατεργασμένο νερό λόγω της αύξησης της ατμοπαραγωγής και για την αποφυγή υδροληψίας από την περιοχή, έχει εγκατασταθεί μονάδα αφαλατώσεως θαλασσινού νερού δυναμικότητας 100 M^3 την ώρα, τέλεια απιονισμένου νερού, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν νερό τροφοδοσίας των λεβήτων χωρίς άλλη επεξεργασία.

Η μέθοδος που ακολουθείται για την παραγωγή του απιονισμένου νερού είναι η MULTISTAGE FLASH PROCESS σε συνδιασμό με την χρησιμοποίηση πολυφωσφορικών ή πολυμερών για την κατεργασία νερού.

7.2.4 Βοηθητικές Μονάδες

Η ορθή λειτουργία των διαφόρων μονάδων παραγωγής του Διυλιστηρίου απαιτεί την ύπαρξη ενός μεγάλου αριθμού βοηθητικών μονάδων, από τις οποίες οι σπουδαιότερες είναι:

- a. παραγωγή ατμού σε λέβητες υψηλής πιέσεως και διανομή σε δίκτυα σε διάφορες πιέσεις.
- β. σύστημα ψύξης με θαλάσσιο νερό.
- γ. σύστημα πεπιεσμένου αέρα.
- δ. σύστημα Πυρόσβεσης.
- ε. συστήματα προστασίας του περιβάλλοντος από τη ρύπανση στ.μονάδα Βιολογικού καθαρισμού και απογυμνωτής ακαθάρτων υδάτων και Διυλιστηρίου S.W.S.

A. Μονάδα DIMERSOL (M-4200)

Τροφοδοτείται με προπυλένιο που διαχωρίζεται στη μονάδα FCC και παράγει προϊόν υψηλού αριθμού οκτανίων κατάλληλο για την παραγωγή βενζινών. Η δυναμικότητα της μονάδας είναι 45.000 MT/χρόνο .

Β. Μονάδα Παραγωγής Θείου (M-4700) (Ομοια με M-1700)

Η μονάδα αυτή παράγει θείο από το H^2S που απομακρύνθηκε από τα προϊόντα σε ρευστή μορφή και μετά στην M-1750 γίνεται FLAKES και είναι δυναμικότης 45 TH/ημέρα.

7.2.5 Προβλήτα Διυλιστηρίου

Λιμενικές Λιευκολύνσεις

Για την εξυπηρέτηση της διακινήσεως της πρώτης ύλης και τελικών προϊόντων υπάρχουν στο Διυλιστήριο πλήρεις λιμενικές εγκαταστάσεις. Οι ιδιόκτητες λιμενικές εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου αποτελούνται από μία προβλήτα με τρείς βραχίονες A,B,C στους οποίους υπάρχουν διασυνδέσεις με όλες τις δεξαμενές προϊόντων και πρώτων υλών. Η δε ικανότητα εκφορτώσεως είναι 14.000 τόννοι ωριαίως.

Ο Βραχίων A μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία μέχρι 360.000 MT/V.

Ο Βραχίων B μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία με την μία πλευρά χωρητικότητας μέχρι 50.000 MT και από την άλλη μέχρι 25.000 MT.

Ο Βραχίων C μπορεί να εξυπηρετήσει πλοία χωρητικότητας μέχρι 5.000 M.T.

Παρατηρείται ότι η προβλήτα του Διυλιστηρίου με την ικανότητα που έχει να εξυπηρετεί (VLCC) μέχρι 360.000 είναι η μοναδική όχι μόνο στον Ελληνικό χώρο αλλά και στην Ανατολική Μεσόγειο.

7.3 Ασφάλεια Λειτουργίας / Πυρασφάλεια

Τα Διυλιστήρια της MOTOR OIL από πλευράς λειτουργικής ασφάλειας κατασκευάστηκαν, συντηρούνται και ελέγχονται σύμφωνα με Διεθνώς αναγνωρισμένες προδιαγραφές καθώς επίσης και με τις Εθνικές.

Από πλευράς πυρασφάλειας το είδος και ο αριθμός των εγκαταστάσεων και μέσων πυροσβέσεως είναι επίσης σύμφωνα με Διεθνείς προδιαγραφές.

Συγκεκριμένα υπάρχουν:

- 4 πυροσβετικά οχήματα
- 16 κανονάκια νερού / αφρού
- 11 πυροσβεστήρες τροχήλατοι κόνεως P-250 KGR
- 9 πυροσβεστήρες τροχήλατος διοξειδίου του άνθρακα 50 KGR
- 48 πυροσβεστήρες τροχήλατος κόνεως P-50 KGR.
- 762 πυροσβεστήρες ατομικοί κόνεως P-12 KGR
- 86 πυροσβεστήρες ατομικοί CO² 6 KGR.

Οι δεξαμενές πλωτής οροφής προστατεύονται με μόνιμα συστήματα αφρού και βαρέως αδρανούς αερίου (BCF).

Για τις εγκαταστάσεις γενικά του Διυλιστηρίου και της προβλήτας υπάρχει δίκτυο νερού πυροσβέσεως συνολικής εκτάσεως μήκους 15.000 Μ με 205 υδροληπτικά που απέχουν μεταξύ τους από 20-90 μέτρα. Το νερό (θαλασσινό), διοχετεύεται στο δίκτυο μέσω αντλιοστασίου ικανότητας 2.400 M³/H, με επιπλέον δυνατότητα εναλλακτικής λύσεως από το σύστημα νερού ψύξεως των μονάδων (COOLING WATER).

Υπάρχει ακόμη δυνατότητα πυροσβέσεως με ατμό και άζωτο ειδικά για τις μονάδες παραγωγής.

Η αναγγελία πυρκαϊάς γίνεται από αυτόν που θα την πρωτοαντιληφθεί πιέζοντας τα ειδικά κουμπιά που βρίσκονται σε 96 διαφορετικά σημεία των εγκαταστάσεων και με το τηλέφωνο στο νούμερο 299 και με την σειρήνα πυρκαϊάς, η οποία μεταδίδει το συναγερμό σε όλο τον χώρο των εγκαταστάσεων. Η δυνατότητα επέμβασης σε κάθε εστία έχει ταχινότητα ως πολύ ως 2 λεπτά.

Τέλος, υπάρχουν 36 γραπτές διαδικασίες πυρασφάλειας που αποτελούν το διαδικαστικό πλαίσιο της οργάνωσης.

Σε κάθε βάρδια υπάρχουν ομάδες αντιμετωπίσεως πυρκαϊάς που σχηματίζονται από τα Τμήματα Παραγωγής Λιπαντικών (άτομα 6), Καυσίμων και FCC (άτομα 8), χημείον (άτομα 6), Πυρασφαλείας (άτομα 25),



Μηχανολογικού (άτομα 2), Διακινήσεως Λιπαντικών (άτομα 2), συνολικά 26 άτομα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στην Πυρασφάλεια είναι συνεχής και αφορά όλους τους εργαζόμενους προκειμένου να γνωρίζουν τή λειτουργία και τον χειρισμό των διατεθιμένων μέσων, εγκαταστάσεων και υλικών Πυρασφαλείας του Διυλιστηρίου και παράλληλα να γνωρίζουν την προληπτική και κατασταλτική αντιμετώπιση της πυρκαϊάς, δηλαδή οργάνωση, υπευθυνότητες, απαγορευτικές διατάξεις κτλ. (Π)

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης γίνονται ασκήσεις πυρασφάλειας. Εκτελούνται επίσης επιθεωρήσεις ελέγχου εφαρμογής του κανονισμού της ετοιμότητας πυροσβεστικών μέσων και του προσωπικού και εφαρμόζεται πρόγραμμα προληπτικής συντηρήσεως πυρασφάλειας (ημερήσιο, εβδομαδιαίο, μηνιαίο, εξαμηνιαίο και ετήσιο).

Κάθε εισερχόμενος και εργαζόμενος στο Διυλιστήριο είτε ανήκει στο προσωπικό είτε είναι εργολάβος, ενημερώνεται κατάλληλα και τηρεί τους κανονισμούς ασφάλειας και πυρασφάλειας.

7.4 Ασφάλεια Εγκαταστάσεων

Για την ασφάλεια του Διυλιστηρίου υπάρχει ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο ελέγχει τους γύρω χώρους, τα πάσης φύσεως εισερχόμενα οχήματα στις εγκαταστάσεις, καθώς και τους επισκέπτες.

Το προσωπικό της εταιρίας εφοδιάζεται με ταυτότητες και η είσοδος στο Διυλιστήριο επέρχεται μετά από επίδειξή τους στους φύλακες Ασφαλείας της Κεντρικής Πύλης.

Η Ασφάλεια του Διυλιστηρίου επιβλέπει τους γύρω χώρους με κάμερες κατά μήκος της περιφράξεως όπου υπάρχει και ειδικό ευαίσθητο καλώδιο για επισήμανση τυχόν παραβιάσεως.

Διαθέτει επίσης οχήματα για περιπολίες και ασύρματο δίκτυο επικοινωνίας.



7.5 Ηροστασία του Περιβάλλοντος

Η MOTOP OIL κατέβαλε μεγάλα χρηματικά ποσά και έλαβε όλα τα ενδεικνυόμενα μέτρα κατά την μελέτη του εργοστασίου, ώστε να επιτύχει πλήρη προστασία του περιβάλλοντος από την ρύπανση στη γειτονική περιοχή των Διυλιστηρίων της (Αγ.Θεόδωροι, Κορινθίας).

Τα ληφθέντα μέτρα θεωρούνται τα πιο σύγχρονα και κατάλληλα για την περίπτωση της Motor Oil και εφαρμόστηκαν για πολύ πιο αυστηρές προδιαγραφές από ότι προβλέπει η Ελληνική Νομοθεσία (Π). Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το ύψος της κεντρικής καπνοδόχου είναι 85 μέτρα, ενώ σε άλλα Ελληνικά Διυλιστήρια το ύψος είναι μεταξύ 15-30 μέτρων. Ο πυρσός καύσεως άχρηστων αερίων (FLARE) έχει ύψος 80 μ. στο Διυλιστήριο Λιπαντικών και 100 μ. στο Διυλιστήριο Καυσίμων(η εκπομπή των καυσαερίων ψηλά, εξασφαλίζει καλύτερη διασπορά).

Επίσης, για να επιτευχθεί πλήρης ανάμιξη των καθαρών αποβλήτων υδάτων με τα θαλάσσιο νερό, χρησιμοποιείται ένας υποθαλάσσιος αγωγός για την εκκένωση των αποβλήτων, σε απόσταση 300 μέτρα από την ακτή και σε βάθος 40 μέτρων.

Για το διαχωρισμό των λαδιών που περιέχονται στα απόβλητα του Διυλιστηρίου, όλα τα απόβλητα συμπεριλαμβανομένων και των νερών της βροχής, κατεργάζονται σε δύο ελαιοδιαχωριστές (OIL SEPARATORS), που λειτουργούν σε σειρά και έχουν κατασκευαστεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές του API (AMERICAN PETROLEUM INSTITUT).

Επιπλέον, λειτουργούν μονάδες δευτερογενούς και τριτογενούς κατεργασίας (βιολογική κατεργασία) όλων των αποβλήτων του Διυλιστηρίου, συμπεριλαμβανομένων των νερών της βροχής και αφερματισμού των πλοίων.

Οι νέες εγκαταστάσεις κατεργασίας αποβλήτων έχουν σχεδιασθεί από την BP και αποτελούν διεθνώς την τελευταία λέξη στις μεθόδους κατεργασίας αποβλήτων. Το κόστος κατασκευής ήταν 400 εκατ.δρχ.

(7.000.000 δολλάρια το 1980). Με τις νέες μονάδες αποβλήτων η MOTOP OIL βρίσκεται σε διεθνή πρωτοπορία και σε αυτόν τον τομέα. Τα λύματα από τους χώρους υγιεινής κατεργάζονται σε χωριστή μονάδα βιολογικού καθαρισμού η οποία λειτουργεί από χρόνια.

Οι λιμενικές εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου είναι εφοδι-ασμένες με όλα τα σύγχρονα μέσα για την καταπολέμηση τυχόν ρυπάνσεως στα οποία προστέθηκε τελευταία ειδικό πλοίο (SKIMMER) για την αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών.

Επίσης δύο νέες επενδύσεις του ύψους των 3 δις. δρχ. θα πραγματοποιηθούν στην MOTOP OIL, όπου θα επιτρέψουν στην εταιρία, να συμμορφωθεί με τις κοινοτικές οδηγίες περί προστασίας του περιβάλλοντος, οι οποίες απαιτούν από 1η Ιανουαρίου 1996 την μείωση της περιεκτικότητας του πετρελαίου ντήζελ σε θείο από 0,2% σε 0,05 %.

Κεφάλαιο 8

Πρόγραμμα Επενδύσεων

8.1 Επενδύσεις στην Ευρώπη για το δρόμο του 2.000

Η επένδυση των πετρελαιοειδών στο σύνολο των ενεργειακών αναγκών της Δυτικής Ευρώπης, αναμένεται ότι θα συνεχίσει να φθίνει μέχρι το 2.010, ενώ θα συνοδεύεται από ουσιώδεις μεταβολές στην διάρθρωση της κατανάλωσης: η ζήτηση για καύσιμα μεταφορικών μέσων θα είναι σχετικά ισχυρά σε σχέση με εκείνη άλλων πετρελαιϊκών προϊόντων και θα αυξηθεί σαν ποσοστό επί της συνολικής ζήτησης, από 45% το 1987, σε 53% το 2.000 και 58% το 2.010. Οι μονάδες αναβαθμίσεως στα διυλιστήρια, δεν θα είναι αρκετές για να διατηρηθεί η σημερινή ισορροπία στις "πιάτσες" διυλισμένων προϊόντων, έτσι ώστε η διαφορά τιμών μεταξύ των δύο "ακραίων" τύπων (του ελαφρού και του βαρέως) αργού θα αυξηθεί μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990. Κατά συνέπεια νέες μονάδες αναβαθμίσεως αναμένεται να δημιουργηθούν. Μέχρι το 2.005, νέο δυναμικό αναβαθμίσεως μαζούτ τουλάχιστον 22 εκατομμυρίων τόννων και δυναμικό πυρολύσεως distillates 28 εκατομμυρίων τόκων θα απαιτείται πέρα από το δυναμικό που βρίσκεται σήμερα υπό κατασκευή.

Πολύ διαφορετικό μέλλον προβλέπεται για το ντήζελ και το gas oil. Σήμερα, το πετρέλαιο θερμάνσεως καλύπτει το 55% της συνολικής θερμάνσεως ζητήσεως για gas oil, ενώ το ντήζελ καλύπτει το 45%. Η ζήτηση για πετρέλαιο θερμάνσεως προβλέπεται να μειωθεί μακροπροθέσμως - κατά 25% μέχρι τι 2.005, παρά το γεγονός ότι θα παρουσιάσει μικρή αύξηση στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η ζήτηση για gas oil στον τομέα των μεταφορών, ωστόσο, προβλέπεται να αυξηθεί μακροπροθέσμως, με την κατανάλωση ντήζελ να αυξάνει κατά 1% ετησίως.

Με βάση τις επικείμενες ανακατατάξεις στον Ευρωπαϊκό χώρο, θα εξετάσουμε την επενδυτική κινητικότητα της MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ, και τους τρόπους συμμετοχής της στις αναμενόμενες εξελίξεις.

8.2 Η Δραστηριότητα της MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ)

Επενδυτική κινητικότητα στη MOTOP OIL διαφαίνεται από την γέννησή της, με το Πρόγραμμα Επεκτάσεως των Διυλιστηριακών εγκαταστάσεων, που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε μέσα στην πρώτη πενταετία λειτουργίας της, δημιουργώντας ένα από τα πιο σύγχρονα Διυλιστήρια της Ευρώπης. (Π)

Εν έτη 1995 η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) A.E., βρίσκεται και πάλι σε αναβρασμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υπέπεσε ποτέ σε αδράνεια, μιας και υπήρχε συνεχής βελτίωση των εγκαταστάσεων του Διυλιστηρίου, διαχωρίζοντας τις επενδυτικές της δραστηριότητες σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Τη συμφωνία MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) - ARAMKO
2. Τις επεκτάσεις των Διυλιστηρίων.

8.2.1 Ιστορική συμφωνία της πετρελαικής αγοράς με το γάμο “MOTOP OIL - ARAMKO”

Ενας σπάνιος, για τα διεθνή πετρελαικά δεδομένα, “γάμος” της Ελληνικής MOTOP OIL με το σαουδαραβικό κολοσσό της “ARAMKO” (μία από τις μεγαλύτερες παραγωγούς πετρελαίου και προϊόντων της διεθνούς αγοράς) γύρισε την πρώτη σελίδα της ιστορίας της MOTOP OIL, χαράζοντας πορεία με κοινά πλέον επιχειρηματικά, πετρελαικά και ευρύτερα.

Ενεργειακά ενδιαφέροντα στην Ελλάδα, στα Βαλκάνια, στην Ανατολική αλλά και στη Δυτική Ευρώπη.

Η ιστορική, για την Ελληνική οικονομία και την Ευρωπαϊκή πετρελαϊκή αγορά συμφωνία, η οποία υπογράφηκε την 6η Απριλίου 1995 στο ξενοδοχείο Dorchester του Λονδίνου, από τον κ. Βαρδή Βαρδινογιάννη για την "MOTOR OIL ΕΛΛΑΣ" και από τον πρόεδρο της "ΑΡΑΜΚΟ" κ. Nahimi, διαμορφώνει όλες τις προϋποθέσεις για δυναμική εξωστρέφεια της "MOTOR OIL - ΑΡΑΜΚΟ" στον Ευρωπαϊκό χώρο, καθώς:

I. Η "ΑΡΑΜΚΟ" εξαγόρασε τα 50% των μετοχών της "MOTOR OIL" αποκτώντας έτσι μαζί με τον Ελληνικό όμιλο στην Ελλάδα, μία μόνιμη έδρα ανάπτυξης δραστηριοτήτων όχι μόνο στα Βαλκάνια και την Ανατολική Ευρώπη αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ενωση, όπου η χώρα μας ως κράτος-μέλος θα είναι το "μπαλκόνι" των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Διαταραχές προκάλεσαν οι πληροφορίες που δημοσίευσε το έγκυρο οικονομικό δελτίο Middle East Economic Survey (και αναμετάδωσε το Reuters), σύμφωνα με τις οποίες, η κρατική σαουδαραβική εταιρία πετρελαιοειδών ΑΡΑΜΚΟ, φερόταν να ενδιαφέρεται για την αγορά του 100% των μετοχών της "MOTOR OIL ΕΛΛΑΣ" και "AVIN OIL".

Το δημοσίευμα, αν και χαρακτηριζόταν από υψηλό βαθμό εγκυρότητας ως περιεχόμενο από το ΜΕΕΣ, το επίσημο όργανο της σαουδαραβικής κυβέρνησης, διαψεύστηκε από τον Ομιλο Βαρδινογιάννη και ξεκαθαρίστηκε με την υπογραφή της συμφωνίας στην 50% συμμετοχή των μετοχών της "MOTOR OIL".

Κάθε επεκτατική δραστηριότητα των Σαουδαραβών στην Ελλάδα θα συνδυάζεται πλέον και με τις Ελληνικές ιδιαιτερότητες, που σαφώς θα επιβάλλονται από τον κατά 50% συνέταιρό της, την "MOTOR OIL". Αντίθετα, ένα ενδεχόμενο πλήρους ελέγχου της "MOTOR OIL" από την "ΑΡΑΜΚΟ" θα προκαλούσε προβλήματα στην εγχώρια διϋλιστική αγορά, η οποία ελέγχεται στο 85% από τα κρατικά διϋλιστήρια του ομίλου ΔΕΠ. Εύλογα λοιπόν, είχαν εκφραστεί ανησυχίες τόσο από τα ΕΛΔΑ όσο και

από την ΕΚΟ για τις ατυχείς πληροφορίες για πλήρη έλεγχο της "ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ".

2. Η "ΑΡΑΜΚΟ" συμμετέχει και στο 50% του μετοχικού κεφαλαίου της AVIN OIL (εμπορικού κλάδου της "ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ"), διατέθοντας σημαντικά κεφάλαια σε νέες πετρελαιϊκές επενδύσεις και ανάπτυξη του εμπορικού δικτύου της AVIN, σε περιοχές τής Ανατολικής Ευρώπης. Δεν αποκλείεται ωστόσο, η συμμετοχή του ομίλου σε ενεργειακά δίκτυα της Νότιας Μεσογείου, όπου εντός ολίγου διανοίγονται νέες επενδυτικές ευκαιρίες, με στήριξη της Ευρωπαϊκής Ενωσης.

3. Η "ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ" συμμετέχει σε όλες τις δραστηριότητες που θα αναπτύξει η "ΑΡΑΜΚΟ" για λογαριασμό της, τόσο στην Ελλάδα όσο και στα Βαλκάνια και γενικότερα στην Ανατολική και Δυτική Ευρώπη. Η συμμετοχή του Ελληνικού ομίλου στα επανδυτικά έργα και τις δραστηριότητες της ΑΡΑΜΚΟ, είναι σε ποσοστό 10% και άνω.

4. Η MOTOP OIL και APAMKO, έχουν πλήρη συνεργασία στα θέματα προμηθειών αργού πετρελαίου και προϊόντων που θα απαιτεί ο Ελληνοαραβικός ομίλος για τις σημερινές και πιθανές αυριανές διϋλιστικές εγκαταστάσεις τους.

5. Το management του κοινού πλέον ομίλου θα παραμείνει στην οικογένεια Βαρδινογιάννη (δηλαδή στα Ελληνικά και κατ'επέκταση Ευρωπαϊκά συμφέροντα) για μια τουλάχιστον εικοσαετία, ενώ η κατάσταση στη διοίκηση αυτή δεν θα μεταβληθεί παρά μόνο με απόφαση του κ. Βαρδινογιάννη και της οικογένειάς του.

Ούτως ή άλλως η οριστική συμφωνία είναι εξαιρετικά πολύπλοκη και φθάνει τις 700 σελίδες, ενώ υπάρχουν ρήτρες, προϋποθέσεις και παράμετροι, που την καθιστούν δυσερμήνευση στους πολλούς. Πάντως η ειδησιογραφία υποστηρίζει ότι δεν αποκλείεται, νωρίτερα από το ανακοινώσιμο διάστημα της εικοσαετίας, να αρχίσουν να διοικούν οι παράγοντες της πολυεθνικής εταιρίας, στηριζόμενη στο γεγονός ότι ήδη

στην οδό Καραγεώργη Σερβίας. έχουν εγκατασταθεί παράγοντες των αγοραστών και ενημερώνονται διεξοδικά για τις επιχειρηματικές κινήσεις.

Το βιβλίο είναι πως το management θα περιέλθει στους Αραβες οριστικά, αλλά παραμένει άγνωστο μετά πόσο χρονικό διάστημα.

Το τμήμα που κατεβλήθηκε από την ΑΡΑΜΚΟ στην ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ είναι 430.000.000 δολλάρια, δεδομένου ότι η αξία των εγκαταστάσεων που αναφέρονται στη συμφωνία εκτιμήθηκε στα 850.000.000 δολλάρια.

- Προϋπόθεση για επιτυχή ένταξη στην διεθνή αγορά.

Η “εξάπλωση” της “ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ)” στην Διεθνή αγορά, προϋποθέτει διαρκείς προσπάθειες, ώστε να αποφύγει την παγίδα του “κριτηρίου της αυτοαναφοράς”, την απολεσθείσα αναφορά στις πολιτιστικές αξίες της Ελλάδας, που μας συνοδεύουν όλους ενστικτωδώς.

Επιτυχημένο Management θα θεωρηθεί αυτό που έχει εγκαταλλελημένες ή τουλάχιστον σε διαθεσημότητα, τις πολιτιστικές προκαταλήψεις των ατόμων που το εφαρμόζουν και που έχουν την δυνατότητα ανάλυσης και προσαρμογής τους, στις πολιτισικές αξίες της χώρας που απευθύνονται.

- Η Ευρύτερη σημασία της συμφωνίας

Η συγκεκριμένη εξέλιξη του “γάμου” της “ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ” με την “ΑΡΑΜΚΟ” χαρακτηρίζεται από τους πλέον έγκυρους πετρελαιϊκούς κύκλους της χώρας, αλλά και από της υπόλοιπης Ευρώπης, ως “ευτυχέστατο” γεγονός, γιατί το ιστορικό Ελληνικό πετρελαιϊκό συγκρότημα της οικογένειας Βαρδινογιάννη, παραμένει στην ουσία σε Ελληνικά χέρια για πολλά χρόνια.

Η σημαντικότητα της επιτυχίας της συμφωνίας, διαφαίνεται και από τις πολλές διακυμάνσεις κι ακόμα περισσότερο “παγίδες” από αντιπάλους, μεταξύ των οποίων ήταν και οι Τούρκοι που επεδίωκαν να κλείσουν την

ίδια συμφωνία για να έχουν ισχυρότερο λόγο στην πετρελαική αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η ευρύτερη τώρα σημασία της συμφωνίας αυτής, για τα Ελληνικά δρώμενα, αποδίδεται στο ότι η "MOTOR OIL" είχε πάντοτε και διατηρεί ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της στην Βορ.Ελλάδα με κέντρα δραστηριοτήτων στην περιοχή αυτή και στη Βουλγαρία.

Στα σχέδια της "MOTOR OIL" για την ανάπτυξή της στην Βορ.Ελλάδα περιλαμβάνεται το ενδιαφέρον για την εξαγορά του διϋλιστηρίου της EKO και αποθηκευτικών εγκαταστάσεων στην περιοχή αυτή.

Ανεξάρτητα από το εάν το Ελληνικό δημόσιο έχει τώρα ή δεν έχει ενδιαφέρον για την ιδιωτικοποίηση της EKO, το σκηνικό στην περιοχή θα μεταβληθεί, αφού ούτως ή άλλως η ΔΕΠ σχεδιάζει τη μετοχοποίηση ενός ποσοστού του μετοχικού της κεφαλαίου.

Η "MOTOR OIL - APAMKO", εκτός από το ενδιαφέρον τους για εξαγορά των μετοχών του Ομίλου, θα εκδηλώσουν συγκεκριμένο ενδιαφέρον για την εξαγορά πολύ μεγαλύτερου ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου της EKO.

Από εκεί και πέρα υπάρχει προοπτική δημιουργίας διϋλιστηρίου στην Αλεξανδρούπολη μια και το διϋλιστήριο της "MOTOR OIL" θα αποτελέσει ορμητήριο της APAMKO στην αναπτυσσόμενη αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, ενώ με την κατασκευή του αγωγού Μπουργκάζ-Αλεξανδρούπολης, αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στις εισερχόμενες ενεργειακές ανακατατάξεις της ευρύτερης περιοχής.

Τέλος, με την συνεργασία αυτή η "MOTOR OIL" κατάφερε να αντιμετωπίσει το trust των 7 αδελφών εταιριών και την προσπάθειά τους να "πνίξουν" τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις όπως η MOTOR OIL (π.χ.υποβαθμίζοντας την περιοχή των Διυλιστηρίων ή "ρίχνοντας" την τιμή της βενζίνης κλπ).

Παράλληλα με τα κεφάλαια που εξοικονομεί από την πώληση μπορεί να επενδύσει στην τεχνολογική αναβάθμιση του Διυλιστηρίου, γενόμενη ακόμα πιο ανταγωνιστική τόσο στην Ελληνική όσο και στον Ευρωπαϊκό χώρο.

- Αποδοχή Commission

Η αγορά του 50% της MOTOP ΟΪΛ και της AVIN από την σαουδαραβική εταιρία ARAMCO γνωστοποιήθηκε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή και από την εξέταση που διενήργησαν οι υπηρεσίες της ΚΟΜΙΣΙΟΝ προέκυψε ότι είναι συμβατή με το σχετικό κοινοτικό κανονισμό 40/64/89 περί αγορών και συγχωνεύσεων στην Κοινότητα.

- Ευμενή σχόλια

Με ικανοποίηση δέχτηκε την συμφωνία η ΔΕΠ, η οποία ασφαλώς δεν ήθελε να υπάρξει μια συμφωνία όπου τον έλεγχο θα είχαν τα σαουδαραβικά συμφέροντα.

Το Υπουργείο Βιομηχανίας και η τραπεζική αγορά σχολίασαν ευμενέστατα τη συμφωνία. Ειδικά ο Γεν.Διευθυντής της Citibank Δημ. Κοντηράς, που συνεργάζεται για λογαριασμό της τράπεζάς τους στενά με την "MOTOP ΟΪΛ", δήλωσε στον τύπο μεταξύ άλλων: "....Πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντική συμφωνία τόσο για την οικονομία του τόπου, όσο και για την επιχειρηματική αγορά αν σημειώσουμε ότι η οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, μόνο μέσα από τέτοιες συμφωνίες είναι δυνατόν να προχωρήσει δυναμικά, αποτελεσματικά και με ταχύ ρυθμό".

Σημείωση:

Πρέπει να σημειωθεί ότι λόγω περιουσιακών διαφωνιών της οικογένειας Βαρδινογιάννη η συμφωνία MOTOP ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ - ARAMKO δεν έχει ακόμα επικυρωθεί και αναμένεται η απόφαση του δικαστηρίου. Φαίνεται πάντως ότι η έκβαση της υπόθεσης των προσωπικών διαφορών της

οικογένειας Βαρδινογιάννη, δεν θα επηρεάσει ή αλλάξει την συμφωνία των δύο εταιριών.

8.2.2 Επεκτάσεις Λιψλιστηρίων

1. Τρία νέα έργα επέκτασης του Διυλιστηρίου ολοκληρώθηκαν και περιλαμβάνουν τα εξής:
 - α) Επέκταση της δυναμικότητας παραγωγής της μονάδας FCC σε περίπου 160 MT/H.
 - β) Εγκατάσταση μιας μονάδας παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ισχύος 22 MW η οποία θα αξιοποιεί τα απαέρια του Διυλιστηρίου μερικά από τα οποία μέχρι τώρα μη δυνάμενα να χρησιμοποιηθούν και γονται από FLARE.
 - γ) Νέα μονάδα αφαλάτωσης του θαλασσινού νερού ύμων περίπου με την M-1900.
 - δ) Εγκατάσταση μιας νέας μεγάλης μονάδας η οποία θα πυρολύει περαιτέρω βασικά προϊόντα του πυθμένα κενού (βαρύ μαζούτ) και θα παράγεται βενζίνη, κεροζίνη, DIESEL και GAS OIL για την τροφοδοσία του FCC καθώς και καθαρό άνθρακα.
2. Η MOTOP OIL έχει σχεδιάσει την πραγματοποίηση μέσα στο 1995 επενδύσεων πολλών δις δρχ., οι οποίες αφορούν μεταξύ άλλων την ανακατασκευή της μονάδας απαερίων θείου στο Διυλιστήριο και την αναβάθμιση του υπάρχοντος αεροστρόβιλου.
Και οι δύο επενδύσεις είναι ύψους 3 δις δρχ., ενώ προβλέπεται ότι θα χρηματοδοτηθούν από τον αναπτυξιακό νόμο 2234/94 με 1.2 δις δρχ.
Οι επενδύσεις αυτές θα επιτρέψουν στην εταιρία να συμμορφωθεί με τις Κοινοτικές Οδηγίες περί προστασίας του περιβάλλοντος. οι οποίες απαιτούν από 1η Ιανουαρίου 1996 την μείωση της περιεκτικότητας του πετρελαίου ντήζελ σε θείο από 0,2% σε 0,05%.

3. Σύμφωνα με δημοσίευμα της Wall Street Journal, η MOTOP OIL προσχωρεί στην ίδρυση εργοστασίου λιπαντικών, αξίας 60 εκατ. δολλαρίων στην Ρωσία, το οποίο θα ολοκληρωθεί το 1996 ενώ παράλληλα διαπραγματεύεται τον εκσυγχρονισμό διυλιστηρίου στο Αζερμπαϊτζάν.
4. Παράλληλα, δημιουργεί δίκτυο διανομής βενζίνης μέσω της AVIN στην Βουλγαρία και εξαγωγής πετρελαιοειδών στην Ρουμανία και Ουκρανία. Οι εξαγωγές της προς την περιοχή αυτή φθάνουν τα 100 εκατ.δολάρια ετησίως.

Κεφάλαιο 9

Βασικές Πολιτικές και Λιαδικασίες

9.1 Ανθρωποι: Η ψυχή της "MOTOR OIL"

Η ψυχή της MOTOR OIL είναι το προσωπικό της, το οποίο και αποτελεί την πρώτη και μεγάλη δύναμη επιβολής της. Τεχνικοί και ειδικοί χειριστές του Διυλιστηρίου εκπαιδεύθηκαν σε ειδική σχολή, την οποία δημιούργησε η MOTOR OIL το 1970 και στην οποία δίδαξαν ανώτερα στελέχη και καθηγητές.

Όλοι οι εκπαιδευόμενοι αμοιβόντουσαν και αμοιβούνται (στα σεμινάρια που γίνονται σήμερα), κανονικά κατά την διάρκεια των σπουδών τους.

Το επιστημονικό προσωπικό και τα στελέχη της MOTOR OIL μετέφρασαν στην Ελληνική γλώσσα και επιπλέον συνέγραψαν εκπαιδευτικά βοηθήματα, καλύπτοντας έτσι ένα σημαντικό κενό στη σχετική Ελληνική βιβλιογραφία.

Το σύνολο των απασχολούμενων στην πρωτοεμφανιζόμενη MOTOR OIL (1971) ήταν 400 εργατοϋπάλληλοι, πλέον των επιστημονικών συνεργατών και διοικητικών στελεχών της. Σήμερα απασχολεί περίπου 1300 υπαλλήλους και τεχνικούς.

9.2 Απασχόληση

Οι θέσεις εργασίας καθορίζονται από το οργανόγραμμα του Διυλιστηρίου και των κεντρικών γραφείων. Προσλήψεις γίνονται για την συμπλήρωση κενών θέσεων ή την κάλυψη νέων θέσεων που ενδεχομένως θα δημιουργηθούν.

Οι θέσεις καταλαμβάνονται από τους καλύτερους υποψήφιους που έχουν τα σχετικά για τις θέσεις αυτές προσόντα. Βασική όμως αρχή της εταιρίας, όσο αυτό είναι δυνατό, είναι να καλύπτονται οι θέσεις με προαγωγή ή μετάθεση μέσα από τον οργανισμό. Δηλαδή:

- α) Υψηλότερου κλιμακίου θέσεις να καλύπτονται με προαγωγές προσωπικού μέσα από τον οργανισμό.
- β) Να προτιμούνται παιδιά εργαζομένων στην εταιρία, που έχουν τα προσόντα για πρόσληψη.

9.3 Τρόπος Ηρόσληψης

Η MOTOP OIL μία από τις μεγαλύτερες και δυναμικότερες παρουσίες στην Ελληνική Βιομηχανία, αποτελεί πόλο έλξης για τους επιθιμούντες εργασίας.

Ετσι η εξεύρεση προσωπικού γίνεται με δύο τρόπους:

- α) Μέσω του αρχείου που διατηρεί η Δ/νση Διοικητικού, με τις αιτήσεις και τα δικαιολογητικά που προσκομίζουν οι ενδιαφερόμενοι για εργασία στην εταιρία. Η επεξεργασία και το πρώτο στάδιο επιλογής γίνεται από την Δ/νση Διοικητικού.
- β) Μέσω αγγελιών στον τύπο, μόνο όμως όταν πρόκειται για εξειδικευμένο προσωπικό που δεν υπάρχει ήδη στο αρχείο (αιτήσεις).

Η αξιολόγηση γίνεται από την Δ/νση Διοικητικού και από τον Δ/ντή του Τμήματος, στο οποίο πρόκειται να γίνει η πρόσληψη, μέσω συνέντευξης και πάντα με ενημέρωση προς την Διοίκηση. Η συνέντευξη μπορεί να διεξαχθεί και με περισσότερους από δύο Δ/ντές, αν η σημαντικότητα της θέσεως που πρόκειται να καλυφθεί, το απαιτεί.

Στο σημείο αυτό, η Διοίκηση μπορεί να παρέμβει μόνο σε θέματα που αφορούν το ωράριο ή τις αποδοχές, όχι όμως για το αντικείμενο (ποιότητα) εργασίας. Φυσικά, Κεντρικά γραφεία και Διϋλιστήρια

λειτουργούν ανεξάρτητα μέσω των δικών τους Δ/νσεων (με ενημέρωση προς τη Διοίκηση).

Για τις θέσεις πιο απλού αντικειμένου (π.χ. κλητήρας) πραγματοποιείται συνέντευξη από τον Δ/ντή Διοικητικού, ενημερώνεται η Διοίκηση, η οποία επιλέγει από τους προτεινόμενους υποψήφιους.

Μαζί με την υπογραφή της συμβάσεως εργασίας ο νεοπροσλαμβανόμενος υπογράφει και το εξής:

- δήλωση με την οποία ορίζει δικαιούχους για αποζημιώσεις της ασφαλίσεως προσωπικού (INTERAMERICAN).

Στη συνέχεια, παραπέμπεται από το Τμήμα Προσωπικού για Ιατρική εξέταση από το γιατρό της εταιρίας. Τέλος, οδηγείται στην υπηρεσία που έχει ενταχθεί για την ανάληψη εργασίας και χρέωση των εξαρτημάτων και ενδυμασίας που (αν) χρειάζεται.

9.4 Αμοιβή Εργασίας

Το σύστημα αμοιβής που ισχύει, είναι τέτοιο, που εξασφαλίζει την αναγνώριση των ικανοτήτων και προσόντων που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση.

Επί πλέον, λαμβάνει υπόψη τις αποδοχές που καταβάλλονται στον Ελληνικό χώρο για ισοδύναμη εργασία και εφαρμόζεται κατά τρόπο που να προσελκύεται και να παραμένει στην εταιρία, ικανό και αποδοτικό προσωπικό.

Ολες οι θέσεις των μισθωτών στην εταιρία, κατατάσσονται σε μισθολογικά κλιμάκια μέσα στα πλαίσια της δομής του μισθολογικού συστήματος.

Ο μισθός στην αρχή είναι ο συμβασιακός και η αύξησή του είναι συνάρτιση της απόδοσης της εργασίας και της αξιολόγησης, της εμπειρίας, των γνώσεων και των χρόνων προϋπηρεσίας.

Εξάλλου, αποτελεί τάση της εταιρίας να ξεκινάει επιφυλακτικά στο θέμα των αποδοχών και συναρτήση της ποιότητας και της απόδοσης της εργασίας που προσφέρεται, να αμοιβεί ανάλογα, στην πορεία τους εργαζόμενους.

Το εξειδικευμένο προσωπικό και τα στελέχη, ακριβώς λόγω των ικανοτήτων τους, έχουν συνήθως συγκεκριμένες (καθορισμένες) οικονομικές απαιτήσεις, κατά το στάδιο της πρόσληψης, οπότε στην περίπτωση αυτή το θέμα των οικονομικών αποδοχών είναι διαπραγματεύσιμο.

9.4.1 Προσαυξήσεις

Για ώρες εργασίας που προαναφέρονται πέρα από το κανονικό πρόγραμμα ή για ώρες νυχτερινές εργασίας καθώς και εργασία που προσφέρεται τις Κυριακές ή άλλες εργασίες, ισχύουν τα εξής:

α) προσαύξηση νυχτερινής εργασίας

Η προσαύξηση αυτή καταβάλλεται για ώρες εργασίας μεταξύ 22.00 και 6.00 και είναι ίση με το 50% του ωρομισθίου.

β) προσαύξηση εργασίας Κυριακών - Αργιών

Η προσαύξηση αυτή καταβάλλεται για ώρες εργασίας που προσφέρονται την Κυριακή ή κάποια άλλη αργία της εταιρίας και είναι ίση με το 0,75 του ωρομισθίου.

Οι νυχτερινές ώρες Κυριακής και Αργιών με το 1,75 του ωρομισθίου.

γ) προσαύξηση για εργασίες σε ειδικούς χώρους.

Η προσαύξηση αυτή καταβάλλεται για πραγματικές ώρες εργασίας μέσα στην μονάδα ALKYLATION ή ειδικούς χώρους (δοχεία, πύργους, λέβητες κλπ.) και είναι 100% ή 50% του ωρομισθίου αντίστοιχα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΡΟΣΑΥΘΗΣΕΩΝ
ΠΟΣΟΣΤΟ ΩΡΟΜ/ΘΙΟΥ**

1. ΔΕΥΤΕΡΑ-ΣΑΒΒΑΤΟ		
κατά την διάρκεια της ημέρας.	--	2,0
2. ΔΕΥΤΕΡΑ-ΣΑΒΒΑΤΟ		
κατά την διάρκεια της νύχτας.	0,5	2,5
3. ΚΥΡΙΑΚΗ Η ΑΡΓΙΑ		
κατά την διάρκεια της ημέρας	0,75	2,75
4. ΚΥΡΙΑΚΗ Η ΑΡΓΙΑ		
κατά την διάρκεια της νύχτας.	1,25	3,25

ΑΡΓΙΕΣ

Οι αργίες που έχουν θεσπιστεί από την εταιρία είναι:

1. ΠΡΩΤΟΧΡΟΝΙΑ
2. ΘΕΟΦΑΝΕΙΑ
3. ΚΑΘΑΡΗ ΔΕΥΤΕΡΑ
4. 25η ΜΑΡΤΙΟΥ
5. Μ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ
6. ΠΡΩΤΟΜΑΓΙΑ
7. ΑΓ.ΤΡΙΑΔΟΣ - ΑΓ.ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ
8. ΚΟΙΜΗΣΙΣ ΘΕΟΤΟΚΟΥ
9. 28η ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ
10. ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΑ
11. ΔΕΥΤΕΡΑ ΜΕΡΑ ΧΡΙΣΤΟΥΓΕΝΝΩΝ
12. 2η ΙΟΥΛΙΟΥ
13. 2η ΜΕΡΑ ΠΑΣΧΑ
14. ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΗ ΕΟΡΤΗ

ΕΠΙΛΟΜΑΤΑ

1. επίδομα πολυετίας
2. επίδομα ανθυγιεινό
3. επίδομα οικογενεικό
4. επίδομα ειδικών συνθηκών
5. επίδομα τακτικής προσελεύσεως

9.4.2 Υπερωρίες

Κάθε υπερωριακή ώρα απασχολήσεως προσαυξάνεται κατά 100%

9.5 Άδειες

Οι κανονικές άδειες χορηγούνται με την σχετική νομοθεσία, τις ανάγκες των εργαζομένων και τις λειτουργικές ανάγκες της εταιρίας.

α) Διάρκεια άδειας

Η διάρκεια της κανονικής άδειας είναι όση προβλέπεται από την σχετική νομοθεσία (ν.1346/83) για όσους εργάζονται στην εταιρία από 0-5 χρόνια. Δηλαδή αρχίζει από 24 συνεχείς εργάσιμες ημέρες έως 26, προστιθέμενης 1 ημέρας για κάθε χρόνο εργασίας μετά τον πρώτο χρόνο. Οσοι εργάζονται πενθήμερο παίρνουν άδεια 22 ημερών, πληρώνονται όμως για 26 ημέρες.

Ο προγραμματισμός λήψεως των κανονικών αδειών, γίνεται στην αρχή εκάστου χρόνου.

β) άδειες απουσίας

Η εταιρία χορηγεί σε έκτακτες περιπτώσεις άδειες απουσίας μικρής διάρκειας για προσωπικά θέματα ή για αντιμετώπιση ειδικών περιστάσεων.

Σαν χρόνος αυτής της άδειας θεωρείται ο χρόνος απουσίας του υπαλλήλου από την εργασία του για λίγες ώρες μέχρι λίγες ημέρες.

Οι άδειες αυτές μπορεί να είναι μετ' αποδοχών ή άνευ αποδοχών.

9.6 Εκπαίδευση

Καθώς οι απαιτήσεις της εργασίας μεγαλώνουν, τα προσόντα των υπαλλήλων πρέπει να αλλάξουν, ν' ανανεωθούν και να αναπροσαρμοστούν.

Οι Αμερικάνικες εταιρίες για παράδειγμα, έχει υπολογιστεί ότι επενδύουν ένα σημαντικό budget του ύψους των 30 δις ετησίως σε επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα για να βελτιώσουν τα προσόντα των εργατών και υπαλλήλων ώστε να γίνει αποδοτικότερη η εργασία τους.

Εδώ επικεντρώνεται και η σπουδαιότητα του ρόλου της Διοίκησης, η οποία είναι υπεύθυνη για να αποφασίσει πότε οι υφιστάμενοι χρειάζονται εκπαίδευση και τι μορφή η εκπαίδευση αυτή πρέπει να πάρει.

Η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) ακολουθεί διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, στα πλαίσια της σύγχρονης εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν προγράμματα για τους νεοπροσλη-φθέντες για τη λειτουργία των μονάδων ή την πυρασφάλεια και προσωρημένα προγράμματα για την περαιτέρω εμβάθυνση στη λειτουργία. Στα στελέχη δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης ειδικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων, συμποσίων στο εξωτερικό ή εσωτερικό ή γίνονται προς αυτούς μαθήματα από ειδικούς συνεργάτες με την εταιρία.

Η σύγχρονη εκπαίδευση χωρίζεται σε τρία μέρη:

- α. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση
- β. Εκπαίδευση εκτός επιχείρησης και εντός Ελλάδας
- γ. Εκπαίδευση εκτός επιχείρησης και εκτός Ελλάδας.

Αναλυτικότερα:

α. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Τα εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν τα νέα στελέχη ή τους υπαλλήλους / εργάτες για τον τρόπο εργασίας τους με μόνο σημαντικό σκοπό τη βελτίωση της παραγωγής, της ποιότητας και της απόδοσής τους.

Επίσης, το ρόλο τον εκπαιδευτή μέσα στην επιχείρηση μπορεί να αναλάβει κάποιος μεγάλος τομέας όπως π.χ. η Πληροφορική ή Οικονομικός τομέας. Από τη μία η Πληροφορική αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού πάνω σε θέματα μηχανογραφικής επικοινωνίας και των προγραμμάτων που χρησιμοποιείη επιχείριση, ώστε να εφαρμόζεται ενιαίος τρόπος χρησης και επικοινωνίας μέσα στην εταιρία. Από την άλλη, η εκπαίδευση των αρμοδίων υπαλλήλων

για οικονομικά θέματα γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη με σκοπό την κατανόηση και εκμάθηση του τρόπου λειτουργίας των οικονομικών θεμάτων.

Υπάρχουν ετήσια εκπαιδευτικά ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα που άπτονται Πληροφορικής, Οικονομικών ή Λογιστικών θεμάτων, Εργοδηγών, Μηχανικών του Διυλιστηρίου κ.α.

Η ανάγκη εφαρμογής εκπαιδευτικού προγράμματος εντοπίζεται από τον εκάστοτε Δ/ντή, ο οποίος γνωρίζει λόγω άριστων σχέσεων, τις ανάγκες του προσωπικού του τμήματός του. Παράλληλα ενημερώνεται από διάφορα ενημερωτικά φυλλάδια για καινούριες μεθόδους, είτε αυτές αφορούν θέματα, όπως για παράδειγμα Πληροφορικής, είτε θέματα όπως π.χ. Διύλισης Πετρελαίου. Ο εκάστοτε Διευθυντής το λαμβάνει σαν μήνυμα, το ερειπινό ή κρίνει αν κάποια άτομα της δικαιοδοσίας του, πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στη συνέχεια υποβάλλει αίτημα στη Διοίκηση για το συγκεκριμένο σεμινάριο, αναφέροντας το άτομο-α που θα το παρακολουθήσουν, περιμένοντας την έγκρισή του.

Τα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια γίνονται με βάση τις οδηγίες της ΕΟΚ. Οι οδηγίες αυτές αφορούν το χώρο εκπαίδευσης, τον αριθμό των ατόμων, τις ώρες παρακολούθησης ανά άτομο και τους εκπαιδευτές.

Συγκεκριμένα για την ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ ισχύουν τα ακόλουθα:

Χώρος εκπαίδευσης Κεντρικών Γραφείων : 240 τ.μ.

Αριθμός ατόμων (κατώτερο όριο) : 100-150 άτομα

Ωρες διδασκαλίας : 3-6 / ημέρα

Ωρες διδασκαλίας συνολικά ανά καταρτιζόμενο : 100-200

Εκπαιδευτές : 50% στελέχη επιχείρησης
50% άτομα εκτός επιχείρησης.

Η επιλογή των εξωτερικών συνεργατών γίνεται από τα Δ/κά στελέχη, τα οποία αξιολογούν και ελέγχουν και τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους.

Η επιδότηση γίνεται από τον ΟΑΕΔ μετά την έγκριση του προγράμματος εκπαίδευσης της εταιρίας, και αφορά μέχρι και το 100% του κόστους. Η χρηματοδότηση γίνεται με δύο προκαταβολές και την εκκαθάριση. Η πρώτη προκαταβολή (50%) καταβάλλεται αφού γίνει η έναρξη του προγράμματος και πιστοποιηθεί με ελέγχους η σωστή υλοποίησή του και η δεύτερη (30%) πληρώνεται κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Το υπόλοιπο ποσό καταβάλλεται μετά την εκκαθάριση του προγράμματος. Προϋπόθεση και για τις τρείς καταβολές προς την επιχείρηση είναι να έχει λάβει ο ΟΑΕΔ την αντίστοιχη κοινοτική συνδρομή.

Η συμμετοχή στο σεμινάριο γίνεται είτε μετά από πρόταση του Δ/ντή προς τον υπάλληλο, είτε με επιθυμία του υπαλλήλου, έχοντας λάβει γνώση μέσω εντύπων που αφορούν το σεμινάριο (τα οποία δίδονται για ενημέρωση στο κάθε τμήμα). Βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή του υπαλλήλου στο σεμινάριο, είναι να έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασιών του.

β. Εκπαίδευση εκτός επιχείρησης, εντός Ελλάδας.

Υπάρχουν εταιρίες όπως για παράδειγμα ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.Ε.Ε.Δ.Ε, Interface κ.α. οι οποίες στέλνουν έντυπα στην MOTOP ΟΪΛ για να γωνστοποιήσουν τα σεμινάρια που πραγματοποιούν. Ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων της MOTOP ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ γίνεται η επιλογή κάποιων σχετικών με το αντικείμενο σεμιναρίων. Στην συνέχεια, ακολουθείται η διαδικασία για έγκριση της συμμετοχής του υπαλλήλου στο σεμινάριο.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κάθε σεμινάριο συμπεριλαμβάνεται στην αξιολόγησή του και αποτελεί κίνητρο απόδοσης. Βέβαια, ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εφαρμόσει τις καινούριες γνώσεις - τεχνικές μετά από ένα εύλογο διάστημα εμπεδώσεως.

γ. Εκπαίδευση εκτός επιχείρησης εκτός Ελλάδας.

Τα σεμινάρια εκτός Ελλάδας οργανώνονται από μεγάλες εταιρίες πετρελαιοειδών που ασχολούνται με την εκπαίδευση πάνω σε αυτά τα θέματα. Συνήθως αυτές οι εταιρίες είναι και κατασκευαστικές μονάδων. Για παράδειγμα, μια εταιρία που κατασκευάζει δεξαμενές έχει και το εκπαιδευτικό της μέρος, δηλαδή στέλνει φυλλάδιο στη MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ, γνωρίζοντας ότι της έχει κατασκευάσει δεξαμενές και την ενημερώνει για κάποια σεμινάρια που πραγματοποιεί και που αφορούν τη λειτουργία των δεξαμενών αυτών, κ.α. Ετσι λοιπόν, δημιουργείται η εκπαίδευση στο εξωτερικό, η οποία αφορά κυρίως τα στελέχη και τους μηχανικούς.

Τα σεμινάρια αυτά επιδοτούνται από την ΕΟΚ, μέσω ΟΑΕΔ, σε ποσοστό από 50% έως 80% κι έτσι το κόστος δεν είναι ανασταλτικός παράγοντας για την επιχείρηση. Η απαιτούμενη για χρηματοδότηση διαδικασία, είναι η συνήθης γραφειοκρατική (κατάθεση παραστατικών, βεβαιώσεις, τιμολόγια κ.α.) και μέσω αυτής επιδιώκεται το μεγαλύτερο ποσοστό χρημάτων, το οποίο φυσικά λαμβάνεται από την εταιρία μετά την πραγματοποίηση των σεμιναρίων. Η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ, λόγω της δυναμικότητας της μπορεί να προϋπολογίσει το ύψος του ποσού που μπορεί να χρηματοδοτηθεί από την ΕΟΚ και να κάνει οικονομικό προγραμματισμό, δεδομένου ότι η επιδότηση μπορεί να καθυστερήσει μέχρι και δύο χρόνια εξαιτίας γραφειοκρατικών διαδικασιών.

9.7 Ελεγχος Απόδοσης / Πειθαρχικός έλεγχος

Τα στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους τους δουλεύοντας μαζί με άλλους ανθρώπους. Για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας τους, χρειάζονται και εξαρτώνται των υφισταμένων. Γι' αυτό είναι σημαντικό για τα στελέχη να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί στο βαθμό που πρέπει να είναι. Ο πιο συγκεκριμένος τρόπος για να το πετύχουν είναι η άμεση επίβλεψη και η αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Ωστόσο σε περίπτωση απόκλισης ή παράβασης στην εργασία, εφαρμόζεται όπως θα δούμε, πειθαρχικός έλεγχος, ο οποίος έχει κατασταλτικό και άμεσο χαρακτήρα.

Ο πειθαρχικός έλεγχος, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

- α) Πειθαρχικός έλεγχος ατόμων μεμονομένων παραβιάσεων
- β) Πειθαρχικός έλεγχος ατόμων που έχουν υπό την επίβλεψή τους ομάδα ατόμων.

Και για τις δύο κατηγορίες, τα πειθαρχικά παραπτώματα και οι ποινές που επιβάλλονται, καθορίζονται συγκεκριμένα από τον Κανονισμό Εργασίας της εταιρίας όπως προβλέπεται από το Ν.Δ.3789/1957. Ετσι, αξιολογικά, έχουμε τις εξής ποινές:

- α) **Προφορική ή γραπτή παρατήρηση:** Επιβάλλεται για παραπτώματα μικρής σημασίας, γιατί είναι η ελαφρότερη από τις πειθαρχικές ποινές (καθαρά ηθική).
- β) **Επίπληξη:** Η αμέσως σοβαρότερη ποινή.
- γ) **Πρόστιμο:** Επιβάλλεται για βαρύτερα παραπτώματα και μέχρι ποσοστού 25% επί του ημερομισθίου ή το 1/25 του μηνιαίου μισθού.
- δ) **Αργία:** από την εργασία για δέκα (10) το πολύ ημέρες μέσα σε κάθε ημερολογιακό έτος και εφόσον ο μισθωτός υποπέσει σε σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα για δεύτερη φορά κ.λ.π.
- ε) **Υποβιβασμός**
- στ) **Καθυστέρηση προαγωγής**

ζ) Απόλυση

Πέραν αυτών και ειδικότερα για τις περιπτώσεις της (β) κατηγορίας, η πειθαρχική ποινή έγκειται στην αξιολόγηση του εργαζομένου, σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας (ετήσιες αποδοχές, προαγωγή κ.λ.π)

Τις ποινές από παραβιάσεις είτε του τρόπου εργασίας, είτε του χρόνου εργασίας (παράδοσης του συγκεκριμένου έργου), επιβάλλει η Διοίκηση και η Γενική Δ/νση της εταιρίας με βάση τον κλάδο που αφορά την συγκεκριμένη εργασία.

Η ποινή φθάνει μέχρι την αργία ορισμένων ημερών, είναι αρμοδιότητα του Γ.Δ/ντή του Διυλιστηρίου για τα Διυλιστήρια και της Γενικής Δ/νσης για τα Κεντρικά Γραφεία. Για θέματα ουσιαστικά όπως η απόλυση, την απόφαση έχει η Διοίκηση, μετά από εισήγηση:
είτε: Αρμόδια Δ/νση Κεντρικών Γραφείων -Γενική Δ/νση -Διοίκηση
είτε: Αρμόδια Δ/νση Διυλιστηρίου-Γενική Δ/νση Διυλιστηρίου - Γενική Δ/νση Κεντρικών - Διοίκηση

Ο διαχωρισμός αυτός, να έχει ο Δ/ντής του Διυλιστηρίου την αρμοδιότητα να επιβάλλει μέχρι συγκεκριμένου ορίου πειθαρχικές ποινές, γίνεται για να μη φορτώνεται το κεντρικό σύστημα με ουσιαστικά, "ανούσια" εργασία. Υπάρχει δηλαδή στη σχέση Διυλιστηρίου-Κεντρικών γραφείων η εφαρμογή, σε αρκετά μεγάλο μέρος, αποκεντρωτικού συστήματος, όσον αφορά τις διοικητικές αρμοδιότητες, όχι όμως και τις εμπορικές.

9.8 Καταστατικό σωματείου

Οι εργαζόμενοι της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ έχουν ιδρύσει Εργασιακό Σωματείο με την επωνυμία "Σωματείο εργαζομένων ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ Διυλιστήρια Κορίνθου ΟΙ ΑΓΙΟΙ ΘΕΟΔΩΡΟΙ".

Το σωματείο έχει έδρα του την Κόρινθο.

Σκοπός του σωματείου είναι η ηθική και υλική εξύψωση των μελών, η ανάπτυξη του πνεύματος της συναδέλφωσης και αλληλεγγύης μεταξύ αυτών η μελέτη, η προστασία, η υποστήριξη και η προαγωγή των

επαγγελματικών συμφερόντων των μελών, η αναγνώριση και κατοχύρωση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μελών στην κοινωνία και την πολιτεία.

Την εκπλήρωση των παραπάνω σκοπών το σωματείο επιδιώκει:

- α) με την ανάπτυξη στα μέλη επαγγελματικής συνειδήσεως και με την υπόδειξη σ' αυτούς των πλεονεκτημάτων της επαγγελματικής οργάνωσης
- β) με την ανάπτυξη στενών δεσμών αλληλεγγύης και συναδέλφωσης μεταξύ των μελών του
- γ) με την παρακολούθηση της πιστής εφαρμογής της εργατικής νομοθεσίας με κάθε νόμιμο μέσο
- δ) με την παροχή ψυχαγωγίας στα μέλη του, με την οργάνωση εδρομών, θεατρικών παραστάσεων κλπ.
- ε) με την ίδρυση Ταμείου Αλληλοβοήθειας.

Η ανάπτυξη των καλών εργατο-διαχειριστικών σχέσεων μπορούν να παράγουν ένα μεγάλο αριθμό θετικών αποτελεσμάτων για την διαχείριση, και πολύ περισσότερο να αποτελέσουν καθοριστικό μέσο αποφυγής προβλημάτων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

9.9 Μεταφορά Προσωπικού και Εστιατόριο

Η προέλευση και η επιστροφή του προσωπικού προς και από το Διυλιστήριο γίνεται με ιδιόκτητα πούλμαν τα οποία ξεκινούν από διάφορες περιοχές της Αθήνας και της Κορινθίας (Αγ.Παρασκευή, Πάντειο, Πειραιά, Πατήσια, Μέγαρα, Ξυλόκαστρο κ.λ.π.). Οι κινήσεις των λεωφορείων γίνονται σύμφωνα με καθορισμένο πρόγραμμα και περνούν από καθορισμένα σημεία.

Στο Διυλιστήριο λειτουργεί εστιατόριο για την εστίαση του προσωπικού. Ο μέγιστος χρόνος εστιάσεως είναι 30 λεπτά. Το εστιατόριο

λειτουργεί από την 12.30 έως 15.00 ώρα για μεσημεριανό, την 18.30 ως 19.30 για το απογευματινό και την 03.00 έως 03.30 ώρα για το νυχτερινό.

Ειδικά για το προσωπικό βάρδιας που εργάζεται στις μονάδες παραγωγής/διακίνησης υπάρχουν στους 2 θαλάμους ελέγχου τραπεζαρίες όπου μεταφέρεται το φαγητό από το εστιατόριο.

Ομοίως στεγάζονται στην προβλήτα και στην Μ-600. Επίσης υπάρχει εστιατόριο στην Ο-600 για το προσωπικό της μονάδας.

Η συμμετοχή του προσωπικού στην δαπάνη εστιάσεως είναι συμβολική για το μεσημεριανό και απογευματινό και δωρεάν για το νυχτερινό.

Επίσης διαθέτει γάλα σε φιάλες συνήθως του μισού λίτρου σε όσους επιθυμούν σε συμβολική τιμή.

9.10 Ασφάλεια εργασίας και Υγιεινή των Εργαζομένων

Το έτος 1992 είχε οριστεί από την ΕΟΚ ως έτος για την Υγιεινή και Ασφάλεια στον χώρο της εργασίας και εορτάστηκε σε όλα τα Κράτη-μέλη.

Η MOTOP OIL συμμετείχε ενεργά τόσο στον εορτασμό όσο και εμπράκτως στην εφαρμογή των εθνικών οδηγικών της ΕΟΚ κλπ που αφορούν την Υ. και Α. στο χώρο της εργασίας.

Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι οι νόμοι, οι οδηγίες, οι εγκύκλιοι και ό,τι αφορά την Υ. και Α. δεν έχουν καμία αξία αν δεν υπάρχει αντίστοιχα και η εφαρμογή τους.

Δια τούτο ορθά ο νομοθέτης έχει προβλέψει συνεργασία κράτους-εργοδοσίας, E.Y.A. εργαζομένων.

Θα λέγαμε ότι τίποτα από τα πιο πάνω δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί εάν πρωτίστως δεν υπάρχει η ευαισθησία για την ψυχική και σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων και η συνειδοτοποίηση του μεγέθους και της ποικιλίας των προβλημάτων που αφορούν το χώρο εργασίας.

Οι νόμοι, οι οδηγίες κτλ. ίσως είναι σε δεύτερη μοίρα εάν πρωταρχικά δεν υπάρχει η ευαισθητοποίηση στον παράγοντα άνθρωπο σε όλες του τις προεκτάσεις.

Πρέπει να καταγραφεί η ανεκτίμητη προσφορά του ιατρικού και παραϊατρικού επιτελείου της MOTOP ΟΪΛ, η οποία με πρωτεργάτη τον κ. Σεραφειμάκη, είχε ξεκινήσει και συνεχίζεται ένα σοβαρό πρόγραμμα που στόχο έχει την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των κανόνων Υ.Α., την προληπτική Ιατρική, την ενημέρωση, την επιμόρφωση, και την ανθρωπιστική προσφορά προς τους εργαζομένους.

Βεβαίως τίποτα δεν θα είχε ξεκινήσει και πραγματοποιηθεί, ούτε θα επρόκειτο να γίνει στο μέλλον, εάν δεν υπήρχε τόσο η δεδομένη και έμπρακτη παροχή κάθε δυνατής βοήθειας, σε υλικά-τεχνικά μέσα, όσο και κυριότητα η ευαισθητοποίηση της εταιρίας στον παράγοντα άνθρωπο.

Τα όσα είχαν γίνει δεν τα επέβαλε κανείς νόμος ή οδηγία της ΕΟΚ κλπ, σε επικύρωση αυτών σε συνεργασία με το Πολυτεχνείο του Λονδίνου και υπό την επίβλεψη της ΕΟΚ για τρία συνεχή χρόνια έγινε περιβαντολλογική μελέτη και μελέτη διαφόρων παραμέτρων στα τμήματα εργασία του Διυλιστηρίου. Τα πορίσματα δε του ελέγχου, υπήρξαν καλύτερα των διεθνών standarts.

Τα όσα δε πρόκειται να γίνουν έχουν με τον στοιχείο υλοποίησης των ανωτέρω, αλλά πάνω από όλα είναι η συνέπεια και η συνέχεια αυτής της προσφοράς προς τους εργαζόμενους και τούτο διότι αυτό είναι η φιλοσοφία της εταιρίας, το πνεύμα του νόμου και το επιβάλλει η Ιατρική ευαισθησία και δεοντολογία.

Ως εκ τούτου είναι μεγάλο το έργο το οποίο έχει αναληφθεί και οι ευθύνες ακόμα μεγαλύτερες.

Πρέπει λοιπόν, να συνεχιστούν οι:

1. Εξετάσεις ούρων
2. Εξετάσεις

3. Εξετάσεις αίματος
4. THLE-Η.Κ.Γ. σε επείγοντες περιπτώσεις
5. Antite εμβολιασμού
6. Test Pap στις γυναίκες
7. Μικροακτινογράφιση θώρακος
8. Ελεγχο Pb
9. Ελεγχο υδροφθορίου
10. Τον λεπτομερέστερο έλεγχο σε ειδικές ομάδες εργαζομένων (οδηγοί).

Επίσης προγραμματίζεται η συνέχιση:

1. Των κατά τακτά χρονικά διαστήματα, επιμορφωτικών σεμιναρίων στους εργαζομένους σε θέματα Υ και Λ.
2. Της ενημέρωσης και επιμόρφωσης νεοπροσληφθέντων σε θέματα Υ και Α
3. Της Αιμοδοσίας για τις ανάγκες των εργαζομένων στις μονάδες Γ.Ν. Κορίνθου και νοσοκομείο Μεταξά.

Για να πραγματοποιηθούν όλα τα ανωτέρω ως είναι φυσικά χρειάζεται και ο απαραίτητος κτηριακός, μηχανολογικός εξοπλισμός και το κατάλληλο ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό.

1. Οι άνετοι χώροι του Ιατρείου,
2. Η αγορά υπεραυτόματου αναλωτή αίματος,
3. Τα αντιδραστήρια για τις εξετάσεις αίματος και ούρων,
4. Ηλεκτροκαρδιογράφος,
5. Η ειδική σύμβαση με το TELEHART,
6. Οι διάφορες επιμορφωτικές ταινίες και μηχανή προβολής,
7. Το πλήρες φαρμακείο, με εκατό και πλέον είδη φαρμάκων, με το απαραίτητο επιδεσμικό και λοιπό φαρμακευτικό υλικό.
8. Τα τρία ασθενοφόρα κατάλληλα εξοπλισμένα.

είναι ο βασικό εξοπλισμός ο οποίος ήδη υπάρχει και τον οποίο έχει παράσχει η εταιρία, η οποία είναι πάντα έτοιμη να ανταποκριθεί σε κάθε τί που αφορά και βοηθά την Ιατρική παροχή στους εργαζόμενους όταν τούτο είναι ορθολογικά τεκμηριωμένο.

Θα ήταν παράληψη εάν δεν καταγράφετο εδώ και η πέρα από τον αμιγώς ιατρικό τομέα, αμέριστη συμπαράσταση της εταιρίας ηθικά και υλικά σε κάθε προσωπικό πρόβλημα. Ιδιαίτερα δε, σε πρόβλημα υγείας σε όλους τους εργαζόμενους και στα μέλη των οικογενειών τους.

9.11 Ο Κοινωνικός χαρακτήρας της MOTOP ΟΪΛ

Πολλαπλός εμφανίζεται ο κοινωνικός χαρακτήρας της MOTOP ΟΪΛ στα δρώμενα της χώρας μας, ο οποίος όχι μόνο δεν περιορίζεται στις τυπικές διαφημιστικές “αγαθοεργίες” όπως απαιτεί η πολιτική του Marketing των περισσοτέρων εταιριών, αλλά έγκειται σε έναν ευρύτερο κοινωνικό ρόλο προσφοράς ο οποίος πολλές φορές δεν εμφανίζεται στο φώς της δημοσιότητας.

Στα πλαίσια των πολλαπλών και ποικίλων δραστηριοτήτων της MOTOP ΟΪΛ έχουμε τα ακόλουθα έργα-επισκέψεις-εκδηλώσεις:

1. Η MOTOP ΟΪΛ την 10/4/93 προέβη σε δενδροφύτευση στην περιοχή Γλυκειά Ζωή (Αγ. Θεοδώρων Κορίνθου), δείγμα αγάπης και σεβασμού προς το περιβάλλον.

Το προσωπικό της εταιρίας φύτεψε συνολικά χίλια (1000) δενδρύλια, τα οποία διετέθηκαν από τη Δασική Υπηρεσία Κορίνθου.

2. Επισκέψεις πραγματοποιούνται στα Διυλιστήρια της MOTOP ΟΪΛ από κρατικές ή μη σχολές με σκοπό την ενημέρωση για τις δυνατότητες των Διυλιστηρίων, καθώς και για γενικότερα θέματα των πετρελαιοειδών και για την πολιτική επί της Ελληνικής και ξένης αγοράς.

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε:

α) Στις 2/11/93 επισκέφθηκε τις εγκαταστάσεις η Σχολή Εθνικής Αμύνης.

Τους 50 ανώτερους αξιωματικούς των κλάδων των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας, καθώς και ανώτερους υπαλλήλους Υπουργείων και άλλων φορέων του κρατικού μηχανισμού. συνόδευαν ο υποδιοικητής της Σχολής και επιτελείς καθηγητές.

Οι σπουδαστές ενημερώθηκαν από το Δ/ντή Δημοσίων Σχέσεων, κ.Θ. Μανωλόπουλο και από το Γ. Δ/ντή Βασιλάκη.

Στη συνέχεια έγινε ξενάγηση στους χώρους των μονάδων του Δ/ρίου ακολούθησε μικρή δεξίωση και προσφέρθηκαν αναμνηστικά δώρα.
β) Ανώτεροι αξιωματούχοι της Βορειοατλαντικής Συμμαχίας οι οποίοι έκαναν ενημερωτικοί περιοδία στις πρωτεύουσες των μελών του ΝΑΤΟ, επισκέφθηκαν το Διυλιστήριο.

Οι ανώτατοι υπάλληλοι της σχολής Επιτελών του ΝΑΤΟ, που είναι το ανώτατο επιτελικό σχολείο της Δύσης, ενημερώθηκαν για το ρόλο της MOTOP OIL στην Ελληνική οικονομία και την αμυντική δομή, γιατ η δυνατότητα των εγκαταστάσεων και τον αυτοματισμό τους, την αυτοδυναμία των Διυλιστηρίων από ενεργειακής πλευράς, καθώς και το σύστημα ασφαλείας.

Με ανάλογο πρόγραμμα επισκέψεις πραγματοποιήθηκαν από:

- 1) Ναυτική Σχολή Πολέμου (19/11/93)
- 2) Σχολή Πολέμου Αεροπορίας (26/9/91)
- 3) ΑΔΣΕΝ (Ανώτερες Δημόσιες Σχολές Εμπορικού Ναυτικού)
Ασπροπύργου
3. Κάθε χρόνο η MOTOP OIL διοργανώνει χριστουγεννιάτικη παιδική γιορτή για παιδιά ιδρυμάτων της Κορίνθου και για τα παιδιά των εργαζομένων. Η γιορτή περιλαμβάνει παιδικό πολυθέαμα, γεύμα, γλυκά κι αναψυκτικά καθώς και δώρα από τον Αγιο-Βασίλη.
4. Στην επαρχία Σφακιά της Κρήτης υπάρχουν τρία ξεχασμένα χωριά ο Αγιος Ιωάννης, τα Μέσα Χωριά και η Αράδαινα. Οι κάτοικοι για να φθάσουν στον πλησιέστερο σταθμό λεωφορείου έπρεπε να περπατούν ώρες

και κυρίως να περνούν το Φαράγγι της Αράδαινας. Μόνιμο αίτημα τους ένα πέρασμα πάνω από το Φαράγγι. Και το αίτημά τους αποτέλεσε σκοπό ζωής για τον Παύλο Βαρδινογιάννη, του οποίου οι πρόγονοι κείτονται στον Αγ.Ιωάννη και το πατρογονικό τους σπίτι είναι εκεί.

Αλλά η δαπάνη ήταν πολύ μεγάλη και το κράτος δεν αναλάμβανε να στήσει τη γέφυρα.

Τα αδέλφια του Παύλου Βαρδινογιάννη, αγόρασαν τη μεγάλη σιδερένια γέφυρα και την προσέφεραν στο κράτος. Χρειάστηκαν ωστόσο χρόνια διαδικασιών για να ολοκληρωθεί το έργο.

Πρώτο πέρασμα της γέφυρας, έγινε, με εορταστικούς χαιρετισμούς, από το νομάρχη Χανίων κ.Μανώλη Μπαντουβάκη, τον κ.Σήφη Βαρδινογιάννη τον Επίσκοπο Σφακίων, βουλευτές και Σφακιανούς.

5. Βαρδινογιάννεια

a. Από το 1986 και κάθε χρόνο, διεξάγεται στο Ηράκλειο Κρήτης,ο Διεθνής Βαρδινογάννειος Μαραθώνιος Δρόμος, με οργανωτή τον Ερασιτέχνη ΟΦΗ, τη συνεργασία της Τ.Ε. ΣΕΓΑΣ Κρήτης, την συνδρομή του Δήμου και της ΕΛ.ΑΣ. και χορηγό όπως πάντα την "MOTOR ΟΙΔ".

Ο αγώνας αυτός αποτελεί ένα ελάχιστο φόρο τιμής, στη μνήμη του Π. Βαρδινογιάννη που προσέφερε τόσα πολλά στην ιδιαίτερη πατρίδα του, την Κρήτη.

Ο Βαρδινογιάννειος δρόμος αναβαθμίστηκε τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μάλιστα από την ένταξη του στην AIMS, την Ενωση Διεθνών Μαραθωνίων Δρόμων.

Η διαδρομή 42.195 μέτρα είναι του κλασσικού Μαραθωνίου και επίσημα επίσημα μετρημένη από την AIMS .

Οι μαραθωνοδρόμοι ξεκινούν απ' την Κνωσσό και τερματίζουν στο Εθνικό Στάδιο Ελευθερίας του Ηρακλείου.

Φέτος έλαβαν μέρος 122 αθλητές από 24 χώρες, οι οποίοι έτρεξαν έναν Μαραθώνιο από τηνΜινωϊκή εποχή έως σήμερα, διατρέχοντας όλους

τους πολιτισμούς που άνθισαν στην Κρήτη, όπως Μινωϊκό. Αρχαίο Ελληνικό. Βυζαντινό. Αραβικό και Ενετικό.

Ο “Βαρδινογάννειος Μαραθώνιος”, είναι από τις λίγες εκδηλώσεις κλασσικού αθλητισμού στην Ελλάδα, όπου όλοι οι νικητές έχουν και οικονομικά οφέλη, εκτός από τα μετάλλια και τα διπλώματά τους. Ετσι σύμφωνα με την ρποκήρυξη, ο πρώτος νικητής-τρια, παίρνει bonus 3.000 δολάρια, ο δεύτερος bonus 2.000 δολάρια, ο τρίτος-η 1.500 δολάρια. ο τέταρτος-η 1.000 δολάρια, ο πέμπτος-η και έκτος-η από 750 δολάρια.

β. Μια ακόμη αθλητική διοργάνωση αφιερωμένη στην μνήμη του Π. Βαρδινογιάννη (με χορηγό τη “ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ”, είναι οι “ Βαρδινογιάννειοι Αγώνες” που τελούνται κάθε χρόνο στην πόλη του Ρεθύμνου. εδώ και οκτώ χρόνια.

Το οργανωτικό σωματείο (ΕΑΡ) με την άψογη οργάνωση των αγώνων, οι περίπου 500 αθλητές με την αξιόλογη παρουσία τους, πρότι η κατάσταση του αγωνιστικού χώρου τουσταδίου του Ρεθύμνου, δεν ήταν και η ...καλύτερη, αλλά και ο φίλαθλος κόσμος, έδωσαν και φέτος το παρόν, τιμώντας το πνεύμα της διοργάνωσης.

6. Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε τη “χείρα βοηθείας” που έχει προσφέρει αλλεπάλληλες φορές ο Πρόεδρος της Μ.Ο. κ. Βαρδής Βαρδινογιάννης, τόσο στο υπαλληλικό του προσωπικό, όσο και σε άτομα καταγώμενα από την αγαπητή του Κρήτη.

Προσφορές, έργα, δάνεια, μα κυρίως συμπαράσταση, οικονομική και ηθική τόσο σε περιπτώσεις σοβαρών θεμάτων (υγείας) όσο και σε περιπτ'ωσεις επιχορηγήσης για την κατασκευή έργων (όπως το καμπαναριό παλιάς εκκλησίας του Ρεθύμνου).

Κεφάλαιο 10

Οικονομικά Στοιχεία

10.1 Γενικές παρατηρήσεις για τις μεγαλύτερες Ελληνικές βιομηχανίες τα έτη 1992-1994

1992: Η μεγάλη βιομηχανία στην Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο.

Το μερίδιό της στο σύνολο της βιομηχανικής δραστηριότητας συνέχισε να μειούται κατά το 1992. Η επίδραση των ζημιογόνων εταιριών της μεγάλης βιομηχανίας επέδρασε αποφασιστικά προς αυτή τη κατεύθυνση, αφού οι πωλήσεις τους παρέμειναν στάσιμες σε τρέχουσες τιμές, δηλαδή ουσιαστικά γνώρισαν πραγματική μείωση του όγκου των εργασιών τους.

Υπήρξαν σημαντικές ανακατατάξεις στην κορυφή της μεγάλης βιομηχανίας με χαρακτηριστικότερη την άνοδο των ΕΛΔΑ στην κορυφή της κερδοφορίας (13.0 δις δρχ. το 1992 έναντι 8,4 δις δρχ. το 1991, ενώ η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) παρουσίασε 4,4 δις δρχ. το 1992 έναντι 4,2 δις δρχ. το 1991 κατέχοντας την 11η θέση το 1992 έναντι της 9ης θέσης το 1991).

Αντίθετα, με κριτήριο τις πωλήσεις, περέμεινε στην πρώτη θέση η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ με 167,4 δις δρχ. το 1992 έναντι 188,1 δις δρχ. το 1991 (όπου κατέίχε πάλι την 1η θέση).

Ως προς το σύνολο 1δίων η MOTOP OIL (ΕΛΛΑΣ) έχει την 14η θέση το 1992 έναντι της 22ης το 1991, ως προς τα πάγια την 12η θέση το 1992 έναντι της 13ης το 1991 και ως προς το Σύνολο Ενεργητικού την 2η θέση το 1992 έναντι της 3ης θέσης το 1991.

1993: Αν και αρκετές μεγάλες βιομηχανίες παρουσίαζαν αξιόλογο δυναμισμό και πραγματοποίησαν σημαντικές βελτιώσεις στις επιδόσεις τους, κατά μέσο όρο η μεγάλη βιομηχανία παρουσίασε σημεία κοπώσεως το 1993.

Ετσι την πρώτη θέση ως προς τις πωλήσεις συνέχισε να έχει η MOTOP OIL με αύξηση 13.32%, αύξηση αξιόλογη με κριτήριο τη, γενικά, μη ικανοποιητική εξέλιξη των πωλήσεων.

Ως προς τα κέρδη, χαρακτηριστική είναι η πτώση των ΕΛΔΑ στην 5η θέση με μεταβολή -8,37%, ενώ η MOE βρίσκεται στην 8η θέση με αύξηση των κερδών της σε ποσοστό 37,74%.

Κρίσιμο στοιχείο για το 1993 είναι η μη ικανοποιητική εξέλιξη των πωλήσεων. Δεδομένης της προοπτικής χαμηλών ρυθμών ανόδου της ζήτησης τα επόμενα πρώτα, τουλάχιστον, χρόνια του προγράμματος σύγκλισης, οι προοπτικές για βελτίωση των επιδόσεων της μεγάλης βιομηχανίας δεν είναι πολύ αισιόδοξες. Μόνο εξωγενείς παράγοντες, κυρίως η ζήτηση από το εξωτερικό ή μόνο κάποια ευνοϊκή εξέλιξη στον τομέα των επιτοκίων μπορούν να μετατρέψουν τις μη αισιόδοξες, διαπιστούμενες τότε, προοπτικές για βελτίωση των επιδόσεών της μεγάλης βιομηχανίας.

1994: Κατά το 1994, αυτοί ακριβώς οι εξωγενείς παράγοντες επηρέασαν ευνοϊκά τα αποτελέσματα της μεγάλης βιομηχανίας, όπως άλλωστε, και του συνόλου της Ελληνικής βιομηχανίας. Κατά τον παρελθόντα χρόνο αυξήθηκαν τόσο οι πωλήσεις (14%) όσο και τα κέρδη (26%) της μεγάλης βιομηχανίας.

Ετσι, ως προς τις πωλήσεις η MOTOP OIL εξακολουθεί να κρατάει την πρώτη θέση, όμως οι πωλήσεις της μειώθηκαν κατά 6% το 1994. Εντυπωσιακή είναι η αύξηση των πωλήσεων της PETROLA, η οποία με μεταβολή 129% ανέβηκε στη 2η θέση.

Ως προς τα κέρδη, στη δεκάδα των καλύτερων βιομηχανιών, παραμένουν τα ΕΛΔΑ στην 6η θέση με μεταβολή - 16% και τα ΕΚΟ στη 10η θέση με μεταβολή 109%. Η MOTOP OIL παρουσιάζει μια κατακόρυφη πτώση των κερδών της με μεταβολή -72,7%.

Αν και δεν υπάρχουν πλήρη στατιστικά στοιχεία για την εξέλιξη των εξαγωγών, από δειγματολειπτικές ενδείξεις προκύπτει ότι η αύξηση των πωλήσεων είναι αποτέλεσμα της αύξησης της δραχμικής αξίας των εξαγωγών κατά ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο της αύξησης του συνόλου των πωλήσεων, ενώ στο εσωτερικό υπήρξε σαφής αύξηση των πωλήσεων κατά ποσοστό μεγαλύτερο του πληθωρισμού.

Εξάλλου, η επίδραση της μείωσης του κόστους του χρήματος στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της μεγάλης βιομηχανίας φαίνεται από την μείωση του ποσοστού των χρηματοοικονομικών δαπανών επί των πωλήσεων της από 6% το 1993 σε 5,2% το 1994.

Παρά την βελτίωση όμως τόσο των πωλήσεων, όσο και των κερδών, άλλα σημαντικά διαρθρωτικά χαρακτηριστικά της μεγάλης βιομηχανίας, όπως οι ανάγκες κεφαλαίων και το κόστος παραγωγής των πωληθέντων εξακολουθούν να δείχνουν ακαμψία, αν όχι επιδείνωση, και να καθιστούν αβέβαιη την επανάληψη βελτιωμένων αποτελεσμάτων σε μακροχρόνια βάση.

10.2 Γενικά συμπεράσματα

Τα γενικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από μια πρόσφατη ανάλυση του ΣΕΒ για το σύνολο της βιομηχανίας έχουν εφαρμογή και για τη μεγάλη βιομηχανία.

Για να είναι μακροχρονιότερα βιώσιμη η παρατηρηθείσα βελτίωση των αποτελεσμάτων της μεγάλης βιομηχανίας, χρειάζονται διαρθρωτικές βελτιώσεις, που είναι αναγκαίες για να επιτρέψουν αύξηση του μεριδίου της στις αγορές, αλλά δεν φαίνεται να πραγματοποιήθηκαν μέσα στο 1994:

- Μείωση του κόστους πωληθέντων επί της αξίας των πωλήσεων (το 1994 παρατηρήθηκε αύξηση αντί μειώσεως).
- Μείωση των αναγκών κεφαλαίου που θα προκύψει από ένα σύνολο επιμέρους βελτιώσεων, όπως:
- Μείωση των αναγκών πιστώσεων σε πελάτες (το 1994 παρατηρήθηκε αύξηση αντί μειώσεως)
- Περαιτέρω εξορθολογισμό των αποθεμάτων, όχι συγκυριακό, λόγω αυξήσεως των πωλήσεων, αλλά διρθωτικό, με εισαγωγή μεθόδων διαχειρισής τους
- Περαιτέρω μείωση του κόστους κεφαλαίων.

Αυτές οι βελτιώσεις απαιτούν, αλλά και σταδιακά υλοποιούμενες καθιστούν ευχερέστερες, επενδύσεις εκσυγχρονισμού των δύμών και του εξοπλισμού της βιομηχανίας. Σημαντική προϋπόθεση τέτοιων επενδύσεων είναι η προσδοκία αυξημένης κερδοφορίας του κεφαλαίου, προσδοκία που δεν επαληθεύεται από τα αποτελέσματα του 1994.

10.3 Η αγορά

Από την διϋλιση ακάθαρτου πετρελαίου παρήχθησαν σε τόννους ετησίως τα εξής:

	<u>Βενζίνη</u>	<u>Πετρέλαιο</u>	<u>Λοιπά προϊόντα διϋλιστικ</u>	<u>Ασφαλτος ή ασφαλτικά προϊόντα</u>
1990	5.216.969	9.025.431	1.367.879	922.498
1991	4.395.636	7.744.945	1.061.067	931.051
1992	5.004.167	8.498.009	810.013	580.039

Η παραγωγή Λιπαντικών ελαίων και λιπών έχει ως εξής:

10.6 Στοιχεία κλάδου

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Εμπορικού Επιμελητηρίου Πειραιώς, στον κλάδο επεξεργασίας πετρελαίου και άνθρακα, ανήκουν 20 επιχειρήσεις από τις οποίες επιλέξαμε, με βάση τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη τις έξι μεγαλύτερες για την ανάλυση των αριθμοδεικτών.

Ετσι, σύμφωνα με τα στοιχεία του ICAP '94 για τα έτη 1991-1992, ο κλάδος παρουσιάζει μικρή βελτίωση ως προς τα καθαρά κέρδη ($\uparrow 6.648.945$) και μικρή μείωση του κύκλου εργασιών ($\downarrow 1.236.847$).

Ωστόσο, συγκρίνοντας τον Αριθμοδείκτη Γενικής Ρευστότητας του κλάδου, ο οποίος το 1991 ήταν 1.218 και το 1992 1.395 με τους αντίστοιχους των 6 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου, διαπιστώνομε ότι το 1992 ήταν πιο αποδοτική περίοδος σε σχέση με το 1991. Και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούμε σαν δείγματα, παρουσιάζουν μικρότερες αποκλίσεις ως προς τους αριθμοδείκτες του 1991. (αποκλίσεις αριθμοδείκτη Γενικής Ρευστότητας και Ταχύ Αριθμοδείκτη 1.182 και 0,309 αντίστοιχα).

10.7 Αριθμοδείκτες

- Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας '93 και '94

	Καθαρά Κέρδη Ιδια Κεφάλαια		Καθαρά Κέρδη Σύνολο Παθητικού	
	1993	1994	1993	1994
ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ	25,90%	6,80%	3,50%	0,88%
ΕΛΔΑ	25,20%	16,20%	65,10%	6,31%
ΕΚΟ	6,57%	10,03%	4,74%	7,17%
ΒΙΤΟΥΜΙΝΑ	8,43%	-	3,34%	-
ΠΕΤΡΟΛΑ	-237,50%	-91,61%	-34,42%	-18,85%

- Αριθμοδείκτες Ρευστότητας '93 και '94

	Κυκλοφ. Ενεργητικό Βραχ.Υποχρεώσεις		Κυκλοφ.Ενεργ.-Αποθέμ. Βραχυπρ.Υποχρεώσεις		Διαθέσιμα Βραχ.Υποχρ.		Πωλήσεις Αποθέματα	
	1993	1994	1993	1994	1993	1994	1993	1994
ΜΟΤΟΡ ΟΙΔ	1,309	1,151	0,887	0,903	0,035	0,011	6,185	9,275
ΕΛΔΑ	1,803	2,808	1,392	2,095	0,019	0,511	3,411	3,062
ΕΚΟ	3,416	2,985	3,208	0,844	0,007	0,039	12,986	16,077
ΒΙΤΟΥΜΙΝΑ	0,929	-	0,784	-	0,143	-	28,166	-
ΠΕΤΡΟΛΑ	0,620	0,853	0,497	0,627	0,071	0,14	16,488	16,172

- Αριθμοδείκτες '91 και '92

1) Κυκλοφορούν Ενεργητικό
Βραχυποσθετικές Υποχρεώσεις

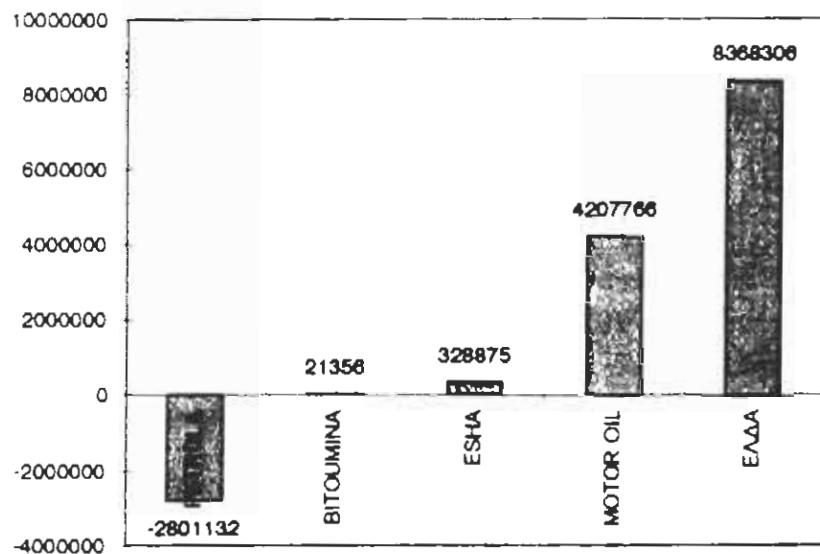
	1991	Απόκλιση	1992	Απόκλιση
Κλάδος	1,218		1,395	
ΒΙΤΟΥΜΙΝΑ	1,141	0,077	1,039	0,356
ΕΛΔΑ	1,089	0,129	1,330	0,065
ΜΟΤΟΡ ΟΙΔ	1,4	0,189	1,363	0,032
ΠΕΤΡΟΛΑ	0,705	0,513	0,891	0,504
ΕΚΟ	3,793	2,575	3,68	2,284
ΕΣΗΑ	4,5	3,282	3,73	2,335

	<u>Γράσα</u>	<u>Βαλβολίνες</u>	<u>Ορυκτέλαια αναγεννημένα</u>	<u>Ορυκτέλαια μη αναγεννημένα</u>
1990	1.000	234	51.437	203.927
1991	1.031	171	41.027	178.907
1992	1.259	249	39.891	182.886

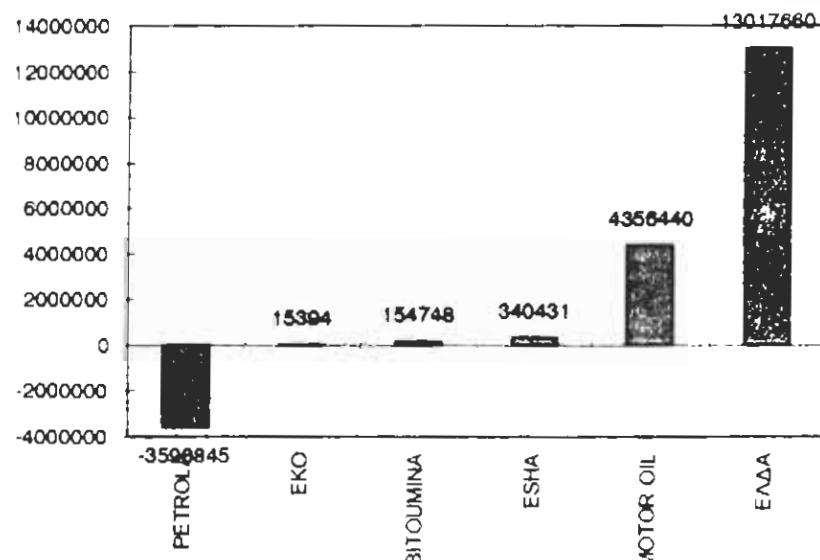
Οι μεγάλες βιομηχανίες του κλάδου (11) κατέχουν μόλις το 2,3% του ποσοστού συνόλου των μεγάλων βιομηχανιών και το 8,6% στο σύνολο πωλήσεων (η αναφορά γίνεται στο 1992).

Από το ποσό των πωλήσεων του κλάδου για το 1992 (278.781.514 δρχ.) η MOTOP OΙΛ ΕΛΛΑΣ κατέχει το 60,04%, τα ΕΛΔΑ το 15,33%, η EKO το 0,88% και η PETROLA το 18,87%. Το υπόλοιπο 4,88% αφορά τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου.

10.4 ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ 1991 (ooo Drs)

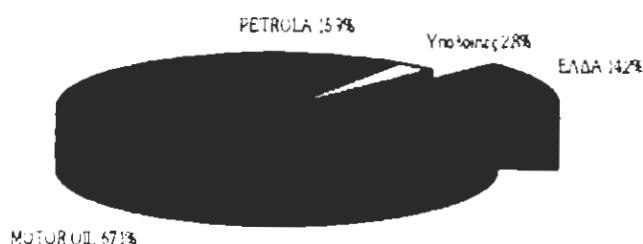


ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ 1992 (ooo Drs)



10.5 Πίττα ποσοστιαίας αναλογίας πωλήσεων 1991

BITOUMINA S.A.	0,147%
ΕΛΔΑ	14.2%
MOTOR OIL	67,1%
PETROLA	15,9%
EKO	-
ESHA (S.A.)	0.48%
Υπόλοιπες	1,99%
Κλάδος/Σύνολο	280.018.361



Πίττα ποσοστιαίας αναλογίας πωλήσεων 1992

BITOUMINA S.A.	1,792%
ΕΛΔΑ	15,33%
MOTOR OIL	60,04%
PETROLA	18,87%
EKO	0,882%
ESHA (S.A.)	0,724%
Υπόλοιπες	2,344%
Κλάδος/Σύνολο	278.781.514



ii) Κυκλοφορούν Ενεργ.- Αποθέματα
 Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

	1991	Απόκλιση	1992	Απόκλιση
Κλάδος	0,988		1,028	
BITOYMINA	0,819	0,169	0,929	0,099
ΕΛΔΑ	0,811	0,177	1,056	0,028
MOTOR OIL	1,162	0,174	0,865	0,163
PETROLA	0,632	0,356	0,671	0,357
EKO	3,793	2,805	3,413	2,385
ESHA	4,35	2,362	3,73	2,702

iii) Καθαρά Κέρδη
 Ιδια Κεφάλαια

	1991	1992
Κλάδος	27%	30,05%
BITOYMINA	19,3%	84,8%
ΕΛΔΑ	41,1%	43,9%
MOTOR OIL	44,3%	30,05%
PETROLA	(72,9)%	(58,6)%
EKO	12%	8,4%
ESHA	34,4	28,1%

iv) Καθαρά Κέρδη
Σύνολο Παθητικού

	1991	1992
Κλάδος	6,04%	6,51%
BITOYMINA	11%	28,8%
ΕΛΔΑ	11,7%	17,3%
MOTOP ΟΪΛ	5,53%	4,44%
PETROLA	(12,2)%	(9,1)%
EKO	11,1%	6,3%
ESHA	26,8%	22,41%

- **Καθαρά Κέρδη (000 Drs)**

	1991	1992
BITOYMINA	21.356	154.748
ΕΛΔΑ	8.368.306	13.017.660
MOTOP ΟΪΛ	4.207.766	4.356.440
PETROLA	(2.801.132)	(3.590.845)
EKO	---	15.394
ESHA	<u>328.875</u>	<u>340.431</u>
Κλάδος	10.966.815	17.615.780

10.8 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

• Δείκτες Ρευστότητας

Δείκτης γενικής ρευστότητας

91-92: η MOTOP OIL εμφανίζει ευνοϊκότατους δείκτες με τη δεύτερη μικρότερη απόκλιση το '91 και τη μικρότερη απόκλιση το '92 από τον αριθμοδείκτη του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι έχει την ικανότητα να πληρώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της ρευστοποιώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό της στη λογιστική του αξία.

Η EKO και η ESHA που έχουν πολύ μεγάλο δείκτη, σημαίνει ότι κρατούν αδρανή κεφάλαια, πράγμα που είναι αντίθετο με την επιδίωξη για μεγάλο ποσοστό αποδοτικότητας.

93-94 : Η ρευστότητα καθώς και η αποδοτικότητα αποτελούν ανταγωνιστικούς στόχους για την επιχείρηση. Το αποδεκτό, λοιπόν είναι ο δείκτης ρευστότητας να κυμαίνεται κοντά στη μονάδα από 1,1-1,5. Ετσι σύμφωνα με τα παραπάνω, τον καλύτερο αριθμοδείκτη έχει η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ και μάλιστα παρατηρώντας την τετραετία η μεταβολή είναι ευνοϊκή.

Ταχύς αριθμοδείκτης

91-92: Επειδή τα αποθέματα ρευστοποιούνται δύσκολα είναι σημαντικό η επιχείρηση να γνωρίζει αν μπορεί να καλύψει τις βραχ/σμες υποχρεώσεις της, χωρίς να στηρίζεται στη ρευστοποίηση αυτών. Η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ συγκρίνεται ευνοϊκά με τις άλλες επιχειρήσεις παρουσιάζοντας μικρή απόκλιση από τον αριθμοδείκτη του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι εξοφλεί τις βραχυπ/σμες υποχρεώσεις της χωρίς να πωληθούν τα αποθέματα.

93-94 : Συγκρίνοντας τον δείκτη της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ με αυτόν των άλλων επιχειρήσεων, φαίνεται ότι η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα μεγάλης και άμεσης εισπρακτικής ικανότητας για την κάλυψη άμεσων υποχρεώσεων. Μάλιστα, ο δείκτης αυτός ακολουθεί πτωτική τάση.

• **Λείκτες Αποδοτικότητας**

Οι δείκτες εκφράζονται ως ποσοστό και μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, όπως εμφανίζεται από τις αποδόσεις που αποφέρουν οι πωλήσεις και οι επενδύσεις.

Αριθμοδείκτες Απόδοσης Ιδίων Κεφαλαίων

91-92 : Παρατηρείται ότι το '91 η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ έχει μεγάλη θετική αποκλιση από τον αριθμοδείκτη του κλάδου αλλά αυτό είναι κάθε άλλο παρά ανησυχητικό, γιατί όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο ευνοϊκότερο είναι για την επιχείρηση. Το '92, παρόλο που παρουσιάζεται πτωτική τάση, ο δείκτης ισούται του κλάδου, κατά συνέπεια η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ διατηρείται σε ευνοϊκά επίπεδα.

93-94: Η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ συγκρινόμενη με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου παρουσιάζει ευνοϊκή θέση, με μικρή απόκλιση απ' τον δείκτη των ΕΛΔΑ για το '93. Ωστόσο είναι σημαντικό να αναφερθεί η αρνητική μεταβολή σε σχέση με τα δύο προηγούμενα έτη, γεγονός που γίνεται εντονότερο το '94. Ετσι, παρόλο που η σύγκριση των επιχειρήσεων φανερώνει τη γενική κατακόρυφη πτώση του κλάδου, πρέπει να ανφέρουμε τα εξής:

Από την απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων, φαίνεται η ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ να ακολουθεί φθίνουσα πορεία παρουσιάζοντας ο δείκτης μεταβολή -37.5% τα έτη 91-94.

Ενώ το 1991 ο δείκτης ήταν 44,3% το 1994 πέφτει στο 6.8%. Αυτή η μεταβολή έχει επίπτωση και στην απόδοση του συνολικού κεφαλαίου όπου παρασύρεται και αυτή πτωτικά.

Αριθμοδείκτης Απόδοσης Συνολικών Κεφαλαίων

Η MOTOP ΟΙΛ ΕΛΛΑΣ φαίνεται να έχει χαμηλότερα ποσοστά από το μέσο κλαδικό δείκτη για τα έτη 1991- 1994.

Το ότι η αποδοτικότητα της MOTOP ΟΙΛ ΕΛΛΑΣ είναι μικρή οφείλεται στις μεγάλες υποχρεώσεις της σε ξένα κεφάλαια. Η εταιρία έχει πολλές δανειακές επιβαρύνσεις αφού η κεφαλαιακή της διάρθρωση στηρίζεται ως επί το πλείστον σε ξένα κεφάλαια (δάνεια) και οι υποχρεώσεις της προς τρίτους είναι μεγάλη.

Από τον προσδιοριστικό ρόλο των δεικτών της διάρθρωσης κεφαλαίων προκύπτουν τα εξής: Η επιχείρηση με υψηλούς δείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων διατρέχει μεν τον κίνδυνο μεγάλων ζημιών αλλά έχει και την ευκαιρία να πραγματοποιήσει υψηλά κέρδη. Αν λοιπόν, η επιχείρηση μας ενδιαφέρει ως επενδυτές, η προοπτική των υψηλών αποδόσεων είναι βέβαια επιθυμητή, όμως καλό είναι να αποφεύγεται και ο μεγάλος κίνδυνος.

Αντίθετα, αν δούμε την επιχείρηση ως ιδιοκτήτες, προτιμούμε την υψηλή δανειακή επιβάρυνση γιατί έτσι διογκώνονται τα κέρδη. Οι πιστωτές προτιμούν μέτριους δείκτες δανειακής επιβάρυνσης διότι όσο χαμηλότεροι είναι αυτοί τόσο μεγαλύτερη είναι η εξασφάλιση τους από την δημιουργία ζημιών σε περίπτωση ρευστοποίησης της επιχείρησης.

10.9 Αίτια - Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων, τόσο στο σύνολο των μεγάλων βιομηχανιών όσο και του κλάδου, προκύπτει η αναγκαιότητα να εστιάσουμε την προσοχή στο έτος 1994, όπου φαίνεται η MOTOP ΟΙΛ

ΕΛΛΑΣ να ακολουθεί μια κατακόρυφη πτωτική πορεία κυρίως ως προς τα κέρδη, παρόλο που διατηρεί την πρώτη θέση στις πωλήσεις, στο σύνολο των μεγάλων βιομηχανιών.

Η προσπάθεια για την ανεύρεση των αιτιών, μετά από μελέτη των ισολογισμών της επιχείρησης, οδήγησε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- i) Το σύνολο του Πάγιου Ενεργητικού είναι αυξημένο το 1994 σε σχέση με το 1993 και αυτό οφείλεται κυρίως στο κονδύλι “Ακινητοποιήσεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές” .
- ii) Το σύνολο των υποχρεώσεων είναι αυξημένο το 1994 σε σχέση με το 1993 κι αυτό οφείλεται στο κονδύλι “Τράπεζες λογ/σμοί βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων. Παρατηρείται δηλαδή, αύξηση των Παγίων στοιχείων και των Υποχρεώσεων.
- iii) Υπάρχει αύξηση σημαντική στους χρεωστικούς Τόκους και Συναφή Εξόδα το 1994 σε σχέση με το 1993 της τάξεως των 1.908 εκατ. δρχ.
- iv) Υπάρχει σημαντική μείωση στα έκτακτα και ανόργανα έσοδα που το 1994, ήταν μειωμένα σε σχέση με το 1993 κατά 3,176 εκατ. δρχ.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι επειδή τα έκτακτα και ανόργανα έσοδα δεν άπτονται της κύριας δραστηριότητας, το στοιχείο αυτό υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

- v) Υπάρχει πτώση στον κύκλο εργασιών κατά 10.854 εκατ. δρχ. το 1994 με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη διαφορά στα κέρδη εκμεταλεύσεως (4.902 εκατ. δρχ.)

- vi) Το στοιχείο της μείωσης του τζίρου δείχνει μια κρίση στην επιχείρηση και θα πρέπει να υπάρξει μια προσπάθεια εντατικοποίησης των εργασιών της, άνοιγμα σε νέες αγορές, αύξηση του ανταγωνισμού της, προσφορά νέων προϊόντων, πολιτική τιμών δελεαστική για την κατανάλωση.

Να γίνουν δηλ. όλες οι απαραίτητες ενέργειες για να έχουμε ξανά αύξηση στις πωλήσεις, η οποία θα έχει σαν αποτέλεσμα αύξηση και των καθαρών κερδών της.

vii) Όσον αφορά την αύξηση των χρεωστικών τόκων, αυτοί είναι αποτέλεσμα της επενδυτικής προσπάθειας που κάνει η επιχείρηση για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό και στην προσπάθεια της αυτή δανείζεται ξένα κεφάλαια. Όταν ολοκληρωθεί το επενδυτικό πρόγραμμα θα εκλείψει και το στοιχείο αυτό.

Σχόλιο: αν είχαν διενεργηθεί αποσβέσεις το 1994 θα υπήρχε μεγαλύτερη μείωση των καθαρών κερδών. (Ν. 2065 / 1992)

Κεφάλαιο 11

Συμπεράσματα - Προτάσεις

- Συμπεράσματα

Σήμερα τα Διυλιστήρια της MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ είναι από τα μεγαλύτερα στην Ελλάδα και ως προς τις τεχνικές προδιαγραφές βρίσκονται στο επίπεδο των πλέον προηγμένων της Ευρώπης. Με την λειτουργία του νέου συγκροτήματος πρωτοποριακής τεχνολογίας της καταλυτικής πυρόλυσης FCC στο Διυλιστήριο, επιτυγχάνεται η καλύτερη τεχνικά δυνατή απόδοση, με την δυνατότητα παραγωγής λευκών προϊόντων (βενζίνης, αερίων κτλ) από βαριά προϊόντα, όπως το μαζούτ, αυξάνεται δε παράλληλα ο συντελεστής οικονομικής εκμεταλλεύσεως της πρώτης ύλης.

Η διακίνηση της πρώτης ύλης και των προϊόντων κατά το μεγαλύτερο ποσοστό γίνεται από τις λιμενικές εγκαταστάσεις του Διυλιστηρίου, οι οποίες έχουν δυνατότητα εξυπηρέτησης πλοίων μέχρι 360.000 Μ.Τ., χαρακτηρίζοντάς τες τις μεγαλύτερες στο Μεσογειακό χώρο.

Τα Διυλιστήρια αποτελούν αυτοδύναμη μονάδα σε ό,τι αφορά την ηλεκτρική ενέργεια, την κατανάλωση αποσταγμένου νερού και το σύστημα συντηρήσεως και πυρασφαλείας. Συγκεκριμένα, με την αξιοποίηση των αερίων, των οποίων μέρος καιγόταν στους πυρσούς (FLARES) λειτουργεί σήμερα στροβιλοκίνητη μονάδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας ισχύος 23 MW, η οποία υπερκαλύπτει την κατανάλωση των Διυλιστηρίων και ελαφρύνει κατά πολύ το φορτίο της ΔΕΗ στην περιοχή.

Η κατανάλωση απεσταγμένου νερού εξασφαλίζεται από τις μονάδες αφαλατώσεως.

Σε ό.τι αφορά την προστασία περιβάλλοντος, η MOTOR ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ υπερκαλύπτει τις πιο αυστηρές διεθνείς προδιαγραφές και με τα μέσα που διαθέτει, συμβάλλει στην αντιμετώπιση των περιπτώσεων ρυπάνσεως από ξένες προς το Διϋλιστήριο αιτίες στην περιοχή. Επίσης, ο ολοκληρωμένος εξοπλισμός πυρασφάλειας και η άμεση δυνατότητα επέμβασης εξασφαλίζουν, τόσο την ασφάλεια των εγκαταστάσεων όσο και των εργαζομένων και του περιβάλλοντος.

Η οργανωτική δομή της MOTOR ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ είναι πυραμοειδής, δηλαδή έχουμε στην κορυφή την διοίκηση και οι λειτουργίες κατεβαίνουν από τις αποφασιστικές προς τις εκτελεστικές. Η αρχή της πυραμίδας της οργάνωσης προσδιορίζει την εφαρμογή της γραμμικής εξουσίας. Επιτελική εξουσία έχει μόνο το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο υποβάλλει προτάσεις και παρέχει συμβουλές στη γραμμική εξουσία.

Έχουμε λοιπόν, συγκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης, παρατηρείται δηλαδή η τάση συστηματικής διατηρήσεως της εξουσίας στα ανώτερα οργανωτικά επίπεδα. Το σύστημα αυτό τείνει να γίνει αποκεντρωτικό μέσα από κάποιες διαδικασίες εξουσιοδότησης, κατά περίπτωση, Διεύθυνσης, με βάση πάντα τις κύριες γραμμές της Διοίκησης. Η προσπάθεια για αποκέντρωση της εξουσίας ξεκίνησε από το 1985 και συνεχίζεται με σκοπό να εφαρμοστεί στην πράξη, η χρυσή τομή των δύο συστημάτων. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας υπάρχουν εξουσιοδοτήσεις από την Γενική Διεύθυνση προς τις Διευθύνσεις, λαμβάνοντας πάντα η Διοίκηση τις τελικές αποφάσεις. Οι εξουσιοδοτήσεις παρέχονται, αφενός μεν για να μην υπερφορτώνεται το κεντρικό σύστημα, αφετέρου δε για την ανάπτυξη πρωτοβουλίας στις Διευθύνσεις. Ωστόσο, θέτονται και όρια στο βαθμό των εξουσιοδοτήσεων, για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις στις αρμοδιότητες και να ολοκληρώνονται οι διαδικασίες με βάση πάντα την κάθετη ιεράρχιση που οδηγεί προς την Διοίκηση. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν

τρόποι και διαδικασίες, που απαιτούν πιστή εφαρμογή, γιατί το αντίθετο θα σήμαινε απραξία ή σύγκρουση αρμοδιοτήτων χωρίς κάποιο αποτέλεσμα.

Οσον αφορά το προσωπικό, η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ εξασφαλίζει τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, ασφαλείας και υγιεινής των εργαζομένων. Λειτουργώντας πλήρως στα πλαίσια της σύγχρονης εκπαίδευσης και σε συνδυασμό με οικονομικά κλπ κίνητρα, καλλιεργεί τις συνθήκες εκείνες που συντελούν στην αποδοτικότερη εργασία του προσωπικού της. Ιδιαίτερα, εφαρμόζοντας σε μεγάλο βαθμό τα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια, τα οποία επιδοτούνται σχεδόν εξ' ολοκλήρου από τον ΟΑΕΔ, εξασφαλίζει τον σκοπό της, διατηρώντας το κόστος στο ελάχιστο.

Επιπλέον, οι θέσεις που προκύπτουν καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από το εργατο-υπαλληλικό δυναμικό της, ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες λειτουργίας και απόδοσής της, συμβάλλοντας δε στην καταπολέμηση της ανεργίας.

Ο κοινωνικός χαρακτήρας της MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ και η μεγάλη κοινωνική της προσφορά, διατηρούν άριστες αρμονικές σχέσεις τόσο με το προσωπικό όσο και με το περιβάλλον της.

Οσον αφορά την οικονομική προσέγγιση της MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ και αναφερόμενοι στα έτη 91-93, παρατηρούμε τα εξής:

Η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ όντας μία από τις σημαντικότερες μεγάλες Ελληνικές βιομηχανίες, καταφέρνει να επικρατεί και να διατηρεί την 1η θέση ως προς τις πωλήσεις. Ως προς τα καθαρά κέρδη κατέχει σημαντικές θέσεις και ενδεικτικά αναφέρουμε το 1991 την 9η θέση, το 1992 την 11η θέση και το 1993 την 8η θέση.

Για το 1994 έχουμε να παρατηρήσουμε την κατακόρυφη πτώση των καθαρών της κερδών, σε ποσοστό 72,7% και την μείωση του κύκλου εργασιών της κατά 6%. διατηρώντας ωστόσο την πρώτη θέση στις μεγάλες βιομηχανίες. Τόσο η πτώση αυτή, όσο και η μείωση της αποδοτικότητας

της εταιρίας, οφείλονται στις μεγάλες υποχρεώσεις της σε ξένα κεφάλαια. Η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ έχει πολλές δανειακές επιβαρύνσεις, αφού η κεφαλαιακή της διάρθρωση στηρίζεται κατά βάση σε ξένα κεφάλαια (δάνεια) και οι υποχρεώσεις της προς τρίτους είναι μεγάλες γι' αυτό και υπάρχει σημαντική αύξηση στους Χρεωστικούς Τόκους και συναφή έξοδα. Οι δανειακές αυτές επιβαρύνσεις είναι αποτέλεσμα της επενδυτικής προσπάθειας που κάνει η επιχείρηση για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της. Όταν ολοκληρωθεί το επενδυτικό της πρόγραμμα (συμφωνία Aramco-MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ) θα εκλείψουν και τα στοιχεία αυτά.

Η εξαγωγική της δραστηριότητα καλύπτει το 70% των πωλήσεων της, εδραιώνοντας έτσι η θέση της, τόσο στην εσωτερική αγορά, όσο και σε διεθνές επίπεδο, αποφέροντας ένα τεράστιο συναλλαγματικό όφελος στην Ελληνική οικονομία.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνουμε ότι η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ, με τον καθορισμό και τη λογική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, την ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών σε καταξιωμένα στελέχη, τη μεταβίβαση αναλόγου εξουσίας, τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας και την εξασφάλιση του απαραίτητου συντονισμού, πετυχαίνει αποτελεσματικά τον καθορισμό και την πραγματοποίηση των τηθέμενων στόχων, με την χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, και των λοιπών οικονομικών πόρων. Σε αυτό, επίσης, συμβάλλει τόσο ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός της, όσο και η άρτια σχέση της με το προσωπικό και το περιβάλλον της.

- Προτάσεις

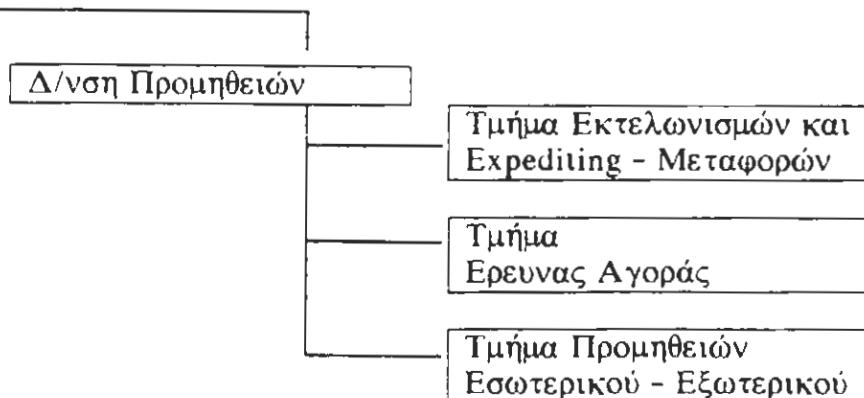
Λόγω του ότι όλες οι ενέργειες για τον περαιτέρω εκσυχρονισμό και την ανάπτυξη της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ, έχουν δρομολογηθεί μέσα από το επενδυτικό της πρόγραμμα, οι προτάσεις που θα μπορούσαν να υποβληθούν είναι περιορισμένες.

i) Το αρχικό οργανόγραμμα της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ, προέβλεπε η σημερινή Διεύθυνση Προμηθειών να υπάγεται, σαν τμήμα στην Διεύθυνση Διοικητικού. Στην πορεία της εξέλιξής της, αυξήθηκαν οι ανάγκες λειτουργίας του Διϋλιστηρίου και κατέστησαν το Τμήμα Προμηθειών να μην μπορεί να ανταποκριθεί εμπρόθεσμα και άμεσα στην διεκπεραίωση των απαιτήσεων. Γι' αυτό η τροποποίηση του οργανογράμματος προέβλεψε την αποσύνδεση του τμήματος Προμηθειών από της Δ/νσης Διοικητικού και την ένταξή του στην οργανωτική δομή της εταιρίας σαν Δ/νση Προμηθειών.

Παρατηρείται ότι στο οργανόγραμμα δεν προβλέπονται τμήματα του να υπάγονται στην Δ/νση αυτή. Ωστόσο οι λειτουργικές της ανάγκες ικανοποιούνται από γραφεία και Υπηρεσίες (Υπηρεσία Εκτελωνισμών, Γραφείο Expediting - Μεταφορών, Γραφείο Ερευνας Αγοράς, Υπηρεσίες Προμηθειών Εσωτερικού - Εξωτερικού).

Για την αποφυγή όμως, σύγκρουσης και σύγχισης αρμοδιοτήτων θα πρέπει να ομαδοποιηθούν οι δραστηριότητες αυτές σε τμήματα.

Ετσι η οργανωτική δομή της Δ/νσης Προμηθειών προτείνεται να έχει την εξής μορφή:



ii) Εν όψει της συμφωνίας "ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ ΕΛΛΑΣ - Aramco", επιβάλεται η προσαρμογή του management στα πλαίσια των πολυεθνικών εταιριών και σε επίπεδο διεθνούς ανταγωνισμού, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και την ενεργό συμμετοχή στην εσωτερική και διεθνή αγορά.

Ο στόχος είναι να δημιουργήσουμε έναν οργανισμό σε συνεχή βελτίωση και ο τρόπος επίτευξης είναι το Total Quality Management (Διαχείριση Πλήρους Ποιότητας).

Το Total Quality Management (TQM), είναι μία φιλοσοφία διαχείρισης, οδηγούμενη από τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη. Ο όρος "πελάτης" στο TQM, εξαπλώνεται πέρα από τον παραδοσιακό ορισμό για να συμπεριλάβει όποιον συναλλάσσεται με προϊόντα ή υπηρεσίες οργανισμού είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς.

Το TQM αντιπροσωπεύει μία αντίστυξη στις θεωρίες προηγούμενων διαχειρίσεων, που πίστευαν ότι το χαμηλό κόστος ήταν ο μόνος δρόμος για αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

Τα βασικά του στοιχεία, είναι οι ομάδες ελέγχου ποιότητας, η διαδικασία βελτίωσης, η ομαδική εργασία, και οι βελτιωμένες σχέσεις με τους προμηθευτές. Το TQM είναι πολύ σημαντικό. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν στρατηγικό όπλο και για ανταγωνισμό benchmarking (τοπογραφικό σημείο αναφοράς) και σαν το προτιμότερο δομικό σχέδιο για την αποτελεσματικότητα και την διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Εχει αποδειχτεί ότι οι υψηλής ποιότητας παραγωγοί μπορεί να είναι και ανάμεσα σε αυτούς με χαμηλό κόστος. Εξάλλου, το κόστος των απορριφθέντων, οι επισκευές σε προχειροδουλειές και οι ακριβοί έλεγχοι για αναγνώριση ποιοτικών προβλημάτων, οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και αύξηση του κόστους.

iii) Μία τελευταία πρόταση, αφορά τα Λιπαντικά προϊόντα και συγκεκριμένα τα προϊόντα που διατίθονται στην Ελληνική αγορά με το brand-name της εταιρίας “EMO”.

Τα “EMO” κατέχουν πολύ μικρό ποσοστό στην αγορά. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι δεν γίνονται ενέργειες marketing για την προώθησή τους, πέραν κάποιων μεμονομένων διαφημίσεων μικρής σημαντικότητας. Η έλλειψη αυτή προώθησης έχει σαν αποτέλεσμα την διατήρηση των πωλήσεων σε χαμηλά επίπεδα.

Η MOTOP OIL ΕΛΛΑΣ, έχοντας επικεντρώσει την προσοχή της στα καύσιμα και την παραγωγή λιπαντικών κυρίως για λογαριασμό τρίτων, δεν φαίνεται να ενδιαφέρεται να εισχωρήσει σε αυτό το κομμάτι της αγοράς, λόγω του υψηλού κόστους που απαιτεί το marketing.

Ωστόσο, προτείνεται η διεξοδική έρευνα για την αγορά λιπαντικών, η αξιολόγηση και η εκτίμηση των στοιχείων αυτών, ώστε να γίνει προβλεπτή η ποσότητα απόδοσης και να αντισταθμιστεί με τον παράγοντα κόστος marketing.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην προσπάθειά μας να επιτύχουμε διεξοδική ανάλυση και ολοκληρωμένη μελέτη της οργάνωσης, διοίκησης και των λειτουργιών της ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε. συνέβαλαν δημιουργικά και ευχαριστούμε τους:

- I. κ. Β. Θεοφανόπουλο (εισηγητή) με την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση του οποίου αξιοποιήσαμε στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις γνώσεις που αποκομίσαμε στην φοίτησή μας.
- II. τα στελέχη της εταιρίας ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε., που με την συμβολή τους και την πρόθυμη συνεργασία τους διευκόλυναν το έργο μας, και
- III. τέλος, ευχαριστούμε τις Νάγια Ρεκούτη, Κυριακή Ρεσβάνη, Ολγα Ζαριώπη και τον Κώστα Γιαννόπουλο, για την φιλική τους συμπαράσταση και την πολύτιμη βοήθειά τους στην συλλογή και τη συγγραφή των στοιχείων.

Μαρία Φώτη

Αγγελική Μηνόγιαννη

Σοφία Πεζανάκη

Βιβλιογραφία

1. "Management" by Stephen P. Robbins Prentice Hall Inc., USA 1994
2. "The practice of Management" by Peter F. Drucker
HEINEMANN PROFESSIONAL PUBLISHING LTD 1989
3. "Ο Δεκάλογος του Μάνατζερ": Δρ. Γιάννης Χολέβας
Αθήνα Ιούνιος 1991 / εκδόσεις Τέσσερα Εψιλον Α.Ε
4. "International Marketing": L.S. Walsh Longman Group U.K. Ltd 1993
5. "Management των Πωλήσεων" Δημήτρης Μπουραντάς / Γιώργος Μαντές - Αθήνα Ιούλιος 1991 εκδόσεις ΟΔΥΣΣΕΑΣ
6. "Management" by Harold Koontz - Heinz Weihrich 9th Edition
7. "Εργασιακές σχέσεις": Περικλής Σ. Λύτρας, εκδόσεις Interbook 1992
8. "Επιχειρησιακή Ψυχολογία": Π.Φαναριώτη, εκδόσεις Παπαζήση Αθήνα 1983.
9. "Περιγραφή λειτουργίας μονάδων (τόμος Α)": Motor Oil (Hellas) S.A.
10. "Νομοθεσία Εργατική και Ασφαλιστική, Εφαρμογή-Νομολογία-Ερμηνεία", Κων. Δ. Λαναρά 1993

Αρθρογραφία

1. Επενδυτής 31 Μαρτίου 1995
2. Κέρδος 28 Μαρτίου 1995
3. Ναυτεμπορική 30 Δεκεμβρίου 1994
4. ΕΞΠΡΕΣ 11 Φεβρουαρίου 1987
5. ΕΞΠΡΕΣ 28 Μαρτίου 1995 (σελ.2)
6. ΕΞΠΡΕΣ 4 Απριλίου 1995 (σελ.1,4)
7. ΕΞΠΡΕΣ 6 Απριλίου 1995 (σελ.1)
8. ΕΞΠΡΕΣ 7 Απριλίου 1995 (σελ.14,5)
9. ΕΞΠΡΕΣ 28 Απριλίου 1995 (σελ.1)
10. Oil τεύχος 105 σελ. 37-40
11. Oil τεύχος 107 σελ. 14,97
12. Oil τεύχος 109 σελ. 8-11
13. Oil τεύχος 110 σελ. 6
14. Oil τεύχος 111 σελ. 67-69
15. Oil τεύχος 112 σελ. 91
16. Oil τεύχος 115 σελ. 52,70
17. Οικονομική Επιλογή (Μηνιαία Οικονομική Επιθεώρηση) Φεβρουάριος 1995 σ. 102
18. Κεφάλαιο Νο.73 Οκτώβριος 1995

19. ΕΠΙΛΟΓΗ Ισολογισμών. Ιούλιος 1994, Ειδική Ετήσια έκδοση Οικονομικής Επιλογής.
20. Ελληνική Οικονομία 1994, Ετήσια Εκδοση Οικονομικής Επιλογής
21. ΕΛΑΝΑΒΙ 15/6/1995
22. ΦΕΚ Αθήνα 31/12/85 τεύχος 2ο Αρ.φύλλου 799
23. ΦΕΚ τεύχος Β' αρ.φύλλου 264/93 [Υ.Α. οίκοθεν II24 (ΠΕΧΩΔΕ βιομ/νίας της 5.15/4/93)].
24. Κώδικας Νομικού Βήματος, τόμος 41 Αθήνα 1993, έκδοση Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών.
25. ICAP '94.
26. Ετήσια Παραγωγή Βιομηχανικών Προϊόντων (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία).
27. Πρωΐα της Σπάρτης 30/01/95.