

دانشگاه تهران

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تحقیقی پیرامون مدیریت نیروی انسانی در صنایع قند

پایان نامه فوق لیسانس

استاد راهنما آقای دکتر واقتفی

هیئت داوران

آقایان دکتر واقتفی - دکتر صدقی - دکتر زارعی

تهیه و تنظیم از ضوچه پرهاتنی دانشجوی

فوق لیسانس رشته مدیریت بازرگانی

دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی

تاریخ اردیبهشت چهل و نه

عنوان تلگرافی : اناداف
۴۶۲۴۷
تلفن : ۴۶۲۴۸
صندوق پستی : ۲۶۷۴



۴۹۷۵

دانشگاه علوم اداری و مدیریت بازرگانی

رساله آقای منوچهر شافقی درباره (تحقیقی پیرامون مدیریت
نیروی انسانی در صنعت قند) در جلسه مورخ ۱۹/۲/۶ هیئت
رئیدی طرح گردید و با درجه (خیلی خوب) به موجب
رسید ...

عضو هیئت
دکتورار علمی
د. زنگنه

عضو هیئت
دکتور مستحق
۴۹۷۵

استاد راهنما
دکتور افشاری
حکام

تقدیم به :

مادرارجمندم که محبتها و الهاماتش همواره

یاری دهنده من بوده اند .

فهرست مندرجات

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
الف	دیباچه
ب	علل انتخاب و روش تحقیق
۱	مقدمه

بخش اول : صنعت قند از نیشکر در ایران

فصل اول : تاریخچه و سیر تحولات تولید نیشکر
در گذشته

الف : تولید قند و شکر از نیشکر در رازمه پیشین ۶

ب : زوال صنعت قند از نیشکر در ایران ۸

فصل دوم : ایجاد و توسعه کشت نیشکر در سالهای
اخیر

الف : احیای مجدد نیشکر
کشت ۱۰

ب : توسعه کشت نیشکر طی برنامه عمرانی سوم ۱۳

پ : تجربه ایران در مورد نیشکر و مطالعات

اقتصادی بودن آن ۱۵

بخش دوم : صنعت قند چغندر در ایران

فصل سوم : مراحل توسعه صنعت قند در ایران

الف : چگونگی و تاریخ تأسیس کارخانجات قند

چغندر در مرحله اول توسعه صنایع قند ۱۷

	ب : مرحله دوم پیشرفت صنعت قند در برنامه
۲۲	عمرانی اول (۱۳۲۷-۱۳۳۴)
۲۴	پ : صنعت قند در برنامه عمرانی دوم (۱۳۳۴-۱۳۴۱)
۲۹	ت : صنعت قند در برنامه عمرانی سوم (۱۳۴۱-۱۳۴۶)
۳۶	ث : صنعت قند در برنامه عمرانی چهارم
	بخش سوم : بررسی موقعیت صنعت قند در اقتصاد کشور
	فصل چهارم : مقدار تولید و ظرفیت کارخانجات داخلی
۳۹	الف : مقدار تولید قند و شکر
	ب : مقدار چغندر قند و نیشکر تولید شده در
۴۱	چند سال اخیر
۴۵	پ : ظرفیت کارخانجات قند داخلی
	فصل پنجم : میزان سرمایه و ارزش تولید کارخانجات قند ایران
۴۸	الف : میزان سرمایه
۴۱	ب : ارزش افزوده کارخانجات قند
۵۰	پ : هزینه تولید کارخانجات قند
۵۰	ت : مقایسه هزینه تولید و سودآوری

فصل ششم: مصرف قند و شکر در ایران و جهان

الف: مصرف قند و شکر در ایران

۵۳

ب: مطالعه بودجه خانوار از نقطه نظر مقدار مصرف

شده بوسیله خانوارهای روستائی

۵۸

پ: مطالعه بودجه خانوار از نقطه نظر مقدار مصرف

شده بوسیله خانوارهای شهری

۶۱

ت: مصرف شکر در جهان

۶۵

بخش چهارم: نقش صنایع قند در اشتغال نیروی انسانی

فصل هفتم: کمیت نیروی انسانی شاغل در صنایع قند

الف: تعداد جمعیت شاغل در صنایع مربوط به قند و شکر

بطور مستقیم و غیر مستقیم

۶۹

ب: مطالعه مشخصات نیروی انسانی شاغل در صنایع

تولید غذائی (با استثنای صنایع آشامیدنی)

۷۰

پ: بررسی علل انتخاب صنایع غذائی بعنوان

"صنعت مادر"

۷۴

ت: محاسبه کمیت نیروی انسانی شاغل در صنعت تهیه

قند و تصفیه شکر

۷۶

فصل هشتم: کیفیت و میزان استفاده از نیروی انسانی

در کارخانجات قند ایران

الف: شرح کلی ۸۱

ب: بررسی میزان استفاده از نیروی انسانی شاغل در

کارخانجات قند ایران ۸۲

بخش پنجم: تجزیه و تحلیل مشکلات مربوط به مدیریت نیروی انسانی در

صنایع قند

فصل نهم: شرح کلی و عوامل خارجی مربوط به مدیریت نیروی انسانی

در صنعت قند

الف: شرح کلی ۸۸

ب: مطالعه میانگین مزد و حقوق کارکنان شاغل در صنایع

غذایی ۹۰

۱- میانگین مزد و حقوق کارگرساده عامل ۹۲

۲- میانگین مزد و حقوق کارگرعامل ماهر ۹۴

۳- میانگین مزد و حقوق کارگرعامل متخصص ۹۴

۴- میانگین مزد و حقوق کارکنان متخصص عالی ۹۵

۵- میانگین مزد و حقوق کارگران غیرعامل ۹۶

پ: بررسی چگونگی مقابله با کمبود کارگر در این صنعت ۹۷

فہرست

صفحہ

۹۸	ت: فقدان تخصص و مہارت
۱۰۰	۱- فقدان سرپرستی
۱۰۱	۲- آموزش در سطح مدیریت بالا
	فصل دہم: شرح کلی عوامل درونی مربوط بہ مدیریت صنایع قند در ایران
۱۰۳	الف: شرح کلی
۱۰۳	ب: مشکلات مکانیکی یا ساختاری مدیریت نیروی انسانی
۱۰۸	پ: مشکلات دینامیکی یا تحرکی سازمان (شاغلین)
	بخش ششم: نتیجه اساسی در خصوص بیگانگی کاربرد روشہای مدیریت نیروی انسانی در صنایع قند
	فصل یازدہم: تشکیلات اساسی پیمائشی برای کارخانجات قند در ایران
۱۱۲	الف: خصوصیات مشترک سازمانی کارخانجات قند در ایران
۱۱۵	ب: ارکان اساسی سازمانی یک کارخانہ قند در ایران
۱۱۵	۱- بخش تولید
۱۱۶	۲- بخش اداری
۱۱۷	۳- بخش مالی
۱۱۷	۴- بخش کشاورزی
۱۱۸	۵- بخش ترانزاکت و فروش

فهرست جد اول و نمودارها

شماره صفحه	نام	شماره جدول
۲۰	فهرست کارخانجات قند و شکر تا سال ۱۳۱۵	۱
۲۷	میزان تولیدات و نوع کارخانجات تولید کننده قند و شکر در سال ۱۳۴۱	۲
۳۹	خصوصیات تولید قند و شکر توسط کارخانجات داخلی	۳
۴۱	تغییرات تولید چغندر قند و پیشگامی رساله‌های اخیر	۴
۴۲	مقایسه تغییرات تولید چغندر قند و تولید گندم در پنج سال	۵
۴۸	خواص و معایب در رابطه با گذار و نسبت‌های آن به تولید و کارخانجات قند کشور	۶
۴۹	ارزش افزوده کارخانجات قند در سال ۱۳۴۳	۷
۵۱	مقایسه ثابت شکر و شکر و هزینه تمام شده در چند کشور	۸
۵۲	تغییرات مصرف ملی قند و شکر در سال‌های اخیر	۹
۵۸	متوسط هزینه مواد قندی مصرف شده به وسیله خانوارهای روستایی در ۳۰ روز	۱۰
۶۱	متوسط هزینه مواد قندی مصرف شده توسط طبقات مختلف درآمدی در ۲۲ شهر	۱۱

شماره صفحه	نام	شماره جدول
	توزیع خانوارهای شهری برحسب گروههای مختلف	۱۲
۶۱	درآمد پولی سالیانه (درصد)	
۶۸	مصرف سرانه قند در سال ۱۹۶۲ در کشورهای مختلف	۱۳
	جمعیت . ۱ ساله و بالاتر شاغل در فعالیت های مختلف صنایع غذایی	۱۴
۷۲		
	جمعیت . ۱ ساله و بالاتر شاغل در صنعت تهیه قند و شکر برحسب	۱۵
۷۸	مشاغل عمده در سال ۱۳۴۵	
۸۴	مشخصات نیروی انسانی شاغل در کارخانجات قند ایران	۱۶
	میانگین دستمزد و مزایای کارکنان شاغل در صنایع غذایی	۱۷
۹۱	(کارگاههای بزرگ) برحسب ۸ ساعت کار روزانه	

++

فهرست نمودارها

۵۸	منحنی تغییرات متوسط هزینه مواد قندی مصرف شده در سطح روستاها	۱
	منحنی تغییرات متوسط هزینه مواد قندی مصرف شده در سطح	۲
۶۲	شهرها در ۳۰ روز برحسب تغییرات درآمد سالیانه خانوار	

دیاچسه

ایران در این اوان دستخیز فعالیت های بی سابقه اقتصادی بوده و
آهنگ رشد بی سابقه او پیدا کرده است.

در این میان صنایع غذایی و پیوسته صنایع قند که نسبت به سایر بخش های
صنعت سابقه بیشتری داشته اند نیز از این تحول بی نصیب نمانده اند . لکن
این ترقی و پیشرفت تاریخ از مشکلات و مسائلی نیز نصیب شده چه بازار آزاد چسار
کمی عرضه کارگرم تخصص کرده و از طرفی وجود امکانات سرمایه آذاری و عرضه و -
تقاضای کافی و سرمایه بسیار اقتصادی میانس دیگر صنعتین اقتصاد یافتن معام
های رشد از مرکز به شهرستانها و یک رنج سایر نقاط دورتر و موجب آن شده که
آثار کمی عرضه نیروی انسانی اهم از محللی یا مهاجر به صورتی جدید و ناهم الوب در آید
بنابراین در شرایط کنونی هدف اولیه و کوتاه مدت در رنج گسترده استفاده -
صحیح و موثرتر از نیروی کار موجود میباشد تا خود متضمن سود بیشتر و از طرفی
موجب بهبودی وضع کارگرم گردد . هدف ثانویه نیز صادرات ارتقا یمن نیروی کار
کافی و موثر .

علل انتخاب وروش تحقیق

فراوانی، ارزانی و سهیل الوصول بودن کارگر در ایران ویژگی‌های
 استثنائی و نادر است. و این عقیده که در کشورهای در حال توسعه چون ایران
 به علت فراوانی کارگر لزوم است از روش های " کارگر پر " Labour Intensive
 استفاده نگردد نادر است زیرا، ^تاولاً چنین سیستمی لزوماً دچار کمی بازده
 میباشد، ثانیاً کارگرمامل چندان زیاد و ارزان نیست. از سوی دیگر کمی
 بازده یعنی افزونی هزینه تولید و قیمت تمام شده که خود موجب عدم امکان
 تولید بیشتر و رقابت میباشد.

پس، افزایش بازدهی تولید هدف اصلی است که در راه وصول به آن
 بایستی بازدهی عوامل تولید را افزایش داد عوامل تولید عبارتند از سرمایه،
 تکنولوژی و کار سرمایه و تکنولوژی خصوصاً در ایران دو عامل " متبادل " هستند
 با همبستگی و پیرو وجود سرمایه و علت وجودی تکنولوژی یکی میباشد در نتیجه
 افزایش بازدهی آنها با تقاضای اطمینان تکنولوژی و با میزان سرمایه است
 و عامل متغیری نمیشود.

لیکن بازدهی نیروی کار عاملی است کاملاً متغیر و قابل کنترل بدین معنی که

تجهیز صحیح نیروی انسانی، بوجود آوردن سازمان مناسب و تثبیت سطح دانش و معلومات تخصصی موجب بهره‌وری بیشتر از نیروی انسانی شده که خود موجب درآمد بیشتر برای نیروی کار بوده و عامل اخیراً شواخزایند ه خود را بروی سطح بهره‌وری باقی گذارده و این فعل و انفعال تا سطح معقول امتداد پیدا کرده. آگاهی برای حقیقت نگارنده را بر آن داشت که تا کوشش هر چند ناچیز و ابتدائی برای یافتن جواب نعایم.

تحقیق حاضر بر اساس مطالعه و کاربرد روش تحقیق تجربی استوار بوده است و اصول اساسی روش مزبور عبارت بود از:

۱- عدم قبول هر حقیقت قبل از بررسی دقیق

۲- تقسیم هر موضوع با اجزا کوچک و مرکب آن

۳- ترکیب اجزا از طریق کوچکترین جز

۴- توجه دقیق به کلیه اجزا

کیفیات چهارگانه فوق در مورد جمع آوری، بررسی و نتیجه گیری اطلاعات و داده‌های آماری، مطالعه و استنتاج از موارد خاص (Cases) و نظریاتی افراد صاحب نظر،

که جنبه‌های مختلف تحقیق و گردآوری مطالب این رساله می‌باشد همواره ملحوظ نظر بوده است.

ترتیب مطالب این رساله بشرح زیر می‌باشد :

بخش اول که شامل دو فصل می‌باشد اختصاص دارد به بررسی صنعت

قند از زمان های اولیه ، پیدایش تا زمان حاضر .

بخش دوم مراحل توسعه صنعت قند از چگونگی راهبرد بررسی قرارداد و

و آثار برنامه های عمرانی اول تا چهارم را در این صنعت از منظر می‌نگراند .

بخش سوم مشتمل بر سه فصل و موقعیت صنعت قند را در اقتصاد کشور مورد

مطالعه قرار می‌دهد ، و مقدار تولید چقدر رقتند ، و قند و شکر را تعیین کرده ،

سرمایه و ظرفیت کارخانجات کنونی را محاسبه نموده و بالاخره جدول هزینه

تولید و مقایسه با چند کشور دیگر را بدست می‌دهد . ضمناً در فصل ششم مصرف

قند و شکر در ایران و جهان و بخصوص روند افزایش مصرف در ایران را مورد

مطالعه قرار می‌دهد .

بخش چهارم مربوط است به محاسبه کمیت نیروی انسانی شاغل در صنعت

قند ام‌از آنکه مستقیم‌تر کار تولید قرار داشته باشد یا غیر مستقیم . در این بخش

گروه منابع فذائی بعنوان "صنعت مادر" مورد تأیید قرار گرفته است. و در فصل هشتم نیز پس از تعیین کیفیت استفاده از نیروی انسانی در کارخانجات مختلف قند و مقیاس جهت تعیین درجه موفقیت این کارخانجات از نیروی انسانی به دست آمده است.

بخش پنجم، طی دو فصل مشکلات خارجی و مشکلات درونی اداره نیروی انسانی تشریح شده است. در بحث مربوط به مشکلات خارجی، سعی در متمسک شدن به عنوان یکی از مشکلات اساسی مورد ملاحظه قرار گرفته و در خصوص جلوگیری مقابله با آن نیز پیشنهاداتی مطرح گردیده است. همچنین در بحث مربوط به مشکلات عوامل درونی، مدیریت نیروی انسانی به ترتیب مشکلات فنانیکی و فنی بیان گردیده است. منابع انسانی تشریح شده است.

بخش ششم، نتیجه نهائی بررسی مدیریت نیروی انسانی را آشکار میسازد. در این بخش نقش کاربرد روشهای اداره منابع نیروی انسانی و از طریق طرحریزی یک تمکینات مناسب بر اساس تقسیم تخصص کار و رعایت ملاحظه مراتب سازمانی و خصوصاً پر کردن خلأ سرپرستی مورد بحث قرار گرفته و در آخر نیز خصوصیات مشترک سازمانی و ارگان اساسی یک کارخانه قند را بیان بطور اجمال تشریح شده است.

مفاهیم بعضی از اصطلاحاتی که در این رساله مورد استفاده بوده اند :

۱- ارزش افزوده : عبارتست از مابه التفاوت ارزش داده ها از گرفته ها

به قیمت جاری

۲- اشتغال مستقیم : عبارتست از تعداد افرادی که مستقیم در عملیات

تولیدی شرکت دارند .

۳- اشتغال غیرمستقیم : عبارتست از کلیه افرادی که در امر تهیه مواد

اولیه و سایر احتیاجات کارخانجات قند غیر از تهیه محصولات مربوطه اشتغال

دارند .

۴- صنعت مادر : در این رساله منظور مجموعه صنایعی است که

محصولات آنها ارزش خوراک دارند .

۵- صنایع متجانس : واژه دیگری است از برای مفهوم صنعت مادر

توضیح آنکه کلیه اصطلاحات فوق در متن گزارش و در جای مربوطه تشریح

شده اند .

منوچهر هاشمی

"مقدمه"

زراعت نیشکر را ایران در زمان ساسانیان وجود می یابد، لیکن بعد از قرن ششم هجری این صنعت و زراعت آن بطور ناگهانی و تقریباً نامعلوم از میان می رود و با اینکه صنعت قند بمعنی امروزی از سال ۱۸۹۵ میلادی در ایران آغاز می شود متأسفانه بعلمت اعمال نفوذ بیگانگان بیش از مدت کوتاهی برجای باقی نماند و در حقیقت سال ۱۳۰۸ را میتوان نقطه شروع صحیحی برای ایجاد صنعت قند در کشور دانست.

از این سال به بعد توسعه صنعت قند با آهنگ رشد قابل ملاحظه ای ادامه یافت تا جائیکه در سال ۱۳۴۸ رقم تولید قند از چغندر و تصفیه شکر خام نزدیک به ۶۰۰ هزار تن رسید و تقریباً احتیاجات داخلی مملکت نسبت باین ماده اولیه لازم تأمین گردید.

صنعت قندی یکی از صنایع بزرگ و پوسابقه مملکت است. بدین معنی که

از لحاظ قدمت پیر از نساجی مقام دوم را حائز است.

از طرفی صنعت قند نیز مانند صنعت نساجی موجب فعالیت نیروی انسانی در

دو بخش اساسی کشاورزی صنعت است. حجم تولیدات ماده خام این صنعت یعنی چغندر رقند بعد از تولید گندم دومین مقام را دارا می‌باشد. و با اینکه هنوز توسعه کشت نیشکر به مرحله انجام خود نرسیده است با این همه توسعه ایجاد فعالیت وسیعی جهت ایجاد یک رشته فعالیت‌های کشت و صنعت Agro-Business به چشم می‌خورد.

میزان سرمایه بکاررفته در این صنعت در حدود ۱۳ میلیارد ریال است

که ارزش افزوده سالانه این کارخانجات در حدود ۱/۵ میلیارد ریال بوده و سهم آن در ارزش افزوده تولیدات صنعتی بیشتر از ۳/۴ درصد می‌باشد.

با اینکه مصرف سرانه فعلی کشور نسبت به قند و شکر سالانه در حدود ۲۱ کیلو

می‌باشد معیناً هنوز راه درازی برای اشباع شدن تقاضای بالقوه مردم ایران

نسبت به تولیدات قند و شکر وجود دارد. بدین معنی که هنوز مصرف ایران

بطور متوسط ۲۸ کیلوگرم کسب و مصرف سالانه دارد.

در سال ۱۳۴۶ تعداد افرادی که بطور مستقیم یا غیرمستقیم در این صنعت

اشتغال داشته‌اند ۱۸۰۰۰ نفر می‌باشد که سهم آن در کل نیروی شاغل ملکت

بیش از ۲/۵ درصد میباشد . در مقابل جمع کل کارکنانی که مستقیماً در صنعت تولید قند و شکر در خالت داشته اند بیش از ۱۰ هزار نفر میباشد . این عده در ۲۷ کارخانه کارخانه قند چغندر و تصفیه شکر کار تولید اشتغال دارند ، لیکن در کارخانجات مختلف میزان استفاده از نیروی انسانی در حد تعادل خود نیست . بطوریکه در کارخانجات مختلف یک نفر کارگر بطور متوسط از یک تن تا ۶ تن چغندر قند در روز یا زده می تولید دارد . و این امر خود نمود اره م بهره وری از عوامل تولید و بهره عامل نیروی انسانی میباشد .

پس در حال حاضر مشکل اصلی کارخانجات قند در ایران پائین بودن بازدهی عوامل تولید است که در آن میان مشکل اصلی کمی بازدهی تولید نیروی انسانی میباشد . زیرا تقریباً کارخانجات قند از لحاظ ماشین آلات و سطح تکنولوژی در حد قابل قبول و مطلوب هستند و در نتیجه تنها عامل متفسیر کیفیت نیروی انسانی و نحوه بهره وری از آن میباشد . این مشکل از آنجا بصورتی حاد و غیر قابل تحمل در می آید که بعملت صنعتی شدن سریع مملکت عرضه کارگر متخصص و ماهر بشدت محدود گردیده است . بطوریکه هم اکنون نیز حتی کارخانجات موفق در چار کمبود محسوس کارگر میباشند .

حتی برای کمبود فاحش، هشتاب افزایش دهند و دیگری نیز تأثیر میکنند و

آن امکان بالقوه افزایش واحد های تولید کنند و قند و شکر است که خود موجب

گردش سریع نیروی کار Labour Turnover بین این کارخانجات میگردد.

این گردش شیراز پائین آوردن ظرفیت تولیدی موجب بروز رقابت خرد کنند و نیز

بین کارخانجات میشود.

اما مشکلات کمونی نیروی انسانی محدود به يك صنعت نبود و تقریباً آثار

آن در تمام صنایع و فعالیتهای مملکت مشابه و یکسان است. بعبارت دیگر

عوامل خارجی صنعت جنبه ملوگسترده دارد. لیکن در حدود داخله داخلی

صنعت، و حتی در داخل يك کارخانه مدیریت صحیح میتواند درد آیره همه

مشکلات خارجی يك فعالیت صحیح را به وجود آورد و کسب و کار پرسودی را به

راه اندازد.

در اینجاست که کلید استفاده صحیح از عوامل تولید و خصوصاً عامل نیروی

انسانی بدست میآید. در حقیقت مدیریت علمی است که جواب دهند و این

مشکلات میباشد. لیکن هنوز هم مفهوم مدیریت صحیح در بین صاحبان صنایع