



سمینار شیوه اداره مطلوب

تشکل های اقتصادی - کارفرمایی

کارکردها و شیوه اداره کمیته ها

مرداد ماه ۱۳۹۳

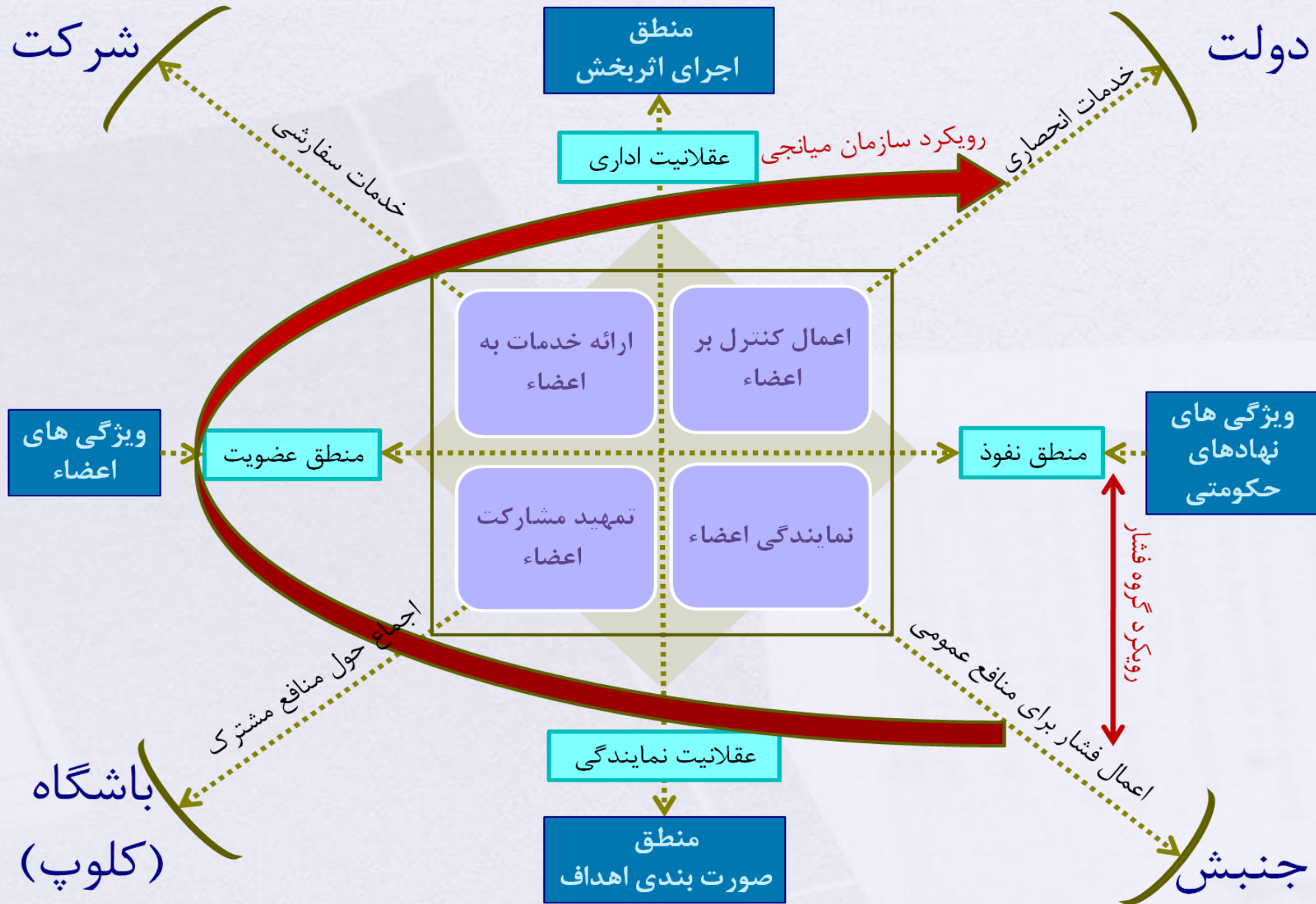
هادی حدادی - سیدعلیرضا سیاسی راد



مرور جلسات قبل



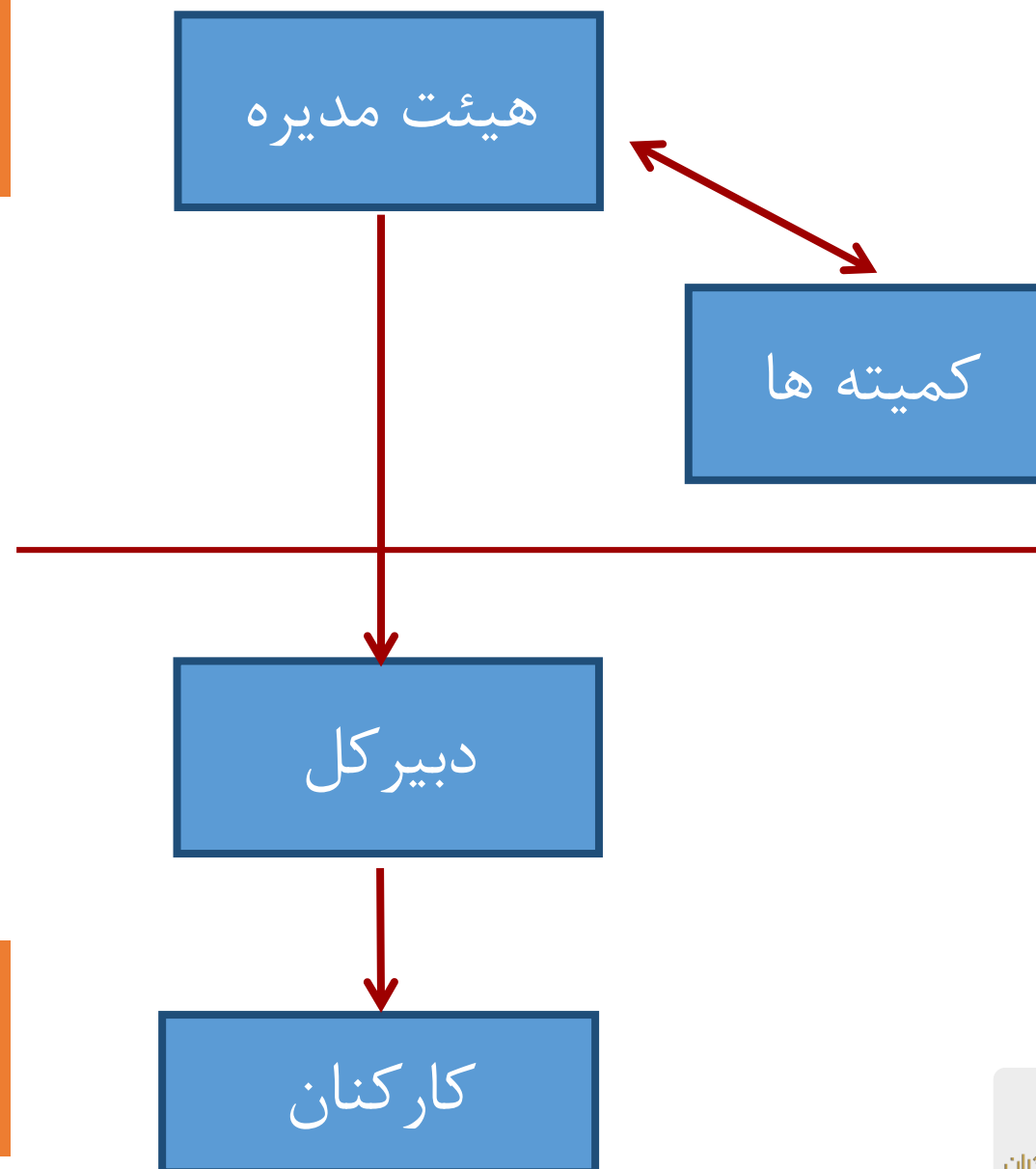
آموزش و پرورش



مدل سیاست گذاری

در این مدل تفکیک کاملی بین امور مدیریتی و اجرایی و امور سیاستگذاری قائل شده است. هیئت مدیره فعال و کمیته های محدود وجود دارد.

Policy Governance Model



فهرست

- ▶ آسیب شناسی کمیته ها
- ▶ انواع کمیته ها
- ▶ مأموریت کمیته ها
- ▶ تقسیم کار کمیته
- ▶ ساختار کمیته ها
- ▶ خروجی کمیته ها

به نظر شما کمیته های تشکل ها در ایران
با چه مشکلاتی مواجه هستند؟
گفتگو کنید.

چرا کمیته می سازیم؟

نظر بدهید.

فواید ایجاد کمیته

در شکل های اقتصادی

چرا کمیته می سازیم؟

چرا اعضاء به كمیته ها می آیند؟

اعضاء چه می خواهند؟

فواید کمیته برای شرکت های عضو

- از رقبای هم با خبر می شوند.
- دست به همکاری های مشترک می زنند. (مناقصه)
- همصدا پیدا می کنند
- استراتژی هایشان را با هم هماهنگ می کنند. (قیمت)
- کسب اطلاعات می کنند.
- صدای واحد می سازند.
- امکان نظارت بر انجمن
- دسترسی به دولت
- شبکه ارتباطی می سازند.
- اعتبار ایجاد می کند.

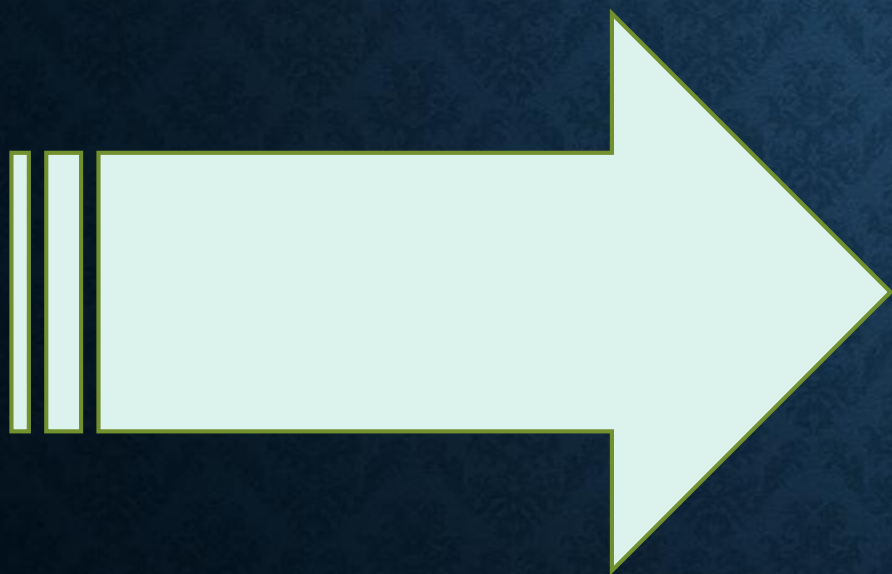
در برخی تشکل ها کمیته هایی وجود دارد که علاوه بر اینکه منظم و مستمر برگزار می شود، اعضاء حاضر نیستند کرسی خود را واگذار کنند.

فواید کمیته برای شکل اقتصادی



- هویت جمعی
- تمرین کار جمعی
- اعتماد
- سرمایه اجتماعی
- جمع آوری اطلاعات
- افزایش کیفیت تصمیمات
- هماهنگی و مدیریت تعارض و اختلاف
- آشنایی اعضا با مشکلات و موانع انجمن
- همدلی و همراهی اعضا با انجمن
- جلب نظر کارشناسی اعضا / مشاوره رایگان
- برای انجمن ظرفیت اجرا ایجاد میکند.
- شناسایی افراد شاخص صنعت
- شناسایی مدیران آینده انجمن

کمیته ها واقعاً برای چه ساخته می شوند؟



کمیته ها برای حل یک مسئله تشکیل می شوند؟

مأموریت کمیته ها

- پایش و ارزیابی حوزه های مختلف محیط کسب و کار صنعت در کشور و منطقه
- الویت بندی مشکلات و مسائل پیش روی اعضا در حوزه مربوطه
- تدوین سیاست ها و برنامه های بهبود محیط کسب و کار در حوزه مربوطه
- نظارت بر تحقق سیاست های تدوین شده
- تهیه برنامه های ترویج و نفوذ (Advocacy)

انواع کمیته ها

در تشکل های کارفرمایی

انواع کمیته ها

کمیته های تخصصی

- کمیته دکل سازان در برق
- کمیته پیمانکاران خط لوله
- کمیته تولیدکنندگان کنجاله

کمیته های راهبری انجمن

- کمیته عضویت
- کمیته روابط عمومی
- کمیته آمار و اطلاعات
- کمیته مالی

کمیته های سیاست گذاری صنعت

- کمیته اقتصادی
- کمیته تأمین مالی
- کمیته روابط کار
- کمیته کیفیت
- کمیته تکنولوژی
- ...

ساختار کمیته ها

نحوه تقسیم کار بین کمیته، هیئت مدیره و دبیرخانه

عدم تقسیم کار صحیح بین هیئت مدیره، کمیته ها و دبیرخانه

سازمان بین المللی کار

- تعیین ضوابط و نحوه کار کمیته ها در شکل های کارفرمایی مانند سایر ارکان باید به روشنی و وضوح تعریف شود تا بین کمیته، هیئت مدیره و دبیرخانه تداخل وظایف و اصطکاک سازمانی رخ ندهد

بانک جهانی

- قوانین و جریان ایجاد کمیسیون ها باید شفاف و واضح باشد و چارچوب شیوه اداره انجمن باید دستورالعمل هایی معین و واضح برای جریان اطلاعات و تعامل میان کمیسیون های سیاست گذاری و هیأت مدیره، ایجاد نماید.

آسیب (خطر)

- این خطر وجود دارد که کمیته ها کارهایی انجام دهند و حرف هایی بزنند که با آنچه که انجمن بصورت کلی می گوید هماهنگ و سازگار نباشد. رئیس کمیته این توانایی را دارد که مانند رئیس هیئت مدیره به خودخواهی خود ادامه دهد.
- مصوبات کمیته ها در دستور کار هیئت مدیره قرار نگیرد.

کمیته مستقلا و بدون تصویب هیئت مدیره نباید سیاست و یا اقدامی را به انجام برساند.

- کمیته ها و کارگروه ها نهادهای مستقل و خودمختاری نیستند: نتیجه گیری های آنها، به شکل پیش نویس اسناد کاری (Draft Working Documents) و سند مواضع (Position Paper)، همواره باید توسط هیئت مدیره به تصویب برسد.

کمیته ها توسط یکی از اعضای هیئت مدیره اداره شوند

- اگر نه، رئیس (کمیته یا کارگروه) این حق را دارد، هنگامی که گزارش کمیته یا کارگروه مطرح می شود، در نشست های هیئت مدیره حضور داشته باشد.

آسیب (خطر)

- به خروجی نرسیدن کمیته ها
- به هدر رفتن وقت اعضا
- عدم پیگیری مصوبات کمیته ها
- عدم هماهنگی با دبیرخانه، دبیر و اعضا
- نامنظم بودن جلسات
- ...

دبیر کمیته

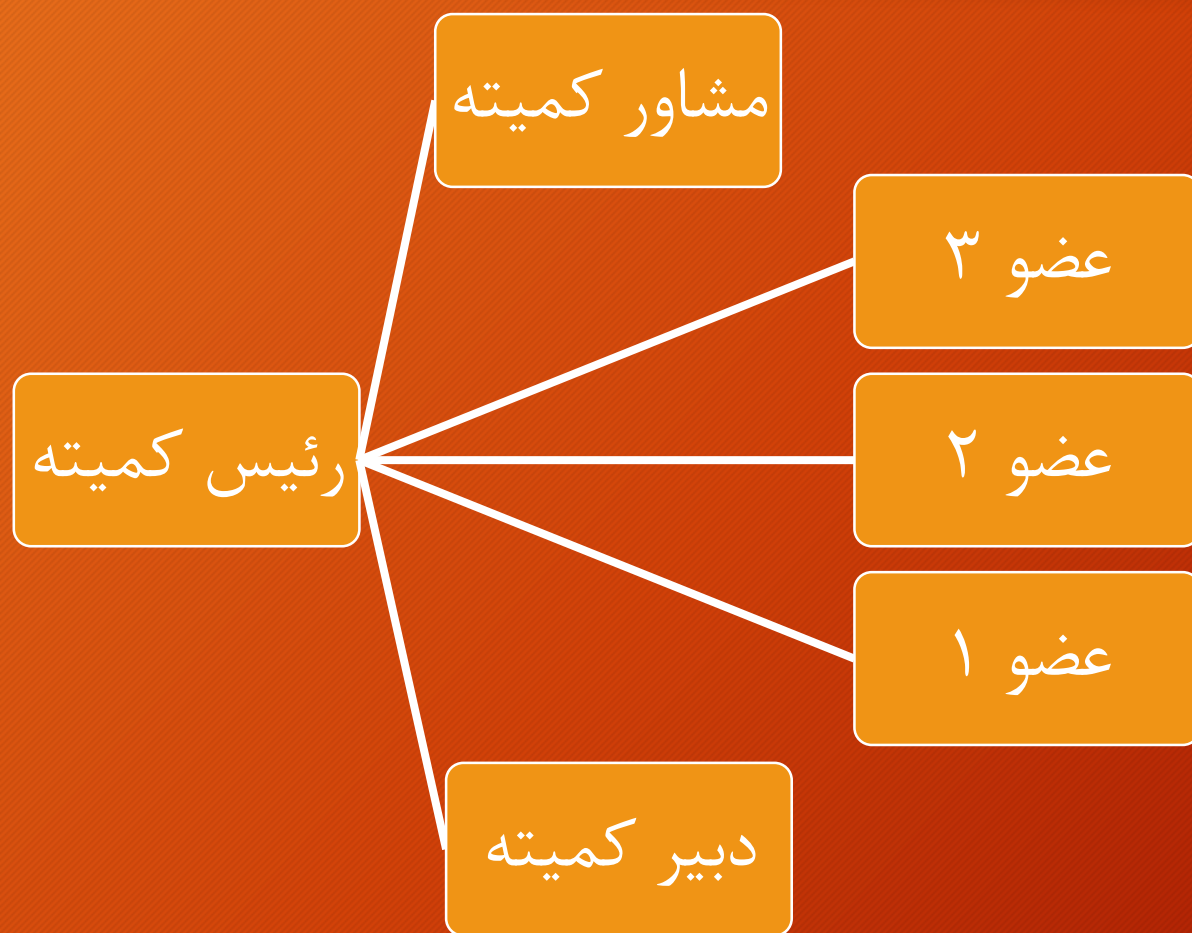
- تنظیم کارها و توزیع دستور کارها (Agenda)
- برگزاری نشست ها
- یادداشت برداری صادقانه صورت جلسات
- ارتباط با دیگران درباره اقدامات صورت گرفته.
- پیگیری مصوبات کمیته
- هماهنگی با دبیرخانه

آسیب (خطر)

- بحث ها به نتیجه نمی رسد.
- دانش اعضاء کفاف جمع بندی و نتیجه گیری را نمی دهد.
- موضوعات در حوزه مسائل کلانی نظیر اقتصاد، بیمه، تأمین مالی و ...
- نیاز به فرد متخصص احساس می شود.

- در بالابردن کیفیت و بهره وری و نتیجه محوری کمیته ها بسیار نقش آفرین هستند.

ساختار پیشنهادی کمیته ها در تشکل های اقتصادی



عوامل کلیدی موفقیت کمیته ها

در تشکل های اقتصادی

رهبری

- دستور کار گذاری
- حفظ تمرکز کمیته بر مأموریت
- اجرای اصول اداره کمیته
- تنظیم و مدیریت زمان
- انگیزه بخشی به اعضا
- نظارت بر اجرای مؤثر
- حصول اطمینان از ثبت درست مذاکرات
- جلب مشارکت اعضا
- کنترل اعضای ناسازگار
- برقراری ارتباط مؤثر کمیته با هیئت مدیره سایر کمیته ها

پشتیبانی

- ارتباطات و اطلاع رسانی مؤثر
- ثبت درست اسناد کمیته
- تهیه اسناد پشتیبان تصمیمات
- تأمین امکانات مورد نیاز

منابع انسانی

- مهارت ها و دانش مورد نیاز
- پوش منافع مرتبط
- مکانیزم های انگیزشی اعضای داوطلب
- ارزیابی عملکرد

ساختار

- نحوه انتخاب اعضاء
- نظام تقسيم کار در کمیته
- پوشش منافع مرتبط
- شرح وظايف و مأموریت ها
- اختیارات
- سیستم گزارش دهی و مسئولیت پذیری
- نتایج و خروجی ها

۳-۴- کمیته ها و کار گروه ها

- ۱- هیات مدیره می تواند کمیته هایی به منظور اهداف خاص یا کار گروه هایی را جهت بررسی موارد و مسائل موردی (AD-HOC ISSUES) تاسیس کند.
- ۲- کمیته ها شخصیت پایداری دارند.
- ۳- نقش کمیته ها ارائه مشاوره به هیئت مدیره راجع به موضوعات خاص و نظارت بر سازمان است.
- ۴- کمیته ها و کار گروه ها نهادهای مستقل و خود مختار نیستند.

اهم ملاحظات تشکیل کمیته ها

- ۱- زمانیکه مشخص شود، موضوعات پیچیده و یا متعددی وجود دارد که باید همگی توسط هیات مدیره بررسی و انجام شود
- ۲- به منظور بهره برداری کامل از زمان، نظرات کارشناسی و اطمینان از تنوع نظرات در هیات مدیره
- ۳- جلب مشارکت سازمان یافته اعضا در فعالیتهای سازمان
- ۴- ایفای نقش نظارتی هیات مدیره بشکل سازمان یافته و مستمر از طریق مشارکت اعضا
- ۵- انتقال سازمان یافته نظرات، خواسته ها، منافع و ترجیحات اعضا به هیات مدیره و فعال سازی مکانیزم ادغام مطالبات اعضا در برنامه ها و سیاستهای سازمان

موضوع جلسه آینده : شیوه های مدیریت اعضا

1. منابع قدرت و نفوذ در تشکل های کارفرمایی و اقتصادی کدامند؟
2. نقش و جایگاه عضویت در تأثیرگذاری بر سیاست گذاری ها کدام است؟
3. چگونه میزان بالقوه عضویت در یک تشکل اقتصادی را بشناسیم؟
4. چگونه یک واحد عضویت موفق سازماندهی کنیم؟