

تشکل های
اقتصادی و
کارفرمایی

شیوه اداره مطلوب کمیته ها

تشکل های اقتصادی سازمان هایی مدنی و لذا مشارکتی محسوب می شوند و کمیته ها یکی از مهمترین ابزارهای آنها برای جلب مشارکت، جلب نظرات کارشناسی و ایجاد سرمایه اجتماعی محسوب می شوند. اما...

سیدعلیرضا سیاسی راد - هادی حدادی





مقدمه

نقش دبیرخانه از یک وظیفه ساده دبیری گرفته تا قرار گرفتن در جایگاهی مافوق در سازمان متغیر است. نقش دبیرخانه در ساختار انجمن های ذینفع کسب و کار تا حد زیادی به میزان بزرگی آن بستگی دارد. برخی از انجمن های کارفرمایی تنها دارای یک یا دو کارمند هستند که نمی توان از مدیر آن انتظار داشت انجام کارهای مهم را به ایشان واگذار کند. انجمن های کارفرمایی که نماینده بخش های مهم صنعتی هستند نیازمند دبیرخانه تمام وقت و بزرگی هستند. نه به عنوان یک قاعده کلی، ولی در برخی کشورها انجمن های بزرگ حدوداً پنجاه کارمند دارند که درگیر اموری هستند که آن را فعالیت انجمن ذینفع کسب و کار^۱ می نامند؛ دیگر کارمندان می توانند درگیر سایر فعالیت های انجمن یا خدماتی شوند که هزینه های مالی را خود^۲ تامین می کنند.

مهمترین کار دبیرخانه انجمن کارفرمایی این است که امورات انجمن را که آن هم نمایندگی اعضاء و ارائه خدمات به آنهاست، انجام بدهد. این نوعی نظم مدیریتی است که در طول اندک سال های گذشته توسعه پیدا کرده است اما هنوز به همه انجمن ها از جمله تعدادی از انجمن های بزرگ نرسیده است. کارمندان کلیدی انجمن کارفرمایی نباید دیگر واکنشی و منتظر این باشند که کمیته به آنها بگویند چه کاری انجام دهند؛ بلکه خود باید مسائل مربوط به انجمن را تشخیص دهند. کارمندان باید به همراه افراد کاربرد و با استفاده از دانش خود در زمینه فرایند سیاستگذاری و آنچه که امکان پذیر هست، مسئولیت بزرگی در زمینه پیشبرد همه خط مشی ها با هم انجام دهند. آنها باید کار انجمن را هماهنگ کنند. نکته ای که در بخش پیشین اشاره شد این است که کمیته ها می توانند عمر خودشان را زیاد کنند و می توانند برخلاف منافع بدنه انجمن به عنوان یک کل کار کنند. دبیرخانه مسئول است بر آنچه که در ساختار کمیته اتفاق می افتد نظارت کلی داشته باشد و مراقب باشد که کمیته ها پا را از غلیم مسئولیت خویش فراتر نگذارد و هر کجا سیاست های انجمن را بررسی می کند از سیاست های کلی انجمن آگاهی کامل داشته باشد. این مسئولیت دبیرخانه بطور فزاینده ای به رسمیت شناخته شده است.

اجرای سیاست ها برای دبیرخانه بطور فزاینده ای اهمیت دارد. وقتی تصمیمی گرفته می شود باید آن را بدست دبیرخانه سپرد تا تمامیت آن را به اجرا بگذارد. ممکن است این کار مستلزم نهایی کردن پیش نویس گزارش سیاست ها، ارسال آن به مقامات رسمی و سپس بحث کردن با آنان باشد. ممکن است لازم شود که مشاوران را هم وارد کار کرد، اما باید مسئولیت اصلی با دبیرخانه باشد.

مهمتر از همه اینکه باید همراه با استفاده معقول از کمیته ها، مسئولیت های بزرگتری به دبیرخانه واگذار کرد. این وظیفه دبیرخانه است که کارمندان باهوشی را به منظور تسهیل تصمیم گیری بکار بگیرد. اگر مسئولیت دبیرخانه این باشد که از خروج کمیته ها - مخصوصاً کمیته های هماهنگ کننده و رابط - از مسیر انجمن و اتخاذ سیاست های نامناسب جلوگیری کند، آنگاه نیاز به برخی کمیته ها کم خواهد شد. اگر امور کمیته بخوبی مدیریت شود آنگاه از تعهد زمانی اعضاء کاسته خواهد شد. اگر آنچه که کمیته توانایی انجام آن را دارد مشخص و دارای اهمیت باشد، آنگاه مورد توجه افراد شایسته قرار خواهد گرفت.

^۱ Trade Association Work

^۲ Self-Financing



دبیرخانه تشکل های کارفرمایی دارای دو بخش است. یک کمیته ها و دو بخش اجرایی. در این بخش تلاش می شود تا حد امکان به تشریح وظایف و اختیارات این دو بخش و نقش آن در شیوه اداره مطلوب بپردازیم.

کمیته های ثابت

یکی از مهمترین مأموریت ها و وظایف انجمن های کارفرمایی جلب مشارکت اعضا است. این امر به حدی دارای اهمیت است که آن را پیش نیاز بسیاری از مأموریت های دیگر را انجمن می دانند. جلب مشارکت تنها در تأمین مالی انجمن های کارفرمایی مؤثر نیست بلکه قدرت، مشروعیت، اعتبار، توان کارشناسی و تخصصی انجمن را در فضای کسب و کار و در پیش چشمان ذینفعان تا حدود بسیار زیادی افزایش می دهد. از سوی دیگر هدف گذاری و جهت گیری سازمان بدون جلب مشارکت اعضا مفید به فایده نخواهد بود. مشارکت اعضا تعهد و همکاری ایشان را به انجمن افزایش داده و می تواند در شکل گیری همکاری های مشترک، هویت جمعی، اعتماد و در نهایت سرمایه اجتماعی صنعت نقش بی بدیلی ایفا کند. میزان آشنایی ایشان را با مشکلات و موانع انجمن افزایش داده و می تواند در همدلی و همراهی ایشان با انجمن در مشکلات و مسائل کمک زیادی نماید. کمیته ها، کارگروه ها، کمیسیون ها و سایر اشکال گفتگوهای گروهی از مهمترین ابزارهای جلب مشارکت اعضا است. خروجی گرفتن از جلسات کمیته ها و ایجاد احساس مفید بودن از بزرگترین چالش های انجمن ها به ویژه انجمن های کارفرمایی محسوب می شود. بسیاری از اعضا تشکل ها به غیر مفید بودن و بی نتیجه بودن جلسات کمیته ها اشاره می کنند و بعد از مدتی با دلسردی میزان مشارکت خود را در جلسات کاهش می دهند. لذا شناخت، طراحی و سازماندهی مناسب کمیته ها می تواند در موفقیت انجمن های کارفرمایی نقش بسزایی داشته باشد. در ادامه تلاش می شود این موضوع بیشتر مورد واکاوی قرار گیرد.

هدف و کارکرد کمیته ها

اعضا انتظار دارند که سازمان [در زمینه های مختلف کاری] به آنها اطلاع رسانی کرده و با آنها مشورت کند: آنها زمانی که اخبار مهم را از طریق رسانه ها می شنوند نسبت به ادامه حمایت خود از سازمان بی میل می شوند. بهمین دلیل، مهم است که اعضا گذشته از مجمع عمومی سالیانه و هیئت مدیره، از طریق کمیته ها و کارگروه ها در فعالیت های سازمان بکار گرفته شوند. برای مسایل مهمی چون امور اجتماعی، اقتصادی و مانند آن باید کمیته هایی متشکل از نمایندگان عضو یا کارشناسان تاسیس شود تا درباره تصمیمات مهم استراتژیک به هیئت مدیره مشاوره بدهد. نشست های کمیته باید در فاصله های زمانی منظم برنامه ریزی شود، مثلاً هر مبنای ماهانه. باید با مشارکت کارشناسان عضو، کارگروه هایی را جهت رسیدگی به موضوعات ویژه و اختصاصی تشکیل داد. در صورت نیاز می توان کارشناسانی را هم از بیرون، مثلاً از دانشگاه ها، دعوت کرد.

از سوی دیگر فضای کسب و کار اعضای هر بخش از صنعت دچار خلاء ها، آسیب ها، مشکلات و مسائلی است که در چارچوب فعالیت های انجمن های کارفرمایی قرار دارد. در کشورهایی که فضای کسب و کار بدلالی وضعیت مطلوبی ندارد، انجمن های کارفرمایی

باید حجم فعالیت های بیشتری را سازماندهی نمایند. وظیفه نمایندگی اعضای در شکل های کارفرمایی اقتضاء می کند به نوعی این مشکلات و چالش ها را بررسی و برای حل و برطرف کردن آن چاره جویی و سیاست گذاری کنند. لذا در شکل های کارفرمایی کمیته های زیادی شکل می گیرد که عمدتاً برای حل مشکلات کسب و کار اعضای تشکیل می شوند. بنابراین می توان وظایف کمیته ها به خصوص کمیته های سیاست گذاری را در چارچوب زیر خلاصه نمود.

۱. پایش و ارزیابی حوزه های مختلف محیط کسب و کار صنعت در کشور و منطقه
۲. الویت بندی مشکلات و مسائل پیش روی اعضای در حوزه مربوطه
۳. تدوین سیاست ها و برنامه های بهبود محیط کسب و کار در حوزه مربوطه
۴. نظارت بر تحقق سیاست های تدوین شده
۵. تهیه برنامه های ترویج و نفوذ^۴

کمیته ها اساساً برای خدمت به هیئت مدیره در اجرای مسئولیت هایش وجود دارند. این امر در درجه اول مربوط می شود به سیاستگذاری برای موضع گیری و تصمیم گیری در مورد مسائلی که برای سازمان مهم هستند. کمیته ها ابزاری هستند برای بهره گیری بهینه از تجربه و تخصص در آماده سازی چنین تصمیم ها و موضعگیری ها و نیز تنظیم اختلاف آرای ممکن در مراحل ابتدایی تا از این طریق سیاست موضع گیری و تصمیم گیری هرچه بهتر بازتاب دهنده نظر اعضا باشد.

هیئت مدیره چندین مسئولیت رسمی دیگر نیز دارد که نیازمند حمایت جدی به لحاظ تحقیق و آنالیز هستند. این مسئولیت ها از جمله مسائل استراتژیک مانند اتحاد با یک انجمن کسب و کار دیگر یا مسائلی نظیر پرداخت دستمزد، جانشینی و بازرسی را در بر می گیرند. کمیته ها و کار گروه ها می توانند در مواردی که کارشناسی ویژه لازم است برای تقویت کارکردهای مدیریت تشکیل می شوند. مثلاً در مورد مسائل فنی صنایع یا مسائلی که حضور عمیق اعضا در آن ها لازم است.

در هر صورت باید روشن باشد که کمیته ها ساختارهایی حمایتی هستند برای تسهیل تصمیم گیری هیئت مدیره و مدیریت، نه آن که خودشان تصمیم گیری کنند.

ساختار کمیته ها

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. همچنین بانک جهانی تأکید می کند که 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.

^۴ برنامه ای که در آن مشخص می کند سیاست پیشنهادی کمیته چگونه باید در مراجع سیاست گذاری طرح و پیگیری و مورد تصویب قرار گیرد. ترویج و نفوذ ترجمه واژه Advocacy است که معادل های دیگری مانند حمایتگری، حمایتگری و ... نیز برای آن بکار رفته است.



بدیهی است که مأموریت اصلی کمیته ها و کارگروه ها دادن مشاوره به هیئت مدیره راجع به مسایل خاص است کمیته مستقلا و بدون تصویب هیئت مدیره نباید سیاست و یا اقدامی را به انجام برساند. مصوبات هیئت مدیره نیز باید چارچوب و برنامه اجرایی کمیته را مشخص کند تا بین کمیته و دبیرخانه چالشی بروز نکند. بهمین دلایل توصیه می شود که 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. اعضای کمیته ها و کارگروه ها در تشکل های کارفرمایی معمولاً دستیار^۴ اعضا هیئت مدیره و کارشناس شرکت ها یا سازمان های عضو هستند.

علاوه بر این کمیته های مربوط به سیاست گذاری انجمن های ذینفع کسب و کار با دعوت از کسانی که در یک موضوع خاصی متخصص فنی هستند، میزگرد برگزار می کنند. شاید بسیاری از چیزهایی که در این میزگردها به آن رسیدگی می شود دارای اهمیت زیادی در سیاست های انجمن نباشد اما با این وجود برای شرکت های عضو اهمیت دارد. از طرف دیگر این خطر وجود دارد که چنین میزگردهایی در مسیر خودشان حرکت نکنند و بدون در نظر گرفتن الزامات و دیدگاه های کلی انجمن از موضوعات اصلی مربوط به سیاستگذاری منحرف شوند.

نکته دیگری که در کمیته های کارفرمایی وجود داشته و بسیار مهم تلقی می شود این است که کسانی که در کمیته ها کار می کنند شایسته ترین افراد باشند و این مستلزم مشخص بودن مسئولیت کمیته ها و صرف حداقلی از تعهد زمانی است.

کمیته های کارآمد در مرکز عملیات انجمن ذینفع کسب و کار قرار دارند. آنها تامین کننده داده های کسب و کار حیاتی^۵ هستند که بعید به نظر می رسد اعضای هیئت مدیره یا دبیرخانه بتوانند آن را عرضه کنند. فرایند انتخاب یا گزینش اعضای کمیته ها مهم است. اگر در تنوری مقرر شده است که انتخاب اعضای کمیته ها توسط هیئت مدیره انجام شود، احتمالاً در عمل توسط دبیرخانه صورت می گیرد. باید متخصصان صنعت در مراحل اولیه شناسایی و در امورات انجمن درگیر شوند. به نظر می رسد که این کار دارای نفع دو طرفه است. انجمن از درونداد اعضا سود می برد و اعضا نیز به یک درجه یا هشدار اولیه درباره برخی تحولات قریب الوقوع از آنها آگاه می شوند و پیش از رقبای خود با برخی مسائل صنعتی بطور کامل آشنا می شوند. بسیاری از شرکت ها اهمیت عضویت در کمیته های انجمن های ذینفع کسب و کار و هزینه های آن را دریافته اند. در واقع واضح است که روزی برخی از اعضای بزرگ انجمن ذینفع کسب و کار از اینکه تعداد زیادی از کارکنان آنها در کمیته های انجمن هستند گلایه کنند و بعدها گلایه کنند که در کمیته ای که به تازگی درباره مسئله ای مهم تاسیس شده است نماینده ای ندارند.

^۴ Assistant

^۵ Vital Practitioner Input



تنها هیئت مدیره می تواند سازمان را به یک موضع رسمی^۶ متعهد کند. کمیته ها و کارگروه ها نهادهای مستقل و خودمختاری نیستند: نتیجه گیری های آنها، بشکل پیش نویس اسناد کاری^۷ و گزارش موقعیت^۸، همواره باید توسط هیئت مدیره به تصویب برسد، مگر اینکه هیئت مدیره طور دیگری تصمیم گرفته باشد، مثلاً در وضعیت اضطراری.

تعیین اینکه به چه میزان می توان مسئولیت هایی به این کمیته ها واگذار کرد یا اینکه ترجیحاً کارکرد آنها محدود به دادن پیشنهاد به هیئت مدیره انجمن باشد، مساله دشواری است. اگر کارکرد آنها دادن پیشنهاد باشد، در اینصورت اگر این پیشنهادات مورد قبول واقع نشوند آنگاه کمیته ها ناکام خواهند بود؛ و اگر به آنها مسئولیت هایی واگذار شود 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. این مشکل تا اندازه ای از طریق تضمین اینکه ریاست کمیته ها بر عهده کمیته اجرایی یا هیئت مدیره باشد برطرف شده است، برای مثال اینکه روسای کمیته ها درون کمیته اجرایی یا هیئت مدیره عضویت دارند. این کار دارای مزایایی است، اما از طرفی کسانی که به عنوان روسای کمیته خدمت می کنند دارای تعهد زمانی بیشتری هستند، و ممکن است منجر به بزرگ شدن بیش از حد هیئت عالی مدیره یا کمیته اجرایی شود.

در مستندات مرکز بین المللی کسب و کار خصوصی^۹ و بنیاد اتاق های بازرگانی جهانی^{۱۰} نیز بر ایجاد کمیته ها یا کمیسیون های سیاست گذاری در انجمن های کسب و کار تأکید کرده است. در راستای توسعه ی مناصب سیاست گذاری عمومی انجمن، چارچوب شیوه ی اداره باید کمیسیون های سیاست گذاری مناسبی را ایجاد کند که به طور شایسته، آگاهانه و با روشی مبتنی بر دموکراسی نماینده ی منافع اعضای خود باشند.

تصمیم گیرندگان باید در تصمیمات خود شفاف باشند تا کمیسیون های سیاست گذاری را ایجاد یا حذف نموده و تضمین کنند که چنین کمیسیون هایی به جای منافع فردی اعضا، بازتابی از منابع تشکل هستند. چارچوب شیوه ی اداره ی انجمن باید رهنمودهایی کتبی را به منظور کار کردن با کمیسیون های سیاست گذاری در نظر گیرد و هیأت مدیره باید برآوردن آن را تضمین کند.

دبیران کمیته ها

برای جلوگیری از به هدر رفتن وقت اعضا، به خروجی رساندن کمیته ها و پیشگیری مصوبات کمیته ها نیازمند شغلی در تشکل های کارفرمایی هستیم که در ادبیات معماری سازمان به مشاغل رابط مشهور هستند.

هر گاه هماهنگی کار در دو واحد نیازمند تماس های در خور ملاحظه باشد، می توان یک شغل رابط برای برقراری ارتباط مستقیم در خارج از گذرگاه های عمودی سلسله مراتب پدید آورد. این شغل اختیار رسمی ندارد ولی چون شاغل آن در جایگاه برخورد گذرگاه

^۶ Official Position

^۷ Draft Working Documents

^۸ Position Paper

^۹ Center for International Private Enterprise

^{۱۰} The World Chambers Federation



های ارتباطی قرار دارد، به نام کانون اعصاب سازمان تلقی می شود و از اقتداری در خور توجه برخوردار است. نکته مهمی که در اینجا لازم به یادآوری است آن است که این قدرت پدید آمده از پایگاه نیست، بلکه اقتداری غیر رسمی است و از دانش های فرد سرچشمه می گیرد. به عنوان مثال می توان از شغل هایی نظیر مهندس خرید نام برد که واسطه میان واحد مهندسی و واحد خرید است. در انجمن های ذینفع کسب و کار دبیران کمیته ها چنین خصلت هایی دارند. آنها باید در عین تسلط بر موضوع و دانش کمیته مورد نظر (برای مثال کمیته اقتصادی) توانایی هایی نظیر تنظیم کارها و توزیع دستور کارها^{۱۱}، برگزاری نشست ها، یادداشت برداری صادقانه صورت جلسات و ارتباط با دیگران درباره اقدامات صورت گرفته را نیز داشته باشند. آنها نیازمند توانایی های ارتباطی گسترده ای با اعضای کمیته، اعضای انجمن، رأس هرم راهبردی و بخش های ستادی هستند. از این رو شغل آنها از کلیدی ترین و پراهمیت ترین شغل های انجمن های کارفرمایی محسوب می شود. بدیهی است که یکی از کارکردهای کارمندان انجمن های کارفرمایی خدمت در کمیته هاست. این مهمترین کارکرد آنهاست، مهارت های مورد نیاز دبیران کمیته ها^{۱۲} عبارتند از :

۱. تنظیم کارها و توزیع دستور کارها^{۱۳}
۲. برگزاری نشست ها
۳. یادداشت برداری صادقانه صورت جلسات
۴. ارتباط با دیگران درباره اقدامات صورت گرفته.

این وظایف مهم است اما کمتر از آنچه که در گذشته بود، بخشی از آن بخاطر کاهش سریع تعداد کمیته ها در بسیاری از انجمن های ذینفع کسب و کار است. اگر تعداد کمیته ها کمتر از تعداد دبیر ها باشد، در اینصورت به افرادی که صرفا در دبیر گری کمیته مهارت دارند نیازی نخواهد بود. از آنجا که مسئولیت های بیشتری به دبیرخانه واگذار شده است کارکرد دبیر کمیته نیز تغییر کرده است. اغلب اوقات مسئولیت کامل تنظیم دستور کار و نوشتن صورت جلسه با دبیرخانه است و اعضا یا حتی رئیس هیئت مدیره در آن دخالتی ندارند. دیگر نیازی نیست که برای هر کاری بدنبال اجازه رئیس هیئت مدیره رفت و صورت جلسه را قبل از توزیع میان اعضای کمیته، برای بررسی به دست افراد مختلف داد.

مشاوران کمیته ها

فضای کسب و کار هر صنعت علاوه بر تجربه و دانش اعضاء در برخی موارد نیازمند متخصصانی است که در عرصه کلان صاحب نظر و دانش و اطلاعات هستند. در بسیاری از مواقع در کمیته های انجمن های کارفرمایی دانش اعضاء کفاف جمع بندی و نتیجه گیری را نمی دهد و نیاز به فرد متخصص احساس می شود. در این موارد توصیه می شود افراد متخصص به عنوان مشاور در جلسات حضور یابند و در تسهیلگری و جهت گیری کمیته ها کمک رسانی نمایند. مشاوران اقتصادی، مالیاتی، بیمه، بازرگانی، حمل و نقل، تکنولوژی و ... از این دست مشاوران محسو می شوند که در بالا بردن کیفیت و بهره وری و نتیجه محوری کمیته ها بسیار نقش آفرین هستند.

^{۱۱} Agendas

^{۱۲} Committee Clerk

^{۱۳} Agendas

تعداد کمیته ها

بسیاری از انجمن های ذینفع کسب و کار در طول سال های گذشته بطور جدی ساختارهای کمیته هایشان را دوباره سازماندهی کرده اند. بطور روزافزونی پذیرفته شده است که تعدد کمیته ها منجر به ایجاد نظام دیوان سالاری و تولید حجم عظیمی از کاغذ می شود و معلوم نیست چه کسی مسئول چه موضوعی است. همچنانکه از کارایی ساختارهای کمیته ها کاسته می شود، کیفیت نمایندگی آنها نیز افت پیدا می کند. برخی شرکت ها یک فرد را به چندین کمیته می فرستند؛ اغلب اوقات چنین فردی کسی خواهد بود که خیلی وابسته به شرکت خودش نیست و به آن توجهی ندارد.

با استفاده از چندین روش می توان از تعداد کمیته ها کاست. نخست برانداختن شمار زیادی از کمیته ها مخصوصا آنهایی که دارای عناوینی چون مشترک^{۱۴}، هماهنگ کننده^{۱۵}، و رابط^{۱۶} هستند. دوم باید هر کجا که ممکن است به جای اینکه یک کمیته دائمی وجود داشته باشد دست به تاسیس کارگروه های اختصاصی زد تا به موضوعات خاصی رسیدگی کنند. این کارگروه موقتی است و مسئولیت آن با پایان کار به اتمام می رسد. این روش از تکثیر کمیته های غیرلازم جلوگیری می کند. در این کمیته ها افراد شاید به این دلیل حضور دارند که دارای یک پایگاه قدرت و فرصت حضور در جلسات با هزینه دیگران هستند.

انواع کمیته ها

شماری از جلسه ها بی تأمل هستند ولی شماری دیگر از جلسات برپایه دستورهای ویژه از پیش تعیین می شوند. وقتی که سازمان به اندیشه نهادی کردن جلسه می افتد، یعنی عضوهای جلسه بگونه رسمی برگزیده می شوند و برپایی آن نیز بر پایه نظم و ترتیب ویژه زمان بندی می شود، در این هنگام جلسه همچون بخش از ساختار رسمی به شمار می آید. و این زمانی است که برقراری تماس گسترده و سامان یافته میان عضوهای واحدهای گوناگون برای گفتگو در مسأله های مورد علاقه، دست کم در یک دوره مشخص، اجتناب ناپذیر باشد. مجموعه کار، کمیته ای است که برای انجام دادن وظیفه ای ویژه پدید می آید و سپس از میان می رود. در برابر کمیته های ثابت، گروه های همیشگی تری هستند که برای گفتگو در مسئله های مورد علاقه میان بخش ها، بگونه ای سامان یافته، بر پا می شوند. هیئت مدیره می تواند کمیته هایی را بمنظور اهداف خاص، یا کارگروه هایی را جهت بررسی مسایل موردی^{۱۷} تاسیس کند. کمیته ها یا کمیسیون ها شخصیت^{۱۸} پایدارتری دارند.

^{۱۴} Joint

^{۱۵} Co-ordinating

^{۱۶} Liaison

^{۱۷} Ad-hoc issues

^{۱۸} Character



کمیته های ثابت بسیاری در رده های میانی سازمان هست و کمیته هایی نیز در رأس هرم راهبردی بر پا می شود که گونه فراگیر این کمیته ها، کمیته اجرایی است.

بسیاری از انجمن های کارفرمایی دارای ساختارهای مشارکتی پیچیده ای هستند که در بردارنده تعداد زیادی کمیته است. انجمن های کارفرمایی دارای شبکه بزرگی از کمیته ها هستند. برخی از کمیته ها مشغول گرداندن خود انجمن خواهند بود. برخی انجمن ها جهت رسیدگی به امور اداری خود دارای کمیته اهداف مالی و عمومی^{۱۹} هستند، اما در حال حاضر این امورات بطور روزافزونی به مدیر ارشد اجرایی واگذار می شوند.

می توان کمیته های اصلی سیاستگذاری انجمن را بر مبنای انضباط^{۲۰} یا کارکرد^{۲۱} یا ترکیبی از این دو بنا نهاد. اگر بتوان فعالیت های تحت پوشش انجمن کارفرمایی را به طور مناسبی به بخش های جدا از هم تقسیم کرد، استفاده از کمیته هایی که نماینده هر بخش باشند مناسب است. برای مثال انجمن بیمه کنندگان بریتانیا دارای یک شورای بیمه عمر، یک شورای بیمه عمومی و یک کمیته سرمایه گذاری است. کمیته های دیگری نیز هستند که سروکارشان با حوزه هایی است که بیشتر تخصصی هستند، نظیر بیمه شخص طلبکار^{۲۲} و بیمه درمانی شخصی^{۲۳}. در جایی که فعالیت های تحت پوشش انجمن کارفرمایی متجانس تر باشد، کمیته ها احتمالاً بیشتر به فعالیت هایی نظیر وضع مالیات، مقررات و روابط خارجی علاقه مند خواهند بود. اغلب اوقات ترکیبی از هر دو مورد نیاز است. خطری که وجود دارد این است که افراد تعداد زیادی از کمیته ها را به حال خود رها کرده و آنها از منافع تنگ نظرانه بخشی خود که در تضاد با دیدگاه های کل سازمان است پیروی کنند. اصلی ترین کمیسیون ها در ساختار کنفدراسیون های کشورهای انگلستان، آلمان، ژاپن، ترکیه و برزیل عبارتند از: کمیسیون حقوقی، کمیسیون روابط کار، کمیسیون اقتصادی، کمیسیون بین المللی، کمیسیون آمار اطلاعات، کمیسیون تأمین اجتماعی، کمیسیونهای مربوط به بنگاههای کوچک و متوسط، کمیسیون های آموزشی، بهداشت، ایمنی و محیط زیست، زیر ساخت ها و...

کمیسیون های مربوط به کار و روابط صنعتی که معمولاً مباحث مربوط به حوزه چانه زنی های کارگران و کار فرمایان را مورد بررسی قرار می دهند در تمامی کشورهای مورد بررسی به جز ترکیه تنها به ارائه سیاستهای کلی و استانداردهایی در مقیاس خرد می پردازند. این موضوع از آنجا ناشی می شود که چانه زنی حقوق و دستمزد در این کشورها غیر متمرکز و بیشتر در سطوح خرد انجام می پذیرد.

در تمامی کشورهای فوق به جز ترکیه دو کمیته تخصصی به خصوص در سال های اخیر مورد توجه قرار گرفته اند. کمیته های محیط زیست و مسئولیتهای اجتماعی^{۲۴}. در چهار کشور فوق الذکر به ترتیب به موضوعات مسئولیت مربوط به محیط زیست و رعایت استانداردها و نرم های اخلاقی توسط بنگاههای زیر مجموعه کنفدراسیونها می پردازند.

^{۱۹} Finance and general purposes committee

^{۲۰} Disciplines

^{۲۱} Functions

^{۲۲} Creditor insurance

^{۲۳} Private medical insurance

^{۲۴} Social Responsibility



در ژاپن، آلمان و انگلستان کمیته های محیط زیست و مسئولیت اجتماعی اهمیت نسبی بیشتری در برنامه های کنفدراسیونهای صنعتی دارند، اهمیت موضوعات اجتماعی و محیط زیست در ژاپن به حدی است که اعضای کنفدراسیون صنعت ژاپن با تاکید شدیدی به پایداری به منشور جهانی محیط زیست^{۲۵} تشویق می شوند.

نمونه های کمیته ای در ایران

در برخی تشکلهای کارفرمایی در ایران نمونه های کمیته های سیاست گذاری قابل مشاهده است. برای مثال کمیته های سیاست گذاری زیر در برخی از تشکلهای دیده شده است :

۱. کمیته حقوقی
۲. کمیته اقتصادی
۳. کمیته صادرات
۴. کمیته واردات
۵. کمیته روابط کار
۶. کمیته تکنولوژی
۷. کمیته فرهنگی و اجتماعی
۸. کمیته کیفیت
۹. کمیته انرژی

در برخی تشکلهای کمیته های مدیریتی و وظیفه ای^{۲۶} نیز سازماندهی می شوند که البته در نمونه های خارجی نیز دیده شده است مانند :

۱. کمیته عضویت
۲. کمیته حل اختلاف
۳. کمیته مالی
۴. کمیته خدمات

در برخی از مراجع مدیریت تشکلهای کارفرمایی توصیه شده است کمیته های وظیفه ای در هیئت مدیره و به ریاست یکی از اعضای هیئت مدیره تشکیل گردد تا این امور در انجمن ها بطور موازی سازماندهی گردند.

^{۲۵} Global Environment Charter

^{۲۶} Functional



تعیین اعضای کمیته ها

کمیته ها در عمل توسط هیئت مدیره ، رئیس هیئت مدیره یا دبیر اجرایی بسته به طبیعت و کارکردشان تعیین می شوند. مقررات سازمان باید به روشنی انواع کمیته هایی را که می توانند هیئت مدیره و دبیر اجرایی تعیین کنند مشخص کنند.

به طور کلی حق انتخاب برخی کمیته ها باید مرتبط باشد با مسئولیت های رسمی هیئت مدیره و دبیر اجرایی. هیئت مدیره باید کمیته هایی مرتبط با حوزه های مسئولیتش تعیین کند مانند تعیین سیاست های موضع گیری، دستمزد و بازرسی، دبیر اجرایی کمیته هایی تعیین خواهد کرد در ارتباط با پروژه های مربوط به مدیریت روزمره سازمان. در هر مورد، تعیین کمیته باید شامل شرح وظایف روشن اعضای کمیته باشد و توضیح روشن نوع نتیجه کار مورد انتظار.

در سازمان های کوچکتر بهتر است مقررات، استفاده از کمیته های با محدودیت زمانی را برقرار سازند که در تاریخی مشخص به طور اتوماتیک منحل می شوند یا پس از به سرانجام رساندن یک مأموریت مشخص. این امر موجب می شود از تشکیل کمیته های دائمی متعدد و شاید نا لازم پرهیز شود.

انحلال کمیته ها

انحلال یک کمیته باید در مسئولیت مرجع اقتداری باشد که آن را تشکیل داده بود. پس کمیته های هیئت مدیره توسط هیئت مدیره و کمیته های مدیریت توسط مدیریت منحل می شوند. باید روشن باشد که مدیریت اقتداری نسبت به یک کمیته هیئت مدیره ندارد و هیئت مدیره اقتداری نسبت به یک کمیته مدیریت ندارد. تمایز روشن اقتدار به جدا ماندن نقش هیئت مدیره و مدیریت کمک می کند. این امر موجب پرهیز از هیئت مدیره ای می شود که در کارهای روزمره سازمان دخالت می کند و نیز پرهیز از مدیریتی که در اداره بنیادی سازمان و مسیر استراتژیک بلند مدت آن دخالت می کند.

وظیفه پاسخگویی کمیته ها

برای پرهیز از قدرت یافتن بیش از حد کمیته ها و اغتشاش در اداره سازمان مهم است، که مقررات سازمان به روشنی اقتدار هیئت مدیره یا مدیریت را در ارتباط با کمیته های مربوط به آنها مشخص کنند. در همه موارد کمیته ها باید نسبت به هیئت مدیره و مدیریت پاسخگو باشند.

هیئت مدیره و مدیریت باید مراقب اعطای اقتدار بیش از حد تصمیم گیری به کمیته ها باشند. به علاوه گزارش خلاصه کار همه کمیته ها، از جمله آنها که توسط مدیریت تشکیل شده اند، باید به طور دوره ای و شفافیت در اختیار هیئت مدیره قرار گیرد. این گزارش دهی دوره ای هیئت مدیره را مطمئن می سازد که هر کمیته در چارچوب مقررات کار می کند.