

المكافآت على أساس الأداء:

سياسة العلاوات والحوافز

بنك بيروت ش.م.ل.

الدائرة المالية

وحدة أداء المنظمة

تشرين الأول 2016

أ. غرض السياسة:

تهدف السياسة إلى وضع المبادئ التوجيهية المتعلقة بالمكافآت على أساس الأداء التي يستخدمها البنك لمكافأة الموظفين الذين يساهمون بشكل كبير في النتائج ويكون أداؤهم حسب التوقعات.

ب. نطاق السياسة:

تشمل السياسة موظفين من كافة مستويات المنظمة وجميع الوظائف، أكانت خطوط أعمال (تجزئة، تجارة، أسواق عالمية) أو مجالات داعمة (سائر الدوائر).

- **العلاوة:** مبلغ مقطوع يُدفع للوظائف الداعمة والوظائف الإدارية العليا إضافة إلى الراتب الأساسي ويكافئ الأداء والإنجازات في مقابل الأهداف السنوية.

- **الحافز:** مدفوعات مقدمة إلى موظفي خطوط الأعمال في أداء مهام تنفيذية، وذلك عند بلوغ الأهداف المحددة في بداية دورة الأداء أو تخطيها.

ت. تحديد مجموع العلاوات على أساس الأداء:

في نهاية كل عام، يقرر البنك ما إذا كان يريد منح العلاوات. يتم تحديد مجموع العلاوات بحسب نجاح البنك في تحقيق أهدافه المتعلقة بالمكاسب. سيتم تحديد قيمة العلاوات الممنوحة للموظفين بحسب المساهمة الفردية لكل موظف في تحقيق أهداف الأعمال التي تحددها إدارة البنك. ليست الغاية من العلاوات التعويض عن أجر الموظف العادي أو الإضافة إليه لتلبيته المعايير الدنيا لوظيفته. يعود لتقدير الإدارة الوحيد والمطلق ما إذا كانت هناك علاوات، وقيمتها، وتوقيتها، وفي حال كانت ستتم مكافأة الموظفين. ينبغي عدم افتراض أن الدفعات السابقة قد أرسيت نمطاً لتسديد دفعات مستقبلية. بعبارة أخرى، إن الأهلية للعلاوة السنوية أو الحصول عليها ليس تلقائياً، أو بمفعول رجعي، أو ضماناً لعلاوات سنوية مستقبلية.

في بعض الأحيان، سيتم دفع علاوة استثنائية بحسب تقدير رب العمل الوحيد، ولا يتم الكشف عن القيمة، والمستلزمات، والتوقيت مسبقاً. يحدد رب العمل وحده سبب إعطاء العلاوة ويقوم بذلك متى يرى الأمر مناسباً.

ث. مخطط العلاوات على أساس الأداء:

يتم تحديد مبالغ العلاوات وفقاً لمعايير تستند إلى الأداء يشملها نظام تقييم الأداء. يتم تقييم أداء كل موظف مرة سنوياً استناداً إلى المهام المحددة في توصيف وظيفته. ويتم استعراض العمل الذي أنجزه مقابل هدفين رئيسيين ("المسؤوليات"، "السلوكيات")، ولكل منهما أهداف فرعية. لكل من هذه الأهداف الكثيرة، يُمنح الموظف تصنيفاً ترتيبياً يتراوح بين واحد (لا يستوفي المعايير) وخمسة (يتخطى المعايير). عند الانتهاء من هذا التقييم المتعدد الأوجه، يتحول الأداء الإجمالي للموظف إلى رقم واحد. لتحقيق هذا الأمر، يتم تحديد متوسط الأهداف الفرعية ضمن هدف رئيسي محدد لإعطاء الهدف الرئيسي ترتيباً معيناً. عندما تُعطى الأهداف العليا كافة ترتيباً وسطيّاً، يتم بعدئذٍ تحديد متوسط لهذه الأهداف معاً لإنتاج "درجة تقييم نهائية"

تتألف من رقم واحد. إن جميع الموظفين الذين يتخبطى ترتيبهم النهائي 4.0 (وهو ترتيب توصيفي لـ "يتخبطى المعايير") يُمنحون علاوة. تستند قيمة هذه العلاوة إلى ثلاثة معايير: ترتيب أداء الموظف، وطول مدة خدمته، والراتب الشهري.

بههدف مكافأة أداء الموظف بدقة وإنصاف، يأخذ النظام بعين الاعتبار مجموعة مؤشرات أداء رئيسية لكل هدف "مسؤولية"، الذي، عندما يُعمل به، سيساهم في تبرير القيمة الحقيقية بشكل صحيح للعمل الذي يقوم به كل موظف.

ج. خطط التحفيز:

يقدم البنك خطط تحفيز تستند إلى أهداف مالية محددة مسبقاً حيث ما ينبغي تحقيقه وما يحصل عليه الموظف مقابل تحقيقه هما محددان ومعلنان جيداً على حدٍ سواء. إن الأهداف المالية المحددة كجزء من العملية السنوية لوضع الميزانية تنتقل إلى خطوط الأعمال وبالتالي إلى الموظفين المعنيين.

ح. وتيرة خطط الحوافز والأهلية:

إن الحوافز التي تستند إلى سجلات الأداء تُدفع مرتين سنوياً. أما الحوافز المتعلقة بالحملات الترويجية لمنتجات معينة فتُدفع في نهاية كل حملة. يتمتع الموظفون كافة بالأهلية للاستفادة من خطط الحوافز المتعلقة بحملات ترويجية معينة، فيما أن الموظفين المؤهلين للاستفادة من خطط الحوافز المتعلقة بسجلات الأداء منحصرون حالياً بمدراء الفروع، وموظفي المصرف المعنيين بملفات خاصة، وموظفي البيع المباشر. على هؤلاء الموظفين تحقيق الهدف الأدنى الذي لن يتم دفع حوافز دونه.

خ. علاوات الإدارة العليا

تمت مكافأة المدراء التنفيذيين بطريقة تعكس استراتيجية الشركة على المدى القصير والطويل ويرتبط ذلك بأداء الشركة على المدى الطويل. يتم تخصيص نسبة مئوية من أرباح البنك لتسديدها إلى الإدارة العليا (المدير المالي، المدير المسؤول عن المخاطر، المدير المعلوماتي، المدير المسؤول عن الائتمان، الخ). يتم تحديد حصة كل مدير تنفيذي وفقاً لأهمية الوظيفة التي يرأسها تجاه المستوى الريادي العام للبنك، ومساهمة كل وظيفة في ربحية البنك، وتعقيد المهمة، والمخاطر المرتبطة بالوظيفة. يتعين على مجلس الإدارة الإشراف بصورة فاعلة على تصميم نظام المكافأة وعمله بالنسبة إلى الإدارة العليا.

د. تعديل السياسة

تخضع السياسة لمراجعة سنوية وينبغي تعديلها كلما اقتضى الأمر كي تتسق مع ميزانية البنك، واستراتيجيته، والإقبال على المخاطرة فيه، وذلك عن كل فترة مشمولة بتقرير الأداء.