

المكافآت على أساس الأداء:

سياسة العلاوات والحوافز

بنك بيروت ش.م.ل.

دائرة المالية

وحدة الأداء التنظيمي

تشرين الأول 2016

أ. الغرض من السياسة:

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

ب. نطاق السياسة:

تشمل السياسة موظفين من كافة مستويات المنظمة وجميع الوظائف، أكانت أقسام مهنية (تجزئة، تجارة، أسواق عالمية) أو أقسام داعمة (سائر الدوائر الأخرى).

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

- **الحافز:** مدفوعات مقدمة إلى موظفي الأقسام المهنية ، وذلك عند بلوغ أو تخطي الأهداف المحددة في بداية دورة الأداء.

ج. تحديد مجموع العلاوات على أساس الأداء:

في نهاية كل عام، يقرر المصرف ما إذا كان يريد منح العلاوات. يتم تحديد مجموع العلاوات بحسب نجاح المصرف في تحقيق أهدافه المتعلقة بالمكاسب. يتم تحديد قيمة العلاوات الممنوحة للموظفين بحسب المساهمة الفردية لكل موظف في تحقيق أهداف الأعمال التي تحددها إدارة المصرف. ليست الغاية من العلاوات التعويض عن أجر الموظف العادي أو الإضافة إليه لتلبية المعايير الدنيا لوظيفته. يعود لتقدير الإدارة الوحيد والمطلق ما إذا كانت هناك علاوات، وقيمتها، وتوقيتها، و سواء سيتم مكافأة الموظفين. يجب عدم الافتراض أن الدفعات السابقة قد شكّلت نمطاً لتسديد الدفعات المستقبلية. بعبارة أخرى، إن الجدارة للعلاوة السنوية أو الحصول عليها ليس تلقائياً، أو ذات مفعول رجعي، أو ضماناً لعلاوات سنوية في المستقبل.

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

د. برنامج العلاوات على أساس الأداء:

يتم تحديد مبالغ العلاوات وفقاً لمعايير تستند إلى الأداء متضمنة في نظام تقييم الأداء. يتم تقييم أداء كل موظف مرة في السنة استناداً إلى المهام المحددة في التوصيف الوظيفي الخاص به/بها. ويتم مراجعة العمل الذي أنجزه الموظف بالنسبة لهدفين رئيسيين ("المسؤوليات"، "السلوكيات")، التي لكل 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 المتضمنة في هدف رئيسي محدد من أجل إعطاء الهدف الرئيسي ترتيباً معيناً. عندما تُعطى الأهداف العليا كافة ترتيباً وسطياً، يتم بعدئذٍ تحديد متوسط لهذه الأهداف معاً لإنتاج "درجة تقييم نهائية" تتألف من رقم واحد. إن جميع الموظفين الذين يتخطى ترتيبهم النهائي 4.0 (وهو ترتيب توصيفي لـ "يتخطى المعايير") يُمنحون علاوة. تستند قيمة هذه العلاوة إلى ثلاثة معايير: ترتيب أداء الموظف، وطول مدة خدمته، والراتب الشهري الخاص به.

من أجل مكافأة أداء الموظف بدقة وإنصاف، يأخذ النظام بعين الاعتبار مجموعة المؤشرات الأداء الرئيسية لكل هدف عائد إلى "مسؤولية"، الذي، عندما يُعمل به، سيساهم بشكل صحيح في حساب القيمة الحقيقية للعمل الذي يقوم به كل موظف.

هـ. خطط التحفيز:

يقدم المصرف خطط تحفيز تستند إلى أهداف مالية محددة مسبقاً حيث كلا ما ينبغي تحقيقه وما يحصل عليه الموظف مقابل تحقيقه هما محددان ومعلنان جيداً. إن الأهداف المالية، المحددة كجزء من عملية الميزانية السنوية للمصرف، متتالية مع أهداف مالية محددة للأقسام المهنية وبالتالي للموظفين المعنيين.

و. وتيرة خطط الحوافز و الجدارة:

إن الحوافز التي تستند إلى سجلات الأداء تُدفع مرتين سنويًا. أما الحوافز المتعلقة بالحملات الترويجية لمنتجات معينة فتُدفع في نهاية كل حملة. إن كافة الموظفين جديرين للاستفادة من خطط الحوافز المتعلقة بحملات ترويجية معينة، فيما أن الموظفين المؤهلين للاستفادة من خطط الحوافز المتعلقة بسجلات الأداء منحصرون حاليًا بمدراء الفروع، وموظفي خدمة الزبائن، وموظفي البيع المباشر. على هؤلاء الموظفين تحقيق الهدف الأدنى الذي لن يتم دفع حوافز دونه.

ز. علاوات الإدارة العليا

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

ح. تعديل السياسة

تخضع السياسة لمراجعة سنوية وينبغي تعديلها كلما اقتضى الأمر كي تتسق مع ميزانية المصرف، واستراتيجيته، وهامش المخاطرة المقبول في المصرف، وذلك لكل فترة أداء.