

## Wynagrodzenie kadry kierowniczej w polskich i amerykańskich bankach – analiza porównawcza

### Wstęp

Polityka wynagradzania kadry kierowniczej w sektorze bankowym uważana jest za jedno z głównych źródeł kryzysu finansowego. Nie chodzi tu tylko o sam poziom wynagrodzenia, lecz także o poszczególne składniki, z których to wynagrodzenie się składa. Składniki wynagrodzenia najczęściej uzależnione były od krótkoterminowych wyników finansowych spółek. Zachęcało to do ryzykownych działań menedżerów, mających przynieść duże zyski w krótkim czasie, mogących jednak niekorzystnie wpływać na bank w długim okresie.

Kryzys finansowy w Stanach Zjednoczonych negatywnie odbił się na sektorze bankowym. Wiele instytucji finansowych miało problemy z utrzymaniem stabilności finansowej<sup>1</sup>. Za jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy uważa się zachęcanie przez banki menedżerów do działań mających przynieść duże zyski przede wszystkim w krótkim okresie czasu. Takie zachowania kadry kierowniczej wzmacniała prowadzona przez instytucje finansowe polityka wynagradzania, która nagradzała menedżerów za tego typu decyzje.

Kryzys finansowy łagodnie obszedł się z polskim sektorem bankowym. Taki stan rzeczy jest wynikiem wielu czynników, wśród których można wymienić nieangażowanie się polskich banków w instrumenty pochodne *subprime*, które w ogromnym stopniu przyczyniły się do pojawienia się kryzysu. Duży wpływ na relatywnie dobrą kondycję sektora bankowego miała także polityka wynagradzania prowadzona przez banki, która nie zachęcała kadr kierowniczych do podejmowania nadmiernego ryzyka i skupiania się na krótkookresowej perspektywie czasu.

Celem artykułu jest przedstawienie polityki wynagradzania na przykładzie trzech największych polskich i amerykańskich banków. W arty-

---

\* Mgr, Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41, 90-214 Łódź, agatka.wieczorek@interia.pl

<sup>1</sup> W 2008 r. Merrill Lynch zostało przejęte przez Bank of America; Lehman Brothers zbankrutowało; AIG otrzymało kredyt pomocowy od rządu USA; Washington Mutual został sprzedany JP Morgan Chase; agencje pożyczkowe i gwarancyjne: Fannie Mae i Freddie Mac zostały zrenacjonalizowane.

kule zostanie zbadane, czy występują różnice w polityce wynagradzania stosowanej przez polskie i amerykańskie banki, które mogą tłumaczyć ich sytuację finansową w trakcie kryzysu. W tym celu wykorzystana zostanie analiza porównawcza, dzięki której zostaną zestawione poziom i struktura wynagrodzenia zarówno prezesa, jak i czterech najlepiej opłacanych członków zarządu w badanych bankach. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

## 1. Polityka wynagradzania w sektorze bankowym

Głównym zadaniem polityki wynagradzania jest zmotywowanie menedżerów do działań zgodnych z interesem banku i jego akcjonariuszy. Poziom wynagrodzenia powinien być wystarczający, by zainteresować, zatrzymać i zmotywować kadre zarządzającą posiadającą odpowiednie kwalifikacje do efektywnego prowadzenia przedsiębiorstwa. Jednakże spółka powinna unikać wyższego poziomu wynagrodzenia, niż jest to konieczne w danej sytuacji [Calder, 2008, s. 86].

Polityka wynagradzania jest jednym z narzędzi nadzoru korporacyjnego, który ma zapewnić zgodność działań menedżerów z interesem akcjonariuszy. Za jej formułowanie, wdrażanie i monitorowanie odpowiada rada spółki. Jednakże nie wszyscy członkowie tego organu posiadają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje zapewniające stworzenie polityki wynagradzania spełniającej oczekiwania zarówno akcjonariuszy, jak i menedżerów. W związku z tym wiele rad decyduje się na utworzenie specjalnego komitetu – komitetu ds. wynagrodzeń, którego podstawowym zadaniem jest opracowanie najlepszej z możliwych polityki wynagradzania.

Komitet ds. wynagrodzeń powinien pilnować, by prowadzona przez bank polityka wynagradzania była zgodna ze strategicznymi celami i wartościami reprezentowanymi przez spółkę oraz nie stanowiła przyczyny konfliktu między interesami przedsiębiorstwa i interesami jednostek [Wieczorek, 2012]. Wybierając politykę wynagrodzeń, komitet ds. wynagrodzeń powinien pamiętać, że kształtuje ona nie tylko zachowania kadry zarządzającej, ale także pomaga określić, jakiego typu menedżerów spółka potrzebuje.

Aby ograniczyć oportunistyczne zachowania kadry kierowniczej, komitet ds. wynagrodzeń powinien powiązać wynagrodzenie osób zarządzających z wskaźnikami odzwierciedlającymi ich zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Wśród kryteriów wykorzystywanych do oceny menedżerów najczęściej wymienia się kryteria: oparte na wynikach ekonomicznych banku; oparte na wskaźnikach ekspansji spółki (w tym zwłaszcza wzroście sprzedaży); behawioralne – odnoszące się do oceny działań re-

alizowanych przez menedżerów; rynkowe wynikające z klasycznej marginalistycznej teorii produktywności krańcowej; wykorzystujące teorię kapitału ludzkiego, akcentującą znaczenie indywidualnej wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia, umiejętności menedżerów; oparte na wynagrodzeniach osób zajmujących podobne stanowiska (w tym zwłaszcza członków rady spółki); wynikające w hierarchicznej pozycji i organizacyjnej roli [Urbanek, 2006a, s. 311].

Najczęściej rady po wcześniejszym uwzględnieniu propozycji komitetu wybierają wynagrodzenie oparte na wynikach. Określając politykę wynagradzania, muszą pamiętać, że bardziej agresywny system wynagrodzenia oparty na wynikach będzie powodować, że mniej utalentowani menedżerowie będą otrzymywać znacząco niższe wynagrodzenie [Jensen, Murphy, 1990]. Spowoduje to, że po pewnym czasie zostaną oni zastąpieni przez bardziej kompetentnych i zmotywowanych menedżerów, dzięki którym wyniki spółki będą się poprawiać, a co za tym idzie kadra kierownicza otrzyma wyższe wynagrodzenie. Niestety będzie wzrastać także liczba osób zarządzających, którzy będą zmotywowani do poszukiwania alternatywnych rozwiązań (przykładowo kreatywna księgowość) zapewniających wzrost wartości spółki i ich wynagrodzenia.

Analizując politykę wynagradzania w sektorze bankowym, można zauważyć pewne różnice w porównaniu do polityki wynagradzania stosowanej w przedsiębiorstwach niefinansowych. W sektorze bankowym część wynagrodzenia w formie akcji lub opcji na akcje dla prezesa jest często niższa niż w przypadku prezesów innych przedsiębiorstw. Może to oznaczać, iż banki nie traktują tego typu wynagrodzenia jako instrumentu ograniczającego konflikty w relacjach między właścicielami a menedżerami. Przedsiębiorstwa finansowe mają także relatywnie wyższy poziom wynagrodzenia dla menedżerów niż przedsiębiorstwa niefinansowe [Stulz, Fahlenbrach, 2010, s. 9]. W spółkach spoza sektora bankowego różnica między wynagrodzeniem prezesa a najlepiej opłacanego członka zarządu jest znacznie wyższa niż ma to miejsce w bankach. W przypadku przedsiębiorstw finansowych większa wrażliwość wynagrodzenia na wyniki spółki może prowadzić do większego ryzyka systemowego, wskazując, że może występować konflikt między maksymalizacją wartości dla akcjonariuszy i stabilnością finansową. Istnieje także możliwość pojawienia się problemu pokusy nadużycia (*moral hazard*) wywołanego przez istnienie depozytów ubezpieczeniowych wycenionych w sposób, który nie odzwierciedla ryzyka podejmowanego przez poszczególne banki [Stulz, Fahlenbrach, 2010, s. 9]. Dodatkowo dźwignia finansowa powinna zmniejszać wrażliwość wynagrodzenia na wyniki spółki w przypadku

prezesa banku, w porównaniu do prezesów w przedsiębiorstwach niefinansowych.

Ostatni kryzys finansowy pokazał, że zasady wynagradzania kadry zarządzającej w sektorze bankowym skutkowały przyjmowaniem krótkookresowej perspektywy i mogły skłaniać instytucje do angażowania się w bardzo ryzykowną działalność bez względu na wyniki w długim okresie [Urbanek, 2011, s. 495]. W wielu przypadkach projektowane systemy premiowania w sektorze bankowym były wadliwe i niepowiązane z interesami akcjonariuszy i działalnością banku w długim okresie [*Banking Crisis...*, 2009, s. 1].

W wyniku ujawnienia się w czasie kryzysu nieprawidłowości związanych z polityką wynagradzania pojawiło się wiele nowych inicjatyw mających na celu poprawę skuteczności tejże polityki w motywowaniu menedżerów do pożądanых zachowań. Przykładowo w Stanach Zjednoczonych została uchwalona ustawa [*Dodd – Frank Wall Street...*, 2010], która nakazuje, by nie rzadziej niż co 3 lata spółka przeprowadzała głosowanie wśród akcjonariuszy, w czasie corocznego walnego zgromadzenia (lub specjalnie do tego celu powołanego), nad niewiążącą uchwałą w sprawie zatwierdzania wynagrodzenia menedżerów („Say on Pay”) [Harris, Mccenas, Poerio, 2011, s. 1]. Dodatkowo nie rzadziej niż raz na 6 lat przedsiębiorstwo musi przeprowadzić głosowanie wśród właścicieli akcji nad niewiążącą uchwałą w celu ustalenia, czy głosowanie „Say on Pay” powinno być wiążące przez rok, dwa czy trzy lata („Say on Frequency”). Aby umocnić pozycję akcjonariuszy, ustawa mówi o tym, że gdy w spółce wykorzystywane są tzw. złote spadochrony, które nie były zatwierdzone w czasie głosowania „Say on Pay”, przedsiębiorstwo powinno zabiegać o zgodę akcjonariuszy na stosowanie tego rozwiązania motywacyjnego poprzez oddzielne głosowanie na walnym zgromadzeniu [*SEC Adopts...*, 2011, s. 1].

## 2. Struktura wynagrodzenia w bankach

Wynagrodzenie kadry kierowniczej jest kluczowym narzędziem nadzoru korporacyjnego, służącym ograniczeniu oportunistycznych zachowań menedżerów. Kryzys finansowy umieścił politykę wynagradzania i programy zachęt stosowane w sektorze bankowym pod silną kontrolą inwestorów, regulatorów, polityków i opinii publicznej [Ferrarini, Ungureanu, 2011, s. 453]. Powodem takiej sytuacji była między innymi niewłaściwa struktura wynagrodzenia menedżerów, która prowadziła do podejmowania nadmiernego ryzyka i popierania decyzji zapewniających w krótkim okresie wysokie zyski, w długim natomiast ich spadek, a na-

wet możliwość straty. Rada banku, za pośrednictwem komitetu ds. wynagradzania, powinna zatem dołożyć starań, aby prowadzona przez bank polityka wynagradzania zachęcała kadre kierowniczą do zachowań zgodnych z oczekiwaniami akcjonariuszy. Określając strukturę wynagrodzenia kadry kierowniczej, komitet ds. wynagradzania napotyka na dwa podstawowe problemy, które musi rozwiązać.

Pierwszy z nich związany jest z podziałem wynagrodzenia na część stałą i zmienną. Rada ma w tym wypadku trzy możliwości. Jedną z nich jest to, by całe wynagrodzenie menedżera było niezależne od wyników osiągniętych przez bank. Jego wysokość uzależniona byłaby przede wszystkim od zajmowanego stanowiska, zakresu odpowiedzialności, złożoności procesów decyzyjnych, wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju prowadzonej działalności, a także brana byłaby pod uwagę wysokość wynagrodzeń osób zarządzających w porównywalnych spółkach [Urbanek, 2006b, s. 84]. Taka struktura wynagrodzenia z jednej strony może powodować, że menedżerowie skłonni będą podejmować bardziej ryzykowne decyzje, mogące zapewnić akcjonariuszom wyższe zyski, niż miałyby to miejsce w przypadku, gdy kadra kierownicza działałaby bardziej zachowawczo. Z drugiej zaś strony wynagrodzenie złożone jedynie z części stałej może sprawić, że menedżerowie niemogący wpłynąć na wzrost poziomu swojej płacy, będą mieli większe możliwości do zachowań oportunistycznych, zapewniających im dodatkowe korzyści kosztem banku i jej akcjonariuszy.

Drugą możliwością jest to, by wynagrodzenie kadry kierowniczej w całości składało się z części zmiennej, zależnej od wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Mierniki wykorzystywane do powiązania wynagrodzenia z wynikami banku muszą uchwycić związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy indywidualnym wkładem pracy menedżera a efektem jego działań dla spółki, w postaci wielkości danego miernika.

Podobnie jak wynagrodzenie w całości złożone z części stałej, ten sposób wynagradzania posiada także wady i zalety. Do jego zalet należy to, że może on spowodować, iż menedżerowie podejmując kluczowe decyzje, będą kierować się przede wszystkim interesem przedsiębiorstwa, gdyż wzrost wartości spółki będzie dla nich oznaczać wyższy poziom wynagrodzenia. Słabą stroną jest natomiast to, że taka struktura wynagrodzenia może spowodować, iż menedżerowie podejmując decyzje, będą dbali o zapewnienie wysokich zysków banku jedynie w krótkim okresie czasu, natomiast konsekwencje tych decyzji w długim okresie mogą być niekorzystne dla przedsiębiorstwa.

Trzecia możliwość jest taka, by wynagrodzenie kadry kierowniczej banku składało się zarówno z części stałej, jak i z części zmiennej. To roz-

wiązanie może zapewnić wykorzystanie w procesie motywowania menedżerów dobrych stron obu rodzajów wynagrodzenia. W tym przypadku zostaje jedynie do rozwiązania kwestia proporcji. Uważa się, że poziom wynagrodzenia podstawowego powinien być na tyle wysoki, by przedsiębiorstwo miało możliwość wstrzymania wypłaty zmiennych składników wynagrodzenia w sytuacji, gdy bank osiąga niezadowolające wyniki. W przypadku zaś zmiennych składników wynagrodzenia, powinny być one oparte na kryteriach wynikowych sprzyjających długoterminowej stabilności przedsiębiorstwa, a w ich skład powinny wchodzić kryteria o charakterze innym niż finansowy, związane z wytwarzaniem długoterminowej wartości przedsiębiorstwa, takie jak przestrzeganie obowiązujących przepisów i procedur [Komisja Europejska, 2009, pkt 3.2].

W Polsce Komisja Nadzoru Finansowego zaleca, by co najmniej 50% wynagrodzenia zmiennego stanowiło zachętę do szczególnej dbałości o długoterminowe dobro banku i składało się z następujących elementów [KNF, 2011, paragraf 29, pkt 7]:

- 1) akcje lub odpowiadające im tytuły własności, w zależności od formy prawnej banku lub związane z nimi instrumenty finansowe albo odpowiadające im instrumenty niepieniężne, w przypadku banku, którego akcje nie są dopuszczone do publicznego obrotu;
- 2) zaliczone do funduszy podstawowych banku, instrumenty wyemitowane na podstawie uchwały KNF wydanej na podstawie art. 127 ust. 5 pkt 2 lit. a) ustawy – Prawo bankowe, których wartość uzależniona jest od wiarygodności kredytowej banku.

Drugim problemem, jaki napotyka komitet ds. wynagradzania jest kwestia, jaką część wynagrodzenia zmiennego powinno stanowić wynagrodzenie odroczone. Najlepszym rozwiązaniem w tym przypadku jest, by znaczna część wynagrodzenia zmiennego była możliwa do wypłacenia po pewnym okresie czasu. Takie rozwiązanie ma zapewnić, że menedżerowie w swoich decyzjach będą uwzględniali zarówno krótkookresowe, jak i długookresowe konsekwencje swoich działań.

Komisja Nadzoru Finansowego ustaliła, że „co najmniej 40% wynagrodzenia zmiennego wypłaca się po zakończeniu okresu oceny, za jaki to wynagrodzenie przysługuje, przy czym wypłata następuje nie wcześniej niż w ciągu 3 do 5 lat w równych rocznych ratach płatnych z dołu i jest uzależnione od efektów pracy danej osoby zajmującej stanowisko kierownicze w banku w okresie oceny, o którym mowa w pkt 2, za jaki przysługuje wynagrodzenie oraz uwzględnia ryzyko banku; w przypadku zmiennych składników wynagrodzenia opiewających na szczególnie dużą kwotę, określoną w polityce zmiennych składników wynagrodzeń,



wypłacie w takim terminie podlega nie mniej niż 60% wynagrodzenia zmiennego; długość okresu wypłaty, nie krótszą niż 3 do 5 lat, ustala się zgodnie z cyklem koniunkturalnym, charakterem działalności, ryzykiem z nią związanym oraz obowiązkami osób zajmujących stanowisko kierownicze w banku; wypłata rocznego wynagrodzenia zmiennego osób zajmujących stanowisko kierownicze w banku jest zmniejszana lub wstrzymywana, w sytuacji, o której mowa w art. 142 ust. 1 ustawy – Prawo bankowe” [KNF, 2011, paragraf 29, pkt 8].

Najczęściej wynagrodzenie zmienne odroczone występuje w postaci akcji lub opcji na akcje. Opcje na akcje pomagają spółce zatrudniać menedżerów, którzy posiadają odpowiednie kompetencje i mają relatywnie mniejszą awersję do ryzyka, ponieważ osoby zarządzające samoczynnie wybierają spółki, oferujące większy potencjał wzrostowy oparty na wydajności [Hall, Murphy, 2001, s. 1]. Niektórzy zauważają, że jest to idealny instrument do ograniczenia konfliktu interesów między akcjonariuszami i menedżerami. Niestety kadra kierownicza zamiast ukierunkowania swoich działań na realizację interesów inwestorów, poprzez trafną i długofalową strategię wzrostu firmy, dopuszcza się doraźnego i sztucznego kreowania zysków i kursów akcji banku po to, aby zapewnić sobie wysokie dochody w wyniku sprzedaży akcji po wyższym kursie, uzyskanym poprzez konwersję opcji [Szapiel, 2004]. Niemniej jednak ten rodzaj wynagrodzenia, podany w odpowiednich proporcjach, jest niezbędny do zmotywowania menedżerów do działań zgodnych z długookresowymi celami banku.

### **3. Wynagrodzenie menedżerów w polskich i amerykańskich bankach**

Polityka wynagradzania ma za zadanie zmotywować menedżerów do prowadzenia spółki zgodnie z jej długookresowymi celami. Istotne jest zatem, żeby struktura wynagrodzenia była skonstruowana w taki sposób, by realizowała główny cel polityki wynagradzania, jednocześnie nie powodując nadmiernych i niepotrzebnych kosztów dla przedsiębiorstwa. Polski sektor bankowy, pomimo kryzysu finansowego, znajduje się w znacznie lepszej sytuacji w porównaniu do amerykańskiego sektora bankowego. Za jedną z głównych przyczyn problemów, jakie spotkały banki amerykańskie, uznaje się złą politykę wynagradzania, która nagradzała ponoszenie nadmiernego ryzyka i działania nastawione na krótkookresowe zyski. Interesujące wydaje się zatem zbadanie, czy stosowana w polskim sektorze bankowym polityka wynagradzania menedżerów

sprzyjała bardziej zbilansowanym działaniom podejmowanym przez kadrę kierowniczą.

Badaniem zostało objętych 6 banków – 3 polskie (Pekao SA, BRE Bank i ING) i 3 amerykańskie (Bear Stearns, Lehman Brothers i Merrill Lynch). Kryterium wyboru polskich banków była wielkość aktywów spółki w roku 2007 i dostępność danych, zaś w przypadku amerykańskich banków wybrane były te, które miały problemy finansowe<sup>2</sup>. Okres objęty badaniem to lata 2005–2007. Informacje na temat struktury wynagrodzenia kadry kierowniczej polskich banków zostały opracowane na podstawie rocznych raportów jednostkowych, dostępnych na stronach internetowych spółek. Natomiast dane o wynagrodzeniach menedżerów amerykańskich banków zostały zaczerpnięte z raportu *Governance in Crisis: A comparative case study of six US investment banks* [*Governance in Crisis...*, 2009].

Prezes banku jest osobą, która w największym stopniu wpływa na wybór strategii spółki. Podejmuje także najważniejsze decyzje związane z prowadzoną przez bank działalnością. Ważne jest zatem, by struktura jego wynagrodzenia była skonstruowana w taki sposób, aby motywować go do działań zgodnych z długookresowymi celami przedsiębiorstwa. Tablice 1 i 2 przedstawiają, z jakich elementów składa się wynagrodzenie prezesa odpowiednio polskich i amerykańskich banków wybranych do analizy.

Dane zawarte w tablicy 1 pokazują, że całkowite wynagrodzenie prezesów polskich banków składa się z wynagrodzenia zasadniczego (wraz z bonusami za dany rok), premii wypłaconej za rok poprzedni oraz pozostałych korzyści, do których zalicza się m.in. koszty polis, koszty mieszkań, wynagrodzenie za niewykorzystany urlop. W przypadku banków amerykańskich (tablica 2) prezes oprócz wynagrodzenia podstawowego, bonusów za rok poprzedni i pozostałych korzyści otrzymuje także wynagrodzenie w postaci akcji z ograniczonym prawem sprzedaży oraz opcji na akcje. Porównując strukturę wynagrodzenia prezesów w badanych spółkach, można zauważyć, że polskie banki nie decydują się na wykorzystanie wynagrodzenia odroczonego w przeciwieństwie do spółek amerykańskich.

Przy porównywaniu struktury wynagrodzenia prezesów w polskich i amerykańskich bankach, oprócz samego podziału wynagrodzenia na poszczególne elementy, istotne jest również przeanalizowanie, jaką część wynagrodzenia całkowitego stanowi dany składnik płacy. Rysunek 1

<sup>2</sup> W 2008 roku Merrill Lynch zostało przejęte przez Bank of America; Lehman Brothers zbankrutowało; Bear Stearns zostało przejęte przez JP Morgan Chase & Co.



przedstawia strukturę wynagrodzenia prezesów w badanych bankach, przyjmując, że wynagrodzenie całkowite stanowi 100%.

Dane zawarte na rysunku 1 pokazują znaczne zróżnicowanie w strukturze wynagrodzenia w polskich i amerykańskich bankach. W przypadku spółek amerykańskich w całym badanym okresie znaczna część wynagrodzenia całkowitego była wypłacana w formie akcji z ograniczonym prawem sprzedaży (Bear Stearns ponad 40%; Lehman Brothers około 40%, w roku 2007 zaś prawie 90%; Merrill Lynch prawie 60%). Banki polskie w ogóle nie stosują tego typu wynagrodzenia. Banki Pekao SA, BRE Bank, ING Bank oraz Merrill Lynch w 2007 roku preferują wynagrodzenie zasadnicze. Co ciekawe, w prawie wszystkich badanych spółkach (oprócz ING Bank) bonusy za rok poprzedni stanowią dużą część całkowitego wynagrodzenia prezesa. Można zatem wnioskować, że polityka wynagradzania w polskich bankach jest mniej agresywna (znaczną część wynagrodzenia stanowi wynagrodzenie podstawowe) niż w przypadku banków amerykańskich, w których większość wynagrodzenia w całym badanym okresie wypłacana jest w formie wynagrodzenia odroczonego.

**Tablica 1. Struktura wynagrodzenia prezesów polskich banków w latach 2005–2007 (w tys. zł)**

		Wynagrodzenie zasadnicze i premie za dany rok	Bonusy wypłacone za rok poprzedni	Inne	Razem
Pekao SA	2005	1 265,00	1 450,00	52,00	2 767,00
	2006	1 321,00	1 449,00	28,00	2 798,00
	2007	1 417,00	1 700,00	30,00	3 147,00
BRE Bank	2005	1 269,56	2 810,55	–	4 080,11
	2006	1 200,00	2 346,00	73,07	3 619,07
	2007	1 200,00	3 930,40	95,00	5 225,40
ING Bank	2005	1 437,00	–	985,00	2 422,00
	2006	1 843,00	–	623,00	2 466,00
	2007	2 067,00	–	893,00	2 960,00

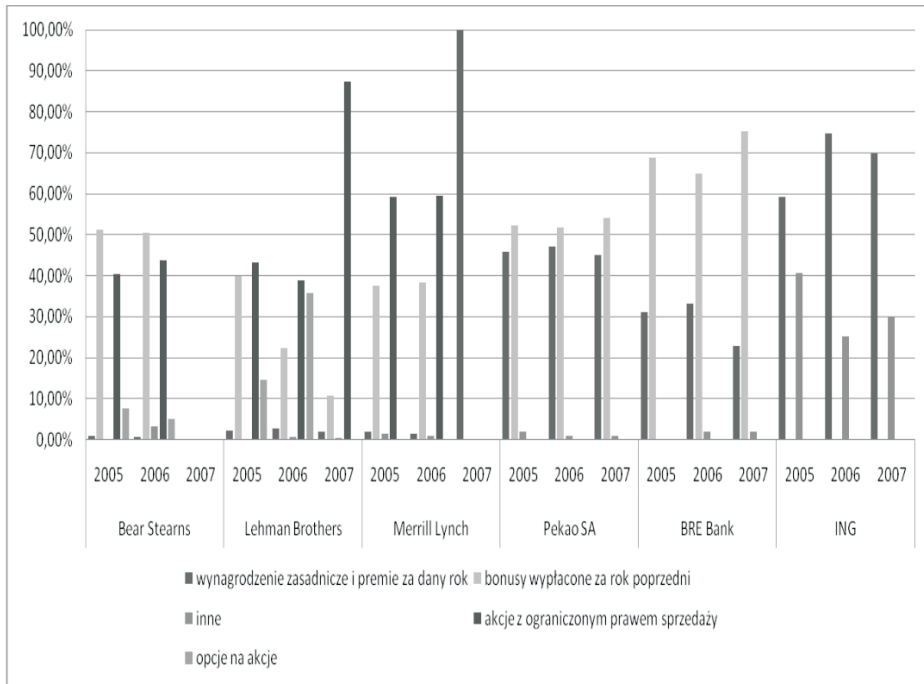
Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych.

Tablica 2. Struktura wynagrodzenia prezesów amerykańskich banków w latach 2005–2007 (w tys. USD)

	Merrill Lynch			Lehman Brothers			Bear Stearns			
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	
700 000,00	700 000,00	584 231,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00	200 000,00	250 000,00	-	Wynagrodzenie zasadnicze i premie za dany rok
14 100 000,00	18 500 000,00	0,00	13 750 000,00	6 250 000,00	4 250 000,00	12 721 154,00	17 070 746,00	-	-	Bonusy wypłacone za rok poprzedni
22 200 000,00	28 800 000,00	0,00	14 942 021,00	10 903 060,00	35 000 000,00	10 081 291,00	14 838 829,00	-	-	Akcje z ograniczonym prawem sprzedaży
0,00	0,00	0,00	5 040 000,00	10 073 000,00	0,00	1 883 077,00	1 690 425,00	-	-	Opcje na akcje
484 921,00	375 298,00	0,00	0,00	170 000,00	153 169,00	0,00	1 083 883,00	-	-	Inne
37 484 921,00	375 298,00	584 231,00	34 482 021,00	28 146 060,00	40 000 000,00	24 885 522,00	33 850 000,00	-	-	Razem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [Governance in Crisis: A comparative case study of six US investment banks, 2009].

**Rysunek 1. Struktura wynagrodzenia prezesów w polskich i amerykańskich bankach w latach 2005–2007 (wynagrodzenie całkowite 100%)**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 2 i 3.

Porównując wynagrodzenie kadry kierowniczej w polskich i amerykańskich bankach, warto się przyjrzeć, jak wygląda całkowite wynagrodzenie prezesa w porównaniu do wynagrodzenia pozostałych członków zarządu. Tablice 3 i 4 przedstawiają informacje na temat całkowitego wynagrodzenia prezesa i średniego wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu odpowiednio dla polskich i amerykańskich banków.

Natomiast porównując relację poziomu wynagrodzenia prezesa ze średnim poziomem wynagrodzenia czterech najlepiej opłacanych członków zarządu, można zauważyć, iż we wszystkich badanych bankach stosunek ten jest na korzyść prezesa (nie licząc Merrill Lynch w 2007 roku). Jednakże w przypadku banków polskich wynagrodzenie prezesa w całym badanym okresie nie przewyższa dwukrotności średniego wynagrodzenia czterech najlepiej opłacanych członków zarządu. Podobna sytuacja miała miejsce w banku Bear Stearns. Natomiast w pozostałych amerykańskich bankach całkowite wynagrodzenie prezesa przewyższało średnie wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu nawet

trzy i pół krotnie (bank Lehman Brothers w 2007 roku). Przedstawione wyniki pokazują, że prezesi banków amerykańskich mają znacznie silniejszą pozycję w spółce w porównaniu do prezesów polskich banków. Dzięki swojej silnej pozycji prezesi ci mogą mieć wpływ zarówno na strukturę wynagrodzenia, jak i na jej poziom.

**Tablica 3. Wynagrodzenie prezesa a średnie wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu w polskich bankach w latach 2005–2007 (w mln zł)**

	Pekao SA			BRE Bank			ING Bank		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Całkowite wynagrodzenie prezesa	2,77	2,80	3,15	4,08	3,62	5,23	2,42	2,47	2,96
Średnie wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu	2,05	2,08	2,90	2,40	2,35	3,17	1,95	2,03	1,89
Relacja wynagrodzenia prezesa do średniego wynagrodzenia czterech najlepiej opłacanych członków zarządu	1,35	1,35	1,09	1,7	1,54	1,65	1,24	1,22	1,57

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów rocznych.

**Tablica 4. Wynagrodzenie prezesa a średnie wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu w amerykańskich bankach w latach 2005–2007 (w mln USD)**

	Bear Stearns			Lehman Brothers			Merrill Lynch		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Całkowite wynagrodzenie prezesa	24,89	33,80	–	34,48	28,15	40,00	37,48	48,38	0,58
Średnie wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu	19,39	26,85	–	14,61	13,33	10,91	20,60	19,76	0,92
Relacja wynagrodzenia prezesa do średniego wynagrodzenia czterech najlepiej opłacanych członków zarządu	1,28	1,26	–	2,36	2,11	3,67	1,82	2,45	0,63

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu [*Governance in Crisis: A comparative case study of six US investment banks*, 2009].

## Zakończenie

Polityka wynagradzania w sektorze bankowym uważana jest za jedno z podstawowych źródeł kryzysu finansowego. Struktura wynagrodzenia menedżerów konstruowana była w taki sposób, który zachęcał kadre zarządzającą do podejmowania nadmiernego ryzyka i działań nastawionych na krótkookresowe zyski, zapewniające ponadprzeciętne wynagrodzenie. Kryzys finansowy łagodnie obszedł się z polskim sektorem bankowym w porównaniu do amerykańskiego. Można zatem przypuszczać, że polityka wynagradzania stosowana przez banki działające w Polsce w znacznie lepszym stopniu była dopasowana do sytuacji panującej na rynku. Celem artykułu było porównanie wybranego aspektu polityki wynagradzania zarządu i samego prezesa w polskim i amerykańskim sektorze bankowym w latach 2005–2007.

Wyniki analizy pokazują, że polityka wynagradzania w polskich i amerykańskich bankach różniła się. W przypadku polskich spółek całkowite wynagrodzenie prezesa składało się przede wszystkim z wynagrodzenia zasadniczego i bonusów wypłacanych za rok poprzedni. Amerykańskie banki zaś za podstawowy składnik wynagrodzenia prezesa uważają akcje z ograniczonym prawem sprzedaży oraz, podobnie jak polskie banki, bonusy wypłacone za rok poprzedni. Oznacza to, iż badane banki różnią się między sobą w wyborze typu prowadzonej polityki wynagradzania. Banki amerykańskie preferują bardziej agresywną politykę wynagradzania, zaś banki polskie wybierają mniej agresywną politykę.

Przeprowadzone badanie porównuje także całkowite wynagrodzenie prezesa i średnie wynagrodzenie czterech najlepiej opłacanych członków zarządu. Wynika z niego, że we wszystkich badanych bankach prezes otrzymuje wyższą płacę w porównaniu do pozostałych członków zarządu. Jednakże w amerykańskich spółkach różnica ta jest znacznie wyższa. Wynika z tego, że pozycja prezesa jest znacznie silniejsza w amerykańskich bankach w porównaniu do polskiego sektora bankowego.

## Literatura

1. *Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the City*, UK Financial Investments Ltd and Financial Services Authority Responses to the Ninth Report from the Committee, Eight Special Report of Session 2008–09, House of Commons Treasury Committee, London, July 2009.
2. Calder A. (2008), *Corporate Governance. A practical guide to the legal frameworks and international codes of practice*, KOGAN PAGE, London.



3. *Dodd – Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*, Washington, January 5, 2010.
4. Ferrarini G., Ungureanu M.C. (2011), *Economics, politics and the international principles for Sound Compensation practices: an analysis of executive pay at European Banks*, „Vanderbilt Law Review”, vol. 64, no. 2.
5. *Governance in Crisis: A comparative case study of six US investment banks*, Nestor Advisors Ltd., London, April 2009.
6. Hall B.J., Murphy K.J. (2001), *Stock options for undiversified executives*, October.
7. Harris S.H., Mecenas M., Poerio J.M. (2011), *Final Say on Pay rules – no surprises, other than from shareholders*, Paul Hastings Stay Current, February.
8. Jensen M.C., Murphy K.J. (1990), *CEO incentives – it’s not how much you pay, but how*, “Harvard Business Review”, no. 3, May–June.
9. Komisja Europejska (2009), *Zalecenie Komisji z dnia 30 kwietnia 2009 r. uzupełniające zalecenie 2004/913/WE i 2005/162/WE w sprawie systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na rynku regulowanym 2009/385/WE*, Dz. Urz. UE, L 120/28.
10. *SEC Adopts Say – on – Pay Rules*, “Morrison / Foerster”, January 31, 2011.
11. Stulz R., Fahlenbrach R. (2010), *Bank CEO incentives and the Credit Crisis*, “The Governance and Regulation of Financial Institutions: Lessons from the Crisis”, vol. 8/Summer.
12. Szapiel J. (2004), *Problemy agencji dotyczące kapitału a wynagrodzenia menedżerów w spółkach giełdowych* [w:] *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
13. Uchwała Nr 258/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. w sprawie szczegółowych zasad funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem i systemu kontroli wewnętrznej oraz szczegółowych warunków szacowania przez banki kapitału wewnętrznego i dokonywania przeglądów procesu szacowania i utrzymywania kapitału wewnętrznego oraz zasad ustalania polityki zmiennych składników wynagrodzeń osób zajmujących stanowiska kierownicze w banku (2011), KNF.
14. Urbanek P. (2006a), *Wynagrodzenia menedżerów z perspektywy menedżerskiej i neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa* [w:] *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Rudolf S. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

15. Urbanek P. (2006b), *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Urbanek P. (2011), *Polityka wynagradzania menedżerów w sektorze finansowym a praktyka polskich banków – wnioski z kryzysu finansowego* [w:] *Współczesne problemy nadzoru korporacyjnego*, Jerzemowska M. (red.), Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
17. Wieczorek A. (2012), *Komitet audytu i komitet ds. wynagrodzeń w polskich bankach publicznych*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LXXXV.

### **Streszczenie**

Przyjmuje się, że jednym ze źródeł kryzysu finansowego był zbyt wysoki poziom wynagrodzenia najwyższej kadry kierowniczej i nieodpowiednia jego struktura w latach poprzedzających kryzys. Polski sektor bankowy nie odczuł zbyt mocno negatywnych skutków tego zdarzenia. W przypadku amerykańskich banków zaś wywołane przez niego problemy finansowe były znacznie poważniejsze. Celem artykułu jest porównanie polityki wynagradzania menedżerów w trzech polskich i trzech amerykańskich bankach w latach 2005–2007, poprzedzających kryzys finansowy.

### **Słowa kluczowe**

nadzór korporacyjny, polityka wynagradzania menedżerów, sektor bankowy

### **The remuneration of managers in Polish and American banks: a comparative analysis (Summary)**

It is understood that one of the sources of the financial crisis were too high remuneration of top management and inadequate structure of this remuneration in the years preceding the crisis. The Polish banking sector was not so badly affected by the crisis as were the banks in the US. The purpose of this paper is to compare the remuneration policy for managers in three Polish and three US banks during the three years preceding the crisis (2005–2007).

### **Keywords**

corporate governance, management remuneration policy, banking sector