

Agnieszka Słomka-Gołębiowska*
Piotr Urbanek**

Jakość polityki wynagradzania kadry kierowniczej banków w Polsce – analiza jakościowa

Wstęp

Jakość polityki wynagradzania kadry kierowniczej¹ banków może być rozumiana jako poziom szczegółowości ujawnianych informacji – wymaganych przez regulacje lub dobre praktyki – dotyczących systemu wynagradzania menedżerów. Szczegółowe wymagania dotyczące udostępniania do wiadomości publicznej informacji na temat polityki wynagradzania wprowadzono do przepisów prawnych w Polsce dopiero w roku 2011 i to w odniesieniu głównie do polityki zmiennych składników uposażenia kierownictwa banków. Zostały one zaimplementowane do ustawy Prawo bankowe w roku 2011 i uszczegółowione w uchwałach Komisji Nadzoru Finansowego nr 258/2011 i 259/2011. Były to pierwsze akty prawne regulujące politykę wynagradzania kadry zarządzającej odnoszące się wyłącznie do banków.

Do roku 2011 banki notowane na giełdzie kierowały się w zakresie prowadzenia polityki wynagradzania członków zarządu dobrymi praktykami spółek publicznych. Ich stosowanie opiera się na zasadzie zastosuj lub wyjaśnij dlaczego ich nie stosujesz. Daje to spółkom możliwość przyjęcia części lub całości proponowanych rekomendacji. Pierwsza wersja kodeksu „Dobre praktyki w spółkach publicznych” wprowadzona w 2002 roku stanowiła, iż: „Łączna wysokość wynagrodzeń wszystkich członków zarządu powinna być ujawniana w raporcie rocznym w podziale na poszczególne składniki wynagrodzenia. Jeżeli wysokość wynagrodzenia poszczególnych członków zarządu znacznie się od siebie różni, zaleca się opublikowanie stosownego wyjaśnienia” (punkt 39). W dokumencie pojawia się dodatkowy postulat mówiący o tym, że: „Wynagrodzenie

* Dr, Katedra Międzynarodowych Studiów Porównawczych, Kolegium Analiz Ekonomicznych, Szkoła Główna Handlowa, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, aslomka@sgh.waw.pl

** Dr hab. prof. UŁ, Katedra Ekonomii Instytucjonalnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43, 90-214 Łódź, piotrur@uni.lodz.pl

¹ W artykule do kadry kierowniczej zalicza się członków zarządu banków.

członków zarządu powinno być ustalane na podstawie przejrzystych procedur i zasad, z uwzględnieniem jego charakteru motywacyjnego oraz zapewnienia efektywnego i płynnego zarządzania spółką. Wynagrodzenie powinno odpowiadać wielkości przedsiębiorstwa spółki, pozostawać w rozsądnym stosunku do wyników ekonomicznych, a także wiązać się z zakresem odpowiedzialności wynikającej z pełnionej funkcji, z uwzględnieniem poziomu wynagrodzenia członków zarządu w podobnych spółkach na porównywalnym rynku” (pkt 38). Jednocześnie te „przejrzyste procedury i zasady” nie musiały być ujawniane, co stawia oczywiście pod znakiem zapytania interpretację zapisu „przejrzyste”.

Prawdziwy przełom jeśli chodzi o politykę wynagradzania kadry kierowniczej spółek publicznych nastąpił w roku 2010. Kodeks dobrych praktyk z tego roku wskazuje, że: „Przy określaniu polityki wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających spółki powinno mieć zastosowanie zalecenie Komisji Europejskiej z 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie, uzupełnione o zalecenie z 30 kwietnia 2009 r.”.

W zaleceniu Komisji Europejskiej przyjętym w roku 2004 nacisk został położony przede wszystkim na transparentność polityki wynagrodzeń. Spółki publiczne powinny ujawniać politykę wynagradzania członków zarządu, w formie odrębnego raportu o wynagrodzeniach dołączonego do rocznego sprawozdania finansowego i zamieszczonego na stronach internetowych spółki. Sprawozdanie to powinno zawierać deklarację dotyczącą wynagrodzeń, w tym wyjaśnienia dotyczące stałych i zmiennych składników wynagrodzeń, informacje na temat kryteriów efektywności, od których zależy otrzymywanie opcji na akcje lub zmiennych składników, informacje na temat świadczeń niepieniężnych. Ujawnieniu podlegają również łączna kwota wynagrodzenia wypłaconego lub należnego dyrektorowi, wynagrodzenia i korzyści otrzymane od przedsiębiorstw należących do tej samej grupy, wynagrodzenia wypłacone w formie podziału zysku i/lub premii, wszelkie znaczące dodatkowe świadczenia wypłacane dyrektorom, rekompensatę wypłaconą w związku z zakończeniem działalności, łączną szacowaną wartość świadczeń niepieniężnych, opis programów wynagrodzeń opartych na akcjach. Normy upubliczniania wysokości i struktury wynagrodzenia poszczególnych członków zarządu spółek giełdowych weszły w poczet bezwzględnie obowiązujących przepisów prawnych w 2005 r. W kwietniu 2009 r. Komisja Europejska sformułowała kolejne zalecenia w sprawie systemu

wynagrodzeń dyrektorów. Rekomendacje skupiły się na procedurach ustalania wynagrodzenia kadry zarządzającej. Szczególnie dużo uwagi poświęcono kwestii trybu ustalania zmiennych składników wynagrodzeń, odpraw, wynagrodzeń opartych na akcjach.

Im więcej informacji dotyczących polityki wynagradzania wymaganych jest przez przepisy prawne lub rekomendowanych przez dobre praktyki, tym wyższa jest jakość tej polityki. Dzięki wysokiej jakości polityki wynagradzania kadry zarządzającej akcjonariusze, ale także inni interesariusze, jak regulatorzy i deponenci, mają pewność, że systemy motywacyjne są tak skonstruowane, aby ograniczać oportunistyczne działania menedżerów oraz dążyć do maksymalizowania wartości banku.

Celem pracy jest ocena jakości polityki wynagradzania kadry kierowniczej banków. Szczególna uwaga jest skupiona na roli dobrych standardów wewnętrznego ładu korporacyjnego banku, takich jak: wielkość rady nadzorczej, udział niezależnych członków w radzie nadzorczej, cechy struktury własnościowej oraz funkcjonowanie komitetu rady nadzorczej ds. wynagrodzeń. W tym celu został skonstruowany indeks jakości polityki wynagradzania członków kierownictwa banków w oparciu o informacje, które zgodnie z przepisami prawnymi są ujawniane przez banki, odnoszące się do: wysokości i struktury uposażenia członka zarządu banku, polityki zmiennych składników wynagrodzenia, funkcjonowania i składu komitetu radu nadzorczej ds. wynagradzania oraz długoterminowych programów motywacyjnych opartych na akcjach banku.

Artykuł rozpoczyna się od przeglądu literatury dotyczącej determinant jakości polityki wynagradzania kadry zarządzającej spółek oraz sformułowania hipotez badawczych. Następnie przedstawiono metodologię oraz próbę badawczą. W kolejnej części dokonano prezentacji wyników badań nad czynnikami wpływającymi na jakość polityki wynagradzania członków zarządu banków. Opracowanie kończą wnioski.

Artykuł powstał dzięki finansowemu wsparciu badań naukowych przez Narodowe Centrum Nauki na mocy decyzji DEC-2011/03/B/HS4/04814.

1. Przegląd literatury przedmiotu i hipotezy badawcze

Kadra zarządzająca podporządkowuje się dobremu praktykom szczegółowego ujawniania wysokości i struktury wynagrodzeń po to, aby wykazać swoje zaangażowanie w spełnianiu wysokich standardów ładu korporacyjnego w zakresie transparentności wynagrodzeń [Gelb, Strawser,

2001]. W literaturze nie zbadano i nie określono dotąd determinantów jakości polityki wynagradzania kadry zarządzającej. Dotychczasowe analizy empiryczne wskazują raczej na czynniki określające poziom transparentności polityki wynagradzania. Natomiast analizy w niniejszym artykule nie tylko zwracają uwagę na fakt ujawnienia przez banki pewnych informacji, ale sprawdzają jej zakres i stosowność. W efekcie stanowią one będą jedną z pierwszych prób badania wpływu standardów ładu korporacyjnego na jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej banków.

Jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej w bankach może zależeć od cech rady nadzorczej, tj. jej wielkości czy udziału niezależnych członków. Im większa rada, tym mniej skuteczne monitorowanie członków kadry zarządzającej z uwagi na tzw. problem gapowicza, czyli sytuację, w której z wysiłków jednego członka rady korzystają inni bez poniesienia żadnych kosztów z tego tytułu [Jensen, 1993; Yermack, 1996]. W przypadku liczniejszych rad odpowiedzialność poszczególnych członków rady bardziej się rozmywa. Takie rady mogą stanowić utrudnienie w prowadzeniu pogłębionej i efektywnej dyskusji. Korzyści wynikające z większego zakresu doświadczenia i wiedzy licznej rady [Dalton i inni, 1999; Coles i inni, 2005] są przeważane przez ograniczenia wynikające ze spowolnienia procesu decyzyjnego, problemów komunikacyjnych, mniej otwartych dyskusji, niechęci do podejmowania ryzyka, większego prawdopodobieństwa kontrolowania takiej rady przez dyrektora czy prezesa [Jensen, 1993; Yermack, 1996; Hermalin, Weisbach, 2003; Guest, 2009]. Z drugiej strony atutem dużej rady spółki może być większa zdolność do rozłożenia zadań rady pomiędzy wyspecjalizowane jej komitety, co w efekcie poprawia skuteczność nadzoru [Klein, 2002; Anderson i inni, 2004].

O skuteczności rady nadzorczej decyduje obecność w radzie spółki niezależnych członków. Rezultaty dotychczasowych badań empirycznych wskazują, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy niezależnością rady nadzorczej spółki a transparentnością polityki wynagradzania kadry zarządzającej [Laksamana, 2008; Ben-Amar, Zeghal, 2011]. Niezależni członkowie są odpowiedzialni nie tylko za monitorowanie decyzji podejmowanych przez menedżerów, ale również wymuszają sięganie do innych mechanizmów monitorowania. Jednym z nich jest przekazywanie akcjonariuszom informacji na temat spółki. Ben-Amar i Zeghal [2011] pokazują, że spółki z mniej niezależnymi radami ujawniają mniej informacji o wynagrodzeniach kadry zarządzającej, aby ukryć oportunistyczne za-

chowania menedżerów [Bebchuk i inni, 2004]. Są też badania, które wykazują odwrotny charakter zależności [Muslu, 2007]. Z przeprowadzonych analiz wynika, że rady zdominowane przez zależnych członków akceptują wyższe wynagrodzenia dla kadry zarządzającej niż rady zdominowane przez niezależnych członków rady. Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że poprzez lepszą jakość informacji o systemie wynagradzania kadry zarządzającej spółki europejskie chcą zatrzeć złe wrażenie niestosowania wysokich standardów ładu korporacyjnego w zakresie niezależności rady. Bardziej niezależne rady oznaczają bardziej skuteczny nadzór nad członkami kadry kierowniczej i są bardziej zorientowane na interes akcjonariuszy, czyli prowadzą wyższej jakości politykę wynagradzania.

H1: Im mniej liczne rady nadzorczej banków, tym wyższa jakość polityki wynagrodzeń kadry zarządzającej.

H2: Im wyższy udział niezależnych członków w radzie nadzorczej, tym lepsza jakość polityki wynagrodzeń kierownictwa banku.

Zdolność rady do prowadzenia skutecznej polityki wynagradzania kadry zarządzającej rośnie wraz z powołaniem w jej ramach komitetu ds. wynagrodzeń. Jest on odpowiedzialny za ustanawianie i monitorowanie pakietów wynagrodzeń spółki i polityki z nim związanej. Częstotliwość posiedzeń komitetu stanowi pewien miernik jego aktywności [Conyon, Peck, 1998]. Im częściej odbywają się posiedzenia komitetu, tym bardziej intensywne monitorowanie działań kadry zarządzającej. Vafeas [1999] potwierdza, że spółki, których rady spotykają się częściej, odnotowują później lepsze wyniki z działalności.

H3: Im większa częstotliwość spotkań komitetu rady nadzorczej ds. wynagrodzeń, tym lepszej jakości polityka wynagradzania kierownictwa banku.

Koncentracja własności jest kolejnym czynnikiem determinującym jakość polityki wynagradzania. W spółkach, w których występuje wysoka koncentracja własności, większościowi akcjonariusze mają możliwości i motywację do efektywnego monitorowania decyzji kierownictwa poprzez nielimitowany dostęp do informacji, niedostępnych dla innych interesariuszy. Opór największych akcjonariuszy przed zwiększaniem poziomu i jakości ujawnień wynika również z chęci ochrony ich uprzywilejowanej pozycji w spółce oraz obawą przed ujawnianiem konkurencyjnym jednostkom wrażliwych informacji biznesowych. Konsekwencją może być niższej jakości polityka wynagradzania kadry zarządzającej.

Zwłaszcza obecność inwestorów instytucjonalnych w spółce może sprzyjać poprawie jakości polityki wynagradzania kadry kierowniczej. W spółkach z większym udziałem w akcjonariacie inwestorów instytucjonalnych występuje silniejszy związek między wynagrodzeniami i wynikami ekonomicznymi [Hartzell, Starks, 2003]. Może to skłaniać spółki do szczegółowego ujawniania procedur związanych z systemem motywowania kadry kierowniczej. Inwestorzy instytucjonalni preferują bardziej transparentne spółki, ponieważ zmniejsza to koszty monitoringu i nie wymaga angażowania prywatnych zasobów do oceny jakości portfela. Rady spółek, których akcje są w portfelu inwestorów instytucjonalnych, są skłonne wdrażać efektywne i przejrzyste systemy wynagradzania kadry menedżerskiej [Adamska, Urbanek, 2014]. Można też znaleźć argumenty, że obecność inwestorów instytucjonalnych zmniejsza zainteresowanie pozostałych akcjonariuszy jakością ujawnianych informacji o systemach motywacyjnych, traktując ich jako zapewnienie lepszego nadzoru nad kadrami zarządzającą [Tosi, Gomez-Mejia, 1994].

H4: Im większa koncentracja własności w rękach jednego akcjonariusza, tym niższej jakości polityka wynagrodzeń kierownictwa banków.

H5: Im większe zaangażowanie prywatnych funduszy emerytalnych w akcje banków, tym wyższa jakość polityki wynagradzania kierownictwa banków.

Oprócz zmiennych ładu korporacyjnego wpływ na jakość polityki wynagradzania kadry kierowniczej może mieć wielkość banku [Clarkson i inni, 2005; Eng, Mak, 2003]. Wielkie korporacje częściej są pod polityczną presją nakładającą na nie oczekiwania implementacji efektywnych systemów wynagradzania kadry kierowniczej, które powinny zawierać modelowe rozwiązania dla innych podmiotów.

H6: Jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej bankami zwiększa się wraz ze wzrostem rozmiarów banków.

Tablica 1. Determinanty jakości polityki wynagrodzenia

Determinanta transparentności	Sposób pomiaru	Przewidywany charakter zależności
wielkość rady nadzorczej	liczba członków rady nadzorczej	–
niezależność rady nadzorczej	udział niezależnych członków rady	+

Determinanta transparentności	Sposób pomiaru	Przewidywany charakter zależności
aktywność komitetu ds. wynagrodzeń	liczba posiedzeń komitetu w roku	+
koncentracja własności	wielkość pakietu akcji banku w rękach największego akcjonariusza	-

Źródło: Opracowanie własne.

2. Metodologia badania i opis próby

Ocena jakości polityki wynagradzania kadry kierowniczej w bankach publicznych w Polsce została dokonana na podstawie badań przeprowadzonych na próbie 16 banków notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Źródłem danych dla potrzeb analiz były raporty roczne banków publicznych dla okresu 2005–2013.

Narzędziem badawczym wykorzystanym dla potrzeb analizy jakości polityki wynagradzania jest zbiorczy indeks jakości (ZIJ) przygotowany na podstawie informacji ujawnianych przez banki w raportach rocznych. Indeks jakości obejmuje cztery indeksy cząstkowe odnoszące się do informacji na temat: wysokości i struktury wynagrodzeń, polityki zmiennej składników wynagrodzeń, komitetów do spraw wynagrodzeń oraz długoterminowych programów motywacyjnych.

Dla każdego z indeksów cząstkowych zebrano informacje dotyczące wybranych aspektów jakości polityki wynagradzania w każdym z wymienionych obszarów. Pierwszy indeks odnosi się przede wszystkim do zasadności wypłacania pewnych komponentów wynagrodzeń. Drugi i trzeci indeks zbudowane są w taki sposób, żeby sprawdzić, jak banki dostosowały się do uchwał 258/2011 i 259/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. Dodatkowo brane są w nich pod uwagę postanowienia dyrektywy CRD III, które nie zostały wprost przeniesione na polski grunt prawny, dotyczące odpowiednio polityki zmiennej składników wynagrodzeń i funkcjonowania komitetu rady nadzorczej ds. wynagrodzeń w bankach. Ostatni z indeksów służy do oceny jakości długoterminowych programów partycypacji we własności stosowanych przez banki działające w Polsce.

Zastosowana metoda badawcza umożliwiła określenie dla każdego banku wartości każdego z indeksów cząstkowych. W zbiorczym indeksie

jakości przyjęto, iż każdy z indeksów cząstkowych ma identyczny wpływ na pozycjonowanie badanych banków ze względu na jakość polityki wynagradzania. Ponieważ liczba zmiennych tworzących indeksy cząstkowe różni się, dokonano ich normalizacji. Wykorzystano do tego następującą formułę:

$$ZIJ_j = \sum_{k=1}^4 \frac{J_{i,j}}{\max J_i} \quad (1)$$

gdzie:

ZIJ_j – wartość zbiorczego indeksu jakości polityki wynagradzania kierownictwa dla j -tego banku,

J_i, j – wartość i -tego indeksu cząstkowego jakości polityki wynagradzania kierownictwa dla j -tego banku,

$\max J_i$ – maksymalna wartość dla i -tego indeksu cząstkowego jakości polityki wynagradzania.

Większość zmiennych użytych dla obliczenia wartości indeksów cząstkowych ma charakter zmiennych zero-jedynkowych. W kilku przypadkach zmienna może przyjmować wartości od 0 do 3. Jeśli brak znamion, że bank spełnia kryteria jakości w określonym względzie, wartość zmiennej wynosi 0, lub od 1 do 3, kiedy spełnia je w różnym zakresie, od najmniejszego – 1 do największego – 3. Jeżeli bank w swoich raportach nie ujawnił informacji odnoszącej się do badanej cechy, przyjmowano dla niej wartość 0. Wartość indeksów cząstkowych dla każdego banku mieści się w przedziale (0, 1). Wartość zbiorczego indeksu jakości mieści się w przedziale (0, 4). Im większy jest ZIJ , tym wyższa jakość polityki wynagradzania występuje w banku. W załączniku 1 przedstawiono zmienne służące do zbudowania indeksów cząstkowych.

Indeks jakości polityki wynagradzania w zakresie wysokości i struktury wynagradzania tworzy sześć zmiennych, na podstawie których można ocenić zasadność wypłacenia poszczególnych elementów uposażenia członków kierownictwa banku. Szczególna uwaga koncentruje się na uznaniowych, niezwiązanych z wynikami banku, dodatkowych świadczeniach na rzecz członków zarządu.

Do oceny jakości polityki zmiennych składników wynagrodzeń wykorzystano 12 zmiennych, na podstawie których można ocenić procedury ustalania wielkości zmiennej części uposażenia członków kadry zarządzającej banków. Wśród nich są takie, które wskazują istotność tego

składnika w całości wynagrodzenia oraz sposobów jego powiązania z długookresowymi wynikami banku poprzez okres i wielkość sum odroczonych, wypłacanie go w akcjach lub instrumentach powiązanych, czy ograniczanie jego wielkości. Dodatkowo przy pomiarze jakości polityki zmiennych składników wynagrodzeń bierze się pod uwagę ocenę kryteriów finansowych i niefinansowych stanowiących podstawę ich wypłacenia.

Na ocenę jakości funkcjonowania komitetu ds. wynagrodzeń składa się dziesięć zmiennych, na podstawie których można ocenić niezależność, kompetencje i kwalifikacje członków komitetu. Dodatkowo umożliwiają sprawdzenie, czy kwestie wynagradzania kadry zarządzającej banków zajmują istotną pozycję w działalności rady nadzorczej banków poprzez analizę zawartości jej sprawozdań i regulaminów.

Ostatni z indeksów służy do oceny jakości długoterminowych programów partycypacji we własności stosowanych przez banki działające w Polsce. Jego znaczenie jako istotnego elementu systemu wynagradzania zarówno na świecie, jak i w Polsce istotnie wzrosło. Wśród spółek publicznych to właśnie banki upowszechniają stosowanie tego elementu systemu wynagradzania. Indeks jakości długoterminowych programów motywacyjnych tworzy dziewięć zmiennych, na podstawie których można ocenić ich najważniejsze założenia, takie jak: zakres długoterminowego programu motywacyjnego, warunki nabycia uprawnień, okres odroczenia realizacji uprawnień, osoby objęte programem czy stosowanie dyskonta cenowego lub indeksacji.

3. Jakość polityki wynagradzania kierownictwa banków – wyniki badań

Zbiorczy indeks jakości polityki wynagradzania kadry kierowniczej banków jest sumą względnych indeksów cząstkowych przedstawiających jakość polityki w zakresie wysokości i struktury wynagrodzeń, zmiennych składników wynagrodzeń, funkcjonowania komitetów ds. wynagrodzeń oraz długoterminowych programów motywacyjnych.

Analiza zmian w czasie indeksów cząstkowych tworzących indeks zbiorczy wskazuje na występowanie kilku prawidłowości (rysunek 1). Po pierwsze, można zaobserwować stopniową poprawę jakości polityki wynagradzania, chociaż skala tych korzystnych zmian kształtuje się inaczej w poszczególnych obszarach badanej polityki. Przeciętna wartość indeksu jakości wzrosła z poziomu 0,59 w roku 2005 do 1,33 w roku 2013.

Jakość polityki wynagradzania szczególnie wzrosła od roku 2012, co należy tłumaczyć wprowadzeniem nowych regulacji dotyczących zasad prowadzenia polityki wynagradzania w sektorze bankowym. Lata kryzysu finansowego nie stanowią cezury czasowej, która różnicowałaby znacząco praktyki wynagradzania kadry kierowniczej banków.

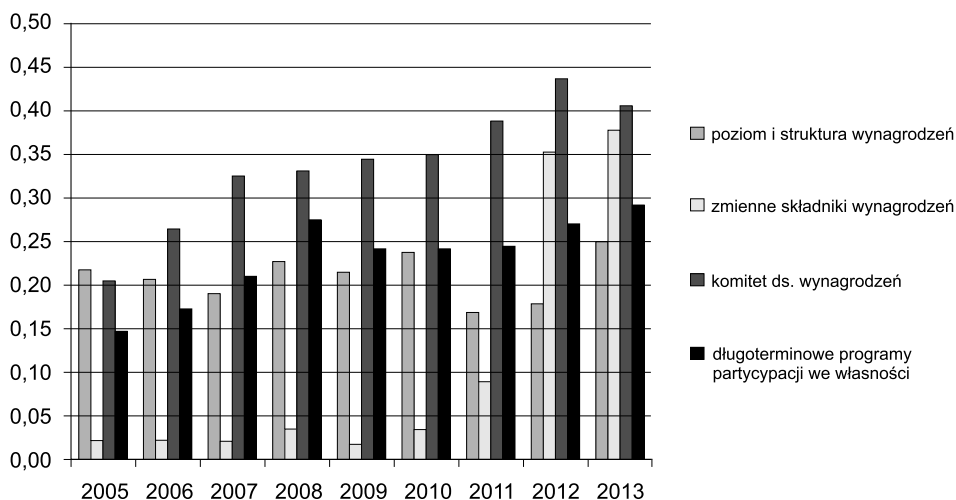
Nieco inne wnioski można sformułować, analizując indeksy cząstkowe. Do roku 2012 zdecydowanie najgorzej wypadła ocena jakości polityki związanej ze zmiennymi składnikami wynagradzania. W latach 2005–2010 indeks kształtuje się na poziomie 0,02–0,03. Oznacza to, że banki praktycznie nie stosowały żadnych procedur związanych z określeniem zmiennych składników wynagradzania kadry kierowniczej, które można uznać za dobre praktyki. Od roku 2012 wartość indeksu rośnie ponad dziesięciokrotnie do poziomu 0,38. Pokazuje to, że objęcie tego obszaru polityki wynagradzania regulacjami odnoszącymi się nie tylko do obowiązku ujawniania procedur, ale głównie stosowania tych procedur, było jak najbardziej zasadne.

Dwa kolejne indeksy cząstkowe – funkcjonowania komitetów ds. wynagrodzeń oraz długoterminowych programów motywacyjnych – wykazują podobne tendencje zmian. W roku 2005 ten pierwszy osiągnął poziom 0,20, drugi – 0,15. W ostatnim roku badania wartości indeksów wzrosły dwukrotnie do poziomów 0,41 i 0,29. W przypadku tych dwóch aspektów polityki wynagradzania nie stwierdzono znaczących różnic po roku 2012, co należy tłumaczyć tym, że nowe regulacje prawne obowiązujące banki nie odnosiły się do tych kwestii.

Ostatni z analizowanych indeksów dotyczy praktyk związanych z wysokością i strukturą wynagrodzeń. Tutaj obserwuje się w miarę stabilny poziom jakości polityki wynagradzania we wszystkich badanych latach.

W tabelicy 2 przedstawiono zbiorcze indeksy jakości polityki wynagradzania dla badanych banków w poszczególnych latach. Tylko dla sześciu banków średnia wartość indeksu za cały okres objęty analizą przekracza 1. Są to banki: ING, Pekao, mBank, BZ WBK, BPH, Alior Bank. Liderem jest bank ING, który osiągnął ocenę jakości na poziomie 1,64. Drugi bank w rankingu – Pekao – otrzymał ocenę 1,59. Na przeciwległym biegunie rankingu znalazło się sześć banków, które dla każdego roku osiągnęły wartość indeksu niższą od przeciętnej. W tej grupie znalazły się banki: Kredyt Bank, Millennium, Nordea Bank, PKO BP, Noble Bank, DZ Polska. Różnica pomiędzy liderem a ostatnim bankiem w rankingu jakości jest ponad pięciokrotna.

Rysunek 1. Częstkowe indeksy jakości polityki wynagradzania (średnie)



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
poziom i struktura wynagrodzeń	0,22	0,21	0,19	0,23	0,21	0,24	0,17	0,18	0,25
zmiennie składniki wynagrodzeń	0,02	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,09	0,35	0,38
komitet ds. wynagrodzeń	0,20	0,26	0,33	0,33	0,34	0,35	0,39	0,44	0,41
długoterminowe programy partycypacji we własności	0,15	0,17	0,21	0,27	0,24	0,24	0,25	0,27	0,29
Zbiorczy Indeks Jakości	0,59	0,66	0,75	0,86	0,82	0,86	0,89	1,24	1,33

Źródło: Opracowanie własne.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż pozycja banków w rankingu jakości polityki wynagradzania kadry kierowniczej jest raczej stabilna mimo stosunkowo długiego okresu objętego badaniem. Może to świadczyć o występowaniu instytucjonalnych determinant, które różnicują procedury tej polityki w poszczególnych bankach. Wśród nich szczególną rolę powinny odgrywać kluczowe standardy nadzoru korporacyjnego, w tym przede wszystkim zasady funkcjonowania rady nadzorczej, w tym liczebność rady, udział członków niezależnych, komitet ds. wynagrodzeń, struktura i koncentracja własności, zaangażowanie inwestorów instytucjonalnych. W dalszej części artykułu podjęta została próba identyfikacji wpływu standardów nadzoru korporacyjnego na jakość polityki wynagradzania.

Tablica 2. Zbiorzcy indeks jakości polityki wynagradzania

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	średnia
Alior Bank								1,04	1,10	1,07
Bank BPH	0,62	0,75	0,93	1,33	1,47	1,47	1,36	1,66	1,36	1,22
Bank Handlowy	0,62	0,81	0,87	0,87	0,79	0,79	0,87	1,11	1,23	0,88
BGŻ							0,35	1,05	0,69	0,70
BOŚ	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	1,43	1,59	0,60
mBank	0,90	1,16	1,12	1,61	1,52	1,52	1,35	2,10	2,00	1,47
BZ WBK	1,36	1,52	1,52	1,52	1,52	1,52	1,25	1,36	1,41	1,44
DZ Polska	0,17	0,17	0,17	0,45	0,45	0,50				0,32
ING	0,94	1,38	1,44	1,44	1,61	1,83	1,83	2,08	2,19	1,64
Kredyt Bank	0,60	0,38	0,63	0,67	0,67	0,67	0,56	0,31		0,56
Millenium	0,25	0,25	0,25	0,44	0,50	0,78	0,62	0,80	1,14	0,56
Noble Bank			0,17	0,17	0,17	0,17	0,69	1,04	1,11	0,50
Nordea Bank	0,17	0,17	0,46	0,46	0,46	0,54	0,46	0,64	0,93	0,48
Paribas Fortis	0,29	0,29	0,94	0,94	0,42	0,42	0,42	0,84	1,08	0,63
Pekao SA	1,26	1,26	1,45	1,66	1,36	1,28	1,99	2,09	1,91	1,59
PKO BP	0,17	0,17	0,17	0,23	0,17	0,23	0,60	1,26	1,13	0,46

Źródło: Opracowanie własne.

W celu oceny wpływu wybranych standardów ładu korporacyjnego na jakość polityki wynagradzania badane banki zostały podzielone na kwartyle według zmiennych zamieszczonych w tablicy 1. Dla zmiennych „Aktywa” i „Wynagrodzenie prezesa zarządu” podział ten został wykonany oddzielnie dla każdego roku. Miało to na celu wyeliminowanie tendencji polegającej na rosnących wartościach zmiennych w czasie. W przypadku pozostałych zmiennych tego rodzaju tendencja zmiany wartości zmiennej w czasie nie występuje.

Z siedmiu analizowanych determinant jakości w przypadku trzech stwierdzono występowanie zależności pokazującej ich wpływ na jakość polityki wynagradzania. Są to aktywność komitetu ds. wynagrodzeń, zaangażowanie kapitałowe inwestorów instytucjonalnych oraz wielkość banku. Liczebność i niezależność rady nadzorczej oraz stopień koncentracji własności nie wyjaśniają zmienności badanej cechy.

Rada nadzorcza jest organem, który jest odpowiedzialny za tworzenie lub zatwierdzanie polityki wynagradzania kierownictwa. W dysku-

sjach teoretycznych podkreśla się, że wzrost liczebności rady wpływa na mniej skuteczne monitorowanie kadry kierowniczej korporacji. Przejawem mniejszej efektywności pracy rady może być pogorszenie jakości polityki wynagradzania. Przeprowadzone badania nie potwierdziły tej zależności (tablica 3). Wprawdzie jakość polityki wynagradzania różni się istotnie w zależności od liczby członków rady, ale ta zależność nie ma charakteru monotonicznego. Najniższa jakość wystąpiła w radach z pierwszego i czwartego kwartyla, największa dla dwóch środkowych kwartyli.

Tablica 3. Liczebność rady nadzorczej a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q1	0,651	36
Q2	1,185	18
Q3	1,062	38
Q4	0,837	33

Źródło: Opracowanie własne.

Nie został również potwierdzony wpływ kolejnego standardu nadzoru korporacyjnego, jakim jest niezależność rady nadzorczej. Obecność w radzie spółki niezależnych członków jest traktowana jako jeden z najważniejszych atrybutów skutecznego nadzoru. Ma to zapewniać ochronę interesów akcjonariuszy przed oportunistycznymi zachowaniami kadry menedżerskiej. Ważnym instrumentem takiej ochrony powinna być efektywna polityka wynagradzania. Badania ponownie nie potwierdziły występowania tego typu zależności (tablica 4). Najwyższa jakość analizowanej cechy wystąpiła dla drugiego i czwartego kwartyla, najniższa dla pierwszego i trzeciego.

Tablica 4. Niezależność rady nadzorczej a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q1	0,694	32
Q2	1,131	37
Q3	0,666	26
Q4	1,047	30

Źródło: Opracowanie własne.

Udało się potwierdzić hipotezę wskazującą na pozytywny wpływ na jakość polityki wynagradzania aktywności komitetu ds. wynagrodzeń. Częstotliwość posiedzeń komitetu można uznać za miernik rangi, jaką w spółce przypisuje się polityce wynagradzania, odzwierciedlający jakość procesu monitorowania wynagrodzeń. W bankach, w których komitet spotykał się najrzadziej, średnia wartość zbiorczego indeksu jakości wyniosła 0,514. W grupie banków, w których posiedzenia odbywały się najczęściej, wskaźnik osiągnął poziom 1,356.

Tablica 5. Aktywność komitetu ds. wynagrodzeń a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q2	0,514	62
Q3	1,193	28
Q4	1,356	35

Źródło: Opracowanie własne.

Koncentracja własności jest kolejnym czynnikiem, który może determinować jakość polityki wynagradzania. W spółkach, w których występuje wysoka koncentracja własności, większościowi akcjonariusze mają możliwości i motywację do efektywnego monitorowania zachowań kadry kierowniczej. Powinno to prowadzić do wyższej jakości polityki wynagradzania. Badania nie potwierdziły tej prawidłowości (tablica 6). Można nawet zaobserwować występowanie odwrotnej zależności. Banki, w których dominujący akcjonariusz ma mniejszy udział w kapitale, charakteryzują się nieco wyższą wartością badanej cechy, chociaż nie jest to zależność istotna statystycznie.

Tablica 6. Koncentracja własności a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q1	0,986	27
Q2	1,051	31
Q3	0,857	35
Q4	0,736	32

Źródło: Opracowanie własne.

Atrybutem związanym z zaangażowaniem kapitałowym akcjonariuszy, który istotnie wpływa na zróżnicowanie jakości polityki wynagradzania, jest kraj pochodzenia inwestora strategicznego. Wszystkie banki publiczne w Polsce mają większościowych akcjonariuszy. Najczęściej są to międzynarodowe grupy finansowe. Ze względu na kraj pochodzenia inwestora strategicznego dla potrzeb badania wyróżniono banki kontrolowane przez inwestorów z Europy Południowej, Europy Północnej, Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz Polski. Wyniki jednoznacznie pokazują, że kraj pochodzenia inwestora strategicznego ma istotny wpływ na badaną cechę (tablica 7). Banki działające w ramach anglosaskich finansowych grup kapitałowych mają ponad dwukrotnie wyższy poziom ZIJ (1,218) niż banki kontrolowane przez podmioty krajowe (0,519). Banki kontrolowane przez inwestorów z południa Europy wypadają w rankingu jakości nieco lepiej niż banki, których właścicielem są grupy finansowe z Europy Północnej.

Tablica 7. Kraj pochodzenia akcjonariusza dominującego a jakość polityki wynagrodzeń

Kraj	Średnia	N
południe Europy	1,023	28
północ Europy	0,893	51
Polska	0,519	25
USA/Wielka Brytania/Irlandia	1,218	21

Źródło: Opracowanie własne.

Obecność inwestorów instytucjonalnych w spółce jest atrybutem wysokiej jakości stosowanych w niej standardów nadzoru korporacyjnego. Powinno to prowadzić do wzrostu jakości polityki wynagradzania menedżerów. Wskazują na to rezultaty badań empirycznych, z których wynika, że w spółkach z większym udziałem tego typu inwestorów występuje silniejszy związek między wynagrodzeniami i wynikami ekonomicznymi (*pay-per-performance*). Badanie potwierdziły występowanie takiej zależności (tablica 8). W spółkach, w których OFE mają najmniejszy udział w kapitale, średnia wartość zbiorczego indeksu jakości jest prawie trzy razy niższa niż w spółkach z największym zaangażowaniem inwestorów instytucjonalnych.

Tablica 8. Zaangażowanie inwestorów instytucjonalnych a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q1	0,482	33
Q2	0,810	29
Q3	1,032	32
Q4	1,301	31

Źródło: Opracowanie własne.

Na jakość polityki wynagradzania istotny wpływ może wywierać wysokość wynagrodzeń otrzymywanych przez czołowych funkcjonariuszy spółek, zwłaszcza w sektorze bankowym. Jednostki, których kadra kierownicza plasuje się w czołówkach rankingów najlepiej opłacanych menedżerów, muszą liczyć się z tym, iż będzie to przyciągać uwagę mediów, analityków, regulatorów, opinii publicznej. W tej sytuacji wysokie standardy polityki wynagradzania są niezbędne w celu swoistej legitymizacji wysokości płac kadry kierowniczej. Otrzymane wyniki potwierdzają tę zależność (tablica 9). Najwyższa wartość badanej cechy wystąpiła dla banków zaliczonych do czwartego kwartyła, których prezesi otrzymują najwyższe wynagrodzenie. Jest to wynik ponad dwukrotnie wyższy niż ten, który uzyskano dla banków, których prezesi mają najniższe wynagrodzenie.

Tablica 9. Wielkość wynagrodzenia prezesa zarządu a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q1	0,528	27
Q2	0,699	34
Q3	1,134	36
Q4	1,211	28

Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnią badaną determinantą jakości wynagrodzeń jest wielkość spółki. Wielkie korporacje częściej są pod społeczną, środowiskową, polityczną presją nakładającą na nie oczekiwania implementacji efektywnych systemów wynagradzania kadry kierowniczej. Powinny ona zawierać

modelowe rozwiązania dla innych podmiotów. Tego rodzaju zależność wystąpiła w badanej próbie (tablica 10). Jakość wynagradzania rośnie liniowo wraz ze wzrostem wielkości banku. W grupie największych banków ZIJ osiąga poziom 1,160, podczas gdy dla banków najmniejszych zaledwie 0,493.

Tablica 10. Wielkość banku a jakość polityki wynagrodzeń

Kwartyle	Średnia	N
Q1	0,493	27
Q2	0,756	34
Q3	1,147	36
Q4	1,160	28

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Z przeprowadzonych analiz wynika, że jakość polityki wynagradzania stopniowo się poprawiała w okresie objętym badaniem (2005–2013). Największe zmiany miały miejsce od roku 2012, co wiązało się z wprowadzeniem nowych regulacji dotyczących zasad przyznawania i wypłacania zmiennej części wynagrodzenia kierownictwa banków.

Biorąc pod uwagę cztery analizowane obszary prowadzenia polityki wynagrodzeń kadry zarządzającej banków, najniższa jej jakość odnosi się do procedur związanych ze zmiennym elementem uposażania. Stopniowo i porównywalnie rosła jakość polityki wynagrodzenia w zakresie funkcjonowania komitetów ds. wynagrodzeń oraz długoterminowych programów motywacyjnych. Ostatni z obszarów prowadzenia polityki wynagradzania kadry zarządzającej odnoszący się do jego wysokości i struktury odnotowywał najbardziej stabilny poziom.

Na podstawie przeprowadzonego badania można wskazać banki, w których jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej była najwyższa. Pozycja banków w tym rankingu jest stabilna. A różnica pomiędzy jego liderem a ostatnim bankiem w rankingu jest ponad pięciokrotna.

Wyniki badania pokazują, że istotny statystycznie wpływ na jakość prowadzenia polityki wynagradzania kadry zarządzającej banków mają następujące miary ładu korporacyjnego: aktywność komitetu rady nadzorczej ds. wynagrodzeń oraz zaangażowanie kapitałowe inwestorów instytucjonalnych. Najwyższą jej jakość wykazują banki kontrolowane

przez inwestorów z krajów anglosaskich, które charakteryzują się największą dywersyfikacją własności. Dodatkowo im większy bank lub im wyższe wynagrodzenie prezesa zarządu, tym wyższa jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej banku.

Załącznik 1. Cechy polityki wynagradzania użyte do budowy indeksów jakości

Indeksy	Punktacja
Indeks wysokości i struktury wynagrodzeń	
1. Wyraźne wskazanie wielkości wynagrodzenia należnego i wypłaconego	0–1
2. Czy korzyści dodatkowe obejmują świadczenia emerytalne	0–1
3. Czy korzyści dodatkowe obejmują świadczenia medyczne	0–1
4. Dodatkowe świadczenia dla członków zagranicznych nie są istotnie wyższe niż dla obywateli polskich	0–1
5. Uzasadnione wyższe korzyści dla członków zagranicznych niż dla polskich członków zarządu	0–1
6. Brak bezwarunkowej odprawy, czyli nie jest wypłacana w przypadku słabych wyników spółki	0–1
Indeks zmiennych składników wynagrodzeń	
1. Niewypłacenie lub zmniejszenie nagrody rocznej w uzasadnionych wynikami banku przypadkach (<i>malus</i>)	0–1
2. Zażądanie zwrotu części lub całości bonusu w uzasadnionych wynikami banku przypadkach (<i>clawbacks</i>)	0–1
3. Okres odroczenia wynagrodzenia zmiennego	mniej niż 3 lata – 0 3 lata – 1 4 lata – 2 5 lat i więcej – 3
4. Udział wynagrodzenia zmiennego odroczonego	mniej niż 40% – 0 40% – 1 50% – 2 60% i więcej – 3
5. Udział odroczonego wynagrodzenia zmiennego najważniejszych członków zarządu CEO, CFO wynosi co najmniej 60%	0–1

Indeksy	Punktacja
6. Kryteria wykorzystywanie przy ocenie członków zarządu	brak kryteriów – 0 proste kryteria finansowe – 1 zaawansowane kryteria – 2
7. Wykorzystywanie kryteriów pozafinansowych przy ocenie członków zarządu	0–1
8. Przypisanie wagi dla kryteriów finansowych i niefinansowych	0–1
9. Stosowanie testów skalibrowanych (<i>stress tests</i>) w celu dostosowania wynagrodzenia do stopnia ekspozycji na ryzyko i do wyników spółki	0–1
10. Zmienny składnik wynagrodzenia stanowi więcej niż 50% wynagrodzenia	0–1
11. Zmienny składnik wynagrodzenia zależy od wyników indywidualnych pionu, którym kieruje członek kadry zarządzającej, oraz całej spółki	0–1
12. 50% wynagrodzenia zmiennego wypłacona jest w akcjach	0–1
Indeks komitetu ds. wynagrodzeń	
1. Funkcjonuje w banku komitet ds. wynagrodzeń	0–1
2. Udział niezależnych członków komitetu ds. wynagrodzeń	mniej niż 25% – 0 25–50% – 1 51–75% – 2 76% i więcej – 3
3. Przewodniczący komitetu ds. wynagrodzeń jest niezależny	0–1
4. Członkami komitetu są osoby, które piastują funkcje członka kadry zarządzającej w innej spółce publicznej	0–1
5. W regulaminie komitetu ds. wynagrodzeń lub regulaminie rady nadzorczej opisane są procedury określania wynagrodzenia członków zarządu	0–1
6. W sprawozdaniach rady nadzorczej poruszane są kwestie wynagrodzenia członków zarządu	0–1
7. Członkowie komitetu ds. wynagrodzeń mają doświadczenie lub/i wiedzę w zakresie systemów wynagradzania wyższego kierownictwa	0–1

Indeksy	Punktacja
8. Komitet ds. wynagrodzeń współpracuje z komitetem ryzyka przy opracowywaniu systemu wynagradzania kadry zarządzającej	0–1
9. Częstotliwość posiedzeń komitetu rekomendowana w regulacjach wewnętrznych banku	brak zapisu – 0 raz w roku – 1 raz na pół roku – 2 raz na kwartał i więcej – 3
10. Rzeczywista częstotliwość posiedzeń komitetu	brak spotkań – 0 raz w roku – 1 raz na pół roku – 2 raz na kwartał i więcej – 3
Indeks długoterminowych programów motywacyjnych	
1. Oparcie długoterminowego programu na papierach wartościowych banku	0–1
2. Zatwierdzanie programów motywacyjnych przez WZA	0–1
3. Zakres długoterminowego programu motywacyjnego – kategorie pracowników objętych programem	brak programów – 0 tylko zarząd – 1 zarząd i kierownictwo – 2 zarząd, kierownictwo, pracownicy – 3
4. Okres odroczenia realizacji uprawnień	mniej niż 3 lata – 0 3 lata – 1 4 lata – 2 5 lat i więcej – 3
5. Warunki nabycia uprawnień obejmują analizę wyników banku na tle konkurencji	0–1
6. Warunki nabycia uprawnień obejmują indywidualne kryteria oceny pracowników włączonych do programu	0–1
7. Stosowanie dyskonta cenowego przy ustalaniu ceny realizacji opcji	0–1
8. Stosowanie mechanizmu indeksowania opcji	0–1
9. Inne warunki nabycia uprawnień niż tylko zatrudnienie w banku	0–1

Źródło: Opracowanie własne.

Literatura

1. Adamska A., Urbanek P. (2014), *Fundusze inwestycyjne w nadzorze korporacyjnym w polskich spółkach publicznych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 2.
2. Anderson R., Mansi S., Reeb D. (2004) *Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt*, „Journal of Accounting and Economics”, No. 37 (3).
3. Bebchuk L., Fried J. (2004), *„Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation”*. Harvard University Press.
4. Ben-Amar W., Zeghal D. (2011), *Board of directors' independence and executive compensation disclosure transparency*, „Journal of Applied Accounting Research, No. 12 (1).
5. Clarkson P., Ami Lammerts B., Walker J. (2005), *CEO Remuneration Disclosure Quality: An Australian Perspective*, University of Queensland Business School.
6. Coles J., Daniel N., Naveen L. (2005), *Boards: Does one size fit all?*, Arizona State University Working Paper.
7. Conyon M., Peck S. (1998), *Board control, remuneration committees, and top management compensation*, „Academy of Management Journal”, No. 41(2).
8. Dalton D., Daily C., Johnson J., Ellstrand A. (1998), *Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance*, „Strategic Management Journal”, No. 19 (3).
9. Eng L., Mak Y. (2003), *Corporate governance and voluntary disclosure*, „Journal of Accounting and Public Policy”, No. 22 (4).
10. Gelb D., Strawser J. (2001), *Corporate social responsibility and financial disclosures: An alternative explanation for increased disclosure*, „Journal of Business Ethics”, No. 33 (1).
11. Guest P. (2009), *The Impact of Board Size on Firm Performance: Evidence from the UK*, „The European Journal of Finance”, Vol. 15, Issue 4.
12. Hartzel J., Starks L. (2003), *Institutional investors and executive compensation*, „The Journal of Finance”, No. 58 (6).
13. Healy P. M., Palepu K. G. (2001), *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature*, „Journal of Accounting and Economics”, No. 3.
14. Huyghebaert N., Wang L. (2012), *Expropriation of Minority Investors in Chinese Listed Firms: The Role of Internal and External Corporate Governance Mechanisms*, „Corporate Governance: An International Review”, No. 20 (3).

15. Jensen M. (1993), *The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems*, „Journal of Finance”, No. 48.
16. Klein A. (2002), *Economic determinants of audit committee independence*, „The Accounting Review”, No. 77 (2).
17. Laksamana I. (2008), *Corporate board governance and voluntary disclosure of executive compensation practice*, „Contemporary Accounting Research”, No. 25.
18. Muslu V. (2007), *The effect of insiders on compensation disclosure and incentive compensation: evidence from Europe*, „University of Texas Working Paper”.
19. Tosi H., Gomez-Mejia L. (1994), *CEO compensation monitoring and firm performance*, „Academy of Management Journal”, No. 37(4).
20. Uchwała nr 259/2011 Komisji Nadzoru Finansowego z dnia 4 października 2011 r. zmieniająca uchwałę w sprawie szczegółowych zasad i sposobu ogłaszania przez banki informacji o charakterze jakościowym i ilościowym dotyczących adekwatności kapitałowej oraz zakresu informacji podlegających ogłaszaniu.
21. Vafeas N. (1999), *Board meeting frequency and firm performance*, „Journal of Financial Economics”, No. 53 (1).
22. Yermack D. (1996), *Higher market valuation of companies with a small board of directors*, „Journal of Financial Economics”, No. 40.

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena jakości polityki wynagradzania członków kadry zarządzającej banków w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone dla okresu 2005–2013 na próbie 16 banków notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W badaniu została podjęta próba identyfikacji czynników determinujących jakość polityki. W tym celu został skonstruowany indeks jakości polityki w oparciu o informacje odnoszące się do: wysokości i struktury uposażenia członka zarządu banku, polityki zmiennych składników wynagrodzenia, funkcjonowania komitetu radu nadzorczego ds. wynagradzania oraz długoterminowych programów motywacyjnych opartych na własności.

Wyniki badań pokazują, że banki stopniowo poprawiają jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej. Największe zmiany miały miejsce od roku 2012, co wynika z nowych regulacji prawnych. Zgodnie z przewidywaniami pozytywny wpływ na jakość polityki wynagradzania kadry zarządzającej mają takie standardy nadzoru korporacyjnego, jak aktywność komitetu ds. wynagrodzeń oraz udział w akcjonariacie banku inwestorów instytucjonalnych. Najwyższej jakości polityka wynagradzania występuje w bankach kontrolowanych

przez inwestorów z krajów anglosaskich, które charakteryzują się największą dywersyfikacją własności. Większy od przeciętnego poziom ujawnień polityki wynagradzania został zaobserwowany w dużych bankach oraz w tych bankach, w których prezesi zarządu otrzymują relatywnie wyższe wynagrodzenia.

Słowa kluczowe

polityka wynagradzania, sektor bankowy, nadzór korporacyjny

The quality of executive's remuneration policy in banks in Poland (Summary)

The aim of this article is to assess the quality of executive remuneration policy in Poland based on the sample of 16 banks listed on the Warsaw Stock Exchange for the period 2005–2013. The study is an attempt to identify the factors that determine the quality of the executive remuneration policy. The latter is measured by an index based on the information related to the level and structure of the bank's executive compensation, policy on variable components of executive pay, functioning of the board compensation committee, and long-term incentive programs based on bank's shares.

The findings show that banks listed on the stock exchange gradually increase the scope of the disclosure of the remuneration policy. The biggest changes have occurred in 2012, as a result of new regulations. The results reveal that there is a positive relationship between the quality of executive remuneration policy and some corporate governance standards such as the frequency of the compensation committee meetings as well as the stake of the institutional investors in bank's ownership structure. The highest quality of executive remuneration policy exists in banks controlled by investors from Anglo-Saxon countries. A higher than average quality of remuneration policy has been observed in larger banks and those banks where CEO receives a relatively higher pay.

Keywords

executive remuneration policy, banks, corporate governance