

PRACE NAUKOWE

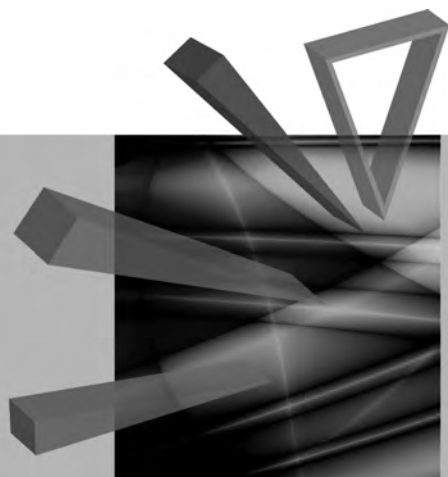
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

307

Polityka ekonomiczna



Redaktorzy naukowi

Jerzy Sokołowski

Grażyna Węgrzyn



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Dorota Pitulec

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-390-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Franciszek Adamczuk , Produkty tradycyjne i regionalne i ich wykorzystanie w promocji regionu.....	15
Ewa Badzińska , Perspektywy i bariery rozwoju firm <i>spin-off</i> w Polsce.....	25
Agnieszka Baer-Nawrocka, Arkadiusz Sadowski , Polityczne i strukturalne czynniki wpływające na przemiany w rozmieszczeniu produkcji trzody chlewnej w krajach Unii Europejskiej.....	35
Agnieszka Barczak , Wykorzystanie metody programowania liniowego do oceny procesu produkcyjnego grup gospodarstw wybranych typów rolniczych.....	45
Wioletta Bińkowska-Golasa , Odległość gmin wiejskich województwa mazowieckiego od głównych ośrodków gospodarczych a ich poziom przedsiębiorczości	56
Alicja Bonarska-Treit , Turystyka szansą rozwoju lokalnego.....	65
Agnieszka Borowska , Wykorzystanie środków w ramach krajowych programów wsparcia pszczelarstwa w Polsce.....	77
Anna Czech , Bezpieczeństwo energetyczne Polski a odnawialne źródła energii	92
Małgorzata Dolata , Pozycja konkurencyjna obszarów wiejskich Polski Wschodniej z punktu widzenia ich wyposażenia w infrastrukturę gospodarczą.....	100
Monika Fabińska , Wybrane czynniki kapitału regionalnego determinujące rozwój firm z sektora włókienniczo-odzieżowego z województwa łódzkiego	109
Mateusz Folwarski , Wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych rady dyrektorów największych amerykańskich banków przed i po kryzysie finansowym	121
Małgorzata Fronczek , Charakter wymiany handlowej Polski z zagranicą po 1990 roku	132
Hanna Godlewska-Majkowska, Agnieszka Komor , Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego w Polsce i w Europie	142
Marcin Gospodarowicz , Sektor mikroprzedsiębiorstw w Polsce i jego wsparcie ze środków UE w latach 2007-2011	152
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak , Polski sektor rolny a cyfryzacja – przykład i bariery realizacji projektu wdrażającego technologie informatyczne.....	165

Sylwia Guzdek , Znaczenie instytucji otoczenia biznesu dla małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007-2012	176
Barbara Hadryjańska , Umacnianie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego	190
Sławomira Hajduk , Instrumenty ekonomiczne zarządzania przestrzenią na poziomie lokalnym	201
Mariusz Hamulczuk , Asymetria w transmisji cen w łańcuchu żywnościowym. Przykład cen drobiu w Polsce.....	212
Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Agata Bocionek , Finansowanie świadczeń opieki zdrowotnej osobom nieubezpieczonym na podstawie decyzji organu wykonawczego samorządu terytorialnego	224
Grażyna Karmowska , Zróżnicowanie rozwoju powiatów województwa zachodniopomorskiego.....	233
Wojciech Kisiał, Bartosz Stępiński , Analiza zróżnicowania przestrzennego absorpcji funduszy Unii Europejskiej przez samorządy terytorialne w Polsce.....	247
Joanna Kizielewicz , Polityka gospodarcza rządu i Unii Europejskiej wobec regionów nadmorskich i jej wpływ na rozwój turystyki morskiej w Polsce	257
Ewa Kołoszycz , Dochody typowych gospodarstw mlecznych w UE w 2011 roku	270
Sylwester Kozak , Efektywność zakładów ubezpieczeń na życie w Polsce w latach 2002-2011. Czy wielkość i własność zagraniczna zakładów mają znaczenie?.....	280
Mariusz Kudelko , Ocena zasadności budowy elektrowni systemowych wykorzystujących nowe złoża węgla brunatnego	292
Anetta Kuna-Marszałek , Strategie ekologiczne przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych.....	305
Piotr Laskowski , Specjalne strefy ekonomiczne jako czynnik rozwoju regionalnego na przykładzie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST- PARK”	317
Wojciech Leoński , Zewnętrzne bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce..	330
Edyta Łyżwa, Olga Braziewicz-Kumor , Współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z innymi uczestnikami rynku w zakresie działalności innowacyjnej.....	341
Agnieszka Malkowska , Strategia rozwoju Euroregionu Pomerania a budowa konkurencyjnego regionu przygranicznego.....	353
Arkadiusz Malkowski , Wschodnia granica Polski. Od peryferii i izolacji do współdziałania	363
Grażyna Mańczak , Ocena polityki proeksportowej w Polsce	373
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Analiza nakładów pracy w gospodarstwach rolnych w 2010 roku w porównaniu do 2002 roku	384

Dominika Mierzwa , Zastosowanie modelu multiplikacyjnej analizy dyskryminacji w ocenie spółdzielczych przedsiębiorstw mleczarskich.....	396
Andrzej Miszczuk , Nowe podejście do regionalnego planowania strategicznego (na przykładzie województwa podkarpackiego).....	408
Zbigniew Mongiało, Michał Świtlyk , Analiza współczynników efektywności uczelni publicznych.....	420
Anna Oleńczuk-Paszel, Monika Śpiewak-Szyjka , Gospodarowanie wojewódzkim zasobem nieruchomości a dochody województwa	431
Piotr Podsiadło , Zagadnienie pomocy publicznej dla przedsiębiorstw w sektorze rybołówstwa.....	442
Halina Powęska , Cel przekraczania granicy uczestników handlu przygranicznego a struktura towarowa transgranicznych zakupów na pograniczu polsko-ukraińskim	454
Zdzisław W. Puślecki , Nowe zjawiska we Wspólnej Polityce Rolnej Unii Europejskiej w warunkach perspektywy budżetowej na lata 2014-2020 ...	465
Bogusława Puzio-Waślawik , Samozatrudnienie w okresie spowolnienia gospodarczego w Polsce	477
Małgorzata Raczkowska , Spółdzielczość socjalna w Polsce	489
Joanna Rogalska , Świętokrzyskie jednostki samorządu terytorialnego jako beneficjenci polityki regionalnej.....	502
Iga Rudawska , Sieć jako pośrednia forma koordynacji gospodarczej na przykładzie zintegrowanej opieki zdrowotnej	513
Robert Rusielik , Determinanty efektywności technicznej produkcji żywca wołowego w Europie i na świecie w roku 2011	522
Karolina Sienkiewicz , Karta Praw Studenta a sytuacja absolwentów szkół wyższych na rynku pracy.....	534
Agnieszka Skoczyła-Tworek , Audyt jako narzędzie optymalizacji zarządzania przedsiębiorstwem w dobie kryzysu ekonomicznego	546
Katarzyna Skorupińska , Niezwiązkowe formy reprezentacji pracowników w polskim systemie stosunków przemysłowych	557
Agnieszka Słomka-Gołębiowska , Determinanty niezależności komitetu wynagrodzeń w bankach w Polsce	569
Jerzy Sokołowski , Optymalizacja wyboru oferty turystycznej przez klienta przy wykorzystaniu portalu internetowego holidaycheck	581
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka , Ocena stopnia wykorzystania pomocy publicznej przez przedsiębiorstwa województwa lubelskiego na podstawie wyników badań ankietowych	590
Marcin Stępień , Elementy zasad podatkowych w aspekcie polskiego systemu podatkowego.....	602
Maciej Szczepankiewicz , Potencjał innowacyjny polskich parlamentarzystów.....	612

Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman , Rola funduszy unijnych w finansowaniu zrównoważonego rozwoju na przykładzie gmin województwa łódzkiego	623
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska , Aktywność innowacyjna a wielkość przedsiębiorstw w systemie przemysłowym małopolski	633
Dariusz Urban , Gospodarka polska jako miejsce inwestycji z perspektywy wybranych państwowych funduszy majątkowych – przyczynek do badań empirycznych.....	644
Piotr Urbanek , Polityka wynagradzania kadry kierowniczej w polskich bankach publicznych na przykładzie spółek indeksu WIG20	654
Adam Wasilewski , Użytki rolne a rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej w Polsce	667
Anetta Waśniewska , Aktywność społeczna i ekonomiczna stowarzyszeń i fundacji – wybrane zagadnienia na podstawie przeprowadzonych badań	678
Marek Wigier , Sytuacja ekonomiczna przetwórstwa spożywczego w Polsce w okresie członkostwa w UE – stan i perspektywy.....	688
Edward Wiśniewski , Efekty skali w funkcjonowaniu jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie gmin województwa zachodniopomorskiego	700
Urszula Zagóra-Jonszta , Ruch spółdzielczy i działalność Franciszka Stefczyka	710
Katarzyna Żak , Diagnoza poziomu innowacyjności polskiej gospodarki.....	721

Summaries

Franciszek Adamczuk , Usage of traditional and regional products in the region's promotion.....	24
Ewa Badzińska , Prospects and barriers to the development of <i>spin-off</i> companies in Poland	34
Agnieszka Baer-Nawrocka, Arkadiusz Sadowski , Political and structural factors affecting the changes in the distribution of pig production in the European Union countries	44
Agnieszka Barczak , The use of the linear programming method to assess the production process of groups of farms of some chosen agricultural types.	55
Wioletta Bieńkowska-Gołasa , Distance of rural communities in Mazovian Voivodeship from the main economic centres and their level of entrepreneurship	64
Alicja Bonarska-Treit , Tourism as a chance for local development.....	76
Agnieszka Borowska , The use of funds under National Programmes for the Support of Apiculture in Poland	91
Anna Czech , Polish energy security and renewable energy sources	99

Malgorzata Dolata , Competitive position of East Poland rural areas from the point of view of economic infrastructure equipment.....	108
Monika Fabiańska , Selected factors of the regional capital determining investment decisions of the companies from the textile and clothing sector from Łódź Voivodeship.....	120
Mateusz Folwarski , Remuneration of executive directors of board of directors of the biggest American banks before and after the financial crisis	131
Malgorzata Fronczek , Character of the Polish foreign trade after 1990	141
Hanna Godlewska-Majkowska, Agnieszka Komor , Conditioning of automotive sector enterprises competitiveness in Poland and in Europe.....	151
Marcin Gospodarowicz , Microenterprises in Poland and their support from EU funds in the years 2007-2011.....	164
Marianna Greta, Ewa Tomczak-Woźniak , Polish agriculture sector vs. digitization – example and barriers of the computer technologies implementing project realization	175
Sylwia Guzdek , The importance of business environment for small and medium-sized enterprises in 2007-2012.....	189
Barbara Hadryjańska , Strengthening the competitive advantage of companies on the example of the agri-food sector.....	200
Sławomira Hajduk , Economic instruments of space management on the local level.....	211
Mariusz Hamulczuk , Asymmetric price transmission along the food chain. Example of poultry prices in Poland	223
Tomasz Holecki, Joanna Woźniak-Holecka, Agata Bocionek , Financing health care services for uninsured individuals under a decision of the executive body of the local government.....	232
Grażyna Karmowska , Differences in the development of poviats of West Pomeranian Voivodeship	246
Wojciech Kisiał, Bartosz Stępiński , Spatial differences in the absorption of EU funds by the regional and local governments in Poland.....	256
Joanna Kizielewicz , Economic policy of the government and the European Union towards coastal regions and its influence upon the development of maritime tourism in Poland	269
Ewa Kołoszycz , Income of typical dairy farms in the European Union in 2011.....	279
Sylwester Kozak , Efficiency of life insurance companies in Poland in the years 2002-2011. Do size and foreign ownership matter?.....	291
Mariusz Kudelko , Assessment of building of power plants using new lignite deposits – a systems approach.....	304
Anetta Kuna-Marszałek , Environmental strategies of enterprises on the international markets	316

Piotr Laskowski , Special economic zones as a factor of regional development based on Wałbrzych Special Economic Zone “INVEST-PARK”.	329
Wojciech Leoński , External barriers to the development of entrepreneurship in Poland	340
Edyta Łyżwa, Olga Braziewicz-Kumor , Cooperation of industrial enterprises with other market participants in terms of innovative activity.....	352
Agnieszka Malkowska , Strategy for the development of Pomerania Euro-region and building of competitive border region	362
Arkadiusz Malkowski , The eastern border of Poland from outskirts and isolation to co-operation	372
Grażyna Mańczak , Pro-export policy assessment in Poland.....	383
Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz , Analysis of labour output in agricultural farms in 2010 in comparison to 2002.....	395
Dominika Mierzwa , Application of multiplication analysis of discrimination to the evaluation of cooperative dairy companies	407
Andrzej Miszczuk , New approach the regional strategic planning (as an example of Podkarpackie Voivodeship)	419
Zbigniew Mongiało, Michał Świtłyk , Analysis of efficiency coefficients of public universities	430
Anna Oleńczuk-Paszal, Monika Śpiewak-Szyjka , Voivodeship real estate management vs. voivodeship revenue	441
Piotr Podsiadło , State aid for fishing industry companies.....	453
Halina Powęska , The purpose of crossing the border by cross-border traders and the commodity structure of cross-border purchasing in the Polish-Ukrainian border region.....	464
Zdzisław W. Puślecki , New phenomena in the Common Agricultural Policy of the European Union in the conditions of a budgetary perspective for the years 2014-2020.....	476
Bogusława Puzio-Waławik , Self-employment during the economic slowdown in Poland	488
Małgorzata Raczkowska , Social cooperative movement in Poland.....	501
Joanna Rogalska , Świętokrzyskie local government units as beneficiaries of regional policy	512
Iga Rudawska , Network as an intermediate form of economic coordination on the example of integrated healthcare	521
Robert Rusielik , Determinants of technical efficiency of beef production in Europe and in the world in 2011.....	533
Karolina Sienkiewicz , Consequences of signing Student’s Law Card for university graduates	545
Agnieszka Skoczyła-Tworek , Audit as a tool for optimization of company management in the current economic crisis.....	556

Katarzyna Skorupińska , Non-trade union forms of employee representation in the Polish system of industrial relations	568
Agnieszka Słomka-Gołębiowska , Determinants of compensation committee independence in banks in Poland.....	580
Jerzy Sokółowski , Optimization of tourist offer selection by using Internet portal HolidayCheck.....	589
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałazka , Assessment of the use of public assistance by companies in Lublin Voivodeship based on survey results	601
Marcin Stępień , Elements of tax rules in the context of the Polish tax system	611
Maciej Szczepankiewicz , Polish parliamentarians' innovation potential.....	622
Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman , The role of EU funds in the financing of sustainable development on the example of Łódź Voivodeship municipalities	632
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska , The impact of enterprises' size on regional innovation systems – Małopolskie case	643
Dariusz Urban , Polish economy as a place of investment from the perspective of selected sovereign wealth funds – a contribution to the empirical analyses.....	653
Piotr Urbanek , Executive remuneration policy in the Polish public banks on the example of WIG20 companies.....	666
Adam Wasilewski , Arable land and the development of non-agricultural economic activity in Poland.....	677
Anetta Waśniewska , Social and economic activity of associations and foundations – selected problems based on research.....	687
Marek Wigier , Food processing in Poland in the times of EU membership – condition and perspective	699
Edward Wiśniewski , Economies of scale in the operation of local government units on the example of communities of Western Pomerania.....	709
Urszula Zagóra-Jonszta , Cooperative movement and activities of Franciszek Stefczyk	720
Katarzyna Żak , Diagnosis of the innovation level of Polish economy	732

Mateusz Folwarski

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYNAGRODZENIA DYREKTORÓW WYKONAWCZYCH RADY DYREKTORÓW NAJWIĘKSZYCH AMERYKAŃSKICH BANKÓW PRZED I PO KRYZYSIE FINANSOWYM

Streszczenie: Publikacja wynagrodzeń osób zarządzających bankami jest kwestią szeroko omawianą w Europie. W Stanach Zjednoczonych od wielu lat istnieje zapisany w regulacjach jeden system publikacji danych o wynagrodzeniach kluczowych osób zarządzających spółkami publicznymi. Przejrzystość wynagrodzeń pozwala na dokonywanie szerokich ocen poziomu, struktury wypłacanego wynagrodzenia oraz ich zasadności w danym roku kalendarzowym. W opracowaniu zauważono, iż kryzys pod względem wymiaru spadku wynagrodzenia całkowitego dyrektorów wykonawczych miał miejsce tylko w 2009 roku. W latach 2004-2008 oraz 2010-2011 kluczowe osoby w największych amerykańskich bankach były bardzo dobrze wynagradzane. Próbuąc powiązać słuszność wysokości wynagrodzenia z wynikiem finansowym oraz średnim poziomem rentowości aktywów wskazano, iż tylko kilka banków wykazuje stosunkowo wysoką korelację między tymi zmiennymi.

Słowa kluczowe: wynagrodzenia, bankowość, dyrektor wykonawczy.

1. Wstęp

Wynagrodzenia kadr zarządzających w bankach wzbudzają wiele kontrowersji. W społeczeństwie globalnym są one szeroko komentowane, zwraca się uwagę na ich stosunkowo niezasadny wysoki poziom. Według wielu ekonomistów¹ zbyt wysokie wynagrodzenia, zwłaszcza krótkookresowe, były jedną z kluczowych przesłanek dla zarządów banków/dyrektorów wykonawczych w radzie dyrektorów do podejmowania zbyt ryzykownych przedsięwzięć, które w ostatecznym rezultacie prowadziły do upadku banku. Głównym celem poruszonym w artykule jest odpowiedź na pytanie, czy roczne wynagrodzenie całkowite dyrektorów wykonawczych w amerykańskich bankach jest zależne od wyniku finansowego oraz wskaźnika przeciętnej rentowności aktywów.

¹ M.in. P. Urbanek, *Kryzys finansowy a polityka wynagradzania menedżerów*, Konferencja CG, 2010; J. Tomkiewicz, *Zmieniająca się struktura dochodów jako jedna z przyczyn kryzysu finansowego, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 2012.

2. Publikacja wynagrodzeń w amerykańskich spółkach publicznych

Wynagrodzenia kadr zarządzających stanowiły przedmiot dyskusji już w latach 90. XX wieku. W modelu anglosaskim już w tamtych czasach działało wiele firm finansowych, które nadużywały swoich form działalności w celu osiągnięcia ponadprzeciętnych zysków. Jednym z wielu przykładów jest kilka firm Roberta Maxwella, które działały w Wielkiej Brytanii oraz Stanach Zjednoczonych. Firmy te przeprowadzały szereg ryzykownych przejęć finansowanych ze środków przeznaczonych na fundusze emerytalne. Dość szybko okazało się, że zobowiązania firm znacznie przewyższają aktywa (Mirror Group), a spółka musi ogłosić upadłość. Brak regulacji w tych systemach doprowadził do powstania raportu Adriana Cadbury'ego² – brytyjskiego przewodniczącego komisji ds. ładu korporacyjnego. Dokument wprowadził zasadę *comply or explain*, która stała się fundamentem zasad ujawniania informacji na całym świecie. Celem tej zasady jest ujawnianie informacji wedle obowiązujących przepisów. Niestosowanie się do tej zasady niesie za sobą obowiązek poinformowania i podania powodów takiej decyzji.

Przykładem kraju, w którym zostały wprowadzone bardzo rygorystyczne regulacje odnoszące się kwestii publikacji zasad wynagradzania menedżerów, są Stany Zjednoczone. Przepisy odnoszące się do spółek publicznych podlegających regulacjom Komisji Papierów Wartościowych (*Securities Exchange Commission*) zostały zawarte w *Code of Federal Regulations, Regulation S-K*³. Regulacja ta szczegółowo opisuje, jak powinna być przedstawiona struktura wynagrodzeń kadry zarządzającej w każdej spółce publicznej. W ramach spółki powinien być powołany komitet ds. wynagrodzeń, który jest zobowiązany rokrocznie dostarczyć akcjonariuszom raport dotyczący zasad wynagradzania najważniejszych menedżerów w spółce. Spółka ma obowiązek ujawnienia szczegółowego wynagrodzenia CEO (*Chief Executive Officer*) oraz co najmniej czterech najważniejszych osób zarządzających spółką. W spółkach nie ma obowiązku publikowania wynagrodzeń osób, które w danym roku obrotowym otrzymały wynagrodzenie niższe niż 100 000 dol.⁴ Kluczowym aspektem tej regulacji jest tabela obrazująca szczegółowo strukturę oraz poziom wynagrodzeń poszczególnych kluczowych menedżerów spółki. Tabela zwana *Summary compensation table* musi być rokrocznie publikowana przez wszystkie spółki publiczne działające w Stanach Zjednoczonych. W wyniku zmian przeprowadzanych przez regulatorów tabela ta powinna zawierać szczegółowe wynagrodzenia CEO, CFO (*Chief Financial Officer*) i trzech innych kluczowych menedżerów spółki za ostatnie trzy lata. Tabela 1, publikowana przez amerykańskie spółki publiczne, w sposób przejrzysty i bardzo dokładny odzwierciedla poziom wynagrodzeń kluczowych osób za-

² Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, 1 grudnia 1992 – Cadbury Report.

³ P. Urbanek, wyd. cyt., s. 4.

⁴ Code of Federal Regulations, April 1, 2003, Sec. 229.402 (Item 402), Executive compensation, s. 421.

rzędzących spółką. Tabela dotycząca wynagrodzeń publikowana jest zawsze w osobnym dokumencie – *Proxy statement* – który co roku udostępniany jest wraz z raportem rocznym. Tak publikowany, jednolity dla wszystkich spółek, zestaw wynagrodzenia pozwala na obiektywne porównanie wynagrodzeń kluczowych menedżerów w spółce. W Europie przykładem kraju, który dąży do jednolitej zbiorczej publikacji wynagrodzeń, jest Wielka Brytania. Niemniej jednak w ramach innych modeli korporacyjnych stosowanych w Niemczech, Włoszech, Francji itp. nie zawsze jest możliwe porównanie wynagrodzeń, które często są ukrywane przed akcjonariuszami.

Tabela 1. Zbiorcza tabela przedstawiająca wynagrodzenia (w dol.)

Nazwisko i zajmowane stanowisko	rok	Wynagrodzenie stałe (roczna pensja)	Roczna premia	Akcje	Opcje	Niepłynne bodźce wynagrodzenia	Zmiana wartości planu emerytalnego	Inne komponenty	Wynagrodzenie łączne
CEO	n								
	n-1								
	n-2								
CFO	n								
	n-1								
	n-2								
	n								
	n-1								
	n-2								
	n								
	n-1								
	n-2								
	n								
	n-1								
	n-2								
	n								
	n-1								
	n-2								

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://www.sec.gov/news/press/2006/2006-123_table.pdf.

Wynagrodzenie w literaturze anglojęzycznej (*compensation*) traktowane jest jako rekompensata za wykonywaną pracę. Wynagrodzenie zawiera wszystkie przychody finansowe, prawne oraz rzeczowe, jakie wynikają ze stosunku świadczenia usług pracownika na rzecz pracodawcy, zawarte w ramach stosunku pracy⁵. Tak obszerne podejście do definicji wynagrodzenia wykazują również T. Manus oraz M. Graham, którzy opisują wynagrodzenie jako wszystkie rodzaje wynagrodzeń bezpośrednich i pośrednich, naturalnych i nominalnych⁶. Szeroko wynagrodzenia opisuje również S. O’Neal, twierdząc, że wynagrodzenie obejmuje wszystko to, co

⁵ G. Milkovich, J. Newman, *Compensation*, Homewood, IL, BPI, Irwin, Boston 1990, s. 3.

⁶ T. Manus, M. Graham, *Creating a Total Rewards Strategy*, America Management Association, New York 2003.

pracownicy uważają za korzyści wynikające ze stosunku pracy⁷. Odmienne podejście do wynagrodzeń – tj. od strony pracodawcy, jednak również szeroko, opisuje stowarzyszenie WorldatWork⁸, definiując wynagrodzenie jako wszystkie narzędzia, które pracodawca może wykorzystać w celu przyciągnięcia, zatrzymania, zmotywowania i zadowolenia pracowników⁹. Stowarzyszenie WorldatWork opisuje wynagrodzenia również jako płacę przewidzianą przez pracodawcę pracownikowi za świadczone usługi (np. czasu, wysiłku i umiejętności). Ta definicja obejmuje zarówno wynagrodzenie stałe, jak i zmienne zależne od rodzaju stanowiska¹⁰. Najdokładniejszą definicję wynagrodzenia przedstawił P. Thompson, który wynagrodzeniem objął nie tylko składniki tradycyjne i materialne, takie jak płace i świadczenia stałe i zmienne, lecz również elementy niepieniężne o charakterze niematerialnym, w tym możliwość nauki, rozwoju i kariery, obejmowania odpowiedzialnych stanowisk i pracy na nich, wewnętrzną motywację dostarczaną przez samą pracę oraz jakość życia zawodowego zapewnianą przez organizację¹¹. M. Armstrong definiuje wynagrodzenia poprzez wynagrodzenie całkowite, na które składa się wynagrodzenie finansowe (rozumiane jako dochód całkowity) oraz wynagrodzenie niefinansowe¹². Dochód całkowity przedmiotowo pokrywa się z wynagrodzeniem transakcyjnym, na który składa się płaca zasadnicza, płaca uwarunkowana sytuacyjnie oraz świadczenia pracownicze. Wynagrodzenie transakcyjne obejmuje wszystkie wynagrodzenia materialne wynikające z transakcji między pracodawcą i pracownikiem. W skład wynagrodzenia niefinansowego (naturalnego) wchodzi nauka i rozwój oraz doświadczenie zawodowe. Te składniki wchodzi w skład wynagrodzenia relacyjnego. Wynagrodzenie relacyjne jest więc wynagrodzeniem niematerialnym związanym ściśle z nauką, rozwojem oraz zdobywaniem doświadczenia przez pracownika. Słuszność koncepcji wynagrodzenia całkowitego w przedsiębiorstwie trafnie przedstawił Pfeffer, definiując je jako przyjazne, pełne wyzwań i zachęcające do działania środowisko pracy, w którym pracownicy czują, że z powodzeniem wykorzystują swoje umiejętności, ich praca jest potrzebna, a oni sami doceniani. Takie środowisko pracy może skuteczniej zwiększyć motywację i podnieść poziom efektywności zespołu niż zwykle odkręcanie kurka z pieniędzmi¹³. Według Milkovich oraz Newmana na wynagrodzenie całkowite składają się: pensja zasadnicza (*basepay*), premia (*meritpay*), bodźce motywacyjne (*incentives*), dodatki związane z utrzymaniem pra-

⁷ S. O'Neal, *The phenomenon of total rewards*, "ACA Journal" 1998, no. 7, s. 18.

⁸ WorldatWork – globalne stowarzyszenie skupiające specjalistów i liderów biznesu zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi.

⁹ The WorldatWork, *Total Rewards: From strategy to implementation*, WorldatWork, Scottsdale, AZ, 2000.

¹⁰ The WorldatWork *Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007, s. 7.

¹¹ P. Thompson, *Total Reward*, *Chartered Institute of Personnel and Development*, London 2002.

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, WoltersKluwer business, Kraków 2009, s. 44.

¹³ J. Pfeffer, *The Human Equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

cownika (*cost of living adjustments*), programy ochronne (*protection programmss*), wynagrodzenia za czas nieprzepracowany (*reimbursedtime awal from work*) oraz świadczenia dodatkowe i gratyfikacje (*employee services and perquisites*)¹⁴.

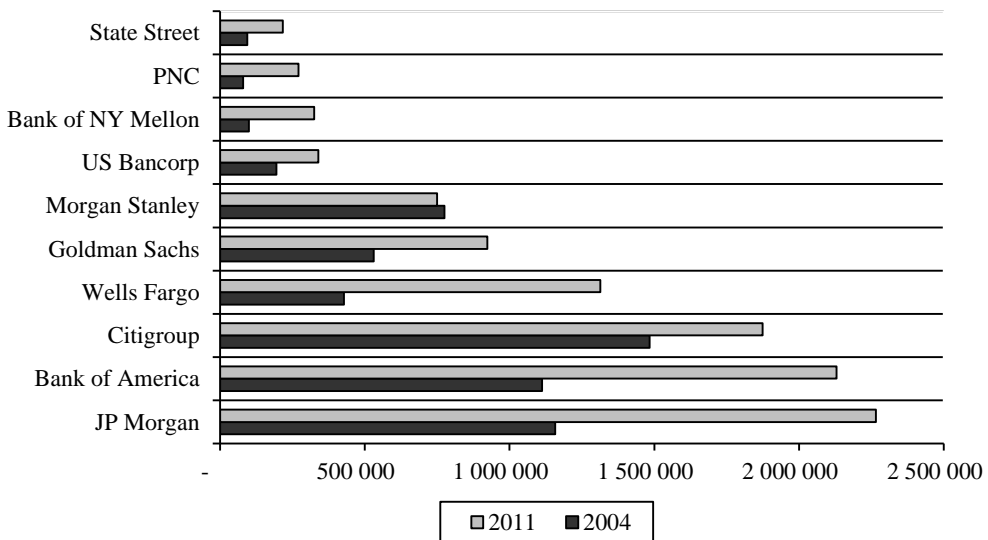
W opracowaniu podział wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych w radzie dyrektorów został podzielony na:

- wynagrodzenie stałe – roczna pensja wypłacana w gotówce,
- wynagrodzenie zmienne – wszystkie pozostałe korzyści wynikające ze stosunku pracy.

Powodem takiego podziału wynagrodzenia jest to, że tylko roczna pensja wypłacana w gotówce ma charakter ściśle stały. Krótkookresowe bodźce (premie roczne itp.) powinny być zależne od wyników banku, dlatego też zostały włączone do wynagrodzenia zmiennego.

3. Poziom oraz struktura wynagrodzeń dyrektorów wykonawczych zasiadających w radach dyrektorów największych amerykańskich banków

Przedmiotem analizy w opracowaniu są wynagrodzenia w największych bankach w Stanach Zjednoczonych, dobranych pod względem kryterium sumy aktywów. Analiza wynagrodzeń obejmuje 10 banków oraz ich wynagrodzenia za lata 2004-2011.

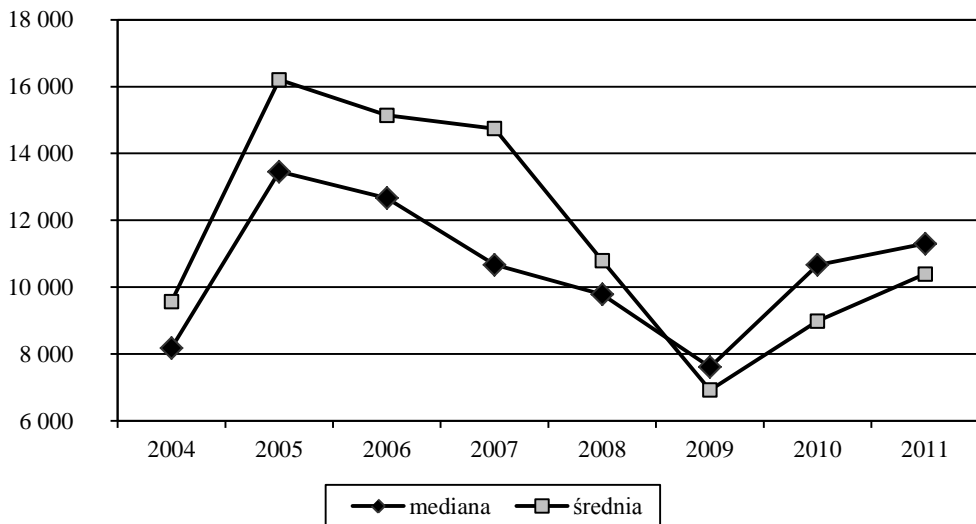


Rys. 1. Aktywa największych banków w USA w 2004 r. oraz w 2011 r. (w tys. dol.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy banks coupe.

¹⁴ G. Milkovich, J. Newman, wyd. cyt., s. 4.

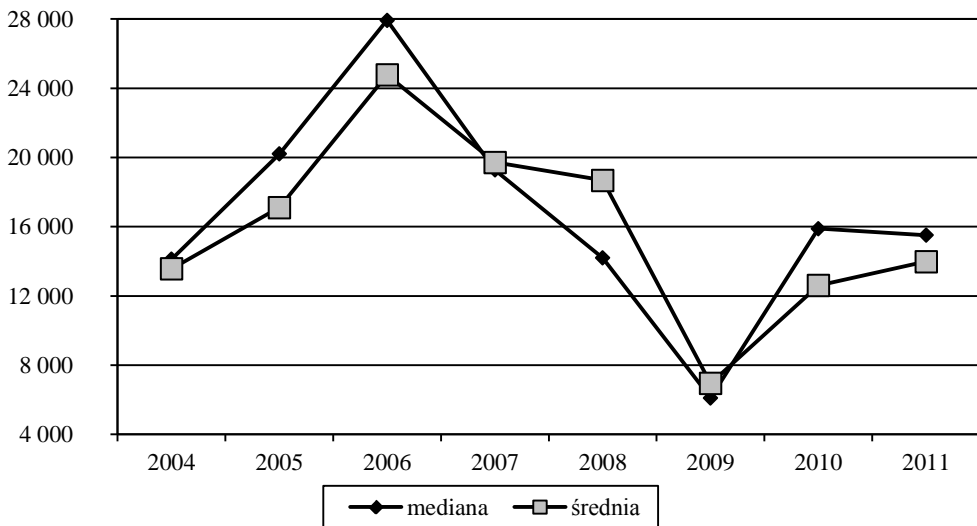
Na rys. 1 przedstawiono aktywa największych banków w USA w latach 2004 oraz 2011. Wszystkie banki zaprezentowane na wykresie zostały objęte analizą w opracowaniu. W 2011 r. w porównaniu do roku 2004 tylko jeden bank zaksięgował niższy poziom aktywów – Morgan Stanley. Pozostałe banki w znaczący sposób na przestrzeni lat zwiększyły swój poziom aktywów, często je podwajając (JP Morgan, Bank of America), a nawet kilkakrotnie je zwiększając (Wells Fargo, Bank of New York Mellon, PNC oraz State Street). Aktywa największej czwórki banków w USA sięgają ponad 7 mld dol. Rysunek 2 przedstawia średnie wynagrodzenie roczne wszystkich dyrektorów wykonawczych w analizowanych bankach oraz medianę średniego wynagrodzenia tych osób w latach 2004-2011. Największe różnice między średnią a medianą miały miejsce w latach 2005-2007 i wynosiły średnio 3 mln dol. Rysunek 2 obrazuje poziom wynagrodzeń, których tendencja oraz poziom sygnalizują wysokie wynagrodzenia w latach przed kryzysem, stosunkowo niskie wynagrodzenia w 2009 r. oraz wzrost wynagrodzeń w latach 2010-2011, sygnalizujący potencjalny powrót poziomu wynagrodzeń do tych sprzed kryzysu. W 2009 r. – „najgorszym roku” pod względem wynagrodzeń dla dyrektorów w bankach – średnie wynagrodzenie wynosiło 7 mln dol., mediana zaś średniego wynagrodzenia 7,6 mln dol. Mediana ta sugeruje, że co najmniej połowa dyrektorów wykonawczych zarabiała średnio ponad 7,6 mln dol. rocznie w okresie, w którym społeczeństwo zaczęło podważać słuszność tak wysokich wynagrodzeń stosowanych w bankowości. W latach przed kryzysem 2005-2007 średnie wynagrodzenie dyrektora wykonawczego rady dyrektorów wynosiło rocznie 15-16 mln dol.



Rys. 2. Średnie wynagrodzenie dyrektorów wykonawczych oraz mediana średniego wynagrodzenia rocznego w analizowanych bankach (w tys. dol.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych (*proxy statements*) banków.

Wynagrodzenie *Chief Executive Officer* miało podobną tendencję jak wynagrodzenie wszystkich dyrektorów wykonawczych w radzie dyrektorów. Warto jednak zwrócić uwagę na medianę wynagrodzeń CEO (rys. 3), która ukazuje, że w roku poprzedzającym kryzys (2006) połowa CEO w analizowanych bankach otrzymała wynagrodzenie powyżej 28 mln dol. Kryzys finansowy w latach 2007 oraz 2008 doprowadził do spadku wynagrodzeń CEO, aczkolwiek nie przeszkodziło to im w otrzymaniu stosunkowo bardzo wysokiego wynagrodzenia – średnio 19 mln dol. W latach 2010-2011 mediana wynagrodzeń CEO wynosiła prawie 16 mln dol., informując że połowa tych dyrektorów otrzymała wynagrodzenie wyższe aniżeli w roku 2008. W dwóch bankach Citigroup oraz Goldman Sachs w wyniku dokapitalizowania banków/nacisku społeczeństwa główni dyrektorzy nie otrzymali wynagrodzenia. W Citigroup w latach 2007, 2009 oraz 2010 CEO nie otrzymał wynagrodzenia, aczkolwiek w latach 2004-2006 oraz 2008 przyznane wynagrodzenie CEO wynosiło odpowiednio: 22 mln dol., 23 mln dol., 29 mln dol. oraz ponad 38 mln dol. W banku Goldman Sachs CEO w 2009 r. otrzymał wynagrodzenie na poziomie 1 dolara. Niemniej jednak jego wynagrodzenie w latach 2004-2008 kształtowało się na poziomie: 23 mln dol., 31 mln dol., 44 mln dol., 70 mln dol. oraz 41 mln dol.

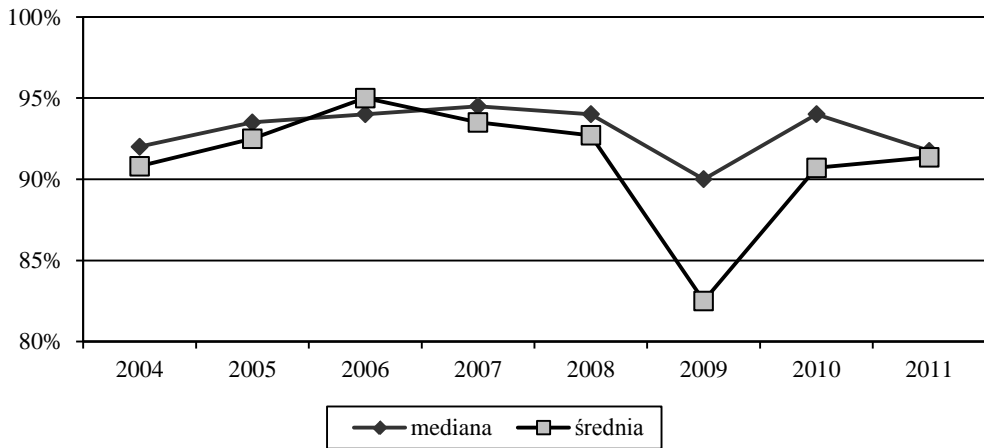


Rys. 3. Średnie wynagrodzenie roczne CEO oraz mediana wynagrodzenia CEO w analizowanych bankach (w tys. dol.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych (*proxy statements*) banków.

Rysunek 4 obrazuje stosunek wynagrodzenia zmiennego do wynagrodzenia całkowitego w wybranych bankach. W latach 2004-2008 oraz 2010-2011 średni udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym był powyżej 90%. W latach kryzysowych 2007-2008 połowa rad dyrektorów otrzymywała wynagrodzenie

zmiennie sięgające blisko 95% wynagrodzenia całkowitego. Istotnymi elementami wynagrodzenia zmiennego były bonusy oraz wynagrodzenie w postaci akcji i opcji na akcje. Wynagrodzenie stałe, będące roczną pensją, w tych latach było znikome w stosunku do całości otrzymywanego wynagrodzenia. W 2009 r. mediana udziału wynagrodzenia zmiennego w całkowitym wynosiła 90%, średnia zaś ponad 80%. Spowodowane to było dużo niższym (aniżeli w latach poprzednich) udziałem wynagrodzenia zmiennego w całkowitym w banku Goldman Sachs. Stosunek ten wynosił 26%, wobec 97-99% w latach 2004-2008, niemniej jednak relacja ta rok później, w 2010 r., ukształtowała się na poziomie 95%.



Rys. 4. Średni udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym oraz mediana tego udziału w analizowanych bankach

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych (*proxy statements*) banków.

Wynagrodzenie kadr zarządzających w związku ze znacznym udziałem wynagrodzenia zmiennego w całkowitym (średnio w okresie 94%) powinno być silnie skorelowane z osiąganym wynikiem finansowym oraz średnim poziomem rentowności aktywów. Wraz ze stosunkowo wysokim wypracowanym rocznym wynikiem finansowym powinny kształtować się stosunkowo wysokie wynagrodzenia. Wraz z tendencją spadkową wyniku finansowego powinny spadać wynagrodzenia. Podobna analogia powinna być stosowana w przypadku średniego poziomu rentowności aktywów (ROAA). Tabela 2 podsumowuje rozważania dotyczące zależności wynagrodzeń dyrektorów wykonawczych w amerykańskich bankach od dwóch zmiennych oraz bada, w jakim stopniu ta zależność została wyjaśniona poprzez zmienną objaśniającą. Do analizy zależności wykorzystano:

- wskaźnik korelacji rang Spearmana jako statystycznej, nieparametrycznej zależności między zmiennymi. Korelacja zawsze przyjmuje wartości z przedziału $[-1;1]$, gdzie wielkości bliskie „1” świadczą o bardzo silnej dodatniej korelacji,

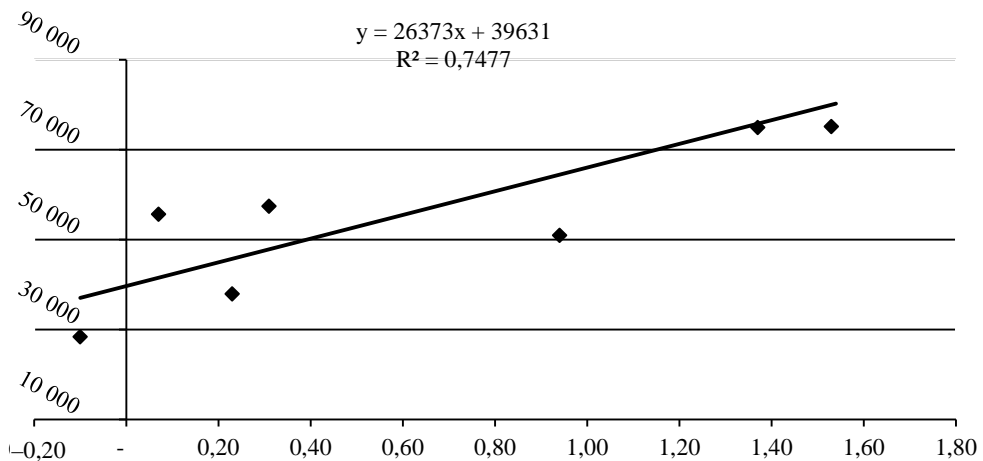
wielkości bliskie „-1” świadczą o bardzo silnej ujemnej korelacji, zaś wielkości bliskie „0” świadczą o braku zależności;

- współczynnik determinacji R^2 informujący o tym, w jakiej części zmienność wynagrodzenia została wyjaśniona poprzez zmienność ROAA lub wynik finansowy. Wartości przyjmują wielkości z przedziału [0;1].

Tabela 2. Korelacja rocznego wynagrodzenia całkowitego z wynikiem finansowym oraz wskaźnikiem ROAA w amerykańskich bankach

Bank	Wynagrodzenie całkowite/ wyniku finansowego		Wynagrodzenie całkowite/ ROAA	
	wskaźnik korelacji	R^2	wskaźnik korelacji	R^2
JP Morgan	0,47	22%	0,77	60%
Bank of America	0,85	72%	0,86	75%
Citigroup	0,16	2%	0,28	7%
Wells Fargo	0,78	60%	-0,04	0%
Goldman Sachs	0,18	32%	0,15	2%
Morgan Stanley	0,74	54%	0,69	48%
US Bancorp	0,45	21%	0,43	18%
Bank of NY Mellon	0,41	17%	0,00	0%
PNC	0,15	2%	0,03	0%
State Street	0,31	10%	0,16	2%

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Zmienność ROAA wyjaśniająca zmienność wynagrodzenia całkowitego w Bank of America

Źródło: opracowanie własne.

Zmienność wynagrodzenia całkowitego objaśniana przez zmienność wyniku finansowego w amerykańskich bankach nie jest na wysokim poziomie. R^2 w przypadku tylko trzech banków wskazuje na powiązanie wyniku finansowego z wynagrodzeniem całkowitym. W bankach Bank of America, Wells Fargo oraz Morgan Stanley zmienność wyniku finansowego wyjaśnia zmienność wynagrodzenia całkowitego dyrektorów wykonawczych w ponad 50%, korelacja zaś wskazuje na silne powiązanie wynagrodzeń całkowitych z wynikiem finansowym. Korelacja wynagrodzenia całkowitego oraz ROAA wskazuje na jeszcze słabsze powiązanie tych zmiennych aniżeli w przypadku wyniku finansowego. R^2 wykazujący brak wyjaśnienia zmienności wskazywany jest w co najmniej sześciu bankach na dziesięć.

Najsilniej wyjaśniająca relacja występuje ponownie w Bank of America, w którym R^2 na poziomie 75% pozwala stwierdzić, iż zmienność wynagrodzeń całkowitych została w 75% wyjaśniona poprzez zmienność średniego poziomu rentowności aktywów.

Rosnąca linia trendu w tym banku sugeruje, że wraz ze wzrostem ROAA wzrasta wynagrodzenie całkowite. Równanie wynagrodzenia całkowitego (opisane na rys. 5) informuje nas o tym, że wzrost ROAA o 1 p.p. będzie prowadził do wzrostu wynagrodzenia całkowitego dyrektorów wykonawczych o ponad 23 mln dol. Przy ROAA = 0 wynagrodzenie całkowite będzie wynosiło blisko 40 mln dol.

4. Podsumowanie

Wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych w radach dyrektorów najważniejszych banków w USA są bardzo wysokie. Zdecydowana część tego wynagrodzenia wypłacana jest w zmiennych składnikach wynagrodzeń, takich jak roczne bonusy, akcje oraz opcje na akcje. Roczne zachęty mogłyby sugerować, że są one poprzedzone oraz poparte osiągniętymi wynikami finansowymi oraz rentownością aktywów. Niemniej jednak na podstawie analizy można stwierdzić, że w zasadzie tylko trzy banki na dziesięć uzależniają wynagrodzenie całkowite od tych zmiennych. Warto również zaznaczyć, że pomimo kryzysu finansowego wynagrodzenia całkowite nie spadły w sposób istotny w latach 2007-2008. Dopiero w 2009 r. wynagrodzenia były na znacznie niższym poziomie, aczkolwiek w latach 2010-2011 wróciły do poziomu sprzed kryzysu i lat 2007-2008. Niższe wynagrodzenie całkowite CEO's w 2009 r. często było spowodowane bardzo wysokimi bonusami przyznanymi w 2008 r. oraz zrekomensowane wynagrodzeniem w 2010 oraz 2011 roku.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
Code of Federal Regulations, April 1, 2003, Sec. 229.402 (Item 402), Executive compensation.
Manus T., Graham M., *Creating a Total Rewards Strategy*, America Management Association, New York 2003.

- Milkovich G., Newman J., *Compensation*, Homewood, IL, BPI, Irwin, Boston 1990.
- O'Neal S., *The phenomenon of total rewards*, "ACA Journal" 1998, no. 7,
- Pfeffer J., *The Human Equation: Building profits by putting people first*, "Harvard Business School Press", Boston 1998.
- Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance, 1 grudzień 1992 – Cadbury Report.
- Raporty roczne amerykańskich banków za lata 2004-2012.
- Tomkiewicz J., *Zmieniająca się struktura dochodów jako jedna z przyczyn kryzysu finansowego, Nie-równości społeczne a wzrost gospodarczy*, 2012.
- The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
- The WorldatWork, Total Rewards: From strategy to implementation, WorldatWork, Scottsdale, AZ, 2000.
- Thompson P., *Total Reward, Chartered Institute of Personnel and Development*, London 2002.
- Urbanek P., *Kryzys finansowy, a polityka wynagradzania menedżerów*, Konferencja CG 2010.

REMUNERATION OF EXECUTIVE DIRECTORS OF BOARD OF DIRECTORS OF THE BIGGEST AMERICAN BANKS BEFORE AND AFTER THE FINANCIAL CRISIS

Summary: The publication of the remuneration of banks managers is a widely discussed subject in Europe. In the United States there has been a single system of publishing the data on the remuneration of key managers of public companies for many years. Transparency of remuneration allows to make broad assessments of the level and structure of remuneration, as well as their validity in a calendar year. The author of the article noticed that considering the crisis in terms of the dimension of decline in the total remuneration of executive directors, it took place only in 2009. In 2004-2008 and 2010-2011 key people in the largest U.S. banks were very well rewarded. Trying to link the validity of the remuneration with the financial result and the average level of profitability of assets it has been shown that only a few banks has a relatively high correlation between the two variables.

Keywords: remuneration, banking, executive director.