Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVIII, 3 SECTIO H 2014

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Finansów

MATEUSZ FOLWARSKI

Tendencje w wynagrodzeniach kadr zarządzających w bankach wybranych krajów

Trends in compensations of managers in banks of selected countries

Słowa kluczowe: bank, kadra zarządzająca, wynagrodzenia

Key words: bank, managers, compensatio

Wstęp

Wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych oraz członków zarządów w instytucjach finansowych są jednym z najbardziej kontrowersyjnych tematów w ostatnich latach. Emocje budzi przede wszystkim wysokość oraz struktura zarobków. Celem artykułu jest przedstawienie tendencji wynagrodzeń kadr zarządzających w bankach. Ze względu na znaczącą różnicę co do przejrzystości prowadzonej w tej kwestii polityki (w związku z modelami korporacyjnymi obowiązującymi w poszczególnych bankach) w analizowanym artykule grupę badawczą stanowią największe instytucje finansowe prowadzące działalność nieprzerwanie od 2004 roku w Stanach Zjednoczonych, Niemczech oraz Polsce. Czas objęty badaniem to lata 2004–2012, czyli okres poprzedzający kryzys finansowy (2004–2006), kryzys finansowy (2007–2009) oraz lata pokryzysowe. Przepisy dotyczące polityki wynagrodzeń w Niemczech i w Polsce znacząco zmieniły się w 2004 roku, dlatego też jest on pierwszym rokiem uwzględnionym w analizie.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

1. Pojęcie wynagrodzenia kadr zarządzających w literaturze przedmiotu

Bank jako przedsiębiorstwo nastawione na maksymalizację zysku, spełniając równocześnie funkcję instytucji zaufania publicznego, powinien być właściwie zarządzany. Poziom i struktura wynagrodzeń członków kadr zarządzających instytucjami finansowymi na całym świecie w czasie kryzysu finansowego podlegały szczególnej krytyce. Już Platon (IV w. p.n.e.) twierdził, że osoba zarządzająca organizacją powinna otrzymywać maksymalnie pięć razy więcej niż najmniej zarabiający pracownicy w tej organizacji. Znacznie później Peter Drucker głosił, że bardziej odpowiedni byłby współczynnik 20 : 1. W USA w 2006 roku dyrektorzy wykonawczy otrzymywali 271 razy więcej, niż wynosiła średnia pensja pracownika [Chartered Institute… 2013]. W Wielkiej Brytanii (2009 rok) w przypadku średniego wynagrodzenia prezesów 100 największych firm było to 81 : 1. Profesor Henry Mintzberg z McGill University w Montrealu napisał w „The Wall Street Journal": „Premie – zwłaszcza w formie akcji i opcji na akcje – stanowią najbardziej znaczącą postać legalnej korupcji i doprowadziły do kłopotów duże korporacje i globalne gospodarki. Pozbądźmy się ich, a wszyscy będziemy żyli lepiej" [Mintzberg, 2013].

Analiza poziomu i struktury wynagrodzeń jest zależna od jakości publikowanych danych. Anglosaski model korporacyjny (USA, Wielka Brytania oraz Irlandia) znacząco różni się (zwłaszcza co do elementów wynagradzania) od tego stosowanego w krajach takich jak Niemcy, Włochy czy Polska. W artykule za wynagrodzenie członka kadry zarządzającej uznaje się wynagrodzenie całkowite otrzymywane przez daną osobę w całym roku obrotowym.

2. Tendencje wynagrodzeń kadr zarządzających w wybranych sektorach bankowych

Dane na temat poziomu i struktury wynagrodzeń kadry zarządzającej europejskimi bankami są publikowane w różny sposób w rocznych sprawozdaniach finansowych lub dokumentach tworzonych przy okazji składania sprawozdań za dany rok obrotowy. W analizowanej grupie banków (tabela 1) (największych pod względem sumy aktywów w 2012 roku w analizowanych krajach) brano pod uwagę wynagrodzenie osoby z kadry zarządzającej, jeśli przepracowała ona co najmniej 6 miesięcy w danym roku obrotowym. Poprzez wynagrodzenie całkowite kadry zarządzającej w artykule rozumie się wynagrodzenie, jakie otrzymuje cała kadra zarządzająca za zarządzanie spółką w ciągu roku. Jest to całkowity koszt ponoszony przez akcjonariuszy na rzecz osób zarządzających bankiem w tym czasie. Wynagrodzenie przedstawiono przy wykorzystaniu średniej arytmetycznej, nie zaś mediany, w związku z niewielką liczbą osób tworzących kadrę zarządzającą w bankach. Bardziej miarodajne wyniki otrzymuje się, stosując średnią arytmetyczną. Wynagrodzenia CEO banku to całkowite roczne wynagrodzenie osoby zarządzającej całą instytucją finansową oraz stojącą na czele

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

kadry zarządzającej. Często w modelach korporacyjnych funkcja CEO jest równoznaczna z funkcją prezesa danej instytucji. Niemniej jednak nie zawsze są one łączone.

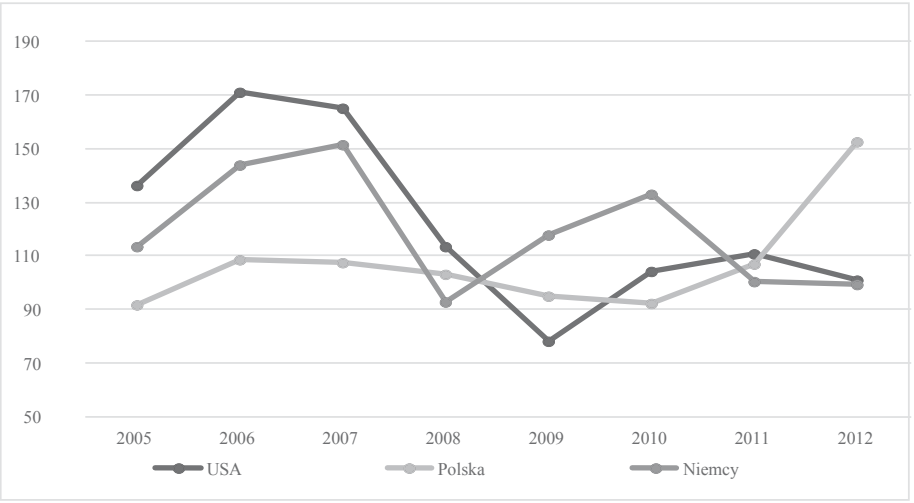
Tabela 1. Suma aktywów banków poddanych analizie (dla banków w USA w mln USD, dla banków w Niemczech w mln EUR, dla banków w Polsce w mln PLN)

Bank	2004	2012
JP Morgan Chase & Co	1 157 250	2 359 141
Bank of America Corporation	1 110 460	2 209 974
Citigroup Inc	1 484 100	1 864 660
Wells Fargo & Company	427 850	1 422 968
Goldman Sachs Group, Inc	531 380	938 555
Morgan Stanley	775 410	780 960
Bank of New York Mellon Corporation	94 530	358 990
US Bancorp	195 100	353 855
PNC Financial Services Group Inc	79 720	305 107
State Street Corporation	94 040	222 582
Commerzbank	424900	635878
Deutsche Bank	840068	2012239
KfW	327841	511622
Postbank	128215	193822
DZ Bank	356200	407236
Landesbank	339800	336326
Bayerische	333102	286932
Hypo Real Estate	148100	168977
Nord LB		225550
Hypotekhen	226928	173021
PKO BP SA	88762	193480
PEKAO SA	59297	151
BRE SA	32721	102236
ING SA	35473	78267
BZWBK SA	27545	60019
Millenium SA	21529	52743
CITI SA	33809	43509
Kredyt SA	21807	40985
BPH SA	45471	34416
Nordea SA	5114	33310
BOŚ SA	6943	16877
BNP Paribas SA		20831

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Bankscope.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

Na rysunku 1 procentowo przedstawiono średnie wynagrodzenie całkowite w latach 2005–2012 kadry zarządzającej daną instytucją w roku obrotowym w stosunku do roku 2004 w danym kraju. Średnia arytmetyczna została obliczona na podstawie wynagrodzenia całkowitego, jakie otrzymały osoby zarządzające analizowanymi instytucjami finansowymi w danym kraju w danym roku. Wykorzystano indeks jednopodstawowy z bazą w roku 2004.



Rysunek 1. Średnie wynagrodzenie całkowite kadry zarządzającej w wybranych krajach (rok 2004 = 100%)

Źródło: opracowanie własne.

W USA i Niemczech w latach 2005–2006 poziom wynagrodzenia rokrocznie wzrastał w porównaniu do średniego poziomu wynagrodzeń w 2004 roku. Możliwe, że to kryzys finansowy doprowadził do spadku w latach 2008–2009. Średni poziom wynagrodzenia w polskich bankach w latach 2004–2011 kształtował się na mniej więcej na tym samym poziomie. Zauważalny wzrost średniego wynagrodzenia jest charakterystyczny dla 2012 roku, w którym to średnie wynagrodzenie kadry zarządzającej w polskich instytucjach finansowych wyniosło 150% tego z 2004 roku. W Stanach Zjednoczonych w 2005 roku dwie instytucje, zaś w roku 2006 trzy zanotowały spadek wynagrodzenia dyrektorów wykonawczych. W latach kryzysu w światowych gospodarkach spadek wynagrodzenia odnotowała już większość analizowanych banków. Analizując wynagrodzenie największego banku w USA w 2012 roku pod względem aktywów – JP Morgan Chase – w 2004 roku wynagrodzenie przyznane dyrektorom wykonawczym to blisko 50 mln USD, natomiast w latach 2005 i 2006 wyniosło ponad 95 mln USD oraz ponad 128 mln USD. Pod wpływem kryzysu wynagrodzenia w latach 2007–2009 spadły tam do poziomu 55 mln USD. Lata 2010–2012 mogą wskazywać na powrót do wysokich poziomów. W Bank of America

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

wynagrodzenia w latach 2004–2006 oscylowały w granicach 75–92 mln USD. Ich spadek w okresie 2007–2012 może wskazywać na ich zbyt wysoki poziom w latach wcześniejszych. Najlepiej wynagradzani dyrektorzy wykonawczy w amerykańskich bankach pracują w Goldman Sachs, w latach 2004–2008 zarabiali oni ponad 115 mln USD, a w latach 2006 i 2007 odpowiednio ponad 200 mln USD oraz 320 mln USD (kwoty przypadające na pięć osób). Poziom wynagrodzeń może wskazywać na to, iż sytuacja w tym banku pogorszyła się dopiero 2009 roku, kiedy to wyniosły one zaledwie 5 mln USD. Warto zaznaczyć, iż jeśli porównać wynagrodzenia w roku 2006 (ostatnim przed kryzysem) oraz w 2012, tylko w jednym banku w USA (Wells Fargo) w 2012 roku okazały się wyższe niż w 2006. Jeśli dodać informację o braku zmiany wartości pieniądza w czasie, można wysnuć wniosek o abstrakcyjnie wysokich wynagrodzeniach dyrektorów wykonawczych w latach poprzedzających kryzys oraz bardzo wolnym ich spadku w okresie pokryzysowym.

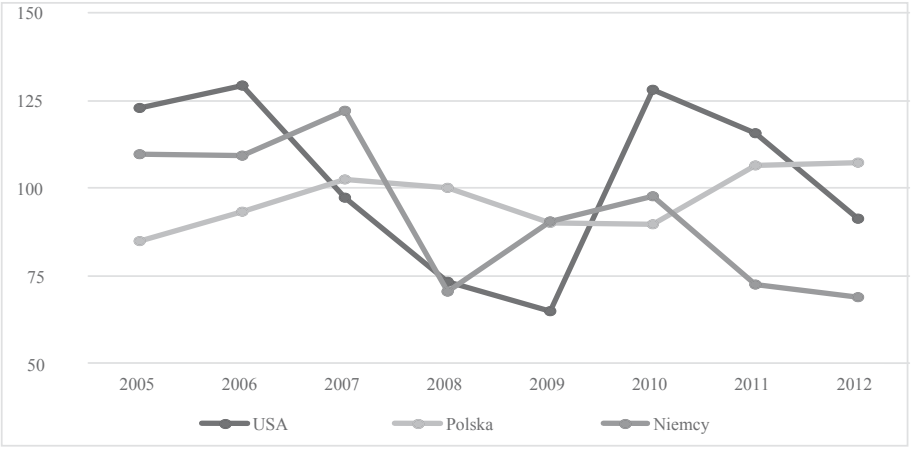
W niemieckim sektorze bankowym w 2006 roku zarząd w każdym z analizowanych banków uzyskał wynagrodzenie wyższe aniżeli w 2005 roku. Wpływ kryzysu finansowego na wynagrodzenia w największych niemieckich bankach był zauważalny w roku 2007 w Commerzbanku i w 2008 w Deutsche Banku. W Commerzbanku wynagrodzenie zarządu wzrosło z 7 mln EUR w 2004 roku do blisko 24 mln w 2006. W czasie kryzysu zaczęło spadać, najniższy poziom osiągając w 2009 roku (6 mln EUR). W analizowanym okresie w tej grupie badawczej w Deutsche Banku wynagrodzenia były zdecydowanie najwyższe wśród niemieckich banków. W badanym okresie kształtowały się one zawsze na poziomie powyżej 22 mln EUR rocznie. W latach poprzedzających kryzys wynagrodzenie rokrocznie wzrastało. W latach 2006–2007 w przypadku zarządu Deutsche Banku wyniosło ponad 30 mln EUR rocznie. Możliwe, że to pod wpływem kryzysu w 2008 roku wynagrodzenia zmniejszyły się do 4,5 mln EUR. Niemniej jednak już w 2009 roku wynagrodzenia dla zarządu tego banku były najwyższe w całym analizowanym okresie – 39 mln EUR. Od 2010 roku widoczny jest ich spadek, a kwota wypłacona członkom zarządu tego banku w 2012 roku to około 22 mln EUR.

W polskim sektorze bankowym w 2004 roku wynagrodzenie całkowite przekraczające 10 mln PLN wypłacono członkom zarządów 6 spośród 12 analizowanych banków. W 2009 roku (uznawanym za kryzysowy w polskiej bankowości) wynagrodzenie całkowite przekraczające 10 mln PLN otrzymywały zarządy 7 spośród 13 banków, w 2011 roku 12 na 14, zaś w 2012 roku 10 na 14. W całym okresie tylko w dwóch polskich bankach wynagrodzenie całkowite wypłacone członkom zarządu nie przekroczyło 10 mln PLN – Nordea Banku SA oraz BNP Paribas SA. Porównując dwa największe polskie banki, rokrocznie wyższe wynagrodzenie otrzymywał zarząd banku Pekao SA. Wynagrodzenie całkowite dla zarządu PKO BP SA w latach 2004–2009 kształtowało się na poziomie nie wyższym niż 2,5 mln PLN. Od 2010 roku znacznie wzrosło i osiągnęło poziom bliski 12 mln PLN w 2012 roku. W przypadku Pekao SA było ono najwyższe spośród analizowanych banków w latach 2005, 2008 oraz 2010 i 2011. Wyższe wynagrodzenie otrzymały zarządy Millenium SA (2004,

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

2006, 2009), BPH SA (2007) oraz Alior Banku SA (2012) – w którym na poziom wynagrodzenia znaczny wpływ miał przyznany pakiet akcji tego banku.

Rysunek 2 przedstawia średnie wynagrodzenie, jakie otrzymywał członek kadry zarządzającej analizowanych krajach. Tendencja ta została odniesiona do roku 2004, jako bazowego.



Rysunek 2. Średnie wynagrodzenie całkowite członka kadry zarządzającej w wybranych krajach (rok 2004 = 100%)

Źródło: opracowanie własne.

W latach 2008 i 2009 we wszystkich analizowanych krajach członkowie kadry zarządzającej średnio zarabiali mniej aniżeli w 2004 roku. W Stanach Zjednoczonych miało to miejsce w latach 2007–2009 i 2012.

Średnie wynagrodzenie dyrektora wykonawczego w amerykańskich bankach w 2012 roku było najniższe w PNC – ponad 6 mln USD. Najlepiej opłacano dyrektorów wykonawczych w Goldman Sachs, gdzie roczne wynagrodzenie w latach 2004–2008 wynosiło co najmniej 22 mln USD, zaś w rekordowym roku 2007 – ponad 64 mln USD.

W europejskich instytucjach finansowych dla omówienia poziomu wynagrodzeń w kilku krajach przyjęto granicę średniego rocznego wynagrodzenia dla członka zarządu na poziomie 1,5 mln EUR. W większości niemieckich banków średnie roczne wynagrodzenie przekraczające 1,5 mln EUR jest sporadyczną sytuacją. Oprócz dwóch największych banków niemieckich (Deutsche oraz Commerzbank) wynagrodzenie na poziomie oscylującym wokół 1,5 mln EUR często wypłacano w Hypo Real Estate – banku finansującym ryzykowne przedsięwzięcia na rynku nieruchomości. W Commerzbanku wynagrodzenie przekraczające 1,5 mln EUR wypłacono w latach 2005–2007, a w Deutsche Banku co roku – oprócz 2008. Najwyższy średni poziom wynagrodzenia w okresie poprzedzającym kryzys miał miejsce w 2005 roku, kiedy członek zarządu zarobił średnio ponad 7 mln EUR. W kryzysowym roku 2008

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

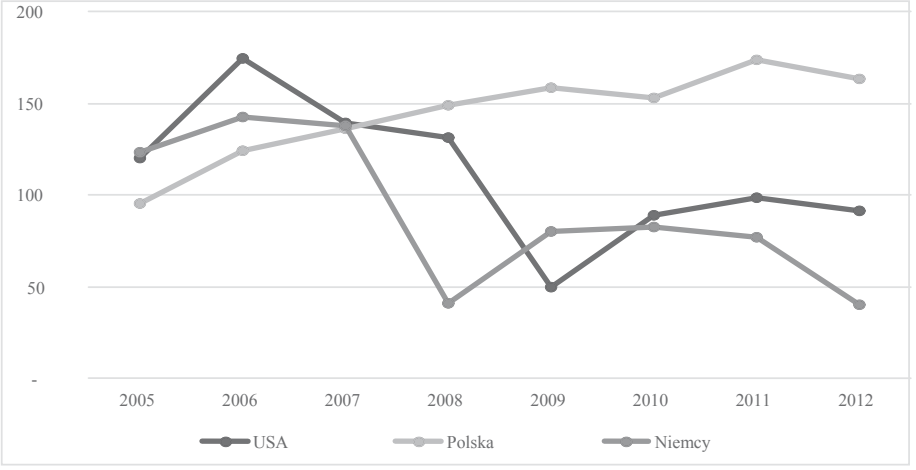
w Deutsche Banku średnie wynagrodzenie dla członka zarządu nie przekroczyło 900 tys. EUR.

W polskim sektorze bankowym średnie roczne wynagrodzenie całkowite przypadające na członka zarządu przekraczające rokrocznie w analizowanym okresie 1,5 mln EUR nie występowało.

3. Roczne wynagrodzenie całkowite *chief executive officer* w analizowanych bankach

Rysunek 3 przedstawia średnie roczne wynagrodzenie całkowite CEO w analizowanych krajach, a rokiem bazowym jest 2004.

Średnie wynagrodzenie CEO w polskim sektorze bankowym w analizowanym okresie wykazuje tendencję wzrostową. Kryzys finansowy odbił się na średnim rocznym wynagrodzeniu całkowitym w większości analizowanych krajów w 2008 roku. W latach 2009 oraz 2010 CEO zarządzający instytucjami finansowymi w USA i Niemczech otrzymywali średnie roczne wynagrodzenie całkowite niższe niż w roku 2004.



Rysunek 3. Średnie roczne wynagrodzenie całkowite CEO w analizowanych instytucjach w wybranych krajach (rok 2004 = 100%)

Źródło: opracowanie własne.

W Stanach Zjednoczonych najlepiej wynagradzany był CEO Goldman Sachsa – tak jak i cała rada dyrektorów. W najlepszym pod tym względem roku (2007) dyrektor tej instytucji otrzymał ponad 70 mln USD. Warto zaznaczyć, że już wtedy amerykański sektor finansowy zmagał się z kryzysem, który w 2008 roku osiągnął apogeum. W 2008 roku – przez wielu uznawanym za najgorszy rok dla bankowości

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

w XXI wieku – szef tego banku zarobił ponad 41 mln USD. W przypadku USA można zauważyć znaczną liczbę osób otrzymujących roczne wynagrodzenie powyżej 20 mln USD do roku 2008 (odpowiednio 2004 – 4, 2005 – 5, 2006 – 7, 2007 – 5, 2008 – 4). Spadek wynagrodzenia CEO jest zauważalny od roku 2009, kiedy powyżej 20 mln USD zarobiły tylko dwie osoby, zaś w latach 2010–2012 tylko jedna. Jest to niewątpliwie wpływ kryzysu finansowego oraz oburzenia społecznego. Szczególną uwagę warto zwrócić na wynagrodzenie CEO Citigroup. Wspomniane niezadowolenie w przypadku szefa tej instytucji mogło mieć kluczowy wpływ na jego wynagrodzenie. W latach 2004–2006 przekraczało ono 20 mln USD rocznie. W 2007 roku spadło do około 500 tys. USD, zaś w 2009 wynosiło 120 tys. USD. W tym kontekście kontrowersje budzi wynagrodzenie CEO w 2008 roku – ponad 38 mln USD. Czy już wtedy przeczuwał on, że nastąpi kolejne dofinansowanie Citigroup przez amerykański rząd? Nacjonalizacja banku zmusiła szefa tej instytucji do ograniczenia swojego wynagrodzenia do symbolicznego 1 USD w 2010 roku. CEO Citigroup starał się w jak najszybciej spłacić rządowe dofinansowanie przyznane w ramach programu TARP, nawet za cenę znacznych strat grupy (np. w IV kwartale 2009 roku). Spłata zadłużenia mogła umożliwić wzrost jego wynagrodzenia w latach 2011–2012.

W Niemczech w trzech spośród analizowanych banków nie jest podawane wynagrodzenie CEO (DZ Bank, Landesbank, NordLB). W banku KfW wynagrodzenie indywidualne CEO publikuje się od 2008 roku, zaś w Hypotekhen do 2007. Najlepiej wynagradzanym w analizowanych niemieckich bankach jest CEO Deutsche Banku, którego wynagrodzenie całkowite w latach 2004–2007 wynosiło ponad 10 mln EUR rocznie. W 2008 roku było to 1,4 mln EUR, ponaddwukrotnie mniej niż w przypadku prezesa Deutsche Postbanku. Dofinansowanie rządowe dla Commerzbanku mogło uniemożliwić wypłatę wysokiego wynagrodzenia CEO tej instytucji. W latach 2005–2007 wynosiło ono ponad 3 mln EUR rocznie, zaś po dofinansowaniu dopiero w 2012 roku przekroczyło 1 mln EUR.

W Polsce wynagrodzenie prezesów (CEO) polskich banków wzbudza dużo kontrowersji. Ze względu na wysokość, próby ukrywania niektórych elementów wynagrodzeń oraz podawania tylko wynagrodzenia krótkoterminowego założono, że jest to wynagrodzenie całkowite otrzymane w danym roku, które na pewno nie było niższe niż przedstawione w artykule. W latach 2004–2005 najlepiej wynagradzano prezesa BPH SA. Otrzymywał on rocznie ponad 3 mln PLN. W 2006 roku najlepiej opłacany był prezes Kredyt Banku SA – blisko 7 mln PLN. Warto zaznaczyć, iż sama odprawa dla niego wyniosła ponad 6 mln PLN. W latach 2007–2008 ponownie najlepiej zarabiał prezes BPH SA. W 2008 roku oprócz rocznej premii (2,1 mln PLN) otrzymał dodatkowo ponad 2 mln PLN wynagrodzenia od banku UniCredit (ze względu na wybiórczy charakter wynagrodzenia oraz nieuwzględnienie tego elementu w wynagrodzeniu zbiorczym członków zarządu podawanym w sprawozdaniu finansowym kwota ta została pominięta w tabeli). W 2009 roku najwyższe wynagrodzenie otrzymał prezes PEKAO SA. W kwocie wynagrodzenia ujęta została odprawa, która stanowiła ponad 90% całości. W 2010 roku najlepiej zarabiał prezes

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 19/11/2026 05:03:24

BRE Banku SA. Wiązało się to z jego odprawą – ponad 4,5 mln PLN. W 2011 roku odchodzący prezes banku Nordea SA – dzięki odprawie (blisko 6 mln PLN) – został najlepiej wynagradzanym prezesem banku. Warto zwrócić uwagę na wysokie wynagrodzenie prezesa Getin Noble Banku SA, które w 2010 roku przekroczyło 5 mln PLN, zaś w latach 2009–2011 nie spadało poniżej 4 mln PLN.

Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie tendencji w zakresie wysokości wynagrodzeń kadr zarządzających w największych bankach działających w Stanach Zjednoczonych, Niemczech oraz w Polsce. Poziom i struktura wynagrodzeń kadry zarządzającej szybko rosły do roku 2007, kiedy to spadły. Wysokie wynagrodzenia są charakterystyczne dla największych banków, m.in. Goldman Sachs. Jego inwestycyjny charakter mógł znacząco wpłynąć na poziom i strukturę wynagrodzeń jego dyrektorów wykonawczych. Dla polskiego systemu bankowego charakterystyczne są wysokie odprawy dla prezesów. Wynagrodzenie członków zarządów w polskich bankach nie przekracza kwoty 1,5 mln EUR rocznie.

Bibliografia

1. *Chartered Institute of Management Accountants*, London, http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/CIMA%20Executive%20remuneration%20schemes%20and%20sustainability.pdf.
2. Mintzberg H., *No More Executive Bonuses!* The Wall Street Journal, 30 November 2009, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203922804578080670062571256.
3. Sprawozdania finansowe banków.

Trends in compensations of managers in banks of selected countries

The level and structure of remuneration of members of the management staff of financial institutions around the world, during the financial crisis, subject to particular criticism. Poorly designed compensation systems support implementation of short-term objectives in return for the care of long-term company growth and long-term objectives. The purpose of the article was to present the trends in the wages of managers of the largest financial institutions operating in selected countries. Based on the research explained that under the influence of the financial crisis managers' pay fell, but already in the post-crisis period the wages rose to the level before the crisis. The highest level of remuneration in the company receive the governors, and the Polish financial sector. A significant impact on the level of their salaries very often has a high clearance.