

Wynagrodzenia zarządców spółek z GPW

Wyniki badania przeprowadzonego na bazie
sprawozdań finansowych spółek giełdowych

Sierpień 2026 r.



Wprowadzenie

Turbulencji ciąg dalszy

Ostatnie lata to dla przedsiębiorstw okres nieustannego funkcjonowania w warunkach podwyższonej niepewności. Choć największe turbulencje związane z pandemią i lockdownami są już za nami, firmy nadal mierzą się z konsekwencjami wojny w Ukrainie, napięciami geopolitycznymi, zmiennym otoczeniem gospodarczym, presją kosztową oraz postępującą transformacją technologiczną. Obecny rok również jest dla nich mało łaskawy. Członkowie zarządów spółek notowanych na GPW wciąż podejmują decyzje w warunkach dużej zmienności, próbując jednocześnie utrzymać rentowność i budować długoterminową wartość swoich organizacji.

Jak menedżerowie zarządzający spółkami z GPW poradzi sobie z tym wyzwaniem? Najnowsza edycja naszego raportu pokazuje, że po okresie dynamicznych zmian tempo wzrostu wyników finansowych wyraźnie się zróżnicowało. Jedne spółki kontynuowały rozwój i poprawiały rentowność, podczas gdy inne musiały mierzyć się z wyhamowaniem koniunktury lub pogorszeniem wyników. W ślad za tym zmieniała się również dynamika wynagrodzeń członków zarządów. Jak wyglądały te zależności w poszczególnych branżach i spółkach?

Zapraszamy do lektury!



Wynagrodzenia zarządów spółek GPW

957
tys. zł

Średnie roczne **wynagrodzenie** członka zarządu spółki notowanej na rynku głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie wypłacone za 2025 rok

4%



Wzrost
w porównaniu
z 2024 rokiem

83%



Wzrost
w porównaniu
z 2009 rokiem

Wynagrodzenia zarządów nadal rosną, ale wolniej

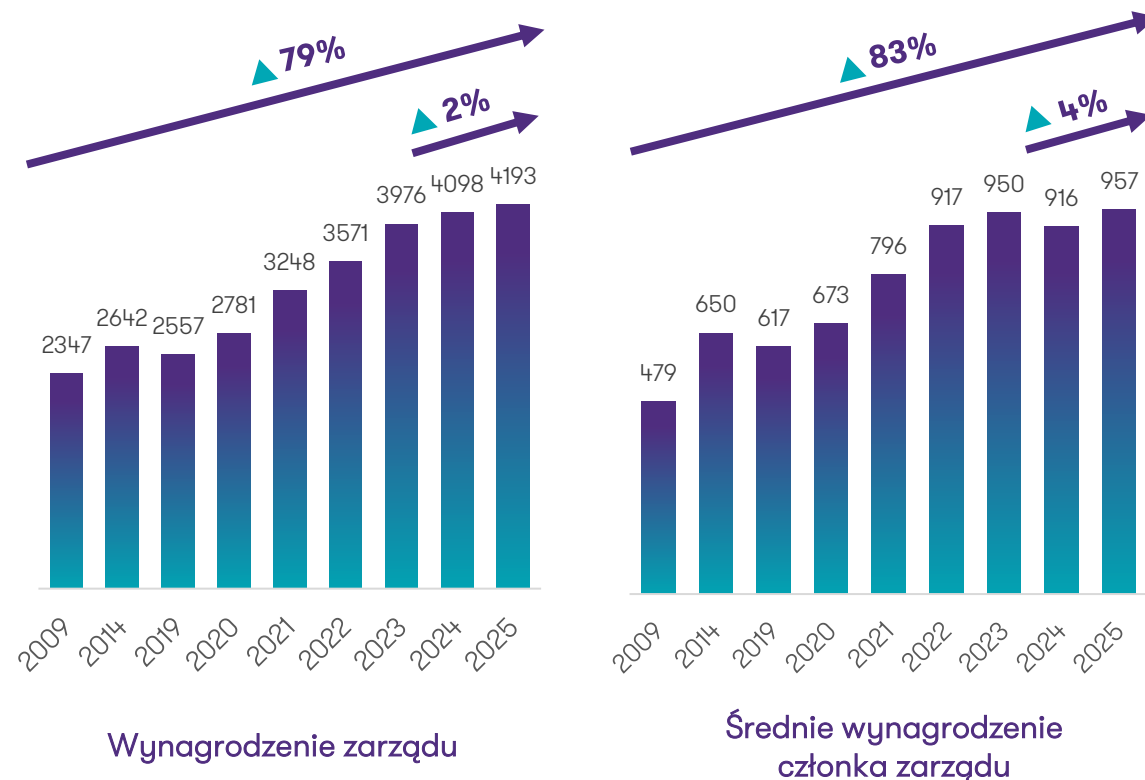
Wynagrodzenia członków zarządów spółek GPW od lat utrzymują trend wzrostowy. W 2025 roku przeciętna płaca wzrosła o 4,4% i wyniosła 956,9 tys. zł brutto.

Statystyczna spółka z rynku głównego GPW wypłaciła swoim zarządom za 2025 rok przeciętnie **4,19 mln zł brutto** (uwzględniając wynagrodzenie podstawowe oraz premie i inne składniki zmienne). W przeliczeniu na jednego członka zarządu daje to **956,9 tys. zł brutto**, czyli o 4,4% więcej niż rok wcześniej. Co ciekawe, wzrost wynagrodzenia całych zarządów był wyraźnie niższy niż wzrost pojedynczego członka zarządu, co oznacza, że liczebność zarządów spadła.

Choć wynagrodzenia członków zarządów nadal rosną, dynamika drugi rok z rzędu pozostaje wyraźnie niższa niż obserwowana w latach poprzednich. Może to świadczyć o stopniowej stabilizacji polityki wynagrodzeń oraz większej ostrożności rad nadzorczych przy ustalaniu płac kadry zarządzającej.

Warto również zestawić wynagrodzenia członków zarządów z przeciętnym wynagrodzeniem w gospodarce narodowej. Według danych GUS wyniosło ono w 2025 roku 8,9 tys. zł brutto miesięcznie i wzrosło o 9,1%. Oznacza to, że przeciętne roczne wynagrodzenie członka zarządu spółki notowanej na GPW, wynoszące prawie 957 tys. zł brutto, rośnie o dwukrotnie wolniej od zarobków przeciętnego pracownika, ale pozostaje od niego **dziewięciokrotnie wyższe**.

Wykres 1. Przeciętne roczne wynagrodzenie zarządów spółek rynku głównego Giełdy Papierów Wartościowych (w tys. zł brutto)



Drugi rok spadków przychodów spółek

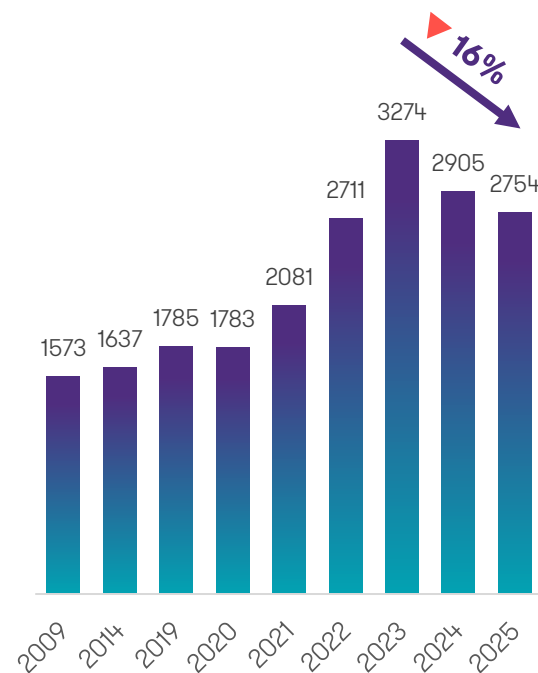
Przeciętne przychody spółek notowanych na GPW spadają drugi rok z rzędu. Oznacza to, że na każdy tysiąc zł wynagrodzenia zarządu przypada już 2,8 mln zł przychodu spółki, czyli o 18% mniej niż w rekordowym 2023 roku.

Po bardzo dobrym 2023 roku spółki notowane na GPW weszły w okres niższych przychodów. W 2025 roku przeciętne przychody wyniosły 2,75 mld zł, co oznacza spadek o 16% względem rekordowego 2023 roku, kiedy osiągnęły poziom 3,27 mld zł.

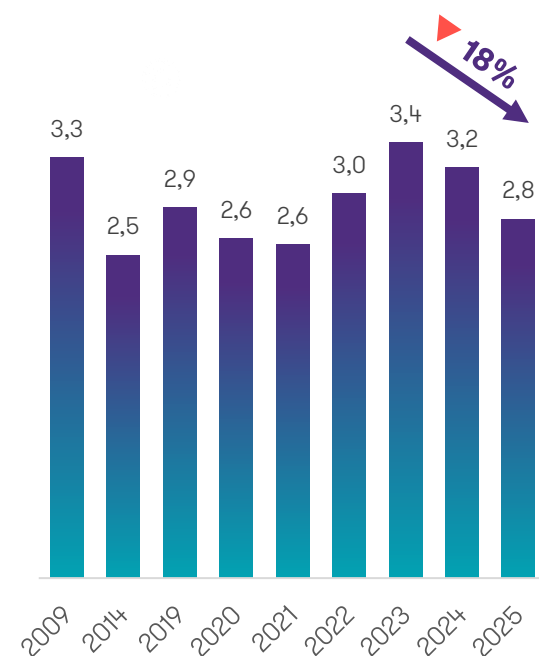
W 2025 roku każdy tysiąc złotych wynagrodzenia brutto dla członków zarządu „wygenerował” w spółkach giełdowych 2,8 mln zł przychodów. To mniej niż rekordowe 3,4 mln zł w 2023 roku oraz 3,2 mln zł w 2024 roku, jednak nadal więcej niż w latach 2020–2022, kiedy wskaźnik ten wynosił od 2,6 do 3,0 mln zł. Oznacza to, że mimo pogorszenia wyników względem rekordowego okresu, tak obliczana „efektywność” zarządów wciąż pozostaje relatywnie wysoka na tle wcześniejszych lat.

Warto jednak zaznaczyć, że takie wyliczenie ma swoje ograniczenia, ponieważ wynagrodzenia zarządu są często opóźnione o rok w stosunku do wyników spółki. Część płac jest uzależniona od wyników z roku poprzedniego, a więc w tym przypadku roku 2024.

Wykres 2. Średnie przychody spółek (w mln zł) oraz przychody (w mln zł) przypadające na każdy 1 tys. zł średniego wynagrodzenia członka zarządu



Średnie przychody spółek



Miliony zł przychodu / 1 tys. zł wynagrodzenia członka zarządu

Spółki poprawiły wyniki, ale efektywność wciąż spada

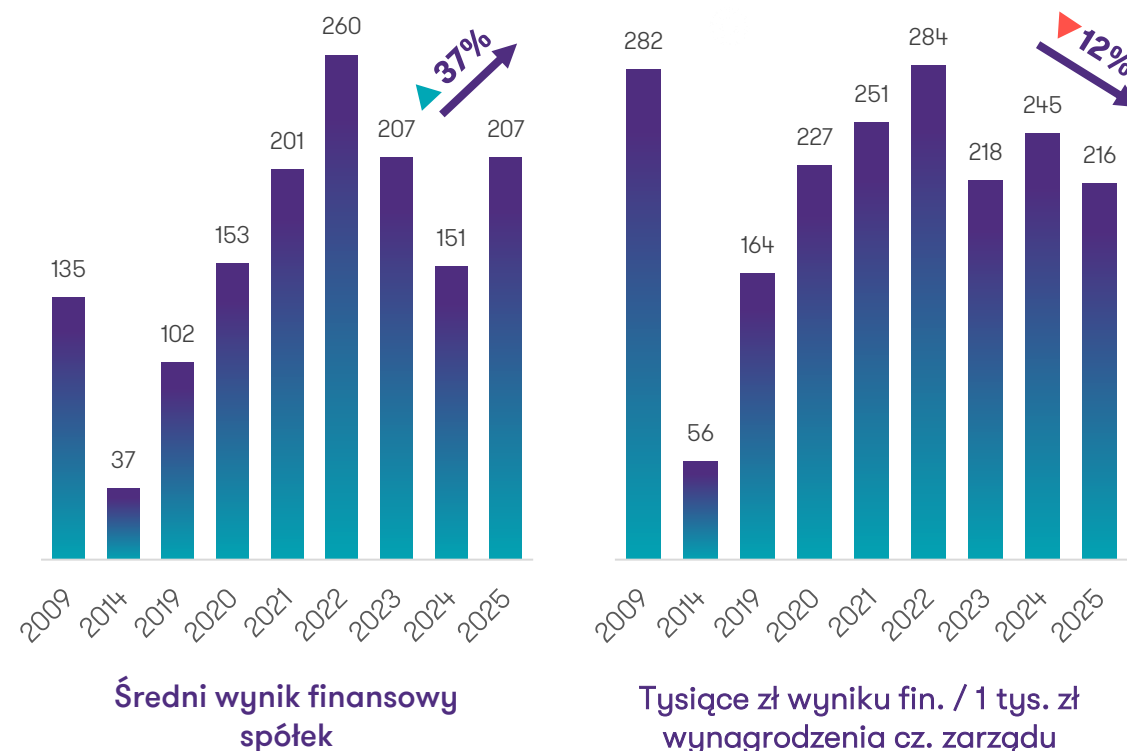
Mimo poprawy wyników finansowych spółek, efektywność zarządów mierzona relacją wyniku finansowego do wynagrodzeń ponownie spadła. Każdy tysiąc złotych płacy dla członka zarządu generuje 216 tys. zł zysku spółki.

Po słabym 2024 roku spółki notowane na GPW poprawiły swoje wyniki finansowe. Średni wynik finansowy wzrósł ze **151 mln zł do 207 mln zł**, czyli o 37%. Oznacza to, że spółki odrobiły ubiegłoroczne pogorszenie wyników i wróciły do poziomu z 2023 roku.

Mimo poprawy zysków, każdy 1 tys. zł wynagrodzenia zarządu „wygenerował” w 2025 roku 216 tys. zł wyniku finansowego spółki, czyli o **12% mniej** niż przed rokiem. Oznacza to, że efektywność, przynajmniej mierzona w tak uproszczony sposób, ponownie spadła.

Obecny wynik jest również niższy niż w 2023 roku (218 tys. zł), 2022 roku (284 tys. zł), 2021 roku (251 tys. zł) i 2020 roku (227 tys. zł). Nadal pozostaje jednak wyższy niż w 2019 roku, gdy na tysiąc złotych wynagrodzenia najwyższych menedżerów przypadało 164 tys. zł wyniku finansowego, oraz zdecydowanie wyższy niż w 2014 roku (56 tys. zł).

Wykres 3. Średni wynik finansowy (w mln zł) oraz wynik (w tys. zł) przypadający na każdy 1 tys. zł średniego wynagrodzenia członka zarządu

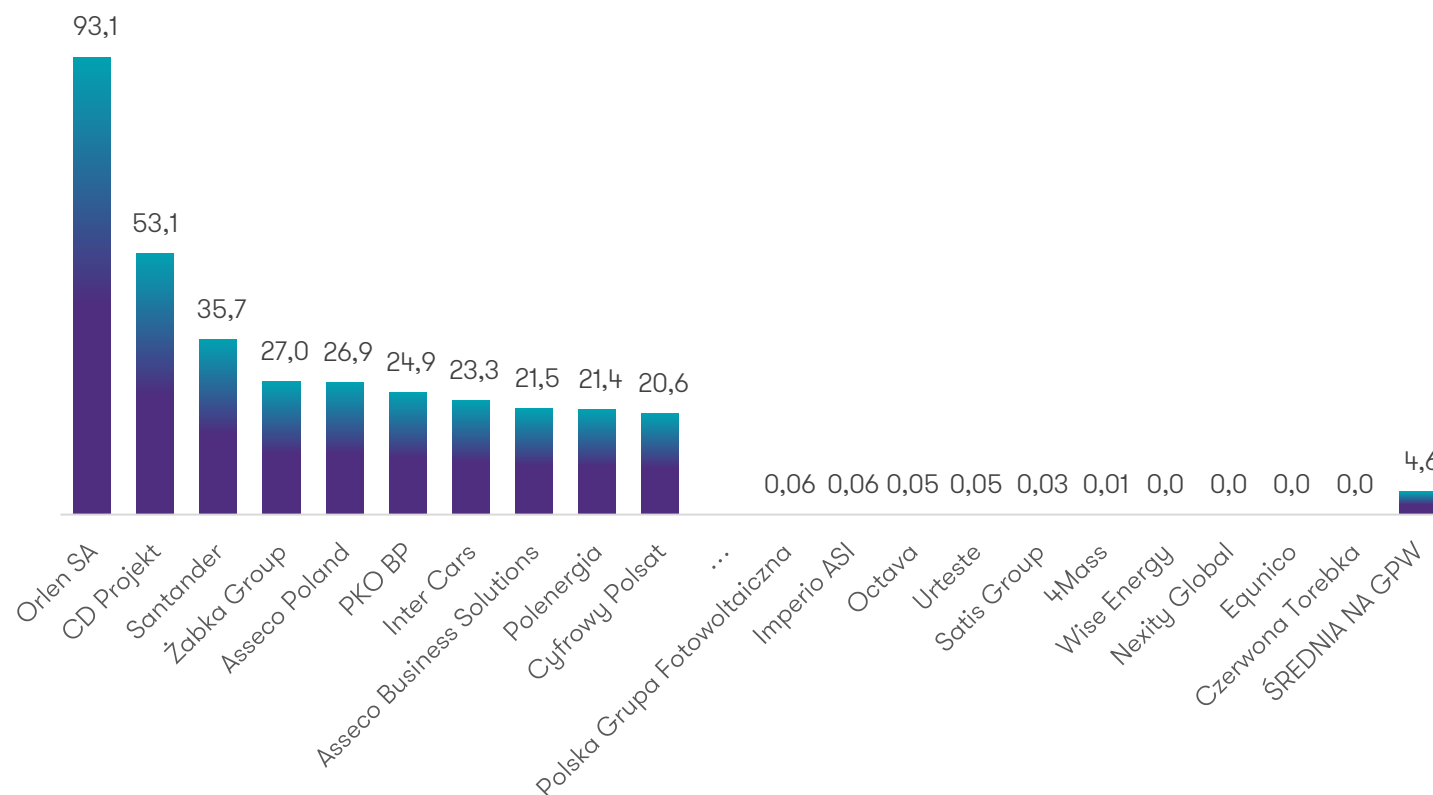


Wynagrodzenia zarządów

W 2025 roku najwyższe wynagrodzenie wypłacono w spółce Orlen - kluczowe kierownictwo spółki otrzymało 93,1 mln zł. Na drugim miejscu uplasował CD Projekt (53,1 mln zł) i kolejno Santander (35,7 mln zł) oraz Żabka (27 mln zł).

Na kolejnych miejscach znalazły się Asseco Poland (26,9 mln zł), PKO BP (24,9 mln zł) oraz Inter Cars (23,3 mln zł). Jednocześnie w 95 spółkach suma wynagrodzeń członków zarządu za 2025 rok nie przekraczała 1 mln zł (w 2024 roku było ich 101).

Wykres 4. Roczne wynagrodzenie zarządów spółek rynku głównego Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie za 2025 rok (w mln zł brutto) – 10 spółek o najwyższych i najniższych poziomach wynagrodzeń

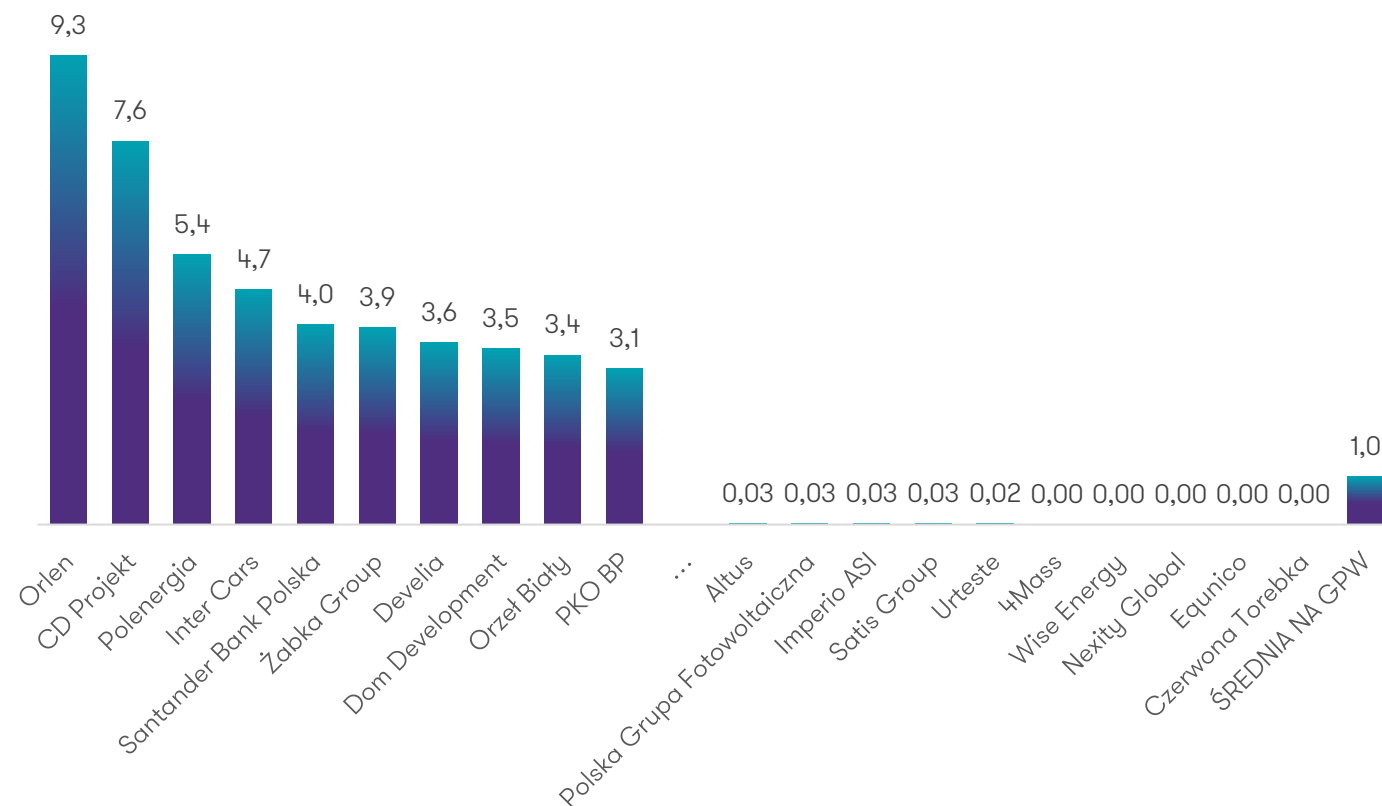


Wynagrodzenia członków zarządów

Pod względem poziomu wynagrodzenia przypadającego na jednego członka zarządu w 2025 roku liderem był Orlen z kwotą 9,3 mln zł (wzrost z 8,5 mln zł przed rokiem). W czołówce najwyższych płac znalazł się również CD Projekt (7,6 mln zł), Polenergia (5,4 mln zł), Inter Cars (4,7 mln zł) oraz Santander (4 mln zł).

Jednocześnie w 198 spółkach wynagrodzenie nie przekraczało 1 mln zł (w 2024 roku było ich 223).

Wykres 5. Przeciętne roczne wynagrodzenie członka zarządu za 2025 rok (w mln zł brutto) – 10 spółek o najwyższych i najniższych poziomach średnich wynagrodzeń członków zarządu



Wynagrodzenia zarządów na GPW - średnia vs mediana

Średnie łączne wynagrodzenie zarządu w 2025 roku wyniosło **4,3 mln zł**, jednak mediana była o połowę niższa – na poziomie **2,1 mln zł**. Oznacza to, że średnią istotnie zawyżają dwie spółki (Orlen – 93,1 mln, CD Projekt – 53,1 mln). Gdyby wyeliminować je z analizy, średnia spadłaby z 4,3 mln zł do 3,8 mln zł.

Podobnie prezentują się dane w przeliczeniu na członka zarządu: średnia wynosi **1 mln zł**, a mediana jest niemal o połowę niższa – wynosi **580 tys. zł**.

Średnia i mediana wynagrodzeń zarządów spółek GPW w 2025 r.:

Średnia:



Mediana:



Średnia i mediana wynagrodzeń zarządów spółek GPW w 2025 r. przypadających na jednego członka:

Średnia:



Mediana:



Im większa spółka, tym większe płace członków zarządu

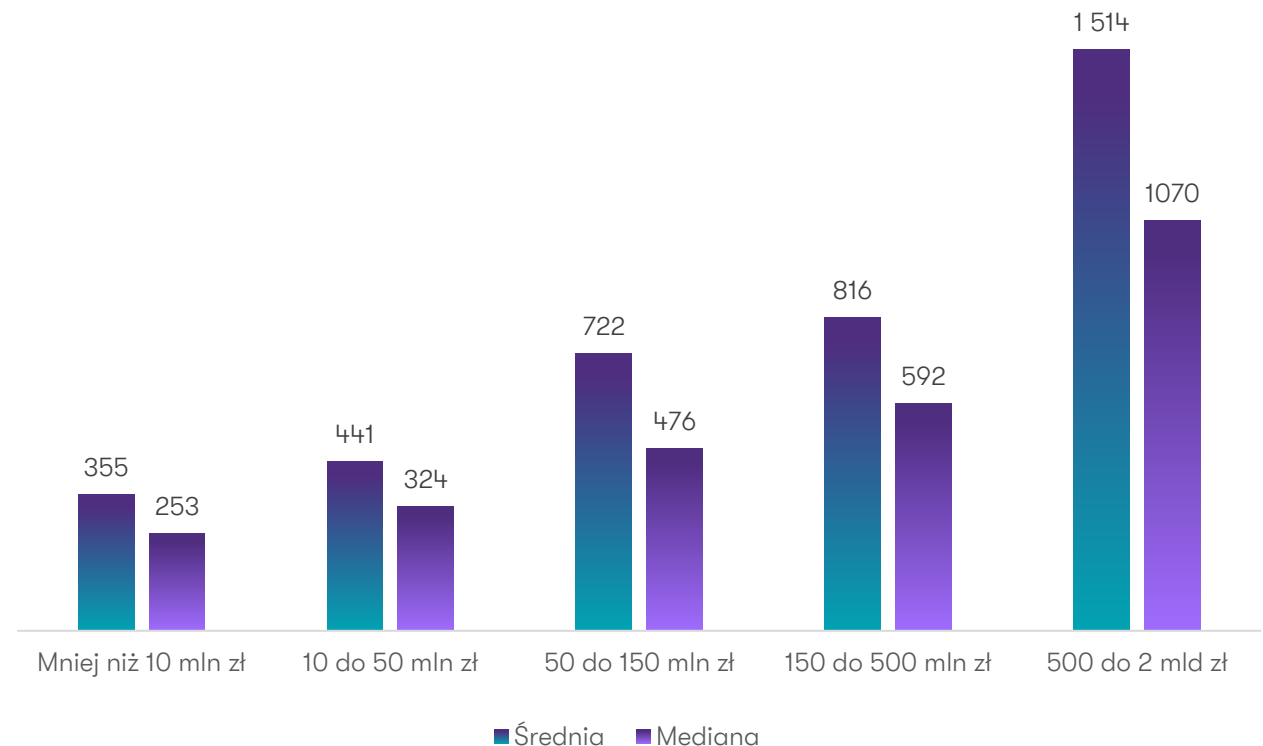
Analiza danych 308 spółek z GPW ujawnia wyraźny związek między skalą działalności a poziomem wynagrodzeń kadry zarządzającej.

W grupie spółek o przychodach do 10 mln zł mediana wynagrodzenia członka zarządu wyniosła 253 tys. zł, podczas gdy w największych podmiotach (500 mln - 2 mld zł przychodów) sięgnęła 1,07 mln zł.

Analizując spółki mieszczące się w środku skali przychodów zauważyliśmy mniej więcej dwukrotną różnicę w skali wynagrodzeń – średnia wahała się od 441 do 816 tysięcy, a mediana od 324 do 1070 tysięcy.

Co istotne, wzrost wynagrodzeń nie jest proporcjonalny do wzrostu przychodów - przychody rosną między grupami nawet kilkudziesięciokrotnie, natomiast wynagrodzenia zwiększają się około czterokrotnie od najniższej do najwyższej grupy. Świadczy to o pewnym „suficie” wynagrodzeń zarządów nawet w największych polskich spółkach giełdowych.

Wykres 6. Średnia i mediana wynagrodzenia przypadającego na jednego członka zarządu w 2025 r. w podziale na wielkość spółek pod względem przychodów



Zmiana wynagrodzeń w ostatnim roku

Największy wzrost wynagrodzeń w ujęciu procentowym odnotowano w spółce Stalexport Autostrady. Wyniósł on 288%. Nieco niższe, ale nadal silne wzrosty odnotowano w spółkach Sanwil Holding (205%) oraz w XTPL i Polenergia (po 162%).

Łącznie wynagrodzenia członków zarządu wzrosły w 138 spółkach, spadły w 143, a w 23 pozostały bez zmian. Największy spadek miał miejsce w spółkach Larq (-84%), Octava (-78%) i OT Logistics (-76%).

Tabela 1. Wynagrodzenia członka zarządu – 10 spółek o najwyższych i najniższych dynamikach

Nazwa spółki	Wynagrodzenie (w tys. zł brutto)		Zmiana w %
	2024	2025	
Stalexport Autostrady	338	1313	288%
Sanwil Holding	28	84	205%
XTPL	360	943	162%
Polenergia	2042	5346	162%
IPOPEMA Securities	851	2146	152%
MFO	322	791	146%
Dr. Miele Cosmed Group	549	1223	123%
DataWalk	332	696	109%
TAURON Polska Energia	610	1259	106%
Sygnity	422	857	103%
ŚREDNIA NA GPW	950	917	4%
Zamet	1209	634	-48%
Imperio ASI	60	31	-49%
Miraculum	218	111	-49%
Monnari Trade	600	304	-49%
Wielton	221	106	-52%
Odlewnie Polskie	2714	1056	-61%
Onde	2390	921	-61%
OT Logistics	2146	519	-76%
Octava	238	53	-78%
Larq	402	65	-84%

NASZYM ZDANIEM

Poprawa wyników spółek nie przekłada się w pełni na płace zarządów

Rok 2025 najlepiej opisać jako powrót do równowagi po nerwowym 2024 roku. Spółki z GPW odbudowały wyniki finansowe, ale zrobiły to w warunkach kurczących się przychodów – poprawę napędzała więc raczej dyscyplina kosztowa i porządkowanie biznesu niż ekspansja. Coraz wyraźniej widać też rozwarstwienie: część spółek wróciła na ścieżkę wzrostu, inne wciąż mierzą się z wyhamowaniem koniunktury.

Ten wzrost wyników spółek nie przełożył się jednak w pełni – przynajmniej na razie – na wynagrodzenia członków zarządu. Ich dynamika wyhamowała, i to drugi rok z rzędu. Odczytywałbym to jako oznakę większej ostrożności rad nadzorczych i stopniowego urealniania polityki płacowej. W efekcie zarobki menedżerów rosną wolniej niż płace w całej gospodarce. Kadra zarządzająca wciąż zarabia nominalnie – w relacji do przychodów czy zysków spółek – podobnie jak przed pandemią, a przecież skumulowana inflacja w latach 2019-2025 wyniosła aż 53%.

Jan Letkiewicz

Wiceprezes, Partner zarządzający
Audyt



O badaniu:

Badanie opisane w niniejszym raporcie zostało przeprowadzone na podstawie sprawozdań finansowych spółek notowanych na Rynku Głównym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Brane pod uwagę były jedynie sprawozdania dostępne na stronach internetowych spółek w trakcie trwania zbierania danych, tj. w okresie czerwiec-lipiec 2026.



Jeśli spółka nie udostępnia na swojej stronie sprawozdań za wszystkie badane lata (ponieważ w trakcie badanego okresu np. zeszła z rynku GPW lub na niego w tym okresie weszła lub też spółka już nie istnieje i nie ma swojej strony internetowej), a dostęp do wymaganych danych z innych źródeł jest utrudniony, dane te nie były uwzględnione w raporcie. Prezentowane wyniki (również w ujęciu zbiorczym) dotyczą tylko tej populacji spółek, dla której dane były dostępne.

Pod uwagę braliśmy zarządy jednostek dominujących (bez zarządów spółek zależnych), a jako wynagrodzenie uznawaliśmy nie tylko wynagrodzenie zasadnicze, ale też innego rodzaju świadczenia, np. nagrody okresowe czy świadczenia wynikające z programów motywacyjnych (w tym wypłacane w akcjach lub innych aktywach oraz wynikające z programów wieloletnich). Jeśli jednak dane od jednostek dominujących nie są wyodrębnione i nie są dostępne w sprawozdaniu finansowym, a spółka nie miała charakteru typowej grupy kapitałowej, braliśmy pod uwagę dane podawane przez zarząd w sprawozdaniu.

Prezentowane wyniki dotyczą wynagrodzeń (o charakterze stałym lub zmiennym) przekazanych w danym roku (nawet jeśli dotyczą okresów wcześniejszych) w formie pieniężnej lub w formie innych aktywów, zgodnie z wyceną przeprowadzoną przez spółkę i ujętą w sprawozdaniu finansowym. Nie uwzględniamy natomiast wycen opisywanych w sprawozdaniach finansowych aktywnych programów motywacyjnych. Wyceniana korzyść dla członka zarządu w raportowanym okresie nie była jeszcze znana (mogła się jeszcze zmieniać, w tym spaść do zera, jeśli nie spełnione byłyby warunki) oraz wynagrodzenie to nie zostało jeszcze przekazane uprawnionym, więc nie jest ich rozporządzalną własnością.

Zapraszamy do kontaktu

Kontakt dla mediów:

Jacek Kowalczyk

Dyrektor Marketingu i PR

Grant Thornton

T +48 505 024 168

E Jacek.Kowalczyk@pl.gt.com

Grant Thornton to jedna z wiodących organizacji audytorsko-doradczych na świecie, obecna w 156 krajach i zatrudniająca ponad 68 tys. pracowników.

W Polsce działamy od 1993 roku. Zespół 1200 pracowników wspiera naszych klientów w obszarach takich jak audyt, doradztwo podatkowe, prawne, transakcyjne i finansowe czy outsourcing płac i kadr, księgowości oraz doradztwo cyfrowe.

Informacje zawarte w niniejszym dokumencie mają jedynie charakter ogólny i poglądowy. Nie stwarzają one stosunku handlowego ani stosunku świadczenia usług doradztwa podatkowego, prawnego, rachunkowego lub innego profesjonalnego doradztwa. Przed podjęciem jakichkolwiek działań należy skontaktować się z profesjonalnym doradcą w celu uzyskania porady dostosowanej do indywidualnych potrzeb. Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. dołożyło wszelkich starań, aby informacje znajdujące się w niniejszym dokumencie były kompletne, prawdziwe i bazowały na wiarygodnych źródłach. Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. nie ponosi jednak odpowiedzialności za ewentualne błędy lub braki w nich oraz błędy wynikające z ich nieaktualności. Grant Thornton Frąckowiak P.S.A. nie ponosi także odpowiedzialności za skutki działań będące rezultatem użycia tych informacji.