

Kompetencje miękkie i twarde poszukiwane przez pracodawców do działów controllingu w odniesieniu do uwarunkowań generacyjnych XYZ na rynku województwa wielkopolskiego w latach 2024 -2025

Dr Dariusz Tomasz Grala, MFA, ACBP diploma, ICV Polska

1

Cel, przedmiot i podmiot pracy

2

- ❑ Cel: ustalić zestaw oczekiwań przedsiębiorców i menedżerów biznesu w stosunku do grupy zawodowej controllerów finansowych, pod kątem wymagań współpracy generacyjnej
- ❑ Metoda: analiza jakościowa i ilościowa ogłoszeń o pracę, analiza wyników ankiet z badań naukowych wśród członków ICV Polska
- ❑ Podmiot badań: grupa zawodowa controllerów
- ❑ Przedmiot badań: oczekiwania kompetencyjne pracodawców wobec specjalistów ds. controllingu

Źródła informacji

3

- ABSL (2024). Business Services Sector in Poland 2024. ISSN 2957-1324.
- ACCA (2025). Global Talent Trends 2025. Professional Insights.
- Ogłoszenia pracy: Pracuj.pl (Wlkp., 2024-2025)
- Z 12 miesięcy 2024 i 9 miesięcy 2025.

Źródła pogłębienie

4

- korzystamy z najbliższych dostępnych źródeł:
 - ABSL „Business Services Sector in Poland 2024” - obejmuje centra usług biznesowych (SSC/GBS), w których ponad 40 % stanowisk to księgowość, controlling lub analizy finansowe. Raport podaje szczegółowy przekrój wieku pracowników w Polsce, a Poznań/Wielkopolska to jedna z głównych lokalizacji sektora. businessinmalopolska.pl
 - ACCA Global Talent Trends 2025 - 10 000 specjalistów finansów (księgowi, controllerzy, audytorzy) z 175 krajów - wskazuje udział generacji w profesji finansowej. Ukazuje, że rozkład pokoleń w finansach jest podobny na rynkach rozwiniętych. accaglobal.com

Generacje pracowników

5

- Wyniki ABSL (wiek) zostały przełożone na pokolenia wg granic przyjętych w literaturze HR:
 - Gen Z (ur. 1997-2012 → 20-28 lat w 2025 r.)
 - Gen Y (1981-1996 → 29-44 l.)
 - Gen X (1965-1980 → 45-60 l.)

Przedziały generacyjne XYZ

- Gen Z (20-28 lat): $\approx 27\%$ — dominują role analityków i junior-controllerów.
- Gen Y (29-44 lata): $\approx 62\%$ — trzon zespołów, większość ról eksperckich i leaderskich.
- Gen X (45-60 lat): $\approx 10\%$ — mniejszy udział, kluczowa wiedza ekspercka/CFO.
- BB/Alfa: $\leq 1\%$ — marginalny udział.
- Trend 2019→2024: rośnie udział 35+ (ABSL), spada udział ról juniorskich.
- Zapotrzebowanie na juniorów (wg.kryt. HR korpo) 10,3% ogłoszeń
- Zapotrzebowanie na seniorów (wg.kryt. HR korpo) 89,7% ogłoszeń

Rozkład pokoleniowy w działach finansowych w Polsce

7

Źródło	Najważniejszy wniosek dotyczący pokoleń
ABSL 2024	Od 2019 r. udział pracowników 35+ (starsza Y + X) wzrósł o 14 p.p. do 43,1 %; jednocześnie spadł udział klas juniorskich. businessinmalopolska.pl
ACCA Talent Trends 2025 (globalnie)	W profesji finansowej: Gen Z 42 %, Gen Y 36 %, Gen X 18 %, BB 3 %. Wielkopolskie finanse są nieco „starsze” niż globalna średnia (wyższy udział Millennials). accaglobal.com

Kluczowe obserwacje dla Wielkopolski składu generacyjnego działów finansów

8

1

Zespoły finansowe są realnie wielopokoleniowe - typowa firma ma w controllingu lub księgowości ok. 1/4 zetek, ~3/5 Y millennialsi i ~1/10 gen X. Aczkolwiek w wielu działach finansowych międzynarodowych korporacji jedynym przedstawicielem generacji X w finansach jest szef działu a załogę stanowią Y oraz Z.

2

Millennialsi to rdzeń działów finansów - pełnią większość ról eksperckich i liderskich; pokolenie X szybko kurczy się przez demografię i awanse do roli CFO.

3

Wzrost znaczenia dojrzałych talentów - firmy SSC/GBS (duża część rynku w Poznaniu) od 2022 r. świadomie zatrudniają więcej 35-44-latków, by zrównoważyć rotację juniorów.

4

Gen Z wchodzi głównie na stanowiska analityków i junior-controllerów - raport ACCA pokazuje, że czterech na dziesięciu zetek rozwija „side-hustle”, co wpływa na oczekiwania elastycznej pracy i szybkich awansów. accaglobal.com

Priorytety i preferencje wg. analiz ICV Polska

9

	GEN Z (1997-2012)	MILLENNIALSI (1981-1996)	GEN X (1965-1980)	BOOMERS (1946-1964)
% tych, którzy zmienili stanowisko w ciągu ostatniego roku	33%	19%	12%	9%
% tych, którzy chodzą do biura, by czuć się częścią zespołu	22%	32%	41%	50%
% tych, dla których „jakość życia” jest ważniejsza niż szybkość awansu	47%	45%	31%	20%

Pojęcie kompetencji miękkich – jakie powinien posiadać specjalista



Umiejętności analityczne : Zdolność do analizy danych finansowych, identyfikacji trendów, prognozowania i wyciągania wniosków



Komunikatywność: Dobry specjalista ds. controllingu musi umieć przekazywać złożone informacje finansowe w sposób zrozumiały dla osób spoza dziedziny finansów. Komunikacja wewnętrzna z zarządem, działami operacyjnymi i innymi



Umiejętność pracy zespołowej: Współpraca z różnymi działami przedsiębiorstwa jest niezbędna do skutecznego controllingu finansowego.



Zorientowanie na cele i wyniki: Specjalista ds. controllingu powinien być skoncentrowany na osiąganiu celów organizacyjnych. Umiejętność ustalania priorytetów i skupiania się na kluczowych obszarach wspierających osiągnięcie celów firmy jest kluczowa

Kompetencje miękkie cd



Zdolności do podejmowania decyzji: Specjalista ds. controllingu finansowego często musi podejmować szybkie decyzje oparte na analizie danych. Umiejętność podejmowania decyzji w warunkach presji czasowej jest ważna.



Odporność na stres: Praca w obszarze controllingu finansowego może być czasami wymagająca i stresująca, zwłaszcza podczas okresów raportowania finansowego. Odporność na stres jest zatem ważną cechą.



Inicjatywa i samodzielność: Specjalista ds. controllingu powinien być zdolny do samodzielnego prowadzenia analiz finansowych, identyfikacji problemów i proponowania rozwiązań. Inicjatywa i samodzielność są kluczowe dla efektywnego działania w tej roli.



Skuteczne zarządzanie czasem: W kontekście raportowania finansowego i terminów składania sprawozdań

Zakres kompetencji twardych (technicznych) które powinien posiadać controller finansowy



Rachunkowość: Znajomość zasad rachunkowości, standardów rachunkowości, oraz umiejętność stosowania ich w praktyce.



Analiza finansowa: Umiejętność przeprowadzania szczegółowej analizy finansowej, w tym interpretacji wskaźników finansowych, trendów, oraz identyfikacji istotnych odchyleń.



Prognozowanie i budżetowanie: Zdolność do skutecznego prognozowania przyszłych wyników finansowych oraz przygotowywania budżetów.

Kompetencje twarde (techniczne) cd



Zrozumienie systemów informatycznych: Znajomość systemów informatycznych do zarządzania finansami, w tym oprogramowania do rachunkowości, ERP (Enterprise Resource Planning) i innych narzędzi używanych w controllingu finansowym.



Podatki: znajomość przepisów podatkowych oraz umiejętność stosowania ich w praktyce. Dostosowanie finansowe firmy do obowiązujących norm.



Zarządzanie ryzykiem finansowym: Zdolność do identyfikacji, oceny i zarządzania ryzykiem finansowym.



Kontroling kosztów: Umiejętność skutecznego monitorowania i kontrolowania kosztów operacyjnych firmy.



Znajomość prawa handlowego i regulacji finansowych: znajomość lokalnych i międzynarodowych przepisów prawa handlowego oraz regulacjami dotyczącymi finansów.



Umiejętność raportowania: Zdolność do przygotowywania dokładnych, zrozumiałych i kompleksowych raportów finansowych dla zarządu oraz innych interesariuszy zewnętrznych.

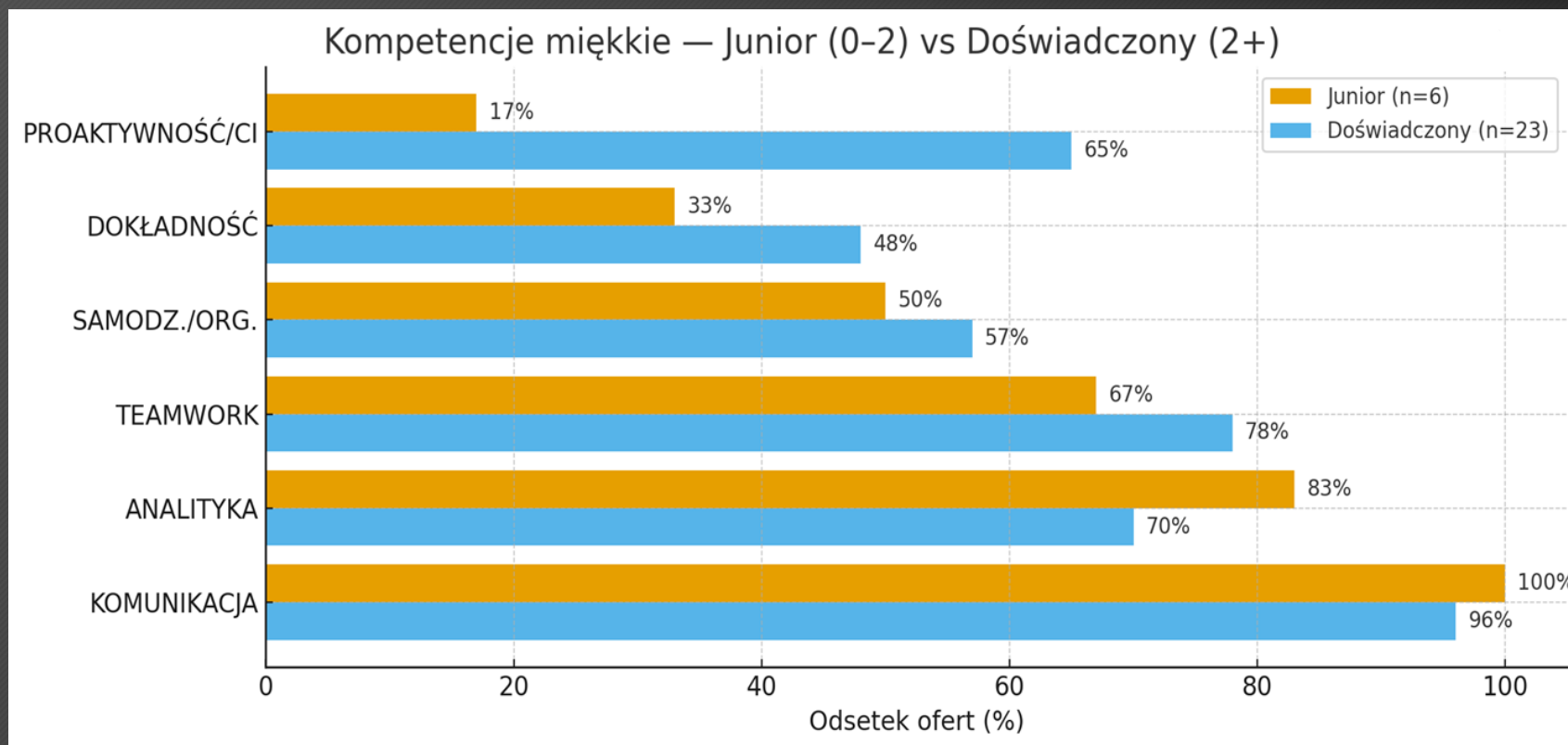


Umiejętność obsługi narzędzi analitycznych: Znajomość i umiejętność korzystania z narzędzi analitycznych, arkuszy kalkulacyjnych oraz systemów do raportowania



Kompetencje miękkie: Junior vs Doświadczony- wyniki badań ofert pracy dla woj. wielkopolskiego

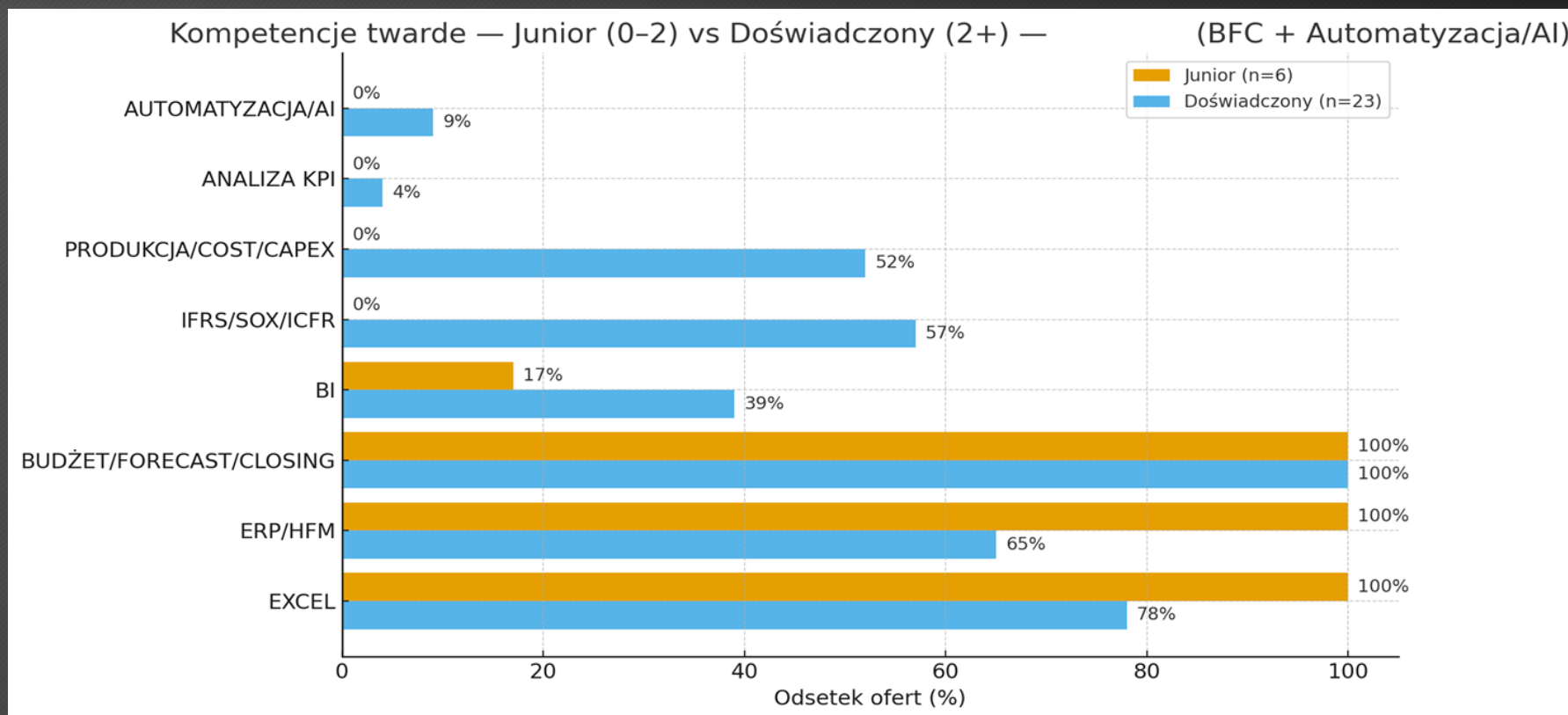
14



Źródło: analiza ogłoszeń (Wielkopolska –2025), n=6 (Junior, do 2 lat pracy, uznanie pracodawcy), n=23 (Doświadczony).

Kompetencje twarde: Junior vs Doświadczony- wyniki badań ofert pracy dla woj. wielkopolskiego

15





Kompetencje miękkie – wyniki z ofert (2024 & I-VI 2025)

16

- Top 2 (stałe must-have): 🧠 Analityka + 💬 Komunikacja PL/EN — ~90-100% ofert.
- W r. 2025 pracodawców oczekuje 100% dobrej komunikacji z zespołem i przełożonymi
- Seniorzy vs juniorzy: ✅ Samodzielność (83% doświadczonych) i 🚀 Proaktywność (78%) różnicują role wyższe.
- Juniorzy: 🎯 Dokładność (50-67%) silniej akcentowana na wejściu.
- Team-work / business partnering: 67-80% — controller jako partner biznesu.
- Mentoring/knowledge-sharing: rzadko wymagany (~8% ofert) — bardziej jako element kultury.



Kompetencje twarde — popyt (I-IX 2025)

17

- Excel (zaawansowany): 100% — absolutny standard, choć teraz mniej oczekiwany od seniorów- tu bardziej automatyzacja i AI.
- Budżetowanie & prognozowanie: 100% — pełny cykl.
- ERP/SAP/FI-CO: 71% — od „mile widziane” (junior) do „biegła praktyka” (senior).
- BI (Power BI / Tableau / Looker): 39% oczekiwania wobec seniorów i 17% wobec juniorów.
- IFRS/SOX/GAAP: 57% — głównie role seniorskie.
- SQL/VBA/automatyzacja AI: 9% — wyróżnik kandydatów na stanowiska eksperckie.

Charakterystyka relacji międzypokoleniowych

Tylko 2 z 26 ogłoszeń z 2024 (8 %) zawierały wyraźne wzmianki o mentorowaniu / dzieleniu się wiedzą:

Arvato podkreśla wymianę doświadczeń w zespole różnego stopnia seniority
1.Młodszy Specjalista d....
Miele GS zachęca możliwością “offering mentorship” w międzynarodowych zespołach
3.Controller, Miele Glo....

Żadne ogłoszenie nie użyło dosłownie zwrotu *międzypokoleniowa / inter-generational*, ale częste akcenty na **międzynarodowe, zróżnicowane zespoły** (np. Carlsberg, GSK, Miele) sugerują środowisko wielokulturowe, w którym naturalnie współpracują pracownicy w różnym wieku.

Mentoring pojawia się więc jako **miły dodatek** dla rozwoju, a nie formalny wymóg roli controllera.

Charakterystyki relacje międzypokoleniowe

frazy-klucze (w treści ogłoszeń)	Przykładowe sformułowania (typowe)	Liczba ofert	Udział
Mentoring / wsparcie młodszych / dzielenie się wiedzą	„mentoring”, „dzielisz się wiedzą”, „wspierasz młodszych członków zespołu”, „transfer wiedzy”	3	10%
Praca w zespole zróżnicowanym / międzynarodowym (pośredni sygnał pracy z osobami w różnym wieku i kulturach)	„praca w międzynarodowym środowisku”, „współpraca z globalnymi interesariuszami”, „stakeholder management”	12	41%
Współpraca międzydziałowa / z interesariuszami biznesu (pośrednio: różne role/seniority)	„partnerstwo biznesowe”, „współpraca z produkcją/sprzedażą/centralą”	18	62%
Polityki DEI / równe szanse (ogólne deklaracje)	„równe szanse”, „inkluzja”, „różnorodność”	2	7%
Wymogi bezpośrednio o ‘międzypokoleniowej’ współpracy	słowo „międzypokoleniowy/międzypokoleniowa”	0	0%

Podsumowanie



Podsumowanie: Wielkopolskie przedsiębiorstwa oczekują dziś od controllerów przede wszystkim **mocnych umiejętności analitycznych i komunikacyjnych**, a następnie zdolności do sprawnego działania w zespole oraz proaktywnego usprawniania procesów. Juniorzy powinni akcentować dokładność i gotowość do nauki, natomiast od seniorów oczekuje się umiejętności pracy zespołowej i zarządzania pracą w grupie.



Rynek controllingowy w Wielkopolsce ceni przede wszystkim silne zdolności analityczne i klarowną komunikację. Juniorzy wygrywają skrupulatnością, seniorzy - proaktywnym partnerstwem z biznesem. Otwarte deklaracje mentoringu i międzypokoleniowej współpracy pozostają na razie wyjątkiem, a nie standardem rekrutacyjnym.

Dziękuję za uwagę😊

20