

Rynek talentów w controllingu finansowym.



Oczekiwania kandydatów, potrzeby CFO
i wyzwania rekrutacyjne

PATRON BADANIA



Spis treści

Wstęp	3
Kontekst raportu i metodologia: zakres badania oraz profil odbiorców	8
Perspektywa controllerów finansowych: rola, narzędzia, wyzwania, motywatory	10
Perspektywa dyrektorów finansowych: oczekiwania, organizacja pracy, rekrutacja i retencja	17
Między oczekiwaniami a rzeczywistością: strategiczna analiza luk i napięć	23
Agenda strategiczna dla CFO, HR i controllerów: działania krótkiego i średniego horyzontu	34
Rekomendacje końcowe: priorytety zarządcze i wskaźniki monitorowania	44
Konkluzja	48

Wstęp

Wojciech Malicki

Partner w firmie doradztwa personalnego HRK S.A.

Odpowiada za rozwój zespołów HRK Finance, Human Resources & Administration oraz SSC/BPO. Prowadzi projekty w branżach high-tech, FMCG, usługowej, farmaceutycznej, e-commerce oraz retail. Z obszarem rekrutacji związany jest od ponad 15 lat. Posiada doświadczenie w rekrutacji kadry zarządzającej w ramach specjalizacji takich jak: zarządzanie finansami, controlling, księgowość, podatki oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Z sukcesem zakończył ponad 150 projektów na stanowiska eksperckie i kierownicze, a także z poziomu Executive Search. Współpracował z międzynarodowymi koncernami oraz spółkami z rynku polskiego.



Controlling finansowy znajduje się dziś w centrum zmian zachodzących w organizacjach. Z jednej strony firmy oczekują szybkiego dostępu do rzetelnych danych, trafnych analiz i rekomendacji wspierających decyzje biznesowe. Z drugiej – zespoły finansowe pracują pod rosnącą presją czasu, przy coraz większej ilości danych, w środowisku wymagającym znajomości nowoczesnych narzędzi, sprawnej komunikacji z biznesem i wysokiej odporności na zmienność. Rola controllera finansowego coraz wyraźniej wykracza więc poza klasyczne raportowanie i kontrolę kosztów. Staje się funkcją doradczą, analityczną i strategiczną.

Przygotowaliśmy ten raport, ponieważ w codziennej pracy rekrutacyjnej widzimy, jak istotne dla organizacji staje się dobre zrozumienie rynku talentów w obszarze finansów. Controllerzy finansowi należą do grupy specjalistów, których kompetencje mają bezpośredni wpływ na jakość zarządzania firmą, efektywność procesów, poziom kontroli nad rentownością oraz szybkość podejmowania decyzji. Jednocześnie pozyskanie i utrzymanie doświadczonych osób w tej funkcji nie jest łatwe. Wymaga nie tylko konkurencyjnego wynagrodzenia, ale również przemyślanej oferty rozwojowej, odpowiednich narzędzi pracy, właściwego modelu współpracy oraz jasnego określenia miejsca controllingu w organizacji.

Szczególną wartością raportu jest zestawienie dwóch perspektyw: controllerów finansowych oraz dyrektorów finansowych, którzy zarządzają zespołami i odpowiadają za ich rozwój. Pierwsza pokazuje, jak specjaliści postrzegają swoją rolę, jakie mają ambicje zawodowe, co motywuje ich do zmiany pracy i jakie bariery utrudniają im codzienne działanie.

Druga odśłania oczekiwania pracodawców, wyzwania rekrutacyjne, plany dotyczące zespołów oraz kompetencje, które z punktu widzenia organizacji będą zyskiwać na znaczeniu. Dopiero połączenie tych dwóch punktów widzenia pozwala zobaczyć pełniejszy obraz rynku.

To porównanie jest istotne nie tylko dla działów finansowych, ale również dla HR i zarządów. Jeśli organizacja oczekuje od controllingu większego udziału w decyzjach strategicznych, musi jednocześnie stworzyć warunki, w których controllerzy będą mogli tę rolę realnie pełnić. Oznacza to inwestycje w narzędzia, rozwój kompetencji, lepszą współpracę między działami, bardziej przejrzyste ścieżki kariery oraz sprawne procesy rekrutacyjne. Raport pokazuje, gdzie perspektywy pracowników i ich przełożonych są spójne, a gdzie pojawiają się luki, które mogą prowadzić do rotacji, trudności rekrutacyjnych lub niewykorzystania potencjału zespołów finansowych.

Mamy nadzieję, że przedstawione dane, komentarze i rekomendacje będą praktycznym wsparciem dla organizacji, które chcą świadomie rozwijać funkcję controllingu finansowego, skuteczniej pozyskiwać ekspertów i budować zespoły zdolne do partnerskiej współpracy z biznesem. Dla dyrektorów finansowych raport może być punktem odniesienia w planowaniu struktury zespołu i kompetencji przyszłości. Dla HR – narzędziem pomocnym w projektowaniu oferty pracodawcy, procesów rekrutacyjnych i działań retencyjnych. Dla controllerów finansowych – źródłem wiedzy o kierunku, w jakim rozwija się ich rola na rynku pracy.

Controlling finansowy staje się dziś jednym z kluczowych obszarów odpowiedzialnych za odporność, przewidywalność i jakość decyzji biznesowych. Dane z badania pokazują jednak, że rola controllera finansowego znajduje się w punkcie przejściowym. Z jednej strony organizacje oczekują coraz bardziej strategicznego wsparcia, rekomendacji, pracy z danymi i współpracy z biznesem. Z drugiej strony znaczna część codziennej pracy controllingu nadal koncentruje się na budżetowaniu, raportowaniu, kontroli kosztów i pracy w narzędziach, które nie zawsze nadążają za tempem zmian organizacyjnych.

To napięcie jest najważniejszym wnioskiem z raportu. Nie chodzi wyłącznie o deficyt kandydatów na rynku czy o pojedyncze braki kompetencyjne. Kluczowym wyzwaniem jest dopasowanie modelu działania controllingu do oczekiwań biznesu: sposobu pracy, technologii, odpowiedzialności, komunikacji z innymi działami oraz systemu rozwoju i motywowania osób zatrudnionych w tej funkcji.



Najważniejsze wnioski

- **Rynek controllerów finansowych jest dojrzały, ale mobilny.**

W badaniu 47% controllerów zadeklarowało ponad 10 lat doświadczenia, a jednocześnie 75% rozważa zmianę pracy w perspektywie najbliższych 12 miesięcy. To oznacza, że doświadczenie jest dostępne na rynku, ale jego utrzymanie wymaga świadomej strategii retencyjnej.

- **Największym wspólnym mianownikiem obu grup są kompetencje analityczne.**

Wskazało je 83% controllerów i 90% dyrektorów finansowych. Analityka pozostaje fundamentem roli, ale nie wystarcza do budowania wpływu na biznes.

- **Najbardziej widoczna luka dotyczy roli controllera jako partnera biznesowego.**

Controllerzy często wykonują zadania raportowe i budżetowe, podczas gdy dyrektorzy finansowi coraz częściej oczekują doradztwa, interpretacji danych i wspierania decyzji. 39% dyrektorów finansowych wskazuje rosnące zapotrzebowanie na doradców biznesowych, a 36% na analityków danych.

- **Technologia jest jednocześnie szansą i źródłem napięć.**

Excel pozostaje niemal powszechnym narzędziem pracy, ale automatyzacja, narzędzia BI, hurtownie danych i AI zmieniają wymagania wobec zespołów. 77% controllerów brało udział we wdrażaniu nowych narzędzi, a 44% CFO planuje kolejne wdrożenia.

- **Niedostosowane systemy i jakość współpracy z biznesem są najważniejszymi barierami efektywności.**

Controllerzy wskazują źle działające systemy IT i brak rozwoju narzędzi oraz współpracę z innymi działami jako dwa główne wyzwania, po 52% wskazań.

- **Rekrutacja jest długotrwała i ryzykowna.**

66% dyrektorów finansowych ocenia pozyskanie wykwalifikowanych przez wewnętrzne działy HR controllerów jako trudne lub bardzo trudne, a w 36% przypadków ostatnia rekrutacja trwała 3 miesiące lub dłużej.

- **Klasyczne benefity nie budują już przewagi.**

Prywatna opieka medyczna czy karta sportowa są traktowane jako standard. Decyzję o zmianie pracy częściej wzmacniają wynagrodzenie, premie, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, model hybrydowy, rozwój i poczucie wpływu.

- **Model pracy pozostaje obszarem negocjacji.**

Controllerzy preferują większą elastyczność, podczas gdy część organizacji nadal silnie akcentuje obecność w biurze. Dla funkcji opartej na analizie danych elastyczność może być elementem przewagi pracodawcy, nie tylko benefitem.

Kluczowe zadania **dla dyrektorów finansowych**

- **Zdefiniuj docelową rolę controllingu:**

Operacyjne raportowanie, analityka decyzyjna, partnerstwo biznesowe czy połączenie tych funkcji. Bez jasnej definicji organizacja będzie jednocześnie oczekiwać szybkości, dokładności, strategicznego komentarza i obsługi bieżących zadań, co zwiększy presję oraz ryzyko rotacji.

- **Zbuduj mapę kompetencji zespołu i odróżnij umiejętności „must have” od tych, które można rozwijać po zatrudnieniu.**

W rekrutacji nie warto szukać profilu idealnego, jeżeli część kompetencji można skutecznie uzupełnić dzięki wdrożeniu i szkoleniom.

- **Potraktuj technologię jako zmianę sposobu pracy, nie jako projekt narzędziowy.**

Wdrożenie Power BI, hurtowni danych, automatyzacji czy AI wymaga właścicieli procesu, standardów danych, szkoleń i czasu na adaptację.

- **Wzmocnij relację controllingu z biznesem.**

Controllerzy powinni uczestniczyć w rozmowach o celach, priorytetach i ryzykach biznesowych, a nie wyłącznie odbierać dane i przygotowywać raporty.

- **Zarządzaj obciążeniem pracą.**

Wysoki poziom stresu i presja czasu są najczęściej wskazywanymi przez CFO przyczynami rotacji. To sygnały, że odporność zespołu wymaga przeglądu procesów, kalendarza raportowego i jakości współpracy między działami.

- **Skróć procesy rekrutacyjne i uporządkuj kryteria wyboru.**

Długi proces zwiększa ryzyko utraty najlepszych kandydatów oraz wzmacnia przeciążenie obecnego zespołu.

- **Włącz HR w planowanie funkcji controllingu.**

Retencja, ścieżki kariery, modele premiowe, szkolenia i komunikacja oczekiwań są elementami strategii finansowej, a nie wyłącznie polityki personalnej.



OBSZAR DECYZJI	CO POKAZUJĄ DANE	ZNACZENIE STRATEGICZNE
Talenty	75% controllerów rozważa zmianę pracy; 66% CFO uważa rekrutację za trudną lub bardzo trudną.	Retencja jest tańsza i bezpieczniejsza niż cykliczne rekrutowanie trudno dostępnych profili.
Technologia	77% controllerów brało udział we wdrażaniu narzędzi; 44% dyrektorów finansowych planuje wdrożenia.	Wdrożenia wymagają zarządzania zmianą, nie tylko budżetu technologicznego.
Kompetencje	83% controllerów i 90% CFO wskazuje analitykę jako kluczową.	Analityka musi być uzupełniona komunikacją, rozumieniem biznesu i pracą z interesariuszami.
Model pracy	Controllerzy preferują hybrydę, a 25% nadal pracuje stacjonarnie.	Elastyczność może zwiększać atrakcyjność oferty i ograniczać rotację.
Efektywność	52% controllerów wskazuje problemy z systemami i tyle samo współpracę z innymi działami.	Efektywność controllingu zależy od jakości danych, procesów i współpracy organizacyjnej.

Główna teza raportu

Controlling finansowy nie może być rozwijany wyłącznie przez dokładanie narzędzi, raportów i obowiązków. Organizacje potrzebują **spójnego modelu działania, który łączy kompetencje analityczne, technologię, jasną odpowiedzialność, partnerską współpracę z biznesem i realną strategię retencyjną.**



Kontekst raportu i metodologia

Raport powstał na podstawie dwóch ankiet przeprowadzonych wśród osób pracujących w obszarze controllingu finansowego oraz dyrektorów finansowych odpowiedzialnych za zespoły finansowe i controllingowe. Dane pozwalają zestawić perspektywę specjalistów i specjalistek wykonujących codzienną pracę analityczną z perspektywą osób zarządzających funkcją finansową, rekrutacją, strukturą zespołów i oczekiwaniami wobec przyszłości controllingu.

Materiał został przygotowany jako analiza zarządcza: dla CFO, którzy projektują model działania finansów, dla działów HR, które odpowiadają za przyciąganie, rozwój i utrzymanie talentów oraz dla controllerów finansowych, którzy chcą świadomie rozwijać kompetencje i zwiększać swoją wartość w organizacji.

ELEMENT BADANIA	CONTROLLERZY FINANSOWI	DYREKTORZY FINANSOWI
Liczba odpowiedzi	336	156
Termin zbierania danych	11 stycznia – 9 czerwca 2026	10 stycznia – 4 czerwca 2026
Metoda	CAWI, ankieta online	CAWI, ankieta online
Zakres	Warunki pracy, narzędzi, wyzwania, motywatory, plany zawodowe	Oczekiwania wobec zespołów, narzędzia, rekrutacja, retencja, kierunki zmian
Perspektywa interpretacji	Doświadczenia pracowników i pracowniczek controllingu	Perspektywa zarządcza i organizacyjna

Dlaczego ten temat jest ważny dla organizacji?

Controlling finansowy ma wpływ na jakość decyzji zarządczych, przewidywalność wyników, dyscyplinę kosztową, rentowność oraz zdolność organizacji do szybkiego reagowania na zmiany. W wielu firmach jest również jednym z pierwszych miejsc, w których widoczne są skutki niedojrzałości danych, niespójnych procesów, braku integracji systemów lub niewystarczającej współpracy między działami.

W praktyce controller finansowy coraz rzadziej jest wyłącznie osobą przygotowującą raport. Coraz częściej pełni rolę partnera biznesowego, którego rekomendacje wpływają następnie na decyzje, moderatora rozmowy między finansami a biznesem oraz osoby wskazującej ryzyka, zależności i możliwe scenariusze

działania. To rozwinięcie roli jest korzystne dla organizacji, ale wymaga innych, dodatkowych kompetencji, innego sposobu zarządzania i innej oferty pracodawcy.

Dla zespołów HR oznacza to potrzebę bardziej precyzyjnego definiowania profili stanowisk, ścieżek rozwoju, programów szkoleniowych oraz elementów oferty pracowniczej. Z perspektywy dyrektorów finansowych kluczowe staje się takie ułożenie funkcji controllingu, aby zespół nie był nadmiernie obciążony operacyjnie, a jednocześnie mógł dostarczać rekomendacje o realnej wartości biznesowej. Dla samych controllerów to sygnał, że warto inwestować w kompetencje wykraczające poza techniczną poprawność analiz.

Jak czytać wyniki?

Wyniki należy interpretować jako obraz deklaracji dwóch grup zawodowych. W kilku miejscach dane pokazują zgodność, np. w wysokiej randze kompetencji analitycznych. W innych widoczne są napięcia: między oczekiwanym strategicznym wpływem a codzienną pracą operacyjną, między potrzebą nowoczesnych narzędzi a ograniczonym wsparciem rozwojowym, między preferencjami pracowników a praktyką organizacji.

Część porównawcza raportu pokazuje, że problemy controllingu rzadko są wyłącznie problemami kompetencyjnymi pojedynczych osób. Najczęściej wynikają z połączenia kilku elementów: danych, systemów, współpracy między działami, sposobu zarządzania priorytetami, presji czasu, modelu pracy i jakości procesów rekrutacyjnych.

Perspektywa zarządcza

Jeżeli CFO oczekuje od controllingu większego udziału w decyzjach strategicznych, powinien jednocześnie sprawdzić, czy zespół ma czas, narzędzia, dane i mandat do pełnienia takiej roli. Bez tych warunków partnerstwo biznesowe pozostaje hasłem, a nie realnym modelem działania.



Perspektywa controllerów finansowych

Badanie pokazuje, że osoby pracujące w controllingu finansowym tworzą grupę dobrze wykształconą, doświadczoną i świadomą swojej wartości rynkowej. Jednocześnie jest to grupa, która działa pod dużą presją operacyjną. Zakres odpowiedzialności controllerów obejmuje zadania blisko związane z bieżącym zarządzaniem organizacją: budżetowanie, raportowanie finansowe, kontrolę kosztów, analizę rentowności, cash flow, rozwój narzędzi raportowych i wsparcie decyzji biznesowych.

Profil respondentów i dojrzałość zawodowa

W grupie controllerów finansowych rozkład płci był zbliżony: 56% stanowili mężczyźni, a 44% kobiety. Największe grupy wiekowe to osoby w wieku 41–50 lat oraz 31–35 lat. To ważne, ponieważ badanie obejmuje zarówno osoby z dużym doświadczeniem, jak i osoby będące w fazie dynamicznego rozwoju kariery.

Najważniejszy wniosek z tej części jest następujący: controllerzy finansowi wiedzą, że ich rola się zmienia, ponieważ biznes coraz bardziej docenia wartość danych oraz korzyści, jakie płyną z ich analizy, ale warunki pracy nie zawsze nadążają za tą zmianą. Automatyzacja, praca z dużymi wolumenami danych i większe oczekiwania biznesu zwiększają znaczenie kompetencji technologicznych, komunikacyjnych i doradczych. Jednocześnie część organizacji nadal zapewnia narzędzia, procesy i model współpracy właściwe raczej dla funkcji raportowej niż strategicznej.

Aż 47% respondentów ma ponad 10 lat doświadczenia w zawodzie, a kolejne 18% pracuje w obszarze controllingu od 6 do 10 lat. Oznacza to, że wnioski z badania nie opisują wyłącznie aspiracji początkujących specjalistów, lecz przede wszystkim doświadczenia osób, które dobrze znają codzienną praktykę pracy w finansach.

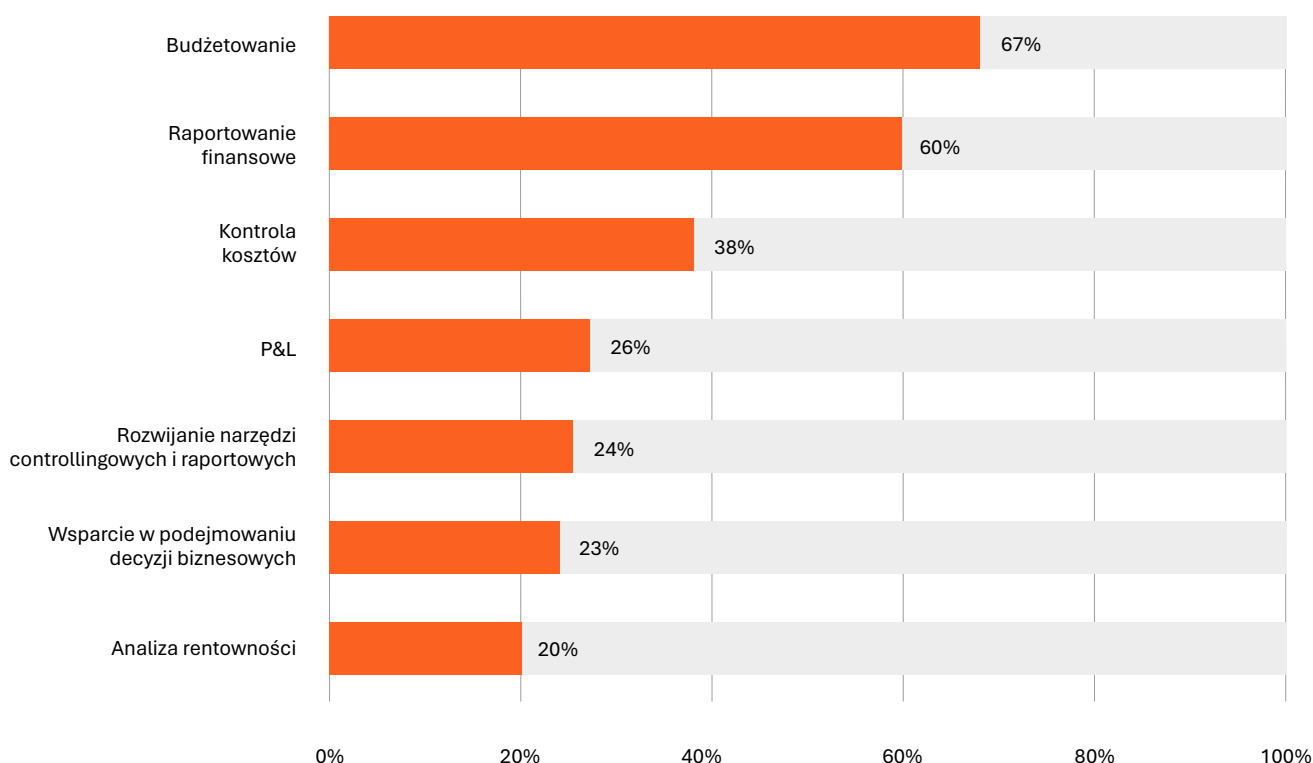
WSKAŹNIK	WYNIK	INTERPRETACJA
Płeć	56% mężczyźni, 44% kobiety	Zawód jest relatywnie zrównoważony pod względem udziału kobiet i mężczyzn.
Doświadczenie	47% powyżej 10 lat	Duża część grupy ma ugruntowaną pozycję zawodową i wysoką świadomość rynku.
Specjalizacja	73% controlling finansowy	Wyniki przede wszystkim opisują główny nurt controllingu finansowego
Lokalizacja	50% aglomeracja warszawska	Rynek jest silnie skoncentrowany w dużych ośrodkach, ale nie ogranicza się wyłącznie do Warszawy.
Wykształcenie	100% wykształcenie wyższe; 59% finansowe	Controlling pozostaje funkcją wymagającą solidnej podstawy merytorycznej.

Zakres odpowiedzialności: dominacja zadań operacyjno-analitycznych

Najczęściej wskazywanym obszarem odpowiedzialności jest budżetowanie, które deklaruje 67% badanych. Na kolejnych miejscach znajdują się raportowanie finansowe (60%) oraz kontrola kosztów (38%). Dopiero dalej pojawiają się zadania wyraźnie bliższe roli partnera biznesowego, takie jak wsparcie w podejmowaniu decyzji biznesowych (23%) czy analiza rentowności (20%).

To ważny sygnał dla CFO. Jeżeli organizacja oczekuje od controllerów większego wpływu na decyzje biznesowe, musi uwolnić część ich czasu od powtarzalnych zadań raportowych, zautomatyzować procesy i uporządkować dostęp do danych. W przeciwnym razie rola partnera biznesowego będzie konkurować z presją kalendarza raportowego.

Najczęstsze obszary odpowiedzialności*



*pytanie wielokrotnego wyboru

Kompetencje: analityka jako fundament, komunikacja jako mnożnik wpływu

Controllerzy jednoznacznie wskazują kompetencje analityczne jako najważniejszy obszar wiedzy i umiejętności. Takiej odpowiedzi udzieliło 83% badanych. Drugi wynik, 62%, dotyczy doświadczenia w raportowaniu zarządczym. Te dane potwierdzają, że rdzeniem roli pozostaje praca z danymi i ich interpretacja.

Jednocześnie tylko 25% badanych wskazało zdolności komunikacyjne jako najważniejszy obszar kompetencji, a 11% – nawiązywanie relacji na poziomie C-level. Z perspektywy strategicznej to istotna informacja. Controller może przygotowywać bardzo dobre analizy, ale ich realna wartość

dla organizacji zależy od umiejętności wyjaśnienia wniosków, pokazania konsekwencji biznesowych oraz przełożenia danych na decyzje.

Warto także zwrócić uwagę na niski wynik znajomości trendów technologicznych, wskazanej przez 4% badanych. Nie oznacza to, że controllerzy nie korzystają z technologii. Przeciwnie – 77% brało udział we wdrażaniu nowych narzędzi.

Wynik sugeruje raczej, że część osób może traktować technologię jako narzędzie pomocnicze, a nie jako strategiczny element zmiany roli controllingu.

Narzędzia pracy: Excel pozostaje podstawą, ale nie wystarczy do skalowania funkcji

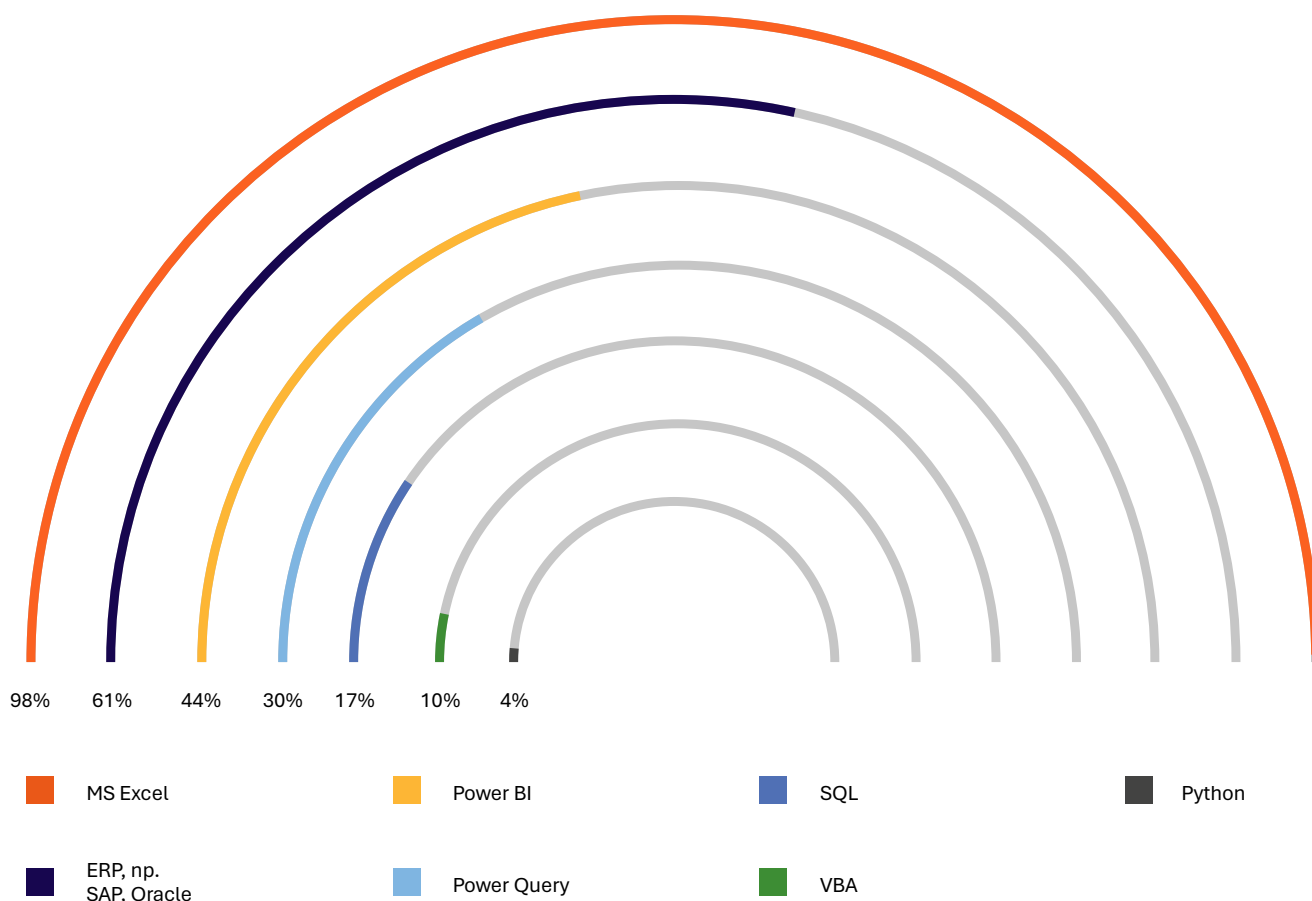
Najpowszechniej wykorzystywanym narzędziem jest Excel, wskazany przez 98% controllerów. Drugie miejsce zajmują systemy ERP, z których korzysta 61% respondentów, a trzecie Power BI z wynikiem 44%. Power Query wskazało 30%, SQL 17%, VBA 10%, a Python jedynie 4%.

Taki układ pokazuje, że controlling nadal opiera się na klasycznym zestawie narzędzi, choć coraz częściej wchodzi w obszar Business Intelligence, automatyzacji i pracy z bazami danych. Dla organizacji oznacza to konieczność świadomego

zarządzania przejściem z modelu raportowania opartego na arkuszach do modelu opartego na spójnych źródłach danych, automatyzacji i powtarzalnych standardach raportowych.

Excel pozostanie ważny, ale nie powinien być jedynym kręgosłupem procesów finansowych w większych organizacjach. Jego przewagą jest elastyczność, natomiast ograniczeniem – ryzyko błędów, wersjonowanie plików, trudność w kontroli źródeł danych i ograniczona skalowalność.

Narzędzie



*pytanie wielokrotnego wyboru

Wyzwania: systemy, współpraca i dane

Dwa najczęściej wskazywane wyzwania controllerów to złe działające systemy IT lub brak rozwoju narzędzi oraz współpraca z innymi działami. Oba obszary uzyskały po 52% wskazań. Kolejne wyzwania to zarządzanie dużymi wolumenami danych (37%) i brak lokalnej decyzyjności lub decyzje grupowe (36%).

To zestaw problemów o charakterze organizacyjnym, nie wyłącznie indywidualnym. Controllerzy mogą rozwijać

swoje kompetencje, ale ich efektywność będzie ograniczona, jeżeli dane są niespójne, systemy niewydolne, a inne działy nie rozumieją, jak ich działania wpływają na jakość analiz finansowych. Dla CFO oznacza to potrzebę budowania jakości współpracy, a dla HR — wspierania kompetencji komunikacyjnych i międzyfunkcyjnych nie tylko w finansach, lecz także w całej organizacji.

Implikacja dla HR

Rozwój controllerów nie powinien ograniczać się do szkoleń z Excela, Power BI czy systemów ERP. Programy rozwojowe powinny obejmować także komunikację z biznesem, prowadzenie rozmów o danych, prezentowanie rekomendacji, zarządzanie priorytetami oraz odporność na presję.

Wynagrodzenia, benefity i gotowość do zmiany pracy

Poziom wynagrodzenia podstawowego w badanej grupie najczęściej mieści się w przedziale 16 000–18 000 zł brutto miesięcznie, wskazanym przez 27% respondentów. Kolejny duży przedział to 13 000–15 000 zł brutto, wskazany przez 24% badanych. 60% controllerów otrzymuje roczną premię, a 40% nie ma takiego elementu wynagrodzenia.

Najbardziej motywujące benefity to premie i bonusy, samochód służbowy, system pracy hybrydowej, elastyczność pracy oraz możliwość rozwoju zawodowego. Jednocześnie 80% badanych

nie ma samochodu służbowego ani dodatku samochodowego. W tym obszarze widoczna jest luka między atrakcyjnością benefitu a jego dostępnością.

Najważniejszy sygnał retencyjny dotyczy jednak planów zawodowych. Aż 42% controllerów rozważa zmianę pracy w ciągu najbliższych 6 miesięcy, a 33% w ciągu 12 miesięcy. Łącznie oznacza to, że trzy czwarte badanej grupy pozostaje otwarte na zmianę. Dla pracodawców jest to jedno z najważniejszych ostrzeżeń wynikających z przeprowadzonego badania.

MOTYWATOR DO ZMIANY PRACY*	ODSETEK WSKAZAŃ
Podwyżka wynagrodzenia	57%
Premie i bonusy	45%
Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym	39%
Samochód służbowy	38%
Elastyczność pracy	36%
Możliwość rozwoju zawodowego	33%
System pracy hybrydowej	32%

*pytanie wielokrotnego wyboru

Kierunki rozwoju zawodowego

Największa grupa controllerów chce rozwijać kompetencje managerskie – taką ścieżkę wskazało 51% respondentów. Rozwój w stronę eksperta deklaruje 34% osób. To bardzo ważne dla projektowania ścieżek kariery. Nie każdy dobry controller chce lub powinien zostać managerem, ale brak ścieżki eksperckiej może wypychać z organizacji osoby o wysokiej wartości merytorycznej.

Z punktu widzenia HR potrzebne są dwie równoległe ścieżki: managerska i ekspercka. Pierwsza powinna rozwijać umiejętność zarządzania zespołem, priorytetami i relacjami z biznesem. Druga – zaawansowaną analitykę, technologię, modelowanie finansowe, automatyzację, jakość danych i doradztwo biznesowe.



Komentarz eksperta

Marcin Roszkowski, HRK Finance

Konsultant specjalizujący się w rekrutacjach w obszarze finansów

Od ponad 9 lat wspiera organizacje w pozyskiwaniu controllerów finansowych, managerów działów finansowych oraz ekspertów z obszaru księgowości, analiz finansowych i podatków. W HRK realizuje projekty metodami Search & Selection oraz Direct Search na stanowiska specjalistyczne, managerskie i wyższego szczebla.



Z perspektywy rekrutacji widać, że controllerzy finansowi coraz bardziej świadomie oceniają nie tylko samo stanowisko, ale całe środowisko pracy, do którego mieliby dołączyć. Wynagrodzenie nadal pozostaje jednym z kluczowych czynników decydujących o otwartości na zmianę, jednak coraz rzadziej jest jedynym argumentem. Kandydaci pytają o zakres odpowiedzialności, realny wpływ na decyzje biznesowe, jakość danych, wykorzystywane narzędzia, model pracy, strukturę zespołu oraz styl zarządzania. To pokazuje, że atrakcyjność oferty w controllingu finansowym nie sprowadza się już do poziomu pensji i pakietu benefitów.

Silni kandydaci chcą rozumieć, jaką rolę controlling pełni w organizacji. Inaczej oceniają firmę, w której controller jest głównie dostawcą cyklicznych raportów, a inaczej taką, w której uczestniczy w rozmowach z biznesem, ma dostęp do decydentów i może rekomendować konkretne działania. Coraz częściej pojawia się pytanie o to, czy praca będzie miała charakter odtwórczy, czy rozwojowy. Kandydaci z doświadczeniem nie chcą trafiać do organizacji, w której większość czasu będą poświęcać na ręczne poprawianie danych, łączenie niespójnych plików i przygotowywanie raportów, które nie przekładają się na decyzje.

Istotnym elementem oczekiwań jest również technologia. Controllerzy finansowi zdają sobie sprawę, że rozwój zawodowy w ich obszarze będzie coraz mocniej związany z narzędziami analitycznymi, automatyzacją i pracą na dużych zbiorach danych. Jednocześnie oczekują, że organizacja zapewni im warunki do korzystania z tych rozwiązań. Sama deklaracja, że firma „chce rozwijać controlling”, nie jest wystarczająca,

jeżeli w praktyce zespół pracuje na przestarzałych systemach, nie ma dostępu do uporządkowanych danych albo wdrożenia technologiczne są prowadzone bez udziału użytkowników biznesowych.

Kandydaci coraz częściej zwracają też uwagę na poziom obciążenia i organizację pracy. Controlling jest funkcją naturalnie związaną z presją czasu, cyklicznością raportowania i odpowiedzialnością za jakość danych, ale nie oznacza to akceptacji dla permanentnego przeciążenia. Dla wielu osób ważnym sygnałem jest to, czy pracodawca potrafi mówić otwarcie o sezonowości pracy, zamknięciach miesiąca, liczbie raportów, pracy ad hoc i wsparciu ze strony innych działów. Brak transparentności na tym etapie może prowadzić do szybkiego rozczarowania po zatrudnieniu.

W rekrutacjach wyraźnie widać również znaczenie elastyczności. Model hybrydowy jest dla wielu kandydatów standardem, a nie dodatkowym benefitem. Oczekiwanie obecności w biurze pięć dni w tygodniu może znacząco zawęzić pulę dostępnych kandydatów, szczególnie w przypadku osób z większym doświadczeniem, które mają alternatywne oferty.

Nie oznacza to, że praca stacjonarna jest niemożliwa do uzasadnienia, ale wymaga jasnego wyjaśnienia: dlaczego obecność w biurze jest potrzebna, jak wspiera współpracę i czy faktycznie przekłada się na efektywność zespołu.

Z punktu widzenia pracodawców ważne jest także zrozumienie, że controllerzy finansowi coraz częściej myślą o swojej karierze w kilku możliwych kierunkach. Część chce rozwijać

się managersko, część ekspercko, część technologicznie, a część w stronę partnerstwa biznesowego. Oferta, która nie pokazuje żadnej dalszej ścieżki, może być mniej konkurencyjna nawet wtedy, gdy wynagrodzenie jest rynkowe. Kandydaci chcą wiedzieć, czego będą mogli się nauczyć, jaką rolę mogą objąć za kilka lat i czy organizacja realnie inwestuje w rozwój kompetencji finansowych.

Dlatego skuteczna komunikacja z kandydatami do controllingu powinna być konkretna i wiarygodna. Warto mówić nie tylko o wymaganiach, ale również o tym, jak działa zespół, jakie narzędzia są dostępne, jakie decyzje wspiera controlling, z kim współpracuje i jakie są największe wyzwania na danym stanowisku. Doświadczeni kandydaci szybko rozpoznają ogólne deklaracje. Znacznie lepiej reagują na transparentny opis roli,

nawet jeżeli zawiera on również trudniejsze elementy. W dłuższej perspektywie taka uczciwość zwiększa szanse na lepsze dopasowanie i ogranicza ryzyko rotacji po kilku miesiącach pracy.

Dla organizacji oznacza to konieczność spojrzenia na ofertę pracy oczami kandydata. Controller finansowy nie podejmuje decyzji wyłącznie na podstawie nazwy stanowiska. Ocenia, czy rola pozwoli mu rozwijać kompetencje, mieć wpływ na biznes, pracować na sensownych danych i narzędziach oraz funkcjonować w środowisku, które nie opiera się wyłącznie na presji i doraźnym gaszeniu pożarów. Firmy, które potrafią odpowiedzieć na te oczekiwania, będą miały większą szansę przyciągać kandydatów o profilu najbardziej pożądanym na rynku.

Wniosek: perspektywa controllerów

Controllerzy są gotowi do rozwoju i zmiany, ale oczekują, że organizacja zapewni im nie tylko zadania, lecz także warunki do wykonywania coraz bardziej złożonej roli. Wynagrodzenie pozostaje ważne, jednak rosnące znaczenie mają elastyczność, wpływ, jakość narzędzi i możliwość rozwoju.



Perspektywa dyrektorów finansowych

Perspektywa dyrektorów finansowych pokazuje, że funkcja controllingu jest dla organizacji ważna, ale często działa w warunkach ograniczonych zasobów. W badanej grupie dominują organizacje, w których zespoły controllingu są niewielkie. Dokładnie 75% dyrektorów wskazuje, że ich zespół liczy od 1 do 5 osób. Jednocześnie część respondentów reprezentuje firmy o dużej skali obrotów, w tym 20% organizacji z obrotami powyżej 200 mln euro rocznie.

Struktura organizacji i zespołów

Największa grupa dyrektorów pracuje w organizacjach o obrotach do 50 mln euro rocznie (41%). Jednocześnie 20% reprezentuje spółki o obrotach powyżej 200 mln euro. W obu typach organizacji controlling może pełnić inną funkcję: w mniejszych firmach często jest bardziej uniwersalny, w większych — wymaga specjalizacji, systemów i powtarzalnych standardów.

Oznacza to, że wiele zespołów controllingu musi obsługiwać złożone potrzeby organizacji przy relatywnie ograniczonej liczbie osób. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabierają: jakość procesów, automatyzacja, podział odpowiedzialności, priorytetyzacja zadań i dobre zarządzanie oczekiwaniami biznesu.

Aż 67% dyrektorów wskazuje, że w ich zespołach ważniejsza jest uniwersalność niż podział na obszary funkcyjne. To zrozumiałe przy małych zespołach. Uniwersalność daje elastyczność, ale ma też ograniczenia: może prowadzić do przeciążenia, braku głębokiej specjalizacji oraz trudności w rozwijaniu zaawansowanych kompetencji w obszarach takich jak controlling produkcyjny, komercyjny, data analytics czy automatyzacja.

WSKAŹNIK	WYNIK	WNIOSEK
Zespół 1–5 osób	75%	Controlling często działa w niewielkich strukturach, nawet przy znaczącej skali biznesu.
Brak podziału funkcyjnego	67%	Uniwersalność jest ceniona, ale może ograniczać specjalizację.
Spółki do 50 mln euro obrotu	41%	Duża część wyników opisuje średnie organizacje.
Spółki powyżej 200 mln euro obrotu	20%	W badaniu obecne są także organizacje o większej złożoności.

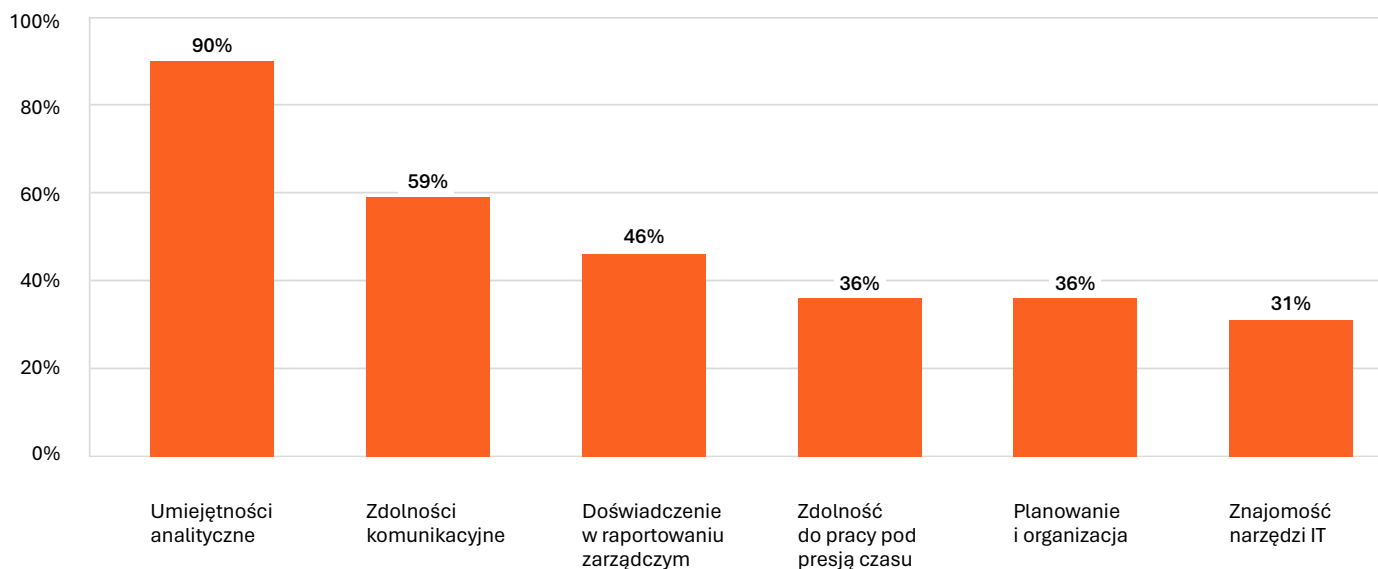
Oczekiwania kompetencyjne wobec controllerów

Dyrektorzy finansowi wskazują kompetencje analityczne jako najważniejsze w pracy controllerów – 90% odpowiedzi. Drugie miejsce zajmują zdolności komunikacyjne (59%), a trzecie doświadczenie w raportowaniu zarządczym (46%).

W porównaniu z perspektywą samych controllerów szczególnie widoczne jest większe znaczenie komunikacji.

To pokazuje, że CFO oczekują nie tylko poprawnych analiz, ale także umiejętności pracy z odbiorcami danych. Controller powinien potrafić rozmawiać z osobami spoza finansów, wyjaśniać konsekwencje liczb, zadawać pytania o założenia biznesowe oraz sygnalizować ryzyka. W tym sensie kompetencje komunikacyjne są dziś elementem sprawności finansowej organizacji.

Kompetencje najważniejsze według CFO*



*pytanie wielokrotnego wyboru

W ocenie dyrektorów największe braki wśród kandydatów dotyczą właśnie zdolności komunikacyjnych (44%), umiejętności analitycznych (39%) oraz zdolności do pracy pod presją czasu, doświadczenia w raportowaniu zarządczym i znajomości przepisów finansowych oraz podatkowych (po 28%). Oznacza to,

że rynek nie dostarcza łatwo profili, które łączą twardą analitykę, komunikację i odporność na złożoność organizacyjną.

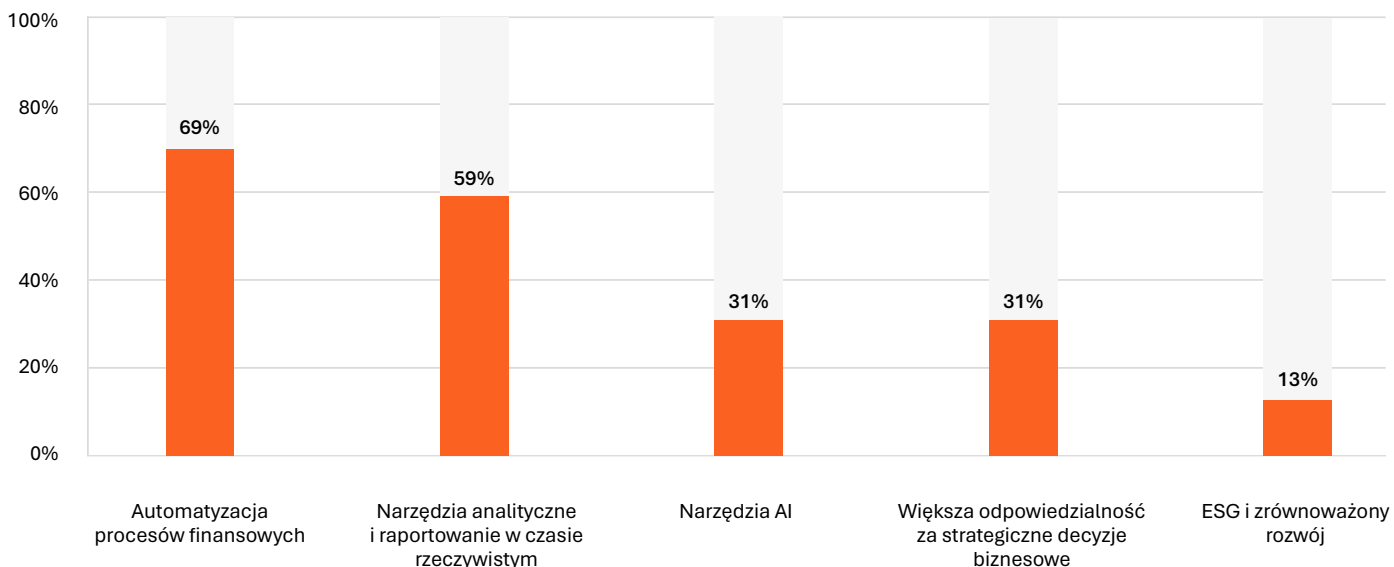
Technologia i kierunki zmian

Podobnie jak controllerzy, dyrektorzy finansowi wskazują Excel jako narzędzie powszechne – korzysta z niego 100% badanych. Systemy ERP wskazało 62%, Power BI i narzędzia BI po 44%, Power Query 31%, SQL 21%, a Python 8%.

Wśród trendów w controllingu dominują automatyzacja procesów finansowych (69%) oraz wzrost znaczenia narzędzi analitycznych i raportowania w czasie rzeczywistym (59%).

Narzędzia AI wskazało 31% dyrektorów, tyle samo co większą odpowiedzialność controllingu za strategiczne decyzje biznesowe. To zestaw wyników, który dobrze pokazuje kierunek zmian: mniej ręcznej pracy raportowej, więcej analizy, rekomendacji i szybszego dostępu do wiarygodnych danych.

Trend według dyrektorów finansowych*



*pytanie wielokrotnego wyboru

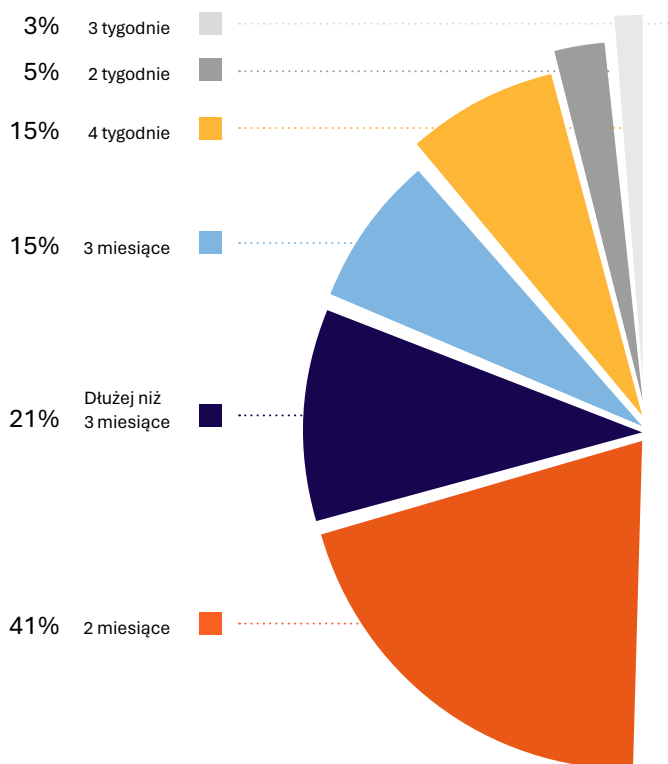
Warto zwrócić uwagę, że 44% dyrektorów planuje wdrożenia nowych narzędzi. Spośród tych, którzy planują wdrożenia, część zakłada szybkie działania do 3 miesięcy, ale znacząca grupa wskazuje horyzont 9–12 miesięcy lub dłuższy. To oznacza, że transformacja technologiczna controllingu ma charakter ciągły i wymaga planowania zasobów, a nie jednorazowej decyzji zakupowej.



Rekrutacja: trudność, czas i koszt organizacyjny

Aż 66% dyrektorów finansowych uważa, że pozyskanie wykwalifikowanych controllerów jest trudne lub bardzo trudne. Tylko 8% wskazuje, że jest to łatwe lub bardzo łatwe. Ostatnie procesy rekrutacyjne najczęściej trwały 2 miesiące (41%), a w 36% przypadków 3 miesiące lub dłużej.

Długi proces rekrutacji ma kilka konsekwencji. Po pierwsze, zwiększa ryzyko utraty dobrych kandydatów na rzecz organizacji, które szybciej podejmują decyzje. Po drugie, przeciąża obecny zespół, który przez dłuższy czas przejmuje dodatkowe obowiązki. Po trzecie, obniża wiarygodność pracodawcy, jeżeli proces jest niejasny, wieloetapowy lub pozbawiony regularnej informacji zwrotnej.

Czas ostatniej rekrutacji**Retencja: stres jako realne ryzyko biznesowe**

Dyrektorzy finansowi jako główną przyczynę rotacji w zespołach wskazują wysoki poziom stresu i presję czasu (39%). Kolejne przyczyny to konkurencyjność rynku pracy oraz niedostateczne wynagrodzenie, po 31% wskazań. Niska jakość narzędzi i procesów oraz ograniczone możliwości rozwoju zawodowego uzyskały po 23%.

Takie wyniki pokazują, że retencja nie jest wyłącznie kwestią płacową. Wynagrodzenie ma duże znaczenie, ale osoby odchodzą również wtedy, gdy praca staje się stale przeciążająca, procesy są chaotyczne, narzędzia utrudniają codzienne zadania, a perspektywa rozwoju jest niejasna. Dla HR i CFO oznacza to konieczność wspólnego zarządzania doświadczeniem pracy w controllingu.

Zmiana oczekiwań wobec roli

Najczęściej wskazywaną zmianą oczekiwań wobec controllerów jest rosnące zapotrzebowanie na doradców biznesowych (39%). Niewiele niżej znajduje się wzrost zapotrzebowania na analityków danych (36%). Tylko 15% dyrektorów uważa, że oczekiwania pozostają bez zmian.

To jeden z najważniejszych sygnałów strategicznych w całym badaniu. Jeżeli oczekiwania wobec funkcji controllingu zmieniają się, organizacje powinny konsekwentnie zmieniać także opisy stanowisk, kryteria rekrutacji, ścieżki rozwoju, system celów, narzędzia pracy i sposób współpracy z biznesem. Bez tego controllerzy będą rozliczani z nowej roli przy starych warunkach działania.

Komentarz eksperta

Paweł Urbaniak

CFO w WITTCHEN, doświadczony manager finansowy i zarządzający

Wcześniej związany m.in. z LS Airport Services, Gino Rossi, Matras oraz WITTCHEN, gdzie pełnił funkcje dyrektora finansowego, członka zarządu i prezesa zarządu. Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu finansami, rozwoju funkcji finansowej oraz wspieraniu decyzji biznesowych w organizacjach o złożonej strukturze operacyjnej.



W ciągu ostatnich dwóch dekad rola controllera finansowego przeszła jedną z największych transformacji spośród wszystkich stanowisk funkcjonujących w obszarze finansów przedsiębiorstw. Jeszcze kilkanaście lat temu praca controllera kojarzyła się przede wszystkim z przygotowywaniem raportów w Excelu, analizą odchyleń od budżetu oraz czasochłonnym konsolidowaniem danych pochodzących z różnych systemów.

Dziś współczesny controller finansowy stał się jednym z kluczowych partnerów biznesowych zarządu i często pełni rolę prawej ręki CFO, aktywnie uczestnicząc w procesach budżetowania, planowania strategicznego, oceny inwestycji oraz zarządzania ryzykiem.

Przez wiele lat podstawowym narzędziem pracy controllera był Microsoft Excel. Wraz ze wzrostem skali przedsiębiorstw zaczęły jednak ujawniać się ograniczenia pracy opartej wyłącznie na arkuszach kalkulacyjnych. W odpowiedzi na te potrzeby rozwinęły się wyspecjalizowane systemy controllingowe i platformy klasy CPM oraz EPM.

Przykładami takich rozwiązań są Eureka Controlling System, Jedox oraz SAP Analytics Cloud. Eureka jest popularnym rozwiązaniem na polskim rynku średnich i dużych przedsiębiorstw. Jedox oferuje zaawansowane planowanie finansowe przy zachowaniu ścisłej integracji z Excelem. SAP Analytics Cloud stanowi natomiast kompleksową platformę dla dużych organizacji i grup kapitałowych, integrując raportowanie, planowanie, analitykę i elementy sztucznej inteligencji.

Wybór systemu powinien być uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa. Małe firmy często mogą skutecznie funkcjonować w oparciu o Excel i system ERP. Firmy średniej wielkości coraz częściej wdrażają rozwiązania takie jak Eureka czy Jedox.

Największe organizacje wykorzystują platformy klasy SAP Analytics Cloud, Oracle Hyperion, OneStream lub IBM Planning Analytics.

Równolegle rozwijały się hurtownie danych i narzędzia Business Intelligence. Do najpopularniejszych należą Power BI, Tableau, Qlik Sense i Looker, natomiast dane gromadzone są w hurtowniach opartych m.in. na SQL Server, Oracle, Snowflake, BigQuery czy Azure Synapse. Dzięki temu zarządy mają dostęp do informacji niemal w czasie rzeczywistym.

Współczesny controller finansowy musi posiadać znacznie szersze kompetencje niż jeszcze dekadę temu. Oprócz zaawansowanej znajomości Excela oczekuje się znajomości Power BI, SQL, systemów ERP, modelowania finansowego oraz umiejętności prezentowania wyników zarządowi i właścicielom.

Zmiana roli controllingu jest szczególnie widoczna w dużych organizacjach. W sektorze lotniczym, handlu detalicznym, e-commerce czy deweloperce controlling przestał pełnić wyłącznie funkcję raportową. Coraz częściej odpowiada za przygotowywanie rolling forecastów, analiz scenariuszowych, monitorowanie płynności oraz wspieranie decyzji inwestycyjnych i finansowych.

Przykładowo w organizacjach o wielomiliardowych przychodach oczekiwanie zarządu nie ogranicza się do zamknięcia miesiąca i raportu finansowego. CFO oczekuje codziennych dashboardów prezentujących sprzedaż, marżę, EBITDA, przepływy pieniężne czy realizację budżetu. Controller staje się właścicielem informacji zarządczej i współtwórcą decyzji biznesowych.

Doświadczenia zdobyte w branży lotniczej, retail, e-commerce oraz deweloperskiej pokazują, że controlling coraz częściej odpowiada za integrację danych finansowych i operacyjnych.

Kluczowe znaczenie mają hurtownie danych, automatyzacja raportowania oraz narzędzia BI umożliwiające analizę rentowności produktów, klientów, inwestycji i kanałów sprzedaży.

Sztuczna inteligencja zmienia sposób pracy działów finansowych. AI potrafi generować raporty zarządcze, identyfikować anomalie, wspierać prognozowanie sprzedaży i przepływów pieniężnych oraz automatycznie przygotowywać komentarze do wyników finansowych. W kolejnych latach znacząca część rutynowych czynności zostanie zautomatyzowana.

Nie oznacza to jednak spadku znaczenia zawodu controllera. Przeciwnie – rosnąć będzie znaczenie kompetencji związanych z interpretacją danych, budową modeli biznesowych, oceną ryzyka oraz efektywnym wykorzystaniem narzędzi AI. Controller przyszłości będzie musiał łączyć wiedzę finansową, biznesową i technologiczną.

Wniosek: perspektywa CFO

Dyrektorzy finansowi widzą potrzebę przejścia controllingu w stronę analityki, doradztwa biznesowego i automatyzacji. Jednocześnie napotykają ograniczenia: małe zespoły, trudne rekrutacje, niedobory kompetencji, presję czasu i konieczność pracy na narzędziach, które nie zawsze wspierają oczekiwany poziom efektywności.



Między oczekiwaniami a rzeczywistością: strategiczna analiza luk

Zestawienie obu perspektyw pokazuje, że controlling finansowy znajduje się w fazie przejścia. Nie jest już wyłącznie funkcją raportującą, ale w wielu organizacjach nie stał się jeszcze w pełni funkcją doradczą i strategiczną. Najważniejsze napięcia pojawiają się tam, gdzie oczekiwania biznesu rosną szybciej niż możliwości zespołów, narzędzi, procesów i struktur.

Dla zarządów, CFO i HR kluczowe jest zrozumienie, że rozwój controllingu wymaga interwencji systemowej. Nie wystarczy zatrudnić jednego silnego kandydata, kupić narzędzie BI albo zorganizować szkolenie z prezentacji danych. Potrzebna jest spójna architektura funkcji: jasna rola, właściwe kompetencje, dobre dane, rozsądny podział odpowiedzialności, model współpracy z biznesem oraz oferta pracodawcy, która odpowiada realiom rynku.

Punkt wyjścia do analizy: perspektywa kandydata i hiring managera

Jednym z najbardziej użytecznych elementów badania jest możliwość zestawienia tego, jak swoją rolę, potrzeby i warunki pracy oceniają controllerzy finansowi, z tym, jak na te same kwestie patrzą dyrektorzy finansowi odpowiedzialni za rekrutację, rozwój i utrzymanie zespołów. To porównanie ma szczególne znaczenie dla organizacji planujących pozyskiwanie talentów w obszarze finansów, ponieważ pokazuje nie tylko oczekiwania kandydatów i pracowników, lecz także realne kryteria decyzyjne hiring managerów.

Z perspektywy HR i doradztwa rekrutacyjnego ta tabela pozwala lepiej zrozumieć, gdzie komunikacja oferty pracy powinna być bardziej precyzyjna, a gdzie konieczne jest uporządkowanie samego modelu roli. Jeżeli kandydaci akcentują wynagrodzenie, elastyczność, rozwój i jakość narzędzi, a hiring managerowie

koncentrują się na analityce, komunikacji i zdolności wpływania na decyzje biznesowe, proces rekrutacyjny powinien łączyć oba języki: język wartości dla kandydata oraz język wartości dla organizacji.

Dla CFO zestawienie jest natomiast diagnozą ryzyk zarządczych. Pokazuje, w których obszarach istnieje zgodność oczekiwań, a w których może pojawić się luka wpływająca na skuteczność rekrutacji, retencję oraz późniejszą efektywność zatrudnionych osób. Najsilniejszy sygnał dotyczy komunikacji i roli doradczej: controllerzy nadal częściej opisują swoją wartość przez analitykę i narzędzia, podczas gdy dyrektorzy finansowi coraz mocniej oczekują umiejętności tłumaczenia danych na rekomendacje biznesowe.



Perspektywa kandydata/pracownika i hiring managera – wybrane punkty wspólne i różnice

OBSZAR	CONTROLLERZY FINANSOWI	DYREKTORZY FINANSOWI	WNIOSEK STRATEGICZNY
Analityka	83% wskazuje jako kluczową kompetencję.	90% wskazuje jako kluczową kompetencję.	Pełna zgodność co do fundamentu roli.
Komunikacja	25% wskazań jako kluczowa kompetencja.	59% wskazań jako kluczowa kompetencja.	CFO mocniej widzą znaczenie komunikacji i wpływu.
Technologia	77% brało udział we wdrażaniu nowych narzędzi.	44% planuje wdrożenia nowych narzędzi.	Zmiana technologiczna jest statym elementem funkcji.
Model pracy	Najczęściej preferowana hybryda 2/3 lub 3/2.	Preferowana hybryda 3/2, ale 21% preferuje pracę stacjonarną.	Potrzebny jest model pracy oparty na charakterze zadań.
Rynek pracy	75% rozważa zmianę pracy.	66% uważa rekrutację za trudną lub bardzo trudną.	Retencja powinna być priorytetem zarządczym.

Największa wartość tego porównania polega na tym, że nie sprowadza rynku controllingu wyłącznie do listy kompetencji lub oczekiwań płacowych. Pokazuje relację między popytem talentów a popytem organizacji: pracownicy i kandydaci chcą rozwijać się w środowisku dającym wpływ, narzędzia i elastyczność, a hiring managerowie potrzebują osób, które potrafią nie tylko przygotować analizę, lecz także obronić rekomendację

i przełożyć dane na decyzje biznesowe. To właśnie w tym miejscu powstaje przestrzeń dla dobrze zaprojektowanego procesu rekrutacyjnego, opartego na precyzyjnym profilu roli, realistycznym opisie wyzwań oraz rzetelnej ocenie kompetencji analitycznych, technologicznych i komunikacyjnych.

LUKA 1: ambicja partnerstwa biznesowego kontra ciężar raportowania

Dyrektorzy finansowi coraz częściej oczekują, że controllerzy będą doradcami biznesowymi. Jednocześnie zakres odpowiedzialności controllerów nadal jest silnie zakorzeniony w budżetowaniu, raportowaniu finansowym i kontroli kosztów. Samo w sobie nie jest to problemem — są to podstawowe zadania funkcji finansowej. Problem pojawia się wtedy, gdy do tego samego zespołu dokładane są kolejne oczekiwania strategiczne, bez ograniczenia zadań rutynowych lub automatyzacji procesu raportowania.

W takim modelu controller staje się jednocześnie operatorem raportów, strażnikiem danych, analitykiem, konsultantem biznesowym i uczestnikiem projektów transformacyjnych. Jeżeli

organizacja nie ustala priorytetów, rośnie ryzyko przeciążenia i spadku jakości pracy. Najlepsze zespoły controllingu nie robią wszystkiego. Mają jasno zdefiniowane obszary, w których tworzą największą wartość.

Strategiczna odpowiedź polega na segmentacji pracy controllingu. Część procesów powinna być maksymalnie standaryzowana i automatyzowana. Część powinna pozostać blisko biznesu i koncentrować się na interpretacji danych, scenariuszach, rentowności, ryzyku oraz rekomendacjach. CFO powinien regularnie sprawdzać, ile czasu zespół poświęca na przygotowanie danych, a ile na ich interpretację. To jeden z najprostszych wskaźników dojrzałości funkcji.

PYTANIE DIAGNOSTYCZNE DLA CFO	SYGNAŁ OSTRZEGAWCZY	POŻĄDANY KIERUNEK
Ile czasu zespół poświęca na przygotowanie danych?	Większość czasu zajmuje ręczne zbieranie i uzgadnianie plików.	Automatyzacja, wspólne źródła danych, standardy raportowe.
Czy controllerzy uczestniczą w rozmowach decyzyjnych?	Dostarczają raport po podjęciu decyzji lub na końcu procesu.	Włączenie controllingu we wczesną fazę planowania i oceny scenariuszy.
Czy biznes rozumie dane finansowe?	Raporty są odbierane jako kontrola, a nie wsparcie decyzji.	Praca nad językiem rekomendacji i relacją z działami operacyjnymi.

LUKA 2: kompetencje analityczne kontra kompetencje wpływu

Obie grupy są zgodne, że kompetencje analityczne są kluczowe. Jednak dane pokazują, że sama analityka nie wystarcza. CFO znacznie wyżej niż controllerzy akcentują znaczenie komunikacji. To nie jest różnica kosmetyczna. W dojrzałym controllingu wartość nie powstaje w momencie przygotowania tabeli, lecz wtedy, gdy analiza wpływa na decyzję.

Kompetencje wpływu obejmują umiejętność opowiadania historii na podstawie danych, prowadzenia rozmów o założeniach, zadawania właściwych pytań, upraszczania złożonych zależności oraz pracy z interesariuszami, którzy

nie mają finansowego przygotowania. Controller nie musi być sprzedawcą własnych analiz, ale musi umieć doprowadzić do tego, aby wnioski zostały zrozumiane i wykorzystane.

Dla HR oznacza to potrzebę zmiany sposobu projektowania programów rozwojowych. Szkolenia techniczne powinny być łączone z warsztatami z komunikacji finansowej, prezentowania danych zarządowi, budowania rekomendacji i prowadzenia rozmów z biznesem. Dla controllerów oznacza to natomiast, że rozwój kariery będzie coraz silniej zależeł od połączenia twardej analityki z kompetencjami relacyjnymi.

Praktyczna wskazówka

W programie rozwoju controllerów warto łączyć trzy moduły: praca z danymi, interpretacja biznesowa oraz komunikacja rekomendacji. Dopiero taki zestaw buduje profil partnera biznesowego.

LUKA 3: technologia jako konieczność, ale bez pełnego systemu wsparcia

Wyniki dotyczące narzędzi pokazują pozorny paradoks. Z jednej strony controllerzy powszechnie korzystają z technologii i często uczestniczą we wdrożeniach. Z drugiej strony znajomość trendów technologicznych jest rzadko wskazywana jako kluczowa kompetencja, a wsparcie organizacji w zdobywaniu nowych kompetencji bywa ograniczone.

To może prowadzić do sytuacji, w której organizacje oczekują większej automatyzacji, raportowania w czasie rzeczywistym i pracy z AI, ale nie tworzą wystarczającego systemu rozwoju. W efekcie narzędzia są wdrażane, lecz ich potencjał nie jest

w pełni wykorzystywany. Część pracy nadal odbywa się ręcznie, równolegle funkcjonują różne wersje raportów, a controllerzy tracą czas na uzgadnianie danych zamiast na analizę.

Najbardziej dojrzałe organizacje traktują wdrożenie narzędzi jako zmianę operacyjną. Oznacza to określenie właścicieli danych, standardów raportowych, zasad jakości danych, harmonogramu szkoleń, kryteriów sukcesu i sposobu wygaszania starych rozwiązań. Bez tego nowe narzędzie staje się kolejnym elementem złożoności, a nie źródłem efektywności.

ELEMENT TRANSFORMACJI TECHNOLOGICZNEJ	BŁĄD CZĘSTO POPEŁNIANY PRZEZ ORGANIZACJE	LEPSZA PRAKTYKA
Zakup narzędzia	Decyzja technologiczna bez jasnego celu biznesowego.	Mapa problemów, które narzędzie ma rozwiązać: czas raportowania, jakość danych, automatyzacja, dostępność informacji.
Szkolenia	Jednorazowe szkolenie produktowe.	Program rozwoju oparty na realnych przypadkach użycia z organizacji.
Dane	Brak właścicieli danych i definicji miar.	Słownik pojęć, właściciele danych, procedura korekty błędów.
Adopcja	Pozostawienie starych plików jako równoległego źródła prawdy.	Plan przejścia, wygaszanie duplikatów, regularny przegląd wykorzystania narzędzi.

Komentarz ekspertki

Agnieszka Kucharska

Doświadczona dyrektorka finansowa i managerka, związana dotychczas m.in. z CORAB S.A., Dистрибев oraz Diageo

Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu finansami, rozwijaniu funkcji finansowej oraz współpracy finansów z biznesem w organizacjach działających na polskim rynku, w tym w środowisku międzynarodowym.



Sztuczna inteligencja coraz mocniej wchodzi do świata finansów. W mojej ocenie można porównać tę zmianę do przetomu, który nastąpił w latach 90., gdy tradycyjne księgi i manualne procesy zaczęły być zastępowane przez komputery oraz pierwsze systemy finansowo-księgowo. Obecnie jesteśmy w podobnym momencie transformacji, tylko skala i tempo zmian są znacznie większe.

Od dyrektorów finansowych, CFO oraz szefów controllingu coraz częściej oczekuje się nie tylko otwartości na nowe technologie, ale także aktywnego wdrażania rozwiązań z zakresu AI, automatyzacji i cyfryzacji procesów. Dzięki nim zespoły finansowe mogą szybciej aktualizować prognozy, sprawniej analizować dane, ograniczać liczbę błędów, identyfikować nieefektywności oraz wspierać decyzje biznesowe w czasie rzeczywistym, a nie dopiero po zamknięciu okresu raportowego. Praktyczne zastosowania AI w controllingu obejmują m.in. automatyczne odświeżanie prognoz, agregowanie danych z różnych źródeł, wykrywanie błędów w danych finansowych, dynamiczne modelowanie scenariuszy „what-if” czy przygotowywanie analiz odchyleń. Coraz większe znaczenie mają również agenci AI, którzy potrafią samodzielnie realizować wieloetapowe zadania: zebrać dane, przeanalizować odchylenia, przygotować raport i wskazać wyjątki wymagające eskalacji.

To nie oznacza jednak, że AI zastąpi człowieka. Technologia będzie wartościowa dopiero wtedy, gdy zostanie dobrze osadzona w procesach, będzie pracować na uporządkowanych danych i będzie wspierać ludzi w codziennej pracy. AI nie rozwiąże problemów organizacji, w której panuje chaos procesowy, niespójna master data lub brak właściciela projektu.

Bez czystych danych, jasnych procesów i odpowiednio przeszkolonych użytkowników nawet najlepsze narzędzie nie przyniesie oczekiwanych efektów.

Dlatego wdrożenie AI w finansach powinno iść w parze z inwestycją w data governance, edukację zespołów oraz ścisłą współpracę finansów z IT. Działy technologiczne muszą rozumieć biznes, a finanse muszą umieć precyzyjnie nazwać swoje potrzeby. W przeciwnym razie system może stać się kolejnym obciążeniem, zamiast realnym wsparciem.

Przez wiele lat rola dyrektora finansowego była postrzegana głównie przez pryzmat raportowania, budżetowania, rozliczeń, podatków i zamykania okresów sprawozdawczych. Dziś CFO pełni znacznie więcej funkcji. Jest partnerem CEO, właścicieli i inwestorów w decyzjach strategicznych. Patrzy na biznes oczami właściciela, analizuje wartość spółki, zarządza ryzykiem, wspiera transformację technologiczną i współodpowiada za odporność oraz konkurencyjność organizacji.

Nowoczesny CFO nie jest już głównym księgowym z tytułem dyrektora finansowego. To lider finansowy, strateg i katalizator rozwoju firmy. Powinien znać procesy, rozumieć rynek, śledzić trendy, umieć dowozić wyniki, ale także rozwijać organizację i swoje zespoły. Coraz częściej angażuje się w projekty cross-funkcyjne, wdrożenia ERP, CRM, WMS, TMS, rozwiązania AI, automatyzację raportowania oraz inicjatywy związane z ESG.

Jednym z największych wyzwań osób zarządzających zespołami finansowymi i controllingowymi jest dziś przejście z roli eksperta do roli stratega. W niestabilnym otoczeniu makroekonomicznym dyrektorzy finansowi stoją na pierwszej linii frontu. Odpowiadają za realizację celów, zarządzanie ryzykiem, optymalizację struktury kapitałowej, ocenę inwestycji i budowanie odporności organizacji. Aby skutecznie pełnić tę rolę, muszą świadomie rozwijać portfolio kompetencji – nie tylko finansowych, ale także technologicznych, przywódczych i biznesowych.

Jednym z kluczowych dylematów dyrektorów finansowych pozostaje pytanie: ciąć koszty czy inwestować w przyszłość? Od czasu pandemii organizacje funkcjonują w warunkach dużej niestabilności. Do tego dochodzą konflikty geopolityczne, presja inflacyjna, rosnące koszty pracy, niższe marże, większe wymagania klientów i niepewność regulacyjna.

CFO musi więc równocześnie chronić bieżącą rentowność i myśleć o przyszłej przewadze konkurencyjnej. Z jednej strony oczekuje się od niego dyscypliny kosztowej, z drugiej – inwestycji w AI, automatyzację, nowe technologie, rozwój ludzi i zmianę modeli biznesowych. To trudna równowaga, ponieważ nadmierne cięcie kosztów może ograniczyć zdolność organizacji do rozwoju i wdrażania nowych narzędzi.

Dobrym rozwiązaniem jest oddzielenie budżetu na bieżącą działalność od budżetu na inicjatywy transformacyjne. Pozwala to przejrzysto raportować efekty, mierzyć zwrot z inwestycji i lepiej komunikować decyzje zarządowi oraz inwestorom. W czasach niepewności szczególnie ważne jest także śledzenie trendów rynkowych i regularne weryfikowanie założeń biznesowych.

Transformacja technologiczna w finansach nie powiedzie się bez ludzi. Każde wdrożenie, niezależnie od tego, czy dotyczy systemu ERP, narzędzia raportowego czy AI, wymaga właściciela projektu, zaangażowania użytkowników, uporządkowanych danych, dokumentacji, testów i szkoleń. Bez tego nawet kosztowny system może nie przynieść oczekiwanej wartości. W wielu organizacjach problemem jest również to, że część narzędzi już istnieje, ale nie jest w pełni wykorzystywana.

Zdarza się, że wiedza o ich możliwościach była skupiona w głowach kilku pracowników, którzy odeszli z organizacji, a procedury nie zostały opisane. Dlatego pierwszym krokiem przed wdrażaniem nowych rozwiązań powinna być weryfikacja obecnego ekosystemu narzędzi, procesów i kompetencji.

Warto również identyfikować w organizacji osoby otwarte na zmianę i tworzyć z nich ambasadorów nowych technologii.

Oddolne wsparcie jest często skuteczniejsze niż odgórnie narzucona transformacja. Rolą liderów jest osvajanie zmiany, obalanie mitów, pokazywanie praktycznych zastosowań i budowanie przekonania, że technologia ma pomagać, a nie eliminować człowieka z procesu.

Kolejnym wyzwaniem dla dyrektorów finansowych jest pozyskanie i utrzymanie zmotywowanych ekspertów. W finansach rośnie zapotrzebowanie na osoby, które łączą kompetencje analityczne, technologiczne, biznesowe i komunikacyjne.

Jednocześnie presja kosztowa powoduje, że organizacje ostrożnie podchodzą do wzrostu wynagrodzeń, szczególnie w funkcji finansowej, która sama odpowiada za dyscyplinę budżetową.

Na rynku pracy widoczna jest również zmiana oczekiwań dotyczących modelu pracy. Pandemia przyzwyczaiła wielu pracowników do pracy zdalnej, podczas gdy część organizacji oczekuje powrotu do biura. Pracodawcy wskazują na potrzebę bezpośredniego kontaktu, szybkiej dostępności pracowników, integracji zespołów i dbałości o dobrostan psychiczny. Z kolei kandydaci często oczekują elastyczności, autonomii i jasnych zasad.

Dlatego tak ważna jest transparentność już na etapie rekrutacji. Pracodawca powinien jasno komunikować zasady pracy hybrydowej lub stacjonarnej, możliwości rozwoju, system ocen, KPI, sposób udzielania feedbacku, częstotliwość spotkań 1:1 oraz ścieżki kariery. Kandydaci chcą wiedzieć, jakie są docelowe role, jakie kompetencje muszą rozwinąć i na jaką ekspozycję biznesową mogą liczyć.

Działy finansowe należą do obszarów szczególnie narażonych na wypalenie zawodowe. Wynika to z ciągłej presji czasu, odpowiedzialności za wynik, ryzyka błędów, napiętych terminów, nadgodzin, dużego obciążenia pracą i powtarzalnych zadań manualnych. Skutkiem mogą być spadek zaangażowania, problemy z koncentracją, wyczerpanie emocjonalne, większa liczba błędów, absencje chorobowe i odejścia z organizacji.

Dlatego przeciwdziałanie wypaleniu powinno być jednym z priorytetów liderów finansowych. Pomaga w tym lepsza organizacja pracy, automatyzacja powtarzalnych zadań, realistyczne planowanie terminów, jasne priorytety, właściwe zarządzanie obciążeniem oraz kultura, w której pracownicy mogą mówić o przeciążeniu.

Dyrektorzy finansowi muszą dziś funkcjonować w warunkach dużej niepewności regulacyjnej i geopolitycznej. Zmieniające się przepisy podatkowe, wymogi compliance, regulacje unijne,

rosnące oczekiwania dotyczące ESG, ryzyko fraudu finansowego i cyberprzestępczości powodują, że funkcja finansowa musi stale poszerzać swoje kompetencje.

Szczególnie ważna staje się współpraca z działami prawnymi, compliance, doradcami podatkowymi, audytorami oraz IT.

Te funkcje nie powinny być traktowane wyłącznie jako „strażnicy ryzyka”, ale jako partnerzy doradczy, którzy pomagają organizacji podejmować bezpieczne i świadome decyzje.

Controlling finansowy i rola CFO znajdują się dziś w punkcie głębokiej transformacji. Technologia, automatyzacja, AI, ESG, presja kosztowa, zmiana pokoleniowa i niestabilne otoczenie rynkowe sprawiają, że od finansów oczekuje się znacznie więcej niż jeszcze kilka lat temu.

Technologia nie zastąpi ludzi, ale może pomóc im działać mądrzej, szybciej i skuteczniej. AI nie jest wartością samą w sobie. Wartością staje się dopiero wtedy, gdy przekłada się na lepszą organizację pracy, trafniejsze decyzje, wyższą jakość analiz i realny efekt biznesowy.

LUKA 4: oczekiwania wobec elastyczności kontra praktyka organizacyjna

Model pracy jest jednym z obszarów, w których widać wyraźne różnice między oczekiwaniami a praktyką. Wśród controllerów preferowany jest model hybrydowy, zwłaszcza 2 dni w biurze i 3 dni zdalnie lub 3 dni w biurze i 2 dni zdalnie. Jednocześnie 25% badanych controllerów pracuje stacjonarnie. Po stronie dyrektorów 33% wskazuje, że ich zespoły pracują stacjonarnie, choć preferencja pracy wyłącznie z biura jest niższa i wynosi 21%.

Dyskusja o modelu pracy w controllingu powinna być prowadzona bardziej precyzyjnie niż ogólna rozmowa o pracy zdalnej. Nie wszystkie zadania wymagają obecności w biurze. Analiza danych, przygotowanie modeli czy praca koncepcyjna

mogą być wykonywane efektywnie zdalnie. Z kolei warsztaty budżetowe, rozmowy z biznesem, uzgadnianie założeń czy praca nad zmianami procesowymi często korzystają z kontaktu bezpośredniego.

Najlepsze rozwiązanie nie polega więc na prostym wyborze między biurem a pracą z domu, lecz na projektowaniu rytmu pracy. CFO i HR powinni określić, które aktywności wymagają współobecności, a które mogą być wykonywane elastycznie. Taki model jest bardziej dojrzały niż sztywna liczba dni w biurze, ponieważ odnosi się do charakteru pracy, a nie tylko do miejsca jej wykonywania.

Rekomendacja

Model hybrydowy w controllingu powinien być projektowany wokół cyklu pracy: zamknięcia miesiąca, budżetowania, spotkań z biznesem, pracy analitycznej i działań projektowych. Stała liczba dni w biurze może być punktem wyjścia, ale nie powinna zastępować rozmowy o efektywności.

LUKA 5: retencja talentów kontra reaktywne zarządzanie odejściami

Najmocniejszym sygnałem ostrzegawczym jest gotowość controllerów do zmiany pracy. 75% respondentów rozważa zmianę w ciągu 6 lub 12 miesięcy. Jednocześnie dyrektorzy finansowi wskazują, że rekrutacja jest trudna, a procesy często trwają wiele tygodni lub miesięcy. To połączenie danych oznacza, że organizacje powinny przesunąć punkt ciężkości z reaktywnego uzupełniania wakatów na aktywną retencję.

Retencja w controllingu wymaga zrozumienia, co faktycznie skłania ludzi do pozostania w organizacji. Wynagrodzenie jest ważne, ale nie działa w izolacji. Stabilność zespołu wzmacniają

także: przewidywalny rytm pracy, jakość narzędzi, realny wpływ na decyzje, rozwój, uczciwa komunikacja priorytetów i poczucie, że controlling nie jest wyłącznie „dostawcą raportów na wczoraj”.

Działy HR powinny wspierać CFO w budowaniu segmentowanych działań retencyjnych. Innych działań może potrzebować osoba o potencjale managerskim, innych ekspert danych, a jeszcze innych doświadczony controller, który ceni stabilność, autonomię i jakość procesów. Jednolity pakiet benefitów rzadko wystarcza w funkcji, w której pracują osoby o różnych motywacjach i etapach kariery.

GRUPA W ZESPOLE	RYZIKO ODEJŚCIA	DZIAŁANIE RETENCYJNE
Eksperci z dużym doświadczeniem	Poczucie braku wpływu, przeciążenie, monotonia raportowania.	Ścieżka ekspercka, udział w projektach strategicznych, mentoring, autonomia.
Osoby z potencjałem managerskim	Brak jasnej ścieżki awansu i doświadczeń liderskich.	Program liderski, zastępstwa, prowadzenie projektów, rozmowy sukcesyjne.
Analitycy danych i osoby technologiczne	Lepsze oferty w organizacjach bardziej zaawansowanych technologicznie.	Dostęp do narzędzi, certyfikacje, projekty automatyzacji, współpraca z IT/Data.
Osoby przeciążone operacyjnie	Stres, wypalenie, spadek motywacji.	Przegląd procesów, priorytetyzacja zadań, wsparcie w okresach szczytowych.



LUKA 6: odpowiedzialność za dane kontra rozproszona jakość informacji

Controlling jest odbiorcą danych z wielu obszarów organizacji, ale często ponosi odpowiedzialność za końcową jakość raportu. Jeżeli źródła danych są niespójne, definicje miar różnią się między działami, a terminy dostarczania informacji nie są dotrzymywane, zespół finansowy staje się miejscem, w którym kumulują się błędy całej organizacji.

Wynik 52% wskazań na współpracę z innymi działami oraz 37% na zarządzanie dużymi wolumenami danych pokazuje, że controlling potrzebuje nie tylko narzędzi, ale też zasad współodpowiedzialności za dane. Działy operacyjne,

sprzedażowe, produkcyjne i HR powinny rozumieć, jak ich dane wpływają na budżety, prognozy, decyzje inwestycyjne i ocenę rentowności.

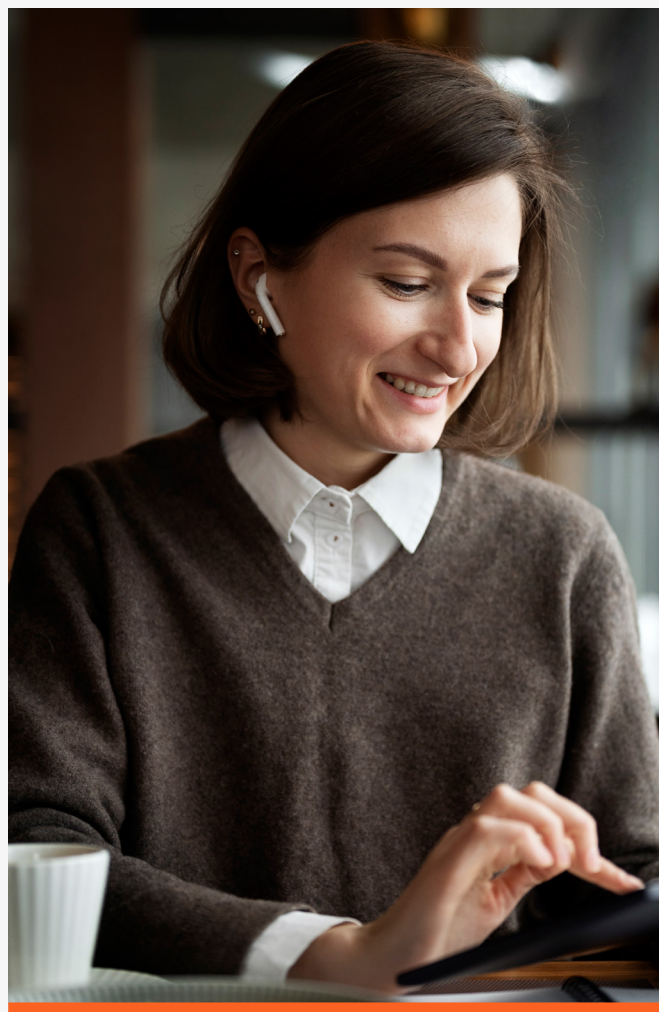
W dojrzałym modelu CFO nie jest jedynym właścicielem jakości danych finansowych. Pełni raczej rolę lidera standardów, który razem z innymi członkami kadry zarządzającej ustala definicje, kalendarz, odpowiedzialność i sposób reagowania na niezgodności. Bez takiej architektury controlling będzie stale „gasił pożary”, zamiast budować przewagę informacyjną organizacji.

LUKA 7: stres jako koszt organizacyjny

Wysoki poziom stresu i presja czasu są najczęściej wskazywanymi przez CFO przyczynami rotacji. To ważne, ponieważ stres w controllingu bywa traktowany jako naturalny element zawodu. Oczywiście funkcja finansowa zawsze będzie działać w rytmie zamknięć, budżetów, prognoz i pilnych decyzji. Jednak stałe przeciążenie nie jest dowodem wysokiej sprawności organizacji — jest sygnałem ryzyka.

Koszt stresu jest wielowymiarowy. Obejmuje rotację, absencje, spadek jakości analiz, większe ryzyko błędów, mniejszą gotowość do podejmowania inicjatyw oraz słabszą współpracę z biznesem. Jeżeli controllerzy działają w permanentnym trybie pilnym, nie mają przestrzeni na refleksję, usprawnienia i analizę scenariuszową. A właśnie tego coraz częściej oczekuje od nich organizacja.

Dlatego działania antystresowe w controllingu nie powinny ograniczać się do benefitów dobrostanowych. Potrzebne są działania organizacyjne: przegląd kalendarza raportowego, eliminacja raportów o niskiej wartości, uproszczenie ścieżek akceptacji, lepsze planowanie pracy w okresach szczytowych, jasne zasady współpracy z biznesem i priorytetyzacja zadań przez CFO.



Komentarz eksperta

Adrian Szymański, HRK Finance
Konsultant specjalizujący się w rolach finansowych

Od 2011 roku specjalizuje się w rekrutacjach na stanowiska managerskie, dyrektorskie i zarządcze w obszarze finansów. Z sukcesem prowadził projekty obejmujące księgowość, controlling, podatki, audyt i operacje finansowe, od ról eksperckich po stanowiska CFO, dyrektorskie oraz członków zarządu.



W rekrutacjach do zespołów controllingu coraz częściej widać przesunięcie oczekiwań z profilu czysto analitycznego w stronę roli łączącej finanse, technologię i biznes. Umiejętności analityczne pozostają fundamentem, ale przestają być wystarczającym wyróżnikiem. Kandydat, który sprawnie przygotowuje raporty i identyfikuje odchylenia, odpowiada na podstawowe potrzeby organizacji. Kandydat, który potrafi dodatkowo wyjaśnić przyczyny tych odchylenia, przełożyć dane na konsekwencje biznesowe i zaproponować możliwe scenariusze działania, staje się realnym partnerem dla CFO i zarządu. To właśnie ten drugi profil jest dziś najtrudniejszy do pozyskania.

Największym wyzwaniem dla pracodawców nie jest samo znalezienie osoby znającej Excel, system ERP czy narzędzia klasy BI. Trudność zaczyna się wtedy, gdy organizacja oczekuje od controllera samodzielności, dobrej komunikacji z biznesem, odporności na presję, rozumienia procesów operacyjnych i gotowości do pracy na niepełnych lub niespójnych danych. W wielu procesach rekrutacyjnych widać wyraźnie, że firmy poszukują osoby, która będzie jednocześnie analitykiem, partnerem biznesowym, użytkownikiem zaawansowanych narzędzi, tłumaczem danych dla managerów i inicjatorem usprawnień. Tak zdefiniowana rola wymaga bardzo precyzyjnego określenia priorytetów, ponieważ rynek rzadko dostarcza kandydatów spełniających wszystkie te oczekiwania w równym stopniu.

Z perspektywy doradcy rekrutacyjnego kluczowe jest więc nie tylko sprawdzenie, czy kandydat posiada określone kompetencje, ale także ocena, które z nich są krytyczne dla danej organizacji na obecnym etapie rozwoju. Inny profil będzie właściwy dla firmy, która dopiero porządkuje dane i proces raportowania, inny dla organizacji wdrażającej automatyzację,

a jeszcze inny dla zespołu, od którego oczekuje się aktywnego udziału w decyzjach strategicznych. W praktyce oznacza to, że opis stanowiska controllera finansowego powinien wynikać z dojrzałości funkcji controllingu, jakości dostępnych danych, poziomu automatyzacji oraz sposobu współpracy finansów z biznesem.

Wielu pracodawców deklaruje, że potrzebuje controllera „biznesowego”, ale nie zawsze tworzy warunki, które pozwalają takiej osobie działać skutecznie. Jeżeli controller większość czasu przeznacza na ręczne przygotowywanie raportów, poprawianie danych i odpowiadanie na doraźne zapytania, trudno oczekiwać od niego strategicznych rekomendacji.

Dlatego w rozmowach z klientami coraz ważniejsze staje się oddzielenie realnej potrzeby rekrutacyjnej od problemu organizacyjnego. Czasami rozwiązaniem jest zatrudnienie nowej osoby. Czasami uporządkowanie zakresu odpowiedzialności, ograniczenie liczby raportów, usprawnienie przepływu danych albo rozwój kompetencji obecnego zespołu.

Rynek kandydatów pokazuje również, że controllerzy finansowi coraz świadomiej oceniają jakość środowiska pracy.

Wynagrodzenie pozostaje ważne, ale dla wielu osób równie istotne są narzędzia, wpływ na decyzje, model pracy, poziom autonomii i możliwość rozwoju w stronę ekspercką lub managerską. Kandydaci z silnym profilem analityczno-biznesowym rzadko szukają wyłącznie kolejnego stanowiska o podobnym zakresie zadań. Interesuje ich rola, w której ich rekomendacje będą wykorzystywane, a nie tylko archiwizowane w raportach. Dla CFO i HR oznacza to konieczność bardziej strategicznego podejścia do budowania zespołów controllingowych.

Rekrutacja nie powinna być reakcją na wakat, ale elementem szerszej decyzji o tym, jaką wartość controlling ma wносить do organizacji. Właściwie zdefiniowany profil kandydata, sprawny proces decyzyjny, realistyczne oczekiwania kompetencyjne i atrakcyjne środowisko pracy mają dziś

bezpośredni wpływ na skuteczność pozyskiwania talentów. W obszarze controllingu finansowego przewagę będą miały te organizacje, które rozumieją, że nie rekrutują wyłącznie osoby do raportowania, ale kompetencje potrzebne do lepszego zarządzania biznesem.

Najważniejszy wniosek z części porównawczej

Największe luki w controllingu nie wynikają z braku ambicji po stronie pracowników ani z braku świadomości po stronie CFO. Wynikają z niedopasowania modelu działania: rosnących oczekiwań, małych zespołów, ograniczeń narzędziowych, presji czasu, trudnych rekrutacji i niewystarczająco systemowego podejścia do rozwoju kompetencji.



Agenda strategiczna dla CFO, HR i controllerów

Wyniki badania można przełożyć na praktyczną agendę działań. Powinna ona łączyć decyzje dotyczące modelu funkcji finansowej, technologii, ludzi i sposobu współpracy z biznesem. Poniższe rekomendacje zostały ułożone tak, aby mogły być wykorzystane zarówno przez CFO, jak i HR Business Partnerów, dyrektorów personalnych oraz liderów zespołów controllingu.

Agenda strategiczna nie powinna być traktowana jako lista pojedynczych usprawnień, lecz jako wspólny plan rozwoju funkcji controllingu. Wyniki badania pokazują, że organizacje znajdują się dziś w momencie przejścia: od controllingu skoncentrowanego na raportowaniu i kontroli kosztów do funkcji, która ma wspierać decyzje biznesowe, interpretować dane, upraszczać złożoność i pomagać zarządom szybciej reagować na zmiany rynkowe.

Dla dyrektorów finansowych oznacza to konieczność przemyślenia modelu pracy zespołu: zakresu odpowiedzialności, podziału ról, jakości danych, narzędzi, sposobu współpracy z biznesem oraz poziomu autonomii controllerów. Dla HR agenda ta jest równie istotna, ponieważ dotyczy profili kompetencyjnych, rekrutacji, retencji, ścieżek kariery, programów rozwojowych i oferty pracodawcy. Dla samych controllerów to z kolei mapa kompetencji, które będą przesądzać o ich wartości rynkowej w kolejnych latach.

Największą wartość przyniesie podejście zintegrowane. Inwestycja w narzędzia bez równoległego rozwoju kompetencji i uporządkowania procesów może zwiększyć złożoność zamiast ją zmniejszyć. Podobnie szkolenia pracowników bez zmiany sposobu pracy z danymi i biznesem nie przełożą się automatycznie na wyższą skuteczność funkcji finansowej. Dlatego rekomendacje dla CFO, HR i controllerów należy czytać łącznie — jako system naczyń połączonych.

W praktyce skuteczna agenda strategiczna powinna odpowiedzieć na trzy pytania: jaką rolę controlling ma pełnić w organizacji, jakich kompetencji potrzebuje do realizacji tej roli oraz jakie warunki organizacyjne muszą zostać spełnione, aby controllerzy mogli działać nie tylko sprawnie operacyjnie, ale także doradczo i strategicznie.

Priorytety dla dyrektorów finansowych i CFO

Z perspektywy CFO najważniejszym zadaniem jest dziś przededefiniowanie controllingu jako funkcji wspierającej zarządzanie, a nie wyłącznie obszaru odpowiedzialnego za raportowanie. Dane z badania pokazują, że zarówno controllerzy, jak i dyrektorzy finansowi widzą rosnące znaczenie analizy, technologii i współpracy z biznesem. Jednocześnie w wielu organizacjach codzienność controllingu nadal jest zdominowana przez ręczne przygotowywanie raportów, pracę na niespójnych danych oraz reagowanie na pilne zapytania ze strony innych działów.

CFO powinien więc potraktować controlling jako element architektury decyzyjnej firmy. Oznacza to określenie, które decyzje biznesowe mają być wspierane przez zespół finansowy, jakie dane są do tego potrzebne, w jakim rytmie powinny powstawać analizy oraz które raporty realnie wpływają na zarządzanie organizacją. Taka perspektywa pozwala odejść od logiki „produkcji danych” na rzecz logiki „wartości informacyjnej” — czyli dostarczania takich wniosków, które pomagają zarządom i managerom szybciej podejmować trafniejsze decyzje.

Drugim obszarem odpowiedzialności CFO jest uporządkowanie środowiska pracy controllerów. Wysoki poziom stresu, presja czasu, niewydolne systemy i słaba jakość danych nie są wyłącznie problemami operacyjnymi. To czynniki, które zwiększają ryzyko błędów, rotacji i utraty wiedzy organizacyjnej. Jeżeli controlling ma pełnić rolę partnera biznesowego, musi mieć warunki do pracy analitycznej: dostęp do dobrych danych, jasne priorytety, przewidywalny kalendarz raportowy i możliwość kwestionowania zapytań o niskiej wartości biznesowej.

Trzecim priorytetem jest świadome zarządzanie portfelem kompetencji w zespole. Nie każda osoba w controllingu musi rozwijać się w tym samym kierunku. Część zespołu może specjalizować się w raportowaniu i jakości danych, część w analizie scenariuszowej, część w narzędziach BI i automatyzacji, a część w roli partnera dla biznesu. Rolą CFO jest zbudowanie takiego modelu, który łączy te kompetencje w spójną całość i ogranicza zależność organizacji od pojedynczych osób.

Najważniejsze działania dla dyrektorów finansowych i CFO

• Określenie docelowej roli controllingu.

CFO powinien jasno nazwać, czy zespół ma przede wszystkim raportować, analizować, doradzać biznesowi, zarządzać procesem budżetowym, rozwijać narzędzia, czy łączyć kilka funkcji. Każda z tych odpowiedzialności wymaga innego modelu pracy.

• Przegląd portfela raportów.

Warto ustalić, które raporty realnie wspierają decyzje, które są tworzone z przyzwyczajenia, a które można zautomatyzować lub wycofać.

• Lepsze zarządzanie danymi.

Należy określić odpowiedzialność za dane, ujednolicić definicje kluczowych wskaźników, zadbać o jakość informacji oraz ustalić terminy ich przekazywania. Warto również wprowadzić procedurę szybkiego wyjaśniania i korygowania niezgodności.

• Segmentacja ról w zespole.

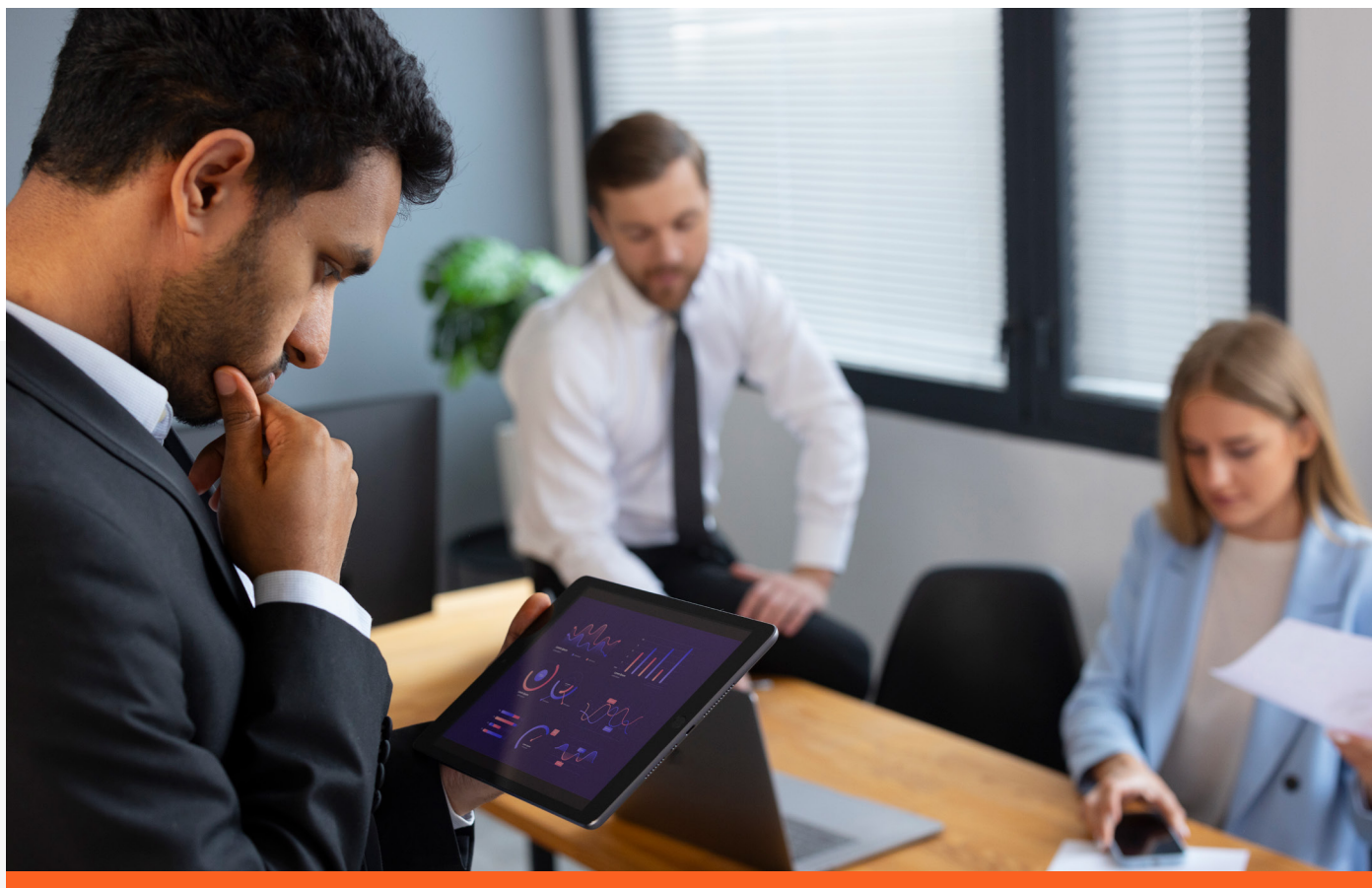
Przy większej skali organizacji warto rozważyć rozdzielenie funkcji raportowej, analitycznej, narzędziowej i biznes partneringowej, nawet jeżeli formalnie pozostają w jednym zespole.

• Aktywne zarządzanie obciążeniem.

CFO powinien monitorować nie tylko wyniki, ale też rytm pracy zespołu, nadgodziny, spiętrzenia zadań i przyczyny pracy w trybie pilnym.

• Partnerstwo z HR w rekrutacji i retencji.

Dział finansowy powinien dostarczyć HR precyzyjny profil kompetencyjny, priorytety rekrutacyjne i jasną propozycję wartości dla kandydatów.



Priorytety dla HR

Dla działów HR wyniki badania są sygnałem, że controlling finansowy wymaga bardziej zaawansowanego podejścia do zarządzania talentami. Nie wystarczy rekrutować osób z doświadczeniem w finansach i bardzo dobrą znajomością Excela.

Profil skutecznego controllera coraz częściej łączy kompetencje analityczne, technologiczne, komunikacyjne, projektowe i biznesowe. To oznacza, że opisy stanowisk, kryteria oceny kandydatów oraz programy rozwojowe powinny zostać dostosowane do rzeczywistej ewolucji tej funkcji.

HR powinien szczególnie uważnie monitorować napięcie pomiędzy wysoką mobilnością controllerów a trudnością pozyskania odpowiednich kandydatów. Skoro znaczna część specjalistów rozważa zmianę pracy, a jednocześnie CFO wskazują, że rekrutacje są trudne i często długie, retencja staje się jednym z kluczowych obszarów zarządzania ryzykiem personalnym. Utrata doświadczonego controllera oznacza nie tylko wakat, ale także utratę wiedzy o procesach, systemach, danych i specyfice biznesu. Zadaniem HR jest również przełożenie potrzeb funkcji finansowej na język ścieżek kariery, polityki wynagrodzeń i rozwoju.

Dane pokazują, że controllerzy chcą rozwijać się zarówno w kierunku managerskim, jak i eksperckim. Organizacje, które oferują wyłącznie awans pionowy, mogą tracić osoby o wysokiej wartości analitycznej, które niekoniecznie chcą zarządzać zespołem. Dlatego obok ścieżki liderkiej potrzebna jest równorzędna ścieżka ekspercka, obejmująca odpowiedzialność za narzędzia, dane, modelowanie, automatyzację lub partnerstwo z biznesem.

Ważnym zadaniem HR jest także wsparcie managerów finansowych w diagnozie obciążenia pracą i czynników stresogennych. Benefity związane z dobrostanem mają znaczenie, ale nie zastąpią dobrego projektowania pracy. Jeżeli źródłem przeciążenia są niejasne priorytety, zbyt wiele raportów, słaba jakość danych lub brak współpracy z biznesem, działania HR powinny obejmować nie tylko poziom indywidualny, lecz także procesowy i organizacyjny.

Najważniejsze działania dla HR:

• Aktualizacja profili stanowisk.

Opisy ról powinny odzwierciedlać faktyczną zmianę controllingu: analitykę, technologię, komunikację z biznesem i udział w decyzjach.

• Budowa dwóch ścieżek kariery: eksperckiej i managerskiej.

Dane pokazują, że controllerzy chcą rozwijać się w obu kierunkach. Brak ścieżki eksperckiej może prowadzić do utraty bardzo wartościowych osób.

• Projektowanie programów rozwoju kompetencji.

Szkolenia powinny łączyć narzędzia IT, analizę danych, komunikację rekomendacji, zarządzanie projektami i współpracę z interesariuszami.

• Wzmocnienie działań retencyjnych.

HR powinien prowadzić cykliczne rozmowy o motywatorach, ryzyku odejścia, obciążeniu pracą, jakości współpracy z managerem oraz aspiracjach rozwojowych.

• Przyspieszenie procesów rekrutacyjnych.

W controllingu zbyt długie procesy są szczególnie ryzykowne, ponieważ kandydaci o silnym profilu analitycznym i komunikacyjnym mają alternatywy rynkowe.

• Budowa oferty pracodawcy opartej na realnych wyróżnikach.

Same benefity standardowe nie wystarczą. Ważne są: rozwój, hybryda, jakość narzędzi, wpływ na biznes, kultura współpracy i transparentna komunikacja wynagrodzeń.

Priorytety dla controllerów finansowych

Dla controllerów finansowych wyniki badania są ważną wskazówką dotyczącą dalszego rozwoju zawodowego. Rynek nadal bardzo wysoko ceni kompetencje analityczne i doświadczenie w raportowaniu zarządczym, ale sama sprawność w pracy z arkuszem kalkulacyjnym przestaje być wystarczającą przewagą. Coraz większe znaczenie mają umiejętność pracy z różnymi źródłami danych, rozumienie procesów biznesowych, komunikowanie rekomendacji oraz gotowość do udziału w projektach technologicznych i automatyzacyjnych.

Najsilniejszą pozycję zawodową będą budować osoby, które potrafią połączyć precyzję finansową z perspektywą biznesową.

Controller nie powinien ograniczać się do odpowiedzi na pytanie, co wydarzyło się w wynikach. Coraz częściej oczekuje się od niego wyjaśnienia, dlaczego tak się stało, jakie są możliwe scenariusze, gdzie pojawia się ryzyko oraz jakie działania może podjąć zarząd lub managerowie operacyjni. To przesunęła rolę controllera w stronę doradztwa biznesowego.

Jednocześnie rozwój technologiczny nie oznacza, że controllerzy powinni stać się programistami lub administratorami systemów. Kluczowe jest raczej rozumienie, jak działają dane w organizacji, jakie są ograniczenia wykorzystywanych narzędzi, jak automatyzować powtarzalne czynności i jak współpracować z IT, BI lub zespołami odpowiedzialnymi za systemy finansowe. Taka wiedza zwiększa samodzielność i pozwala realnie wpływać na jakość pracy całego działu.

Controllerzy powinni również świadomie zarządzać własną ścieżką kariery. Dla części osób naturalnym kierunkiem będzie rozwój managerski, dla innych specjalizacja ekspercka, analityka danych, controlling komercyjny, produkcyjny, narzędziowy lub rola partnera biznesowego. Im wcześniej specjalista potrafi nazwać preferowany kierunek, tym łatwiej może dobrać projekty, szkolenia i doświadczenia, które zwiększają jego wartość w organizacji i na rynku pracy.

Najważniejsze działania dla controllerów finansowych:

• Rozwój kompetencji technologicznych.

Power BI, Power Query, SQL, podstawy automatyzacji, rozumienie hurtowni danych i narzędzi AI będą coraz częściej wpływać na atrakcyjność zawodową.

• Wzmacnianie komunikacji biznesowej.

Controller powinien potrafić wyjaśnić nie tylko „co pokazują dane”, ale także „co z tego wynika” i „jakie decyzje są możliwe”.

• Budowanie rozumienia procesów biznesowych.

Im lepiej controller rozumie sprzedaż, produkcję, operacje, łańcuch dostaw lub usługi, tym większą wartość wnosi do rozmów z biznesem.

• Rozwój umiejętności pracy projektowej.

Wdrożenia narzędzi, automatyzacja i zmiany procesowe wymagają zarządzania interesariuszami, harmonogramem i ryzykiem.

• Świadome planowanie kariery.

Warto określić, czy preferowaną ścieżką jest zarządzanie zespołem, specjalizacja ekspercka, analityka danych, controlling komercyjny, produkcyjny czy rola business partnera.

Plan działań w trzech horyzontach

Przejście od diagnozy do działania wymaga uporządkowania priorytetów w czasie. Wnioski z badania pokazują, że wyzwania w obszarze controllingu finansowego nie dotyczą jednego, odizolowanego problemu. Łączą się ze sobą kwestie kompetencji, narzędzi, organizacji pracy, jakości danych, modelu współpracy z biznesem oraz atrakcyjności oferty pracodawcy. Dlatego skuteczna odpowiedź nie powinna ograniczać się wyłącznie do pojedynczych działań rekrutacyjnych, szkoleniowych czy technologicznych. Potrzebne jest podejście etapowe, które pozwala równocześnie reagować na bieżące potrzeby zespołu i budować długoterminową odporność funkcji controllingu. Plan działań został podzielony na trzy horyzonty czasowe: krótkoterminowy, średnioterminowy i długoterminowy.

Pierwszy z nich powinien koncentrować się na szybkiej identyfikacji największych luk oraz ograniczeniu ryzyk, które bezpośrednio wpływają na efektywność pracy, rotację i przebieg rekrutacji.

Drugi pozwala przejść od działań naprawczych do bardziej systemowego rozwoju kompetencji, procesów i narzędzi. Trzeci obejmuje decyzje strategiczne, które wzmacniają rolę controllingu jako partnera biznesowego i wspierają organizację w lepszym wykorzystaniu danych w zarządzaniu.

Tak rozumiana agenda może być wspólnym punktem odniesienia dla CFO, HR oraz osób zarządzających zespołami finansowymi. Dla dyrektorów finansowych oznacza możliwość lepszego planowania struktury zespołu i inwestycji w narzędzia. Dla HR – podstawę do projektowania skuteczniejszych procesów rekrutacyjnych, rozwojowych i retencyjnych. Dla controllerów finansowych – jasny sygnał, jakie kompetencje i postawy będą zyskiwać na znaczeniu w kolejnych latach.

HORYZONT	DZIAŁANIA CFO	DZIAŁANIA HR	DZIAŁANIA CONTROLLERÓW
0–3 miesiące	Audyt raportów, obciążenia i jakości danych; przegląd warunków oraz ryzyk retencyjnych.	Aktualizacja profili stanowisk; rozmowy retencyjne z kluczowymi osobami; przegląd wynagrodzeń.	Autodiagnoza kompetencji; wskazanie zadań niskiej wartości i barier narzędziowych.
3–12 miesięcy	Mapa narzędzi i danych; plan automatyzacji; uporządkowanie rytmu współpracy z biznesem.	Program rozwoju kompetencji; ścieżki ekspercka i managerska; usprawnienie rekrutacji.	Rozwój BI/SQL/Power Query; udział w projektach usprawniających; rozwój komunikacji rekomendacji
12–24 miesiące	Docelowy model controllingu; mierniki efektywności;	Strategia talentowa dla finansów; sukcesja; monitoring retencji i doświadczenia pracowników.	Specjalizacja lub rola liderska; udział w planowaniu strategicznym; mentoring młodszych osób.

Komentarz ekspertki

Anna Kozłowska

Prezes Zarządu Polski System Kaucyjny

Doświadczona menedżerka finansowa, związana z obszarem finansów, controllingu i zarządzania procesami biznesowymi. Wcześniej pełniła funkcje CFO oraz członkini zarządu w spółkach międzynarodowych i właścicielskich, m.in. w SEO Bauer Group, PELION, FedEx Express Polska, Affidea i Canon Polska.



Z perspektywy zarządczej controlling finansowy znajduje się dziś w punkcie przełomowym. Dane z raportu jasno pokazują, że oczekiwania wobec tej funkcji rosną szybciej niż możliwości organizacji – zarówno w obszarze kompetencji, jak i narzędzi czy modelu pracy.

Jako CFO wielokrotnie obserwowałam sytuację, w której od zespołu controllingu oczekiwano jednocześnie doskonałego raportowania operacyjnego i realnego wpływu na decyzje strategiczne. W praktyce, bez ograniczenia pracy manualnej i uporządkowania procesów, te dwie role pozostają w konflikcie. Najważniejszym wyzwaniem nie jest dziś brak talentów, ale zdolność organizacji do stworzenia środowiska, w którym

controllerzy mogą pełnić rolę partnerów biznesowych. Oznacza to inwestycje nie tylko w technologię, ale przede wszystkim w jakość danych, jasne priorytety oraz realne włączenie finansów w proces decyzyjny.

Z perspektywy CEO widzę controlling jako element architektury zarządzania, a nie funkcję wspierającą. Organizacje, które potrafią przejść od „produkcji raportów” do „produkcji decyzji”, zyskują przewagę w szybkości działania i jakości zarządzania. Kluczowe będzie również podejście do ludzi. Nie wygrają firmy oferujące tylko wynagrodzenie – wygrają te, które oferują wpływ, rozwój i dobrze zaprojektowane środowisko pracy.

Model dojrzałości funkcji controllingu

Ocena dojrzałości funkcji controllingu pozwala spojrzeć na ten obszar szerzej niż przez pryzmat liczby osób w zespole, wykorzystywanych narzędzi czy zakresu raportowania. W praktyce o sile controllingu decyduje nie tylko dostęp do danych, ale także jakość procesów, poziom automatyzacji, kompetencje zespołu, sposób współpracy z biznesem oraz realny wpływ na decyzje podejmowane w organizacji. Dojrzały controlling nie ogranicza się do opisywania wyników finansowych po fakcie. Pomaga przewidywać ryzyka, wskazywać kierunki działania i wspierać zarząd oraz managerów w podejmowaniu decyzji opartych na danych.

Model dojrzałości może być dla CFO, HR i zarządów praktycznym narzędziem diagnostycznym. Pozwala określić, na jakim etapie rozwoju znajduje się obecnie funkcja controllingu w organizacji oraz jakie działania powinny zostać podjęte, aby zwiększyć jej wartość biznesową. Dla części firm priorytetem będzie uporządkowanie danych i procesów raportowych, dla innych rozwój kompetencji analitycznych, wdrożenie narzędzi automatyzujących pracę lub wzmocnienie roli controllerów jako partnerów biznesowych. Takie podejście ułatwia planowanie inwestycji, projektowanie ścieżek rozwoju zespołu oraz lepsze dopasowanie profili rekrutacyjnych do rzeczywistych potrzeb organizacji.

POZIOM	CHARAKTERYSTYKA	TYPOWE RYZYKA	PRIORYTET ROZWOJU
Transakcyjny	Controlling skupia się na zbieraniu danych, prostych raportach i kontroli kosztów.	Duża ręczność pracy, zależność od Excela, opóźnienia i błędy.	Standaryzacja raportów i źródeł danych.
Raportowy	Zespół regularnie dostarcza raporty zarządcze i budżety, ale ma ograniczony wpływ na decyzje.	Raportowanie po fakcie, niewielka rola rekomendacji.	Automatyzacja i rozwój interpretacji biznesowej.
Analityczny	Controlling korzysta z narzędzi BI, analizuje rentowność, scenariusze i odchylenia.	Niedobór kompetencji komunikacyjnych lub przeciążenie projektami.	Business partnering i rozwój kompetencji wpływu.
Strategiczny	Controlling jest partnerem biznesu, uczestniczy w decyzjach, modeluje scenariusze i wspiera strategię.	Ryzyko nadmiernej zależności od kilku kluczowych ekspertów.	Sukcesja, skalowanie kompetencji i governance danych.

Wskaźniki, które warto monitorować

Jeżeli controlling ma być funkcją strategiczną, jego rozwój powinien być mierzony nie tylko liczbą raportów lub terminowością zamknięcia miesiąca. Warto monitorować

wskaźniki dotyczące efektywności, jakości danych, doświadczenia pracowników i wpływu na biznes.

OBSZAR	PRZYKŁADOWE WSKAŹNIKI
Efektywność procesów	Czas przygotowania raportów, liczba ręcznych korekt, liczba raportów automatycznych, czas zamknięcia miesiąca.
Jakość danych	Liczba niezgodności, liczba korekt po publikacji raportu, terminowość danych od innych działów.
Wpływ na biznes	Adopcja narzędzi BI, liczba aktywnych użytkowników dashboardów, odsetek raportów opartych na wspólnych źródłach danych.
Ludzie i retencja	Rotacja w zespole, czas rekrutacji, ryzyko odejścia kluczowych osób, poziom obciążenia i nadgodzin, udział w szkoleniach.

Priorytet wdrożeniowy

Najlepszym punktem startu jest wspólna diagnoza CFO i HR: które zadania controllingu tworzą największą wartość, które są źródłem przeciążenia, jakich kompetencji brakuje i co trzeba zmienić w narzędziach, procesach oraz ofercie pracodawcy.

Komentarz eksperta

Krzysztof Brzeziński

Globalny dyrektor ds. transformacji operacji finansowych w Medicover

Manager z wieloletnią praktyką na stanowiskach kierowniczych w obszarach finansów, IT oraz transformacji biznesowej, zdobywaną w międzynarodowych organizacjach i firmach doradczych. Specjalizuje się w strategicznej i operacyjnej transformacji przedsiębiorstw, optymalizacji procesów oraz wdrażaniu zmian wspierających wzrost efektywności organizacyjnej.



Jeszcze kilkanaście lat temu dobrego controllera finansowego definiowała przede wszystkim bardzo dobra znajomość Excela, umiejętność przygotowania budżetu oraz terminowe zamknięcie miesiąca. Dziś oczekiwania CFO wobec szefów controllingu i controllerów finansowych są znacznie szersze. Liczby pozostają fundamentem tej roli, ale coraz częściej są jedynie punktem wyjścia. Prawdziwa wartość controllingu zaczyna się tam, gdzie dane zostają przełożone na interpretację, scenariusze działania i rekomendacje wspierające decyzje biznesowe.

To jedna z największych zmian, jakie obserwujemy obecnie w funkcji finansowej. Controlling, który przez lata koncentrował się głównie na raportowaniu przeszłości, coraz wyraźniej przesuwa się w stronę roli partnera zarządu i biznesu. AI, automatyzacja oraz rozwój narzędzi analitycznych nie eliminują znaczenia finansów, ale zmieniają punkt ciężkości tej funkcji. Coraz mniej wartości ma samo przygotowanie raportu. Coraz większe znaczenie ma odpowiedź na pytanie, co z danych wynika i jakie decyzje powinna podjąć organizacja.

W rekrutacjach na stanowiska związane z controllingiem doświadczenie finansowe pozostaje warunkiem koniecznym, ale przestaje być warunkiem wystarczającym. Najlepsi kandydaci rozumieją nie tylko finanse, lecz także biznes: wiedzą, dlaczego sprzedaż rośnie lub spada, jak działają procesy operacyjne, co wpływa na rentowność i które obszary generują wartość. Potrafią nadać liczbom kontekst, a nie tylko je uporządkować. To szczególnie ważne, ponieważ zarząd nie potrzebuje kolejnego

raportu z kilkudziesięcioma wskaźnikami. Potrzebuje jasnej odpowiedzi na trzy pytania: co się wydarzyło, dlaczego się wydarzyło i co należy zrobić dalej.

Coraz większego znaczenia nabierają również kompetencje technologiczne. Znajomość narzędzi takich jak Power BI, Tableau, SQL czy systemy planistyczne przestaje być przewagą konkurencyjną, a staje się standardem. Do tego dochodzi umiejętność świadomego korzystania z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji. Nie chodzi jednak o technologię samą w sobie, ale o jej praktyczne wykorzystanie: szybsze identyfikowanie odchyleń, przygotowywanie prognoz, analizę rentowności, wykrywanie anomalii i wspieranie decyzji zarządczych.

Równocześnie rośnie znaczenie kompetencji komunikacyjnych i umiejętności wywierania wpływu. Controller finansowy nie zarządza liniowo sprzedażą, produkcją czy operacjami, ale jego rekomendacje wpływają na decyzje podejmowane w tych obszarach. Dlatego musi umieć rozmawiać z dyrektorami biznesowymi językiem zrozumiałym dla organizacji, a nie wyłącznie językiem finansów. Umiejętność przełożenia analizy na konkretną konsekwencję biznesową staje się jedną z najważniejszych kompetencji w tej roli.

Nie mniej istotna jest ciekawość i gotowość do ciągłej zmiany. Tempo transformacji finansów jest dziś tak wysokie, że wiedza zdobyta kilka lat temu często nie wystarcza do skutecznego działania w nowym środowisku. Controller przyszłości musi

uczyć się nowych narzędzi, rozwijać rozumienie biznesu, pracować na danych z różnych źródeł i coraz częściej działać w modelu, w którym analiza finansowa łączy się z analityką predykcyjną, automatyzacją i modelowaniem scenariuszy.

W tym kontekście niewłaściwe jest pytanie, ilu controllerów powinna zatrudniać organizacja. Dużo ważniejsze jest to, jaki zakres odpowiedzialności ma zespół, jak wygląda jakość danych, ile procesów zostało zautomatyzowanych i ile czasu controllerzy mogą realnie przeznaczyć na pracę analityczną oraz doradczą. Spotykamy organizacje z rozbudowanymi zespołami controllingu, które większość czasu poświęcają na ręczne przygotowywanie raportów i uzgadnianie danych. Z drugiej strony istnieją niewielkie zespoły, które dzięki standaryzacji, wspólnym modelom danych i automatyzacji raportowania są w stanie skutecznie wspierać złożone organizacje.

Dlatego efektywności controllingu nie powinno się mierzyć liczbą etatów, lecz tym, ile wartości zespół wnosi do procesu decyzyjnego. Jeżeli większość pracy pochłania konsolidacja plików, ręczne analizy odchyleń, poprawianie danych i przygotowywanie cyklicznych raportów, to właśnie te obszary powinny być pierwszym celem automatyzacji. Nie chodzi o to, aby każdy dział controllingu był większy. Chodzi o to, aby ludzie wykonywali pracę, której nie potrafią dobrze wykonać systemy: interpretowali dane, oceniali ryzyko, rozumieli kontekst biznesowy i rekomendowali kierunki działania.

Wokół sztucznej inteligencji narodziło wiele uproszczeń, ale z perspektywy funkcji finansowej AI nie jest chwilową modą. Jest kolejnym etapem jej ewolucji. Już dziś algorytmy mogą wspierać identyfikowanie odchyleń, przygotowywanie pierwszych komentarzy do wyników, prognozowanie przepływów pieniężnych, analizę rentowności klientów czy wykrywanie anomalii w danych. Największe korzyści pojawiają się jednak nie tam, gdzie technologia zastępuje myślenie, ale tam, gdzie przejmuję powtarzalne czynności i daje controllerom więcej przestrzeni na analizę oraz rekomendacje.

Warunkiem skutecznego wykorzystania AI jest jednak uporządkowanie fundamentów. Organizacja powinna zacząć od jakości danych, standardów raportowania, automatyzacji

powtarzalnych procesów i wyboru konkretnych przypadków biznesowych, w których technologia może przynieść mierzalną wartość. Dopiero wtedy sztuczna inteligencja zaczyna realnie wspierać controlling. W praktyce najlepszy model polega na tym, że AI przygotowuje pierwszą analizę, a controller odpowiada za interpretację, ocenę ryzyka i rekomendację dla zarządu. Technologia daje szybkość. Człowiek odpowiada za jakość decyzji.

W najbliższych latach zawód controllera finansowego będzie zmieniał się szybciej niż przez ostatnie dwie dekady. Raportowanie miesięczne będzie coraz bardziej zautomatyzowane, prognozy będą aktualizowane częściej i bliżej rzeczywistego czasu, a klasyczne budżety roczne będą stopniowo uzupełniane lub zastępowane przez rolling forecasty. Coraz większą rolę odegrają analityka predykcyjna, modelowanie scenariuszy oraz ocena wpływu konkretnych decyzji na wynik finansowy, marżę, płynność i rentowność. Zmieni się również sposób oceny liderów controllingu. Nie będą rozliczani wyłącznie z terminowego zamknięcia miesiąca czy jakości raportu, ale z tego, w jakim stopniu pomogli organizacji podjąć lepsze decyzje. CFO oczekuje dziś od szefa controllingu czegoś więcej niż poprawnych danych. Oczekuje partnera, który potrafi powiedzieć: jeżeli utrzymamy obecny trend, za kilka miesięcy osiągniemy określony wynik; jeżeli zmienimy konkretne działania, możemy poprawić rentowność, ograniczyć ryzyko lub zwiększyć efektywność operacyjną.

To właśnie jest dziś prawdziwa wartość controllingu. W świecie, w którym dane są coraz łatwiej dostępne, przewagę konkurencyjną buduje nie ten, kto posiada więcej informacji, ale ten, kto potrafi szybciej i trafniej zamienić je w decyzje biznesowe. Dlatego controller przyszłości nie będzie wyłącznie ekspertem od liczb. Będzie ekspertem od decyzji. A najlepsze działy controllingu przestaną być postrzegane jako centra raportowania i staną się jednym z kluczowych partnerów strategicznych zarządu.

Rekomendacje końcowe

Controlling finansowy jest dziś funkcją, która bardzo wyraźnie pokazuje szerszą zmianę zachodzącą w organizacjach. Biznes oczekuje szybszych decyzji, większej przewidywalności, lepszej jakości danych i większej odporności na zmienność. Zespoły

finansowe mają wspierać te oczekiwania, ale same potrzebują inwestycji: w kompetencje, technologię, procesy i kulturę współpracy.

Rekomendacje dla organizacji

Wnioski z badania pokazują, że skuteczność funkcji controllingu finansowego nie zależy wyłącznie od kompetencji osób zatrudnionych w zespole. Jest w dużej mierze efektem tego, jak organizacja definiuje rolę controllingu, jakiej jakości dane przekazuje do analizy, jak projektuje procesy decyzyjne i jak traktuje współpracę między finansami a biznesem. Jeżeli controlling ma realnie wspierać zarząd i managerów w podejmowaniu decyzji, nie może być sprowadzany wyłącznie do roli dostawcy raportów, który porządkuje dane pochodzące z różnych części firmy.

Dla organizacji kluczowe staje się więc stworzenie środowiska, w którym controllerzy finansowi mogą pracować bardziej analitycznie i doradczo, a mniej reaktywnie. Oznacza to konieczność inwestowania w jakość danych, automatyzację, jasny podział odpowiedzialności, rozwój kompetencji oraz świadome zarządzanie obciążeniem zespołu. Firmy, które nie podejmą tych działań, mogą mieć coraz większe trudności zarówno z utrzymaniem obecnych ekspertów, jak i z pozyskaniem nowych kandydatów na wymagającym rynku pracy.

- Nie rozszerzaj roli controllingu bez równoległego przeglądu obciążenia. Jeżeli zespół ma dostarczać rekomendacje strategiczne, powinien mieć mniej ręcznej pracy raportowej.
- Traktuj jakość danych jako odpowiedzialność całej organizacji. Controlling nie powinien być miejscem, które naprawia błędy powstające w innych działach bez realnego wpływu na źródła problemów.
- Buduj przewagę pracodawcy poprzez rozwój i wpływ, nie tylko benefity. Controllerzy oczekują wynagrodzenia i premii, ale rosnące znaczenie mają również narzędzia, elastyczność, autonomia i ścieżka kariery.

- Skracaj procesy rekrutacyjne. Przy trudnym rynku kandydatów długi proces działa przeciwko organizacji i zwiększa ryzyko przeciążenia obecnego zespołu.
- Łącz transformację technologiczną z rozwojem kompetencji. Narzędzie bez użytkowników, standardów i danych nie poprawi efektywności controllingu.
- Wprowadzaj mierniki dojrzałości funkcji. Monitoruj nie tylko terminowość raportów, ale także jakość danych, poziom automatyzacji, wykorzystanie rekomendacji i doświadczenie pracowników.

Rekomendacje dla CFO i dyrektorów finansowych

Z perspektywy osób zarządzających zespołami controllingowymi kluczowym zadaniem jest dziś określenie, jaką funkcję controlling ma pełnić w organizacji w kolejnych latach. Innych kompetencji, narzędzi i procesów wymaga zespół skoncentrowany głównie na raportowaniu wyników, a innych controlling, który ma być partnerem zarządu i biznesu w podejmowaniu decyzji. Brak jasnej definicji tej roli prowadzi do rozproszenia priorytetów, nadmiaru raportów, przeciążenia pracowników i trudności w ocenie, czy zespół faktycznie dostarcza wartość, której oczekuje organizacja.

Dyrektor finansowy powinien patrzeć na controlling jednocześnie przez pryzmat efektywności operacyjnej, rozwoju kompetencji i ryzyk personalnych. Dane z badania wskazują, że controllerzy są grupą otwartą na zmianę pracy, a jednocześnie trudną do szybkiego zastąpienia. Dlatego zarządzanie funkcją controllingu nie powinno ograniczać się do bieżącego podziału zadań. Powinno obejmować planowanie sukcesji, rozwój kompetencji przyszłości, przegląd narzędzi, eliminowanie niepotrzebnej pracy raportowej oraz regularny dialog z zespołem o motywacji, przeciążeniu i dalszej ścieżce zawodowej.

- Zdefiniuj, jakiej wartości oczekujesz od controllingu w perspektywie 2–3 lat. Bez tej decyzji trudno planować strukturę, kompetencje i inwestycje w narzędzia.
- Wprowadź regularny przegląd portfela raportów i zapytań ad hoc. Każdy raport powinien mieć odbiorcę, cel i decyzję, którą wspiera.
- Buduj relację controllingu z biznesem przez rytm spotkań, wspólne planowanie i udział w decyzjach, a nie tylko przez wysyłkę raportów.
- Ustal, które kompetencje muszą być dostępne w zespole, a które mogą być rozwijane poprzez szkolenia lub wsparcie zewnętrzne.

- Nie odkładaj rozmów retencyjnych do momentu złożenia wypowiedzenia. Dane pokazują wysoką gotowość controllerów do zmiany pracy, dlatego działania prewencyjne są kluczowe.
- Łącz transformację technologiczną z rozwojem kompetencji. Narzędzie bez użytkowników, standardów i danych nie poprawi efektywności controllingu.
- Wprowadzaj mierniki dojrzałości funkcji. Monitoruj nie tylko terminowość raportów, ale także jakość danych, poziom automatyzacji, wykorzystanie rekomendacji i doświadczenie pracowników.



Rekomendacje dla HR

Działy HR mają ważną rolę w budowaniu silnych zespołów controllingu, ale ich wsparcie powinno wykraczać poza samą obsługę procesów rekrutacyjnych. W obszarze finansów coraz większe znaczenie ma strategiczne planowanie zasobów: identyfikacja kompetencji przyszłości, analiza ryzyk odejść, tworzenie ścieżek kariery, projektowanie programów rozwojowych i monitorowanie doświadczenia pracowników. HR może być dla CFO partnerem, który pomaga przełożyć potrzeby biznesowe na konkretne decyzje dotyczące ludzi, struktury zespołu i oferty pracodawcy.

Sz szczególnie istotne jest połączenie perspektywy rekrutacyjnej i retencyjnej. Jeżeli pozyskanie doświadczonego controllera finansowego jest trudne i czasochłonne, organizacja powinna równolegle dbać o zatrzymanie obecnych pracowników.

Oznacza to nie tylko aktualizację wynagrodzeń, ale także analizę jakości pracy w zespole: poziomu obciążenia, relacji z przełożonym, dostępu do narzędzi, możliwości rozwoju, elastyczności i poczucia wpływu. Te elementy coraz częściej decydują o tym, czy controllerzy widzą swoją przyszłość w obecnej organizacji.

- Wspieraj CFO w budowie strategicznego workforce planu dla finansów: sukcesja, ścieżki kariery, kompetencje przyszłości, ryzyka odejść i potrzeby rekrutacyjne.

- Projektuj procesy rekrutacyjne tak, aby były szybkie, merytoryczne i transparentne. Kandydaci na stanowiska controllingowe oczekują konkretności i sprawności decyzyjnej.

- Aktualizuj widełki płacowe i system premiowy w oparciu o realia rynku, ale nie ograniczaj retencji do wynagrodzenia.

- Twórz programy rozwoju dopasowane do ról: analityka, narzędzia, komunikacja finansowa, business partnering, zarządzanie projektami i przywództwo.

- Monitoruj doświadczenie pracy w zespole controllingu: poziom obciążenia, jakość współpracy z przełożonym, poczucie wpływu, dostęp do narzędzi i rozwój.



Rekomendacje dla controllerów finansowych

Dla controllerów finansowych wyniki badania są wyraźnym sygnałem, że ich rola będzie nadal ewoluować. Rynek oczekuje już nie tylko dokładności, znajomości Excela, doświadczenia w raportowaniu i dobrej organizacji pracy. Coraz większego znaczenia nabiera umiejętność łączenia danych finansowych z wiedzą o biznesie, komunikowania wniosków w sposób zrozumiały dla managerów oraz wskazywania możliwych scenariuszy działania. Controller, który potrafi nie tylko opisać wynik, ale również wyjaśnić jego konsekwencje i zaproponować rekomendacje, staje się dla organizacji znacznie bardziej wartościowym partnerem.

Rozwój zawodowy w controllingu powinien być więc planowany świadomie. Część osób będzie naturalnie wybierać ścieżkę managerską, część ekspercką, część technologiczną, a część związaną z rolą partnera biznesowego. Każda z nich wymaga innego zestawu kompetencji i innego sposobu budowania swojej pozycji w organizacji. Wspólnym mianownikiem pozostaje jednak gotowość do ciągłego uczenia się: pracy z danymi, narzędziami, procesami, biznesem i ludźmi. To właśnie taki hybrydowy profil będzie coraz silniej wyróżniał kandydatów na rynku pracy.

- Rozwijaj profil hybrydowy: analityka, narzędzia, rozumienie biznesu i komunikacja. Taki zestaw będzie coraz bardziej pożądanym.

- Ucz się pracy na scenariuszach i rekomendacjach. Samo wskazanie odchylenia będzie miało mniejszą wartość niż pokazanie konsekwencji i możliwych decyzji.

- Buduj relacje z biznesem. Zrozumienie procesów operacyjnych zwiększa jakość analiz i wzmacnia pozycję controllingu.

- Dbaj o widoczność własnej pracy. Prezentuj efekty usprawnień, automatyzacji i rekomendacji, nie tylko wynik końcowy raportu.

- Świadomie wybieraj ścieżkę rozwoju: ekspercką, managerską, technologiczną lub business partneringową. Każda z nich wymaga innego zestawu kompetencji.



Konkluzja

Największe wyzwanie stojące przed controllingiem finansowym nie polega na tym, że brakuje dobrych specjalistów lub że organizacje nie dostrzegają potrzeby zmian. Wyzwanie polega na przełożeniu tej świadomości na spójny model działania.

Controlling przyszłości będzie wymagał osób, które potrafią łączyć dane z decyzjami, technologię z procesami, a analizę z komunikacją. Organizacje, które stworzą tym osobom właściwe warunki pracy, będą miały większą szansę na stabilne zespoły, szybsze decyzje i lepsze zarządzanie wynikiem.

Dla CFO oznacza to konieczność traktowania controllingu jako funkcji strategicznej, a nie wyłącznie raportowej.

Dla HR – potrzebę budowy specjalistycznej strategii talentowej dla finansów. Dla controllerów – szansę na rozwój roli o coraz większym wpływie na biznes. Wspólnym mianownikiem pozostaje jedno: controlling tworzy największą wartość wtedy, gdy jest blisko decyzji, a nie tylko blisko danych.

A. Controllerzy finansowi – wybrane wyniki

OBSZAR	PRZYKŁADOWE WSKAŹNIKI
Profil	56% mężczyźni, 44% kobiety; 47% staż powyżej 10 lat; 73% specjalizacja: controlling finansowy.
Odpowiedzialność	67% budżetowanie; 60% raportowanie finansowe; 38% kontrola kosztów; 23% wsparcie decyzji biznesowych.
Kompetencje	83% umiejętności analityczne; 62% raportowanie zarządcze; 29% praca pod presją czasu; 25% zdolności komunikacyjne.
Narzędzia	98% Excel; 61% ERP; 44% Power BI; 30% Power Query; 17% SQL; 4% Python.
Wyzwania	52% systemy IT i brak rozwoju narzędzi; 52% współpraca z innymi działami; 37% duże wolumeny danych.
Zmiany w pracy	74% automatyzacja procesów; 50% narzędzia IT i hurtownie danych; 42% przejście z controllingu do analizy danych.
Kariera	51% rozwój kompetencji managerskich; 34% rozwój ekspercki; 75% rozważa zmianę pracy w ciągu roku.

B. Dyrektorzy finansowi – wybrane wyniki

OBSZAR	PRZYKŁADOWE WSKAŹNIKI
Profil organizacji	41% to spółki do 50 mln euro obrotu; 20% powyżej 200 mln euro; 75% zespoły 1–5 osób.
Struktura	67% wskazuje, że ważniejsza jest uniwersalność niż podział na obszary funkcyjne.
Kluczowe	90% umiejętności analityczne; 59% zdolności komunikacyjne; 46% raportowanie zarządcze.
Braki kandydatów	44% zdolności komunikacyjne; 39% umiejętności analityczne; 28% praca pod presją, raportowanie zarządcze oraz przepisy.
Trendy	69% automatyzacja procesów finansowych; 59% narzędzia analityczne i raportowanie w czasie rzeczywistym; 31% AI.
Rekrutacja	66% ocenia pozyskanie controllerów jako trudne lub bardzo trudne; 41% ostatnich rekrutacji trwało 2 miesiące.
Rotacja	39% stres i presja czasu; 31% konkurencyjność rynku pracy; 31% niedostateczne wynagrodzenie.



O badaniu

Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI w 2026 roku w dwóch grupach respondentów: wśród controllerów finansowych oraz dyrektorów finansowych. W badaniu controllerów finansowych zebrano 336 odpowiedzi, a w badaniu dyrektorów finansowych 156 odpowiedzi. Celem projektu było sprawdzenie, jak wygląda codzienna praca controllingu finansowego, jakie kompetencje i narzędzia są wykorzystywane, z jakimi wyzwaniami mierzą się zespoły oraz jak zmieniają się oczekiwania wobec tej funkcji z perspektywy osób zarządzających finansami.

Raport został opracowany jako materiał analityczny dla działów HR, CFO, liderów zespołów finansowych oraz osób pracujących w controllingu. Dane procentowe w raporcie odzwierciedlają odpowiedzi respondentów i respondentek biorących udział w badaniu.

Autorzy badania

HRK S.A. to polska firma specjalizująca się w doradztwie personalnym i digitalizacji procesów HR. Od 2000 roku wspiera organizacje w pozyskiwaniu pracowników, rozwoju zespołów i skutecznym zarządzaniu personelem. Firma działa w wyspecjalizowanych zespołach eksperckich, wspierając klientów w obszarach rekrutacji, Executive Search, oceny i rozwoju pracowników oraz obsługi procesów kadrowo-płacowych i digitalizacji procesów HR.

HRK Finance specjalizuje się w rekrutacji wysokiej klasy specjalistów i managerów do wewnętrznych zespołów finansowych. Zespół realizuje projekty z zakresu księgowości, controllingu, audytu i podatków. Znajomość rynku kandydatów, profili kompetencyjnych oraz motywacji zawodowych pozwala wspierać organizacje w pozyskiwaniu i utrzymaniu talentów finansowych. **Dowiedz się więcej na:**

<https://www.hrk.pl/rekrutacja/hrk-finance/>

Patron badania



Controlling i Zarządzanie

Magazyn „Controlling i Zarządzanie” to fachowe czasopismo o zasięgu ogólnopolskim. Ukazuje się od 2015 r. w wersji papierowej i elektronicznej controlling-zarzadzanie.pl.

Porusza różnorodną tematykę – od controllingu, budżetowania, rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej, rachunkowości, sprawozdawczości i analizy finansowej, raportowania zarządczego, po zarządzanie przedsiębiorstwem czy też wsparcie informatyczne w tych obszarach.

Nie ucieka też od ogólnych tematów biznesowych, od których uciec się nie da, prowadząc działalność gospodarczą. W bazie magazynu jest już dostępnych ponad 1000 artykułów.

Kontakt:



Adrian Szymański
Senior Executive Manager
w zespole HRK Finance

Tel. +48 660 443 589
Mail: adrian.szymanski@hrk.pl



Marcin Roszkowski
Team Leader
w zespole HRK Finance

Tel. +48 532 755 439
Mail: marcin.roszkowski@hrk.pl

