



קהילת הבוגרים  
העסקית של KPMG

נובמבר 2019

# SPOTLIGHT

אחד על אחד עם חבר קהילת הבוגרים של KPMG

והפעם עם:

אודי דיין, סגן נשיא חשב טבע איחופה





# סיכון מחושב



מהתמחות מולטידסיפלינרית ומגוונת לעבודת חשבות במכתשים אגן ומשם לעבודה בטבע ישראל שהתפתחה לרילוקיישן לאמסטרדם. תחנות קריירה שהתנקזו להזדמנות ייחודית להוביל את ניהול תחום חשבות הכספים של טבע אירופה. **אודי דיין, סגן נשיא חשב טבע אירופה**, לוקח סיכונים אבל יודע לנהל אותם היטב.



שאודי דיין הגיע להתמחות ב-KPMG הוא כיוון למקום אחד: המחלקה הכלכלית. הוא ידע מה הוא רוצה ולאן הוא שואף להגיע בפירמה, אבל כוונות לחוד ומציאות לחוד - תוך זמן קצר הוא מצא את עצמו במקום אחר לגמרי ובפתחו של מסלול חדש, שונה ומסקרן. "באותה תקופה במחלקת ניהול סיכונים וביקורת פנים התחילו לדבר על שירותי יעוץ שקשורים לפרויקטים של תגמול לעובדים וזה היה נשמע לי מעניין. התקבלתי למחלקה והתחלתי להשתלב בפרויקטים. לשמחתי, אורן גרופי, ראש המחלקה, אפשר לי לשלב בין עבודת הייעוץ לתיקי ביקורת כשברקע יצאו מסקנות ועדת גושן מה שהצריך הטמעה ובניית תהליכים מול הלקוחות". דיין הסתגל די



מהר לשינוי והחליט לצלול פנימה, גם בעזרת המנהלים שלו בפירמה, שראו את הפוטנציאל ועזרו לו להיטמע. "אני זוכר מאוד לחיוב מנג'ר שמולו עבדתי, טל זהרני, שכיום הוא שותף במחלקת הפיננסים. הוא היה בעל ידע עצום ולמדתי ממנו המון בתיקים מורכבים ביותר. במקביל, עבדתי על תיק הביקורת של מכתשים אגן תחת הילה קרן. הרגשתי שהצלחתי לטעום מכל העולמות והתחומים ושעבודת הייעוץ במחלקת ביקורת פנים וניהול סיכונים נתנה לי את היכולת לנתח תהליכים ולהבין מה באמת עומד מאחורי המספרים". את הידע והנסיון שרכש ב-KPMG ניצל דיין ממש לאחר מכן, כשהחל לעבוד במכתשים אגן ולהטמיע שם את התהליכים בעקבות ועדת גושן.

ההצלחה בתפקיד החדש הובילה אותו במהירות הלאה, לתפקיד במחלקת חשבות גלובלית בטבע.

### טבע: אתגרים והזדמנויות?

לדיין לא היה יותר מדי זמן להסתגל למקום החדש והוא נדרש להביא את היכולות שלו לידי ביטוי ממש מן ההתחלה. "טבע היא תאגיד ענק שמצוי במצב מאתגר שחייב אותנו להתייעל. בהיבט של תחום החשבות מדובר על אתגר גדול, מאחר שישנם תהליכים מובנים בתפקיד שלא ניתן לפסוח עליהם ולא ניתן לכפות תהליכים אחרים במקומם. לכן, ההתייעלות חייבה חשיבה מחוץ לקופסא" הוא מספר. "אחד התהליכים שהובלנו לדוגמא הוא

יצירת ארגונים חדשים שמרכזים פעילות של מספר מדינות במקום אחד, למעט פעילות שמחייבת נוכחות לוקאלית, ובכך ניצלנו את הגודל של הארגון על מנת להתייעל, להקטין את כמות האנשים שעובדת על תחומים מקבילים ולרכז הכול במקום אחד, באופן אחיד ששיפר את איכות העבודה ואפשר בקרה יותר אפקטיבית". אולם כתוצאה מהאתגרים ומהשינויים בחברה נוצרו גם הזדמנויות אישיות. שכבה של עובדים שסיימה את עבודתה בטבע משיקולים שונים ואישיים פינתה מקום לעובדים אחרים שהתקדמו וכיום מבצעים תפקידים שונים ובכירים. גם תורו של דיין הגיע ולאחר שבשנים הראשונות הוא למד את החברה והשתלב בה, הגיעה קפיצת המדרגה: הצעה לרילוקיישן באירופה מטעם האירגון.

### רילוקיישן: חוויה או מקפצה?

"המחשבה על רילוקיישן היתה תמיד ברקע. גם אשתי וגם אני ראינו בכך כיוון שיכול להיות מאוד חיובי מבחינתנו והזדמנות שקיוונו שתתממש" טוען דיין. יחד עם זאת, ובאופן טבעי, גרר המעבר מחשבות ושיקולים רבים, בהיבט המקצועי וגם בהיבט האישי והמשפחתי. "השינוי המהותי שצריך לקחת בחשבון הוא תרבות העבודה השונה. אני מאמין שכשמביאים ישראלים למקום אחר, מביאים אותו דווקא בגלל המנטליות הישראלית היותר תזזיתית. תרבות העבודה באירופה שונה מאוד מהארץ. אחד הדברים הבולטים הוא ההכרה בגבולות שבין הבית לעבודה. באירופה מקובל שכאשר אדם בחופש הוא באמת לא זמין ושחופשות בנות 2-3 שבועות הן דבר שכיח, ובכלל יש תרבות קצת יותר רגועה. במובן הזה אני דווקא מעריך את התרבות הישראלית המחוספסת שחותרת מאוד למטרה ויותר אסרטיבית. הזמנים שבין הדיבור למעשה מתקצרים בישראל, ולראיה מהירות קבלת ההחלטות בשוטף מהירה יותר.



אני חושב שבמבט לאחור לא באמת הבנו למה אנחנו נכנסים, זה משהו שמחלחל עם הזמן. רק כשהיינו על המטוס באמת הבנו שאנחנו עוזבים את הארץ



מאידך, באמצעות חווית הרילוקיישן, נחשפתי לתרבויות עבודה שונות שניתן ללמוד מהן הרבה. לדוגמא, תכנון אסטרטגי המשלב ניהול סיכונים לאורך זמן עם חשיבה תהליכית. בפן האישי יותר, מעבר כרווק לעומת מעבר עם משפחה זה עוד נושא מהותי. אנחנו עברנו עם תאומות בנות 4, נתון שהשפיע על השיקול שלנו לעבור לאירופה ולא לארה"ב, מאחר שרצינו קרבה יחסית למשפחה ולחברים בישראל". לדבריו, בין בני הזוג צריכה להיות הבנה שמישהו יצטרך להתמקד בקריירה בעוד שבן הזוג השני יצטרך לתמוך יותר בבית ויעשה ויתור קריירה מסוים. לכל אלה מתלווה גם חוסר וודאות שאופף את התהליך מאחר שלא תמיד בטוחים שהדברים יסתדרו ושהמעבר והתפקיד החדש יצלחו. "אני חושב שבמבט לאחור לא באמת הבנו למה אנחנו נכנסים, זה משהו שמחלחל עם הזמן. רק כשהיינו על המטוס באמת הבנו שאנחנו עוזבים את הארץ". אחרי שהתאקלם וצלח את המעבר, לדיין יש גם טיפים למי שחושב או שוקל רילוקיישן. "אני ממליץ לעשות עבודת הכנה יסודית לפני המעבר מאחר שהוא עשוי לאחד את התא המשפחתי אך באותה



## מנהיגות והובלה בשנת 2019:

כפי שניתן לצפות, ניהול מרחוק הוא אתגר לא קטן שדורש בניה של מערכת יחסים ואמון על מנת שכולם יפעלו גם כשהם לא נמצאים פיזית קרוב להנהלה. דיין מתמודד עם המצב באמצעות שיחות חודשיות לשכבת המנהלים, שיחות שבועיות לעובדים שכפופים אליו ואף מגיע פעם או פעמיים בשנה לכל אזור. "בסופו של דבר אינטראקציה אישית הכרחית ושונה לחלוטין משיחות טלפון או VC. אופי העבודה שלנו והאג'נדה האישית שלי מביאים לכך שאני מחפש עובדים שמטבעם הם שאפתנים ולוויאליים. בהקשר הזה, אני אוהב את החוצפה הישראלית של אנשים שחשוב להם להוכיח שהם טובים והם מוכנים להשקיע מאמצים כדי להראות את זה, לא מפחדים ללכלך ידיים ופשוט יודעים לבצע את המשימה כשצריך".

דיין הוא מאמין גדול בהתפתחות אישית ומתן במה לאנשים על מנת שיוכיחו את עצמם, גם אם זה כרוך בטעויות מצדם. "בעיניי טעויות הן חלק בלתי נפרד מתהליך למידה והתפתחות. אני מאמין שאנשים צריכים להתנסות במצבים שיזיזו אותם מאזור הנוחות כדי להתפתח. אין קיצורי דרך וצריך הרבה עבודה קשה ומשמעת עצמית על מנת לראות איפה אפשר להשתפר. טבע זה ארגון מורכב מאוד וחשבונאית אנחנו מייצרים התפתחויות וסוגיות שונות חדשות לבקרים. לכן, אנחנו צריכים עובדים שיהיו מחוברים לשטח, יהיו מעודכנים ויתפתחו כל הזמן".

רגע לפני סיום, כשהוא נשאל על חלומות נוספים שיש לו, הוא מפתיע בכיוון לא ממש צפוי. "אמנם הצלחתי לבנות קריירה מגוונת בתחום הכספים, אבל אם הייתי צריך לבחור כיוון אחר הייתי רוצה להיות יינן. אני חובב יין ואפילו היתה לי בצעירותי אפיזודה קצרה כסומלייה במסעדת FISH. עד היום אני חבר קרוב של הבעלים ובכל ביקור בארץ ארוחה במסעדה הזו היא נקודת ציון קבועה. שם גם לימדו אותי משפט שמלווה אותי מאז לאורך כל הקריירה שלי ובהשראתו אני תמיד נותן 150 אחוז מעצמי – 'ההבדל בין שירות טוב לשירות יותר טוב, זה יחס'. בסופו של יום אדם נמדד על פי הערך המוסף שהוא יכול להציע, כאשר יש לא מעט אנשים מוכשרים וחכמים בעולם. על פי השקפתי הדרך והגישה חשובות לא פחות מהמטרה שסימנת לנגד עיניך." בהחלט שווה התייחסות.

מידה עשוי לזעזע אותו. צריך לבחון שיקולים שקשורים במערכות חינוך, בריאות, השפעות מס ובעיקר להבין האם זה מעבר לצורך החוויה או לצורך קרש מקפצה לקריירה. שני השיקולים לגיטימיים, השאלה מה יותר מתאים פרסונאלית לאדם שמתכוון לעשות את המעבר".

## יום בחיי:

כשהוא נשאל מה בדיוק הוא עושה ביום יום שלו הוא שמח להרחיב. "מבחינתי, המעבר היווה קפיצת מדרגה משמעותית. הגיוס שלי לתפקיד היה כידי ימינו של מי שאחראי על כל תחום החשבונות באירופה. מדובר על תחום גדול שחולש על 30 מדינות ורצינו לייצר חיבור והאחדה בין כל מדינות האזור. הגדרת התפקיד שלי נבנתה תוך כדי תנועה, מה שהיווה סוג של סיכון מבחינתי אבל גם הזדמנות גדולה. במסגרת התפקיד שלי יצרנו קהילת עובדים שפעלה לצורך שיתוף ידע, שיפור תהליכים, יצירת סטנדרטיזציה ופרקטיקות עבודה משותפות ואחידות וביצוע בקרות. לפני כחצי שנה הבוס שלי עזב את התפקיד ואני מוניתית במקומו כאשר כיום אני מנהל כ- 300 אנשים בכל רחבי אירופה.

במסגרת תפקידי, אני אחראי על תקציב של עשרות מיליוני דולרים, מנהל דוחות כספיים באירופה, מבצע דיווחים גלובאליים, מוביל צוותים האחראיים על יצירה ובנייה של ארגונים חדשים וריכוז פעילות באירופה, מסייע במיזוגים ורכישות והסכמי פעילות חדשים, מעורב באופן שוטף בתהליך האופטימיזציה של מבנה החברות באירופה, גיוסים והטמעה של מערכת ERP גלובלית בטבע. בנוסף אנחנו אחראים על דוחות ביקורת פנימיים בטבע ותהליכי שיפור ארגוני. היום יום שלי הוא עמוס: עיקר היום מתרכז בניהול של מערך החשבונות באירופה, התוויית האסטרטגיה, תיעודף המשימות, תמיכה מקצועית בסוגיות מורכבות וגישור בין הדרישות החשבונאיות לבין דרישות המחלקות השונות בחברה. במסגרת הניהול הגלובאלי, אני מוצא את עצמי מסתובב בכל רחבי אירופה כדי להיפגש עם הצוותים שלי. האתגר הוא ליצור אמון בין הצוותים ברחבי אירופה וליצור תרבות עבודה אחידה בשלט רחוק". כחלק מזה בניתי קהילת עובדים כלל אזוריים שמשמרת ידע בתוך הבית, יוצרת סטנדרט אחיד, נותנת מענה לחברי הקהילה בנושאים מקצועיים ומתפתחת יחד.



## חן מרון

מנהלת קהילת הבוגרים  
העסקית של KPMG

[hmeron@kpmg.com](mailto:hmeron@kpmg.com)

לעמוד הלינקדין של הבוגרים

[/https://www.linkedin.com/groups/12137070](https://www.linkedin.com/groups/12137070)

המידע המוצג כאן הינו בעל אופי כללי ואינו מיועד לענות על הצרכים הייחודיים של כל יחיד או ישות. אף על פי שאנו משתדלים לספק מידע מדויק וזמין, אין באפשרותנו להבטיח את עדכניות המידע ביום בו הוא מתקבל וכן כי המידע ימשיך להיות מדויק גם בעתיד. אין לפעול לפי המידע המוצג ללא ייעוץ מקצועי מתאים לאחר בדיקה מקיפה ויסודית של המצב הספציפי.

כל הזכויות שמורות. הודפס בישראל.

© 2019 סומך חייקין, שותפות ישראלית וחברה ברשת של פירמות עצמאיות המסונפות ל-KPMG International Cooperative ("KPMG International"), ישות שוויצרית.

פירמות החברות ברשת של פירמות עצמאיות של KPMG מסונפות ל-KPMG International.

KPMG International אינה מספקת שירותים ללקוחות. לאף פירמה החברה ברשת אין סמכות לחייב את KPMG International או כל פירמה אחרת החברה ברשת כלפי צדדים שלישיים ול-KPMG International אין סמכות כזו לחייב כל פירמה החברה ברשת.

לוגו KPMG הינו סימן מסחרי רשום או סימן מסחרי של KPMG International.