



קהילת הבוגרים  
העסקית של KPMG

ינואר 2020

# SPOTLIGHT

אחד על אחד עם חבר קהילת הבוגרים של KPMG

והפעם עם:

אסתר וסטרייך, סמנכ"לית הנספים של אפולו-פאוור





באנרגיה

# מתחדשת

מהמבחן הראשון שלא צלח, דרך מגוון תפקידים מאתגרים ועד לתפקיד בכיר בחברת סטארט אפ **אסתר וסטרייך, סמנכ"לית הכספים של אפולו-פאוור** נהנית מהדרך ומבינה שכל קריירה מצליחה מחייבת סדרי עדיפויות. איך נסללה הדרך לתפקידים הבכירים, מה הניצוץ שהיא מחפשת בעובדים וכיצד מבחן אקסל שהופיע במערכה הראשונה הפתיע במערכה האחרונה

צל אסתר וסטרייך אין קיצורי דרך וכבר בתחילת הקריירה היא החליטה לא לרכז את כל הביצים בסל אחד אלא ליצור תמהיל מגוון של כישורים ויכולות. "כשהגעתי לראיון במחלקה הכלכלית בסומך חייקין אמרו לי שאני צריכה לעבור מבחן באקסל. ניגשתי למבחן ולא הצלחתי בו", אסתר נזכרת. ניהול קפדני של הקריירה כבר מהשלבים הראשונים דחף אותה ללמוד משפטים וראיית חשבון, מה שנתן לה ערך מוסף שהכריע את הכף בעניין זה וגבר על הכישלון במבחן. "כבר בשלבי הקריירה הראשונים הבנתי שעלי לפתח מגוון כישורים שיעניקו לי ערך מוסף ויתנו לי יתרון. לימודים משולבים היו חלק מהתוכנית". האג'נדה הזו לא הסתיימה באקדמיה. "גם לאחר הקבלה למחלקה הכלכלית שפחות עוסקת בסוגיות חשבונאיות, ביקשתי לעסוק בתיקי ביקורת על מנת להתנסות בעבודת כספים קלאסית לצד הפרויקטים המיוחדים של הכלכלית. בהמשך, הניסיון המגוון שלי היה המפתח לקבלתי לתפקידים הבאים בקריירה".

"שני התפקידים הראשונים שלי מחוץ לפירמה היו בעלי קשר מובהק לשותפים שעבדתי איתם. כשהחלטתי לחפש תפקיד מחוץ ל-KPMG, ערן שלו, שהיה ועודנו מנכ"ל סומך חייקין, ודורון תלם, שניהל את המחלקה הכלכלית, ייעצו והפנו אותי לתפקיד הראשון. לימים, הילל שוסטר, שותף נוסף במחלקה, קישר אותי לתפקיד השני שביצעתי. הקשר לא הפסיק ולאורך השנים קיבלתי שירותים מסומך חייקין ובעיקר מליאור כספי כשותף ביקורת שסייע רבות מבחינה מקצועית."

גם ברמת הכישורים האישיים, החוויות שחוותה אסתר בתחילת הדרך, עיצבו את הגישה והיכולות הרכות - "כאנשי כספים, אנחנו נדרשים להפגין המון בטחון עצמי ויכולת שכנוע כמומחים, נושא שתמיד היווה עבורי אתגר. בניגוד לרושם שאני עשויה להותיר, בבסיס אני לא אדם מלא ביטחון עצמי. המסלול שעברתי, החל מימי בסומך, מאוד תרמו לבניית הנסיון והביטחון העצמי וזה נכס שמקבלים רק מעבודה קשה והתמודדות עם מצבים שונים שמוציאים אותך מאזור הנוחות."

”  
**כשאני מזהה כיוון שמושך  
אותי אנסה להבין אילו  
יכולות וניסיון המעסיק  
מחפש ואיך אני יכולה  
לבנות את עצמי כמועמדת  
שתתאים עבורו**

🔗 **השמש זורחת על העולם הסולארי**  
המסלול שהתחיל במחלקה הכלכלית, הוביל את אסתר לתחום התשתיות ולאחריו לתחום הסולארי בו החלה את דרכה בתפקידי חשבות וכספים, ועד לתפקיד מנכ"ל (AravaPower) ולתפקידה הנוכחי כסמנכ"לית הכספים ודירקטורית בחברת "אפולו פאוור", סטארט אפ חדשני בתחום האנרגיה הסולארית, שם היא אחראית על תחום הכספים, האסטרטגיה והתחום המסחרי. "התעשייה הסולארית גדלה משמעותית בעשור האחרון, וצפויה להמשיך בקצבים דומים בשנים הבאות. תחום ייצור הפנלים הסולאריים נשלט כיום על ידי חברות ענק סיניות בעוד שחברות מערביות מצליחות לשמור על פעילות משמעותית רק אם הן מתבססות על ידע טכנולוגי ייחודי. בגלל הכניסה המאסיבית של

ההצלחה של אסתר לא הייתה מקרית, אלא תוצאה של אסטרטגיה ברורה. "לתפיסתי, כל אחד מאתנו הוא 'עסק' או 'מותג'. כשכירים אנחנו 'מוכרים' את עצמנו ואת היכולות שלנו למעסיק, שהוא הלקוח הראשי ולכן צריכים לייצר לעצמנו יתרון יחסי בשוק. אני מאמינה שאפשר להגדיל משמעותית את ההצלחה בשלבי הקריירה הראשונים אם מבינים שאנו תמיד יכולים לנתב את התפקיד הנוכחי, גם אם הוא לכאורה תפקיד גנרי, לשים טביעת אצבע ייחודית ולפתח מומחיות בתחומים שמעניינים אותנו, יוצרים עבור כל אחד את הניסיון הרלוונטי לעתיד שלו ויתרון יחסי על פני אחרים. לא מדובר בתהליך פשוט וחשוב להיות קשובים ומדויקים לעצמנו. כל אחד נמשך ומתאים לתחומים שונים, לכן חשוב מאוד לקיים תהליך של הקשבה פנימית ולא לפנות לכיוונים שלא באמת מדברים אלינו. לשמחתי אנשי כספים עשויים למצוא את עצמם במגוון תפקידים ותחומים שונים, השמיים הם הגבול. כשאני מזהה כיוון שמושך אותי אנסה להבין אילו יכולות וניסיון המעסיק מחפש ואיך אני יכולה לבנות את עצמי כמועמדת שתתאים עבורו. אם אני עוד לא ממש יודעת את הכיוון, אני ממליצה להרחיב את הנסיון כמה שאפשר כדי להרחיב את ההזדמנויות הפוטנציאליות העתידיות שלי."

🔗 **ביטחון עצמי שנבנה מעבודה קשה**  
אם כבר מדברים על מגוון ופיתוח אישי, לטענת אסתר ארגז הכלים שאתה רוכש כבר בתחילת הדרך הוא משמעותי. "המחלקה הכלכלית בפרט וסומך חייקין בכלל, עיצבו אותי והעניקו שלל כלים שסייעו לי להתמודד בתפקידים השונים. במסגרת הפרויקטים שלי ב-KPMG, יצא לי ללוות מגוון חברות, ראיתי איך מתנהלות במציאות הנהלות ודירקטוריונים של ארגונים מסוגים שונים לעומת הכלים התיאורטיים שלמדתי באקדמיה". אבל כישורים מקצועיים זה לא כל הסיפור ואסתר מתארת כיצד ההון האנושי שהכירה כמתמחה צעירה השפיע על ניתוב הקריירה והנתיב האישי שבחרה שנים רבות קדימה.





## 🔗 להוביל נכון את האנשים הנכונים

אולי זה מפתיע אבל לאחר שנים של תפקידי ניהול, אסתר מצאה את עצמה בתפקיד שהוא סולו. ללא עובדים תחתיה. אולם, לאור הצמיחה בענף והעובדה שאפולו פאוור גדלה ומתחילה לייצר ולמכור, היא נערכת לגיוס עובדים בקרוב. "לאורך השנים ולאחר שחוויתי גיוסים מוצלחים יותר ופחות, פיתחתי שיטת גיוס שמוכיחה את עצמה. בשלב הראשון אני מתכננת איך יראה הצוות בכללותו ואיך יראה כל תפקיד באופן ספציפי. אני לוקחת בחשבון שיקולים שונים כמו צרכי הארגון והצרכים שלי, האם התפקיד דורש ניסיון או שמאפשר חניכה ארוכה, מה תקציב שלי, מי האנשים שנמצאים כיום בצוות ואיך תהיה הדינמיקה". אסתר מקדישה תשומת לב לקריאת קורות החיים - "אני מתייחסת לקורות חיים כמו לסיפור חייו של אדם ואני מנסה להבין את הסיפור הזה. לא תמיד שווה להקדיש זמן לראיון של משהו שסיפור החיים שלו אינו הגיוני". שלב הראיון כולל בדרך כלל מבחן קצר "המבחן אורך כשעה ומטרתו להמחיש את היום הראשון בעבודה. מעבר לחשיבה המקצועית, שלב זה מאפשר לי לבחון את הכימיה האישית עם המועמד". ברשימת התכונות הנדרשות אסתר מחפשת "אנשים נעימים, עצמאיים, אמינים, חרוצים וכאלה שלא מפחדים לשאול שאלות".

עקרון בסיסי שמנחה את אסתר הוא להגיע בתחושה חיובית לעבודה ולעבוד בסביבת אנשים שנעים בחברתם. בהתאם לכך עוצב הסגנון הניהולי שלה. "כאשת הכספים אני חייבת לסמוך על הקולגות שלי, גם מחוץ למחלקת הכספים, מבחינה מקצועית ולהתבסס על המידע שהם מספקים. אני מאמינה באמונה שלמה שכל האנשים שאני עובדת איתם רוצים לעשות את העבודה שלהם כמה שיותר טוב. אף אחד לא קם בבוקר סתם ואומר לעצמו 'היום מתחשק לי לעשות עבודה גרועה'. כאשר אני מזהה מתח, אני מנסה להבין מה קרה ומדוע יש חסימה ביכולת של העובד או נותן השירות לעשות עבודה טובה. בדרך כלל יש סיבה ואני אשתדל לספק לה מענה. יחד עם זאת, ישנם מקרים חריגים בהם נוכחות של עובד ספציפי משפיעה לרעה עליו ועל החברה. במצב כזה אני אמצא תחליף לטובת כולם".

החברות הסיניות, התעשייה חוותה תופעה חריגה של ירידות מחירים עקביות וחדות לאורך שנים לצד גידול משמעותי בהיקפי הפעילות. אנחנו באפולו פאוור, מפתחים את הטכנולוגיה הטובה בעולם לייצור יריעות סולאריות גמישות. המוצר שלנו מאפשר התקנת שטחים סולארים ללא המגבלות שנוצרות בגלל שימוש בפנלים (לוחות) סולארים סטנדרטים שהינם קשיחים או גמישים למחצה. כך אפשר להתקין יריעות על כל משטח החשוף לשמש (גם במקומות שבהם נכון להיום לא ניתן להתקין פנלים סולארים קשיחים) ולהנות מאנרגיה זמינה למגוון שימושים כגון שטח הפנים של מכוניות חשמליות, כיסוי מאגרי מים, שילוב סולאר במוצרי מחנאות ועוד".

”  
כל אמא (וכיום גם יותר ויותר אבות) נדרשת לפשרה כשהיא רוצה לפתח קריירה במקביל לגידול ילדים. החכמה היא לבחור את הפשרה הכי פחות כואבת

”

להערכת אסתר אנחנו רק בתחילת הדרך של העידן הסולארי. "אני מעריכה שתהיה צמיחה משמעותית בתחום ואנחנו נגלה שטחים נוספים שניתן לנצל לצורך התקנה סולארית; חלונות שקופים סולארים, בריכות שחיה סולאריות, מאגרי מים סולארים ועוד מוצרים נוספים הקשורים לטיוב הפקת, הולכת וניהול האנרגיה. גם תחום הרכבים החשמליים קשור באופן הדוק לתחום הסולארי הביתי מכיוון שכל מי שמחזיק ברכב חשמלי יצטרך למצוא מקור להטענת הסוללה באופן מבוזר, והרשת לא בנויה לזה. התקנת משטחים סולארים על גגות בתים או חניונים, בשילוב עם סוללות מקומיות יעילות, יתאים להתמודדות עם האתגר הזה".

## 🔗 הפשרה הכי פחות כואבת

בין יתר השיקולים שהנחו את אסתר בהכוננת הקריירה ישנם גם שיקולים אישיים שנלקחו בחשבון. "אחת הסיבות שהובילו אותי לבחור בתחום הכספים היא שמדובר בתחום שמאפשר לשלב בין בית לעבודה. כמוכן שלכל מקום עבודה יש את הגדרת השעות והגמישות שלו, אבל אני מאמינה שיש מספיק מקומות שיאפשרו לאזן בתקופות של גידול ילדים קטנים".

לאסתר שלושה ילדים אותם גידלה במקביל לבניית הקריירה ויש לה תובנות בנושא. "לגייתי, כל אמא (וכיום גם יותר ויותר אבות) נדרשת לפשרה כשהיא רוצה לפתח קריירה במקביל לגידול ילדים. החכמה היא לבחור את הפשרה הכי פחות כואבת. רמת הזמינות לילדים לעולם לא תוכל להשתוות לרמת זמינות של הורה שעובד במשרה חלקית או שמקדיש את מירב הזמן לטיפול במשק הבית. הציפייה ליישר קו היא לא ריאלית וגורמת לתסכול". יחד עם זאת, לשיטתה אפשר לנהל את הזמן באופן יעיל שמאפשר לנתב את הזמן בבית לזמן איכות אמיתי עם המשפחה. "אני החלטתי להוציא למיקור חוץ את כל המשימות שגורעות מהזמן שלי כמו נקיון, בישול ועוד. כך, כשאני בבית אני משתדלת להתמקד בדברים החשובים עם הילדים. אם לאחד הילדים יש בעיה שצריך לטפל בה, אני קודם כל שם".

סדר עדיפויות הוא קריטי ומייצר גבולות חשובים. "אני מאמינה שככל שאדם יודע לתת מעצמו כשצריך (גם אם זה אומר לפתוח לפטופ בערב ולהיות זמין בתקופות לא שגרתיות לפעמים) אבל מצד שני יודע להציב גבולות ולא להסכים להגיע לכל פגישה שנקבעת בזמן שהוא אמור להיות עם המשפחה, זוכה להערכה מצד מקום העבודה ולא להיפך. אם מישהו טוב, הוא יקבל את

הקרדיט שמגיע לו גם אם הוא יצא מוקדם לאסוף את הילדים מהגן. המפתח הוא גמישות, סבלנות ותמיכה".

יציאה משוק התעסוקה באופן גורף היא פתרון פחות מומלץ בעיניה - "לצער, אני רואה המון נשים בגילי שהחליטו לפרוש מקריירה כאשר נולדו הילדים, והיום, 10-15 שנה אחרי מצטערות כי האפשרויות שעומדות מולן לא מאפשרות להן עצמאות כלכלית

וזו לא פחות מקורע לב. אני מייעצת להמשיך ולהשאר בשוק התעסוקה, גם אם זה בעבודה פחות מאתגרת, במשרה חלקית או בשכר פחות גבוה. הניסיון שרוכשים עם השנים והקשרים שצוברים הם הנכס שלנו וחייבים לשמור עליו". בנוסף, בעידן של מודעות מוגברת לנושא יש גם זוויות נוספות חיוביות. "בחירה בקריירה משמעותית לאישה מחייבת רתימה גם של בן הזוג השני ויוצרת מצב בו הילדים חווים את שני ההורים. כמו כן נוצרים יתרונות כלכליים לתא המשפחתי וגם דוגמא אישית לילדים".

מעבר לכלים, המקצועיות והקשרים, לקריירה של אסתר היתה גם השפעה ישירה על התא המשפחתי שלה. "מספר חודשים אחרי שהתחלתי לעבוד ב-KPMG, משה כהן ז"ל, שהיה מנכ"ר במחלקה, הציע לי להכיר את ערן שנער שהיה בוגר המחלקה ועזב כשנה לפני שהגעתי. בדיעבד הסתבר שהיה דיון שלם בין כל השותפים והמנג'רים האם אנחנו מתאימים או לא מתאימים ומשה המדהים דחף את השידוך בכל הכוח. היום אנחנו נשואים כ- 13 שנים. צחוק הגורל הוא שערן היה האחראי לחיבור מבחן האקסל הידוע לשמצה".

לפחות היה מי שניהל ביד רמה את אקסל המוזמנים לחתונה.

”  
כאשת הכספים אני חייבת  
לסמוך על הקולגות שלי,  
גם מחוץ למחלקת הכספים,  
מבחינה מקצועית ולהתבסס  
על המידע שהם מספקים. אני  
מאמינה באמונה שלמה שכל  
האנשים שאני עובדת איתם  
רוצים לעשות את העבודה  
שלהם כמה שיותר טוב

”





## 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.

© 2020 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.