



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
טלפון: 02-6568906
מייל: malki@netmedia.net.il

כלי לבניית
סולם שכר הוגן
אלי מלכי ©
טלפון: 054-4979580

א. המטרה:

בניית סולם שכר הוגן שמתבסס על הערכת חשיבותם של התפקידים השונים ביחס למטרות הארגון.

ב. הכלי:

AHP – Analytic Hierarchy Process

ג. שלבי ביצוע:

1. קבעי את התפקידים בארגון.

2. מלאי שאלון AHP.

שאלון ל- AHP: דרוג החשיבות היחסית של התפקיד

B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	מנכ"ל
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	מנכ"ל
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	מנכ"ל
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	מנכ"ל
C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B	מנהל תוכנית
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B	מנהל תוכנית
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B	מנהל תוכנית
D	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	מנהל אדמיניסטרטיבי
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C	מנהל אדמיניסטרטיבי
E	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	D	רכז תוכנית

מפתח

- 1 שווה בחשיבות
- 2
- 3 קצת יותר חשוב
- 4
- 5 יותר חשוב
- 6
- 7 הרבה יותר חשוב
- 8
- 9 חשוב יותר לאין ערוך



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
 טלפון: 02-6568906
 מייל: malki@netmedia.net.il

כלי לבניית
 סולם שכר הוגן
 אלי מלכי ©
 טלפון: 054-4979580

3. הכניסי את הנתונים למטריצת AHP וחשבי את מדרג התפקידים.

	A	B	C	D	E		
מנכ"ל	A	1	4	4	6	6	
מנהל תוכנית	B	1/4	1	1	4	4	
מנהל אדמיניסטרטיבי	C	1/4	1	1	4	4	
רכז תוכנית	D	1/6	1/4	1/4	1	1	
עובד אדמיניסטרטיבי	E	1/6	1/4	1/4	1	1	
		1.833333	6.5	6.5	16	16	
	A	54.5%	61.5%	61.5%	37.5%	37.5%	50.5%
	B	13.6%	15.4%	15.4%	25.0%	25.0%	18.9%
	C	13.6%	15.4%	15.4%	25.0%	25.0%	18.9%
	D	9.1%	3.8%	3.8%	6.3%	6.3%	5.9%
	E	9.1%	3.8%	3.8%	6.3%	6.3%	5.9%
							100.0%

שיטת החישוב:

- חישוב ערכים מנורמלים בטורים.
- חישוב ממוצע פשוט בשורות.

4. קבעי עוגן לסולם שכר והחליטי על רוחב מרווח דרגה.

שכר מנכ"ל	30,000
רוחב מרווח דרגה	50%

5. חשבי את סולם השכר

תפקיד	משקל לפי AHP	דירוג	רצפת שכר	תקרת שכר מחושבת	שכר ממוצע מחושב
מנכ"ל	50.52%	100.0%	30,000	30,000	30,000
מנהל תוכנית	18.88%	37.4%	11,211	20,606	15,908
מנהל אדמיניסטרטיבי	18.88%	37.4%	11,211	20,606	15,908
רכז תוכנית	5.86%	11.6%	3,478	7,344	5,411
עובד אדמיניסטרטיבי	5.86%	11.6%	3,478	7,344	5,411
	50.52%				



פיננסי – טיפ

ייעוץ כלכלי ופיננסי
טלפון: 02-6568906
מייל: malki@netmedia.net.il

כלי לבניית
סולם שכר הוגן
אלי מלכי ©
טלפון: 054-4979580

6. סווגי את המשרות לתפקידים וחשבי את תקציב השכר.

תפקיד	תקרת שכר מחושבת	שכר ממוצע מחושב	מספר משרות	תקציב שכר	שכר מירבי
מנכ"ל	30,000	30,000	1	30,000	30,000
מנהל תוכנית	20,606	15,908	4	63,633	82,422
מנהל אדמיניסטרטיבי	20,606	15,908	2	31,817	41,211
רכז תוכנית	7,344	5,411	12	64,931	88,131
עובד אדמיניסטרטיבי	7,344	5,411	5	27,054	36,721
שכר מנכ"ל	30,000		מספר משרות	24	
רוחב מרווח דרגה	50%		תקציב חודשי	217,435	278,486
			תקציב שנתי	2,609,221	3,341,834

7. השווי את תקציב השכר המחושב לתקציב הרצוי.

8. במידה ותקציב השכר המחושב חורג מהתקציב הרצוי חזרי לסעיף 4 תוך שינוי של רוחב מרווח הדרגה.

9. במידה וסעיף 8 לא מספיק חזרי לסעיף 2 והתחילי מהתחלה.

ד. מקורות לקריאה נוספת:

דיבורים לחוד ומעשים לחוד: התאמת תקציב הארגון למטרותיו, אלי מלכי, התפרסם באתר "שיתופים", מרץ 2009.

<http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=323>

שילובם של שיקולים כלכליים בתכנון אסטרטגי של מלכ"רים, אלי מלכי, התפרסם באתר של מנהיגות אזרחית, ינואר 2010.

<http://migzar3.org.il/files/worddocs/malki.1.2010.pdf>