



รายงานผล

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
(SWOT Analysis Report)
และสภาพปัญหาการบริหารกำลังคนปัจจุบัน



สภาพปัญหาการบริหารกำลังคนปัจจุบัน

การบริหารกำลังคน (Workforce Management) นับเป็นหนึ่งในภารกิจประการสำคัญของหน่วยงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องรองรับกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่องค์กรกำหนดไว้ อันมีอาจจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควรหากมิได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

รายงานสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรนี้ เป็นรายงานได้สรุปจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในการบริหารจัดการอัตรากำลังของ กปภ.

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) ในครั้งนี้ ใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยโมเดล 7S ของแมคเคนซี (McKenzie) และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วยแนวคิด STEP (Sociological, Technological, Economical, Political) โดยระดมสมองประกอบการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT นั้น จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงการได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)



ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

7-s Framework - กลยุทธ์ (Strategy)

Strenght	Weakness
○ ภาพลักษณ์ความมั่นคง สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจ ○ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ○ ชื่อเสียงความน่าเชื่อถือขององค์กร ○ นโยบายและการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจน ○ มีนโยบายที่เด่นชัดในการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	○ ขาดการจัดการองค์ความรู้และการนำเอาความรู้ไปถ่ายทอดให้แก่บุคลากรรุ่นหลัง ○ ความแตกต่างหลากหลายของสภาพพื้นที่ปฏิบัติงานทำให้ยากต่อการใช้เครื่องมือและแนวทางการบริหารกำลังคน

7-s Framework - โครงสร้างองค์กร (Structure)

Strenght	Weakness
○ เป็นระบบราชการที่มีศูนย์กลางในการกำหนดนโยบายและถ่ายทอดนโยบายไปยังส่วนภูมิภาค ○ มีการจัดโครงสร้าง แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ○ การจัดโครงสร้างงานหลายชั้นส่งผลให้เกิดความผิดพลาดยาก ○ มีระเบียบในการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน (Functional Description) ที่ชัดเจน	○ ระดับชั้นการบังคับบัญชายาวทำให้เกิดความล่าช้าในการบริหารและการตัดสินใจ

7-s Framework - บุคลากร (Staff)

Strenght	Weakness
○ บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานการประปา โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ ○ บุคลากรมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะคิดค้นนวัตกรรมเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานเช่นพนักงานในฝ่ายผลิต เป็นต้น ○ บุคลากรมีความเต็มใจให้บริการลูกค้า	

7-s Framework - ระบบการปฏิบัติงาน (System)

Strenght	Weakness
○ มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงานด้าน HR โดยมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้าน HR ประจำทั้ง 10 เขต ○ มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลังให้ตรงตามตำแหน่งงาน ○ มีการนำระบบ SAP มาใช้ทั่วทั้งองค์กร ○ มีการจัดทำและดำเนินการตามแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ○ ระบบการบริหารงานของสายงานปฏิบัติการ (Operation) มีประสิทธิภาพเช่นมีระบบ SCADA DMA มาช่วยด้านการผลิตน้ำ ○ มีการใช้เครื่องมือเช่นระบบ Competency ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ○ มีหน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหาร การควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในภาพรวมและหน่วยงาน ○ มีการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) อย่างต่อเนื่อง ○ มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นประจำทุกปีและมีการนำผลจากการสำรวจมาใช้ในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงระบบงาน HR	○ หลักเกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่มีประสิทธิภาพ ○ ต้นทุนการดำเนินงานสูง ○ การปรับปรุงค่าน้ำประปาที่ยังไม่สอดคล้องกับต้นทุน ○ ยังไม่ได้คิดเผื่อภาพความเปลี่ยนแปลงการให้บริการลูกค้าในบางงาน ซึ่งจะส่งผลให้ใช้เทคโนโลยีแทนคนทำงาน ○ พนักงานในบางตำแหน่งขาดการพัฒนาทักษะที่เพียงพอกับการทำงาน ส่งผลให้ทำงานล่าช้าและผิดพลาด ○ ระบบงานไม่ได้แยกงานปฏิบัติ (Operation) กับงานพัฒนา (Development) ออกจากกันโดยคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติปรับปรุงพัฒนางานนั้น ทำให้เกิดความล่าช้าได้ ○ การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง และต้องเน้นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ○ ขาดการวางแผนเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพ ○ ขาดกลยุทธ์เชิงรุกในการดึงดูดคนเก่งจากองค์กรภายนอกเข้ามาร่วมงาน

7-s Framework - ทักษะ (Skill)

Strenght	Weakness
○ มีเครื่องมือในการวิเคราะห์อัตรากำลัง เช่น การวิเคราะห์ FTE การวิเคราะห์กระบวนการทำงานและภาระงาน เป็นต้น	○ การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกัน เช่นคนเก่าที่กำลังเกษียณกับคนใหม่ที่เพิ่งเข้าทำงานยังไม่ราบรื่น ○ บุคลากรระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจลูกน้อง

7-s Framework - รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

Strenght	Weakness
○ มีการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารและพนักงานผ่านหลากหลายช่องทาง ทำให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว ○ มีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา เช่น การประชุม Morning Talk ○ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเป็นไปอย่างใกล้ชิด เป็นกันเอง	○ การสื่อสารของผู้บริหารยังไม่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของพนักงานเจนเนอเรชั่นวาย ○ การสื่อสารด้านการบริหารอัตรากำลังน้อย เพราะยังมีพนักงานจำนวนมากที่ไม่เข้าใจแนวทางการบริหารอัตรากำลัง

7-s Framework - ค่านิยมร่วม (Shared values)

Strenght	Weakness
○ มีการกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน ○ มีการสื่อสารค่านิยมองค์กรอย่างทั่วถึงและพนักงานได้รับทราบโดยทั่วกัน ○ มีแผนงานและแนวทางดำเนินการเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ○ พนักงานกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	○ ค่านิยมองค์กรเพิ่งใช้งานและถ่ายทอดในองค์กรไม่นาน (ประมาณ 3 ปี)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรตาม STEP (Sociological, Technological, Economical, Political Framework) จากการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ สามารถสรุปได้ดังนี้

STEP Framework - ปัจจัยทางสังคม (S – Social)

Opportunity	Treats
○ สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินลงได้ ○ สภาพครอบครัวเดี่ยวหรือครอบครัวแยกในสังคมเมืองและเมืองใหญ่ ส่งผลให้สามารถขยายบริการได้มากขึ้น ○ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบงานประปาระหว่างประเทศ โดย กปภ.กับต่างประเทศ เช่น ลาว อินเดีย ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและบริการมาใช้ในการผลิตและให้บริการของ กปภ.	○ การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้ยากขึ้น ○ ภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะภาคเอกชนที่ชูประเด็นความมั่นคงก้าวหน้าและองค์กรที่ทันสมัย ดึงดูดผู้สมัครงานกลุ่มเป้าหมายและพนักงานบางกลุ่มภายใน กปภ. เช่น วิศวกร

STEP Framework - ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (T – Technology)

Opportunity	Treats
○ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึงทำให้สามารถส่งข่าวสารกับลูกค้าผู้บริการได้ง่ายและสะดวกขึ้น ○ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ○ เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์มากขึ้น ○ มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสร้างแรงจูงใจให้พนักงานรุ่นใหม่ปรับปรุงงาน ส่งผลให้เกิดความท้าทายและความอยากพัฒนางานมากขึ้น	○ เทคโนโลยีการสื่อสารและโซเชียลมีเดียที่ส่งผลกระทบทางลบต่อชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีข้อร้องเรียน ○ ยังไม่สามารถปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อตรวจสอบการรั่วไหลของน้ำประปาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการตรวจสอบทางกายภาพและการปฏิบัติงานในยามค่ำคืน

STEP Framework - ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (E – Economic)

Opportunity	Treats
○ แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจหรือ GDP ที่เพิ่มขึ้น ○ การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น โครงการระเบียงเขตเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ทำให้องค์กรสามารถขยายเขตการจ่ายน้ำได้ ○ การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ช่วยให้มีการลงทุนในพื้นที่ประเทศไทยที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะอุตสาหกรรมหรือบริการมากขึ้น ○ การเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) ส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่ม AEC เข้ามาทำงานในประเทศไทย และส่งผลดีต่อการใช้บริการ	-

STEP Framework - ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (P – Political)

Opportunity	Treats
○ นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้ กปภ. จัดสรรงบประมาณดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำได้มากขึ้น ○ นโยบายศูนย์ราชการสะดวก (Government eady Contact Center - GECC) ของภาครัฐช่วยยกระดับกระบวนการให้บริการประชาชนของ กปภ. ○ นโยบาย Thailand 4.0 ส่งผลให้ กปภ. พัฒนางานด้าน IT ให้ทันและรองรับความเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น	○ กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฉบับปี พ.ศ.2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปโดยล่าช้าและเพิ่มต้นทุนดำเนินการ ○ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดหาและจัดบริการสาธารณูปโภคพื้นฐานเพื่อให้บริการประชาชน โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจับมือกับภาคเอกชนเพื่อผลิตน้ำประปาให้บริการ ○ การแข่งขันผลิตและจำหน่ายน้ำขององค์กรภาครัฐกิจเอกชนในบางพื้นที่เช่น จังหวัดภูเก็ต ซึ่งพบว่าต้นทุนต่ำกว่า กปภ. ○ เอกชนสามารถขออนุญาตใช้น้ำบาดาลจากทางภาครัฐได้ ส่งผลให้จะมีการใช้น้ำประปาในปริมาณที่ลดลง ○ นโยบายการต่อสู้ภัยแล้งของรัฐบาล ส่งผลให้ กปภ. ต้องจัดหาน้ำดิบและแหล่งน้ำ เป็นการเพิ่มต้นทุน ○ นโยบายการค่าน้ำประปา ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนค่าน้ำของ กปภ. สูง เนื่องจากค่าน้ำไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงานที่แท้จริง

สรุปผลการวิเคราะห์

สรุปผลการวิเคราะห์ S :

- S1 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน (Functional Description) ที่ชัดเจน
- S2 มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดสรรอัตรากำลัง
- S3 บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานการประปาโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ
- S4 บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะศึกษาค้นคว้านวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- S5 มีเครื่องมือวิเคราะห์อัตรากำลัง เช่น การวิเคราะห์ FTE การวิเคราะห์กระบวนการและภาระงาน
- S6 มีการนำเอาระบบ Competency มาใช้สรรหา การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร

สรุปผลการวิเคราะห์ W :

- W1 หลักเกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์อัตรากำลังยังไม่มีประสิทธิภาพ
- W2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง
- W3 พนักงานจำนวนหนึ่งไม่ถนัดและไม่ได้ปรับตัวกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการทำงาน
- W4 ความแตกต่างของช่วงวัยของบุคลากรส่งผลให้ไม่เข้าใจกันเท่าที่ควร
- W5 การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร
- W6 บุคลากรระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจลูกน้อง

สรุปผลการวิเคราะห์ O :

- O1 การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- O2 เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์มากขึ้น
- O3 สภาพครอบครัวเดี่ยวหรือครอบครัวแยกในสังคมเมืองและเมืองใหญ่ ส่งผลให้สามารถขยายบริการได้มากขึ้น
- O4 สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินลงได้
- O5 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น EEC และการเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC)
- O6 นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้กปภ. จัดสรรงบประมาณดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำได้มากขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์ T

T1 กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฉบับปี พ.ศ.2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปโดยล่าช้าและเพิ่มต้นทุนดำเนินการ

T2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดหาและจัดบริการสาธารณูปโภคพื้นฐาน และการแข่งขันผลิตและจำหน่ายน้ำขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน

T3 นโยบายการคงค่าน้ำประปา ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนค่าน้ำของ กปภ. ไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงาน



ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix

	โอกาส (O)	ภัยคุกคาม (T)
	O1 การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้เพื่อปรับปรุงขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น O2 เทคโนโลยีเอื้อต่อการพัฒนาบุคลากรได้สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์มากขึ้น O3 สภาพครอบครัวเดี่ยวหรือครอบครัวแยกในสังคมเมืองและเมืองใหญ่ ส่งผลให้สามารถขยายบริการได้มากขึ้น O4 สังคมดิจิทัลส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนค่าบริการรับเงินลงได้ O5 การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ เช่น EEC และการเปิดเสรีทางการค้าและเศรษฐกิจในภูมิภาค (AEC) O6 นโยบายการบูรณาการงบประมาณภาครัฐ ส่งผลให้กปภ. จัดสรรงบประมาณดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้น้ำได้มากขึ้น	T1 กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างฉบับปี พ.ศ.2560 ทำให้การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปโดยล่าช้าและเพิ่มต้นทุนดำเนินการ T2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดหาและจัดบริการสาธารณูปโภคพื้นฐาน และการแข่งขันผลิตและจำหน่ายน้ำขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน T3 นโยบายการคงค่าน้ำประปา ส่งผลให้โครงสร้างต้นทุนค่าน้ำของ กปภ. สูงเนื่องจากค่าน้ำไม่สะท้อนต้นทุนการดำเนินงานที่แท้จริง T4 การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ส่งผลให้องค์กรสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้ยากขึ้น T5 เทคโนโลยีการสื่อสารและโซเชียลมีเดียที่ส่งผลกระทบทางลบต่อชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีข้อร้องเรียน T6 ภาวะการแข่งขันในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะภาคเอกชน
จุดแข็ง (S) S1 การจัดแบ่งหน้าที่ของหน่วยงาน (Functional Description) ที่ชัดเจน S2 มีหน่วยงานเฉพาะที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และจัดสรรอัตราค่าจ้าง S3 บุคลากรมีความรู้และเชี่ยวชาญในงานการประปาโดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ S4 บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะคิดค้นนวัตกรรมปรับปรุงงาน S5 มีเครื่องมือวิเคราะห์อัตราค่าจ้างเช่นการวิเคราะห์ FTE การวิเคราะห์ภาระงาน S6 มีการนำเอาระบบ Competency มาใช้สรรหา การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ S6O1 ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสรรหาบุคลากรเชิงรุก (Proactive Resuitment) เช่นการสร้างแบรนด์องค์กร การสร้างแบบทดสอบหรือแบบประเมินทางจิตวิทยาเพื่อคัดกรองผู้สมัครงาน รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงสมรณะที่สอดคล้องกับตำแหน่งงาน S2O2 พัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง การใช้เครื่องมือวิเคราะห์และบริหารอัตราค่าจ้างของทีม HR ที่เกี่ยวข้อง	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ S1T4 ส่งเสริมและนำเอาระบบการหมุนเวียน (Job Rotation) ในงานอำนวยการมาใช้เพื่อบริหารกำลังคนในงานปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น S1T4 กำหนดแนวทางการบริหารกำลังคนกลุ่มพิเศษเช่นกลุ่มที่ไม่สามารถปรับตัวใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มที่ถูกแทนที่โดยเทคโนโลยี S3T3 ปรับลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการบุคลากรโดยให้บริษัทประกันภัยรับความเสี่ยง S4T4 ส่งเสริมการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้มาทดแทนการใช้กำลังคนในงานปฏิบัติการ
จุดอ่อน (W) W1 หลักเกณฑ์การประเมินและวิเคราะห์อัตราค่าจ้างยังไม่มีประสิทธิผล W2 การวางแผนพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง W3 พนักงานจำนวนหนึ่งไม่ถนัดและไม่ได้ปรับตัวกับการนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้กับการทำงาน W4 ความแตกต่างของช่วงวัยของบุคลากรส่งผลให้ไม่เข้าใจกันเท่าที่ควร W5 การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างกันภายในองค์กร W6 บุคลากรระดับหัวหน้างานไม่เข้าใจลูกน้อง	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ W1O1 จัดการประกวดการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือนวัตกรรมบริการใหม่ ๆ ที่นำมาใช้งานได้จริงอย่างต่อเนื่อง และผลักดันโดยผู้บริหารระดับสูง W1O1 ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเอาแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรภายนอกเช่น องค์กรประปาของต่างประเทศ หรือองค์กรภาคเอกชน มาปรับใช้กับองค์กร W1O1 การศึกษาแนวทางวิเคราะห์และบริหารอัตราค่าจ้างแบบที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่และลักษณะงานมาใช้ W5O1 การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ (Knowledge Management) W3O1 การกำหนดแนวทางจ่ายรางวัลและค่าตอบแทนที่ผูกกับผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) และทักษะการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น (Pay for Skills) อย่างเป็นระบบ	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) มีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ W2T5 ฝึกอบรมทักษะการสื่อสารผ่านทางสื่อออนไลน์หรือโซเชียลมีเดียเพื่อให้ตอบสนองข้อร้องเรียนของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น W2T6 การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีการบริหารผลงานและเส้นทางการเติบโตตามสายอาชีพ (Career Management) ของพนักงานอย่างชัดเจน W4T2 พัฒนาคณะ (Talented People) โดยการมอบหมายให้ทำโครงการเชิงพัฒนาธุรกิจที่สำคัญโดยผู้บริหารที่กระตือรือร้นให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ W4T5 เสริมสร้างความเข้าใจในค่านิยมองค์กรให้พนักงานรับรู้และนำมาใช้พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ W4T6, W6T6 การพัฒนาทักษะเชิงการบริหารคน (People Management Skills) ของหัวหน้างานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในอนาคต