



ธนาคารอิสลาม

แห่งประเทศไทย

ISLAMIC BANK OF THAILAND • البنك الإسلامي بتايلاند

รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2568

ตามแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2568 ภายใต้แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ปี 2568 - 2572

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย (ibank) มุ่งเน้นการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรให้มีความคล่องตัว มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันในอนาคต ตลอดจนส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และค่านิยมองค์กร IBANK+R

ในปี 2568 ธนาคารได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ภายใต้ 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ 6 แผนปฏิบัติการ (HCM1-HCM6) ครอบคลุมการพัฒนาโครงสร้างองค์กร การบริหารอัตรากำลัง การยกระดับประสิทธิภาพพนักงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยมีผลการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)		ระยะเวลา		สิ่งที่ดำเนินการแล้ว ในปี 2568	ผลการดำเนินการ
			งบประมาณที่ได้รับ	ผลการใช้จ่าย	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
SO-HR1 พัฒนา โครงสร้าง พื้นฐาน เสริม ความแข็งแกร่ง รองรับการ เปลี่ยนแปลง	1	HCM 1 : Resilient Organization พัฒนาโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งและยืดหยุ่นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	3.0 ลบ.	ไม่ใช้ งบประมาณ	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน และพัฒนาโครงสร้างองค์กรฯ โดยนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรใน Phase 1 เรียบร้อย พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องในปี 2569	ได้รับการอนุมัติการปรับโครงสร้างองค์กรใน Phase 1 เรียบร้อย พร้อมดำเนินงานต่อเนื่องในปี 2569
	2	HCM 2 : Strategic Workforce Alignment การวางแผนอัตรากำลังเชิงกลยุทธ์เหมาะสมกับขนาดการดำเนินธุรกิจ	ไม่ใช้ งบประมาณ	ไม่ใช้ งบประมาณ	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- ดำเนินการกำหนดโครงสร้างกลุ่มงาน (Job Family) และ Front / Middle / Back พร้อมทบทวนกรอบอัตรากำลัง (Workforce Landscape) - ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลอัตรากำลัง พร้อมจัดทำแผนบริหารอัตรากำลัง ร่วมกับการบริหารค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	Cost-to-Income Ratio ลดลงต่อเนื่อง เหลือ 66% ในปี 2568

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)		ระยะเวลา		สิ่งที่ดำเนินการแล้ว ในปี 2568	ผลการดำเนินการ
			งบประมาณที่ได้รับ	ผลการใช้จ่าย	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
	3	HCM 3 : 3E-Excellence พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีและความผูกพันองค์กร	3.09 ลบ.	1.37 ลบ.	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- ดำเนินการทบทวนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในสังกัดฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับการทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากรของแต่ละฝ่ายงาน HR Business Partner โดยการปรับโครงสร้างฝ่ายทรัพยากรบุคคล และปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร - ดำเนินการวิเคราะห์ และออกแบบ Employee Journey ตลอดช่วงการทำงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสร้างประสบการณ์ของพนักงาน Employee Experience เพื่อผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อองค์กร	- ระดับคะแนนความผูกพันร้อยละ 83.79 (Engagement Score เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 1.5 คะแนน) - ระดับความพึงพอใจภาพรวมของ “ฝ่ายทรัพยากรบุคคล” คิดเป็นร้อยละ 85.10
SO-HR2 ยกระดับศักยภาพสู่ความเป็นเลิศในการบริการตามหลักซรีอะฮ์	4	HCM 4 : Future – Ready Human Capital พัฒนา และยกระดับศักยภาพทุนมนุษย์ เพื่อรองรับทิศทางในอนาคต	11.39 ลบ.	8.41 ลบ.	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- ดำเนินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตามแผน Training Roadmap จำนวน 87 หลักสูตร จากทั้งหมด 87 หลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 100 จากแผนทั้งหมด - พนักงานได้รับการพัฒนาตามแผน Training Roadmap และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) จำนวน 1,384 คน คิดเป็นร้อยละ 100	- สามารถพัฒนาบุคลากรลดช่องว่างสมรรถนะ Gap ตามแผน IDP คิดเป็นร้อยละ 79.10 ของแผนทั้งหมด - สะท้อนความก้าวหน้าในการปิด Gap เชิงสมรรถนะอย่างเป็นระบบ - อัตราส่วนรายได้รวมต่อจำนวนพนักงาน (Productivity Ratio) เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ปี 2567 = 2.81 ลบ./คน ปี 2568 = 2.94 ลบ./คน
	5	HCM 5 : Innovate for Digital Transformation เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อนไปสู่การเป็น Digital Banking	ไม่ใช้งบประมาณ	ไม่ใช้งบประมาณ	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- สร้างการเรียนรู้แบบ Micro learning ผ่านโทรศัพท์มือถือ ได้มีการใช้ Gamification ในการสร้างการเรียนรู้ ค่านิยมองค์กร ibank +R ให้มีความสนุกผ่านเกมส์ต่าง ๆ พร้อมการยกย่องชมเชย/การมีส่วนร่วมในกิจกรรม Core Value- ดำเนินการจัดหลักสูตรการเรียนรู้และพัฒนา ด้านนวัตกรรม โดยใช้เครื่องมือ Design Thinking ส่งเสริมการออกแบบความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างผลงานได้ทั้งหมด 6 โครงการ - ดำเนินการจัดประกวดโครงการ Innovation มีพนักงานส่งผลงานเข้าประกวด 6 โครงการ รวมจำนวนโครงการจากความคิดสร้างสรรค์ทั้งหมด 12 โครงการ	- จำนวนโครงการความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากหมวดหลักสูตร KM & Inno. จำนวน 6 โครงการ (ดีกว่าเป้าหมาย)- ผลสำรวจการแสดงพฤติกรรมตามค่านิยม i Bank +R ประจำปี 2568 คิดเป็นร้อยละ 91.89

ยุทธศาสตร์	ลำดับ	แผนปฏิบัติการ / กิจกรรม	งบประมาณ (บาท)		ระยะเวลา		สิ่งที่ดำเนินการแล้ว ในปี 2568	ผลการดำเนินการ
			งบประมาณที่ได้รับ	ผลการใช้จ่าย	เริ่มต้น	สิ้นสุด		
	6	HCM 6 : Learning Ecosystem พัฒนาแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้สู่การสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning Ecosystem)	ไม่ใช้ งบประมาณ	ไม่ใช้ งบประมาณ	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และออกแบบแนวทาง/กระบวนการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) - ดำเนินการออกแบบ และพัฒนาช่องทางการเรียนรู้ ผ่านทาง Site Google KM & IM โดยพนักงานสามารถเข้าถึงได้ทุกช่องทาง ทุกที่ ทุกเวลา	ร้อยละความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 84.50
SO-HR3 พัฒนากระบวนการเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการ	7	HCM 7 : ยกระดับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ Core Business Enabler พัฒนากระบวนการและบูรณาการระบบงาน HCM และ KM&IM	ไม่ใช้ งบประมาณ	ไม่ใช้ งบประมาณ	1-ม.ค.-68	31-ธ.ค.-68	- ดำเนินการจัดทำแผนปิด Gap และติดตามผลการดำเนินงาน รายงานความคืบหน้า และสวิเคราะห์ และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน และนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาระดับแผนงานในปีถัดไป	ดำเนินการตามแผนงานครบถ้วนคิดเป็นร้อยละ 100

ข้อมูลสถิติกรอบอัตรากำลัง กรอบมีเงิน กรอบคนครอง จำแนกตามประเภทตำแหน่ง

จำนวนอัตรากำลังแยกตามหน่วยงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2568 ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย มีจำนวนพนักงานรวมทั้งสิ้น 1,384 คน จากกรอบอัตรากำลังทั้งหมด 1,499 คน โดยแบ่งเป็นตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ 7 คน ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส/ผู้อำนวยการ 33 คน และพนักงานตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายลงมา 1,344 คน โดยมีรายละเอียดอื่น ดังนี้

ตำแหน่งงาน	กรอบอัตรากำลังประจำปี 2568	กรอบมีเงิน	กรอบคนครอง ณ ธ.ค. 2568	อัตรารว่าง (ตามงบ)
รองกรรมการผู้จัดการ	3	3	0	3
ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ	12	12	7	5
ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส / ผู้อำนวยการ	43	43	33	10
พนักงานตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการฝ่ายลงมา	1,441	1,429	1,344	85
รวมพนักงานทั้งหมด	1,499	1,487	1,384	103

ข้อมูลสถิติด้านทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลสถานภาพปัจจุบันด้านบุคลากร ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทยมีจำนวนพนักงานแบ่งตามเพศ พบว่า มีเพศหญิงทั้งสิ้น 889 คน เพศชาย 495 คน จำนวนพนักงานแบ่งตามศาสนา พบว่า ศาสนาอิสลาม 595 คน ศาสนาพุทธ 784 คน และศาสนาคริสต์ 5 คน จำนวนพนักงานแบ่งตามช่วงอายุ พบว่า อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 16 คน อายุ 25 - 35 ปี จำนวน 102 คน อายุ 36-45 ปี จำนวน 615 คน อายุ 46 - 55 ปี จำนวน 474 คน และอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 177 คน ซึ่งช่วงอายุเฉลี่ยของพนักงานคือ 45 ปี และอัตราพนักงานลาออก (Turnover Rate) พบว่า มีจำนวนพนักงานลาออก/พ้นสภาพเดือน มกราคม - ธันวาคม 2568 จำนวน 53 คน อัตราพนักงานลาออกเท่ากับ 3.83% (นับเฉพาะพนักงานที่แจ้งความประสงค์ลาออกไม่นับรวมพนักงานที่เกษียณอายุ เสียชีวิต และเลิกจ้าง) แสดงรายละเอียด ดังนี้

1) สัดส่วนพนักงานแบ่งตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	495	35.77
หญิง	889	64.23

2) สัดส่วนพนักงานแบ่งตามศาสนา

ศาสนา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อิสลาม	595	42.99
พุทธ	784	56.65
คริสต์	5	0.36

3) สัดส่วนพนักงานแบ่งตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 25 ปี	16	1.16
อายุ 25 - 35 ปี	102	7.37
อายุ 36 - 45 ปี	615	44.44
อายุ 46 - 55 ปี	474	34.25
อายุมากกว่า 55 ปี	177	12.79

4) อัตราพนักงานลาออก (Turnover Rate) พบว่า มีจำนวนพนักงานลาออก/พ้นสภาพเดือนมกราคม ถึงเดือนธันวาคม 2568 จำนวน 53 คน อัตราพนักงานลาออกเท่ากับ 3.83% (นับรวมเฉพาะพนักงานที่แจ้งความประสงค์ลาออกด้วยตนเอง ไม่นับรวมพนักงานเกษียณอายุ เสียชีวิต และเลิกจ้าง)

ข้อมูลสถิติจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล

■ จำนวนชั่วโมงจากหลักสูตรอบรมทั้งสิ้น	2,145 ชั่วโมง
■ จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา	17,004 คน
■ จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมและพัฒนา	73,347 ชั่วโมง
■ จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา	1,460 คน
■ จำนวนชั่วโมงอบรมเฉลี่ยต่อคน	51 ชั่วโมง/คน/ปี
■ จำนวนวันอบรมเฉลี่ยต่อคน	8.5 วัน/คน/ปี

หมายเหตุ: 1. นับจำนวนคนต่อครั้งในการเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาทั้งปี
2. นับจำนวนรวมพนักงานพ้นสภาพ
3. คำนวณจากจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมหรือพัฒนาต่อจำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนา

ปัญหา/อุปสรรค

ธนาคารเผชิญความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากการแข่งขันในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจที่รวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากรบางส่วนยังมีช่องว่างด้านทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในอนาคต จึงต้องเร่งดำเนินการพัฒนาทักษะใหม่และยกระดับสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันธนาคารมีข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างและมีพนักงานเกษียณอายุในตำแหน่งสำคัญ ส่งผลให้ต้องเร่งเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่งและบริหารองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านและรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายการยกระดับองค์กรอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ควรเร่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านดิจิทัลและทักษะเฉพาะทางที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ ควบคู่กับการบริหารผู้มีศักยภาพสูงและการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนาบุคลากรภายในเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร