

ภาวะผู้นำกับการบริหารต่าง Gen ในองค์กร

ถอดรหัสความขัดแย้งเชิงกลยุทธ์และการปรับตัวของผู้นำยุคใหม่ในองค์กรที่เติบโตมา
จากยุค Baby Boomer

VUCA World

V - Volatility ความผันผวนสูง

U - Uncertain ความไม่แน่นอนสูง

C - Complex ความซับซ้อน

A - Ambiguous ความคลุมเครือ

PART 1: บริบทและความท้าทายยุคใหม่

เข้าใจสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และ
ความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านทางความหลากหลาย

ความท้าทายของผู้นำยุคใหม่



ความไม่แน่นอนสูง

เทคโนโลยี AI และโมเดลธุรกิจ
ดิสรัปต์ได้ในชั่วข้ามคืน
แผนงานระยะยาว 5-10 ปี
แบบเดิมอาจใช้ไม่ได้ผลอีก
ต่อไป



ทีมงานหลากหลายเจเนอเรชัน

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม
ค่านิยม และเป้าหมายการทำงาน
ตั้งแต่ผู้บริหาร Boomer ไปจนถึง
พนักงานใหม่ Gen Z



ภาวะหมดไฟและสุขภาวะ

ความรวดเร็วของการทำงานแบบ
ดิจิทัลก่อความเครียด ผู้นำยุคใหม่
จึงต้องดูแลทั้งเรื่อง "ผลงาน" และ
"จิตใจ" ของทีม

การปรับตัวที่จำเป็นของผู้นำ



พร้อมเรียนรู้ (Learn-It-All)

ปรับทัศนคติจาก "คนรู้รอบ" (Know-it-all) สู่การเป็น "ผู้พร้อมเรียนรู้ทุกวัน"

กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ยอมรับความล้มเหลวเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงที่รวดเร็ว (Fail Fast, Learn Faster)



ความฉลาดทางอารมณ์สูง

ให้ความสำคัญกับการรับฟังอย่างกระตือรือร้น (Active Listening) และเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

สร้างความไว้วางใจในทีมและเป็นสะพานเชื่อมความสัมพันธ์ให้กับคนต่างรุ่นในทีม

PART 2: เจาะลึกคนต่าง Gen

**วิเคราะห์เป้าหมาย แรงจูงใจ และจุดเด่นของทรัพยากร
บุคคลแต่ละช่วงวัยในระบบนิเวศการทำงาน**

เจเนอเรชัน	จุดเน้นย้ำในชีวิต	รูปแบบการสื่อสารหลัก	มุมมองต่อการทำงาน
Baby Boomer	ความมั่นคง / ครอบครัว	เผชิญหน้า / โทรศัพท์	อยู่ยาวเพื่อความมั่นคง
Gen X	ความเป็นอิสระ / สมดุลชีวิต	อีเมล / โทรศัพท์	เน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพ
Gen Y	การพัฒนาตนเอง / ประสบการณ์	ข้อความ (Chat) / ออนไลน์	ต้องการงานที่มีความหมายและยืดหยุ่น
Gen Z	ความเท่าเทียม / ความจริงใจ	โซเชียลมีเดีย / วิดีโอสั้น	เน้นความหลากหลายและอาชีพที่มั่นคง
Gen Alpha	เทคโนโลยีไร้รอยต่อ / AI	แพลตฟอร์มเสมือน / สื่อภาพ ↓	(คาดว่า) เน้นความสะดวกรวดเร็วและเทคโนโลยีขั้นสูง

ตารางวิเคราะห์คนต่างรุ่นในองค์กร

เจเนอเรชัน	สิ่งที่ให้คุณค่า / แรงจูงใจในการทำงาน	จุดแข็งที่โดดเด่นของช่วงวัย
Baby Boomer	ความมั่นคง, ความซื่อสัตย์ภักดีต่อแบรนด์, เกียรติยศและตำแหน่ง	ประสบการณ์เชิงลึก, ความอดสาหัส, ทักษะแก้วิกฤตและภาพรวม
Gen X	ความสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance), อิสระภาพ	พึ่งพาตัวเองได้ดี, เป็นสะพานเชื่อมความเข้าใจระหว่างรุ่นเก่ากับใหม่
Gen Y	ความก้าวหน้ารวดเร็ว, งานที่มีคุณค่าและเป้าหมายชัดเจน (Purpose)	เก่งเทคโนโลยี, ทำงานเป็นทีมแบบร่วมมือกัน, กล้าตั้งคำถามสร้างสรรค์
Gen Z	ความยืดหยุ่นสูง (Hybrid), ความเท่าเทียมและเป็นธรรม, ความจริงใจ	Digital Native โดยแท้จริง, มัลติทาสก์กิ้ง, เรียนรู้เครื่องมือใหม่ไวมาก

PART 3: 4 จุดขัดแย้งหลักในที่ม

เจาะลึกอุปสรรคสำคัญในการทำงานร่วมกันในองค์กรดั้งเดิมที่
เริ่มจากยุค Baby Boomer

ความขัดแย้งด้านอำนาจและวิธีการทำงาน



1. Clash of Authority (อำนาจ)

ระบบอาวุโส VS ความสามารถและความเร็ว

- **รากเหง้า:** ระบบลำดับชั้น เชื่อว่าความเก่งแปดตามอายุงาน แต่รุ่นใหม่เชื่อเรื่องความสามารถที่พิสูจน์ได้จริง (Meritocracy)
- **อุปสรรค:** การตัดสินใจที่ล่าช้า (Red Tape) และคนรุ่นใหม่ที่เก่งรู้สึกอึดอัดจนนำไปสู่ภาวะสมองไหล (Brain Drain)



2. Clash of Process (กระบวนการ)

ยึดติดวิธีเดิม VS หลงไหลเครื่องมือใหม่

- **รากเหง้า:** รุ่นใหญ่เชื่อมั่นในความสำเร็จจากอดีตและระบบเอกสารดั้งเดิม รุ่นใหม่ต้องการใช้เทคโนโลยีและ AI เข้ามาช่วยอัตโนมัติ
- **อุปสรรค:** กระบวนการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ต้นทุนสูง และความขัดแย้งเป็นไซโล (Silos) ในการทำงาน

ความขัดแย้งด้านการวัดผลและเป้าหมาย

🕒 3. Clash of Trust (ความไว้วางใจ)

วัดผลด้วยสายตา VS วัดด้วยผลสัมฤทธิ์

- **รากเหง้า:** ยุค Boomer เชื่อในเรื่องการมาทำงานตรงเวลานั่งในสายตา (Face-Time) แต่รุ่นใหม่เน้นผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก (Output-Driven)
- **อุปสรรค:** ทำลายแรงบันดาลใจในการทำงานของเด็กรุ่นใหม่ (เกิดภาวะ Quiet Quitting) และประเมิณพนักงานผิดพลาด

🎯 4. Clash of Purpose (เป้าหมายชีวิต)

ทำงานเพื่อความมั่นคง VS ทำงานเพื่อคุณค่า

- **รากเหง้า:** รุ่นใหญ่สร้างตัวด้วยความอดทนเน้นรายได้และความมั่นคง ขณะที่รุ่นใหม่ต้องการ Work-Life Balance และเห็นคุณค่าของงาน
- **อุปสรรค:** วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นพิษ (Toxic Culture) จากความกดดันรอบด้าน นำไปสู่การลาออกและการปฏิเสธงานแบบสุดโต่ง

5 กลยุทธ์การบริหารจัดการคนหลากหลาย

-  **Flexible Communication (การสื่อสารที่ยืดหยุ่น):** ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนช่องทางตามผู้ใช้ และเป็น "ล่าม" ช่วยแปลเจตนาของแต่ละฝั่งให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
-  **Reverse Mentoring (ระบบพี่เลี้ยงย้อนกลับ):** จัดให้รุ่นใหญ่แชร์เรื่องทักษะการเมืองสัมพันธ์/กลยุทธ์ และให้รุ่นใหม่สอนเรื่องเทคโนโลยี ดิจิทัล และ AI
-  **Result-Oriented (มุ่งเน้นผลงาน):** กำหนดเป้าหมายผ่านระบบ OKRs/KPIs ที่มีความยืดหยุ่นเวลาการทำงาน แต่เข้มงวดและโปร่งใสที่ผลลัพธ์
-  **Psychological Safety (พื้นที่ปลอดภัย):** สนับสนุนวัฒนธรรมที่ "ทุกไอเดียมีค่าและเท่าเทียม" โดยไม่แบ่งแยกอายุการทำงาน ปราศจากการวิจารณ์อย่างไร้เหตุผล
-  **Tailored Benefits (สวัสดิการเฉพาะบุคคล):** สลัดทิ้งกฎแบบ One-Size-Fits-All เสนอทางเลือกสวัสดิการยืดหยุ่นที่ตอบสนองความจำเป็นของคนแต่ละเจเนอเรชัน

กิจกรรมวิเคราะห์กรณีศึกษาในห้องเรียน

Classroom Discussion

กรณีศึกษา:

การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ AI ในบริษัทโลจิสติกส์ยุคดั้งเดิม

โจทย์: บริษัทขนส่งดั้งเดิมก่อตั้งมา 30 ปี ประธานบริษัท (Boomer) ไม่เชื่อมั่นในการนำระบบประมวลผลเส้นทางด้วย AI มาใช้ เพราะเชื่อในความเชี่ยวชาญของคนขับรถรุ่นเก่าที่อยู่มานาน...

คำถามชวนอภิปรายในห้องเรียน:

1. ในฐานะผู้จัดการฝ่ายนวัตกรรมคนใหม่ คุณจะวิธีสื่อสารและโน้มน้าวใจประธานบริษัทอย่างไรให้ได้รับโอกาสทดสอบระบบ?
2. คุณจะรักษาน้ำใจและประสบการณ์อันมีค่าของคนขับรถดั้งเดิมไปพร้อมกับการนำระบบใหม่มาใช้อย่างไร?



Q&A

 ขอขอบคุณนักศึกษาทุกท่านสำหรับความตั้งใจเรียนรู้ในวันนี้