

**ความต้องการของสถานประกอบการต่อสมรรถนะนักศึกษาเพื่อการเตรียมความพร้อม
ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ กรณีศึกษา คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**
**EMPLOYERS' NEEDS FOR STUDENT COMPETENCIES FOR PRE-INTERNSHIP
PREPARATION: A CASE STUDY OF THE FACULTY OF BUSINESS
ADMINISTRATION, RAJAMANGALA UNIVERSITY
OF TECHNOLOGY THANYABURI**

¹ชุตินา สติธิรัตน์ Chutima Sathitirat ²ชาลี จิตรีผ่อง Chalee Jitreephong

³สลิตตา สาริบุตร Salitta Saributr

^{1, 2, 3}มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand
Corresponding Author E-mail: chutima_s@rmutt.ac.th

Article Received: April 09, 2026. Revised: July 13, 2026. Accepted: July 23, 2026.

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความต้องการสมรรถนะของสถานประกอบการต่อการเตรียมความพร้อมของนักศึกษาก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ตามกรอบสมรรถนะบูรณาการ S/D/F/P 2) เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะตามลักษณะของสถานประกอบการ และ 3) สังเคราะห์แนวทางเชิงระบบสำหรับการพัฒนาความพร้อมก่อนฝึกงานของนักศึกษา การวิจัยใช้รูปแบบเชิงปริมาณแบบสำรวจภาคตัดขวาง เสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิด กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานประกอบการที่เคยรับนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพ จำนวน 146 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามกรอบสมรรถนะบูรณาการ S/D/F/P และเทคนิค MoSCoW วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานประกอบการมีความต้องการสมรรถนะของนักศึกษาตามกรอบสมรรถนะบูรณาการ S/D/F/P โดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับคุณลักษณะส่วนบุคคลหลัก (P_core) รองลงมา คือ ทักษะสังคมและอารมณ์ ส่วนทักษะดิจิทัลและทักษะเชิงหน้าที่อยู่ในระดับสำคัญมากเช่นกัน และผลการจัดลำดับความจำเป็นด้วยเทคนิค MoSCoW ระบุสมรรถนะ Must-have อย่างเด่นชัด 2 รายการ ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และความรับผิดชอบต่องาน 2) ประสิทธิภาพไม่สัมพันธ์กับความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างของความต้องการสมรรถนะด้านทักษะสังคมและอารมณ์ และด้านทักษะดิจิทัลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ 3) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework ซึ่งเป็นแนวทางเชิงระบบสำหรับการเตรียมความพร้อมนักศึกษาก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ 4 ระยะ ได้แก่ การสร้างสมรรถนะแกนกลางที่ต้องมี การปรับฐานสู่การปฏิบัติจริง การบูรณาการทักษะอนาคต และการ

พัฒนาความพร้อมด้านอาชีพและกรอบความคิด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตร กิจกรรม การประเมิน และความร่วมมือกับสถานประกอบการอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: สมรรถนะนักศึกษา, การเตรียมความพร้อมก่อนฝึกงาน, ความต้องการของสถานประกอบการ

Abstract

This research article aimed to 1) examine employers' competency needs for students' pre-internship preparation based on the integrated S/D/F/P competency framework, 2) compare differences in such needs across organizational characteristics, and 3) synthesize a systematic approach for enhancing student readiness prior to internship. A quantitative cross-sectional survey design was employed, supplemented by qualitative data from open-ended questions. The sample consisted of 146 establishments that had accepted students from the Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi for internship placement. The research instruments included a five-point rating-scale questionnaire based on the integrated S/D/F/P competency framework and the MoSCoW prioritization technique. Data were analyzed using descriptive statistics, group comparison analysis, and content analysis.

The findings revealed that: 1) employers' competency needs based on the integrated S/D/F/P framework were at a high level overall, with Personal Attributes core (P_core) receiving the highest priority, followed by Social and Emotional Skills, while Digital Skills and Functional Skills also remained highly important; in addition, MoSCoW prioritization identified two clearly dominant Must-have competencies, namely Working with Others and Responsibility; 2) business type was not significantly associated with differences in overall competency needs, whereas organization size was significantly associated with differences in Social and Emotional Skills and Digital Skills; and 3) the RMUTT Pre-Internship Readiness Framework was synthesized as a systematic guideline for students' pre-internship preparation, consisting of four developmental stages: Core Competency Building, Transition to Practice, Future Skill Integration, and Career Readiness and Mindset Development, to inform curriculum design, learning activities, assessment, and partnership development with industry.

Keywords: Student Competencies, Pre-Internship Preparation, Employers' Needs

บทนำ

โลกการทำงานร่วมสมัยกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบอัตโนมัติ และปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งลักษณะงาน วิธีการทำงาน และเกณฑ์การประเมินศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะในตำแหน่งงานระดับเริ่มต้นที่บัณฑิตจบใหม่ต้องเผชิญเป็นลำดับแรก ภายใต้บริบทดังกล่าว สถานประกอบการมิได้ให้ความสำคัญเฉพาะความรู้เชิงวิชาการหรือทักษะเฉพาะทางเท่านั้น หากยังคาดหวังให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ปรับตัวได้ และพร้อมเรียนรู้อย่างต่อเนื่องควบคู่กันไปด้วย (World Economic Forum, 2025; Lamri and Lubart, 2023; Md Pazil and Che Razak, 2019)

สถานการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด BANI ซึ่งใช้อธิบายโลกยุคใหม่ในฐานะโลกที่เปราะบาง วิดกกังวล ไม่เป็นเส้นตรง และยากต่อการคาดการณ์ ภายใต้บริบทเช่นนี้ สถาบันอุดมศึกษาจึงไม่ได้มีหน้าที่เพียงถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการ แต่ต้องทำหน้าที่พัฒนาผู้เรียนให้สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างเหมาะสม หากการจัดการศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของโลกการทำงานได้เพียงพอ ย่อมนำไปสู่ภาวะความไม่สอดคล้องทางการศึกษา ซึ่งสะท้อนช่องว่างระหว่างสิ่งที่สถาบันการศึกษาผลิตกับสิ่งที่ตลาดแรงงานต้องการ (Cascio, 2020; Yorke, 2006; พิริยะผลพิรุฬห์, เดือนฉาย กองเงิน และกชชญาณ์ เถาลัดดา, 2559)

ในทางทฤษฎี แนวคิดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน หรือ Work-Integrated Learning (WIL) อธิบายว่า การเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้ในห้องเรียนกับประสบการณ์จริงในบริบทการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการฝึกประสบการณ์วิชาชีพมิได้ขึ้นอยู่กับสถานประกอบการหรือระยะเวลาการฝึกเพียงอย่างเดียว หากยังขึ้นอยู่กับระดับความพร้อมของนักศึกษา ก่อนเข้าสู่สนามจริงด้วย (Kolb, 1984; Rowe and Zegwaard, 2017) จากการทบทวนงานวิจัยในบริบทของประเทศไทย พบว่างานศึกษาจำนวนมากมักมุ่งประเมินผลลัพธ์หรือความพึงพอใจที่เกิดขึ้นระหว่างหรือภายหลังการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ขณะที่การศึกษาซึ่งสำรวจ “ความต้องการสมรรถนะก่อนฝึกงาน” จากมุมมองของสถานประกอบการโดยตรงยังมีอยู่ไม่มากนัก (เปรมสิริ สุขปรีเปรม และไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์, 2567; ศิริพร เจริญศรีวิริยะกุล, 2564)

จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการประสานงานและติดตามนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พบว่า นักศึกษาจำนวนหนึ่งยังประสบข้อจำกัดในการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การประยุกต์ใช้ความรู้ การปรับตัวต่อสถานการณ์จริง และการรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน ปัญหาเหล่านี้สะท้อนว่าการเตรียมความพร้อมก่อนฝึกงานยังควรได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบและตั้งอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาความต้องการสมรรถนะของสถานประกอบการผ่านกรอบสมรรถนะบูรณาการ S/D/F/P ซึ่งประกอบด้วยทักษะสังคมและอารมณ์ ทักษะดิจิทัล ทักษะเชิงหน้าที่ และคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อใช้เป็นฐานในการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนานักศึกษาก่อนเข้าสู่การฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างเป็นรูปธรรม (Lamri and Lubart, 2023; Weigel, Mulder and Collins, 2007)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความต้องการสมรรถนะของสถานประกอบการต่อการเตรียมความพร้อมของนักศึกษา ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ตามกรอบสมรรถนะบูรณาการ S/D/F/P
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะของสถานประกอบการ โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ ได้แก่ ประเภทธุรกิจและขนาดองค์กร
3. เพื่อสังเคราะห์แนวทางเชิงระบบและพัฒนากรอบการเตรียมความพร้อมนักศึกษา ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ โดยอาศัยข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากความต้องการของสถานประกอบการเป็นฐานในการออกแบบ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจภาคตัดขวาง เสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิด ประชากรคือสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชนที่เคยรับนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เข้าฝึกประสบการณ์วิชาชีพในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา นครนายก และกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดขนาดประชากรโดยประมาณ 250 แห่ง และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต้นด้วยสูตรของ Taro Yamane (1973) ได้ 62 แห่ง ทั้งนี้ ในการเก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากสถานประกอบการจำนวน 146 แห่ง โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงร่วมกับแบบตามสะดวก ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้จัดการฝ่ายบุคคล หรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์ดูแลนักศึกษาฝึกงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ครอบคลุมสมรรถนะ 20 รายการใน 4 มิติ ได้แก่ ทักษะสังคมและอารมณ์ 6 ข้อ ทักษะดิจิทัล 6 ข้อ ทักษะเชิงหน้าที่ 3 ข้อ และคุณลักษณะส่วนบุคคล 5 ข้อ รวมทั้งเทคนิค MoSCoW Prioritization สำหรับจัดลำดับความจำเป็นของสมรรถนะออกเป็น Must-have, Should-have และ Could-have แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน โดยผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า IOC เท่ากับ 1.00 และเมื่อนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 แห่ง พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.909 ส่วนค่าความเชื่อมั่นรายมิติทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีค่า Cronbach's Alpha ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป นอกจากนี้ ในการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ผู้วิจัยใช้ค่า P_{core} ซึ่งคำนวณจากข้อ P1-P4 เพื่อความถูกต้องทางจิตมิติ เนื่องจากข้อ P5 ทำหน้าที่เป็นข้อคำถามเชิงตรวจสอบมากกว่าข้อที่ใช้รวมคะแนนในมิติคุณลักษณะส่วนบุคคล

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญในช่วงคะแนน 5 ระดับ ได้แก่ 4.21 - 5.00 = สำคัญมากที่สุด 3.41 - 4.20 = สำคัญมาก 2.61 - 3.40 = สำคัญปานกลาง 1.81 - 2.60 = สำคัญน้อย และ 1.00 - 1.80 = สำคัญน้อยที่สุด การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ส่วนสถิติอนุมาน ได้แก่ One-Sample t-test, Paired-Samples t-test พร้อม Bonferroni correction, GLM-MANOVA (Pillai's Trace) การเปรียบเทียบรายคู่ และ Chi-square test ขณะที่ข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยอ่านข้อมูลหลายรอบ เข้ารหัสจัดหมวดหมู่ และสังเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญเพื่อใช้ขยายความผลเชิงปริมาณและสนับสนุนการพัฒนา RMUTT Pre-Internship Readiness Framework การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ โดย

ส่งลิงก์แบบสอบถามพร้อมเอกสารชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการพิทักษ์สิทธิข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัย การตอบแบบสอบถามเป็นไปโดยสมัครใจ ข้อมูลถูกเก็บรักษาเป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับความต้องการสมรรถนะของสถานประกอบการต่อการเตรียมความพร้อมของนักศึกษา ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ตามกรอบสมรรถนะบูรณาการ S/D/F/P พบว่า สถานประกอบการมีความต้องการสมรรถนะของนักศึกษาตามกรอบ S/D/F/P โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลหลัก (P_core) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ทักษะสังคมและอารมณ์ (S) ส่วน ทักษะดิจิทัล (D) และทักษะเชิงหน้าที่ (F) มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันในระดับสำคัญมาก สะท้อนว่าสถานประกอบการให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับฐานพฤติกรรมภายในของผู้เรียนควบคู่กับทักษะเพื่อการทำงานจริง

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการสมรรถนะรายด้านและภาพรวม

มิติสมรรถนะ	$\bar{X}$	SD	ระดับความต้องการ
ทักษะสังคมและอารมณ์ (S)	4.38	0.62	สำคัญมากที่สุด
คุณลักษณะส่วนบุคคล (P)	4.12	0.61	สำคัญมาก
คุณลักษณะส่วนบุคคลหลัก (P_core)	4.64	0.55	สำคัญมากที่สุด
ทักษะดิจิทัล (D)	4.05	0.66	สำคัญมาก
ทักษะเชิงหน้าที่ (F)	4.05	0.68	สำคัญมาก
ภาพรวม	4.17	0.57	สำคัญมาก

หมายเหตุ P หมายถึง ค่าเฉลี่ยของข้อคำถาม P1–P5 ขณะที่ P_core หมายถึง ค่าเฉลี่ยของข้อ P1–P4 ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างมิติ

จากตารางที่ 1 พบว่า สถานประกอบการมีความต้องการสมรรถนะของนักศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลหลักมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ทักษะสังคมและอารมณ์ ส่วนทักษะดิจิทัลและทักษะเชิงหน้าที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.05 ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ในมุมมองของสถานประกอบการ ความพร้อมก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพไม่ได้พิจารณาเฉพาะด้านความรู้ หรือทักษะทางวิชาชีพเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ การกำกับตนเอง การทำงานร่วมกับผู้อื่น และทัศนคติในการเรียนรู้ด้วยอย่างเด่นชัด

สมรรถนะที่สถานประกอบการเห็นว่าเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในระดับ Must-have

เมื่อนำเทคนิค MoSCoW มาใช้จัดลำดับความจำเป็นของสมรรถนะรายข้อ พบว่า สมรรถนะที่สถานประกอบการมองว่าเป็นเงื่อนไขขั้นต่ำก่อนเข้าสู่การฝึกประสบการณ์วิชาชีพมีจำนวนไม่มาก แต่มีความชัดเจนในเชิงการกำหนดลำดับความสำคัญของการพัฒนานักศึกษา

ตารางที่ 2 สมรรถนะ 10 อันดับแรกที่ถูกเลือกเป็น Must-have มากที่สุด

อันดับ	สมรรถนะ	Must (คน)	Must (%)	ระดับที่เด่นที่สุด
1	การทำงานร่วมกับผู้อื่น (S3)	118	80.80	Must เด่นชัด
2	ความรับผิดชอบต่องาน (P1)	102	69.90	Must เด่นชัด

3	การบริหารจัดการตนเอง (S5)	61	41.80	Should เด่น
4	การปรับตัวและความยืดหยุ่น (S4)	60	41.10	Should เด่น
5	ทัศนคติเชิงบวกและพร้อมเรียนรู้ (P3)	52	35.60	Should เด่น
6	การสื่อสารทางธุรกิจ (S1)	46	31.50	Should เด่น
7	ความฉลาดทางอารมณ์ (S6)	42	28.80	Should เด่น
8	ความกระตือรือร้นและความคิดริเริ่ม (P2)	35	24.00	Should เด่น
9	จรรยาบรรณในวิชาชีพ (P4)	35	24.00	Should เด่น
10	ความตระหนักรู้ด้าน PDPA (D5)	34	23.30	Should เด่น

จากตารางที่ 2 พบว่า สมรรถนะที่สถานประกอบการเลือกเป็น Must-have อย่างเด่นชัดมี 2 รายการ คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ร้อยละ 80.80 และความรับผิดชอบต่องาน ร้อยละ 69.90 ซึ่งมีสัดส่วนสูงกว่าสมรรถนะข้ออื่นอย่างชัดเจน ข้อค้นพบนี้สะท้อนว่า สถานประกอบการมีได้คาดหวังให้นักศึกษามีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับสูงตั้งแต่ก่อนเข้าสู่การฝึกงาน หากให้ความสำคัญกับพื้นฐานของการทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับผิดชอบหน้าที่ และการมีวินัยในการทำงานเป็นอันดับแรก ส่วนสมรรถนะในลำดับถัดมาแม้มีความสำคัญเช่นกัน แต่ยังอยู่ในกลุ่มที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์จริง

2. การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะของสถานประกอบการ โดยจำแนกตามลักษณะของสถานประกอบการ พบว่า ประเภทธุรกิจไม่สัมพันธ์กับความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า ในบริบทของการศึกษานี้ สถานประกอบการจากกลุ่มธุรกิจที่แตกต่างกันยังคงให้ความสำคัญต่อสมรรถนะพื้นฐานในทิศทางใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาตามขนาดองค์กร พบความแตกต่างในบางมิติ ดังในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะจำแนกตามขนาดองค์กร

มิติสมรรถนะ	F (df = 2, 143)	p-value	η^2	ผลการทดสอบ
ทักษะสังคมและอารมณ์ (S)	6.074	0.003*	0.078	แตกต่าง
ทักษะดิจิทัล (D)	4.240	0.016*	0.056	แตกต่าง
ทักษะเชิงหน้าที่ (F)	2.977	0.054	0.040	ไม่แตกต่าง
คุณลักษณะส่วนบุคคล (P)	2.258	0.108	0.031	ไม่แตกต่าง

หมายเหตุ * $p < 0.05$

จากตารางที่ 3 พบว่า ขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์กับความแตกต่างของระดับความต้องการสมรรถนะบางมิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะทักษะสังคมและอารมณ์ และทักษะดิจิทัล ขณะที่ทักษะเชิงหน้าที่และคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ผลการเปรียบเทียบรายคู่ระบุว่า องค์กรขนาดกลางมีความต้องการสูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ในด้านทักษะสังคมและอารมณ์ ($MD = 0.3317$, $p = 0.006$) และด้านทักษะดิจิทัล ($MD = 0.3360$, $p = 0.023$) ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีขนาดต่างกันอาจมีระดับความคาดหวังต่อความสามารถในการสื่อสาร การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการใช้เทคโนโลยีไม่เท่ากัน โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางซึ่งมีแนวโน้มต้องการบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้งานและลงมือปฏิบัติได้รวดเร็วมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

3. การสังเคราะห์แนวทางเชิงระบบและพัฒนากรอบการเตรียมความพร้อมนักศึกษา ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ โดยอาศัยข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากความต้องการของสถานประกอบการเป็นฐานในการออกแบบ พบว่า จากข้อค้นพบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework เพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงระบบสำหรับการเตรียมความพร้อมนักศึกษา ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ โดยบูรณาการข้อมูล 3 ส่วนร่วมกัน ได้แก่ ระดับความต้องการสมรรถนะรายมิติ ผลการจัดลำดับความจำเป็นแบบ MoSCoW และประเด็นสำคัญจากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคต แนวทางการเตรียมความพร้อม และความคาดหวังของสถานประกอบการ จากการสังเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจัดระเบียบองค์ความรู้ออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ การสร้างสมรรถนะแกนกลางที่ต้องมี การปรับฐานสู่การปฏิบัติจริง การบูรณาการทักษะอนาคต และการพัฒนาความพร้อมด้านอาชีพและกรอบความคิด ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ปลายทางคือความพร้อมต่อการทำงานแบบองค์รวม

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework จากข้อค้นพบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

หลักฐานเชิงปริมาณ	หลักฐานเชิงคุณภาพ จากคำถามปลายเปิด	ประเด็นสังเคราะห์	องค์ประกอบของ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework
ผลการจัดลำดับความจำเป็นของสมรรถนะด้วยเทคนิค MoSCoW พบว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความรับผิดชอบต่องานเป็นสมรรถนะ Must-have ที่เด่นชัดที่สุด	สถานประกอบการให้ ความสำคัญกับพฤติกรรม การทำงานพื้นฐานที่ใช้ได้จริงทันที	สมรรถนะแกนกลางด้าน พฤติกรรมและความ รับผิดชอบเป็นเงื่อนไขขั้นต่ำ ก่อนการฝึกประสบการณ์ วิชาชีพ	ระยะที่ 1 การสร้าง สมรรถนะแกนกลางที่ต้องมี
ทักษะสังคมและอารมณ์มี ค่าเฉลี่ยสูง และสมรรถนะ ด้านการสื่อสาร การปรับตัว และการเชื่อมโยงความรู้มีความสำคัญ	สถานประกอบการเสนอให้ จัดกิจกรรมเชื่อมโยงการเรียนรู้กับสถานการณ์จริง	การเตรียมความพร้อมควร เชื่อมโยงความรู้สู่การปฏิบัติจริง	ระยะที่ 2 การปรับฐานสู่ การปฏิบัติจริง
ทักษะดิจิทัลและรายการ ด้าน PDPA, AI และการ ทำงานร่วมกันออนไลน์มีความสำคัญ	ข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อน ความจำเป็นของทักษะ ดิจิทัลและ AI อย่างมี วิจารณญาณ	การเตรียมความพร้อมควร เสริมทักษะดิจิทัลที่ใช้ได้จริง ในงาน	ระยะที่ 3 การบูรณาการ ทักษะอนาคต
คุณลักษณะส่วนบุคคลหลัก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และ สะท้อนความสำคัญของ ทักษะ ทักษะความพร้อมเรียนรู้ และความเป็นมืออาชีพ	ข้อมูลเชิงคุณภาพยืนยัน ความต้องการด้านความเป็น มืออาชีพและกรอบความคิด	การเตรียมความพร้อมควร มุ่งพัฒนากรอบความคิดและ ความพร้อมด้านอาชีพ	ระยะที่ 4 ความพร้อมด้าน อาชีพและกรอบความคิด

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่า RMUTT Pre-Internship Readiness Framework ไม่ได้เกิดจากการกำหนดเชิงแนวคิดโดยลอยตัว หากเป็นผลจากการสังเคราะห์ข้อค้นพบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ สมรรถนะแกนกลางด้านพฤติกรรมทำหน้าที่เป็นฐาน ขณะที่สมรรถนะด้านการปฏิบัติจริง ทักษะอนาคต และความพร้อมด้านอาชีพทำหน้าที่ต่อยอดสู่ความพร้อมในการทำงานแบบองค์รวม

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบผลการวิจัยสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมของนักศึกษา ก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพเป็นประเด็นที่สถานประกอบการให้ความสำคัญอย่างมาก และไม่อาจมองเป็นเพียงกิจกรรมเตรียมตัวก่อนออกฝึกงานในเชิงปฏิบัติการเท่านั้น หากควรถูกพิจารณาในฐานะกลไกสำคัญที่เชื่อมผลลัพธ์การเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเข้ากับความต้องการของภาคการทำงานจริง ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Lamri and Lubart (2023) ที่อธิบายว่า สมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการมีลักษณะเป็นโครงสร้างบูรณาการ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะ hard skills หรือ soft skills เพียงด้านใดด้านหนึ่ง และยังสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาฐานสมรรถนะที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน (Weigel et al., 2007)

ผลที่พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลหลักและทักษะสังคมและอารมณ์มีระดับความสำคัญสูงกว่าทักษะดิจิทัลและทักษะเชิงหน้าที่ สะท้อนว่า สถานประกอบการให้คุณค่ากับพื้นฐานของการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดี เช่น ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การกำกับตนเอง และทัศนคติที่เหมาะสม มากกว่าความสามารถเฉพาะทางเพียงลำพัง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) ที่เสนอว่า สมรรถนะเชิงพฤติกรรมเป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าความสามารถที่วัดได้จากภายนอกเพียงอย่างเดียว และยังสอดคล้องกับงานของ Md Pazil and Che Razak (2019) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะทางสังคมในมุมมองของนายจ้างในบริบทเอเชียด้วย

ผลจากการจัดลำดับสมรรถนะด้วยเทคนิค MoSCoW ช่วยขยายความเข้าใจในประเด็นนี้ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะแสดงให้เห็นว่า การทำงานร่วมกับผู้อื่นและความรับผิดชอบต่องานเป็นสมรรถนะที่มีสถานะเป็น Must-have อย่างเด่นชัด กล่าวอีกนัยหนึ่ง สถานประกอบการมิได้คาดหวังให้นักศึกษามีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับสูงก่อนเข้าสู่การฝึกงาน แต่คาดหวังให้มีฐานของความพร้อมที่มั่นคงพอจะเรียนรู้และพัฒนาต่อในสถานการณ์จริงได้ ผลเช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ของ Becker (1964) และสอดคล้องกับมุมมองของ WIL ที่มองว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เรียนมีพื้นฐานด้านพฤติกรรมและกรอบความคิดที่พร้อมต่อการเรียนรู้ในสถานการณ์จริง (Kolb, 1984; Rowe and Zegwaard, 2017)

ในส่วนของการเปรียบเทียบตามลักษณะของสถานประกอบการ ผลที่ไม่พบความแตกต่างตามประเภทธุรกิจในภาพรวมบ่งชี้ว่า กรอบสมรรถนะ S/D/F/P อาจทำหน้าที่เป็นแกนร่วมของความพร้อมก่อนฝึกงานที่ใช้ได้ในหลายกลุ่มธุรกิจ ขณะเดียวกัน ผลที่พบความแตกต่างตามขนาดองค์กรในมิติทักษะสังคมและอารมณ์กับทักษะดิจิทัล สะท้อนว่า การออกแบบการเตรียมความพร้อมควรมีความยืดหยุ่นเพียงพอจะตอบสนองต่อความต้องการของบริบทองค์กรที่หลากหลาย โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลางซึ่งมักต้องการบุคลากรที่พร้อมปรับตัว เรียนรู้งาน และลงมือปฏิบัติได้รวดเร็ว ผลในส่วนนี้จึงมีนัยสำคัญต่อการออกแบบกิจกรรมเตรียมความพร้อมในเชิงการศึกษา เพราะชี้ว่า แม้จะสามารถกำหนดแกนสมรรถนะร่วมได้ แต่การพัฒนานักศึกษายังควรคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทสถานประกอบการด้วย

ข้อค้นพบที่มีความสำคัญของงานวิจัยนี้อยู่ที่การสังเคราะห์ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework ซึ่งช่วยยกระดับผลวิจัยจากการอธิบายว่าสถานประกอบการต้องการสมรรถนะใด ไปสู่การเสนอว่าสถาบันอุดมศึกษาควรออกแบบการเตรียมความพร้อมอย่างไร โมเดลดังกล่าวทำให้เห็นว่า การพัฒนานักศึกษาก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพควรถูกออกแบบเป็นเส้นทางการพัฒนาสมรรถนะแบบลำดับขั้น เริ่มจากฐานสมรรถนะที่จำเป็น ต่อด้วยการเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริง การบูรณาการทักษะอนาคต และการพัฒนาความพร้อมด้านอาชีพและกรอบความคิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของ Kolb (1984) และการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงานของ Rowe and Zegwaard (2017)

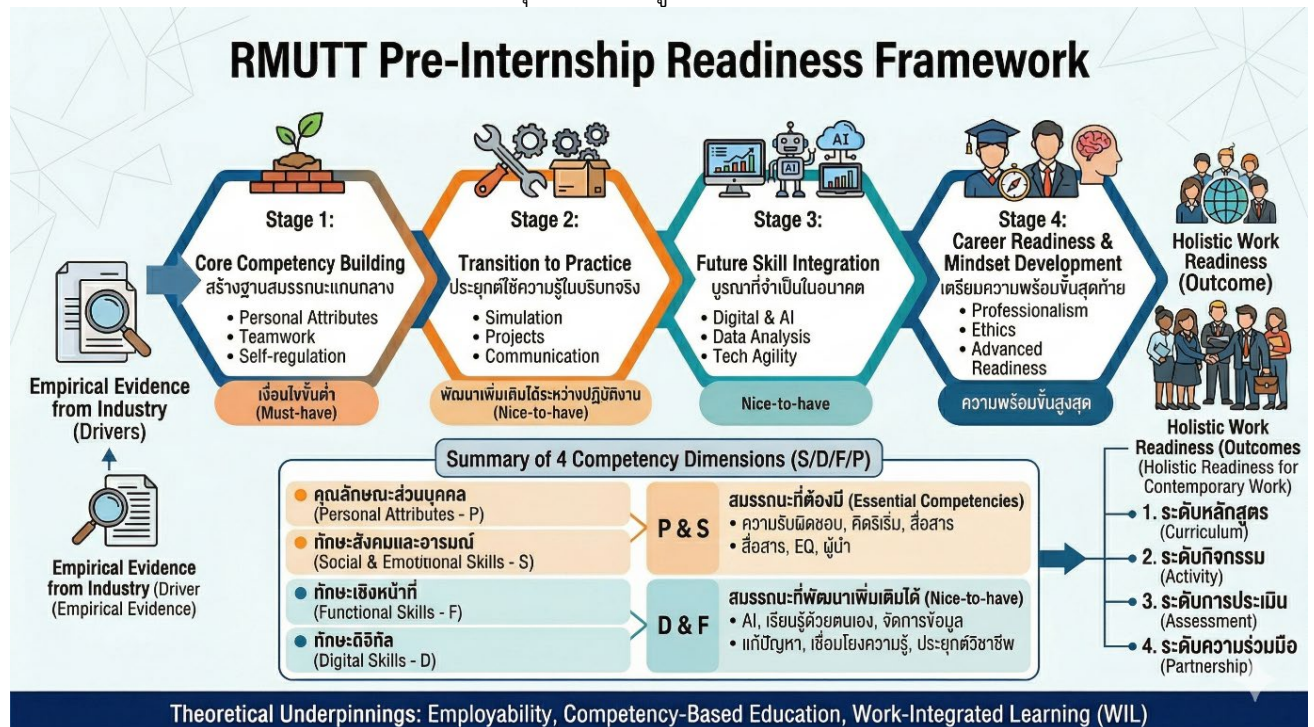
งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในการตีความผลการศึกษา เนื่องจากการวิจัยแบบสำรวจภาคตัดขวางและเก็บข้อมูลจากการรับรู้ของสถานประกอบการ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ประกอบกับการเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบบเจาะจงร่วมกับแบบตามสะดวก ผลการวิเคราะห์เชิงอนุมานจึงควรใช้เพื่ออธิบายแนวโน้มของกลุ่มตัวอย่างและบริบทที่ศึกษา มากกว่าการสรุปอ้างอิงเชิงทั่วไปอย่างเด็ดขาด นอกจากนี้ การเปรียบเทียบตามลักษณะองค์กรอาจได้รับผลจากขนาดกลุ่มย่อยและความหลากหลายภายในกลุ่ม รวมถึงยังมีตัวแปรเชิงบริบทอื่นที่ไม่ได้ศึกษาในงานวิจัยนี้

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้ คือ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework ซึ่งเป็นกรอบการเตรียมความพร้อมนักศึกษาก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่พัฒนาขึ้นจากหลักฐานเชิงประจักษ์ของสถานประกอบการ โมเดลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมก่อนฝึกงานควรถูกเข้าใจในฐานะความพร้อมเชิงองค์รวมที่บูรณาการคุณลักษณะส่วนบุคคล (P) ทักษะสังคมและอารมณ์ (S) ทักษะเชิงหน้าที่ (F) และทักษะดิจิทัล (D) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมี P และ S ทำหน้าที่เป็นสมรรถนะแกนกลางที่จำเป็นต่อการเริ่มต้นทำงาน ขณะที่ D และ F เป็นสมรรถนะที่ช่วยเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานจริงและการปรับตัวต่อโลกการทำงานในอนาคต บนฐานคิดดังกล่าว โมเดลจึงจัดลำดับการพัฒนาออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 Core Competency Building ซึ่งมุ่งสร้างฐานสมรรถนะที่ต้องมี ระยะที่ 2 Transition to Practice ซึ่งมุ่งเชื่อมโยงความรู้สู่การปฏิบัติจริง ระยะที่ 3 Future Skill Integration ซึ่งมุ่งเสริมทักษะดิจิทัล AI และความคล่องตัวทางเทคโนโลยี และ ระยะที่ 4 Career Readiness and Mindset Development ซึ่งมุ่งพัฒนาความเป็นมืออาชีพ จริยธรรม และกรอบความคิดที่เหมาะสมต่อการทำงาน ผลลัพธ์ปลายทางของโมเดลนี้ คือ Holistic Work Readiness หรือความพร้อมต่อการทำงานแบบองค์รวม องค์ความรู้ที่ได้จึงไม่ใช่เพียงการระบุรายการสมรรถนะที่สถานประกอบการต้องการ หากคือการเสนอเส้นทางการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้จริง (Kolb, 1984; Rowe and Zegwaard, 2017)

RMUTT Pre-Internship Readiness Framework เริ่มต้นจากหลักฐานเชิงประจักษ์จากภาคสถานประกอบการในฐานะตัวขับเคลื่อนของการออกแบบ จากนั้นจึงจัดระเบียบข้อค้นพบออกเป็น 4 มิติสมรรถนะ (S/D/F/P) และสังเคราะห์เป็นเส้นทางการพัฒนา 4 ระยะ ก่อนนำไปสู่ผลลัพธ์ปลายทาง คือความพร้อมต่อการทำงานแบบองค์รวม จุดเด่นของโมเดลนี้อยู่ที่การทำให้ข้อค้นพบจากสถานประกอบการสามารถแปรสภาพเป็นระบบการพัฒนานักศึกษาที่นำไปใช้ได้จริงใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับหลักสูตร ระดับกิจกรรม ระดับการประเมิน และระดับความร่วมมือกับสถานประกอบการ จึงทำให้องค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ไม่หยุด

อยู่กับการระบุมรรณะที่พึงประสงค์ แต่ขยายไปสู่การเสนอ กลไกเชิงการศึกษา สำหรับการเตรียมความพร้อมก่อนฝึกประสบการณ์วิชาชีพอย่างเป็นระบบ สรุปลองค์ความรู้การวิจัยดังในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 RMUTT Pre-Internship Readiness Framework

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 คณะบริหารธุรกิจควรบูรณาการสมรรถนะกลุ่ม Must-have โดยเฉพาะความรับผิดชอบ ต่องานและการทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์การเรียนรู้ของหลักสูตรและเกณฑ์การวัดผลใน รายวิชาแกนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สมรรถนะที่สถานประกอบการเห็นว่าสำคัญที่สุดได้รับการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องในกระบวนการเรียนการสอน

1.2 คณะควรนำ RMUTT Pre-Internship Readiness Framework ไปประยุกต์ใช้ในการ จัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนฝึกงาน โดยออกแบบกิจกรรมอย่างเป็นลำดับจากการสร้างสมรรถนะ แกนกลาง การจำลองสถานการณ์การทำงานจริง การอบรมทักษะดิจิทัลและ AI ไปจนถึงการพัฒนาทัศนคติ และกรอบความคิดเชิงวิชาชีพ

1.3 ควรเชิญตัวแทนจากสถานประกอบการ โดยเฉพาะองค์กรขนาดกลาง ซึ่งมีความคาดหวัง ต่อสมรรถนะด้านทักษะสังคมและอารมณ์ และด้านทักษะดิจิทัลสูงกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เข้ามามีส่วนร่วมใน การออกแบบกิจกรรมหรือการออกแบบหลักสูตรร่วม (co-design curriculum) หรือทำหน้าที่เป็นวิทยากร แลกเปลี่ยน เพื่อช่วยลดช่องว่างระหว่างความคาดหวังของภาคธุรกิจกับการจัดการเรียนรู้ของสถาบัน

1.4 ด้านการประเมินสมรรถนะ คณะควรพัฒนาเครื่องมือประเมินสมรรถนะก่อนฝึกงานที่ สอดคล้องกับกรอบ S/D/F/P เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนานักศึกษาเป็นรายบุคคล และใช้ ประกอบการจับคู่ นักศึกษากับสถานประกอบการที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาเชิงลึกรายอุตสาหกรรม แม้ประเภทธุรกิจโดยรวมจะไม่สัมพันธ์กับระดับความต้องการสมรรถนะในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความต้องการสมรรถนะรายข้ออาจแตกต่างกันตามบริบทเฉพาะของแต่ละอุตสาหกรรม ดังนั้น ควรขยายผลการศึกษาเจาะจงในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น โลจิสติกส์ การเงิน หรือเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะเชิงหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาติดตามผล (Longitudinal Study) ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของนักศึกษา ก่อนและหลังผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมตาม RMUTT Pre-Internship Readiness Framework เพื่อยืนยันประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาในเชิงประจักษ์ รวมทั้งศึกษาการรับรู้ของสถานประกอบการต่อคุณภาพของนักศึกษาหลังผ่านกระบวนการดังกล่าว

2.3 การศึกษาผลกระทบของ AI ต่องานระดับปฏิบัติการ ควรศึกษาผลกระทบของการนำ AI มาทดแทนงานระดับปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตำแหน่งงานของบัณฑิตจบใหม่ในอนาคต โดยเฉพาะในบริบทที่สมรรถนะด้านการใช้เครื่องมือ AI มีแนวโน้มได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้น

2.4 การศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติม ควรดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและพี่เลี้ยงในสถานประกอบการเพื่อทำความเข้าใจบริบทและเหตุผลเบื้องหลังความต้องการสมรรถนะในแต่ละมิติอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น รวมทั้งศึกษามุมมองของนักศึกษาต่อการเตรียมความพร้อมก่อนฝึกงาน

เอกสารอ้างอิง

- เปรมสิริ สุขปริเปรม และไพโรจน์ พิภพเอกสิทธิ์. (2567). ความต้องการ ความคาดหวังและความพึงพอใจของสถานประกอบการที่มีต่อการปฏิบัติงานของนักศึกษาสหกิจศึกษาและนักศึกษาฝึกงาน สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมและการค้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยาเขตปทุมธานี. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 7(2), 770-788.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์, เดือนฉาย กองเงิน และกชชญาณ์ เกลาัดดา. (2559). ความไม่สอดคล้องทางการศึกษาและผลกระทบต่อตลาดแรงงานไทย. วารสารพัฒนาการเศรษฐกิจปริทรรศน์, 10(2), 118-150.
- ศิริพร เจริญศรีวิริยะกุล. (2564). ความคาดหวังของสถานประกอบการที่มีต่อคุณลักษณะของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press.
- Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. Form <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> Retrieved July 11, 2026.
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lamri, J. and Lubart, T. (2023). Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: The generic skills component approach. Journal of Intelligence, 11(6), 107.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Md Pazil, A. H. and Che Razak, R. (2019). Perspectives of Asian employers on graduates' soft skills: A systematic review. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2397-2405.
- Rowe, A. D. and Zegwaard, K. E. (2017). Developing graduate employability skills and attributes: Curriculum enhancement through work-integrated learning. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 18(2), 87-99.
- Weigel, T. M., Mulder, M. and Collins, K. M. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states. *Journal of Vocational Education and Training*, 59(1), 53-66.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. 3rd ed. New York: Harper and Row.
- Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it is – what it is not*. York: The Higher Education Academy.