

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การหล่อหลอมทางสังคมและการปรับตัวของพนักงานใหม่” ได้แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาแหล่งที่มาในการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐานการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้แสดงไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 ลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	250	84.5
หญิง	46	15.5
รวม	296	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	252	85.1
ปริญญาตรี	44	14.9
รวม	296	100.0
อายุ (เฉลี่ย = 22.78 ปี)		
ไม่เกิน 20 ปี	40	13.5
21 - 25 ปี	216	73.0
25 ปีขึ้นไป	40	13.5
รวม	296	100.0
อายุงาน (เฉลี่ย = 15.5 เดือน)		
ไม่เกิน 6 เดือน	15	5.1
7 - 12 เดือน	47	15.9
13 - 18 เดือน	172	58.1
19 - 24 เดือน	62	20.9
รวม	296	100.0

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
<u>ลักษณะตำแหน่งงาน</u>		
พนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงาน	212	71.6
พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน	84	28.4
รวม	296	100.0
<u>ภูมิลำเนาเดิม</u>		
ภาคใต้	128	43.2
ภาคกลาง	106	35.8
ภาคเหนือ	33	11.2
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	23	7.8
ภาคตะวันออก	6	2.0
รวม	296	100.0
<u>ประเภทโรงงาน</u>		
ผลิตปูนซีเมนต์	153	51.7
ผลิตอุปกรณ์วัสดุก่อสร้าง	143	48.3
รวม	296	100.0

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานประจำขององค์การเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่มีการผลิตปูนซีเมนต์และวัสดุก่อสร้าง จำนวนทั้งหมด 296 คน โดยแบ่งเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 84.5 และเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 15.5 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 85.1 อายุเฉลี่ย 22.78 ปี และมีอายุงานเฉลี่ย 15.5 เดือน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีลักษณะตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานในโรงงานคิดเป็นร้อยละ 71.6 กลุ่มตัวอย่างมีภูมิลำเนาเดิมอยู่ภาคใต้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 43.2

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาแหล่งที่มาในการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน
 ตาราง 3 คะแนนรวม ค่าเฉลี่ย และลำดับที่ของคะแนนความสำคัญของแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน

แหล่งที่มา	ด้านการหล่อหลอมทางสังคม																	
	ความชำนาญในการทำงาน (N=296)			ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (N=296)			เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (N=296)			การเมืองในองค์กร (N=296)			ภาษาเฉพาะขององค์กร (N=296)			ประวัติขององค์กร (N=296)		
	T	M	R	T	M	R	T	M	R	T	M	R	T	M	R	T	M	R
ผู้บังคับบัญชา	700	2.36	1	867	2.93	4	558	1.88	1	674	2.27	2	742	2.50	2	570	1.92	1
ผู้ร่วมงาน	753	2.54	2	605	2.04	1	736	2.48	2	603	2.03	1	627	2.12	1	671	2.27	2
พี่เลี้ยง	921	3.11	3	846	2.86	3	933	3.15	3	885	2.99	3	888	3.00	3	986	3.33	3
การสังเกต	949	3.20	4	786	2.65	2	1030	3.48	4	929	3.14	4	968	3.27	4	1117	3.77	5
การลองผิดลองถูก	1474	4.98	6	1446	4.88	5	1579	5.33	6	1589	5.37	6	1530	5.17	6	1641	5.54	6
การอ่านคู่มือขององค์กร	1285	4.34	5	1504	5.08	6	1217	4.11	5	1322	4.46	5	1096	3.70	5	1056	3.56	4

T = คะแนนรวม

M = คะแนนเฉลี่ย

R = ลำดับที่ของคะแนนความสำคัญ

ตาราง 3 แสดงลำดับของคะแนนความสำคัญของแหล่งที่มาเพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การหล่อหลอมทางสังคมในด้านความชำนาญในการทำงาน

แหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้เรียงตามลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้ร่วมงาน พี่เลี้ยง การสังเกต การอ่านคู่มือขององค์การ และการลองผิดลองถูก

2. การหล่อหลอมทางสังคมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้เรียงตามลำดับ คือ ผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ การสังเกต พี่เลี้ยง ผู้บังคับบัญชา การลองผิดลองถูก และการอ่านคู่มือขององค์การ

3. การหล่อหลอมทางสังคมในด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

แหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้เรียงตามลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้ร่วมงาน พี่เลี้ยง การสังเกต การอ่านคู่มือขององค์การ และการลองผิดลองถูก

4. การหล่อหลอมทางสังคมในด้านการเมืองในองค์การ

แหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้เรียงตามลำดับ คือ ผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง การสังเกต การอ่านคู่มือขององค์การ และการลองผิดลองถูก

5. การหล่อหลอมทางสังคมในด้านภาษาเฉพาะขององค์การ

แหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้เรียงตามลำดับ คือ ผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง การสังเกต การอ่านคู่มือขององค์การ และการลองผิดลองถูก

6. การหล่อหลอมทางสังคมในด้านประวัติขององค์การ

แหล่งที่มาที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการให้ข้อมูลแก่พนักงานใหม่เพื่อการหล่อหลอมทางสังคมในด้านนี้เรียงตามลำดับ คือ ผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้ร่วมงาน พี่เลี้ยง การอ่านคู่มือขององค์การ การสังเกต และการลองผิดลองถูก

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 การหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านของพนักงานใหม่สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กร

ตาราง 4 การวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน เพื่อทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่	ตัวทำนาย	b	SE b	beta
	ด้านของการหล่อหลอมทางสังคม			
1	- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	.706162	.053142	.612566 ***
	(constant) 12.399482			
	multiple R (R) = .61257			
	R square (R ²) = .37524			
	F = 176.57826 ***			
2	- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	.597701	.059617	.518480 ***
	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.287469	.077207	.192555 ***
	(constant) 8.474604			
	multiple R (R) = .63519			
	R square (R ²) = .40346			
	$\Delta R^2 = .02822$			
	F = 99.08369 ***			
3	- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	.560501	.061380	.486210 ***
	- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.246556	.078709	.165150 **
	- ประวัติขององค์กร	.186623	.081507	.114794 *
	(constant) 7.172061			
	multiple R (R) = .64342			
	R square (R ²) = .41398			
	$\Delta R^2 = .01052$			
	F = 68.75975 ***			

* = p < .05 ** = p < .01 *** = p < .001

จากตาราง 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) พบว่าขั้นตอนที่ 1 ตัวทำนายคือการหล່หลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 37.52 ($R^2 = .37524$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 176.57826, p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 2 โดยเพิ่มตัวทำนายคือการหล່หลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสมการแรกสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 40.34 ($R^2 = .40346$) เพิ่มจากเดิมร้อยละ 2.822 ($\Delta R^2 = .02822$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 99.08369, p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 3 โดยเพิ่มตัวทำนายคือการหล່หลอมทางสังคมด้านประวัติขององค์การในสมการที่สองสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 41.39 ($R^2 = .41398$) เพิ่มจากเดิมร้อยละ 1.05 ($\Delta R^2 = .01052$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 68.75975, p < .001$)

จากผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายสามารถอธิบายได้ว่าการหล່หลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ($\beta = .486210$) ตามด้วยการหล່หลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การรองลงมา ($\beta = .165150$) การหล່หลอมทางสังคมด้านประวัติขององค์การเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การเป็นลำดับสุดท้าย ($\beta = .114794$)

เมื่อพิจารณาเครื่องหมายหน้าค่า β พบว่าการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านคือการหล່หลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การหล່หลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการหล່หลอมทางสังคมด้านประวัติขององค์การ ต่างมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในทางบวก นั่นคือเมื่อการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านดังกล่าวมีระดับที่เพิ่มขึ้นความผูกพันต่อองค์การก็จะมีระดับที่เพิ่มขึ้นด้วย เช่นกันถ้าการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านมีระดับที่ลดลงความผูกพันต่อองค์การก็จะมีระดับที่ลดลงด้วย

ดังนั้นจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอนพบว่าการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านได้แก่ ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านประวัติขององค์การ จากการหล່หลอมทางสังคมทั้งหมด 6 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมมติฐานที่ 1 จึงได้รับการสนับสนุนเป็น

บางส่วน ผลการวิเคราะห์จากตาราง 4 สามารถนำมาสร้างเป็นสมการทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนี้

$$Y' = 7.172061 + .560501X_1 + .246556X_2 + .186623X_3$$

Y' = ความผูกพันต่อองค์กร

X_1 = การหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

X_2 = การหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

X_3 = การหล่อหลอมทางสังคมด้านประวัติขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 การหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านของพนักงานใหม่สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงาน

ตาราง 5 การวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน เพื่อทำนายความพึงพอใจในการทำงาน โดยการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน

ขั้นตอนที่	ตัวทำนาย	b	SE b	beta
ด้านของการหล่อหลอมทางสังคม				
1	- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (constant) 43.848000	1.283977	.126717	.508755 ***
.....				
multiple R (R) = .50876				
R square (R ²) = .25883				
F = 102.67103 ***				
2	- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (constant) 30.934227	.925841 .945841	.139084 .180120	.367354*** .289391***
.....				
multiple R (R) = .56797				
R square (R ²) = .32258				
$\Delta R^2 = .06375$				
F = 69.76310 ***				
3	- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - ภาษาเฉพาะขององค์กร (constant) 27.709608	.902363 .871172 .344110	.138913 .182997 .171100	.357547 *** .266545 *** .357547 *
.....				
multiple R (R) = .57606				
R square (R ²) = .33184				
$\Delta R^2 = .00926$				
F = 48.34031 ***				

* = p < .05 ** = p < .01 *** = p < .001

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression) พบว่าขั้นตอนที่ 1 ตัวทำนายคือการหล່หลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 25.88 ($R^2 = .25883$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 102.67103, p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 2 โดยเพิ่มตัวทำนายคือการหล່หลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสมการแรกสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 32.26 ($R^2 = .32258$) เพิ่มจากเดิมร้อยละ 6.37 ($\Delta R^2 = .06375$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 69.76310, p < .001$)

ผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 3 โดยเพิ่มตัวทำนายคือการหล່หลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กรในสมการที่สองสามารถอธิบายความผันแปรของความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 33.18 ($R^2 = .33184$) เพิ่มจากเดิมร้อยละ 0.92 ($\Delta R^2 = .00926$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 48.34031, p < .001$)

จากผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายสามารถอธิบายได้ว่าการหล່หลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด ($\beta = .357547$) ตามด้วยการหล່หลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานรองลงมา ($\beta = .266545$) ส่วนการหล່หลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กรเป็นตัวทำนายที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานเป็นลำดับสุดท้าย ($\beta = .357547$)

เมื่อพิจารณาเครื่องหมายหน้าค่า β พบว่า การหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านคือการหล່หลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การหล່หลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการหล່หลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กรต่างมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานในทางบวก นั่นคือเมื่อการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านดังกล่าวมีระดับที่เพิ่มขึ้นความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีระดับที่เพิ่มขึ้นด้วย เช่นกันถ้าการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้านมีระดับที่ลดลงความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีระดับที่ลดลงด้วย

ดังนั้นจากการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอนพบว่าการหล່หลอมทางสังคมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และด้านภาษาเฉพาะขององค์กรจากการหล່หลอมทางสังคมทั้งหมด 6 ด้าน สามารถร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมมติฐานที่ 2 จึงได้รับการสนับสนุน

บางส่วน ผลการวิเคราะห์จากตาราง 5 สามารถนำมาสร้างเป็นสมการทำนายความพึงพอใจในการทำงานได้ดังนี้

$$Y' = 27.709608 + .902363X_1 + .871172X_2 + .344110X_3$$

Y' = ความพึงพอใจในการทำงาน

X_1 = การหล่อหลอมทางสังคมด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

X_2 = การหล่อหลอมทางสังคมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

X_3 = การหล่อหลอมทางสังคมด้านภาษาเฉพาะขององค์กร

สมมติฐานที่ 3 พนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีได้รับการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านสูงกว่าพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดี

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการปรับตัวของพนักงานใหม่ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน

ตัวแปร	(\bar{X})	(SD)
ความผูกพันต่อองค์กร (N = 296)	30.85	4.25
ความพึงพอใจในการทำงาน (N = 296)	77.39	9.31

จากตาราง 6 พนักงานใหม่มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 30.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 4.25 และพนักงานใหม่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 77.39 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 9.31

การปรับตัวของพนักงานใหม่ที่ศึกษาในสมมติฐานที่ 3 ได้ศึกษาจากคะแนนของความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน โดยพนักงานใหม่ที่มีระดับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานจะอยู่ในกลุ่มปรับตัวดี และพนักงานใหม่ที่มีระดับคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานจะอยู่ในกลุ่มปรับตัวไม่ดี จำนวนของพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี แสดงดังตาราง 7

ตาราง 7 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี

ระดับการปรับตัวของพนักงานใหม่	จำนวน	ร้อยละ
ปรับตัวดี	116	39.2
ปรับตัวไม่ดี	78	26.3
ปรับตัวปานกลาง	102	34.5
รวม	296	100.0

จากตาราง 7 พนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีคือมีระดับคะแนนความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าค่าเฉลี่ย มีจำนวน 116 คน จากทั้งหมดจำนวน 296 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 พนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดีคือมีระดับคะแนนความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่าค่าเฉลี่ย มีจำนวน 78 คน จากทั้งหมด 296 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 ส่วนพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวปานกลาง คือ มีระดับคะแนนความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยและต่ำกว่าค่าเฉลี่ย มีจำนวน 102 คน จากทั้งหมด 296 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 ซึ่งพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวปานกลางไม่ได้เป็นกลุ่มที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีการปรับตัวในระดับปานกลาง ลักษณะการปรับตัวจึงไม่ชัดเจนเท่ากับในกลุ่มพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี ดังนั้นสมมติฐานที่ 3 จึงศึกษาเฉพาะกลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดีเท่านั้น

ตาราง 8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุตัวแปรของการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้าน และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ระหว่างกลุ่มพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดี (n=116) และปรับตัวไม่ดี (n = 78)

ด้านของการหล่อหลอมทางสังคม	multivariate F	univariate F	ระดับการปรับตัว	
			ปรับตัวดี \bar{X}	ปรับตัวไม่ดี \bar{X}
- ความชำนาญในการทำงาน		22.24***	18.50	16.78
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		62.34***	24.79	21.78
- เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	F = 21.96332 ***	115.24***	28.22	23.14
- การเมืองในองค์กร		22.02***	20.95	19.05
- ภาษาเฉพาะขององค์กร		20.92***	17.08	15.32
- ประวัติขององค์กร		33.78***	18.40	16.27

*** = $p < .001$

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบพหุตัวแปร หรือ MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) สามารถอธิบายเป็นสองส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการหล่อหลอมทางสังคมโดยรวมไม่แยกพิจารณาแต่ละด้าน (multivariate) ระหว่างพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี มีการหล่อหลอมทางสังคมแตกต่างกันจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 21.96332, p < .001$)

ส่วนที่สองได้เปรียบเทียบความแตกต่างของการหล่อหลอมทางสังคมโดยพิจารณาในแต่ละด้าน (univariate) ระหว่างพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดี ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานใหม่ที่ปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดีมีการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านทั้งหมด 6 ด้านแตกต่างกันจริง คือ การหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงาน ($F = 22.24$) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($F = 62.34$) ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ($F = 115.24$) ด้านการเมืองในองค์กร ($F = 22.02$) ด้านภาษาเฉพาะขององค์กร ($F = 20.92$) และด้านประวัติขององค์กร ($F = 33.78$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$)

และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและการปรับตัวไม่ดีผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีมีค่าเฉลี่ยของการหล่อหลอมทางสังคมในทุกด้านสูงกว่าพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดี โดยพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีมีค่าเฉลี่ยของการหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงานเท่ากับ 18.50 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่ากับ 24.79 ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเท่ากับ 28.22 ด้านการเมืองในองค์การเท่ากับ 20.95 ด้านภาษาเฉพาะขององค์การเท่ากับ 17.08 และด้านประวัติขององค์การเท่ากับ 18.40 ส่วนพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวไม่ดีมีค่าเฉลี่ยของการหล่อหลอมทางสังคมด้านความชำนาญในการทำงานเท่ากับ 16.78 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเท่ากับ 21.87 ด้านเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเท่ากับ 23.14 ด้านการเมืองในองค์การเท่ากับ 19.05 ด้านภาษาเฉพาะขององค์การเท่ากับ 15.32 และด้านประวัติขององค์การเท่ากับ 16.27

ดังนั้นอธิบายผลได้ว่าพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีและปรับตัวไม่ดีนั้นมีการหล่อหลอมทางสังคมในแต่ละด้านทั้งหมด 6 ด้านแตกต่างกันจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยพนักงานใหม่ที่มีการปรับตัวดีมีค่าเฉลี่ยของการหล่อหลอมทางสังคมแต่ละด้านสูงกว่าพนักงานใหม่ที่ปรับตัวไม่ดี ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3