



&

:

&

/

.

.

:

,

()

,

,

,

2011



&

:

&

/

.

.

:

,

()

,

,

,

2011

/

.

, , : ()
, ,

, 2011

SPSS v.17.

88

5

», «

3

», «

«

»,

EXAMINING THE EFFECT OF PERFORMANCE APPRAISAL ON EMPLOYEE MOTIVATION

ABSTRACT

The present dissertation thesis examines the role of performance appraisal on employee motivation. The literature review makes a presentation of the commonly used assessment methods and discusses the effects of performance appraisal on the employees' motivation. This thesis argues that the employees' performance appraisal can influence the sense of motivation of the employees either in a positively or negatively direction. The procedure and the results of the employees' performance appraisal can influence not only the relationship between the employee and his/her manager, but also influence the relationship between the employee and his/her colleagues, as well as his/her sense of commitment to the organization.

Qualitative and quantitative research were conducted for the needs of the dissertation thesis. In more detail, five in-depth-interviews were conducted with managers from organizations operating in several fields, in order to examine their opinions and approaches on performance appraisal. In addition, a fully structured questionnaire was built and was completed by a sample of 88 employees, examining their opinions and reactions to performance appraisal. The results of the questionnaire were processed using SPSS 17.

According to the results, the independent variables 'employee perception', 'relationship between employee and manager' and 'commitment to the organization' was found positively and significantly related to the dependent variable 'motivation'. On the contrary, the other three independent variables that were examined, 'reaction after negative evaluation', 'relationship with colleagues after negative evaluation' and 'reaction after positive evaluation', were not found to have significant influence on the dependent variable 'motivation'.

Keywords: performance appraisal, employee motivation.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Αφροδίτη Ζαλακούρα, Διδάκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για την συνεχή καθοδήγησή της, την πολύτιμη βοήθειά της και τις εύστοχες παρατηρήσεις της καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου μελέτης. Επίσης, τον κ. Δημήτρη Μπράχο, Διδάκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, του οποίου η συμβολή ήταν καθοριστική για την ολοκλήρωση της μελέτης. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και τους φίλους μου για την ηθική συμπαράστασή τους όλο αυτό το διάστημα.

.....		.4
Abstract.....		.5
1.10
1.111
1.212
1.314
1.416
1.4.116
1.4.1.116
1.4.1.217
1.4.1.317
1.4.1.417
1.4.1.517
1.4.218
1.4.2.118
1.4.2.219
1.522
1.5.122
1.5.223
1.5.324
1.5.4	36024
1.627
1.728
1.830
1.933
1.1034
2.39
2.139
2.240
2.342
2.442
2.544

3.46
3.146
3.1.146
3.1.247
3.1.348
3.1.449
3.1.550
3.1.6	ó50
3.1.751
3.252
3.2.152
3.2.257
3.2.360
3.2.462
3.2.5	-67
4.74

- 1:
- 2:
- 3: SPSS 17
- 4: SPSS 17
- 5: SPSS 17

3.2.1:53
3.2.2:57
3.2.3:62
3.2.4.1:63
3.2.4.2:66
3.2.5.2: -71

1.5.4:	Johari.....	.25
2.4:43
3.2.1:	ó54
3.2.2:	ó54
3.2.3:	ó55
3.2.4:	ó55
3.2.5:	ó56
3.2.6:	ó56
3.2.5.1:69
3.2.5.2:70
3.2.5.3:73

1.

«

(French, 1994).

(, 2007).

».

(Landy & Farr, 1980; Bretz et al., 1992).

1.

« » ;

2.

3.

1.1

»

1993, «

»

(Montana & Charvon, 1993).

(Montana & Charvon 1993). Cascio (1998),

(Employee Appraisal)

(Deadrick

& Gardner, 2000). (2002)

» (Employee Evaluation), «

» (Performance Evaluation), «

» (Performance Appraisal), «

» (Performance Review) «

» (Annual Review) (

& , 2003).

1.2

(, 2005).

(Spiegel, 1962).

1950.

(Patten, 1977).

Kendall

-BARS-

-MSS- (Latham & Wexley, 1981).

(Waite et al., 1994).

(Performance Management),

(Miranda, 2004).

Smith

Blanz

Ghiselli

(-feedback).

()

1.4

(job analysis)

(), () (& , 2003).

1.4.1

(& , 2003).

1.4.1.1

-
-
-

1.4.1.2

(bonus).

1.4.1.3

1.4.1.4

1.4.1.5

1.4.2

(& , 2003).

1.4.2.1

) *-Ranking-* :

) *-Paired Comparison-* :

(-1)/2,

) *-Forced Choice-* (Jensen, 1980):

« » 10% 5% « » 50%
« ».

(& , 1997).

1.4.2.2 *-Performance Standards-* :

) *-Graphic Rating Scales-* (Jensen, 1997):

),

halo effect,

) *-Weighted Checklists-* :

« » « ».

) *-Critical Incident Method-* :

) *-Behaviourally Anchored Rating Scales-B.A.R.S. / Behavioural Expectation Scale-B.E.S. and Behavioural Observation Scales-B.O.S.-* :

(& , 2003):





(B.A.R.S.)

B.O.S.

B.A.R.S.

(Ivancevich, 2003).

)

-Psychological Appraisals- :

)

-Assessment Centers- :

1.5

, 2003).

1.5.1

(www.apopsi.com.cy/2008/07/323).

MBO (Management By Objectives)

McGregor 1957

(McEnvoy & Buller, 1987).

1.5.3

1.5.4 360 -360 Degree Performance Appraisal-

(Waldman & Atwater, 1998)

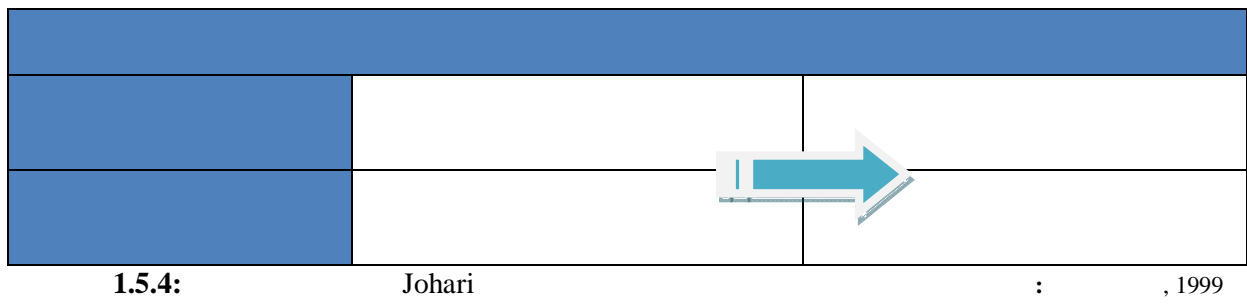
(Toegel et al., 2003).

« »

(Carson, 2006).

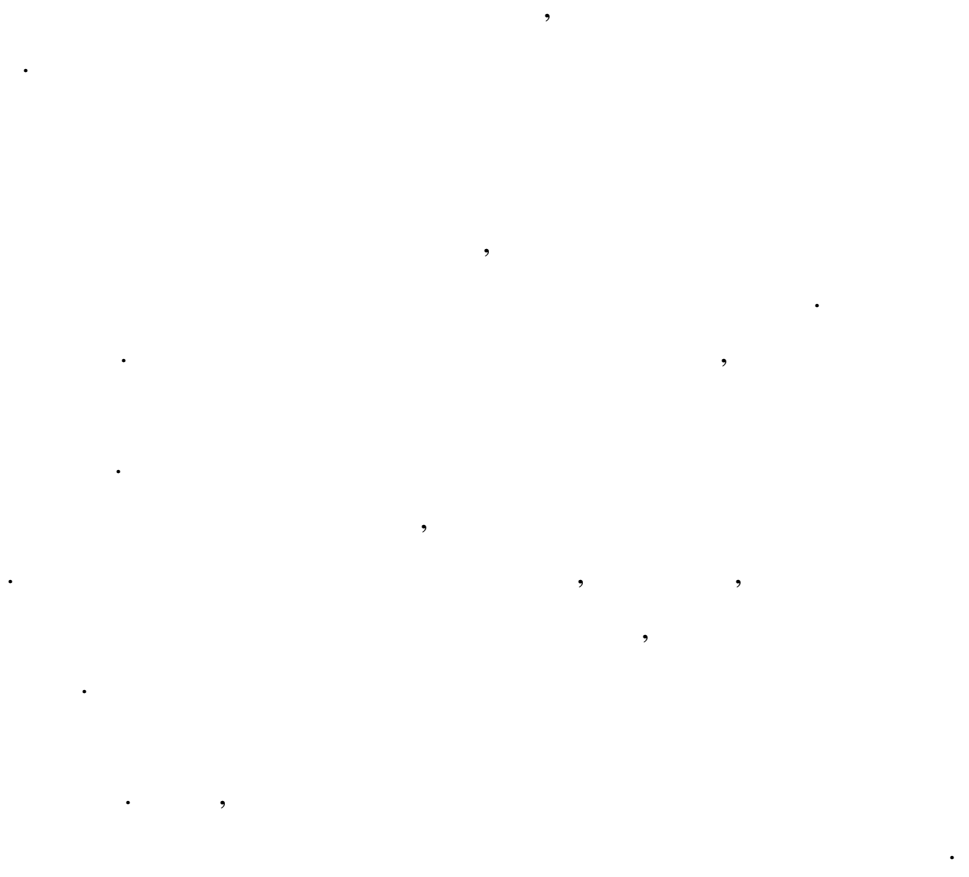
(Campbell & Gazfingel, 1996).

« », « » Johari
(1.5.4).



(<http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html>).

(Antonioni, 1994).



(Cascio, 1998).

1.7

)

)

Veblen (Dorfman, 1961)

)

-Halo Effect-

«

»

(Ivancevich, 2003),

(& , 2003).

)

(),

)

1.8

(Larson, 1984).

(Babakus et al., 1996).

(feedback)

(Alder & Ambrose, 2005).

(Fedor, 1991).

o

(Lepsinger & Lucia, 1997).

(Baron, 1990).

(Hackman & Oldham, 1980).

o

(Chhokar & Wallin, 1984).

(Lawler et al., 1984).

(, 2005).

(& , 2003):

)

)

)

)

)

(<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=219638&nt=73>).

(feedback),

(Carlson, 1998).

1.9

(Fried & Ferris, 1987).

(Erven & Milligan, 2000).

(Drucker, 1998).

« »

(Denny, 2002).

(, , ,),
(, , ,).

(Premoli, 2003).

(<http://eaed.gr/blog/index.php/epitheorisis-ika-asfalistikou-kai-ergatikou-dikaiou/i-parakinisi-ton-ergazomenon-ston-ergasiako-xoro.html>).

63%

(http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html).

1.10

(Piggot-Irvine, 2003).

1981),

(Greller, 1975).

(Landy et al., 1978).

(Dipboye & de Pontbriand,

-Distributive Justice-

Stacy Adams,

(Adams 1965).

2002).

-Procedural Justice-

(Thibaut & Walker, 1975),

(Lind & Tyler, 1988)

Moag, 1986)

(Bies &

(Fulk et al., 1985).

(Jacobs et al., 1980)

« »

« »

2.

2.1

(Kvale, 1996).
(Lincoln & Cuba, 1985),

(Eisner, 1991),

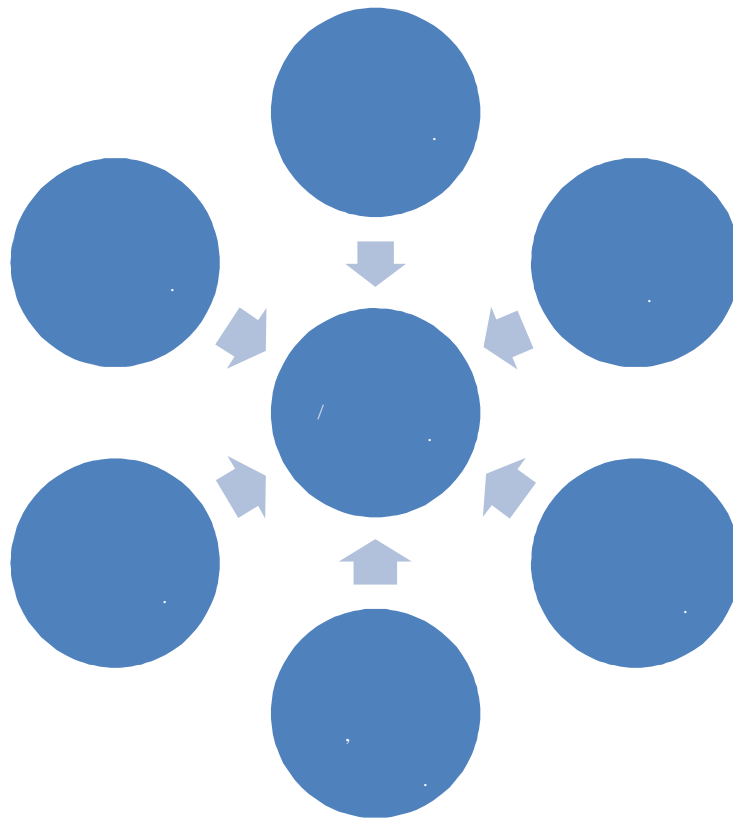
(Kotler et al., 1999).

(Kotler et al., 1999).

(Kotler et al., 1999).

2.2

,
 ,
 .
 , 36,
 .
 ,
 (16),
 ,
 ,
 .
 ,
 (Dunn, 2000)
 ,
 15 20 .
 ,
 .
 .
 , 26-35,
 2 (),
 85% .
 «
 » « ».
 .
 88
 e-mail.
 Likert, :
 1= « »
 2= « »
 3= « / »
 4= « »



2.4:

2.5

() , .
.
,
(Herzeberg,
1968). 6 -

) :
/
:
, ,
,
,
(Ping &
Qian, 2011). 4 (Holbrook, 1999).
5-

Likert.

) :
➤ :
,
(Distributive Justice).

3 (Holbrook, 1999), 5-
Likert.

➤ :
(Procedural & Interactive).

9 (Holbrook, 1999 Ilgen et al., 1981), 5-
 Likert.

➤ :
 4 (Holbrook, 1999), 5- Likert.

➤ , :
 8 ,
 (Ilgen et al., 1981)
 5- Likert.

➤ , :
 , 4
 , (Ilgen et al., 1981; Hui & Qin-xuan, 2009) 5-
 Likert.

➤ , :
 , ,
 3 (Ilgen et
 al., 1981),
 5- Likert.

)

,
 ,
 , (Smither, 1988 ; Rotunda & Sackett,
 1999). ,

,
 ,

3.

3.1

1994)

(Peter,

5

3.1.1

7

360
360

« ».

3.1.3

() () ,

3.1.5

3.1.6

3.1.7

3.2

3.2.1

()

3.2.1:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	34	38,6	38,6	38,6
	54	61,4	61,4	100,0
18-25	19	21,6	21,6	21,6
26-35	35	39,8	39,8	61,4
36-50	19	21,6	21,6	83,0
50	15	17,0	17,0	100,0
.-	14	15,9	15,9	15,9
	4	4,5	4,5	20,5
-	41	46,6	46,6	67,0
	29	33,0	33,0	100,0
2	19	21,6	21,6	21,6
3-5	17	19,3	19,3	40,9
6-10	18	20,5	20,5	61,4
11-15	11	12,5	12,5	73,9
2	25	28,4	28,4	28,4
3-5	24	27,3	27,3	55,7
6-10	14	15,9	15,9	71,6
11-15	5	5,7	5,7	77,3
16	20	22,7	22,7	100,0
	75	85,2	85,2	85,2
	13	14,8	14,8	100,0

: SPSS 17

« »

, 61,4%

«26-35».

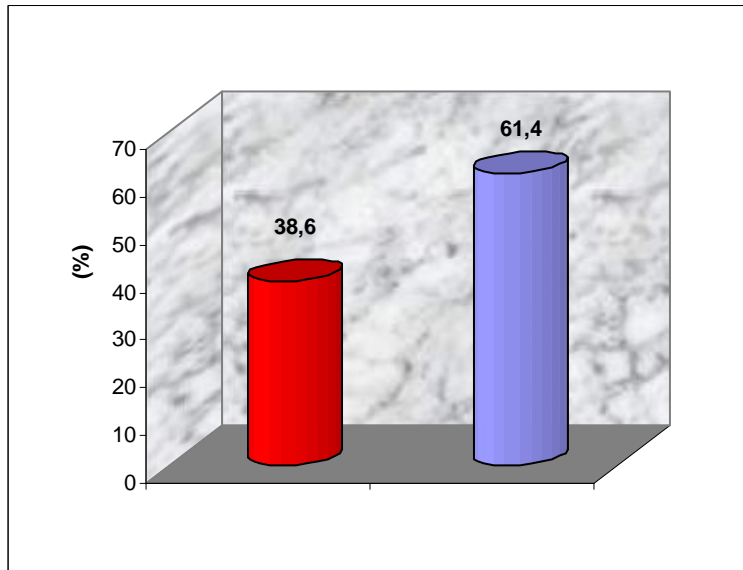
(46,6%) 33%

16 26,1%,

55,7% 5 , 85,2%

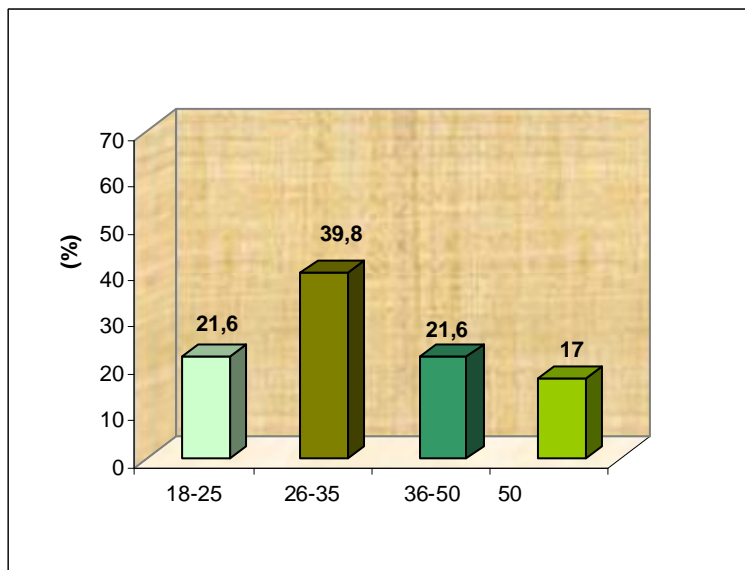
88 13

(3.2.1 3.2.6).



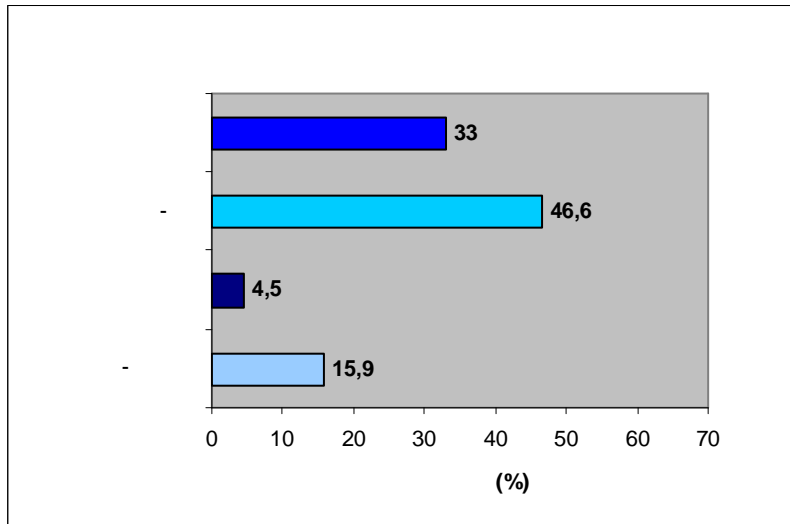
3.2.1:

-



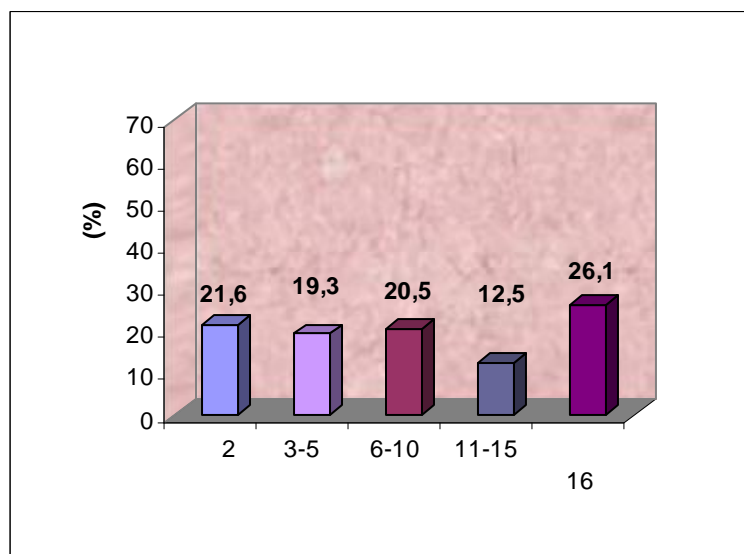
3.2.2:

-



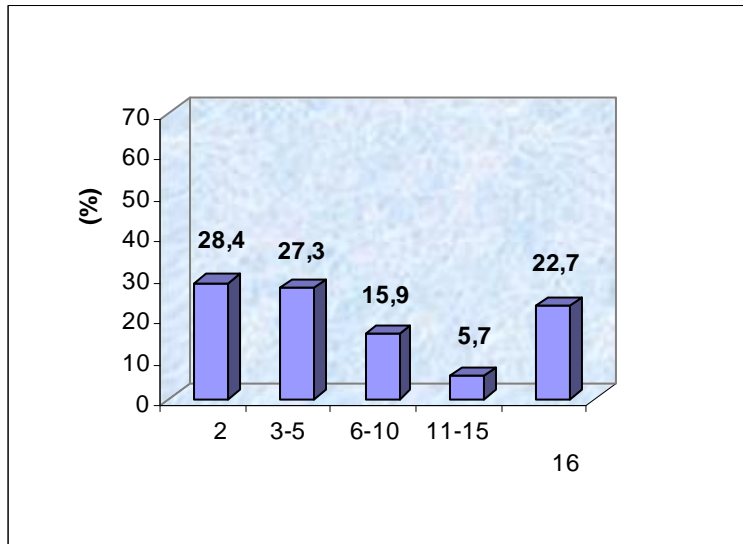
3.2.3:

ó



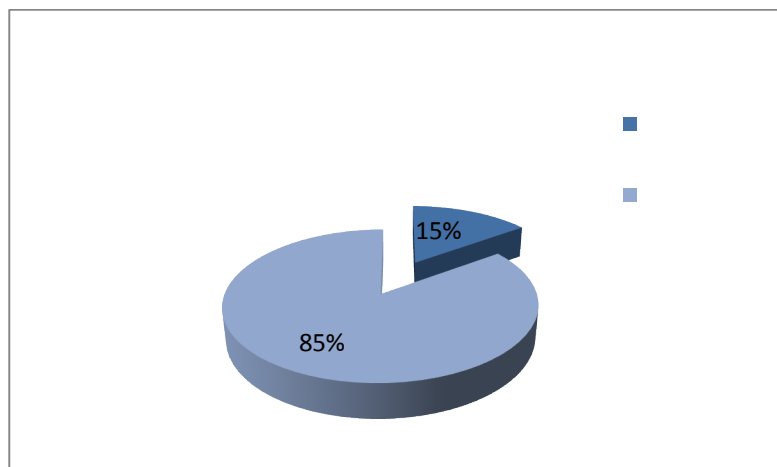
3.2.4:

ó



3.2.5:

ó



3.2.6:

ó

3.2.2

3.2.2

3.2.2:

		(M)	(SD)
1.			
	:	3,49	,983
	.	3,44	1,081
	.	3,63	,938
2.			
	:	3,82	1,160
	.	3,39	1,139
	,	2,99	1,160
	.	3,26	1,208
	.	3,17	1,167
	.	3,22	1,129
	.	3,33	1,11
	.	2,15	,941
	,	2,90	1,104
3.			
	:	4,10	,774
	.	2,81	,908
	.	3,30	1,156
	.	2,13	1,037
	.	2,90	1,094
	.	3,92	,997

		2,13	1,081
		2,94	,998
4.			
«		2,08	1,157
».		2,35	,995
		2,27	1,069
		2,43	1,059
5.			
		4,16	,815
		3,95	,909
		3,99	,941
6.			
/		3,64	1,085
/ /		3,67	1,101
,		2,55	1,154
,		2,45	1,103
7.			
/		3,33	1,101
		3,02	1,017
		3,83	1,008
,		3,60	1,130

: SPSS 17

3.2.2,

4.

(1),

60%

50%

67%

2)

3,

19%

48%

27%.

45%

28%.

35%

32%

32%

(3),

38%

32%

33%.

(5),

, 70%

75%

88

(4),

3.2.2

(6)

50%

31,8%

(7)

3.2.3

(3.2.3)

(Santos, 1999).

(Bohrnstedt, 1977)

Brown,
alpha.

(Cronbach, 1951),

Kuder-Richardson

Spearman-
Cronbach's
Cronbach's alpha

o

0 1.

0.7

(Nunnally, 1978).

- < 0.6,
- = 0.6
- = 0.7
- = 0.8
- = 0.9

SPSS, Cronbach's a.

« »,

0.70 0.68.

0.7

(Nunnally, 1978),

1 (Gliem & Gliem, 2003).

0.73, 3.2.3. 0.7.

« »

Cronbach's a. .87,

3.2.3.

3.2.3:

		Cronbach's a.
1.	3	.86
2.	7	.73
3.	8	.73
4.	4	.81
5.	3	.82
6.	2	.87
7.	4	.80

: SPSS 17

3.2.4

(<http://www.stat-help.com/notes.html>).

(Exploratory Factor Analysis)
(Confirmatory Factor Analysis).

		.868
		.871
		.807
		.749
3.	,	
	:	.343
		.385
		.538
		.384
		.604
4.	,	
	:	
	: «	.707
	».	.695
		.730
		.466
5.	,	
	:	-560
		-466
		-440
6.	:	
	/	.841
	/ /	.888
7.	/	
	:	.838
		.896
		.735

: SPSS 17

Pearson,

Karl Pearson,

Pearson

1 +1.

(r=1)

« »

« »

(r= -1).

(0 < r < 1)

r

(-1 < r < 0)

-1

3.2.4.2

3.2.4.2:

	1	2	3	4	5	6	7
1.	3.39	0.859		0.544**	0.561**	-0.246**	-0.365**	0.270**	0.548**
2.	3.52	0.884	0.544**		0.608**	-0.150	-0.262**	0.282**	0.469**
3.	3.31	0.716	0.561**	0.608**		-0.298**	-0.282**	0.080**	0.494**
4.	3.01	0.589	-0.246**	-0.150	-0.298**		0.384**	0.064	-0.156
5.	2.28	0.859	-0.365**	-0.262**	-0.282**	0.384**		-0.203*	-0.226*
6.	4.03	0.763	0.270**	0.282**	0.080	0.064	-0.203*		0.477*
7.	3.65	1.027	0.548**	0.469**	0.494**	-0.156	-0.226*	0.477**	

n=88

: SPSS 17

*p<.05

**p<.01

3.2.5 -

·
 ,
 ·
 () ()
 :

$$= + +$$

- , ,
 - , =0,
 - ()=0.
- 6 , :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \epsilon \quad (1)$$

- 1, 2, 3, 4, 5, 6 ,
- 1, 2, 3, 4, 5, 6 ,

Durbin-Watson (DW).

Field (2000), DW

1 3

2,

DW

1,52,

3.2.5.2.

Inflation Factor) Tolerance, VIF (Variation
3.2.5.2. VIF

, . Tolerance

Tolerance 0.5

3.2.5.2, VIF Tolerance

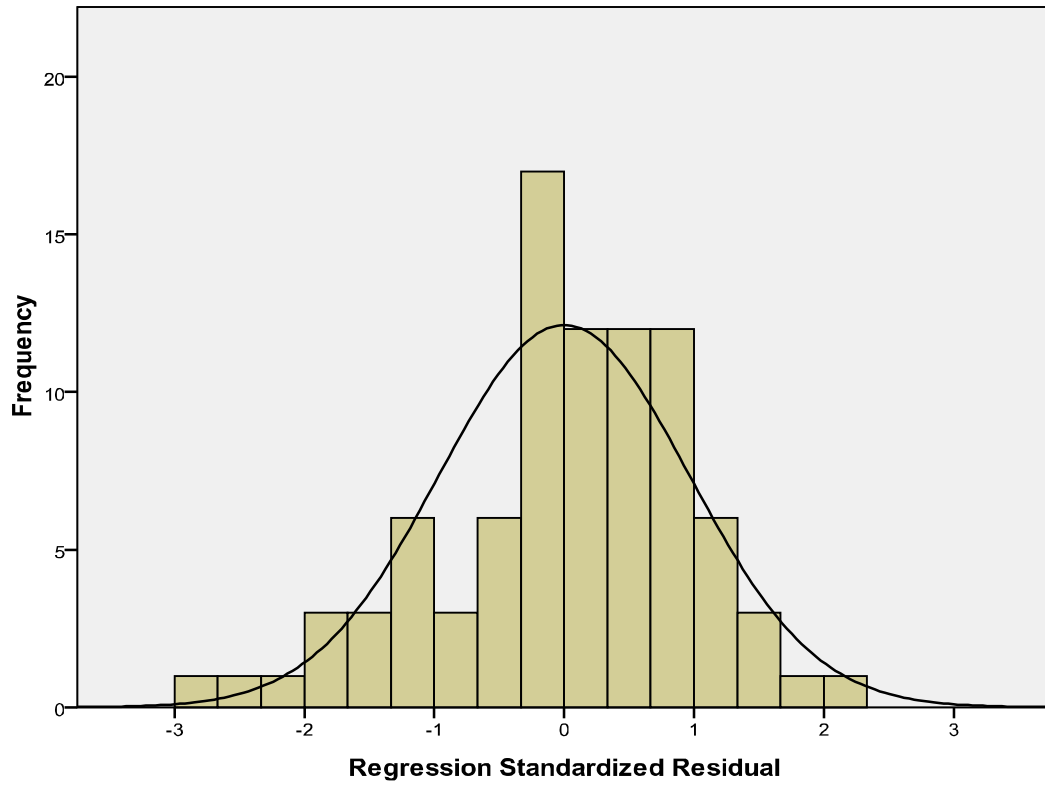
. (Hair et al., 1998).

(3.2.5.1).

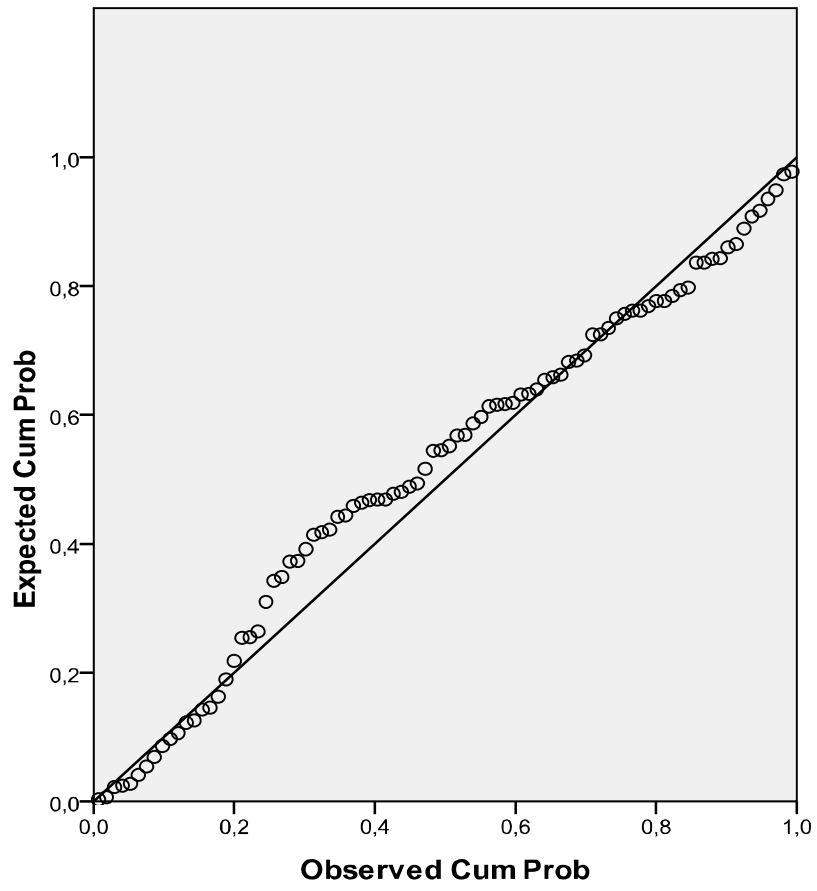
(),

3.2.5.2)

3.2.5.2.



3.2.5.1:



3.2.5.2:

3.2.5.2: -

	t	BETA	Tolerance	VIF	
	.211*	2.025	.217	.564	1.772
	.281*	2.064	.234	.502	1.992
	-.061	-.464	-.042	.785	1.274
	-.158	-1.73	-.158	.772	1.296
	.033	.301	.030	.675	1.481
	.229*	2.533	.274	.552	1.810
R ²	0.48				
Adjusted R ²	0.44				
F	12.251**				
Durbin-Watson	1.521				

n=88

: SPSS 17

*p<.05

**p<.01

(R²) 48%.
 (1)
 () 48%.
 F
 12.251
 VIF Tolerance,
 VIF
 10 Tolerance 0.20 (Myers,
 1990; Field, 2000).
 3.2.5.2

3.2.5.2



(=.211 p=.05).

«

» ,
 « » 0.211.
 ➤ (=.281 p=.05).
 « »
 , « »
 0.281.
 ➤ ,
 (=-.061,).
 ➤ ,
 (=-.158,
).
 ➤ ,
 (=.033,).
 ➤ ,
 (=.229 p=.05).
 « »
 ,
 0.229.
 «
 »
 « », « »
 « »,
 « »
 « »
 ».

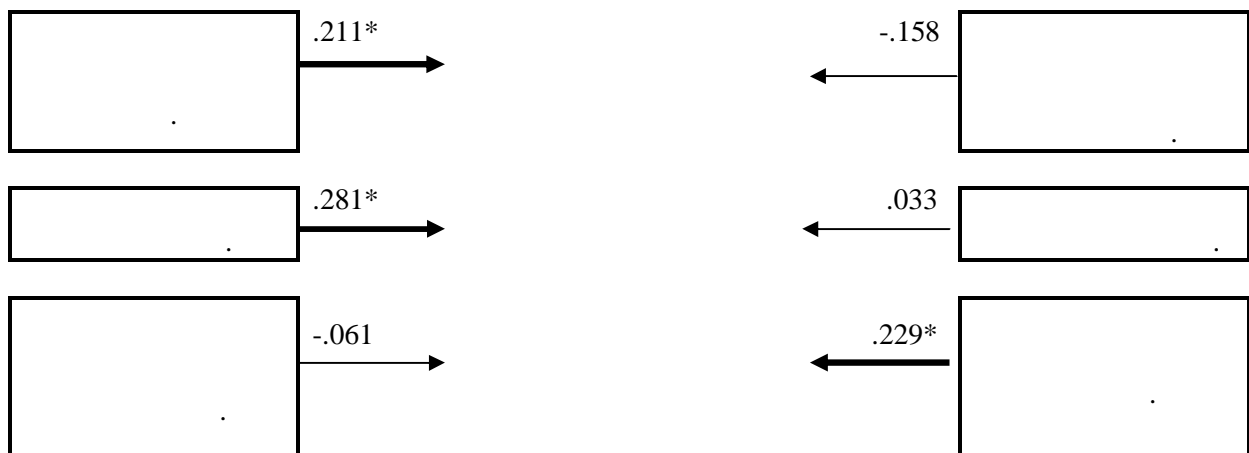
(1) :

$$Y=1.297 + 0.211 X_1 + 0.281 X_2 - 0.061 X_3 - 0.158 X_4 + 0.033 X_5 + 0.229 X_6 +$$

:

$$Y = 1.297 + 0.211(\text{ }) + 0.281(\text{ }) - 0.061(\text{ }) - 0.158(\text{ }) + 0.033(\text{ }) + 0.229(\text{ })$$

3.2.5.3.



*p<.05

**p<.01

Model Statistics: F=12.251**, R²=0.48.

3.2.5.3:

4.

, \emptyset
(Landy & Farr, 1980).

70

(Barbuto, 2001).

(Herzeberg, 1968).

(Premoli, 2003).

74

(Distributive Justice).

(Ping & Qian, 2011).

360

Cleveland,

(Murphy & Cleveland, 1991).

Murphy &

(Erven & Milligan, 2000),

(Ilgen & Knowlton, 1980).

(Baron, 1988).

(Longenecker et al., 1987).

(Ivancevich, 2003).

(Halperin, Shenkel & Houston, 1976).

(Giles & Mossholder, 1990).

(Brockner, 1992)

(Schaubroeck et al., 1994).

(Taylor et al., 1995).

(Greenberg, 1991).

(Burke et

al, 1978),

(Cheng et al., 2009).

Barlow

(Barlow, 1989).

«
» (Gubman, 1995).

(

).

(items)

(item)

« »

4

(Mount, 1983).

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.

Alder, G.S., & Ambrose, M.L. (2005). Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice and monitoring research. *Human Resource Management Review*, 15, 43-67.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.W., & LaForge, R.W. (1996). Examining the Relationship of Sales Management Activities, Sales Organisation Design, Salesforce Performance and Organisational Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13.

Barbuto, J. (2001). Understanding different motivations can help workplace.

Barlow, G. (1989). Deficiencies and the perpetuation of power: latent function in management appraisal. *Journal of Management Studies*, 26(5), 499-518.

Baron, R.A. (1998). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four potential interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 235-245.

Baron, R.A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.

Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.

Bohrstedt, G.W. (1977). *Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement* in Gene F. Summers (eds.), *Attitude Measurement*. London: Kershaw Publishing Company Ltd.

Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review*, 9-28.

Burke, R.J., Weitze, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 31, 903-919.

Campbell, R.B., & Gazfingel, M.L. (1996). Strategies for Success in Measuring Performance. *Human Resources Magazine*, 98-104.

Carlson, M.S. (1998). 360-Degree feedback: The power of multiple perspectives. *Popular Government*, 68, 38-49.

Carson, M. (2006). Saying it like it isn't: The pros and the cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 49, 395-402.

Cascio, W.F. (1998). *Applied psychology in human resource management*. 5th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Cheng J., Bai, H., & Li, Z. (2009). *Information: A Critical Factor in the process of Performance Appraisal*. 6th International Conference on Service Systems and Service Management, 772-777.

Chhokar, J.S., & Wallin, J.A. (1984). A field study of the effect of feedback frequency on performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 524-530.

Cronbach, L.J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Deadrick, D.L., & Gardner, D.G. (2000). Performance distributions: measuring employee performance using total quality management principles. *Journal of Quality Management* 4, 225-241.

Denny, R. (2002). *Motivate to win*. London: Stylus Publishing, LLC.

Dipboye, R.L., & de Pontbriand, R.D. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology* 66, 248-251.

Dorfman, J. (1961). *Thorstein Veblen and his America*. New York: Augustus M. Kelley.

Drucker, F.P. (1998).

Dunn, K. (2000) «Interviewing», Hay, I. () *Qualitative Research Methods in Human Geography*. South Melbourne: Oxford University Press.

Eisner, W.E. (1991). *The enlightened eye, qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York: Macmillan.

Erven, B., & Milligan, R. (2000). Making Employee Motivation a Partnership. *Employee Management for Production Agriculture*.

Fedor, D.B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 73-120.

Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*, Sage Publications.

French, W. (1994). *Human Resources Management*, (3rd ed.), Boston: Houghton Mifflin.

Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis, *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

Fulk, J., Brief, A.P., & Barr, S.H. (1985). Trust-in-Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Business Research*, 13, 301-313.

Giles, W.F., & Mossholder, K.W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75, 371-377.

Gliem, A.J., & Gliem, R.R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. Paper presented at the Midwest

Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, The Ohio State University, Columbus, OH, October 8-10, 2003.

Greenberg, J. (1991). Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 4, 51-60.

Greller, M.M. (1975). Subordinate Participation and Reactions to the Appraisal Interview. *Journal of Applied Psychology*, 60, 544-549.

Gubman, E.L. (1995). People are more valuable than ever. *Compensation & Benefits Review*, 27(1), 7-14.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Philippines: Addison-Wesley.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, (5th ed.), New Jersey: Pearson Education, Inc.

Halperin, K., Snyder, C.R., Shenkel, R.J., & Houston, B.K. (1976). Effect of Source Status and Message Favorability and Acceptance of Personality Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 85-88.

Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Bus Rev, 46(1), 53-62.

Holbrook, L.R. (1999). Managing Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanism. *Social Justice Research*, 12(3).

Hui, Lu & Qin-xuan, Gu (2009). Performance appraisal: what's the matter with you? *Procedia Earth and Planetary Science*, 1, 1751-1756

Ilgen, R.D., Peterson, B.R., Martin, A.B., & Boesch, A.D. (1981). Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Appraisal Sessions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 311-330.

Ilgen, D.R., & Knowlton, W.A. (1980). Performance Attributional Effects on Feedback from Superiors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 441-456.

Ivancevich, M.J. (2003). *Human Resource Management*, (9th ed.), International edition, 255-283.

Jacobs, R., Kafry, D., & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 595-640.

Jensen, J. (1980). *Employee Evaluation: It's a dirty job, but somebody's got to do it*. The Grantsmanship Center.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., & Wong V. (2001). . 2
:

Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R. (1978). Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.

Landy, F.J., & Farr, J.L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.

Larson, Jr. J.R. (1984). The Performance Feedback Process: A Preliminary Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 42-76.

Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Lawler, E.E., Mohrman, A.M., & Resnick, S. (1984). Performance Appraisal Revisited. *Organizational Dynamics*, 13(1), 20-35.

Lepsinger R., & Lucia D.A. (1997). *The Art and Science of 360 degree Feedback*, San Francisco: Pfeiffer.

Lincoln, Y.S., & Cuba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE: Beverly Hills.

Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Longenecker, C.O., Sims, H.P., & Gioia, D.A. (1987). Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal Author(s). *The Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, 183-193.

Miranda, S. (2004). Beyond BI: Benefiting from Corporate Performance Management Solutions. *Financial Executive*, 20(2), 58-61.

Montana, P., & Charnov, B. (1993). , : K .

Mount, M.K. (1983). Comparison of Managerial and Employee Satisfaction with performance Appraisal System. *Personnel Psychology* 36, 99-110.

Murphy, K.R., & Cleveland, J.N. (1991). Performance appraisal, *Allyn and Bacon*.

Myers, R. (1990). *Classical and modern regression with applications*. 2nd ed. Boston, MA: Duxbury.

Nathan, B.R., Mohrman, A.M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interview on performance and satisfaction: a longitudinal study. *Acad. Manage. J.* 34, 352-269.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Patten, T.H. Jr (1977). *Pay: Employee Compensation and Incentive Plans*, 352, London: Free Press.

Peter, A. (1994). Designing and implementing an effective performance appraisal. *Review of Business*, 3-8.

Piggot-Irvine, E. (2003). Appraisal training focused on what really matters. *The international Journal of Educational Management*, 17(6), 254-261.

Premoli, M. (2003). Motivation: The Polynomial Theory, *Star Tribune Sales and Marketing*.

Rotunda, M., & Sackett, P.R. (1999). Effect of rater race on conclusions regarding differential prediction in cognitive ability tests. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 815-822.

Santos, J.R.A. (1999). Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. *Journal of Extension*, 37(2).

Schaubroeck, J., May, D.R., & Brown, F.W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 455-460.

Smither, R.D. (1988). *The Psychology of Work and Human Performance*. New York: Harper and Row.

Spiegel, W.R. (1962). *Company practices in appraisal of managerial performance*. *Personnel* 39, 77.

Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K., & Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Earlbaum.

Thornton, G.C., & Zorich, S. (1980). Training to improve observer accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 65, 351-354.

Toegel, Gink, Conger, Jay A. (2003). 360-Degree Assessment Time for Reinvention. *Academy of Management learning and Education*, 2, Issue 3.

Waldman, D. A., & Atwater, L. A. (1998). *The power of 360-degree feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity*. Houston, TX: Gulf.

Waite, M.L., Newman, J.M., & Krzystofiak, F.J. (1994). Associations among performance appraisal, compensation and total quality programs. *Psychological Reports*, 75, 524-526.

, ., & . (1997). :
INTERBOOKS.

, . (1998). - , (2) ó
:

, . (2002). , :

, . (2005). .
- . & . .

- , . (1999). , :

, . . (2007). , :

, ., & , . (2003). , :

, ., & , . (2004). :

Rosili.

<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=219638&nt=73>(22/4).

<http://npgfuture.blogspot.com/2009/04/360.html> (22/4).

<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation>
(11/6).

http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html (11/6).

www.apopsi.com.cy/2008/07/323 (11/6).

<http://eaed.gr/blog/index.php/epitheorisis-ika-asfalistikou-kai-ergatikou-dikaiou/i-parakinisi-ton-ergazomenon-ston-ergasiako-xoro.html>(11/6).

<http://www.stat-help.com/notes.html> (2/9).



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ»

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

1) Περιγράψτε τη μέθοδο αξιολόγησης του προσωπικού που χρησιμοποιείτε στην εταιρία σας:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου; Πιστεύετε ότι είναι δίκαιη;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3) Κάνετε συζήτηση με τον υφιστάμενό σας (αξιολογούμενο) για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του (ανταλλαγή απόψεων, ορισμός στόχων βελτίωσης, κ.λπ.);

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4) Με ποιους τρόπους (υλικούς και άυλους) επιβραβεύετε τους εργαζόμενους με υψηλή απόδοση;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5) Ποια προβλήματα έχετε αντιμετωπίσει στην αρχή, κατά τη διάρκεια ή και στο τέλος της διαδικασίας της αξιολόγησης;

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6) Πώς θα χαρακτηρίζατε το ρόλο σας ως προς τους υφισταμένους σας (συμβουλευτικός, βοηθητικός, ελεγκτικός), αναφορικά με την αξιολόγηση;

.....
.....
.....
.....

.....
.....

7) Τι παρατηρείτε όσον αφορά τη συμπεριφορά των υφισταμένων - αξιολογούμενών σας, κατά τη διάρκεια και μετά την αξιολόγηση (π.χ. είναι αρνητικοί απέναντι στην αξιολόγηση, ενθαρρύνονται για περαιτέρω απόδοση, είναι ουδέτεροι ή αποθαρρύνονται, είναι συνεργάσιμοι στο να ορίσουν στόχους, κ.λπ);

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία:

18-25
26-35
36-50
50 και άνω

Μορφωτικό επίπεδο:

Γυμνάσιο-Λύκειο
ΙΕΚ
ΑΕΙ-ΤΕΙ
Μεταπτυχιακό

Αριθμός υφισταμένων

Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας:

έως 2

3-5

6-10

11-15

Πάνω από 16

Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία:

έως 2

3-5

6-10

11-15

πάνω από 16

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία!

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ****ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ»**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες σε κάθε οργανισμό. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, γεγονός που εξασφαλίζει και τη μελλοντική επιτυχία του ίδιου του οργανισμού.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διαπιστωθούν οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης στον εργαζόμενο, αλλά και στη σχέση του με τον προϊστάμενό του.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο σας, έχει γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε το παρόν ερωτηματολόγιο να είναι εύκολο στη συμπλήρωσή του.

Σας εξασφαλίζουμε εκ των προτέρων πως τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, γι' αυτό θέλουμε οι απαντήσεις σας να είναι απολύτως ειλικρινείς. Σε καμία περίπτωση δεν θα δημοσιευτούν μεμονωμένα, ούτε και θα εκθέσουν τους συμμετέχοντες.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία!

Με εκτίμηση,
Έλλη Μπράχου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλώ συμπληρώστε σε κάθε μία από τις προτάσεις που ακολουθούν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίνεται, από το 1 μέχρι και το 5. Ο κάθε αριθμός αντιστοιχεί στις παρακάτω απαντήσεις:

1 = «Διαφωνώ απόλυτα»

2 = «Διαφωνώ»

3 = «Ουδέτερος/η»

4 = «Συμφωνώ»

5 = «Συμφωνώ απόλυτα».

Για να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις θα θέλαμε να έχετε στο μυαλό σας την τελευταία αξιολόγηση που δεχθήκατε στην εταιρεία που εργάζεστε.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	1	2	3	4	5
Η προσφορά μου στην εταιρεία ταιριάζει με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής μου.					
Το αποτέλεσμα της αξιολόγησής μου είναι δίκαιο.					
Το αποτέλεσμα της αξιολόγησής μου είναι αυτό που υπολόγιζα.					
Ο προϊστάμενος που με αξιολογεί έχει ο ίδιος εικόνα για τη δουλειά μου κατά τη διάρκεια του έτους.					
Θα χαρακτήριζα τον προϊστάμενό μου δίκαιο στις κρίσεις του.					
Ο ρόλος του προϊσταμένου μου είναι καθαρά ελεγκτικός, και όχι αναπτυξιακός, κατά τη διάρκεια του έτους.					
Με τον προϊστάμενό μου συζητάμε για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου.					
Έχω ενεργό ρόλο στη συζήτηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής μου.					

Ο προϊστάμενος μου προτείνει τρόπους για τη βελτίωση της απόδοσής μου.					
Ο προϊστάμενος μου εξηγεί το λόγο για τον οποίο πήρα τη συγκεκριμένη βαθμολογία.					
Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση:	1	2	3	4	5
προσπαθώ να βρω τι λάθος έχω κάνει εγώ.					
νοιώθω ότι δεν φταίω εγώ για την αρνητική αξιολόγησή μου.					
νοιώθω απογοήτευση.					
αδιαφορώ για τη συγκεκριμένη βαθμολογία.					
νοιώθω θυμό.					
προσπαθώ να βελτιώσω την απόδοσή μου για να αποδείξω ότι δεν άξιζα αυτού του είδους την αξιολόγηση.					
μειώνεται η απόδοσή μου.					
πηγαίνω στη δουλειά μου με τον ίδιο ενθουσιασμό.					
με εκφράζει η απόψη: «Αφού άλλοι συναδέλφοί μου προσπαθούν λιγότερο από εμένα και αξιολογούνται καλύτερα, τότε κι εγώ δεν θα προσπαθώ τόσο πολύ».					
αισθάνομαι ότι απομακρύνομαι από τους συναδέλφους μου.					
αλλάζει η συμπεριφορά μου προς τους συναδέλφους μου.					
αισθάνομαι ανταγωνισμό προς τους συναδέλφους μου.					
έχω επιθετική συμπεριφορά προς τον προϊστάμενό μου.					
εμπιστεύομαι όπως πρώτα τον προϊστάμενό μου.					
Μετά από μια θετική αξιολόγηση:	1	2	3	4	5
συνεχίζω να καταβάλω την ίδια προσπάθεια στη δουλειά μου για να αποδείξω ότι όντως αξίζω αυτή τη βαθμολογία.					
καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά μου.					
δουλεύω με περισσότερο ενθουσιασμό.					
Όσο αφορά στην εταιρεία που εργάζομαι:	1	2	3	4	5
νοιώθω δεμένος/η με την εταιρεία μου.					
θα σύστηνα την εταιρεία μου σε έναν/μία φίλο/η μου για					

να εργαστεί.					
αν μπορούσα να βρω άλλη δουλειά, θα έφευγα από την εταιρεία μου.					
αν μια άλλη εταιρεία μου πρόσφερε την ίδια θέση, τότε θα πήγαινα.					
η αξιολόγηση έχει ουσιαστικό νόημα στην εταιρεία μου.					
η αξιολόγηση είναι δίκαιη στην εταιρεία μου.					
η αξιολόγηση είναι μια απαραίτητη διαδικασία για την εταιρεία.					
μέσα από την πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, δίνονται ουσιαστικά κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσής του.					

Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία:

18-25

26-35

36-50

50 και άνω

Μορφωτικό επίπεδο:

Γυμνάσιο-Λύκειο

IEK

ΑΕΙ-ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας:

- έως 2
- 3-5
- 6-10
- 11-15
- Πάνω από 16

Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία:

- έως 2
- 3-5
- 6-10
- 11-15
- πάνω από 16

Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας:

- ελληνική
- θυγατρική πολυεθνικής

Σας ευχαριστούμε για τη συνεργασία!

Frequencies

Statistics

N	Valid	88	88	88	88	88	88	88
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,61	2,34	2,97	1,39	3,02	2,67	1,15
Std. Deviation		,490	1,004	1,011	,490	1,501	1,514	,357

Frequency Table

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	38,6	38,6	38,6
	54	61,4	61,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25	19	21,6	21,6	21,6
26-35	35	39,8	39,8	61,4
36-50	19	21,6	21,6	83,0
50	15	17,0	17,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -	14	15,9	15,9	15,9
	4	4,5	4,5	20,5
-	41	46,6	46,6	67,0
	29	33,0	33,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	19	21,6	21,6	21,6
3-5	17	19,3	19,3	40,9
6-10	18	20,5	20,5	61,4
11-15	11	12,5	12,5	73,9
16	23	26,1	26,1	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	25	28,4	28,4	28,4
3-5	24	27,3	27,3	55,7
6-10	14	15,9	15,9	71,6
11-15	5	5,7	5,7	77,3
16	20	22,7	22,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	75	85,2	85,2	85,2
	13	14,8	14,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Frequency Table

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3,4	3,4	3,4
	13	14,8	14,8	18,2
/	19	21,6	21,6	39,8
	44	50,0	50,0	89,8
	9	10,2	10,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5,7	5,7	5,7
	13	14,8	14,8	20,5
/	20	22,7	22,7	43,2
	38	43,2	43,2	86,4
	12	13,6	13,6	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,3	2,3	2,3
	11	12,5	12,5	14,8
/	16	18,2	18,2	33,0
	48	54,5	54,5	87,5
	11	12,5	12,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5,7	5,7	5,7
	8	9,1	9,1	14,8
/	14	15,9	15,9	30,7
	32	36,4	36,4	67,0
	29	33,0	33,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	8,0	8,0	8,0
	12	13,6	13,6	21,6
/	22	25,0	25,0	46,6
	34	38,6	38,6	85,2
	13	14,8	14,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	9,1	9,1	9,1
	27	30,7	30,7	39,8
/	19	21,6	21,6	61,4
	26	29,5	29,5	90,9
	8	9,1	9,1	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	10,2	10,2	10,2
	15	17,0	17,0	27,3
/	21	23,9	23,9	51,1
	30	34,1	34,1	85,2
	13	14,8	14,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	8,0	8,0	8,0
	19	21,6	21,6	29,5
/	27	30,7	30,7	60,2
	22	25,0	25,0	85,2
	13	14,8	14,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	10,2	10,2	10,2
	12	13,6	13,6	23,9
/	27	30,7	30,7	54,5
	31	35,2	35,2	89,8
	9	10,2	10,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	6,8	6,8	6,8
	14	15,9	15,9	22,7
/	25	28,4	28,4	51,1

	31	35,2	35,2	86,4
	12	13,6	13,6	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,3	2,3	2,3
	1	1,1	1,1	3,4
/	7	8,0	8,0	11,4
	54	61,4	61,4	72,7
	24	27,3	27,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4,5	4,5	4,5
	30	34,1	34,1	38,6
/	37	42,0	42,0	80,7
	13	14,8	14,8	95,5
	4	4,5	4,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	9,1	9,1	9,1
	14	15,9	15,9	25,0
/	21	23,9	23,9	48,9
	34	38,6	38,6	87,5
	11	12,5	12,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	27,3	27,3	27,3
	43	48,9	48,9	76,1
/	11	12,5	12,5	88,6
	6	6,8	6,8	95,5
	4	4,5	4,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	10,2	10,2	10,2
	25	28,4	28,4	38,6
/	25	28,4	28,4	67,0
	24	27,3	27,3	94,3
	5	5,7	5,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	4,5	4,5	4,5
	4	4,5	4,5	9,1
/	11	12,5	12,5	21,6
	45	51,1	51,1	72,7
	24	27,3	27,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	36,4	36,4	36,4
	25	28,4	28,4	64,8
/	21	23,9	23,9	88,6

	8	9,1	9,1	97,7
	2	2,3	2,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	8,0	8,0	8,0
	22	25,0	25,0	33,0
/	31	35,2	35,2	68,2
	25	28,4	28,4	96,6
	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	38,6	38,6	38,6
	29	33,0	33,0	71,6
/	14	15,9	15,9	87,5
	6	6,8	6,8	94,3
	5	5,7	5,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20	22,7	22,7	22,7
	29	33,0	33,0	55,7
/	28	31,8	31,8	87,5
	10	11,4	11,4	98,9
	1	1,1	1,1	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27	30,7	30,7	30,7
	24	27,3	27,3	58,0
/	23	26,1	26,1	84,1
	14	15,9	15,9	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	20,5	20,5	20,5
	31	35,2	35,2	55,7
/	25	28,4	28,4	84,1
	11	12,5	12,5	96,6
	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	25,0	25,0	25,0
	40	45,5	45,5	70,5
/	19	21,6	21,6	92,0
	5	5,7	5,7	97,7
	2	2,3	2,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12	13,6	13,6	13,6
	18	20,5	20,5	34,1
/	29	33,0	33,0	67,0
	25	28,4	28,4	95,5

	4	4,5	4,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1,1	1,1	1,1
	3	3,4	3,4	4,5
/	8	9,1	9,1	13,6
	45	51,1	51,1	64,8
	31	35,2	35,2	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,3	2,3	2,3
	3	3,4	3,4	5,7
/	17	19,3	19,3	25,0
	41	46,6	46,6	71,6
	25	28,4	28,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2,3	2,3	2,3
	4	4,5	4,5	6,8
/	15	17,0	17,0	23,9
	39	44,3	44,3	68,2
	28	31,8	31,8	100,0
Total	88	100,0	100,0	

/

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	6,8	6,8	6,8
	6	6,8	6,8	13,6
/	19	21,6	21,6	35,2
	40	45,5	45,5	80,7
	17	19,3	19,3	100,0
Total	88	100,0	100,0	

/

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	6,8	6,8	6,8
	6	6,8	6,8	13,6
/	18	20,5	20,5	34,1
	39	44,3	44,3	78,4
	19	21,6	21,6	100,0
Total	88	100,0	100,0	

,

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	17	19,3	19,3	19,3
	29	33,0	33,0	52,3
/	26	29,5	29,5	81,8
	9	10,2	10,2	92,0
	7	8,0	8,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18	20,5	20,5	20,5
	31	35,2	35,2	55,7
/	25	28,4	28,4	84,1

	9	10,2	10,2	94,3
	5	5,7	5,7	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	8,0	8,0	8,0
	11	12,5	12,5	20,5
/	27	30,7	30,7	51,1
	32	36,4	36,4	87,5
	11	12,5	12,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	10,2	10,2	10,2
	14	15,9	15,9	26,1
/	34	38,6	38,6	64,8
	28	31,8	31,8	96,6
	3	3,4	3,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3,4	3,4	3,4
	7	8,0	8,0	11,4
/	14	15,9	15,9	27,3
	42	47,7	47,7	75,0
	22	25,0	25,0	100,0
Total	88	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	5,7	5,7	5,7
	11	12,5	12,5	18,2
/	17	19,3	19,3	37,5
	36	40,9	40,9	78,4
	19	21,6	21,6	100,0
Total	88	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,734	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,821	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	4

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Final_motiv	3,39	,859	88
Final_Comm	3,65	1,027	88
Final_positive_reaction	4,03	,763	88
Final_collab	2,28	,859	88
Final_negative_reaction	3,01	,589	88
Final_super	3,31	,716	88
Final_perc	3,52	,884	88

Correlations

	Final_m otiv	Final_Co mm	Final_positive_re action	Final_col lab	Final_negative_re action	Final_su per	Final_p erc
Pearson	Final_motiv	,548	,270	-,365	-,246	,561	,544
Correlat ion	Final_Comm	1,000	,477	-,226	-,156	,494	,469
	Final_positive_rea ction	,270	1,000	-,203	,064	,080	,282
	Final_collab	-,365	-,226	-,203	1,000	,384	-,282
	Final_negative_re action	-,246	-,156	,064	,384	1,000	-,298
	Final_super	,561	,494	,080	-,282	-,298	1,000
	Final_perc	,544	,469	,282	-,262	-,150	,608
	1,000						
Sig. (1- tailed)	Final_motiv	,000	,006	,000	,010	,000	,000
	Final_Comm	,000	,000	,017	,073	,000	,000
	Final_positive_rea ction	,006	,000	,029	,277	,231	,004
	Final_collab	,000	,017	,029	,000	,004	,007
	Final_negative_re action	,010	,073	,277	,000	,002	,081
	Final_super	,000	,000	,231	,004	,002	,000
	Final_perc	,000	,000	,004	,007	,081	,000
N	Final_motiv	88	88	88	88	88	88

Final_Comm	88	88	88	88	88	88	88	88
Final_positive_rea ction	88	88	88	88	88	88	88	88
Final_collab	88	88	88	88	88	88	88	88
Final_negative_re action	88	88	88	88	88	88	88	88
Final_super	88	88	88	88	88	88	88	88
Final_perc	88	88	88	88	88	88	88	88

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,690 ^a	,476	,437	,644	,476	12,251	6	81	,000	1,521

a. Predictors: (Constant), Final_perc, Final_negative_reaction, Final_positive_reaction, Final_collab, Final_Comm, Final_super

b. Dependent Variable: Final_motiv

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,506	6	5,084	12,251	,000 ^a
	Residual	33,615	81	,415		
	Total	64,121	87			

a. Predictors: (Constant), Final_perc, Final_negative_reaction, Final_positive_reaction, Final_collab, Final_Comm, Final_super

b. Dependent Variable: Final_motiv

Coefficients^a

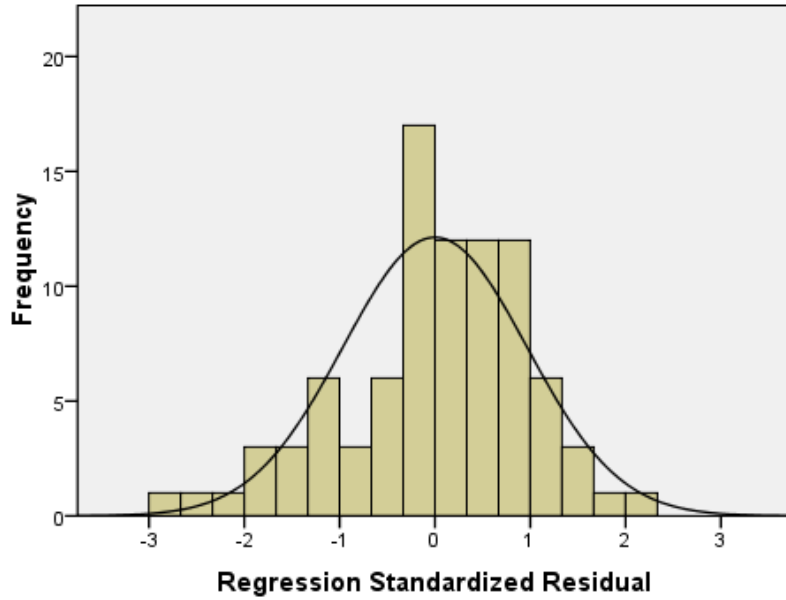
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,297	,682		1,901	,061					
	Final_Comm	,229	,091	,274	2,533	,013	,548	,271	,204	,552	1,810
	Final_positive_reaction	,033	,110	,030	,301	,764	,270	,033	,024	,675	1,481

Final_collab	-,158	,092	-,158	-	,088	-,365	-,188	-,139	,772	1,296
				1,727						
Final_negative_reaction	-,061	,132	-,042	-,464	,644	-,246	-,052	-,037	,785	1,274
Final_super	,281	,136	,234	2,064	,042	,561	,223	,166	,502	1,992
Final_perc	,211	,104	,217	2,025	,046	,544	,219	,163	,564	1,772

a. Dependent Variable: Final_motiv

Histogram

Dependent Variable: Final_motiv



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Final_motiv

