

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>

УДК 631.11: 332.1

ДВОФАКТОРНА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ГЕРЦБЕРГА: КРИТИЧНИЙ ПОГЛЯД ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY OF MOTIVATION: CRITICAL VIEW AND PRACTICAL APPLICATION

Дуброва Наталя Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8584-3338>

Dubrova Natalia

Dnipro State Agrarian and Economic University

Стаття присвячено аналізу двофакторної теорії Ф. Герцберга та її використанню в сучасних умовах. Мотивація виступає рушійним фактором як саморозвитку особистості, розвитку підприємства, так і економіки в цілому. В дослідженні відзначається, що мотивація грає важливу роль в успіху людей, сприяє їх задоволенню як в особистому, так і в професійному житті. Двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка ще відома під назвою Мотиваційно-гігієнічна теорія, при поясненні мотивації працівників звертає увагу на два основних чинники: фактори мотивації та гігієнічні фактори. Підкреслено, що Ф. Герцберг зробив внесок у розвиток ергономіки та психології трудового колективу в рамках гігієнічних факторів, вказавши, що вони впливають на задоволення роботою. Загалом, теорія Ф. Герцберга дозволила розглянути мотивацію з людиноцентричного підходу, враховуючи аспекти, пов'язані зі змістом роботи, але, на думку більшості науковців, вона не стала повноцінною комплексною теорією мотивації.

Ключові слова: мотивація, теорія Герцберга, гігієнічні фактори, мотиваційні фактори.

The article is devoted to the analysis of the two-factor theory by F. Herzberg and its use in modern conditions. Motivation is the driving factor of both self-development of the individual, the development of the enterprise, and the economy as a whole. The study notes that motivation plays an important role in the success of people, contributing to their satisfaction in both personal and professional life. This study considers key aspects of the theory of motivation F. Herzberg, as well as its potential for practical implementation in enterprises and institutions of Ukraine. During the work, a monographic method was applied, as well as methods of analysis and synthesis. The two-factor theory developed by F. Herzberg, also referred to as the motivational-hygienic theory, emerged from a study involving accountants and engineers in U.S. companies. This study aimed to identify the factors that influence individuals' positive or negative feelings about their work. Herzberg emphasized two primary categories of factors affecting employee motivation: motivational factors and hygiene factors. Despite criticism, Herzberg's theory is recognized as a significant contribution to understanding work motivation. He refined Maslow's hierarchy of needs, making it more applicable to workplace motivation, and highlighted the importance of work content factors in driving motivation – an area previously overlooked. According to Herzberg, job satisfaction or dissatisfaction stems from either motivational (satisfaction-related) factors or hygienic (dissatisfaction-related) factors. Herzberg's key insight was that addressing sources of dissatisfaction (hygiene factors) does not necessarily boost motivation. Conversely, introducing new motivational strategies may not always reduce dissatisfaction. He noted that poor management of even one hygiene factor can lead to widespread employee dissatisfaction, potentially resulting in what he termed a "hygienic crisis". While hygiene factors are inherent challenges in organizations and not critical for their operation, neglecting them can harm the workforce's morale. Motivational factors, by contrast, are more complex, subjective, and harder to quantify. Herzberg warned that focusing solely on hygiene factors while ignoring motivators leads employees to fixate on these aspects, undermining their overall motivation. The theory underscores Herzberg's contribution to the fields of ergonomics and labour psychology by addressing the role of hygiene factors in shaping job satisfaction. While his framework introduced a human-centered perspective on workplace motivation and emphasized the significance of job content, many researchers argue that Herzberg's theory lacks the comprehensiveness required for a universal motivational framework.

Keywords: motivation, Hertzberg theory, hygiene factors, motivation factors.

Постановка проблеми. Мотивація є рушійним фактором як саморозвитку особистості, розвитку підприємства, так і економіки в цілому. В дослідженнях [3–15] відзначається, що мотивація грає важливу роль в успіху людей, сприяє їх задоволення як в особистому, так і в професійному житті. Як зазначає Рональд Парді (Ronald L. Pardee, 1990) мотивація є настільки важливим елементом покращення продуктивності праці, що кожний менеджер має розуміти як це впливає на задоволення від праці та систему винагороди [8, с. 2].

Безсумнівно підтримання високого рівня мотивації сприяє зростанню добробуту і підприємства і працівників. У 20 ст. в США була розроблена велика кількість теорій мотивації, основні положення яких використовують і в теперішній час. Разом з тим, при формуванні мотиваційної політики підприємств враховуються культурні, соціально-економічні та індивідуальні фактори.

Запропоновані теорії мотивацій розроблені для західної культури й звичайно основні положення останніх можуть не спрацювати в країнах, що розвиваються, до яких відноситься Україна. Однак основні принципи теорій базуються на закономірностях розвитку психіки людини, що доцільно брати за основу при розробці мотиваційної політики підприємств.

Протягом 20 ст. були розроблені ряд теорій, які згруповані по групах: змістовні (теорії Г. Мюррея, А. Маслоу, Д. Мак Клеланда та Ф. Герцберга) та процесуальні (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера та Е. Лоулера). Звичайно, в різних країнах на дані теорії впливають культурні та економічні особливості кожної країни, але по суті їх доцільно використовувати при розробці мотиваційної системи підприємств та організацій. В даній статті увагу буде приділено теорії мотивації Фредеріка Герцберга, яка попри активну критику в економічній літературі не втрачає своєї актуальності в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній літературі мало уваги приділено аналізу чинних теорій мотивацій та їх врахування при формуванні мотиваційної політики підприємств. Більшість наукових праць присвячено огляду основних теорій мотивації, як змістовних (content theories) так і процесуальних (process theories). Теорія Ф. Герцберга розглядається у складі змістовних теорій мотивації [4; 5]. Серед дослідників

окремо слід зазначити Шпекторенко І. В., який ґрунтовно дослідив дану теорію і зазначив, що остання не описує адекватно процеси внутрішньої та зовнішньої мотивації та спрощує мотивацію трудової діяльності [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Теорія Ф. Герцберга була розроблена за даними досліджень американських компаній та виходячи з особливостей американської культури, як і практично всі теорії мотивації. В інших культурах дана теорія звичайно працюватиме по іншому. Але, на наш погляд, теорія Ф. Герцберга пропонує підходи, які варто застосовувати в українських реаліях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). В даному дослідженні розглянемо основні положення теорії мотивації Ф. Герцберга та можливостей її практичного застосування у вітчизняних підприємствах та установах. В дослідженні використовувалися монографічний метод, методи аналізу та синтезу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка ще відома під назвою Мотиваційно-гігієнічна теорія, розроблена в результаті дослідження, що проводилося для обліковців та інженерів американських компаній для того, щоб визначити, що змушує людину відчувати себе добре або погано в процесі виконання своєї роботи. Пояснюючи мотивацію працівників, Герцберг запропонував звертати увагу на два основних чинники: фактори мотивації та гігієнічні фактори. Теорія Герцберга, розроблена у 1959 р. і належить до основних теорій мотивації, серед яких: теорія ієрархії потреб Маслоу (1954), двофакторна теорія Герцберга (1959), теорія очікувань Врума (1964), ERG теорія Альдерфера (1972), теорія трьох потреб МакКлеланда (1961) та теорія постановки цілей Локка (1981). Більшість досліджень були проведені в 1960-х і 1970-х років ХХ сторіччя, коли управління організаціями відзначалося жорсткістю, ієрархічністю та бюрократією. Як зазначають Nigel Bassett-Jones та Geoffrey C. Lloyd [1, с. 930] це був період закінчення індустріальної епохи, яка характеризувалася тяжінням до масового виробництва. Панування машинно-бюрократичної парадигми в організації дозволяло забезпечити стабільну зайнятість та кар'єрне зростання. Такий підхід дав можливість організаціям на Заході вижити без необхідності забезпечувати високі показники креативності та інновацій для підтримання конкуренто-

спроможності, тому що всі функціонували в системі масового виробництва. В бізнесі впровадження інновацій забезпечують відділи R&D (Research and Development), що стало можливим тільки після впровадження японської практики управління в 1980-х роках. А перехід до pull-систем змусив більшість компаній ставити під сумнів припущення індивідуалізації систем винагороди [1]. В науковій літературі 80-х років стала підкреслюватися теза про важливість командної роботи, передусім внаслідок зростання сфери послуг, вдосконалення технологій відбулося переоцінка теорій, що базувалися на припущення що людина діє раціонально. Подібні теорії виправдовували інтереси панівної коаліції вищого керівництва. Герцберг та ін. (1959) стверджував, що такий підхід є результатом нездатності представників менеджменту розрізнити мотивацію та дію, що сформувало дисфункціональну поведінку як на рівні топ менеджменту, так і на операційному рівні.

Як зазначає Рональд Парді в своїй роботі [8] за думкою Герцберга задоволення або незадоволення від праці є результатом: мотиваційних факторів або сатисфакторів та гігієнічних – дизсатисфакторів. До факторів, що задовольняють працю відносять: досягнення, визнання, сама праця, відповідальність, просування по кар'єрній драбині, професійне зростання. До факторів, що призводять до незадоволення від праці належить: політика компанії, контроль, умови праці, міжособистісні стосунки, зарплата, статус, безпека на робочому місці, особисте життя. Ф. Герцберг використав термін «гігієнічні» з медичної термінології, тобто усунення небезпеки з навколишнього середовища. Ф. Герцберг ідентифікував та порівнював динаміку гігієнічних та мотиваційних факторів наступним чином, рис. 1.

Динаміка гігієнічних факторів включає наступні аспекти:

- психологічні основи гігієнічних потреб – це уникнення болі від навколишнього середовища;

- існування нескінченного джерела болі в навколишньому середовищі;
- короткостроковий ефект від покращення гігієнічних факторів;
- гігієнічні потреби є циклічними за природою;
- гігієнічні фактори мають нульову точку ескалації;
- немає остаточної відповіді на гігієнічні потреби.

До динаміки мотиваційних факторів відносять:

- психологічні основи мотивації – це потреба в особистісному зростанню;
- існує обмежене коло джерел мотиваційного задоволення;
- покращення мотиваційних факторів має довготерміновий ефект;
- мотиваційні фактори мають адитивну природу;
- мотиваційні потреби мають неескалаційну нульову точку;
- існують відповіді на мотиваційні потреби.

Внесок теорії Ф. Герцберга полягає в тому, що він підняв проблему розуміння мотивації людей, оскільки розділяв речі, на ті, що викликають незадоволеність та ті, що стимулюють мотивацію. Але усунення джерела незадоволеності не веде до зростання мотивації, і навпаки, запровадження нових підходів в мотиваційній політиці може не зменшити незадоволеність [6]. У своїй роботі «The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human» Ф. Герцберг зазначає, що люди працюють ефективніше коли отримують задоволення від роботи.

Емрай Орзсай з Університету Сакар'я (Туреччина), дослідив дію основних положень теорії двох факторів Герцберга на прикладі турецьких працівників бюджетної сфери, так званих «білих комірців», які працюють у муніципалітетах. Його дослідження підтвердили важливість гігієнічних факторів, які виявилися значущими мотиваторами. Разом з тим, мотиваційні фактори, які за теорією Герцберга є

МЕНЕДЖМЕНТ



Рис. 1. Елементи теорії мотивації Ф. Герцберга [6]

рушійною силою мотивації, навпаки, виявилися менш важливими порівняно з гігієнічними [3]. Як пояснює Е. Орзсай така тенденція притаманна слаборозвиненим країнам та країнам, що розвиваються, бо для них значущим є саме фактор заробітної плати, що входить до складу гігієнічних факторів. А. Маслоу зазначав, що мотивація працівників не діє однаково для кожного суспільства, рівня економічного розвитку та індивідуальних відмінностей, оскільки люди мотивуються задоволенням переважно незадоволених потреб. І саме тому найвищий бал в мотивації працівників в дослідженні Е. Орззоя отримав фактор заробітної плати, а не потреби, що знаходяться на найвищих щаблях ієрархії потреб, такі як статус, визнання і відповідальність. В міру того, як індивіди з часом задовольняють низькі рівні потреб в ієрархії потреб, мотивація доходу буде знижуватися, а замість цього збільшуються такі фактори, як визнання, відповідальність, зростання і просування [3].

Як відмічав Герцберг в «The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human» однією з основних проблем компанії може стати неправильне управління хоча б однієї позиції з-поміж гігієнічних факторів, оскільки це може стати причиною страждань більшості працівників. Гігієнічні фактори виступають закономірною проблемою для підприємства, хоча і не є критичною для функціонування підприємства [9, с. 72]. Разом з тим, ігнорування гігієнічних факторів може призвести до так званої «гігієнічної кризи». Водночас мотиватори більш складні та суб'єктивні, їх складно виміряти. Однак, при концентрації менеджменту на гігієнічних факторах та нехтуванні мотиваційними, працівники підприємства концентруватимуться на гігієнічних, що негативно впливатиме на мотивацію персоналу [10].

Якщо взяти до уваги теорію ієрархії потреб Маслоу, то простежується певна відповідність гігієнічних та мотиваційних факторів потребам (табл. 1).

Дана таблиця показує, що гігієнічні фактори вміщують в себе базові потреби, задоволення яких необхідні людині для виживання, і якщо останні не задовольняються, то людина перебуватиме у моральному розпачі і її задоволення від праці знизатиметься. Однак, внаслідок травматизації в дитинстві людина може продовжувати працювати і її стан ніяк не відобразиться на діяльності підприємства, як зазначалося раніше. Разом з тим її реакція на мотиваційні фактори може бути низькою.

Одночасно теорію мотивації Герцберга широко критикують, оскільки емпіричні дослідження дають неоднозначні результати в різних країнах. Так, S. M. Ikhtiar Alam дав нову назву теорії Герцберга – Мотиваційно-гігієнічна теорія омани Герцберга [12]. Інша критика стосується того, що в даній теорії не розрізняються фізичні та психологічні аспекти і важко пояснити чим мотиватори відрізняються від гігієнічних факторів, а також як їх виміряти [13]. В основному дану теорію критикують за те, що вона не є універсальною, оскільки орієнтована на управлінців; зменшує мотиваційну значущість оплати праці, статусу та відносин з іншими, оскільки останні включені до гігієнічних факторів, обмежена методологією самостійної звітності, не робить абсолютної різниці між наслідками двох основних факторів, але окреслює лише загальні тенденції.

Одним із ключових положень за яке дана теорія зазнала критики за те, що за Герцбергом фінансова винагорода не сильно впливає на задоволення від роботи. Неадекватна фінансова винагорода може демотивувати, однак якщо вона прийнятна і задовольняє базові потреби, то гроші є фактором гігієни та не сприяють підвищенню мотивації. Така теза заперечувала наявні на той час припущення, що задоволеність роботою і незадоволеність можуть бути представлені на континуумі в середині якого, людина буде відчувати себе нейтрально. Дослідження Герцберга та його команди показало, що складники гігієніч-

Таблиця 1

Порівняння теорії ієрархії потреб А. Маслоу та двофакторної теорії Ф. Герцберга

Теорія А. Маслоу	Теорія Ф. Герцберга
Фізіологічні потреби	Гігієнічні фактори
Потреби в безпеці	
Приналежність до групи, любов	
Самооцінка	Мотиваційні фактори
Самореалізація, творчість	

Джерело: систематизовано за даними [10]

них факторів призводять до невдоволення працею, але не впливає на зростання рівня задоволеності роботою. Як зазначають Nigel Bassett-Jones, Geoffrey C. Lloyd [1] дослідження Герцберга неодноразово повторювалося. Ті дослідники, які проводили дослідження в критичних умовах отримували результати подібні до висновків Герцберга, за інших обставин приходили до кардинально інших результатів. Герцберг зазначав, що мотивація схожа на внутрішню самозарядну батарею і для того, щоб працівник став вмотивованим, енергія або бажання рухатися повинні надходити зсередини. Тобто мотиватори - це внутрішні стимули, а не зовнішні стимули і це відрізняє двофакторну теорію Герцберга від інших, які стверджують, що гроші можуть виступати мотиваторами. Тоді як Герцберг наголошував на тому, що саме мотивація базується на задоволенні від досягнень, відповідальності за свою роботу та особис-

тісного професійного зростання. Саме це є актуальним в контексті глобалізації та гіперконкуренції.

Висновки. Незалежно від критики, Ф. Герцберг зробив значний внесок у вивчення мотивації роботи. Він розширив концепцію ієрархії потреб Маслоу і зробив її більш застосовною для мотивації роботи. Він також звернув увагу на важливість факторів змісту роботи в мотивації праці, які раніше ігнорувалися.

Ф. Герцберг зробив внесок у розвиток ергономіки та психології трудового колективу в рамках гігієнічних факторів, вказавши, що вони впливають на задоволення роботою. Загалом, теорія Ф. Герцберга дозволила розглянути мотивацію з людиноцентричного підходу, враховуючи аспекти, пов'язані зі змістом роботи, але, на думку більшості науковців, вона не стала повноцінною комплексною теорією мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bassett-Jones N., Lloyd G. C. Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*. 2005. Vol. 24. Issue. 10. P. 929–943.
2. Sachau D. Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*. 2007. № 6. P. 377–393.
3. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 1. P. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
4. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
5. Слободянюк О. Е. Теорії мотивації. *Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 14–23 березня 2018 р. 2018. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>.
6. Теорії мотивації Герцберга, МакКлелланда, Скіннера, Врума в схемах. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4725-teorii-motivatsii-v-shemah/> (дата звернення: 14.09.2024).
7. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78–83.
8. Pardee, Ronald L. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. 1990. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> (дата звернення: 28.09.2024).
9. Herzberg F.I. *The managerial choice: To be efficient and to be human* (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus. References. 1982
10. Acquah A., Nsiah T.K., Antie E.N.A. & Otoo B. (). Literature review on theories motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*. 2021. Volume 9. Issue 5. P. 25–29. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra6848>
11. Herzberg F. I. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company. 1966
12. Alam S.M.I. Herzberg Motivation-Hygiene Fallacy in measuring levels of job satisfaction and dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*. 2021. № 2(2). P. 34–43.
13. Kaswuri A., Amin M., Khairuzzaman W., Ismail W., Golshan N. M., Kaswuri A. H., & Aghashahi B. Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction: An Empirical Study on Malaysian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers Privacy Rights for Digital Assets and Digital Legacy Right for Posterity : A Survey View project Effects of Motivational Fact. 2011 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR, (November 2014). (дата звернення: 18.10.2024).

14. Rotter J. B. Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1975. № 43(1), 56–67. doi:10.1037/h0076301
15. Furnham A, Eracleous A., Chamorro-Premuzic T. Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 2009. Vol. 24. Issue 8. P. 765–779. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>

REFERENCES:

1. Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>
2. Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377–393. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
3. Ozsoy, E. (2019). An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 11–20. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
4. Poliuk, M. I. (2020). Teoretychni pidkhody do motyvatsii personalu u pidpriemnytstvi [Theoretical approaches to staff motivation in entrepreneurship]. *Efficient Economy*, (4). Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (in Ukrainian)
5. Slobodyanyuk, O. E. (2018). Teorii motyvatsii [Theories of motivation]. Materials of the XLVII Scientific and Technical Conference Units VNTU, Vinnytsia, March 14–23. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124> (in Ukrainian)
6. Teorii motyvatsii Hertsberha, MakKlellanda, Skinnera, Vruma v skhemakh [Theories of motivation of Herzberg, McClelland, Skinner, Vroom in schemes]. Retrieved from <https://www.talent-management.com.ua/4725-teorii-motivatsii-v-shemah/> (accessed September 14, 2024).
7. Shpektorenko, I. V. (2013). Teoriia motyvatsii F. Hertsberha u konteksti struktury profesiinoi mobilnosti personalu [The theory of motivation of F. Herzberg in the context of the structure of professional mobility of personnel]. *Aspects of Public Administration*, 1, 78–83.
8. Pardee, R.L. (1990). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf> (accessed September 28, 2024).
9. Herzberg, F. I. (1982). *The managerial choice: To be efficient and to be human* (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus.
10. Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25–29. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra6848>
11. Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
12. Alam, S. M. I. (2021). Herzberg motivation-hygiene fallacy in measuring levels of job satisfaction and dissatisfaction. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2(2), 34–43.
13. Kaswuri, A., Amin, M., Khairuzzaman, W., Ismail, W., Golshan, N. M., Kaswuri, A. H., & Aghashahi, B. (2011). Effects of motivational factors on job satisfaction: An empirical study on Malaysian Gen-Y administrative and diplomatic officers. 2011 3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR, (November 2014). (accessed October 18, 2024)
14. Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), 56–67. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0076301>
15. Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>