



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Determinanten van jobtevredenheid in de auditsector

Can Ahmet Yen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

BEGELEIDER :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2022
2023



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Determinanten van jobtevredenheid in de auditsector

Can Ahmet Yen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

BEGELEIDER :

Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Woord vooraf

Met trots presenteer ik u mijn masterthesis, een werk waar ik met veel toewijding en passie aan heb gewerkt. Deze masterproef vormt het slotstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Accountancy en Financiering aan de Universiteit Hasselt. In deze thesis heb ik getracht een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijke veld door middel van een diepgaande studie van een onderwerp dat mij zeer interesseert.

Ik ben dankbaar voor de steun en begeleiding die ik heb ontvangen van mijn promotor, begeleiders en medestudenten gedurende dit proces. Zonder hen was deze thesis niet mogelijk geweest.

Daarnaast zou ik graag van de gelegenheid gebruik willen maken om mijn oprechte dankbaarheid uit te spreken naar mijn ouders en vrienden. Hun onvoorwaardelijke steun, bemoedigende woorden en luisterend oor hebben me door de uitdagende momenten van het schrijven van deze masterproef geholpen. Ik ben ontzettend dankbaar voor hun aanwezigheid en steun gedurende deze hele periode.

Ik hoop dat deze thesis zal bijdragen aan het bevorderen van kennis en inzicht over het onderwerp en dat het de interesse zal wekken van andere onderzoekers en lezers.

Can Ahmet Yen

Juni, 2023

Abstract

Dit onderzoek concentreert zich op de intrapersonlijke factoren die van invloed zijn op de jobtevredenheid van auditors in België. Hoewel er veel onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van onderwerpen als salaris en promotiemogelijkheden, richt dit onderzoek zich specifiek op de persoonlijke aspecten die van invloed zijn op hoe tevreden auditors zijn met hun werk. De auditsector heeft te maken met een hoge personeelsverloop waardoor het behoud van kwalitatieve medewerkers een belangrijke doelstelling is. Het is interessant om de jobtevredenheid te bestuderen omdat werktevredenheid een belangrijke voorspeller is van personeelsoverloop. Eerdere studies richtten zich voornamelijk op de relatie tussen werktevredenheid en auditkwaliteit en er zijn weinig onderzoeken uitgevoerd naar de impact van de "goal orientation" en de tijdsdruk op de jobtevredenheid bij auditors. Het onderzoek wil de resultaten van eerdere studies verifiëren en veralgemenen door deze uit te voeren in een Belgische context. Bovendien is het interessant om de relatie tussen de professionele omgeving en werktevredenheid van individuele auditors te onderzoeken en te kijken hoe dit verschilt tussen verschillende rangen.

Een "goal orientation" of *doeloriëntatie* verwijst naar de manier waarop individuen doelen stellen en nastreven in hun leven en werk. Een positieve doeloriëntatie wordt gekenmerkt door het stellen van doelen om te leren en te verbeteren, waarbij inspanning en vooruitgang belangrijker zijn dan het behalen van een bepaald resultaat. Dit kan leiden tot meer intrinsieke motivatie en betere prestaties. Er zijn drie soorten doeloriëntaties: een *prestatiegerichte* doeloriëntatie en een *leergerichte* doeloriëntatie en een *prestatievermijdende* doeloriëntatie. Een prestatiegerichte doeloriëntatie wordt gekenmerkt door een focus op het behalen van specifieke resultaten en het vermijden van fouten. Een leergerichte doeloriëntatie daarentegen, wordt gekenmerkt door een focus op het verbeteren van vaardigheden en het leren van nieuwe dingen, ongeacht het behalen van specifieke resultaten.

Een prestatievermijdende (negatieve) doeloriëntatie wordt gekenmerkt door het stellen van doelen om te vermijden of te ontsnappen aan bepaalde situaties, zoals het vermijden van fouten of het voorkomen van kritiek. Dit kan leiden tot minder intrinsieke motivatie en lagere prestaties, omdat de nadruk ligt op het vermijden van falen in plaats van het nastreven van succes.

In de literatuur werd gesteld dat een positieve doeloriëntatie en een hogere rang binnen de organisatie potentieel een positief effect kan hebben op de jobtevredenheid van werknemers. Bovendien werd er gesteld dat de tijdsdruk een negatief effect zou hebben op de relatie tussen deze factoren en de jobtevredenheid.

Middels een kwantitatief onderzoek werd onderzocht in hoeverre de goal orientation, hiërarchie en tijdsdruk van invloed zijn op de mate van jobtevredenheid. Hiertoe is een enquête afgenomen onder diverse auditteams die werkzaam zijn bij auditkantoren. Elk lid van het auditteam heeft deze vragenlijst individueel ingevuld. Omwille van het feit dat managers, directors en partners vragen omtrent de tijdsdruk niet hebben moeten beantwoorden, werden ze buiten beschouwing gelaten voor dit onderzoek. Dit kwam neer op een totale steekproef van 247 junior en senior auditors. De gevonden data werd verwerkt middels SPSS en vervolgens aan verschillende analyses onderworpen om tot empirische bevindingen te komen.

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat er een verband bestaat tussen een leergerichte doeloriëntatie en jobtevredenheid bij Belgische auditors. Het hebben van een dergelijke oriëntatie houdt in dat auditors zichzelf uitdagen om hun vaardigheden en competenties te verbeteren, wat resulteert in meer werktevredenheid. Bovendien toont het onderzoek aan dat een prestatiegerichte doeloriëntatie geen significante invloed heeft op de jobtevredenheid van Belgische auditors. Dit betekent dat auditors die zich richten op het behalen van resultaten en doelen niet noodzakelijk meer tevreden zijn met hun werk. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de hiërarchie binnen de onderneming een significant negatief effect heeft op de jobtevredenheid van auditors. Dit resultaat is interessant, omdat eerdere studies vaak een positieve relatie tussen hiërarchie en jobtevredenheid hebben gevonden. Het onderzoek benadrukt echter dat er nog maar weinig studies zijn uitgevoerd naar deze relatie in de auditsector. Bovendien beperkte het onderzoek zich tot junior en senior auditors, waardoor de invloed van hogere posities nog verder onderzocht kan worden. Ten slotte toonde de moderatieanalyse aan dat de tijdsdruk geen modererend effect heeft op de relatie tussen goal orientation en jobtevredenheid, evenals op de relatie tussen hiërarchie en jobtevredenheid.

Kortom, deze bevindingen laten zien dat een leergerichte doeloriëntatie een belangrijke voorspellende factor is van de jobtevredenheid van Belgische auditors. Ook blijkt dat de hiërarchie een negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid. Tijdsdruk daarentegen heeft geen invloed op de relatie tussen een leerdoeloriëntatie en jobtevredenheid alsook de relatie tussen de hiërarchie en de jobtevredenheid. Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van de factoren die de jobtevredenheid van auditors beïnvloeden en kan organisaties helpen bij het ontwikkelen van effectieve strategieën om de jobtevredenheid van hun medewerkers te verbeteren.

Het onderzoek heeft wel enkele beperkingen. Ten eerste is de steekproef beperkt tot alleen Belgische auditors, waardoor de generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere landen of culturen beperkt is. Ten tweede is er een risico op zelfrapportage-bias omdat de gegevens verkregen zijn via zelfrapportage-vragenlijsten. Zelfrapportage bias is de neiging van mensen om zichzelf op een systematische manier anders te presenteren dan hoe ze werkelijk zijn of hoe ze zich gedragen. Bovendien is er geen rekening gehouden met omgevingsfactoren zoals organisatiecultuur, leiderschap en arbeidsomstandigheden, die ook van invloed kunnen zijn op de jobtevredenheid van auditors. Ten slotte kan het onderzoek geen oorzakelijk verband aantonen tussen de onderzochte variabelen en jobtevredenheid.

Om deze beperkingen te verminderen, kunnen toekomstige onderzoeken een grotere en meer diverse steekproef gebruiken, rekening houden met omgevingsfactoren die de jobtevredenheid van auditors kunnen beïnvloeden en andere variabelen onderzoeken die de jobtevredenheid van auditors kunnen beïnvloeden en die niet zijn meegenomen in het huidige onderzoek. Objectieve meetmethoden kunnen het risico op zelfrapportage-bias verminderen en longitudinaal onderzoek kan de oorzakelijke verbanden tussen de onderzochte variabelen en jobtevredenheid bepalen.

Bovendien zou het interessant zijn om de bestaande modellen uit te breiden door andere variabelen toe te voegen die mogelijk van invloed zijn op de jobtevredenheid. Het zou waardevol zijn om bijvoorbeeld leiderschapsstijl en teamcohesie te integreren als elementen in meer geavanceerde modellen, met als doel een dieper inzicht te verkrijgen in de complexiteit van de jobtevredenheid. In

de specifieke context van de auditsector spelen deze variabelen een cruciale rol, aangezien effectieve samenwerking en communicatie binnen teams essentieel zijn voor het leveren van optimale prestaties. Door dergelijke variabelen op te nemen, kunnen onderzoekers hun kennis op het gebied van jobtevredenheid verder verfijnen en versterken.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Literatuurstudie	4
	2.1 De auditsector	4
	2.1.1 Korte geschiedenis en belang van de auditsector.....	4
	2.1.2 Personeelsverloop in de sector	5
	2.2 Jobtevredenheid in de auditsector	6
	2.3 Determinanten van jobtevredenheid	9
	2.3.1 Goal orientation	9
	2.3.2 Tijdsdruk.....	12
	2.3.3 Hiërarchie en ondernemingsstructuur.....	13
3	Contributie en hypothesebouw	15
	3.1 Contributie	15
	3.2 Hypothesebouw	16
	3.2.1 Conceptueel model	18
4	Methodologie	19
	4.1 Data en steekproefmethode	19
	4.2 Variabelen	21
	4.2.1 Afhankelijke variabele.....	21
	4.2.2 Onafhankelijke variabele	21
	4.2.3 Modererende variabele.....	22
	4.2.4 Controlevariabelen	23
	4.3 Analyse	23
5	Empirische resultaten	25
	5.1 Karakteristieken respondenten	25
	5.2 Beschrijvende statistieken	26
	5.3 Regressieanalyse	29
	5.3.1 Controlemodel	29
	5.3.2 Hypothese 1 & 2	30
	5.4 Moderatieanalyse	32
	5.4.1 Hypothese 3a	32
	5.4.2 Hypothese 3b	34

6	Discussie	36
	6.1 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	37
7	Conclusie	39
8	Referentielijst.....	40

Tabellenlijst

Tabel 1. De hiërarchie binnen een auditteam.	13
Tabel 2. Streekproefselectie.....	20
Tabel 3. Aantal respondenten per positie.....	25
Tabel 4. Aantal respondenten per positie onderverdeeld op 'tewerkgesteld bij een BIG-4 kantoor' en op 'geslacht'	25
Tabel 5. Beschrijvende statistieken.....	26
Tabel 6. Correlatiematrix.....	28
Tabel 7. Controlemodel	29
Tabel 8. Regressieanalyse hypothese 1 & 2	31
Tabel 9. Moderatieanalyse hypothese 3a (beheersingsgerichtheid)	32
Tabel 10. Moderatieanalyse hypothese 3a (prestatiegerichtheid)	34
Tabel 11. Moderatieanalyse hypothese 3b	35

Figurenlijst

Figuur 1. Het 2x2 "achievement goal framework"	10
Figuur 2. Conceptueel model.....	18

1 Inleiding

Financiële rapporten geven stakeholders inzicht in de prestaties van een bedrijf over het afgelopen jaar. Het is van groot belang dat deze rapporten een objectief beeld geven van de werkelijkheid, zodat belanghebbenden weloverwogen beslissingen kunnen nemen (Johnstone, 2016). Het management is verantwoordelijk voor het opstellen van deze rapporten, maar kan een financiële prikkel hebben om de prestaties van het bedrijf gunstiger voor te stellen dan ze daadwerkelijk zijn. Dit kan leiden tot frauduleuze praktijken. Om dit te voorkomen, wordt een externe partij aangesteld om de juistheid van de financiële rapporten te controleren en hierover een oordeel te vellen. Dit proces wordt een externe audit genoemd en wordt uitgevoerd door een externe auditor. Het doel van een externe audit is om stakeholders te voorzien van betrouwbare informatie, zodat zij weloverwogen beslissingen kunnen nemen over het bedrijf. (De Beelde, 2014).

Een externe audit heeft als doel om de correctheid van de jaarrekening te beoordelen. De auditor controleert of het management zich aan de wettelijke eisen en de Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) heeft gehouden bij het opstellen van de jaarrekening. Daarnaast wordt er beoordeeld of de beslissingen van het management op een juiste manier in de jaarrekening zijn opgenomen. Het is echter niet aan de auditor om uitspraken te doen over het beleid van het management. Het auditrapport dat de auditor na de externe audit opstelt, geeft een betrouwbaar beeld van de financiële situatie van het bedrijf. Dit rapport helpt stakeholders om het management beter te kunnen controleren en draagt bij aan de reputatie van het bedrijf door het communiceren van betrouwbare informatie (Ashbaugh et al., 2003; De Beelde, 2014).

Een probleem in de auditsector is dat er sprake is van een hoog personeelsverloop, terwijl het behouden van hoogwaardige medewerkers een belangrijke doelstelling is. Dit kan worden toegeschreven aan twee factoren. In de eerste plaats zijn er onvoldoende afgestudeerden die voldoen aan de kwalificaties die nodig zijn voor een baan in de openbare boekhouding (Reinstein et al., 2012). Ten tweede zeggen de weinige gekwalificeerde medewerkers hun boekhoudkundige functies op in een buitensporig hoog tempo (Reinstein et al., 2012). In 2015 was het personeelsverloop bij de zes grootste accountantskantoren hoog, met ongeveer 17 procent (Inside Public Accounting, 2015). Helaas zijn de statistieken met betrekking tot het personeelsverloop vandaag de dag niet veel verbeterd, aangezien één op de zes werknemers zijn of haar functie als auditor verlaat (Inside Public Accounting, 2021).

Het hoofddoel van deze studie is om de factoren die van invloed zijn op jobtevredenheid onder Belgische auditors te onderzoeken. Een hogere mate van jobtevredenheid wordt geassocieerd met lagere intenties om het bedrijf te verlaten. Dit verloop kan op zijn beurt directe effecten hebben op de productiviteit, kwaliteit van het werk en absentieïsme (Lawler & Porter, 1967; Lambert et al., 2001). Hoewel er studies zijn die suggereren dat jobtevredenheid een mogelijke impact kan hebben op de prestaties van auditors, is het onderwerp nog maar weinig onderzocht. Een goede balans tussen werk en privé is momenteel van groot belang voor het aantrekken en behouden van kwalitatief hoogwaardige auditors (Stephen Howe, EY-partner, 2014). De hoge werkdruk draagt bij aan het

hoge personeelsverloop in de sector en heeft een negatieve invloed op de werktevredenheid en de balans tussen werk en privé van auditors (Pradana & Salehudin, 2015).

Het behoud van talent is een belangrijke prioriteit voor organisaties die duurzame groei en concurrentievermogen nastreven. Recent onderzoek toont aan dat accountants tegenwoordig veel negatiever zijn over hun beroep dan aan het begin van hun loopbaan, voornamelijk vanwege de hoge werkdruk (Persellin et al., 2019). Lawler & Porter, (1967) tonen aan dat jobtevredenheid niet alleen invloed heeft op het personeelsverloop, maar ook op het absentisme, de productiviteit en de kwaliteit van het geleverde werk. Om de retentie te verhogen, moeten bedrijven inzicht krijgen in de relatie tussen werktevredenheid en personeelsverloop en de werkplekken dienovereenkomstig structureren. Het verminderen van verloopintenties is alleen mogelijk door de factoren die leiden tot werktevredenheid te erkennen. Mogelijke factoren die de werktevredenheid beïnvloeden, zijn onder meer goal orientation (Sanusi et al., 2018), werk/tijdsdruk (Persellin et al., 2019) en hiërarchie en ondernemingsstructuur (Tansel, 2022).

Goal orientation, of doeloriëntatie, verwijst naar de manier waarop mensen hun doelen stellen en benaderen. Er zijn drie typen doeloriëntaties: beheersingsgericht, prestatiegericht en prestatievermijdend. Leergerichte personen stellen doelen om nieuwe kennis te verwerven en vaardigheden te ontwikkelen. Prestatiegerichte personen stellen doelen om hun competenties te bewijzen, terwijl prestatievermijdende personen doelen stellen om fouten en negatieve evaluaties te vermijden. Uit recente gegevens blijkt dat leerdoeloriëntatie meer invloed heeft op auditprestaties dan prestatiegerichte of prestatievermijdende doeloriëntaties. Dit suggereert dat auditors die een hoge leerdoeloriëntatie hebben, oftewel zij die bereid zijn om nieuwe kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen, beter presteren dan degenen die enkel willen bewijzen dat ze goed kunnen presteren voor anderen (Sanusi et al., 2018).

Om competitief te blijven, moeten accountantskantoren zowel effectief als efficiënt zijn in hun tijdbeheer, voldoende bewijs verzamelen om aan professionele normen te voldoen terwijl ze effectief auditen en tegelijkertijd kosten minimaliseren of beheersen (Arens & Loebbecke, 1988). Echter, overmatige werkdruk kan leiden tot emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke competentie voor werknemers (Almer & Kaplan 2002; Rose 1983; Sweeney & Summers 2002). Tijdsdruk kan worden veroorzaakt door deadlines of budgetbeperkingen en wordt al lang verdacht van het veroorzaken van een afname van de auditkwaliteit. Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat ten minste één vorm van tijdsdruk, namelijk tijdsbudgetdruk, nog steeds geassocieerd wordt met een afname van de auditkwaliteit. Accountants kunnen op functionele of disfunctionele wijze reageren op tijdsdruk, waarbij de laatste leidt tot een afname van de auditkwaliteit. Tijdsdruk is altijd aanwezig bij auditing. Er wordt verondersteld dat tijdsbudgetdruk tot een lagere jobtevredenheid voor zowel seniors als juniors leidt in vergelijking met deadlines, maar het heeft een groter negatief effect op de jobtevredenheid van junior auditors (Kelly et al., 1999).

Recent onderzoek toont aan dat er een positief verband is tussen de positie binnen de hiërarchie en de jobtevredenheid, waarbij partners het hoogst scoren, gevolgd door managers, senioren en als laatste junior medewerkers (Persellin et al. 2019). De bedrijfsomvang is echter negatief gerelateerd

aan de mate van flexibiliteit in de werkomgeving en dus de jobtevredenheid. Kleinere bedrijven hebben meer flexibele werkomgevingen. Werkomgeving is een belangrijke factor die bijdraagt aan werktevredenheid. Werknemers die zich op hun gemak voelen in hun werkomgeving zullen gelukkiger zijn, efficiënter en gemakkelijker werken en zich betrokken voelen dan degenen die zich niet op hun gemak voelen. Er kunnen echter ook andere factoren zijn die bijdragen aan lagere niveaus van werktevredenheid in grotere bedrijven, zoals slechte relaties tussen management en werknemers en culturele verschillen tussen de beschouwde landen (Tansel & Gazioglu, 2014).

Het doel van het onderzoek naar de invloed van goal orientation, hiërarchie en tijdsdruk op de werktevredenheid van auditors is om inzicht te krijgen in welke factoren de werktevredenheid van auditors beïnvloeden. Door deze factoren te identificeren, kunnen organisaties en leidinggevenden in de auditsector maatregelen nemen om de werktevredenheid van hun medewerkers te verbeteren. Een hogere werktevredenheid kan leiden tot betere prestaties, een hogere betrokkenheid en een lager verloop van medewerkers. Dit kan op zijn beurt de kwaliteit van het auditwerk verbeteren en de reputatie van de auditsector versterken.

Dit onderzoek heeft de volgende structuur. In het eerste deel wordt de context van het onderzoek geschetst, waarbij de probleemstelling en onderzoeksvragen worden geïntroduceerd. Vervolgens wordt in het tweede deel de literatuurstudie gepresenteerd, waarbij relevante wetenschappelijke literatuur wordt besproken om de achtergrond en theoretische basis van het onderzoek te schetsen. In het derde deel wordt de methodologie beschreven, waarbij de onderzoeksmethoden en -technieken worden uiteengezet die worden gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarna worden in het vierde deel de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd, waarbij de bevindingen en conclusies worden besproken. In het vijfde wordt de discussie gevoerd, waarbij de beperkingen worden besproken en aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek. Tenslotte wordt er in het zesde deel een algemene conclusie gegeven.

2 Literatuurstudie

In dit onderdeel wordt relevante literatuur bestudeerd om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Hoewel er veel verschillende determinanten zijn die een complexe materie als de jobtevredenheid kunnen beïnvloeden is het de bedoeling om in deze thesis alleen te focussen op een bepaald aantal determinanten die minder zijn onderzocht. De focus ligt meer op de intrinsieke factoren van de jobtevredenheid, dit zijn de individuele eigenschappen, en een enkele extrinsieke eigenschap zoals de hiërarchie/positie van de werknemer. Intrapersoonlijke invloeden op de jobtevredenheid zijn mogelijk minder onderzocht omwille van verschillende redenen. Dit kan te maken hebben met de complexiteit van het meten en analyseren van intrapersoonlijke factoren. Intrapersoonlijke factoren hebben betrekking op de persoonlijke kenmerken, attitudes, waarden en motivaties van een individu. Deze factoren zijn subjectief en zijn moeilijker te meten in vergelijking met externe factoren.

De literatuurstudie wordt als volgt opgedeeld, eerst wordt de geschiedenis en het belang van de auditsector besproken en vervolgens wordt de jobtevredenheid nader onderzocht. Hierna worden de potentiële determinanten van jobtevredenheid van auditors gedefinieerd en besproken. Deze omvatten de 'goal orientation', de invloed van tijdsdruk en de hiërarchie/ondernemingsstructuur. Als laatste wordt de bijdrage van dit onderzoek geformuleerd door middel van een 'gap'.

2.1 De auditsector

2.1.1 Korte geschiedenis en belang van de auditsector

Accountants speelden in de jaren zeventig een belangrijke rol bij het vergroten van de geloofwaardigheid van financiële informatie en het bevorderen van de werking van een effectieve kapitaalmarkt (Porter, et al., 2005). In 'The New York Times' van 6 april 1975 (Leung, et al., 2004) werd een soortgelijke beschrijving van de rol van auditors gevonden, waarin onder andere werd gesteld dat het de taak van auditors was om de waarheidsgetrouwheid van financiële overzichten te bevestigen en ervoor te zorgen dat financiële overzichten eerlijk gepresenteerd werden. Auditen verwijst naar het proces van het beoordelen van al het bewijsmateriaal met behoud van objectiviteit en het vermijden van vooringenomenheid (Brody, Haynes, & White, 2015). In het begin van de jaren 1980 was er een aanpassing in de aanpak van auditors, waarbij de beoordeling van interne controlesystemen een duur proces bleek te zijn en dus begonnen auditors hun systeemwerk te verminderen en meer gebruik te maken van analytische procedures (Salehi, 2007). In het verlengde hiervan lag de ontwikkeling halverwege de jaren tachtig van op risicogebaseerd auditen (Turley & Cooper, 1991). Risicogebaseerde controle is een controlebenadering waarbij een accountant zich zal concentreren op die gebieden waar de kans groter is dat er fouten worden gemaakt. Om het gebruik van op risicogebaseerde audits toe te passen, moeten auditors een grondig inzicht verwerven in hun controlecliënten in termen van de organisatie, sleutelpersoneel, beleid en hun industrieën (Porter et al., 2005). Risicogebaseerd auditen had sterk de nadruk gelegd op het onderzoeken van controle-informatie die afkomstig was uit een grote verscheidenheid aan bronnen, d.w.z. zowel interne als externe informatie voor de controlecliënt. Volgens Porter et al. (2005) hadden de meeste bedrijven

in deze periode computersystemen ingevoerd om hun (financiële) gegevens te verwerken en om veel van hun operationele en administratieve processen uit te voeren, te bewaken en te beheersen. Evenzo vertrouwden auditors sterk op de geavanceerde computercontroletool om hun controleprocedures te vergemakkelijken. Naast de controle van financiële overzichten, boden accountants tegelijkertijd adviesdiensten aan de controlecliënten (Teck-Heang & Ali, 2008).

Er bestaan twee soorten audits: interne audit en externe audit. De focus van zowel interne als externe audit is het verbeteren van de effectiviteit van interne controle (Pizzini et al., 2014). Zowel interne auditors als externe auditors moeten zich houden aan ethische en professionele standaarden (Martin et al., 2014). Het belangrijkste verschil tussen interne audit en externe audit is de organisatiestructuur. Interne auditors zijn vaak een integraal onderdeel van de organisatie, terwijl externe auditors afkomstig zijn van externe organisaties (Bachlechner et al., 2014). Hoewel externe audit voor veel organisaties wettelijk verplicht is, is interne audit niet verplicht (Pizzini et al., 2014).

Opgemerkt kan worden dat auditen in de huidige tijd verder is gegaan dan de basisfunctie voor het bevestigen van financiële overzichten. Volgens Porter et al (2005) heeft de huidige audit zich ontwikkeld tot nieuwe processen die voortbouwen op een bedrijfsrisicoperspectief van hun klanten. De bedrijfsrisicobenadering berust op het idee dat een breed scala van de bedrijfsrisico's van de klant relevant is voor de controle. Op dit moment is het uiteindelijke doel van accountantscontrole geloofwaardigheid te verlenen aan financiële en niet-financiële informatie die door het management in jaarverslagen wordt verstrekt (Teck-Heang & Ali, 2008).

2.1.2 Personeelsverloop in de sector

Bedrijven besteden aanzienlijke middelen aan het werven en opleiden van een werknemer; deze uitgaven gaan verloren voor het bedrijf als de werknemer vertrekt. Een extra motivatie voor beroepsbeoefenaars om personeelsverloop te beheersen, is de relatief recente erkenning dat personeelsverloop gekoppeld is aan controlekwaliteit (Nouri & Parker, 2020). Zoals de Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB, 2015) betoogt, kan "een relatief hoog verloop" of een overplaatsing van een accountant binnen een bedrijf een negatieve invloed hebben op de auditkwaliteit. Veel grote accountantskantoren rapporteren nu overloopstatistieken in hun jaarlijkse auditkwaliteitsrapporten (die openbaar beschikbaar zijn op internet). Bedrijven die auditors nodig hebben, kunnen overloopinformatie opnemen in hun beslissing over de selectie van auditors. Wat betreft het behoud van accountants: als een klant ziet dat zijn controleteam van jaar tot jaar voortdurend verandert, kan de klant vragen gaan stellen over de controlekwaliteit die het accountantskantoor biedt (Nouri & Parker, 2020).

Hoewel een hoog personeelsverloop ontwrichtend is en de bedrijfsprestaties vermindert, kan een hoog personeelsverloop gunstig zijn "door de compensatiekosten te verlagen, het personeel nieuw leven in te blazen en slechte presteerders eruit te halen"; bedrijven moeten daarom streven naar een optimaal verloop dat niet te hoog en niet te laag is (Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979). Volgens de kosten-batenbenadering (Abelson & Baysinger, 1984; Dalton & Todor, 1979) hangt de vraag, of de overloop een accountantskantoor schaadt of ten goede komt, af van wie er

vertrekt. Werknemers die het werk niet kunnen of willen doen, worden gedwongen te vertrekken en dit komt het bedrijf op lange termijn ten goede als er geschiktere vervangers worden gevonden. Ook vertrekken werknemers die moeite hebben om adequaat te presteren vaak voordat ze worden gedwongen te vertrekken en dit komt het bedrijf ten goede. Het verloop van laagpresteerders zijn dure aanwervingsfouten in termen van opleidingskosten; volgens het kosten-batenkader zou een accountantskantoor zich echter meer zorgen moeten maken over het vrijwillig verloop van bekwame werknemers (Abelson & Baysinger, 1984). In dit geval verliest het bedrijf een opgeleide en bekwame werknemer die moeilijk te vervangen is (Park & Shaw, 2013). Gezien de aard van de openbare accountantskantoren kan een zeker verloop onder bekwame werknemers onvermijdelijk zijn. De meeste bedrijven hebben een piramidale hiërarchie en promotie naar hogere niveaus is zeer competitief; slechts een select aantal bereikt dit niveau (Kalbers & Cenker, 2007).

Hoewel de kosten-batenbenadering van personeelsverloop een gangbare opvatting is, is er weinig ondersteunend bewijs te vinden in de literatuur (Park & Shaw, 2013). Park & Shaw (2013) concluderen dat personeelsverloop van welke aard dan ook de prestaties van organisaties kan schaden onder alle contextuele omstandigheden. Organisaties moeten erkennen dat wanneer het personeelsverloop toeneemt, zowel hun personeelsbestand als hun financiële prestaties risico lopen. Ze moeten strategieën zoeken om personeelsverloop te verminderen en te elimineren, en zich realiseren dat een lager personeelsverloop altijd beter is (Park & Shaw, 2013).

“Vooraf in de auditsector is de hoge personeelsoverloop prevalent terwijl dat de retentie van kwalitatieve medewerkers een belangrijke doelstelling is. Personeelsverloop vormt een aanzienlijke en aanhoudende uitdaging voor auditkantoren. Organisaties maken kosten voor het opleiden van werknemers die uiteindelijk het bedrijf verlaten. Meer recentelijk is er binnen het auditveld een groeiende erkenning dat werknemersverloop nadelige effecten kan hebben op de kwaliteit van de audit.” (Nouri & Parker, 2020)

Enkele redenen voor het tekort aan personeel in de sector is ten eerste dat er niet genoeg afgestudeerden zijn die gekwalificeerd zijn voor een job in de openbare boekhouding (Reinstein et al., 2012). Ten tweede zeggen de weinige gekwalificeerde medewerkers hun boekhoudkundige banen in een abnormaal hoog tempo op (Reinstein et al., 2012). In 2015 bleef het verloop hoog met ongeveer 17 procent bij de zes grootste accountantskantoren (Inside Public Accounting, 2015). Hedendaags is er niet veel verbetering in de statistieken voor het personeelsverloop, 1 op 6 werknemers verlaat zijn/haar functie als auditor (Inside Public Accounting, 2021).

2.2 Jobtevredenheid in de auditsector

Er zijn verschillende definities beschikbaar om de betekenis van jobtevredenheid te definiëren. Een zeer simpele definitie is die van Locke (1976): “een aangename of positieve emotionele toestand resulterend uit de beoordeling van iemands job of job ervaringen. Jobtevredenheid kan gezien worden als de mate waarin de beoefenaar voldoening heeft aan zijn/haar baan. Deze voldoening omvat meer dan alleen salaris, maar ook de manier waarop werknemers werden behandeld en zich gewaardeerd voelen door het management en de onderneming. Werktevredenheid verwijst naar

interne evaluaties van de geschiktheid van het werk. Deze evaluaties worden onthuld door uiterlijke (d.w.z. verwoorde) en innerlijke (d.w.z. gevoelde) emotionele reacties (Judge et al., 2009). Een algemeen aanvaarde definitie voor jobtevredenheid wordt als volgt gedefinieerd, 'een affectieve reactie van een werknemer met betrekking tot zijn of haar specifieke baan en is het resultaat van een vergelijking van de werkelijke resultaten door de werknemer met die waarvan verwacht, nodig, gewenst of als eerlijk of rechtvaardig wordt beschouwd' (Cranny et al., 1992).

Jobtevredenheid is een belangrijke bemiddelende variabele tussen de werkomgeving en de intentie tot verloop. Tevredenheid met het werk heeft een negatief effect op de intentie van het personeelsverloop, en de intentie van het personeel heeft een directe invloed op het vrijwillig verloop (Lambert et al., 2001). De relatie tussen werktevredenheid en vrijwillig verloop is het meest uitgebreid bestudeerde en gedocumenteerde onderwerp in de literatuur over personeelsverloop (Lee et al., 2014). De meest voorkomende bevinding is dat er een correlatie bestaat tussen werktevredenheid en personeelsverloop, waarbij ontevreden werknemers eerder geneigd zijn hun baan op te zeggen dan werknemers die tevreden zijn (Sukriket, 2015). De tevredenheid van werknemers is ook afhankelijk van verschillende organisatorische factoren, waaronder de beloning van de werknemer, de werkomgeving, de organisatorische omgeving en de ervaring van de werknemer met het leiderschap (Saeed et al., 2013).

Studies over vele jaren, organisaties en soorten banen tonen aan dat wanneer werknemers worden gevraagd om verschillende facetten van hun baan te evalueren, zoals supervisie, beloning, promotiemogelijkheden, collega's, enzovoort, de aard van het werk zelf over het algemeen naar voren komt als het belangrijkste facet van het werk (Judge & Church, 2000; Jurgensen, 1978).

Verschillende studies hebben al geschreven over de negatieve impact van de hoge werkdruk op de kwaliteit van de audits (Persellin et al., 2019). Ondanks dat de sector een hoog personeelsverloop kent, is de jobtevredenheid van auditors een schaars onderzocht onderwerp alhoewel er in studies wordt aangegeven dat dit een mogelijke invloed kan hebben op de prestaties. (Persellin et al., 2019). Onderzoek in de auditsector heeft zich vaak gericht op andere aspecten, zoals de kwaliteit van audits, ethiek, regelgeving, "audit fees" en de relatie tussen auditkwaliteit en financiële rapportage. Deze onderwerpen zijn van cruciaal belang voor het functioneren van de auditsector en hebben mogelijk meer aandacht gekregen dan jobtevredenheid.

Hedendaags is het belangrijk om te focussen op een goede 'work-life balance' voor het aanwerven en behouden van kwalitatieve auditors (Stephen Howe, EY-partner, 2014). De hoge werkdruk heeft een zeer negatieve invloed op de 'work-life balance' en de werktevredenheid van auditors en is hiermee een grote bijdrager aan het hoge personeelsverloop die gekend is in de sector (Pradana & Salehudin, 2015). Een baan is een belangrijk onderdeel van iemands leven is, hierdoor is de relatie tussen werktevredenheid en levenstevredenheid logisch: iemands werkervaringen lopen door in iemands leven. De gemiddelde auditor geeft aan dat het levenskwaliteit niet bepaald hoog is (Persellin et al., 2019). Het lijkt echter ook mogelijk dat de causaliteit de andere kant op kan gaan - een gelukkig of ongelukkig leven loopt over in iemands werkervaringen en evaluaties. Judge & Watanabe (1994) suggereren zelfs dat de relatie tussen baan- en levenstevredenheid wederkerig is

- werktevredenheid heeft invloed op levenstevredenheid, maar levenstevredenheid heeft ook invloed op werktevredenheid.

Lawler & Porter, (1967) tonen aan dat jobtevredenheid niet alleen een invloed heeft op het personeelsverloop maar ook het absentieïsme, de productiviteit en de kwaliteit van het geleverde werk. Behoud van hun pool van talent zou een van de topprioriteiten moeten zijn van elke organisatie die voor duurzame groei en concurrentievermogen op de markt streeft (Ready, Hill & Conger, 2008). Recent onderzoek wijst uit dat accountants op alle niveaus en bij alle soorten accountantskantoren tegenwoordig veel negatiever zijn over het beroep dan aan het begin van hun loopbaan, grotendeels vanwege de hoge werkdruk (Persellin et al., 2019). Door een beter inzicht te krijgen in de relatie tussen werktevredenheid en personeelsverloop kunnen bedrijven de werkplekken beter structureren met oog op een hogere retentie. Verloopintenties kunnen niet worden verminderd zonder de factoren te erkennen die leiden tot werktevredenheid. Mogelijke factoren die de werktevredenheid beïnvloeden zijn de goal orientation (Sanusi et al., 2018), de werk/tijdsdruk (Persellin et al., 2019) en de hiërarchie en ondernemingsstructuur (Tansel, 2022).

2.3 Determinanten van jobtevredenheid

2.3.1 Goal orientation

Prestatiedoelen (doeloriëntaties) zijn enkele doelen die individuen hebben voor hun prestatiegerelateerd gedrag, en kunnen ze worden gebruikt om de manier te verduidelijken waarop individuen taken van verschillende aard zullen benaderen, eraan deelnemen en erop reageren (Ames, 1992a; Dweck, 1986; Nicholls, 1984). Vanuit het sociaal-cognitieve perspectief (hoe mensen hun eigen gedrag en dat van anderen waarnemen en controleren) is doeloriëntatie een persoonlijkheidskenmerk dat de uitvoering van uitdagende taken positief kan beïnvloeden (Bandura, 1986). In plaats van zich te concentreren op de inhoud van *wat* mensen proberen te bereiken (d.w.z. doelstellingen, specifieke normen), definiëren doeloriëntaties *waarom* en *hoe* mensen verschillende doelen proberen te bereiken (Anderman & Maehr, 1994) en verwijzen ze naar overkoepelende *doelen* van prestatiegedrag. Deze oriëntaties werden opgevat als omvattende de ervaring van de persoon in de situatie, de interpretatie van gebeurtenissen en patronen van cognitie, emotie en gedrag (Ames, 1992a; Elliott & Dweck, 1988). De meeste onderzoekers concentreerden zich vooral op twee hoofdoriëntaties, Ames (1992a) benadrukte de convergentie tussen onderzoekers op deze twee oriëntaties en koos ervoor om ze 'mastery' (beheersings/leer) en 'performance' (prestatie) doelen te noemen, en deze termen worden vrij algemeen gebruikt. 'Mastery orientation' verwijst naar het doel van een individu om competentie te ontwikkelen (Ames, 1992a). Beheersingsgerichte individuen richten zich op leren, begrijpen, het ontwikkelen van vaardigheden en het beheersen van informatie. In het algemeen kan men zeggen dat leerdoeloriëntatie verwijst naar een doel van persoonlijke ontwikkeling en het verbeteren en aanleren van vaardigheden benodigd om de verwachtingen/opdrachten beter uit voeren.

Terwijl leerdoeloriëntatie verwijst naar het doel om competentie te ontwikkelen, verwijst prestatiedoeloriëntatie naar het doel om competentie te demonstreren (Ames, 1992a; Dweck, 1986). Vorige studies hebben aangetoond dat prestatiegerichte individuen zich richten op het beheren van de indruk die anderen hebben van hun bekwaamheid: ze proberen de indruk te wekken van hoge bekwaamheid en vermijden de indruk te wekken van lage bekwaamheid (Dweck, 1986). Vaak wordt dit gedaan door vergelijking met het vermogen van anderen (Nicholls, 1984). De prestatiedoeloriëntatie wordt verder onderverdeeld in twee categorieën, namelijk de 'performance-approach' (prestatiegerichtheid) en de 'performance-avoidance' (prestatievermijding). Prestatiegerichtheid verwijst naar een focus op de mogelijkheid om succes te behalen, terwijl prestatievermijding verwijst naar een focus op de mogelijkheid van falen en op de poging om dit te vermijden. Meerdere onderzoekers (bijv. Elliot, 1997; Middleton & Midgley, 1997; Vandewalle, 1997) suggereerden dat de prestatiegerichtheid en de prestatievermijding als twee verschillende motiverende oriëntaties gezien moesten worden. Bij het nastreven van prestatiegerichte doelen is de persoon gericht op de gewenste mogelijkheid om blij te geven van hoge bekwaamheid, en voert hij/zij de taak met dat doel uit. Bij het nastreven van prestatievermijdingsdoelen is de persoon gericht op de mogelijkheid om onbekwaam over te komen en neemt hij deel aan de taak met als doel een dergelijke vertoning te vermijden (Elliot, 1997). Studies die onderscheid maken tussen prestatiegerichte en prestatievermijdingsdoelen suggereren vrij sterk dat prestatievermijdingsdoelen geassocieerd zijn met negatieve uitkomsten (Elliot, 1999). Urda, Ryan,

Anderman & Gheen (2002) tonen aan dat prestatievermijdingsdoelen geassocieerd zijn met lage effectiviteit, angst, vermijding van het zoeken naar hulp en lage cijfers.

		Definitie	
		Leerdoelen (intrapersoonlijk)	Prestatiedoelen (normatief)
Valentie	Positief	Beheersings- gericht	Prestatie- gericht
	Negatief	(Beheersings- vermijding)	Prestatie- vermijding

Figuur 1. Het 2x2 "achievement goal framework". Definitie en valentie vertegenwoordigen de 2 dimensies van competentie. Intrapersoonlijk en normatief vertegenwoordigen de 2 manieren waarop competentie gedefinieerd kan worden; positief en negatief vertegenwoordigen de twee manieren waarop de competentie kan worden gezien.

Noot. Overgenomen uit "A 2x2 achievement goal framework" door Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). Journal of Personality and Social Psychology, 80(3), 501–519.

Leerdoelen zijn een adaptieve, motiverende oriëntatie. Dat wil zeggen dat wanneer leerdoelen worden benadrukt in een prestatiecontext, de kwaliteit van betrokkenheid bij taken hoger is (Kaplan, 2006). Eerder onderzoek suggereert inderdaad dat leerdoeloriëntatie niet alleen gerelateerd is aan leer- en denkprocessen in prestatiesituaties, maar ook geassocieerd lijkt te zijn met een adaptieve oriëntatie op het leven in bredere zin: het stimuleert gepast sociaal gedrag, positief gevoel over zichzelf en anderen, en een gevoel van welzijn (bijv., Ames, 1990; Fuchs et al., 1997; Maehr & Midgley, 1991, 1996; Meece & Miller, 1999). "Het is duidelijk dat prestatiedoeloriëntatie, met name prestatiegerichtheid, kan worden geassocieerd met positieve resultaten, en inderdaad, in sommige situaties en voor sommige individuen zijn ze waarschijnlijk gerelateerd aan prestatie en positieve attitudes. Het is echter ook duidelijk dat in veel gevallen, en met name wanneer individuen menen dat ze onvoldoende competentie hebben om effectief te presteren en wanneer ze zich zorgen maken over falen, een oriëntatie op prestatiedoelen nadelig kan zijn." (Kaplan, 2006)

Bij de overgrote meerderheid van eerdere onderzoeken (bijv. Kaplan, 2006; Schmidt & Ford, 2003) zijn studenten of medewerkers gebruikt, die niet zijn opgeleid om gespecialiseerde beslissingen te nemen op de manier waarop auditors worden opgeleid. Als gevolg van de gespecialiseerde opleiding en beroepsopleiding van auditors is het waarschijnlijk dat zij andere/moeilijkere beslissingen zullen nemen dan andere mensen (Sanusi et al., 2018). Recent onderzoek uitgevoerd met auditors als onderzoekspopulatie (Sanusi et al., 2018) wijst uit dat zowel leerdoeloriëntatie als prestatiegerichte doeloriëntatie positieve associaties hebben met auditoordelen en dat prestatievermijdende doeloriëntatie een negatieve associatie heeft met beoordelingsprestaties. Dit bevestigt de bevindingen uit eerdere onderzoeken (bijv. Kaplan, 2006; Schmidt & Ford, 2003). "Hoewel het belang van doelgerichtheid en zelfeffectiviteit voor het verbeteren van de prestaties van auditoordelen doorgaans lager is voor complexere taken dan voor minder complexe taken, toont dit

bewijs aan dat een hoger niveau van doelgerichtheid en zelfeffectiviteit resulteert in een betere prestatie van het auditoordeel.” (Sanusi et al., 2018)

Elk type doeloriëntatie heeft een andere invloed op de taakuitvoering. Individuen met een hoge leerdoeloriëntatie zouden een beter beoordelingsvermogen moeten laten zien omdat ze gemotiveerd zijn om hun competentieniveau in een bepaalde activiteit te verhogen door meer leerinspanningen, door nieuwe vaardigheden te verwerven of door effectievere strategieën te zoeken wanneer ze met moeilijke taken worden geconfronteerd (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988; Coad, 1999). Daarom zullen auditors met een hoge leerdoeloriëntatie eerder de nadruk leggen op de ontwikkeling van kennis en het verwerven van nieuwe competenties door middel van onlinecursussen, professionele training en leerervaringen op de werkplek. Deze verwerving van nieuwe kennis en vaardigheden vergroot de competentie en verbetert auditoordelen en besluitvorming.

Individuen die gericht zijn op prestatievermijding, hebben de neiging taken te vermijden die waarschijnlijk zullen mislukken of situaties te vermijden waarin ze slecht presteren (Schmidt & Ford, 2003). Ze proberen incompetentie te vermijden en negatieve oordelen van anderen te vermijden. Als gevolg daarvan offeren ze waardevolle leermogelijkheden op die hun kennis, vaardigheden en taakuitvoering zouden kunnen vergroten (Dweck & Leggett, 1988). Voorafgaand onderzoek levert consistent bewijs van een negatieve relatie tussen doelgerichtheid bij het vermijden van hoge prestaties en prestaties (VandeWalle et al., 2001; Porath en Bateman, 2006). Zo zullen *auditors met een hoge prestatievermijdende doeloriëntatie waarschijnlijk uitdagingen, onzekerheden of hoge risico's op mislukking vermijden* tijdens hun besluitvormingsprocessen, wat kan resulteren in slechtere beoordelingsprestaties (Coad, 1999). Auditors met een hoge leerdoeloriëntatie zullen grotere uitdagingen zoeken en meer vertrouwen hebben in hun vermogen om deze uitdagingen met succes aan te gaan en een hoge zelfeffectiviteit te tonen (Sanusi et al., 2018). Daarentegen hebben individuen met een hoge prestatievermijding de neiging om taken te vermijden die ze niet kunnen uitvoeren uit angst om te falen (Dweck en Leggett, 1988) en het is onwaarschijnlijk dat ze extra inspanningen zullen doen of proberen bij moeilijke taken. Ze beschouwen het leveren van substantiële inspanningen als ineffectief, en het veranderen van hun perceptie van hun eigen kunnen als een aangeboren eigenschap is moeilijk (Schmidt & Ford, 2003).

Recente gegevens suggereren dat leerdoeloriëntatie een sterkere invloed heeft op de (auditbeoordelings) prestaties dan de prestatiebenadering en prestatievermijdende doeloriëntaties. Dit suggereert dat auditors met een hoge leerdoeloriëntatie, d.w.z. degenen die bereid zijn nieuwe kennis te leren en de nodige vaardigheden te ontwikkelen, beter presteren dan degenen die alleen maar aan anderen willen bewijzen dat ze goed kunnen presteren (Sanusi et al., 2018).

2.3.2 Tijdsdruk

Om concurrerend te blijven, moeten accountingbedrijven zowel effectief als efficiënt zijn met hun tijdsbeheer: ze moeten voldoende bewijzen verzamelen om aan professionele normen te voldoen, en ze moeten effectief auditen terwijl ze de kosten minimaliseren of beheersen (Arens & Loebbecke, 1988). Voorafgaand academisch onderzoek wijst uit dat overmatige werkdruk ertoe kan leiden dat werknemers emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid ervaren (Almer & Kaplan, 2002; Rose, 1983; Sweeney & Summers, 2002).

Er zijn twee soorten tijdsdruk - *tijdsdruk d.m.v. deadlines* (als gevolg van het opleggen van een deadline voor voltooiing) en *tijdsbudgetdruk* (als gevolg van een poging om audituren te verminderen ongeacht wanneer het werk is voltooid) – deze worden al lang verdacht van het veroorzaken van vermindering van de auditkwaliteit. (Commission on Auditors' Responsibilities, 1978; Report of the Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987; Solomon & Brown, 1992). Malone & Roberts (1996) en Otley & Pierce (1996) hebben bewijs geleverd dat ten minste één vorm van tijdsdruk - tijdsbudgetdruk - nog steeds gepaard gaat met een vermindering van de controlekwaliteit. DeZoort, Lord & Alan (1997) stelden dat de auditor bij tijdsdruk op twee manieren zou reageren, namelijk functioneel en disfunctioneel. Een functionele reactie is dat de tijdsdruk het werk van de auditor beter maakt en dat zijn tijd verstandig wordt gebruikt. Door disfunctioneel gedrag gaat de kwaliteit van de accountant achteruit. Uit eerder onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat meer dan de helft van alle auditors, in ieder geval af en toe, opzettelijk de kwaliteit van hun controlewerk verminderen (bijvoorbeeld door onvoltooid stappen in het auditprogramma af te tekenen) of te weinig rapporteren over hun betaalde uren in verhouding tot de gepresteerde uren vanwege de tijdsdruk (bijv.; Lightner, Adams & Lightner, 1982; Margheim & Kelley, 1992; Otley & Pierce, 1996; Malone & Roberts, 1996). Solomon & Brown (1992) zagen tijdsdruk d.m.v. deadlines als gevolg van de noodzaak om audittaken op een bepaald tijdstip af te ronden, terwijl tijdsbudgetdruk wordt veroorzaakt door de hoeveelheid tijd die door het management van een accountingonderneming is toegewezen aan het voltooiën van specifieke audittaken. Tijdsdruk is altijd prevalent in auditing. Bedrijven die tijdens het 'drukke seizoen' worden gecontroleerd, wanneer de middelen van bedrijven dunner zijn, hebben grotere abnormale toerekeningen, vooral als ze worden gecontroleerd door een geografische kantoorlocatie met meer of grotere klanten (López & Peters, 2012). Ten slotte hebben audits van bedrijven die op of in de buurt van hun vereiste indieningsdeadlines indienen een lagere auditkwaliteit (Glover et al., 2015).

Tijdsbudgetdruk leidt voor zowel senioren als juniors tot een lagere werktevredenheid in vergelijking met deadlines (Kelly et al., 1999). Tijdsbudgetdruk heeft een groter negatief effect op de werktevredenheid van junior auditors dan t.o.v. senioren, misschien als gevolg van het feit dat junior auditors de functie verlaten voordat ze het senior niveau bereiken en dat veel senioren hoge niveaus van tijdsdruk als onderdeel van het werk van een openbaar accountant accepteren. (Kelly et al., 1999). Naarmate de werkdruk toeneemt, is het belangrijkste audit gerelateerde probleem de documentatie- niet de omvang of integriteit van het auditwerk dat wordt uitgevoerd. (Persellin et al., 2019).

Hoewel de gemiddelde auditwerkbelasting bijvoorbeeld wel een negatieve invloed heeft op de werktevredenheid, lijkt de relatie meer te worden gedreven door waargenomen bedreigingen voor de auditkwaliteit dan door het aantal uren zelf. (Persellin et al., 2019). Het onderliggende thema lijkt te zijn dat accountants gunstiger tegenover het beroep zouden staan als hun werkdruk de kwaliteit van de accountantscontrole niet in gevaar zou brengen en als ze zouden kunnen doen wat accountants geacht worden te doen, namelijk het uitvoeren van effectieve controles die klanten aan een hoge standaard houden (Persellin et al., 2019). De grootste impact op het moreel wordt volgens (Persellin et al., 2019) veroorzaakt door de hoge werkdruk (tijdsdruk). Recente studies gegevens duiden erop de gemiddelde werkweek van de openbare boekhouding tijdens het drukke seizoen ongeveer 65 uur is, met een gemiddeld maximum van 80 uur. (Persellin et al., 2019). Vergeleken met de 'normale' werkweek van 40 uur is er sterke discrepantie in de werkuren verricht door mensen in de accountingsector. *De belangrijkste negatieve consequentie van een toenemende werkdruk is de impact op de persoonlijke gezondheid en persoonlijke relaties. De gemiddelde auditor geeft aan dat het levenskwaliteit niet bepaald hoog is omwille van deze impact (Persellin et al., 2019). Dit licht bovendien ook toe waarom er een negatief verband is tussen de werkdruk en de jobtevredenheid.*

2.3.3 Hiërarchie en ondernemingsstructuur

De onderstaande tabel geeft de hiërarchie binnen een typische auditonderneming (Big 4) weer, waarbij een 'Partner' functie de hoogst behaalbare positie is:

Hiërarchie binnen de auditsector

<i>Partner</i>
<i>Director/(Senior) Manager</i>
<i>Senior Auditor</i>
<i>Junior Auditor</i>

Tabel 1. De hiërarchie binnen een auditteam.

Binnen de auditsector bestaat er een duidelijke hiërarchie die de verschillende niveaus van verantwoordelijkheid en expertise weerspiegelt. Een *partner* functie is het hoogste niveau binnen een auditfirma. Ze hebben aandelen in het bedrijf en zijn verantwoordelijk voor het leiden en beheren van de auditpraktijk. Partners hebben uitgebreide ervaring en expertise in audit- en accountancywerkzaamheden. Ze zijn betrokken bij strategische besluitvorming, het werven van klanten en het onderhouden van belangrijke zakelijke relaties. Partners hebben over het algemeen de eindverantwoordelijkheid voor de auditwerkzaamheden en het beheer van het bedrijf. *Directors/managers* bevinden zich direct onder de partners en hebben een leidende rol in het dagelijkse management van auditopdrachten. Ze zijn verantwoordelijk voor het toezicht op teams van auditors, het beoordelen van de kwaliteit van het werk en het waarborgen van de naleving van auditnormen en -procedures. *Directors/managers* hebben doorgaans aanzienlijke ervaring in de auditsector en hebben uitgebreide kennis van boekhoudprincipes en regelgeving.

Senior auditors zijn ervaren auditors die betrokken zijn bij complexe auditopdrachten en het begeleiden van juniorleden van het auditteam. Ze hebben een grondige kennis van auditprocessen en -procedures en spelen een belangrijke rol bij het uitvoeren van risicoanalyses, het verzamelen van auditbewijs en het opstellen van auditrapporten. *Juniorleden* van het auditteam werken onder toezicht van hogere niveaus. Ze voeren taken uit zoals het controleren van financiële gegevens, het uitvoeren van analytische procedures en het assisteren bij het verzamelen van auditbewijs. Juniors ontwikkelen hun auditvaardigheden en -kennis door middel van training en begeleiding van ervaren teamleden.

Een blik op de literatuur laat zien dat er weinig onderzoek is, dat is opgezet om te onderzoeken of werktevredenheid toeneemt met rang (Oshagbemi, 1997). Het geringe bewijs dat er bestaat bewijst dat niveau/positie een betrouwbare voorspeller is van werktevredenheid, waarbij werknemers op hogere rangen/niveaus/posities over het algemeen meer tevreden zijn met hun baan in vergelijking met werknemers op lagere rangen/niveaus/posities (Oshagbemi, 2003). Werknemers met een hogere rang geven een hogere mate van werktevredenheid aan, omdat banen op een hoger niveau vaak complexer zijn en betere arbeidsvoorwaarden, belonings- en promotievooruitzichten, supervisie en verantwoordelijkheid hebben (Cranny et al., 1992; Robie et al., 1998; Aronson et al., 2005). Ontevredenheid onder werknemers op een hoger niveau zal hoogstwaarschijnlijk worden weerspiegeld in werknemers op een lager niveau, wat resulteert in economische, financiële en morele problemen, wat erop wijst dat een positieve relatie tussen werktevredenheid en werkniveau bepaalde economische voordelen met zich meebrengt voor bedrijfsorganisaties (Aronson et al., 2005). Er moet wel rekening worden gehouden met het feit dat deze eerdere onderzoeken zijn uitgevoerd op academici en maar hoewel niet de opzet van het onderzoek bevestigt recent onderzoek dat de stelling van Aronson et al. (2005) ook toepasselijk is voor de financiële sector. Onderzoek zoals verricht door Persellin et al. (2019) toont aan dat met de betrekking tot de werktevredenheid partners het hoogst scoren, gevolgd door managers, senioren en als laatste junior medewerkers. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er een positief verband is met de positie binnen de hiërarchie en de jobtevredenheid.

De bedrijfsomvang is daarentegen negatief gerelateerd aan de mate van flexibiliteit in de werkomgeving en dus de jobtevredenheid. Kleinere bedrijven hebben meer flexibele werkomgevingen. Onderzoek toont aan dat, in tegenstelling tot de eerdere resultaten, lagere niveaus van werktevredenheid in grotere bedrijven niet noodzakelijkerwijs kunnen worden toegeschreven aan de inflexibiliteit in hun structuur van werkomgeving. (Tansel, 2022). Werkomgeving verwijst naar de plaats en de omstandigheden waaronder men werkt. Werknemers die zich op hun gemak voelen in hun werkomgeving zullen gelukkiger zijn, efficiënter en gemakkelijker werken en zich betrokken voelen dan degenen die zich niet op hun gemak voelen in hun werkomgeving (Tansel, 2022). Er kunnen andere factoren zijn die bijdragen aan lagere niveaus van werktevredenheid in grotere bedrijven, zoals slechte relaties tussen management en werknemer (Tansel & Gazioglu, 2014), culturele verschillen tussen de beschouwde landen en andere factoren.

3 Contributie en hypothesebouw

3.1 Contributie

Ten eerste biedt dit onderzoek een meerwaarde omwille van het feit dat voorgaande onderzoeken omtrent de werktevredenheid zich voornamelijk richten tot de relatie tussen de werktevredenheid en auditkwaliteit. Er is weinig onderzoek verricht die zich uitsluitend richt op de jobtevredenheid en hoe deze beïnvloed wordt door intrapersonlijke factoren. Werktevredenheid is een belangrijke voorspeller van intentie tot overloop en is het dus zeer interessant om de determinanten van de jobtevredenheid te bestuderen. Personeelsoverloop brengt een grote financiële kost met zich mee, bovendien is de waarde die verloren gaat bij het verliezen van een kwalitatieve werknemer veel groter dan de aanwervingskost van een werknemer (Park & Shaw, 2013). Door te onderzoeken welke determinanten een grote invloed hebben op de werktevredenheid kan dit onderzoek ervoor zorgen dat bedrijven hier effectiever op inspelen en een beter beleid vormen om hun personeelsverloop te reduceren. Eerdere studies omtrent de impact van goal orientation op de jobtevredenheid werden nauwelijks uitgevoerd. Bovendien zijn de schaarse onderzoeken die wel uitgevoerd zijn, uitgevoerd in een experimentele omgeving waarbij er 'proef' cases zijn opgesteld die mogelijk niet realistisch zijn als echte audit opdrachten (bijv. Sanusi et al., 2018). Een ander aspect van deze eerdere studies is dat de deelnemers aan het onderzoek kleine- en middelgrote auditfirma's in Maleisië waren. Het huidige onderzoek gaat verder in op het vorig onderzoek van Sanusi et al. (2018) en onderzoekt de jobtevredenheid van auditors op basis van surveyresultaten van werknemers van een grote auditfirma in België.

Ten tweede is er niet genoeg onderzocht of de tijdsdruk een significante invloed heeft op de werktevredenheid van auditors omwille van het feit dat potentiële werknemers zich realiseren dat een hoge tijdsdruk synoniem is aan de auditsector. Persellin et al. (2019) toont aan dat tijdsdruk een negatieve relatie kan hebben op de werktevredenheid, doch zijn er weinig eerdere studies die deze relatie hebben onderzocht. Door dit onderzoek uit te voeren binnen een Belgische context kunnen de bevindingen van Persellin et al. (2019) geverifieerd en veralgemeend worden. Een laatste punt is dat, hoewel in het verleden professionele betrokkenheid op individueel niveau is onderzocht, is er in recent onderzoek niet gekeken naar het effect van de professionele omgeving van de auditor op de arbeidstevredenheid van de individuele auditors in België en hoe deze relatie verschilt tussen verschillende rangen. Janssen & Van Yperen (2004) stellen dat de resultaten van onderzoeken omtrent de goal orientation geen rekening hielden met de rang binnen de onderneming. Zij stellen dat de hiërarchie een invloed kan hebben op de goal oriëntatie, de werkhouding en het werkgedrag van werknemers. Daarom is het interessant om de resultaten op verschillende rangen te kunnen onderzoeken en vergelijken met de resultaten uit vorige onderzoeken waarbij de hiërarchie niet werd onderzocht. Bovendien suggereerde Tansel (2022) dat het onderzoek naar hiërarchie in andere landen kan worden uitgevoerd om de conclusies in verschillende culturele omgevingen te vergelijken.

3.2 Hypothesebouw

Sanusi et al. (2018) stellen dat auditors met een hoge leerdoeloriëntatie grotere uitdagingen zullen zoeken en meer vertrouwen hebben in hun vermogen om deze uitdagingen met succes aan te gaan en een hoge zelfeffectiviteit te tonen. Dit versterkt de stelling van Kaplan (2006) dat een positieve doeloriëntatie positieve resultaten teweegbrengt. Bovendien bevestigt dit eerdere onderzoeken, namelijk dat een positieve doeloriëntatie ook een positieve invloed heeft op het sociaal gedrag, het positief gevoel over zichzelf en anderen en ook een gevoel van welzijn (Ames, 1990; Fuchs et al., 1997; Maehr & Midgley, 1991, 1996; Meece & Miller, 1999).

Individueen met een hoge leerdoeloriëntatie richten zich op competentie, en deze doelgerichtheid motiveert de cognitieve processen van het individu om optimale betrokkenheid mogelijk maken (Elliot en Harackiewicz, 1996). Echter, in tegenstelling tot hoog-lerende individuen, die geïnteresseerd zijn in het beheersen van taken, zijn individuen met een hoge prestatiegerichte doeloriëntatie geïnteresseerd in het tonen van een positieve bekwaamheid aan anderen (Radosevich et al., 2004). Vorig onderzoek heeft ontdekt dat een hoge prestatiegerichte doeloriëntatie positief verband houdt met prestaties (Elliot en McGregor, 1999; VandeWalle et al., 2001).

Voorgaande onderzoeken onderzochten vaak studenten, rekening houdend met het recent onderzoek van Sanusi et al. (2018) kan worden geconcludeerd dat een positieve goal orientation, zoals leerdoeloriëntatie, een positief effect kan hebben op de jobtevredenheid van auditors. Door het bevorderen van betrokkenheid bij taken, adaptief gedrag en het verbeteren van competenties, draagt een positieve goal orientation bij aan een bevredigende werkomgeving voor auditors. Hiermee kunnen we volgende hypothese formuleren:

Hypothese 1: Een positieve goal orientation heeft een positief effect op de jobtevredenheid.

Het onderzoek van Persellin et al. (2019) toont aan dat er een positief verband is met de positie binnen de onderneming en de jobtevredenheid. Dit bevestigt eerdere onderzoeken waarbij gesteld werd dat werknemers op hogere rangen over het algemeen meer tevreden zijn met hun baan in vergelijking met werknemers op lagere rangen (Oshagbemi, 2003). De verklaring hiervoor is dat werknemers met een hogere rang, een hogere mate van werktevredenheid aangeven omdat banen op een hoger niveau vaak complexer zijn en betere arbeidsvoorwaarden, belonings- en promotievooruitzichten, supervisie en verantwoordelijkheid hebben (Cranny et al., 1992; Robie et al., 1998; Aronson et al., 2005). Sanusi et al. (2018) vinden daarentegen dat de positie binnen de onderneming en de doeloriëntatie geen verband tonen. Dit onderzoek focust zich echter op het verband tussen de jobtevredenheid en de hiërarchie en wordt daarom de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 2: Een hogere rang/positie binnen de onderneming heeft een positief effect op de jobtevredenheid.

Persellin et al. (2019) stellen dat de grootste impact op het moreel wordt veroorzaakt door de hoge werkdruk (tijdsdruk). Bovendien wijst voorafgaand academisch onderzoek dat overmatige werkdruk ertoe kan leiden dat werknemers emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid ervaren (Almer & Kaplan 2002; Rose 1983; Sweeney & Summers 2002).

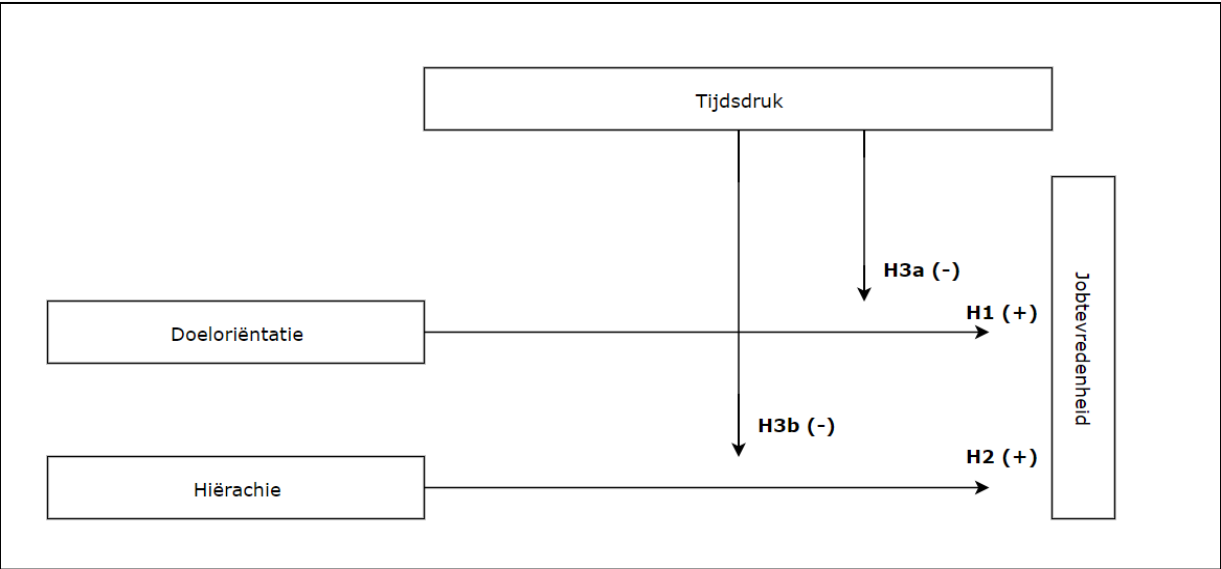
Kelly et al. (1999) stellen dat tijdsbudgetdruk een groter negatief effect heeft op de werktevredenheid van junior auditors dan t.o.v. senioren, misschien als gevolg van het feit dat junior auditors de functie verlaten voordat ze het senior niveau bereiken en dat veel senioren hoge niveaus van tijdsdruk als onderdeel van het werk van een openbaar accountant accepteren. Persellin et al. (2019) stellen dat de belangrijkste negatieve consequentie van een toenemende werkdruk de impact op de persoonlijke gezondheid en persoonlijke relaties is. De gemiddelde auditor geeft aan dat het levenskwaliteit niet bepaald hoog is omwille van deze impact (Persellin et al., 2019). Hierdoor is het logisch om te stellen dat een hogere werkdruk voor een lagere werktevredenheid zorgt. Deze studie test in dit verband de volgende hypothesen:

Door tijdsdruk als moderator te onderzoeken, kunnen we een dieper inzicht krijgen in hoe tijdsdruk de relatie tussen andere variabelen en jobtevredenheid beïnvloedt. Er wordt verwacht dat auditors met een positieve goal-orientation over het algemeen gemotiveerd zijn om doelen te bereiken en hier voldoening uit halen. Echter, wanneer tijdsdruk toeneemt, kan dit leiden tot gevoelens van stress en het gevoel dat doelen moeilijker te behalen zijn binnen de gestelde deadlines (Persellin et al., 2019). Dit kan de relatie tussen een positieve goal-orientation en werktevredenheid verzwakken, aangezien auditors mogelijk minder voldoening halen uit het nastreven van doelen onder hoge tijdsdruk. Bovendien kan de tijdsdruk ook een negatief effect op hebben op werktevredenheid van werknemers op verschillende niveaus. Deze studie test deze verbanden met de volgende hypothesen:

Hypothese 3a: Tijdsdruk modereert de relatie tussen een positieve goal-orientation en de werktevredenheid. Meer specifiek wordt verwacht dat de relatie tussen een positieve goal-orientation en de werktevredenheid zal verzwakken naarmate de tijdsdruk toeneemt.

Hypothese 3b: Tijdsdruk modereert de relatie tussen de hiërarchie en de werktevredenheid. Meer specifiek wordt verwacht dat de relatie tussen de hiërarchie en de werktevredenheid zal verzwakken naarmate de tijdsdruk toeneemt.

3.2.1 Conceptueel model



Figuur 2. Conceptueel model

4 Methodologie

In dit onderdeel wordt een overzicht gegeven van de steekproef- en dataverzamelmethode, het regressiemodel, de manier waarop de testvariabelen worden gemeten en de methodologie die gebruikt wordt in het verdere verloop van deze thesis.

4.1 Data en steekproefmethode

In deze thesis wordt er een kwantitatief onderzoek gevoerd naar de determinanten van de jobtevredenheid in de auditsector. Dit wil zeggen dat er wordt nagegaan in welke mate de interne en externe factoren invloed hebben op de werktevredenheid van een auditor. De data werden verzameld d.m.v. een 'survey' opgemaakt in het softwareprogramma "Qualtrics". De vragenlijst werd per mail uitgestuurd naar Belgische auditkantoren (zowel Big4 als non-Big4 kantoren) en er werd onderzocht hoe auditors het werken binnen hun auditteam ervaren. Deze vragenlijst werd uitgestuurd in 2021 en van de uitgezonden enquêtes werd 73% beantwoord, wat resulteerde in 395 respondenten die de enquête volledig hebben ingevuld. Deze vragenlijst werd door individueel ingevuld door elk lid van het auditteam.

Een extern financieel auditteam kan verschillende samenstellingen hebben, afhankelijk van de aard en complexiteit van de audit en de specifieke behoeften van de gecontroleerde entiteit. Een auditteam bestaat uit de partner, die verantwoordelijk is voor het leiden en beheren van de auditpraktijk, strategische besluitvorming en het onderhouden van belangrijke relaties. Onder de partners bevinden zich directors/managers, die de dagelijkse leiding hebben over auditopdrachten, het team begeleiden en de kwaliteit en naleving waarborgen. Supervisors/senior auditors zijn ervaren professionals die betrokken zijn bij complexe audits en juniorleden van het team begeleiden. Juniorleden werken onder toezicht en ondersteunen bij het verzamelen van gegevens en andere taken. Bij aanvang van de vragenlijst werd gevraagd om de functie van de auditor binnen het auditteam aan te geven: junior auditor, senior auditor, supervisor, manager of partner. Dit onderzoek richtte zich echter alleen op de leden van auditteams die dagelijks auditwerkzaamheden uitvoeren, hierdoor werden partners uitgesloten en werden alleen juniors, seniors, supervisors en managers bevroegd. Hierbij moet er vermeld worden dat managers, bepaalde supervisors en directors de vragen in verband met tijdsdruk niet hebben ontvangen en dat zij ook uit de steekproef zijn verwijderd. De supervisors die deze vragen wel hebben ontvangen, werken samen met een manager in hun team. In deze situatie neemt de supervisor eigenlijk de rol van de senior in charge op zich en voeren ze dagelijkse auditwerkzaamheden uit. Daarom hebben ze wel de vragen ontvangen en worden hun antwoorden wel opgenomen in het onderzoek.

Tenslotte werden cases verwijderd met ontbrekende data betreffende de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen. Hiermee wordt een finale steekproef bekomen van 263 auditors. Het gedetailleerd steekproefselectieproces wordt weergegeven in tabel 2. Er zijn 45 respondenten die werkzaam zijn bij een BIG-4 bedrijf, waaronder Deloitte, EY, KPMG en PWC. Daarnaast zijn er 202 respondenten die niet werkzaam zijn bij een BIG-4 kantoor.

Initiële steekproef	395
<hr/>	
<i>Minus</i>	
Ontbrekende data tijdsdruk	89
Ontbrekende data hiërarchie/positie	1
Ontbrekende data jobtevredenheid	36
Ontbrekende data doeloriëntatie	16
Ontbrekende controlevariabele-gerelateerde data	6
<i>Finale steekproef</i>	247

Tabel 2. Streekproefselectie

4.2 Variabelen

4.2.1 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele die onderzocht wordt is de jobtevredenheid. Elke werknemer beantwoordde vier vragen in verband met zijn/haar werktevredenheid. De volgende vragen werden gesteld (Thompson & Phua, 2012):

1. Ik vind echt plezier in mijn werk.
2. Ik vind mijn baan leuker dan de gemiddelde persoon.
3. De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk.
4. Ik voel me redelijk tevreden met mijn baan.

De respondenten werden gevraagd te antwoorden aan de hand van een symmetrische Likertschaal waarbij de schaal bestond uit 5 mogelijkheden waarbij 1 staat voor "helemaal mee oneens" en 5 voor "helemaal mee eens". De Cronbach's alpha- coëfficiënt voor deze 5-punts Likert schaal is 0,942. Voor de waarde van de variabele werd het rekenkundig gemiddelde van de antwoorden gebruikt.

4.2.2 Onafhankelijke variabele

De variabelen 'doeloriëntatie' en 'hiërarchie' worden verondersteld onafhankelijke variabelen te zijn die naar verwachting een significante invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele 'auditkwaliteit'.

Doeloriëntatie

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vragen die werden gebruikt in het onderzoek om de doeloriëntatie van een individu te bepalen werd er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd vragenlijstinstrument (Vandewalle, 2001). Het instrument bestaat uit een reeks van 12 vragen die de deelnemers moesten beantwoorden op een 7-puntsschaal, variërend van "1" (sterk mee oneens) tot "7" (sterk mee eens).

Het instrument heeft drie subschalen: (a) vier items die de *leerdoeloriëntatie* meten, (b) vier items die de *prestatiegerichte oriëntatie* meten, en (c) vier items die de *prestatievermijdingsoriëntatie* meten. Door zich te richten op deze specifieke aspecten van goal orientation, bieden de vragen inzicht in de motivaties en attitudes van werknemers met betrekking tot het stellen en nastreven van doelen, en hoe dit van invloed kan zijn op hun gedrag en prestaties op de werkplek.

Het is belangrijk op te merken dat bepaalde items van de vragenlijst een prestatievermijdende houding, dus een negatieve doeloriëntatie meet. Wanneer we de scores van dit item spiegelen, resulterend in een omgekeerde waardering, wordt een Cronbach's alpha-coëfficiënt van 0,697 verkregen. Dit wijst op een acceptabele betrouwbaarheid op deze 7-punts Likert schaal. Voor elke subschaal werd het rekenkundig gemiddelde van de itemreacties gebruikt voor de waarde van de variabele.

Hiërarchie

De eerste vraag die werd gesteld aan de werknemers had betrekking tot hun positie binnen het engagement team. Een engagement team is het team van auditors die is toegewezen aan de audit van een specifieke klant (engagement). Ze konden antwoorden uit de vier volgende mogelijkheden:

1. Partner
2. Manager
3. Senior
4. Junior

In dit onderzoek worden alleen de antwoorden van juniors en seniors binnen het engagement team gebruikt, omwille hiervan is de variabele *hiërarchie* een dichotome variabele. Een dichotome variabele is een variabele die slechts twee mogelijke waarden kan aannemen. In dit geval zijn de twee mogelijke waarden "0" (= junior) en "1" (= senior). Elke werknemer binnen het engagement team zal ofwel als junior of als senior worden geclassificeerd, er is geen tussenliggende categorie. De dichotome aard van de variabele maakt het gemakkelijk om de hiërarchie in dit geval te categoriseren en te analyseren.

4.2.3 Modererende variabele

Een modererende variabele is een variabele die de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele beïnvloedt, waardoor de richting of kracht van de relatie verandert. In dit onderzoek is tijdsdruk de modererende variabele. Elke werknemer behalve managers, directors en partners beantwoordt vier vragen in verband met zijn/haar ondervonden werk/tijdsdruk. De vragen zijn als volgt (Malone & Roberts, 1996):

1. Ik moet meer uren werken dan anderen om dezelfde hoeveelheid taken te voltooien.
2. Ik voltooi de meeste audit taken sneller dan een gemiddelde auditor met mijn ervaringsniveau.
3. Ik heb mijn werk binnen het toegewezen tijdsbudget afgerond.

De respondenten werden gevraagd te antwoorden aan de hand van een symmetrische Likertschaal waarbij de schaal bestond uit 5 mogelijkheden waarbij 1 staat voor "helemaal mee oneens" en 5 voor "helemaal mee eens". Het is belangrijk op te merken dat het derde item van de meting het tegenovergestelde van tijdsdruk meet. Wanneer we de scores van dit item spiegelen, resulterend in een omgekeerde waardering, wordt een Cronbach's alpha-coëfficiënt van 0,74 verkregen. Voor de waarde van de variabele werd het rekenkundig gemiddelde van de antwoorden gebruikt.

4.2.4 Controlevariabelen

Verder worden er bepaalde controlevariabelen toegevoegd en constant gehouden zodat deze geen invloed hebben op de geteste variabelen. Deze variabelen kunnen een invloed hebben op de jobtevredenheid van de auditor.

BIG-4 kantoor

Eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat er verschillen zijn tussen BIG-4 en niet-BIG-4 accountantskantoren in termen van cliënteel en auditkwaliteit. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de jobtevredenheid van werknemers binnen deze kantoren. Khavis en Krishnan (2021) hebben bijvoorbeeld ontdekt dat BIG-4 kantoren hogere werknemersbeoordelingen ontvangen in verschillende categorieën, behalve werk-privébalans. Deze bevindingen suggereren dat werknemers binnen BIG-4 kantoren over het algemeen meer tevreden zijn met hun baan dan werknemers binnen niet-BIG-4 kantoren. De variabele BIG-4 kantoor is gecodeerd als volgt: "0" (= BIG-4 kantoor) en "1" (= niet BIG-4 kantoor).

Leeftijd

Leeftijd kan een belangrijke variabele zijn, omdat werknemers op verschillende leeftijden mogelijk verschillende behoeften, prioriteiten en ervaringen hebben die van invloed kunnen zijn op hun jobtevredenheid. Het onderzoek van (Noordin & Jusoff, 2009) wijst erop dat leeftijd een significante rol speelt bij het bepalen van het niveau van jobtevredenheid.

Geslacht

Andrade et al. (2019) concluderen dat mannen en vrouwen over het algemeen vergelijkbare niveaus van algemene jobtevredenheid hebben. Echter, zijn er nog steeds verschillen in de factoren die van invloed zijn op deze tevredenheid, wat aangeeft dat mannen en vrouwen niet volledig identiek zijn in hun wensen met betrekking tot werk. Omwille van deze reden wordt het geslacht opgenomen als controlevariabele waarbij er drie mogelijke waarden zijn "0" (= man), "1" (= vrouw) en "2" (= non-binair) en werd er voor twee van deze waarden een "dummy" variabele gecreëerd met als referentiegroep "0" (=man). Dankzij deze dummyvariabelen is het mogelijk om een vergelijking te maken tussen deze groepen.

4.3 Analyse

In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van beschrijvende statistieken, regressieanalyses en een moderatie-analyse. Een regressieanalyse wordt gebruikt om het effect te bepalen van een of meerdere verklarende variabelen op een onafhankelijke variabele (Chatterjee & Hadi 2006). Met een moderatie-analyse wordt er nagegaan of de sterkte van de relatie tussen twee variabelen wordt beïnvloed door een moderator. Als de sterkte van deze relatie inderdaad afhankelijk is van de moderator spreken we van moderatie (Chatterjee & Hadi 2006).

Het onderzoek gaat over de invloed van de goal oriëntatie, de hiërarchie en de werkdruk op de jobtevredenheid van junior en senior auditors. De gegevens van de steekproeven worden individueel

bekeken, omdat het onderzoek zich richt op de algemene jobtevredenheid van individuen en niet op de tevredenheid binnen het team. De beschrijvende statistieken zullen worden besproken aan de hand van gemiddelden. Er zal ook een regressieanalyse worden uitgevoerd om verbanden tussen verschillende variabelen weer te geven zoals de goal oriëntatie en de jobtevredenheid. Ten laatste wordt er een moderatie-analyse uitgevoerd om te onderzoeken of het verband tussen twee variabelen wordt versterkt of verzwakt door de tijdsdruk. De resultaten van de analyses zullen worden weergegeven in tabellen.

5 Empirische resultaten

5.1 Karakteristieken respondenten

Positie	Frequentie	Percentage
Junior auditor	145	58,70%
Senior auditor	102	41,30%
Total	247	100,00%

Tabel 3. Aantal respondenten per positie

Deze tabel toont het aantal respondenten op junior en senior niveau, het aantal respondenten per niveau wordt weergegeven in de kolom "Frequentie". Het percentage van het totale aantal werknemers dat elke functie vervult, wordt weergegeven in de kolom "Percentage".

Variabele	Juniors	Seniors	Percentage
BIG-4			
BIG-4 kantoor	31	14	18,20%
Niet BIG-4 kantoor	114	88	81,80%
Geslacht			
Man	58	46	42,10%
Vrouw	86	56	57,50%
Non-binair	1	0	0,40%
Totaal	145	102	100,00%

Tabel 4. Aantal respondenten per positie onderverdeeld op 'tewerkgesteld bij een BIG-4 kantoor' en op 'geslacht'

Deze tabel geeft informatie over de verdeling van variabelen binnen de categorieën juniors en seniors. Voor de variabele "BIG-4" is er een verdeling tussen respondenten die werkzaam zijn bij een BIG-4 kantoor en respondenten die werkzaam zijn bij een niet BIG-4 kantoor. Van de juniors werken 31 respondenten bij een BIG-4 kantoor en 114 respondenten bij een niet BIG-4 kantoor. Van de seniors werken 14 respondenten bij een BIG-4 kantoor en 88 respondenten werken bij een niet BIG-4 kantoor. In totaal werkt 45 (18,20%) van de respondenten in een BIG-4 kantoor en 202 (81,80%) respondenten zijn tewerkgesteld bij een niet BIG-4 kantoor. Voor de variabele "Geslacht" is er een verdeling tussen mannelijke, vrouwelijke en non-binaire respondenten. Van de juniors zijn 58 respondenten man, 86 respondenten vrouw en 1 respondent non-binair. Van de seniors zijn 46 respondenten (45,10%) man, 56 respondenten (54,90%) vrouw en 0 respondenten non-binair. In totaal zijn 42,10% van de respondenten man, 57,50% vrouw en 0,40% non-binair.

5.2 Beschrijvende statistieken

Voorafgaand aan het testen van hypothesen worden de beschrijvende statistieken en correlaties van de variabelen uit sectie 4.2 besproken. De beschrijvende statistieken worden hieronder weergegeven in tabel 5.

Variabele	N	Gemiddelde	Mediaan	SD	Minimum	Maximum
Afhankelijke variabele						
Jobtevredenheid	247	4,70	4,75	1,18	1,50	7,00
Modererende variabelen						
Tijdsdruk	247	3,33	3,33	1,28	1,00	7,00
Onafhankelijke variabelen						
Beheersingsgericht	247	5,47	5,50	0,71	2,25	7,00
Prestatiegericht	247	4,42	4,50	0,89	2,00	7,00
Prestatievermijdend	247	3,06	3,00	1,02	1,00	7,00
Positie	247	0,41	0,00	0,49	0,00	1,00
Controlevariabelen						
BIG-4	247	0,82	1,00	0,39	0,00	1
Leeftijd	247	25,34	25,00	2,22	20,00	33
Geslacht	247	1,58	2,00	0,50	1,00	3

Tabel 5. Beschrijvende statistieken

De bovenstaande tabel bevat informatie over de afhankelijke variabele, de modererende variabele, de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen. Ook wordt er voor elke variabele het, gemiddelde, mediaan, standaardafwijking, minimum en het maximum weergegeven. De afhankelijke variabele is de jobtevredenheid van de auditors. Er zijn 247 respondenten en de gemiddelde jobtevredenheid is 4,70 op een Likertschaal van 1 tot 7. Op basis van de gemiddelde score op de jobtevredenheid kan er gesteld worden dat auditors over het algemeen tevreden zijn over hun job.

Er is één modererende variabele in het onderzoek opgenomen. De modererende variabele is tijdsdruk, de gemiddelde score is 3,33, de mediaan is 3,33 en de standaarddeviatie is 1,28. De scores variëren van 1 tot 7. Een hogere score betekent dat de auditor een hogere werkdruk heeft ervaren tijdens de opdracht. Op basis van de gemiddelde score op tijdsdruk kan er gesteld worden dat er wel degelijk tijdsdruk is maar dat deze over het algemeen beperkt is.

De onafhankelijke variabelen voor de doelorïentatie zijn de beheersingsgerichte oriëntatie, prestatiegericht oriëntatie en prestatievermijdende oriëntatie. De gemiddelde score voor de variabele

beheersingsgerichte oriëntatie is 5,47, de mediaan is 5,50 en de standaarddeviatie is 0,71. De scores variëren van 3 tot 7. De gemiddelde score voor de variabele *prestatiegerichte oriëntatie* is 4,42, de mediaan is 4,50 en de standaarddeviatie is 0,89. De scores variëren van 2 tot 7. De gemiddelde score voor de variabele *prestatievermijdende oriëntatie* is 3,06, de mediaan is 3,00 en de standaarddeviatie is 1,02. De scores variëren van 1 tot 7. Gemiddeld gezien blijkt dat auditors eerder beheersing/prestatiegericht zijn omdat ze voor de positieve doeloriëntaties hoger scorer dan een negatieve doeloriëntatie.

Onderstaande correlatiematrix, weergegeven in tabel 6, toont de correlatiecoëfficiënten tussen verschillende variabelen. De correlatiematrix toont aan dat er een significante, positieve correlatie tussen jobtevredenheid en een positieve doeloriëntatie is, wat ondersteuning biedt voor Hypothese 1. Dit betekent namelijk dat er statistisch significante positieve correlatie is tussen jobtevredenheid en een *beheersingsgerichte oriëntatie* ($p < .01$) alsook tussen jobtevredenheid en een *prestatiegerichte oriëntatie* ($p < .05$). Bovendien is er een negatieve correlatie tussen jobtevredenheid en een *prestatievermijdende oriëntatie*. Deze correlatie is statistisch significant ($p < .01$). Deze correlatiewaarden ondersteunen de bevindingen uit de literatuur, waarin wordt gesuggereerd dat een positieve doeloriëntatie een positief effect heeft op jobtevredenheid, terwijl een negatieve doeloriëntatie een negatief effect heeft op jobtevredenheid.

Er is een negatieve correlatie tussen de positie en de jobtevredenheid, dit is statistisch significant ($p < .01$). Dit wil zeggen dat senior auditors over het algemeen minder tevreden zijn over hun job dan junior auditors. De correlatiematrix toont tevens ook aan dat de controle variabelen 'leeftijd' en 'geslacht' negatief gecorreleerd zijn aan de jobtevredenheid ($p < .05$). Dit wijst erop dat oudere auditors zowel als vrouwelijke auditors over het algemeen minder tevreden zijn over hun job. Er is ook een negatieve correlatie tussen prestatiegerichtheid en het werken in een BIG-4 kantoor ($p < .01$). Auditors die niet zijn tewerkgesteld in een BIG-4 kantoor zijn over het algemeen minder prestatiegericht dan auditors die werken voor een BIG-4 kantoor.

Om definitieve conclusies te kunnen trekken over het effect van deze variabelen op jobtevredenheid, is verder onderzoek nodig waarin de relaties tussen deze variabelen worden geanalyseerd met behulp van regressieanalyses. Daarnaast is het mogelijk om aan de hand van de correlatiematrix te beoordelen of er sprake is van multicollineariteit. Multicollineariteit doet zich voor wanneer twee of meer onafhankelijke variabelen in een regressiemodel sterk met elkaar correleren, wat leidt tot een verminderde betrouwbaarheid van het model. In deze studie lijkt multicollineariteit niet aan de orde te zijn, omdat de correlatiewaarden onder de 0,8 blijven (Berry et al., 1985) en de "Variance Inflation Factor" (VIF) voor elke variabele lager blijft dan de aanbevolen cutoff waarde van 10 (de hoogste VIF-waarde is < 2).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Jobtevredenheid	1								
2. Tijdsdruk	-0,016	1							
3. Leerdoel oriëntatie	0,249**	-0,005	1						
4. Prestatiedoel	0,159*	0,014	0,312**	1					
5. Prestatievermijdend	-0,175**	0,193**	-0,373**	0,127*	1				
6. Positie	-0,243**	0,047	0,047	0,038	0,059	1			
7. BIG-4	-0,084	0,074	0,001	-0,209**	0,039	0,098	1		
8. Leeftijd	-0,162*	0,030	0,002	0,046	0,026	0,646**	-0,092	1	
9. Geslacht	-0,142*	0,096	-0,117	-0,111	0,131	-0,057	-0,047	-0,137*	1

***. Correlatie is statistisch significant op 1%.*

**. Correlatie is statistisch significant op 5%.*

Aantal observaties (N) = 247

Tabel 6. Correlatiematrix

5.3 Regressieanalyse

Voor de hoofdanalyse wordt een meervoudige regressie uitgevoerd om het effect van verschillende doeloriëntaties (beheersingsgericht, prestatiegericht en prestatievermijdend) op de afhankelijke variabele jobtevredenheid te onderzoeken. Het regressiemodel bevat ook controlevariabelen, namelijk BIG-4, leeftijd en twee dummyvariabelen voor geslacht (vrouw en non-binair).

Eerst wordt er een controlemodel opgesteld waarin enkel de controle variabelen in verwerkt zijn. Vervolgens worden de afhankelijke variabelen in het model toegevoegd. Ten slotte wordt er een moderatiemodel opgesteld waarbij er stapsgewijs wordt gekeken naar het effect tussen de onafhankelijke variabele en de moderator. Dit effect werd berekend met behulp van de PROCESS-macro opgemaakt door Hayes (2018). Deze methode maakt gebruik van 'bootstrappingmethoden' om statistisch significante effecten te testen en om problemen te voorkomen die kunnen ontstaan door asymmetrische en andere niet-normale steekproefverdelingen van een indirect effect (Hayes & Little, 2018).

5.3.1 Controlemodel

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror	p-waarde
<i>Constante</i>	7,491	0,865	<,001**
Controlevariabelen			
<i>Big-4</i>	-0,191	0,190	0,318
<i>Leeftijd</i>	-0,094	0,033	0,005**
<i>Geslacht=vrouw</i>	-0,432	0,150	0,004**
<i>Geslacht=non-binair</i>	1,213	1,155	0,295

Afhankelijke variabele: jobtevredenheid; $F = 0,4526$ en $p < 0,002$

$R^2 = 0,070$ en $adjusted R^2 = 0,054$

Aantal observaties (N) = 247

Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.

***.* Correlatie is statistisch significant op 1%.

**.* Correlatie is statistisch significant op 5%.

Tabel 7. Controlemodel

In bovenstaand controlemodel worden de regressiecoëfficiënten en de invloed van de verschillende controlevariabelen op de jobtevredenheid weergegeven. Uit de regressiecoëfficiënten van het controlemodel kunnen we verschillende conclusies trekken. Ten eerste blijkt dat werken bij een BIG-4 kantoor een negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid, maar deze invloed is niet statistisch

significant. Dit suggereert dat het werken bij een BIG-4 kantoor geen significant effect heeft op de jobtevredenheid.

Verder blijkt dat leeftijd een significant negatieve invloed heeft ($B = -0,094$, $p < .005$) op de jobtevredenheid, waarbij oudere respondenten over het algemeen een lagere jobtevredenheid hebben. Daarnaast heeft het geslacht, specifiek het vrouwelijk geslacht een significant negatieve invloed ($B = -0,432$ en $p < .01$) op de jobtevredenheid. Dit suggereert dat vrouwelijke respondenten over het algemeen een lagere jobtevredenheid hebben dan mannen (referentiegroep). Aan de andere kant heeft de variabele "geslacht=non-binair" een positieve invloed op de jobtevredenheid, maar deze invloed is niet statistisch significant. Hieruit kunnen we concluderen dat er geen significante relatie is tussen non-binaire geslachtidentiteit en jobtevredenheid.

De totale verklaaringskracht van het controlemodel wordt weergegeven door R^2 . In dit geval is R^2 0,070, wat betekent dat ongeveer 7% van de variantie in jobtevredenheid wordt verklaard door de controlevariabelen in het model. Over het algemeen suggereert het controlemodel dat de leeftijd en een vrouwelijk geslacht significant geassocieerd zijn met de jobtevredenheid, terwijl het werken bij een BIG-4 kantoor en een non-binaire geslachtidentiteit geen significante invloed lijken te hebben.

5.3.2 Hypothese 1 & 2

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror	p-waarde
<i>Constante</i>	3,659	1,271	<,004**
Onafhankelijke variabele			
<i>Beheersingsgericht</i>	0,295	0,116	0,011*
<i>Prestatiegericht</i>	0,138	0,089	0,123
<i>Prestatievermijgend</i>	-0,112	0,078	0,154
<i>Hiërarchie/positie</i>	-0,553	0,187	0,003**
Controlevariabelen			
<i>Big-4</i>	-0,094	0,187	0,618
<i>Leeftijd</i>	-0,014	0,042	0,735
<i>Geslacht=vrouw</i>	-0,309	0,145	0,034*
<i>Geslacht=non-binair</i>	1,330	1,106	0,230

Afhankelijke variabele: jobtevredenheid; $F = 6,034$ en $p < 0,001$

$R^2 = 0,169$ en $adjusted R^2 = 0,141$

Aantal observaties (N) = 247

Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.

— ***. Correlatie is statistisch significant op 1%.

*. Correlatie is statistisch significant op 5%.

Tabel 8. Regressieanalyse hypothese 1 & 2

De resultaten van de regressieanalyse laten zien dat verschillende onafhankelijke variabelen een significante invloed hebben op de jobtevredenheid. Allereerst is de constante regressiecoëfficiënt 3,659 met een standaardfout van 1,271, wat aangeeft dat als alle andere variabelen 0 zouden zijn, de jobtevredenheid 3,659 zou bedragen.

Wat betreft de onafhankelijke variabelen, blijkt uit de resultaten dat de beheersingsgerichte oriëntatie een significante positieve invloed heeft op de jobtevredenheid ($B = 0,295$, $p < .05$). Dit betekent dat werknemers met een hogere mate van beheersingsgerichtheid over het algemeen een hogere jobtevredenheid ervaren. Anderzijds hebben een prestatiegerichte oriëntatie ($B = 0,138$, p -waarde = $0,123$) en een prestatievermijdende oriëntatie ($B = -0,112$, p -waarde = $0,154$) geen significante invloed op de jobtevredenheid. Dit impliceert dat deze factoren niet sterk geassocieerd zijn met de mate van jobtevredenheid. Hieruit kunnen we concluderen dat een positieve doeloriëntatie niet noodzakelijk een hogere werktevredenheid met zich meebrengt, maar dat enkel een leerdoeloriëntatie een positief effect heeft op de werktevredenheid.

Een opvallende bevinding is dat de hiërarchie/positie in de organisatie een negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid ($B = -0,553$, $p < .01$). Dit suggereert dat senior auditors over het algemeen een lagere werktevredenheid ervaren dan junior auditors (referentiegroep). Dit is in tegenstelling tot de bevindingen in de literatuur waarbij een hogere rang geassocieerd werd met een hogere jobtevredenheid.

Wat betreft de controlevariabelen, blijkt uit de resultaten dat werken bij een BIG-4 kantoor en leeftijd geen significante invloed hebben op de jobtevredenheid. Anderzijds heeft het geslacht, specifiek het vrouwelijk geslacht een negatieve invloed op de jobtevredenheid ($B = -0,309$, $p < .05$), wat suggereert dat vrouwelijke werknemers over het algemeen een lagere jobtevredenheid ervaren t.o.v. mannelijke werknemers (referentiegroep). De variabele "geslacht=non-binair" heeft geen significante invloed op de jobtevredenheid. Het regressiemodel als geheel heeft een F-waarde van 6,034 met een significantieniveau van $p < .001$, wat aangeeft dat het model als geheel statistisch significant is in het voorspellen van de jobtevredenheid.

5.4 Moderatieanalyse

5.4.1 Hypothese 3a

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror	p-waarde
<i>Constante</i>	5,254	1,110	<0,000**
Onafhankelijke variabele			
<i>Beheersingsgericht</i>	0,295	0,117	0,012*
<i>Tijdsdruk</i>	0,028	0,056	0,621
<i>Prestatiegericht</i>	0,138	0,089	0,123
<i>Prestatievermijgend</i>	-0,111	0,082	0,176
<i>Positie</i>	-0,563	0,188	0,003**
Moderator			
<i>TIJDSDRUK X BEHEERSINGSGER.</i>	-0,043	0,082	0,599
Controlevariabelen			
<i>Big-4</i>	-0,099	0,188	0,600
<i>Leeftijd</i>	-0,013	0,042	0,750
<i>Geslacht=vrouw</i>	-0,311	0,146	0,034*
<i>Geslacht=non-binair</i>	1,301	1,110	0,243

Afhankelijke variabele: jobtevredenheid; F = 4,844 en p < 0,000
 $R^2 = 0,170$
Aantal observaties (N) = 247
'Mean centered' regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.
Bootstrapsteekproefgrootte is 5000.
Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.
**. Correlatie is statistisch significant op 1%.
*. Correlatie is statistisch significant op 5%.

Tabel 9. Moderatieanalyse hypothese 3a (beheersingsgerichtheid)

Bovenstaande tabel toont de resultaten van een moderatiemodel tussen de afhankelijke variabele jobtevredenheid en de onafhankelijke variabele beheersingsgerichtheid met als moderator tijdsdruk. De onafhankelijke variabelen zijn overgenomen uit het regressiemodel in sectie 5.3.2 waaraan de variabele tijdsdruk alsook de interactie tussen de tijdsdruk en de beheersingsgerichtheid (TIJDSDRUK X BEHEERSINGSGER.) aan werden toegevoegd. De tabel toont de regressiecoëfficiënten, standaardfouten en p-waarden voor elk van deze variabelen. De constante is 5,254, wat betekent

dat als de waarden van alle onafhankelijke variabelen nul zijn, de verwachte waarde van jobtevredenheid 5,254 is. De regressiecoëfficiënt voor beheersingsgerichtheid is 0,295 met een standaardfout van 0,117 wat betekent dat beheersingsgerichtheid positief geassocieerd is met jobtevredenheid en dat dit effect statistisch significant is en ($p < .05$). Dit is in overeenstemming met het vorig model.

De interactie tussen beheersingsgerichtheid en tijdsdruk heeft een regressiecoëfficiënt van -0,043 met een standaardfout van 0,082 en een p-waarde van 0,599, dit betekent dat er geen significant effect is van tijdsdruk op de relatie tussen beheersingsgerichtheid en jobtevredenheid.

De R^2 -waarde van het model is 0,170, wat betekent dat 17% van de variantie in jobtevredenheid kan worden verklaard door de onafhankelijke variabelen in het model. De "F" waarde is 4,8444 en de bijbehorende p-waarde is $< 0,000$, wat betekent dat het model als geheel statistisch significant en zinvol is.

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror	p-waarde
<i>Constante</i>	4,360	1,334	<,001**
Onafhankelijke variabele			
<i>Beheersingsgericht</i>	0,288	0,117	0,015*
<i>Tijdsdruk</i>	0,025	0,056	0,655
<i>Prestatiegericht</i>	0,140	0,090	0,119
<i>Prestatievermijgend</i>	-0,122	0,081	0,136
<i>Positie</i>	-0,554	0,188	0,003**
Moderator			
<i>TIJDSDRUK X PRESTATIEGER.</i>	0,012	0,056	0,833
Controlevariabelen			
<i>Big-4</i>	-0,095	0,189	0,613
<i>Leeftijd</i>	-0,015	0,042	0,723
<i>Geslacht=vrouw</i>	-0,315	0,146	0,032*
<i>Geslacht=non-binair</i>	1,319	1,110	0,236

Afhankelijke variabele: jobtevredenheid; $F = 4,816$ en $p < 0,000$

$R^2 = 0,170$

Aantal observaties (N) = 247

'Mean centered' regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.

Bootstrapsteekproefgrootte is 5000.

— Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.

** . Correlatie is statistisch significant op 1%.

* . Correlatie is statistisch significant op 5%.

Tabel 10. Moderatieanalyse hypothese 3a (prestatiegerichtheid)

De bovenstaande tabel, tabel 10, toont de resultaten van een moderatiemodel met als afhankelijke variabele jobtevredenheid en de onafhankelijke variabele prestatiegerichtheid met als moderator tijdsdruk. De onafhankelijke variabelen zijn overgenomen uit het regressiemodel in sectie 5.3.2 waaraan de variabele tijdsdruk alsook de interactie tussen de tijdsdruk en de prestatiegerichtheid (TIJDSDRUK X PRESTATIEGER.) aan werden toegevoegd.

De regressiecoëfficiënt voor prestatiegerichtheid is 0,140, wat betekent dat een toename van één standaarddeviatie in prestatiegerichtheid geassocieerd is met een toename van 0,140 standaarddeviaties in jobtevredenheid. De regressiecoëfficiënt voor tijdsdruk is 0,025 en is niet statistisch significant ($p = 0,655$). De interactie tussen prestatiegerichtheid en tijdsdruk heeft een regressiecoëfficiënt van 0,012 met een standaardfout van 0,056 en een p-waarde van 0,833, dit betekent dat er geen significant effect is van tijdsdruk op de relatie tussen prestatiegerichtheid en jobtevredenheid. Hiermee kunnen we concluderen dat hypothese 3a niet bevestigd kan worden. De werkdruk modereert de relatie tussen een positieve doeloriëntatie en de jobtevredenheid niet.

5.4.2 Hypothese 3b

	Regressiecoëfficiënt	Standaarderror	p-waarde
<i>Constante</i>	3,479	1,319	<,009**
Onafhankelijke variabele			
<i>Beheersingsgericht</i>	0,281	0,116	0,016*
<i>Tijdsdruk</i>	0,027	0,056	0,626
<i>Prestatiegericht</i>	0,145	0,089	0,104
<i>Prestatievermijgend</i>	-0,115	0,080	0,152
<i>Positie</i>	-0,557	0,187	0,003**
Moderator			
<i>TIJDSDRUK X POSITIE</i>	-0,163	0,111	0,143
Controlevariabelen			
<i>Big-4</i>	-0,092	0,187	0,623
<i>Leeftijd</i>	-0,013	0,042	0,750

=

Geslacht=vrouw	-0,337	0,146	0,022*
Geslacht=non-binair	1,245	1,106	0,262

Afhankelijke variabele: *jobtevredenheid*; $F = 5,070$ en $p < 0,000$

$R^2 = 0,177$

Aantal observaties (N) = 247

'Mean centered' regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.

Bootstrapsteekproefgrootte is 5000.

Niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd.

** . Correlatie is statistisch significant op 1%.

* . Correlatie is statistisch significant op 5%.

Tabel 11. Moderatieanalyse hypothese 3b

Tabel 11 toont de resultaten van een moderatiemodel tussen tijdsdruk en de hiërarchie/positie. De onafhankelijke variabelen zijn overgenomen uit het regressiemodel in sectie 5.3.2 waaraan de variabele tijdsdruk alsook de interactie tussen de tijdsdruk en de hiërarchie/positie (TIJDSDRUK X POSITIE) aan werden toegevoegd.

De interactie tussen positie en tijdsdruk heeft een regressiecoëfficiënt van -0,163 met een standaardfout van 0,111 en een p-waarde van 0,143, wat betekent dat de relatie tussen positie en jobtevredenheid niet significant is. De R^2 -waarde van het model is 0,177, wat betekent dat 17,7% van de variantie in jobtevredenheid kan worden verklaard door de onafhankelijke variabelen in het model. De F-waarde is 5,07 en de bijbehorende p-waarde is $< 0,000$, wat betekent dat het model als geheel statistisch significant en zinvol is. Hiermee kunnen we concluderen dat hypothese 3b niet bevestigd kan worden. De werkdruk modereert de relatie tussen de hiërarchie en de jobtevredenheid niet.

6 Discussie

In dit onderzoek wordt allereerst de meerwaarde benadrukt van de focus op determinanten van jobtevredenheid, in plaats van de relatie tussen werktevredenheid en auditkwaliteit die in eerdere studies centraal stond. Het is namelijk van belang om de factoren die bijdragen aan jobtevredenheid te begrijpen, omdat deze voorspellend zijn voor de intentie van werknemers om het werk te verlaten. Dit heeft financiële consequenties en het verlies van kwalitatieve werknemers als gevolg en is zelfs nog kostbaarder dan het aannemen van nieuwe medewerkers (Park & Shaw, 2013). Goal orientation is een factor die nauwelijks is onderzocht als determinant van jobtevredenheid, en de schaarse studies die zijn uitgevoerd, zijn veelal experimenteel van aard en hebben zich gericht op kleine en middelgrote auditfirma's buiten Europa. Dit onderzoek gaat verder dan eerdere studies en onderzoekt de rol van goal orientation bij de jobtevredenheid van auditors in België aan de hand van surveyresultaten.

In de discussie van deze thesis wordt getracht om de empirische resultaten te koppelen aan de bestaande literatuur en de verwachtingen die werden gesteld in het onderzoek. Hierbij worden de bevindingen uitvoerig geanalyseerd en geïnterpreteerd, om een beter begrip te krijgen van de relaties en verbanden die werden gevonden tussen de verschillende variabelen.

Op basis van de empirische resultaten van sectie 5 kan geconcludeerd worden dat hypothese 1 deels wordt bevestigd. We concluderen dat een positieve doeloriëntatie niet noodzakelijk een hogere werktevredenheid met zich meebrengt, maar dat enkel een leerdoeloriëntatie een positief effect heeft op de werktevredenheid. Er bestaat een significante positieve relatie tussen een beheersingsgerichte doeloriëntatie en de jobtevredenheid van Belgische auditors. Dit betekent dat auditors die zichzelf uitdagen om hun vaardigheden en competenties te verbeteren, meer tevreden zijn met hun werk, dit is in overeenstemming met het onderzoek van Ames (1990), Fuchs et al. (1997) en Meece & Miller (1999).

Kaplan (2006) suggereerde dat prestatiegerichtheid, in *sommige situaties en voor sommige individuen* waarschijnlijk gerelateerd zijn aan positieve attitudes. Uit de resultaten blijkt dat een prestatiegerichte doeloriëntatie geen significante invloed heeft op de jobtevredenheid van Belgische auditors. Dit betekent dat auditors die zich richten op het behalen van resultaten en het overtreffen van doelen niet per se meer tevreden zijn met hun werk.. Deze resultaten dragen bij aan het begrip van de factoren die van invloed zijn op de jobtevredenheid van auditors en kunnen bedrijven helpen om effectiever beleid te ontwikkelen om personeelsoverloop te verminderen. Bovendien blijkt ook uit de resultaten dat een prestatievermijdende houding geen significant effect heeft op de jobtevredenheid. Het belang van een leerdoeloriëntatie kan mogelijk worden verklaard doordat medewerkers met een hogere leerdoeloriëntatie zich beter kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en meer tevreden zijn wanneer ze vooruitgang boeken richting hun doelen.

Uit de empirische resultaten blijkt dat de hiërarchie binnen de onderneming een significante negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid van auditors. Hiermee kan hypothese 2, waarbij er gesteld werd dat een hogere positie/rang binnen de onderneming een positief effect heeft op de jobtevredenheid, niet bevestigd worden. Dit resultaat is interessant, omdat eerdere onderzoeken

vaak een positieve relatie hebben gevonden tussen hiërarchie en jobtevredenheid (bijv. Persellin et al., 2019; Oshagbemi, 2003). Het is echter belangrijk om op te merken dat er nog maar weinig studies zijn uitgevoerd om de relatie tussen hiërarchie en jobtevredenheid te onderzoeken (Oshagbemi, 1997), en dit is nog steeds het geval in de hedendaagse onderzoeksliteratuur. Een verklaring voor de negatieve invloed van de hiërarchie kan zijn dat de cultuur binnen de auditsector anders is dan in andere sectoren, waardoor de hiërarchie belangrijker is voor de jobtevredenheid van werknemers. Het is echter ook mogelijk dat het effect van hiërarchie op jobtevredenheid meer wordt bepaald door andere factoren die niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Bovendien is het belangrijk om op te merken dat het onderzoek zich beperkte tot junior en senior auditors, waardoor de mogelijkheid bestaat dat een hogere positie dan senior mogelijk wel een hogere jobtevredenheid met zich meebrengt. Dit aspect kan verder worden onderzocht in toekomstig onderzoek.

De resultaten van de moderatie-analyse tonen aan dat zowel hypothese 3a als hypothese 3b niet bevestigd kunnen worden. Dit betekent dat de tijdsdruk de relatie tussen een positieve goal orientation en jobtevredenheid alsook de relatie tussen de hiërarchie en jobtevredenheid niet modereert. Ook hier zijn er weinig studies die zijn opgezet om het modererend effect van de tijdsdruk op de jobtevredenheid te meten. In de literatuur werd er vaak het verband tussen de tijdsdruk en auditkwaliteit onderzocht (bijv. Kelly et al., 1999; Persellin et al., 2019). Toekomstig onderzoek kan zich meer richten op het onderzoeken van de relatie tussen tijdsdruk en jobtevredenheid.

6.1 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Voor dit onderzoek werd een uitgebreide enquête afgenomen bij diverse auditkantoren, met als doel om deze te kunnen gebruiken voor diverse onderzoeken. Niettemin was de enquête niet volledig afgestemd op de specifieke onderzoeksvragen van deze thesis. Dit onderzoek richtte zich op de jobtevredenheid. Echter werden er maar een beperkt aantal vragen gesteld omtrent dit onderwerp.

De bevindingen van het onderzoek naar de invloed van goal orientation, tijdsdruk en hiërarchie op de jobtevredenheid van Belgische auditors zijn beperkt in hun generaliseerbaarheid. Aangezien de steekproef alleen Belgische auditors omvat, kunnen de bevindingen niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar auditors in andere landen of culturen (Greenfield, 1997). Bovendien is er een risico op zelfrapportage-bias, omdat de gegevens zijn verkregen via zelfrapportage-vragenlijsten. Dit kan leiden tot sociale wenselijkheid en een gebrek aan objectiviteit bij de beoordeling van de variabelen (Podsakoff et al., 2003). Een andere beperking van het onderzoek is dat het geen rekening houdt met omgevingsfactoren die ook van invloed kunnen zijn op de onderzochte variabele (Schneider et al., 2012). Organisatiecultuur, leiderschap en arbeidsomstandigheden zijn enkele van de omgevingsfactoren die het onderzoek niet heeft meegenomen. Deze factoren kunnen ook van invloed zijn op de jobtevredenheid van auditors en kunnen daarom een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de relaties tussen de onderzochte variabelen. Een voorbeeld hiervan is de timing van het onderzoek, indien de respondenten tijdens de 'busy season' hebben geantwoord op de enquêtes kan dit een vertekend beeld geven over hun algemene jobtevredenheid.

Tot slot kan het onderzoek geen oorzakelijk verband aantonen tussen de onderzochte variabelen en jobtevredenheid. Hoewel het onderzoek inzicht biedt in de relaties tussen de onderzochte variabelen, kan het niet bepalen of er een oorzakelijk verband bestaat tussen deze variabelen en jobtevredenheid (Shadish et al, 2002). Er kunnen andere variabelen zijn die de jobtevredenheid beïnvloeden en die niet zijn meegenomen in het onderzoek.

Om deze beperkingen te verminderen, zouden toekomstige onderzoeken een grotere en meer diverse steekproef moeten gebruiken en rekening moeten houden met omgevingsfactoren die de jobtevredenheid van auditors kunnen beïnvloeden. Bovendien zouden toekomstige onderzoeken ook andere variabelen moeten onderzoeken die de jobtevredenheid van auditors kunnen beïnvloeden die niet zijn meegenomen in het huidige onderzoek. Het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden kan ook helpen om de objectiviteit en betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Ten eerste kan toekomstig onderzoek de inclusie van een multiculturele steekproef overwegen om de generaliseerbaarheid van de bevindingen te vergroten. Door steekproeven uit verschillende culturele achtergronden en landen op te nemen, kunnen onderzoekers de invloed van culturele verschillen op de relaties tussen de onderzochte variabelen en jobtevredenheid verkennen.

Een andere aanbeveling is het gebruik van objectieve meetmethoden om het risico op zelfrapportagebias te verminderen. Observaties van werkgedrag en prestatiebeoordelingen zijn voorbeelden van objectieve meetmethoden die kunnen worden gebruikt om de resultaten van het onderzoek te verifiëren en te valideren. Verder is het belangrijk om omgevingsfactoren te onderzoeken die de jobtevredenheid van auditors kunnen beïnvloeden, zoals organisatiecultuur, leiderschap en arbeidsomstandigheden. Deze factoren kunnen van invloed zijn op de relaties tussen de onderzochte variabelen en jobtevredenheid en moeten daarom worden opgenomen in toekomstige onderzoeken.

Tot slot kan longitudinaal onderzoek worden uitgevoerd om de oorzakelijke verbanden tussen de onderzochte variabelen en jobtevredenheid te bepalen. Door de veranderingen in deze variabelen en jobtevredenheid in de loop van de tijd te volgen, kunnen onderzoekers een beter begrip krijgen van de dynamiek en de causaliteit van deze relaties.

Door deze aanbevelingen in acht te nemen, kunnen toekomstige onderzoeken naar de invloed van goal orientation, tijdsdruk en hiërarchie op de jobtevredenheid van auditors de beperkingen van het huidige onderzoek verminderen en een meer robuust en betrouwbaar beeld bieden van deze relaties. Ook er zou verder onderzoek kunnen worden gedaan naar andere factoren die van invloed zijn op de jobtevredenheid van auditors. Een interessante richting voor toekomstig onderzoek zou bijvoorbeeld kunnen zijn om de rol van andere persoonlijkheidskenmerken te onderzoeken, zoals emotionele intelligentie of motivatie, in relatie tot jobtevredenheid. Ook zou verder onderzoek kunnen worden gedaan naar de specifieke werkomstandigheden en de aard van de taken die auditors uitvoeren, om zo meer inzicht te krijgen in de factoren die jobtevredenheid beïnvloeden in deze specifieke sector.

7 Conclusie

Samenvattend toont het onderzoek aan dat een leerdoeloriëntatie een positief effect heeft op de werktevredenheid van auditors, terwijl een prestatiegerichte doeloriëntatie en prestatievermijdende houding geen significante invloed hebben op de jobtevredenheid. Daarnaast blijkt dat de hiërarchie binnen de onderneming een negatieve invloed heeft op de jobtevredenheid, in tegenstelling tot eerdere onderzoeken die vaak een positieve relatie vonden. Tijdsdruk heeft geen modererend effect op de relatie tussen goal orientation en jobtevredenheid, evenals op de relatie tussen hiërarchie en jobtevredenheid. Het begrip van deze factoren kan bedrijven helpen om effectiever beleid te ontwikkelen om personeelsoverloop te verminderen en een positieve werkomgeving te bevorderen.

8 Referentielijst

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Adamchik, V. A., Hyclak, T. J., & Sedlak, P. (2022). Organizational hierarchical position, perception of unfair pay, and job satisfaction: evidence from large nation-wide surveys in Poland. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 621-636.
- Almer, E.D., and S.E. Kaplan. 2002. The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. *Behavioral Research in Accounting* 14: 1-34.
- Ames, C. (1992). Achievement goals and the classroom motivational climate. In *Student perceptions in the classroom*. (pp. 327-348). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Anderman, E. M., & Maehr, M. L. (1994). Motivation and schooling in the middle grades. *Review of Educational Research*, 64, 287-309.
- Andrade, S. M., Westover, H. J. & Peterson, J. (2019). Job Satisfaction and Gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3), 22-40.
- Arens, A. A., & Loebbecke, J. K. (1988). *Auditing : an integrated approach*. 4th ed. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- Aronson, K. R., Laurenceau, J.-P., Sieveking, N., & Bellet, W. (2005). Job Satisfaction as a Function of Job Level. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(3), 285-291.
- Ashbaugh, H., LaFond, R., & Mayhew, B. W. (2003). Do Nonaudit Services Compromise Auditor Independence? Further Evidence. *The Accounting review*, 78(3), 611-639.
- Bamber, E. M., & Iyer, V. (2009). The effect of auditing firms' tone at the top on auditors' job autonomy, organizational-professional conflict, and job satisfaction. *International Journal of Accounting & Information Management*, 17(2), 136-150.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bachlechner, D., Thalmann, S., & Manhart, M. (2014). Auditing service providers: Supporting auditors in cross-organizational settings. *Managerial Auditing Journal*, 29(4), p. 286-303.
- BDO International (2020, 11 december). In Wikipedia. Geraadpleegd op 23 februari 2023, van https://nl.wikipedia.org/wiki/BDO_International
- Berry, W. D., Berry, W. D., Feldman, S., & Stanley Feldman, D. (1985). *Multiple regression in practice* (No. 50). Sage.
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2006). *Regression analysis by example*. John Wiley & Sons.
- Christopher Humphrey, Peter Moizer, Stuart Turley, The audit expectations gap—plus ca change, plus c'est la meme chose?, *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 3, Issue 2, 1992, p. 137-161.
- Coad, A. F. (1999). Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. *Management Accounting Research*, 10(2), 109-135.
- Cranny CJ, Smith PC, Stone EF (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and how it Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.

- Dalton, D.R. and Todor, W.D. (1979) Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*, 4, 225-235.
- De Beelde, I. (2014). *Financiële audit*. Gent: Academia Press.
- DeZoort, F. T., & Lord, A. T. (1997). A review and synthesis of pressure effects research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 16, 28-85.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256– 273
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501–519.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34, 169-189.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Eyupoglu, S., & Saner, T. (2009). Job satisfaction: Does rank make a difference?
- Fairchild, A.J., & Mackinnon, D.P. (2009). A General Model for Testing Mediation and Moderation Effects. *Prevention Science*, 10, 87-99.
- Fuchs, L. S., Fuchs, D., Karns, K., Hamlett, C. L., Katzaroff, M., & Dutka, S. (1997). Effects of task focused goals on low-achieving students with and without learning disabilities. *American Educational Research Journal*, 34, 513–543.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2003). Job Satisfaction, Work Environment and Relations with Managers in Britain. ERC - Economic Research Center, Middle East Technical University, ERC Working Papers.
- Glover, S.M., Hansen, J.C. and Seidel, T.A. (2015) The Effect of Deadline Imposed Time Pressure on Audit Quality, Working Paper, Brigham Young University.
- Greenfield, P. M. (1997). You can't take it with you: Why ability assessments don't cross cultures. *American Psychologist*, 52(10), 1115–1124.
- Haji Hasin, H., & Haji Omar, N. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 5(1), 21-39.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Johnstone, K. M., Gramling, A. A., & Rittenberg, L. E. (2016). Auditing: A Risk-Based Approach to Conducting a Quality Audit.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1994). Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 101–107.

- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000) Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166-198). Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). 496 Job Satisfaction and Job Affect. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1* (pp. 0). Oxford University Press.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63, 267-276.
- Kaplan, A., & Maehr, M. L. (2007). The Contributions and Prospects of Goal Orientation Theory. *Educational Psychology Review*, 19(2), 141-184.
- Kavanaugh, J., Duffy, J. A., & Lilly, J. (2006). The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals. *Management Research News*, 29(6), 304-325.
- Khavis, J.A., & Krishnan, J. (2020). Employee Satisfaction in Accounting Firms, Work-Life Balance, Turnover, and Audit Quality.
- Kalbers, L., & Cenker, W.J. (2007). Organizational commitment and auditors in public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 22, 354-375.
- Kelly, T., Margheim, L., & Pattison, D. (1999). Survey On The Differential Effects Of Time Deadline Pressure Versus Time Budget Pressure On Auditor Behavior. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 15(4), 117-128.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 412-469). John Wiley & Sons, Inc.
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Lee Larson, L. (2004). Internal auditors and job stress. *Managerial Auditing Journal*, 19(9), 1119-1130.
- Leung, P., Coram, P., Cooper, B., Cosserrat. G. & Gill. G. (2004). *Modern auditing & assurance service* (2nd ed.). John Wiley & Sons. Australia.
- Lightner, S., S. Adams, and K. Lightner, "The Influence of Situational, Ethical, and Expectancy Theory Variables on Accountants' Underreporting Behavior," *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, pp. 1-12, Fall 1982.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The handbook of industrial and organizational psychology*, 31.
- López, D.M. and Peters, G.F. (2012) 'The effect of workload compression on audit quality auditing', *A Journal of Practice & Theory*, Vol. 31, No. 4, pp.139-165.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Maehr, M. L., & Midgley, C. (1991). Enhancing student motivation: A schoolwide approach. *Educational Psychologist*, 26, 399-427.

- Malone, C., and R. Roberts (1996), "Factors Associated with the Incidence of Reduced Audit Quality Behaviors," *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 15, pp. 49-64.
- Margheim, L., and T. Kelley, "The Perceived Effects of Fixed Fee Audit Billing Arrangements," *Accounting Horizons*, pp. 62-75, December 1992.
- Martin, Kasey, Sanders, Elaine and Scalan, Genevieve, (2014), The potential impact of COSO internal control integrated framework revision on internal audit structured SOX work programs, *Research in Accounting Regulation*, 26, issue 1, p. 110-117
- McDaniel, L. S. (1990). The Effects of Time Pressure and Audit Program Structure on Audit Performance. *Journal of Accounting Research*, 28(2), 267-285.
- Meece, J. L., & Miller, S. D. (1999). Changes in elementary school children's achievement goals for reading and writing: Results of a longitudinal and an intervention study. *Scientific Studies of Reading*, 3, 207-229.
- Middleton, M. J., & Midgley, C. (1997). Avoiding the demonstration of lack of ability: An underexplored aspect of goal theory. *Journal of Educational Psychology*, 89, 710-718.
- Midgley, C. (2002). *Goals, goal structures, and patterns of adaptive learning*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mohd Sanusi, Z., Iskandar, T. M., Monroe, G. S., & Saleh, N. M. (2018). Effects of goal orientation, self-efficacy and task complexity on the audit judgement performance of Malaysian auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 75-95.
- Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91, 328-346.
- Noordin, F., & Jusoff, K. (2009). Levels of job satisfaction amongst Malaysian academic staff. *Asian social science*, 5(5), 122-128.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321.
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education & Training*, 39, 354-359.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30, 1210-1232.
- Otley, D., and B. Pierce (1996), "The Operation of Control Systems in Large Audit Firms," *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, pp. 65-84.
- Patten, D. M. (2005). An analysis of the impact of locus-of-control on internal auditor job performance and satisfaction. *Managerial Auditing Journal*, 20(9), 1016-1029.
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309
- Persellin, J. S., Schmidt, J. J., Vandervelde, S. D., & Wilkins, M. S. (2019). Auditor Perceptions of Audit Workloads, Audit Quality, and Job Satisfaction. *Accounting Horizons*, 33(4), 95-117.
- Pizzini, Mina & Lin, Shu & Ziegenfuss, Douglas. (2012). The Impact of Internal Audit Function Quality and Contribution on Audit Delay. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*. 34.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Porath, C.L. and Bateman, T.S. (2006), "Self-regulation: from goal orientation to job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 1, pp. 185-192.
- Porter, B., Simon, J. & Hatherly, D. (2005). *Principles of external auditing*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Pradana, Andika and Salehudin, Imam, *Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta*, (2015). *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 108-124.
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Conger, J. A. (2008). Winning the race for talent in emerging markets. *Harvard business review*, 86(11), 62-70.
- Reinstein, A., Sinason, D. H., & Fogarty, T. J. (2012). Examining Mentoring in Public Accounting Organizations. *Review of Business*, 33(1).
- Robie C, Ryan AM, Schmieder RA, Parra LF, Smith PC (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group Organ. Manage.* 23: 470-495.
- Rose, K. 1983. Burnout. *Journal of Accountancy* 156 (4): 22-25.
- Russo, M. (2012). Diversity in goal orientation, team performance, and internal team environment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(2), 124-143.
- Saeed, Rokaya & Mussawar, S. & Lodhi, R.N. & Iqbal, A. & Nayab, H.H. & Yaseen, Sardar. (2013). Factors affecting the performance of employees at work place in the banking sector of Pakistan. 17.
- Salehi, Mahdi. (2011). Audit expectation gap: Concept, nature and trace. *African journal of business management*. 5.
- Schmidt, A., & Ford, J. (2006). Learning within a learner control training environment: The interactive effects of goal orientation and metacognitive instruction on learning outcomes. *Personnel Psychology*, 56, 405-429.
- Schneider, Benjamin & Ehrhart, Mark & Macey, William. (2012). *Organizational Climate and Culture*. *Annual review of psychology*. 64. 10.1146/annurev-psych-113011-143809.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton, Mifflin and Company.
- Solomon, I., and C. Brown (1992), "Auditors' Judgments and Decisions Under Time Pressure: An Illustration and Agenda for Research," *Proceedings of the 1992 Deloitte & Touche/University of Kansas Symposium on Auditing Problems*, pp. 73-98.
- Sukriket, P. (2015). The relationship between job satisfaction and turnover intention of thai software programmers in Bangkok, Thailand. *AU Journal of Management*, 12, 42-52.
- Supriyatin, E., Iqbal, M. A., & Indradewa, R. (2019). Analysis of auditor competencies and job satisfaction on tax audit quality moderated by time pressure (case study of Indonesian tax offices). *International Journal of Business Excellence*, 19(1), 119-136.
- Sweeney, J., and S. Summers (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting* 14: 224-245.
- Tansel, A. (2022). Job Satisfaction, Structure of Working Environment and Firm Size. *SSRN Electronic Journal*.
- Tansel, A., & Gazioglu, S. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38, 1163-1171.
- Tansel, A., & Gazioğlu, Ş. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1260-1275.

- Teck-Heang, L. E. E., & Ali, A. M. (2008). The evolution of auditing: An analysis of the historical development. *Journal of Modern Accounting and auditing*, 4(12), 1.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Vandewalle, D., & Don. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. 57, 995-1015.
- VandeWalle, D. (2001), "Goal orientation: why wanting to look successful doesn't always lead to success", *Organizational Dynamics*, Vol. 30 No. 2, pp. 162-171.
- William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 199-216.