



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Determinanten van jobtevredenheid in de auditsector

Jolien Verbeek

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Silke VANDERMEULEN



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 toegepaste economische
wetenschappen

Masterthesis

Determinanten van jobtevredenheid in de auditsector

Jolien Verbeek

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,
afstudeerrichting accountancy en financiering

PROMOTOR :

Prof. dr. Tensie STEIJVERS

BEGELEIDER :

Mevrouw Silke VANDERMEULEN

Woord vooraf

Deze masterproef werd geschreven in het kader van het behalen van de master in de toegepaste economische wetenschappen met als afstudeerrichting accountancy en financiering aan de Universiteit Hasselt. In deze studie wordt er onderzoek gedaan naar de determinanten van jobtevredenheid binnen de audit sector. Hiervoor is er eerst in de literatuur gedoken om op zoek te gaan naar wat al geweten is over de determinanten van jobtevredenheid, om daarna een empirische studie te doen aan de hand van de verzamelde data door Prof. dr. Tensie Steijvers en mevrouw Ellen Verhulst. Ik wil hen dan ook graag bedanken voor de toegang tot deze data.

Graag zou ik bij deze ook de gelegenheid nemen om een aantal mensen te bedanken die het mede mogelijk hebben gemaakt om deze masterproef te verwezenlijken. Eerst en vooral wil ik mijn promotor Prof. dr. Tensie Steijvers en mijn begeleider Mevrouw Silke Vandermeulen bedanken voor de hulpvolle feedback en ondersteuning. Daarnaast wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en motivatie gedurende dit proces en mijn gehele opleiding aan de Universiteit Hasselt.

Ik wens u veel leesplezier.

Jolien Verbeek

Samenvatting

De arbeidsmarkt heeft steeds meer te kampen met een onevenwicht. Concreet hebben steeds meer bedrijven moeilijkheden met het aantrekken en behouden van getalenteerd personeel. Dit probleem heeft ook zijn weerslag op de financiële auditsector, waar retentie van talent een uitdaging vormt. Het *up-or-out* systeem, waarbij werknemers kunnen doorgroeien maar bij onvoldoende kennis en vaardigheden worden ontslagen in plaats van gepromoveerd, draagt bij aan het natuurlijke personeelsverloop. Daarnaast maken werknemers soms bewust de keuze om van functie of organisatie te veranderen. Om hoogwaardige medewerkers aan te trekken en te behouden, is het cruciaal om hun tevredenheid te kunnen verzekeren. Daarom is het interessant om onderzoek te verrichten naar de factoren die de jobtevredenheid van werknemers bevorderen, met de focus op de auditsector.

Deze masterproef is een gemengde methode studie, waarbij er eerst in de literatuur wordt gedoken om reeds bestaande bevindingen rond jobtevredenheid te onderzoeken. Hier zal ook gekeken of er al analyses gedaan werden naar de determinanten van jobtevredenheid in de audit sector en of deze resultaten overeenstemmen met de bevindingen uit de andere sectoren. Daarna zal er aan de hand van een empirisch onderzoek getracht worden een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur.

In de literatuur werd er een samenvattend onderzoek gevonden dat determinanten van jobtevredenheid behandelt. Hieruit blijkt dat communicatie binnen de organisatie, bedrijfscultuur, sociale en fysieke veiligheid, leiderschap, leer- & doorgroeimogelijkheden van werknemers, de werkcondities, de persoonlijkheid van werknemers en tot slot erkenning & beloning zoals loon en andere voordelen de jobtevredenheid bevorderen bij werknemers. Deze bevindingen zijn vervolgens vergeleken met ander onderzoek en bleken overeen te komen. Op basis hiervan werden deze determinanten gebruikt als basis voor het verdere verloop van deze masterproef.

In de literatuur over de jobtevredenheid binnen de audit sector werd bevonden dat ook de toepassing van effectieve communicatie, bedrijfscultuur, leer- & doorgroeimogelijkheden en erkenning & beloning zouden bijdragen aan de tevredenheid van auditors. Naast de overeenkomsten met de determinanten uit de andere sectoren waren er ook enkele opmerkelijkheden. Zo bleek persoonlijkheid geen invloed te hebben op de jobtevredenheid van auditors, vermoedelijk vanwege een vorm van zelfselectie binnen de sector. Mensen die opteren voor een job in de audit hebben vaak een Type-A persoonlijkheid, gekenmerkt door een hogere competitiedrang en gedrevenheid. Bovendien wordt er in de auditsector continu in teamverband gewerkt, waardoor het belang van psychologische veiligheid en leiderschap waarschijnlijk groter is dan in andere sectoren. Ten slotte zou ook de hoge werkdruk tijdens het *busy season* zorgen kunnen zorgen voor andere bevindingen.

In de eerste plaats zal er dus gekeken worden naar de psychologische veiligheid in de teams, of de mogelijkheid om je mening te uiten en aan te geven wat ze denkt en wilt zonder hiervoor schrik te moeten hebben. Het zorgt er namelijk voor dat mensen zich meer comfortabel voelen en het bevordert de effectiviteit van het teamwerk. Bovendien zorgt een gevoel van een veilige omgeving voor een daling in het stressniveau van de werknemers. Daarom wordt er verwacht dat, zeker in

deze sector, de psychologische veiligheid in het team een positief verband heeft met de jobtevredenheid van de auditors en zal er ook getest worden of deze verwachting bevestigd kunnen worden.

Verder wordt er ook gekeken naar de leiderschapstijl, aangezien de ideale stijl om jobtevredenheid te bevorderen sectorspecifiek is en er in elk audit team een leidersfiguur aanwezig is. In de literatuur wordt aangegeven dat transformationeel leiderschap, ook gekend als persoonsgericht leiderschap, de betrokkenheid van de leden van het team stimuleert waardoor het ook een positief verband zou hebben met de jobtevredenheid. In dit onderzoek zal gekeken worden of het toepassen van persoonsgericht leiderschap in de audit bijdraagt aan de jobtevredenheid.

Vervolgens wordt ook de werkomgeving geanalyseerd. Eerdere bevindingen tonen aan dat de fysieke omgeving zoals een rustige, goed geventileerde werkplek zorgt voor meer concentratie en daardoor betere prestaties, maar het kan ook bijdragen aan de jobtevredenheid. Deze fysieke factoren kunnen door de werkgever aangeboden worden op kantoor. Echter is de mogelijkheid tot thuiswerk steeds populairder geworden, zeker sinds de COVID-19 pandemie. De relatie tussen thuiswerk en jobtevredenheid is al onderzocht in andere sectoren. Hieruit bleek dat de mogelijkheid tot thuiswerken zorgt voor een betere balans tussen werk en privé wat resulteert in een toename van de jobtevredenheid. Ondanks dit positieve verband kan er in de audit echter een tegengestelde relatie worden verwacht. Het teamwerk in de audit zorgt namelijk voor een verlaging in de werkdruk en maakt het gemakkelijk om elkaars vragen effectief en efficiënt te beantwoorden. Door thuiswerk wordt de afstand tussen de teamleden zowel letterlijk als figuurlijk vergroot. Daarom zal deze masterproef nagaan of het klopt dat de mate van thuiswerk juist een negatief verband heeft met jobtevredenheid in de auditsector.

Ten slotte wordt er in dit onderzoek geprobeerd een bijdrage te leveren door te onderzoeken of de relaties tussen de determinanten en jobtevredenheid bij auditors sterker worden ervaren door vrouwen. Uit de gendergerelateerde literatuur wordt namelijk verwacht dat vrouwen meer belang hechten aan een veilige werkomgeving en een persoonlijke benadering van hun leidinggevendenden. Bovendien wordt ook verwacht dat vrouwen meer belang hechten aan een evenwichtige balans tussen werk en privé, waardoor ze het negatieve effect van thuiswerken op jobtevredenheid mogelijk minder sterk zullen ervaren.

Aan de hand van de bevindingen uit de literatuur en de verwachtingen die daar uit voortvloeien worden er hypothesen opgesteld die in het empirisch gedeelte getest zullen worden. Deze testen zullen gebeuren op basis van de data van een reeds afgenomen enquête aan Belgische auditors. Uit deze data werd de selectie gemaakt van junior auditors, waardoor er 160 bruikbare respondenten overbleven. Met deze data werd enerzijds een beschrijvende analyse uitgevoerd. Hieruit bleek dat de algemene jobtevredenheid hoog was, net zoals het gevoel van psychologische veiligheid. De juniors werken bovendien gemiddeld 61 procent thuis en de manier van leidinggeven door de leiders die het dichtst bij de junior auditors staan wordt sterk gelinkt aan het persoonsgericht leiderschap. Anderzijds werden er ook robuuste lineaire regressieanalyses uitgevoerd om de verbanden tussen de variabelen en jobtevredenheid van de auditors te testen. Uit die regressieanalyses is dan gebleken

dat enkel thuiswerk een negatief significant heeft met jobtevredenheid. De resultaten van de andere variabelen, waren net zoals het modererend effect van geslacht niet significant. Concreet kan er daar dus geen betrouwbare conclusie uit getrokken worden.

Deze masterproef heeft tenslotte een aantal beperkingen die aanvaard moeten worden, maar die ook mogelijkheden bieden voor toekomstig onderzoek. De beperkte mate van significante resultaten zou kunnen komen door het feit dat de auditors al een sterk gevoel van tevredenheid ervaren. Het kan zijn dat de jobtevredenheid daardoor minder sterk beïnvloed wordt door andere factoren. Daarnaast is de test ook gedaan op een kleinere steekproef enkel in de Belgische auditsector en werd er enkel gekeken naar de tevredenheid van de junior auditors. Voor toekomstig onderzoek zou het bijvoorbeeld nuttig kunnen zijn om de steekproef te vergroten of ook de tevredenheid op alle lagen te testen. Verder kan er ook voor geopteerd worden een longitudinaal onderzoek uit te voeren waarbij het effect wordt getest van het al dan niet toepassen van een bepaalde determinant op de jobtevredenheid.

Inhoud

Woord vooraf	1
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	9
2. Literatuur.....	13
2.1 Jobtevredenheid.....	13
2.2 Determinanten van jobtevredenheid.....	13
3. Hypotheseontwikkeling.....	23
3.1 Psychologische veiligheid in het auditteam	23
3.2 Thuiswerk	23
3.3 Persoonsgericht leiderschap	24
3.4 De modererende rol van geslacht	24
3.5 Conceptueel model	26
4. Methode.....	27
4.1 Gegevensverzameling	27
4.2 Variabelen	27
4.3 Beschrijvende analyse	31
4.4 Statistische voorwaarde	32
4.5 Regressiemodellen	33
5. Resultaten en analyse	35
5.1 Determinanten van jobtevredenheid.....	35
5.2 Modererende rol van geslacht	37
6. Conclusie	39
6.1 Discussie van de resultaten	39
6.2 Bijdrage.....	40
6.3 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek	40
Referentielijst	43

1. Inleiding

Een financiële audit gaat na of de gerapporteerde cijfers van een onderneming een getrouw beeld geven van de werkelijkheid, alvorens deze cijfers worden gepubliceerd. Een auditor controleert dus of er geen afwijkingen zijn van materieel belang die de gebruiker van de jaarrekening een andere beslissing zou doen maken. Ze beoordelen of de gerapporteerde gegevens in zeker mate juist en nauwkeurig zijn. Deze audit wordt uitgevoerd door een onafhankelijk en bekwaam auditkantoor. In België is er een divers aanbod aan auditkantoren, maar de meest dominante spelers zijn de *Big four* oftewel Deloitte, Earnst & Young (EY), PricewaterhouCoopers (PwC) en Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG). Beursgenoteerde en grote organisaties zijn dan ook verplicht hun jaarrekening te laten auditeren, net zoals ondernemingen die behoren tot een groep (Lelie, 2021). Het resultaat van de audit wordt gerapporteerd in het commissarisverslag, wat de externe gebruiker van de jaarrekening ervan kan verzekeren dat de cijfers betrouwbaar zijn. Daarnaast is het ook voor intern bestuur relevant een onafhankelijk oog naar de financiële gegevens te laten kijken. Door de relevantie voor zowel interne als externe stakeholders kunnen ondernemingen die er niet toe verplicht zijn ook opteren een audit te laten uitvoeren (Lelie, 2021). De sector heeft door de grote vraag naar een externe audit te kampen met een hoge werkdruk, zeker tijdens het *busy season*. Mede door deze drukte, maar ook omwille van andere factoren, hebben ze te maken met een hoog personeelsverloop (Beng Ang, Tee Goh, & Chye Koh, 1994; Saylor, 2019).

Het onderzoek van Gertsson, Sylvander, Broberg, and Friberg (2017) bespreekt dat hoge personeelsverloop in de audit. Enerzijds is er sprake van een natuurlijke turnover door het *up or out system*. Dit houdt in dat werknemers kunnen doorgroeien door expertise op te doen, maar als men onvoldoende expertise heeft bemachtigd, zal dit leiden tot ontslag in plaats van een hogere functie. Anderzijds zijn er ook werknemers die zelf opteren om van functie of organisatie te veranderen. Een te hoog verloop kan ervoor zorgen dat er expertise verloren gaat binnen de audit teams, wat een potentiële bedreiging is voor de auditkwaliteit. Daarnaast brengt het ook hoge kosten met zich mee zoals kosten van ontslag, aanwerving, opleiding en training. Om het verloop van werknemers tegen te gaan is het van belang om de betrokkenheid en motivatie te vergroten van werknemers ten opzichte van de organisatie waarvoor ze werken. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat wanneer er een hogere betrokkenheid is, de verloopintentie aanmerkelijk lager zal zijn (Baran, Shanock, & Miller, 2012; Díaz-Fernández, López-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2020; Gouldner, 1960).

Aan de basis van de organisatiebetrokkenheid en de ambitie om langdurig te blijven werken voor dezelfde organisatie liggen er verschillende determinanten. Jobtevredenheid is een erg belangrijk element om de betrokkenheid van werknemers ten opzichte van de organisatie te versterken (Awais, Malik, & Qaisar, 2015) en de verloopintentie te doen afnemen (Gertsson et al., 2017).

Jobtevredenheid is de mate van voldoening die werknemers halen uit hun job of de mate waarin de verlangens, verwachtingen en noden van hen volbracht worden. Dit omvat onder andere de perceptie die men heeft over de organisatie waarvoor men werkt, de inhoud van de job, de sfeer op de werkvloer enzovoort. Anders gezegd reflecteert jobtevredenheid hoe een werknemer zich voelt en

gedraagt tegenover zijn of haar job. Het is een complexe combinatie van gevoelens, waarden en de evaluatie van hun eigen prestaties (Aghaei, Habibi, Khodayari-Zarnaq, & Iraj, 2021).

Strategisch gezien kunnen managers en/of organisaties zich dus best focussen op die jobtevredenheid van werknemers om zowel de productiviteit als motivatie te verbeteren, en de betrokkenheid ten opzichte van de organisatie te verhogen met als gevolg de verloopintentie (en de turnover) te doen afnemen (Gertsson et al., 2017; Jalagat, 2016).

Het is reeds duidelijk dat er veel verloop is binnen de auditsector en dat jobtevredenheid een belangrijke rol speelt in het behouden van personeel. De vraag luidt nu hoe die jobtevredenheid kan bevorderd worden en hoe je als onderneming beter naar voren kan komen dan jouw concurrent. De bestaande literatuur, onder andere het werk van Kumari (2011), geeft aan dat onder andere communicatie, bedrijfscultuur, sociale en fysieke veiligheid, leiderschap, kansen die werknemers krijgen zoals loopbaanontwikkeling, werkcondities, persoonlijkheid en erkenning en beloning de tevredenheid bevorderen (E. de Vries, A. Roe, CB Taillieu, & JM Nelissen, 2004; Farooqui & Nagendra, 2014; Paais & Pattiruhu, 2020; Rahmati & Mohebi, 2016). Dit onderzoek zal nagaan in de literatuur of diezelfde factoren ook de tevredenheid van auditors beïnvloeden. Op die manier kunnen auditkantoren, zoals de *Big four*, hierop in zetten en er zo voor zorgen dat ze getalenteerde auditors kunnen behouden. Uit de literatuurstudie blijkt dat ook in de auditcontext effectieve communicatie de tevredenheid bevordert, net zoals de bedrijfscultuur, leer- en doorgroeimogelijkheden en erkenning en beloning (Aghaei et al., 2021; Khavis & Krishnan, 2021; Lehtonen, Nokelainen, Rintala, & Puhakka, 2022; Zhang & Wang, 2021). De persoonlijkheid van auditors heeft echter geen direct effect. Binnen de audit is er namelijk een bepaalde vorm van zelfselectie waarbij blijkt dat de job vooral wordt uitgeoefend door Type A persoonlijkheden, of concreet mensen die competitief en gedreven zijn (Holland, 1968). Daarnaast zijn er nog een aantal factoren die meer opvallen bij de audit sector. Door het continue teamwerk wordt er verwacht dat determinanten zoals psychologische veiligheid en persoonsgericht leiderschap luidruchtiger naar voren zullen komen bij auditors dan in de andere sectoren. Thuiswerk daarentegen zou in tegenstelling tot de andere sectoren kunnen leiden tot minder tevredenheid. Daarom zullen deze veronderstellingen wat verder uitgediept worden in deze masterproef.

De eerste factor die in dit onderzoek zal bekeken worden is psychologische veiligheid. Het is namelijk essentieel dat auditors werken in een veilige omgeving waar ze zich vrij voelen om hun mening te uiten of hun standpunt te delen en zo actief deel te kunnen nemen aan de processen. Lightle, Castellano en Baker (2017) geven in hun onderzoek naar het belang van sociale veiligheid binnen de audit kort aan dat een gebrek aan veiligheid een negatieve impact zou hebben op de jobtevredenheid. In de tegengestelde richting is er nog geen sterk bewijs, daarom zal in dit onderzoek getest worden of het gevoel van psychologische veiligheid ook bijdraagt aan de tevredenheid van de auditors (Lightle, Castellano, & Baker, 2017).

Een tweede factor die in dit onderzoek behandeld zal worden is thuiswerk. Telewerk of thuiswerk is de laatste jaren een opkomende trend, zeker tijdens de periode van COVID-19 en daarna is er een stijging te merken (de Palma, Vosough, & Liao, 2022). Ook binnen de audit wordt hier regelmatig

gebruik van gemaakt. Deze werkconditie zorgt voor een beter evenwicht in de *work-life balance* van een werknemer (Igeltjörn & Habib, 2020). Echter zorgt thuiswerk ook voor een grotere afstand tussen de teamleden. Dat zou dan weer kunnen leiden tot minder jobtevredenheid, aangezien ze moeilijker vragen kunnen stellen, meer onzekerheid hebben en daardoor misschien ook meer stress. Er is dus een duidelijke pro en contra aan het thuiswerk binnen de audit. Daardoor zal in deze masterproef verder getest worden of de mate van thuiswerk nu bijdraagt aan de jobtevredenheid van auditors of net niet.

De derde mogelijke determinant van jobtevredenheid die onderzocht zal worden is de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider binnen het team. Afhankelijk van de samenstelling is dit de senior of senior in charge. Binnen de audit wordt er continu in teams gewerkt waarbij deze teams dus ook continu worden aangestuurd. De leider die het dichtst bij de junior staat zal het meeste impact hebben op de tevredenheid van de auditor. De manier van leiding geven en welke stijl idealiter wordt toegepast is sectorspecifiek. In dit onderzoek zal dus eerst gekeken worden welke leiderschapsstijl het best wordt gebruikt binnen de audit sector, en achteraf zal getest worden of het toepassen van die leiderschapsstijl de jobtevredenheid bevordert.

Tot slot zal ook getracht worden een bijdrage te leveren aan de literatuur door te testen of het geslacht van de auditor het verband tussen jobtevredenheid en de determinanten versterkt. Concreet zal gekeken worden of het positieve verband tussen psychologische veiligheid en jobtevredenheid sterker is bij vrouwen dan bij mannen, net zoals het positieve verband tussen persoonsgericht leiderschap en jobtevredenheid. En er zal getest worden of het negatieve verband tussen thuiswerk en jobtevredenheid bij auditors net minder sterk ervaren wordt door vrouwen.

In deze masterproef wordt er dus getracht, aan de hand van bestaande literatuur en een empirisch onderzoek een antwoord te zoeken op de overkoepelende onderzoeksvraag: "*Welke factoren bevorderen de jobtevredenheid van auditors?*" En op de bijvraag: "*Worden de factoren van jobtevredenheid gemodereerd door het geslacht van de auditor?*" of met andere woorden wordt er getest of het verband tussen jobtevredenheid en de determinanten sterker wordt ervaren door vrouwen dan door mannen. Aan de hand van een rondvraag bij Belgische auditors met een totale respons van 395 personen, waarvan er 160 junior auditors de volledige vragenlijst doorliepen, kan er geconcludeerd worden dat enkel thuiswerk een negatief significant verband toont met de jobtevredenheid. Desondanks blijft het belangrijk om hier verder onderzoek naar te voeren.

Omwille van het beperkte aanbod aan wetenschappelijk onderzoek naar de jobtevredenheid bij auditors, kan deze masterproef een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur door inzichten te verschaffen in de factoren die al dan niet van invloed zijn op de jobtevredenheid van werknemers binnen de financiële audit. Daarnaast zijn de resultaten ook nuttig in de praktijk. Dankzij deze inzichten kunnen er aanbevelingen worden gedaan om de tevredenheid van auditors te verbeteren en daarmee bij te dragen aan het welzijn en de productiviteit van deze professionals. Bovendien zal door een bevordering van de tevredenheid, de verlooptententive en de uiteindelijke turnover kunnen dalen. Dit levert op zijn beurt dan weer een concurrentieel voordeel op. Meer jobtevredenheid is dus zowel nuttig voor de auditors zelf, als voor de werkgever.

Deze masterproef omvat in de eerste plaats een literatuurstudie waarin bestaande wetenschappelijke inzichten rond jobtevredenheid worden onderzocht (sectie 2). In sectie 3 worden op basis van deze literatuurstudie hypothesen opgesteld. Daarnaast is er ook een empirische analyse uitgevoerd op basis van 160 relevante respondenten uit de enquête. De methodologie wordt vervolgens beschreven in sectie 4, waarbij de dataverzameling en steekproef verder worden toegelicht. In sectie 5 worden de resultaten van de empirische analyse besproken en in sectie 6 worden deze geïnterpreteerd in samenhang met de literatuur, wat verassende conclusies oplevert. Aansluitend wordt de bijdrage van het onderzoek nog eens in het licht gezet en zullen ook de beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek worden toegelicht.

2. Literatuur

2.1 Jobtevredenheid

Zoals al eerder beschreven is jobtevredenheid de mate van voldoening die werknemers halen uit hun werk. Het reflecteert hoe een werknemer zich voelt en gedraagt tegenover zijn job en hoe hij zichzelf hierbinnen evalueert (Aghaei et al., 2021). Het concept is gebaseerd op gevoelens en waarden waardoor het een complex gegeven wordt. Desondanks deze complexiteit is jobtevredenheid een populair topic in de bedrijfscontext. Er is dan ook al divers onderzoek gedaan naar de bijdragen ervan. Zo draagt het onder andere bij aan de betrokkenheid van werknemers (Meyer, Allen, & Gellatly, 1990) en zorgt het voor een daling in de verloopintentie (en turnover) (Son, 2012). Indien jobtevredenheid, om welke reden dan ook, niet gegarandeerd wordt zal de werking van de organisatie en/of de performance van de werknemers verstoord worden (Aghaei et al., 2021). Het is voor ondernemingen dus zeer interessant om deze jobtevredenheid aan te moedigen en te stimuleren. Dit onderzoek zal bijgevolg focussen op hoe jobtevredenheid in de eerste plaats tot stand komt en vervolgens bevorderd wordt. Concreet wordt er gezocht naar de determinanten van jobtevredenheid waar ondernemingen zich op kunnen focussen om zo de tevredenheid van hun personeel te bevorderen en op die manier goed personeel aan te trekken en te behouden.

2.2 Determinanten van jobtevredenheid

De complexiteit van jobtevredenheid is dat het niet afhankelijk is van één gegeven. Het wordt ervaren door gevoelens en gedragingen die men heeft tegenover de job. Gevoelens zijn voor elk individu anders en worden beïnvloed door meerdere facetten. De jobtevredenheid van werknemers zal dus afhangen van, en beïnvloed worden door, een heel aantal factoren. In het onderzoek van Gertsson et al. (2017) worden de drijvers van jobtevredenheid binnen de auditsector opgedeeld in drie brede categorieën, namelijk de percepties van de job, de werkcondities en de werkomgeving. Ook Kumari en Pandey (2011) deden een samenvattend onderzoek naar de determinanten van jobtevredenheid in de publieke en private sector. Gelijkaardige aspecten kwamen naar voren, hoewel deze opgesplitst werden in meerdere variabelen die minder ruim zijn. Communicatie binnen de organisatie, bedrijfscultuur, sociale en fysieke veiligheid, leiderschap, de kansen die werknemers krijgen zoals opleidingen en doorgroeimogelijkheden, de werkcondities, de persoonlijkheid van werknemers en tot slot erkenning & beloning zoals loon en andere voordelen kwamen naar voren. Deze leiden volgens het onderzoek tot een hogere mate van jobtevredenheid (Kumari & Pandey, 2011). In het verdere verloop zal eerst worden ingegaan op deze determinanten en hun impact op de jobtevredenheid in de bredere bedrijfscontext. Vervolgens zal onderzocht worden of deze factoren ook van toepassing zijn binnen de auditsector.

2.2.1 Bredere bedrijfscontext

Communicatie

Om te beginnen is communicatie een belangrijke factor voor organisaties. Niet enkel de communicatie tussen ondernemingen, maar ook intern tussen werkgever en werknemer en de

communicatie tussen werknemers onderling dragen bij aan de werking van de organisatie. Naast de functie om activiteiten te coördineren en informatie te delen, is communicatie ook essentieel om relaties, vertrouwen en begrip op te bouwen. Wat iemand zegt en hoe het gezegd wordt, kan een impact hebben op anderen. Uiteindelijk bepaalt de interpretatie van de ontvanger hoe de boodschap wordt ontvangen. Dit maakt communicatie zo complex, maar ook zo interessant. Elk individu is anders en dat geldt ook voor hun communicatiestijl of de manier waarop men communiceert en interpreteert. Elke communicatiestijl heeft dan ook zijn sterktes en zwaktes en het is van belang om deze te ontdekken en hier iets mee te doen. Het streefdoel is effectieve communicatie, waarbij het doel van de boodschap zo goed mogelijk bereikt wordt op een zo juist mogelijke manier (Wikaningrum & Yuniawan, 2018).

Binnen een onderneming is effectieve communicatie onder andere van belang om organisatiedoelen te behalen (Aghaei et al., 2021). Naast de praktische relevantie is ook de persoonlijke en relationele relevantie van communicatie niet te vergeten. Uit het onderzoek van (Aghaei et al., 2021) blijkt dan ook dat communicatie skills van managers een positief significant effect hebben op de jobtevredenheid van werknemers. Bovendien heeft het ook een positief significant effect op de motivatie van werknemers. Uit dit onderzoek kan dus geconcludeerd worden dat hoe beter de communicatie skills van het management zijn, hoe meer gemotiveerd hun werknemers zijn en des te hoger de jobtevredenheid zal zijn (Giri & Pavan Kumar, 2010; Muchinsky, 1977; Rahmati & Mohebi, 2016).

Bedrijfscultuur

Organisatiecultuur omvat de waarden en normen die onderling gedeeld worden binnen een organisatie en het gedrag dat daaruit tot stand komt. Met andere woorden de ongeschreven regels en aannames die men heeft in verschillende gevallen worden samengevat in de organisatiecultuur. Dit wil niet zeggen dat het een harmonie is, waarin iedereen hetzelfde denkt en waar alles vlekkeloos verloopt. Het zou eerder de gedragingen kunnen voorspellen in bredere context (Serpa, 2016).

Uit onderzoek van Zhang en Wang (2021) blijkt echter dat er een sterke interactie bestaat tussen de cultuur van een organisatie en de jobtevredenheid van de werknemer. Wanneer de waarden van een individu in lijn liggen met die van de organisatie waarvoor het werkt, voelt deze werknemer zich beter thuis in de onderneming (Zhang & Wang, 2021). De betrokkenheid stijgt net zoals de prestaties en loyaliteit van de werknemer. Het samenvattend onderzoek van Kousterlios en Athanasios (2023) bevestigt deze bevinding. Sterker nog, men geeft aan dat jobtevredenheid de evaluatie is van de organisatiecultuur. Concreet kan worden aangenomen dat wanneer de organisatiecultuur de werknemer bevalt, de jobtevredenheid hoger zal zijn (Kousterlios & Athanasios, 2023). De link is zelfs zo sterk dat wanneer de bestaande cultuur niet in lijn ligt met de wensen of verwachtingen van de werknemer, dit een negatief effect zal hebben op de jobtevredenheid van werknemers (Farooqui & Nagendra, 2014).

Veiligheid

Vervolgens is een van de basisbehoeften van de mens veiligheid. Dit geldt ook binnen de organisatiecontext. Zowel fysieke als psychologische veiligheid dragen bij tot het welzijn van de werknemer. Edmondson (1999) deed onderzoek naar het lerend gedrag van werknemers binnen een organisatie. Ze concludeerde dat psychologische veiligheid, of de mogelijkheid om hulp te vragen en je mening te uiten zonder angst te ervaren, ervoor zorgt dat de samenwerking tussen teamleden verbeterd. Werknemers snakken naar een omgeving of cultuur waar ze zichzelf kunnen zijn en waar ze kunnen aangeven wat ze denken of willen, zonder zich zorgen te moeten maken over eventuele nadelen zoals spot of straf (Edmondson, 1999; Newman, Donohue, & Eva, 2017). De belangrijkste voorwaarde voor psychologische veiligheid is vertrouwen (Page, Boysen, & Arya, 2019).

Wanneer de omgeving psychologisch veilig geacht wordt en wanneer er sprake is van vertrouwen, voelen mensen zich comfortabel om zichzelf kwetsbaar op te stellen. Dit leidt dan tot een meer innovatieve en collaboratieve werkomgeving, waarbij nieuwe ideeën sneller aan het licht komen en fouten gemaakt mogen worden. Dit resulteert in een hogere mate van jobtevredenheid bij de werknemers omdat ze zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen door andere werknemers en de leidinggevende (Paais & Pattiruhu, 2020; Page et al., 2019). Daarnaast worden ook de prestaties, creativiteit en het leren van de werknemers positief beïnvloed door het gevoel van psychologische veiligheid (Newman et al., 2017).

Leiderschap

Inspireren, motiveren en beïnvloeden zijn de belangrijkste elementen die leiderschap beschrijven. Een effectieve leider heeft dan ook de juiste vaardigheden waardoor het de werknemers kan ondersteunen bij het behalen van doelen. Er bestaat niet zoiets als één juiste manier van leidinggeven. Afhankelijk van de onderneming, de sector, de persoonlijkheid van de leider, gebeurtenissen in het verleden enzovoort, kan er voor elke onderneming *an sich* een 'ideale' leiderschapsstijl gehanteerd worden. Die stijl verwijst dan vooral naar de manier waarop beslissingen worden genomen, hoe de leiding genomen wordt, de communicatiemethode en de mate van betrokkenheid bij het werk en het team (Hogan & Kaiser, 2005; Klingborg, Moore, & Varea-Hammond, 2006).

Er is dan ook een duidelijke link tussen de leiderschapsstijl en jobtevredenheid. Echter bestaan er verschillende leiderschapsstijlen waardoor ook het effect kan variëren. Zo kan bijvoorbeeld een autocratische leiderschapsstijl leiden tot een lagere jobtevredenheid omdat beslissingen worden genomen zonder input van het team waardoor werknemers zich minder gehoord voelen (Koustelios & Athanasios, 2023). Transformationele of persoonsgerichte leiders daarentegen fungeren als voorbeeldfiguren voor hun medewerkers door hoge ethische en morele normen te hanteren en betrokkenheid en toewijding te tonen voor hun visie. Daarbij weten ze hun werknemers te inspireren en motiveren om verder te gaan dan hun eigenbelang door middel van een overtuigende visie en een gevoel van doelgerichtheid te creëren. Ze stimuleren hun team om creatief te denken en de *status quo* uit te dagen door een omgeving te creëren die innovatie en intellectuele nieuwsgierigheid

bevordert. Ook bieden ze elk individu persoonlijke aandacht, ondersteuning en coaching, waarbij ze de unieke sterke en zwakke punten waarderen en mogelijkheden bieden voor persoonlijke groei. Over het algemeen wordt persoonsgericht leiderschap beschouwd als een effectieve benadering voor het leiden en managen van individuen of teams naar positieve verandering, groei en ontwikkeling (Kevin Kelloway & Barling, 2000). Indien er sprake is van betrokkenheid binnen het team doormiddel van persoonsgericht leiderschap, zal dit positiever ervaren worden door de werknemers waardoor hun tevredenheid bevordert zal worden (E. de Vries et al., 2004). Echter dient er wel opgemerkt te worden dat deze leiderschapsstijlen niet exclusief zijn. Ze kunnen gecombineerd worden of naar de hand worden gelegd van de specifieke situatie of organisatie (Koustelios & Athanasios, 2023; Paais & Pattiruhu, 2020).

Leer- en doorgroeimogelijkheden

Verder is het van belang dat werknemers de kans hebben om te leren binnen een organisatie. Om hun carrière naar een volgende stap te leiden moeten ze zowel kennis als vaardigheden kunnen opdoen. Elk individu heeft een bepaalde toekomst voor ogen, gebaseerd op eigen waarden en doelen. Het concept van 'subjectieve carrière succes', dat beschreven wordt in het onderzoek van Lehtonen et al. (2022), omvat de waarde die men geeft aan een carrière en de kans die men acht deze verwachtingen te vervullen binnen de organisatie. Indien men de mogelijkheid om die vooropgestelde carrière te verwezenlijken hoog inschat, zal men meer tevreden zijn (Lehtonen et al., 2022). Naast de kans om te ontwikkelen zijn ook de mogelijkheden om door te groeien heel belangrijk. Dit houdt onder andere in dat er een mogelijkheid bestaat tot promoveren, maar ook dat men de kans kan grijpen over te stappen naar andere afdelingen of functies om zo een job te hebben die beter past in een werknemer zijn interessegebied en vaardigheden (Lehtonen et al., 2022; Maurer, 2002).

De kans om bij te leren en/of door te groeien zorgt ervoor dat werknemers meer tevreden zijn met hun werk. Ze voelen zich opnieuw meer betrokken en gewaardeerd. Bovendien draagt het ook bij aan het gevoel van voldoening en zingeving van hun werk, waardoor hun motivatie en tevredenheid zal toenemen (Lehtonen et al., 2022).

Werkcondities

De term "werkcondities" is een nogal vaag begrip dat verwijst naar de omstandigheden waarin iemand werkt. Net als de bedrijfscultuur hebben de werkcondities invloed op hoe werknemers zich voelen over hun werk. Het omvat verschillende factoren, zoals fysieke omstandigheden, de organisatie van het werk, de manier waarop collega's met elkaar omgaan en de interactie met leidinggevenden. Goede werkcondities zorgen ervoor dat werknemers veilig en gezond kunnen werken op een effectieve en efficiënte manier. Het optimaliseren van werkcondities biedt voordelen voor zowel werkgevers als werknemers (Elkayam, Snir, & Regev, 2020).

Goede werkcondities zijn vanzelfsprekend van invloed op de jobtevredenheid van werknemers. Dit komt doordat ze op verschillende manieren bijdragen aan het fysieke en mentale welzijn van de werknemers, hun prestaties en de werksfeer. Fysieke gezondheid en comfort, productiviteit en

prestaties, de werksfeer, werk-privé balans en erkenning en waardering zijn belangrijke factoren die bepalen of werknemers hun werkcondities als goed ervaren en of ze voldoen aan hun verwachtingen. Werknemers die werken in een veilige en comfortabele omgeving, lopen minder risico op ziektes, ongevallen en blessures. Dit kan bijdragen aan hun algehele welzijn en hun tevredenheid over hun werk verhogen. Het zorgt ervoor dat werknemers zich veilig en ondersteund voelen. Een goede werk-privé balans draagt bij aan de algehele tevredenheid van werknemers. Tot slot voelen werknemers die regelmatig feedback en ondersteuning krijgen van hun werkgever zich vaak meer gewaardeerd en gemotiveerd, wat opnieuw bijdraagt aan een hogere jobtevredenheid (Elkayam et al., 2020; Nafe & Alizadeh, 2022).

Persoonlijkheid

Persoonlijkheid omvat een breed scala aan eigenschappen en denkwijzen die samen de unieke identiteit van een persoon vormen. Het gaat hierbij om de manier waarop iemand denkt, voelt en handelt, en dit wordt beïnvloed door een combinatie van factoren zoals opvoeding, ervaringen, erfelijkheid en cultuur. Kortom, de persoonlijkheid van een individu is een complex samenspel van verschillende elementen die samen bijdragen aan zijn of haar unieke karakter en gedrag (Burger, 2014).

Werknemers kunnen beter omgaan met stress en conflicten op de werkvloer wanneer ze werken in een omgeving die aansluit bij hun persoonlijkheid en sterke punten. Dit kan leiden tot een verbetering van het algemene welzijn en daarmee ook tot een verhoogde jobtevredenheid (LePine, Buckman, Crawford, & Methot, 2011; Schneider, 2007). Uit onderzoek, waaronder het werk van Saiyadain (1985), blijkt dat de houding van werknemers ten opzichte van de onderneming op complexe wijze wordt beïnvloed door hun persoonlijkheidskenmerken. Verschillen in jobtevredenheid tussen werknemers kunnen afhankelijk zijn van demografische factoren zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en ervaring (Saiyadain, 1985).

Erkenning en beloning

Tot slot zijn beloningen, compensatie en extra voordelen zoals loon, bonussen, extralegale voordelen en vakantiedagen veelgebruikte middelen om werknemers aan te trekken en hun tevredenheid te vergroten. Deze extrinsieke motivatoren kunnen bijdragen aan een hogere productiviteit. Tegenover extrinsieke motivatoren staan intrinsieke motivatoren, waaronder jobtevredenheid. Beide motivatoren zijn echter ook onderling gecorreleerd. Uit onderzoek van Parihar (2020) blijkt dat ontevredenheid over het loon een significante negatieve impact heeft op de jobtevredenheid van werknemers. Beloning en erkenning zijn externe motivatoren die bijdragen aan de intrinsieke motivatie van werknemers. Deze factoren dragen bij aan het gevoel van waardering en *perceived organizational support* (POS), gebaseerd op de frequentie, intensiteit en oprechtheid van de acties die de organisatie onderneemt om haar waardering voor haar werknemers te tonen. Een hoge mate van POS kan leiden tot een positievere kijk op de organisatie en dus meer jobtevredenheid (Mascarenhas, Galvão, & Marques, 2022).

Echter is het wel van belang aan te halen dat de relatie beloning-jobtevredenheid zeer complex is. Het is namelijk afhankelijk van de individuele behoeften, verwachtingen en waarden van de werknemer. Sommige werknemers hechten meer waarde aan andere aspecten van de job, zoals flexibiliteit of uitdagende taken, en kunnen minder gevoelig zijn voor beloningen. Daarom is het belangrijk voor werkgevers om meerdere voordelen aan te bieden die verschillende aspecten van jobtevredenheid kunnen bevorderen en tegemoetkomen aan de individuele behoeften, verwachtingen en waarden van hun werknemers (Khavis & Krishnan, 2021).

2.2.2 Audit sector

In het voorgaande is al duidelijk geworden dat de jobtevredenheid wordt beïnvloed door verschillende factoren. De vraag die nu rijst, is of deze factoren ook van toepassing zijn binnen de auditsector.

Communicatie

In de audit sector is effectieve communicatie van groot belang, zowel de communicatie binnen de audit teams als de communicatie naar de klant toe. De auditors moeten in staat zijn om hun bevindingen en aanbevelingen te presenteren en vragen of bedenkingen van de klant te kunnen beantwoorden, zodat de klant deze beter begrijpt. Daarnaast helpt effectieve communicatie bij het bereiken van nieuwe kansen en het opbouwen van betere relaties, waardoor de samenwerking vlotter verloopt (Bobek, Daugherty, & Radtke, 2012; Fiolleau, Hoang, & Pomeroy, 2019; Gimbar, Jenkins, Saucedo, & Wright, 2018). Hieruit kan afgeleid worden dat effectieve communicatie ook binnen de audit de jobtevredenheid bevordert. Door de open en eerlijke communicatie voelen auditors zich meer betrokken bij het werk dat ze verrichten. Daarnaast zorgt duidelijke communicatie van leidinggevende er mede voor dat de verwachtingen en doelen beter begrepen worden, waardoor auditors hun werk betekenisvol achten. Bovendien zorgt het ook nog voor een gevoel van waardering en erkenning als men een bijdrage kan leveren die betekenisvol blijkt te zijn. Al deze voordelen zorgen ervoor dat effectieve communicatie leidt tot een gevoel van tevredenheid bij de auditors (Fiolleau et al., 2019; Paais & Pattiruhu, 2020).

Bedrijfscultuur

Net zoals in de bredere bedrijfscontext geldt de link tussen de organisatiecultuur en de jobtevredenheid ook binnen de auditsector. Door aandacht te besteden aan de cultuur en de ethische aspecten binnen de onderneming zullen werknemers zich meer tevreden voelen. De *Big four* speelt dit dan ook sterk uit. Sterker nog, men doet er onderzoek naar en tracht de bevindingen uit deze onderzoeken toe te passen in hun eigen bedrijfscontext. Ze zien een bedrijfscultuur als concurrentievoordeel. Door een passende bedrijfscultuur te handhaven waarin werknemers zich goed voelen, zullen deze werknemers niet enkel beter presteren, ze zijn ook geneigd langer voor de organisatie te willen blijven werken (Oosthuizen, 2021; Stroes, 2023).

Veiligheid

Ook in de audit wordt verwacht dat psychologische veiligheid van groot belang zal zijn. De audit omvat regelmatig complexe taken en de klant heeft vaak hoge verwachtingen, waardoor ook de leidinggevende dat zullen hebben. Als de auditors zich niet veilig zouden voelen om fouten aan het licht te brengen, kan dit leiden tot stress en angst. Het gebrek aan psychologische veiligheid zal uiteindelijk leiden tot *burn-out* en verloop van goede auditors (Pilger, 2022). Bovendien wordt er binnen de audit, zoals eerder aangegeven, continu in teams gewerkt. De grondlegger van het concept psychologische veiligheid (Edmondson, 1999), bracht het concept tot leven in haar onderzoek naar effectief teamwerk. Daarom is dit concept net zo belangrijk binnen de audit. Om het welzijn en de jobtevredenheid van de auditors te verbeteren en zo getalenteerde werknemers aan te houden, wat een concurrentieel voordeel biedt, is het dus van belang een psychologisch veilige werkomgeving te creëren (Newman et al., 2017). Auditkantoren geven ook aan dat ze zich bewust zijn van het belang van psychologische veiligheid in zijn geheel en hier ook sterk in investeren (Pilger, 2022). Door het grote belang van de psychologische veiligheid van auditors, aangezien ze continu in teamverband werken, zal het in dit onderzoek verder uitgediept worden en zal er gekeken worden of het de jobtevredenheid bevordert.

Leiderschap

Er bestaat een heel spectrum aan leiderschapsstijlen. Afhankelijk van de sector, de persoonlijkheid van de leider, enzovoort wordt er een stijl gehanteerd. In het algemeen werd er gesteld dat een leiderschapsvorm die de betrokkenheid van een werknemer bevordert, de jobtevredenheid bevordert (Koustelios & Athanasios, 2023). Transformationeel leiderschap, ook bekend als persoonsgericht leiderschap, is een vorm van leiderschap die de betrokkenheid stimuleert door leiders die in nauw contact staan met hun werknemers en luisteren naar hun ideeën. Deze leiderschapsstijl legt de nadruk op het begrijpen, ondersteunen en ontwikkelen van individuele werknemers. Het draait om empathie, het opbouwen van sterke relaties en het bieden van ondersteuning om de groei, motivatie en betrokkenheid van medewerkers te bevorderen (Kevin Kelloway & Barling, 2000). Zeker binnen de audit kan persoonsgericht leiderschap vele voordelen opleveren (Pratt & Jiambalvo, 1982). Daarom zal in dit onderzoek gekeken worden of dat de toepassing van persoonsgericht leiderschap ook bijdraagt aan de jobtevredenheid van auditors.

Leer- en doorgroeimogelijkheden

Vervolgens ontwijkt de trend rond continu leren ook de audit niet. Het is van belang dat auditors *up-to-date* blijven met de nieuwe regelgeving, technieken en *softwares*. Er wordt in deze sector dan ook vaak de mogelijkheid gegeven tot opleidingen en trainingen om deze kennis en vaardigheden zo veel mogelijk en zo goed mogelijk bij te schaven. Bovendien is het binnen de audit zeer gebruikelijk door te kunnen groeien. Van junior naar senior, daarna manager, senior manager en misschien wel tot partner of bedrijfsrevisor. Moest de audit toch niet datgene zijn waar een werknemer zijn voldoening uithaalt, is het ook heel eenvoudig om binnen de organisatie te wisselen van afdeling of specialisatie (Kleinman, Siegel, & Eckstein, 2002).

Door de mogelijkheid om zich te ontwikkelen in hun functie en door te groeien, ervaren de werknemers een gevoel van vooruitgang. Dit gevoel van vooruitgang werkt motiverend en wordt versterkt door het gevoel van waardering. Dit zijn de twee hoofddrijvers van de jobtevredenheid die een organisatie tracht te bereiken bij haar werknemers. Er kan dus, net zoals in de bredere bedrijfscontext, geconcludeerd worden dat de leer- en doorgroeimogelijkheden een positieve impact hebben op de jobtevredenheid van auditors (Kleinman et al., 2002).

Werkcondities

Auditors hebben vaak te maken met strakke deadlines en een hoge werkdruk veroorzaakt door zowel tijdsdruk als een hoge vereiste rond nauwkeurigheid. Enerzijds wordt de sector gekenmerkt met de langere werkdagen dan een gebruikelijke *nine-to-five* job, zeker in het *busy season*. Anderzijds kan hun werk ook repetitief overkomen met veel documentatie en rapportage. Om deze werkdruk te verlagen werken auditors in teams. Daarnaast kunnen deze uitdagende werkomstandigheden beheerd worden door een goede planning, een sterke teamcultuur en de juiste ondersteuning (Hermanson, Houston, Stefaniak, & Wilkins, 2016).

Ongeacht de uitdaging is een goede werkomgeving van auditors van invloed op hun prestaties, maar ook op hun welzijn en algehele jobtevredenheid. Met andere woorden is het dus van groot belang dat de auditors werken onder gunstige omstandigheden om zo niet te verdrinken in het werk. Een aantal voorbeelden van die gunstige werkomstandigheden die binnen de audit kunnen bijdragen aan meer jobtevredenheid zijn onder andere een rustige werkomgeving met veel lichtinval en goede ventilatie waardoor de concentratie optimaal gestimuleerd wordt. Naast deze fysieke condities is het verdelen van de werklust een andere logische bijdrage. Dit wordt gedaan aan de hand van teamwerk maar ook door een goede planning met realistische deadlines, wat zorgt voor een reductie in stress en werkdruk (Hermanson et al., 2016). In andere sectoren wordt ook thuiswerk gebruikt om de werkdruk te verlichten en meer evenwicht te verkrijgen in de *work-life balance* van het personeel (Igeltjörn & Habib, 2020). Zeker sinds de coronapandemie is thuiswerk steeds populairder, en ook de audit sector blijft niet achter met deze trend. Echter is het nog niet duidelijk of thuiswerk nu bijdraagt aan de jobtevredenheid bij auditors of niet. Enerzijds wordt verwacht dat het een positief effect heeft op de jobtevredenheid door het evenwicht in de *work-life balance* van auditors. Anderzijds kan ook verwacht worden dat door thuiswerk de afstand tot collega's zo groot wordt, dat vragen stellen moeilijk wordt en dat onzekerheden toenemen waardoor ook het stressgehalte zal toenemen en de tevredenheid zal afnemen. In deze masterproef zal hier dus verder op ingezoomd worden.

Persoonlijkheid

Ondanks de moeilijkheid om persoonlijkheid te onderzoeken, is men er toch in geslaagd een algemeen beeld te vormen van de persoonlijkheid van werknemers binnen de audit. Zo deden Dole en Schroeder (2001) onderzoek naar persoonlijkheid, jobtevredenheid en de verloopintentie van auditors. Ze kwamen er tot de bevinding dat een Type A persoonlijkheid niet correleerde met jobtevredenheid, waarbij een type A persoonlijkheid staat voor een gedreven en hardwerkende

persoon waarbij succes vooropstaat en men er alles aan zal doen dat te behalen. Dit ging tegen hun verwachtingen in. De resultaten steunen wel Holland's theorie over beroepen (Holland, 1968). Personen die het beroep hebben gekozen binnen de audit, hebben zeer vaak een type A persoonlijkheid. Er is met andere woorden sprake van een zelfselectie door de individuen in de audit op basis van hun persoonlijkheidstype (Dole & Schroeder, 2001). Daarnaast deden ook Haji Hasin en Haji Omar (2007) de bevinding dat de jobtevredenheid van werknemers in de audit niet beïnvloed wordt door de persoonlijkheid van de auditors. Hieruit kan geconcludeerd worden dat, in tegenstelling tot de verwachtingen, de jobtevredenheid van werknemers in de audit niet zal afhangen van de persoonlijkheidskenmerken, net omdat mensen met een bepaalde persoonlijkheid (meestal Type A persoonlijkheid, of de *workaholics*) er bewust voor kiezen in de audit te stappen (Haji Hasin & Haji Omar, 2007; Holland, 1968).

Erkenning en beloning

Ten slotte zijn er binnen de audit verschillende beloningsstructuren. Over het algemeen bestaat dat uit een basisloon met daar bovenop extra voordelen en/of bonussen. De *Big four* staan er ook om bekend dat hun beloningen zeer hoog zijn. Het basisloon voor juniors is echter competitief, maar ze spelen uit in de extra voordelen zoals een bedrijfswagen met tankkaart, een laptop, een gsm, verzekeringen, en nog zo veel meer extralegale voordelen of voordelen van alle aard. Uiteraard doen de audit kantoren dit met een reden. Het kost hen fortuinen, maar ze zijn er zich van bewust dat de werkdruk hoog kan zijn en dat hun personeel hiervoor beloont moet worden. Voordelen als flexibele werktijden, thuiswerkmogelijkheden en betaalde vrije tijd zorgen er mede voor dat de *work-life balance* in evenwicht blijft. Dit leidt dan weer opnieuw naar gemotiveerde en tevreden werknemers (Khavis & Krishnan, 2021). Er kan dus geconcludeerd worden dat erkenning en beloning van de inspanning van werknemers leidt tot meer jobtevredenheid, ook in de audit.

Uit de literatuur kan dus afgeleid worden dat communicatie, bedrijfscultuur, leer- en doorgroeimogelijkheden, persoonlijkheid en erkenning en beloning bijdragen aan de jobtevredenheid van werknemers. Dezelfde effecten worden waargenomen in de audit sector. Echter zijn er binnen de audit een aantal opvallende determinanten. Door het continue teamwerk is het belang van psychologische veiligheid en het toepassen van persoonsgericht leiderschap door de dagdagelijkse leider waarschijnlijk nog belangrijker voor de jobtevredenheid binnen de audit dan binnen andere sectoren. Daarentegen zal thuiswerk mogelijk net een omgekeerd effect tonen dan bij andere sectoren.

3. Hypotheseontwikkeling

Om een antwoord te bieden op de hoofdonderzoeksvraag, zal deze opgesplitst worden in een aantal hypotheses of deelvragen. Zoals eerder aangegeven zal er in dit onderzoek gefocust worden op het effect van psychologische veiligheid, thuiswerk en persoonsgericht leiderschap op de jobtevredenheid van auditors, aangezien deze determinanten net bij de audit zo opvallend kunnen zijn, omdat er continu in teams wordt gewerkt.

3.1 Psychologische veiligheid in het auditteam

Psychologische veiligheid creëert een omgeving waarin mensen zich op hun gemak voelen binnen het team. Een omgeving waar ze vrij en toegankelijk vragen kunnen stellen en meningen kunnen uiten zonder angst voor bestraffing, of negatieve gevolgen voor hun zelfbeeld, status of carrière. Psychologische veiligheid biedt talloze voordelen, waaronder het bevorderen van efficiënte samenwerking in een lerende werkomgeving (Paais & Pattiruhu, 2020). Bovendien draagt het bij aan het welzijn van werknemers door stressvermindering en het gevoel van erkenning en waardering (Page et al., 2019; Pilger, 2022). Aangezien auditors voortdurend in teamverband werken tijdens audits, is de psychologische veiligheid van werknemers van het grootste belang. Werknemers die zich in een psychologisch veilige omgeving bevinden, tonen over het algemeen meer betrokkenheid bij het team en de organisatie. Deze hoge betrokkenheid kan op zijn beurt leiden tot meer tevredenheid. Daarom richt dit onderzoek zich op de vraag of psychologische veiligheid ook direct leidt tot een grotere jobtevredenheid onder auditors. De eerste hypothese die hieruit tot stand komt luidt als volgt:

Hypothese 1: Er is een positief verband tussen psychologische veiligheid in het team en jobtevredenheid bij auditors.

3.2 Thuiswerk

Vervolgens werd benadrukt dat de werkomstandigheden waarin een werknemer opereert kunnen bijdragen aan de mate van jobtevredenheid (Hermanson et al., 2016). Auditors worden echter vaak geconfronteerd met een aanzienlijke werkdruk, wat de noodzaak met zich meebrengt om gunstige werkomstandigheden te creëren om deze druk te verlichten. Naast het verbeteren van de fysieke werkomgeving op kantoor, is er in de afgelopen jaren ook de mogelijkheid ontstaan om vanuit huis te werken. Dit is vooral bedoeld om een beter evenwicht tussen werk en privéleven te bereiken (Igeltjörn & Habib, 2020). Ondanks de voordelen die verbonden zijn aan de mogelijkheid van thuiswerken, kunnen er ook andere effecten optreden.

Binnen de auditsector wordt er in teams gewerkt, zowel op kantoor als bij de klant. Wanneer auditors vanuit huis werken, ontstaat er een grotere afstand tussen teamleden, waardoor het moeilijker wordt om snel vragen te stellen. Dit kan de betrokkenheid verminderen, wat vervolgens ook van invloed kan zijn op de mate van jobtevredenheid. Aangezien er ogenschijnlijk aanzienlijke verschillen lijken te bestaan tussen de effecten van thuiswerken op jobtevredenheid in de auditsector en andere

sectoren, zal dit onderzoek dit aspect nader onderzoeken en testen aan de hand van de volgende hypothese:

Hypothese 2: Er is een negatief verband tussen de mate van thuiswerk en jobtevredenheid bij auditors.

3.3 Persoonsgericht leiderschap

In de literatuur is al vastgesteld dat de leiderschapsstijl binnen een team van invloed kan zijn op de mate van jobtevredenheid. Leiderschapsstijlen die betrokkenheid bevorderen, zullen ook de jobtevredenheid stimuleren (Koustelios & Athanasios, 2023). Binnen de auditsector wordt er in teamverband gewerkt en elk team wordt geleid door een senior, senior in charge of manager. Elk team heeft dus een leider die verantwoordelijk is voor het behouden van het overzicht, het aansturen en aanmoedigen van het team, en het bieden van ondersteuning in geval van uitdagingen. Idealiter wordt er een leiderschapsstijl toegepast die de betrokkenheid van auditors in het team bevordert. Een voorbeeld van een dergelijke leiderschapsstijl is transformationeel leiderschap, ook wel bekend als persoonsgericht leiderschap. Deze stijl legt de nadruk op inspireren en motiveren (Kevin Kelloway & Barling, 2000). Dit onderzoek zal daarom onderzoeken of het toepassen van transformationeel leiderschap door de leider die het dichtst bij de juniors staat, oftewel de dagelijkse leider, de jobtevredenheid stimuleert. Deze hypothese zal worden getest:

Hypothese 3: Er is een positief verband tussen de mate van transformationeel leiderschap van de manager en jobtevredenheid bij auditors.

3.4 De modererende rol van geslacht

Naast de biologische verschillen tussen mannen en vrouwen, zijn er ook opvallende onderscheidingen te bespeuren in hun denkwijze en gedrag. Veelvoorkomende clichés, zoals de aanname dat 'vrouwen een beter empathisch vermogen hebben' en 'mannen meer gericht zijn op prestaties', lijken inderdaad te kloppen. Niettemin is het van belang om te benadrukken dat deze aannames altijd moeten worden genuanceerd, aangezien ze geen absolute waarheden zijn en het steeds om individuen gaat (Putrevu, 2001). Bovendien is het relevant om te vermelden dat er meerdere verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen, ook in bedrijfscontext. Echter zou het uitgebreid bespreken hiervan te ver afleiden van het huidige onderzoek. Wat wel interessant is voor dit onderzoek, is om te onderzoeken of vrouwen de determinanten van jobtevredenheid anders ervaren dan mannen, gezien de diverse aspecten waarin ze van elkaar verschillen.

Doorheen de geschiedenis is duidelijk merkbaar dat mannen vaker aan de macht staan. Vrouwen daarentegen moeten strijden om zo een rol te kunnen bemachtigen. Dit zou te maken hebben met de karakteristieken van mannen versus vrouwen. In het onderzoek van Banihani, Lewis en Syed (2013) wordt zelfs aangehaald dat vrouwen voor het dilemma staan 'zichzelf zijn versus succesvol zijn'. Er wordt ook aangegeven dat het voor vrouwen minder veilig is hun echte karakter te ontwikkelen en ontplooiën op hun werk, dan voor mannen (Banihani, Lewis, & Syed, 2013). Net daardoor, wordt er verwacht dat wanneer men de psychologische veiligheid stimuleert op de

werkvloer, dat vrouwen dit sterker appreciëren. Dit onderzoek zal dus testen of vrouwen de relatie tussen psychologische veiligheid en jobtevredenheid sterker ervaren dan mannen, aan de hand van volgende hypothese:

Hypothese 4a: Het positief verband tussen psychologische veiligheid en jobtevredenheid wordt sterker ervaren door vrouwen.

Met betrekking tot thuiswerk zijn er echter tegenstrijdige bevindingen. Dit kan deels te wijten zijn aan het feit dat thuiswerken nog steeds sterk in ontwikkeling is, ondanks de sterke opkomst in de afgelopen jaren. Aan de ene kant kan thuiswerken de jobtevredenheid vergroten door een betere balans tussen werk en privé mogelijk te maken (Igeltjørn & Habib, 2020). Aan de andere kant kan het de jobtevredenheid verminderen doordat de afstand tot het team kleiner wordt. Het is reeds bevonden dat vrouwen over het algemeen veel belang hechten aan een goede balans tussen werk en privé. Daarom zou verwacht kunnen worden dat zij thuiswerken als een positieve invloed op hun jobtevredenheid beschouwen (Glen, Patricia, & Bruce, 2006). Aan de andere kant hebben vrouwen vaak meer behoefte aan sociaal contact, waardoor het mogelijk is dat zij thuiswerken juist als een negatieve invloed op hun jobtevredenheid ervaren (Niaz & Hassan, 2006). Gezien dit onderzoek zich richt op de audit sector, waarin teamwerk en sociaal contact van groot belang zijn, maar waarbij het geen traditionele *nine-to-five* job betreft, merk je opnieuw dat het niet eenduidig besloten kan worden welke impact het heeft. Daarom zal in dit onderzoek gekeken worden of dat vrouwen het negatieve verband tussen thuiswerken en jobtevredenheid minder sterk ervaren dan mannen. Deze hypothese zal dan ook worden getest in dit onderzoek:

Hypothese 4b: Het negatief verband tussen de mate van thuiswerk en jobtevredenheid wordt minder sterk ervaren door vrouwen.

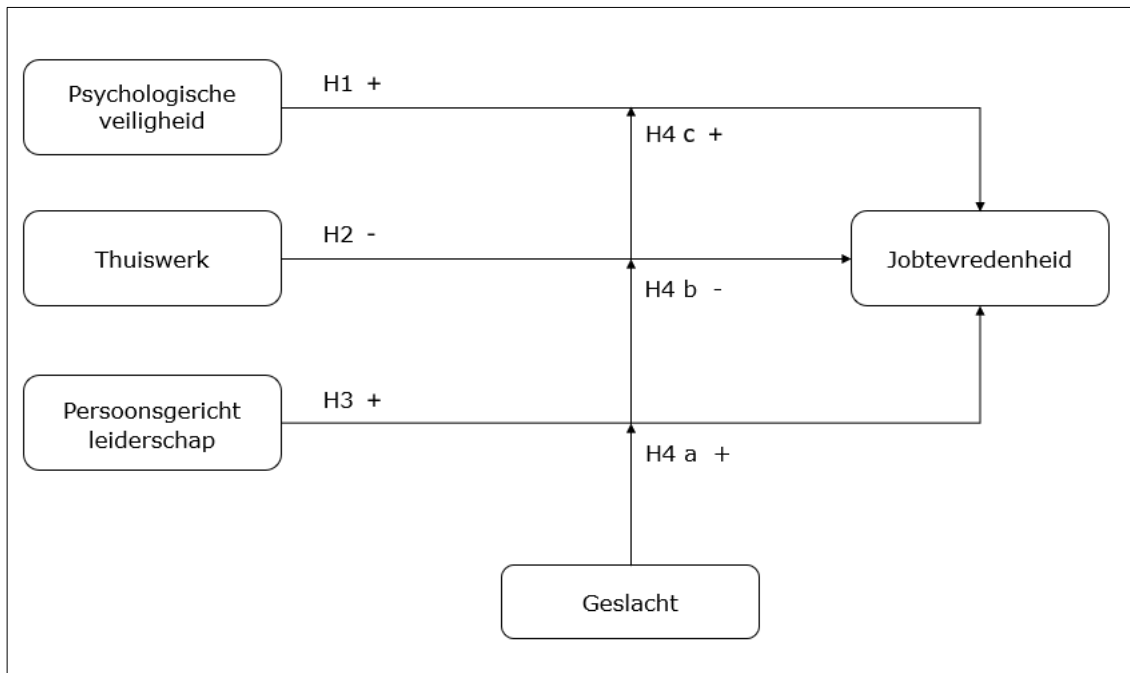
Tot slot zal ook het verband tussen persoonsgericht leiderschap en jobtevredenheid bij auditors verder onder de loep genomen worden. Ook hierbij zal gekeken worden of vrouwen dit positieve verband sterker ervaren dan mannen. In het onderzoek van Belias en Koustelios (2014) wordt aangehaald dat vrouwen liever in een meer familiale werkomgeving werken terwijl mannen meer gericht zijn op een competitieve werkomgeving (Belias & Koustelios, 2014). Als er dan gekeken wordt naar de leiderschapsstijl die deze werkomgeving het meest aanmoedigt, zouden vrouwen dus het liefst een persoonsgerichte leider hebben die een vriendelijke en familiale werksfeer kan bevorderen, terwijl mannen net liever een taakgerichte leider hebben die duidelijk formuleert wat er van hen verwacht wordt (Kevin Kelloway & Barling, 2000). Daarom zullen we in dit onderzoek testen of dat vrouwen ook effectief het positieve verband tussen persoonsgericht leiderschap en jobtevredenheid sterker ervaren dan mannen met behulp van volgende hypothese:

Hypothese 4c: Het positief verband tussen persoonsgericht leiderschap en jobtevredenheid wordt sterker ervaren door vrouwen.

3.5 Conceptueel model

In het conceptueel model wordt schematisch weergegeven welke hypothesen er getest zullen worden in dit onderzoek en welke verbanden er verwacht worden tussen de variabelen.

Figuur 1:
Conceptueel model



4. Methode

4.1 Gegevensverzameling

In voorgaande delen werd de bestaande literatuur besproken rond de factoren die jobtevredenheid beïnvloeden. Enerzijds werd er gekeken of de auditliteratuur overeenstemt met de bevindingen rond jobtevredenheid uit de andere sectoren. Anderzijds werden er een aantal determinanten in de spotlight gezet die in de auditsector nog belangrijker zouden kunnen zijn of zouden verschillen met de bevindingen uit de andere sectoren. Aan de hand van die meer opmerkelijke factoren van jobtevredenheid werden hypothesen opgesteld die getest zullen worden in het empirisch onderzoek via het statistisch programma SPSS. De hypothesetesten zullen gebruikt worden om zo een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag.

Het empirisch onderzoek zal worden uitgevoerd met behulp van data die eerder is verkregen uit een vragenlijst over teamwerk binnen de auditsector. In 2021 is dit onderzoek uitgevoerd in samenwerking met UHasselt, *Big four* en *non-Big four* auditkantoren. De respondenten zijn bevroegd via een enquête waarin vragen werden gesteld over hoe de samenwerking binnen auditteams verloopt en hoe zij dit ervaren. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of psychologische veiligheid, de mate van thuiswerken en het toepassen van persoonsgericht leiderschap door de dagdagelijkse leider, verband houden met de jobtevredenheid van auditors. Meer specifiek zal er gekeken worden naar de resultaten van de juniors. Alle andere resultaten worden voor dit onderzoek ter zijde gelaten. Daarna worden ook de onvolledige antwoorden verwijderd. Dat geeft een dataset van 160 bruikbare respondenten.

4.2 Variabelen

4.2.1 Afhankelijke variabelen

Jobtevredenheid. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is jobtevredenheid, aangezien de focus van dit onderzoek ligt op de tevredenheid van werknemers, waarbij we op zoek zijn naar factoren die een invloed hebben op deze tevredenheid. In de vragenlijst wordt de jobtevredenheid getest aan de hand van vier stellingen uit het onderzoek van Thompson en Phua (2012), die luiden als volgt: (1) 'Ik vind echt plezier in mijn werk'; (2) 'Ik vind mijn werk leuker dan de gemiddelde persoon'; (3) 'De meeste dagen ben ik enthousiast over mijn werk' en (4) 'Ik ben redelijk tevreden met mijn job'. Aan de hand van een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor helemaal niet mee akkoord en 7 voor sterk akkoord, wordt er getest hoe tevreden de werknemers zijn over hun job (Thompson & Phua, 2012). Om te testen of deze stellingen sterk genoeg samenhangen, om hier een betrouwbare variabele van te maken, wordt de Cronbach's Alpha berekend. Deze bedraagt .936 en geeft aan dat de items op een betrouwbare wijze kunnen worden gebruikt om de variabele *jobtevredenheid* te vormen (Gujarati, 2002).

4.2.2 Onafhankelijke variabelen

Daarnaast zijn er nog drie onafhankelijke variabelen die een rol spelen in dit onderzoek en die het mogelijk maken om een meervoudige regressieanalyse uit te voeren. Deze variabelen zijn gebaseerd op de determinanten die zijn opgesteld in de hypotheses.

Psychologische veiligheid. De eerste onafhankelijke variabele is psychologische veiligheid. Op basis van 7 stellingen wordt er de mate van psychologische veiligheid van de *juniors* en *seniors (in charge)* in de auditsector getest. Deze stellingen komen uit het onderzoek van Edmondson (1999) en zijn: (1) 'Niemand in dit team zou opzettelijk handelen op een manier die mijn inspanningen ondermijnt'; (2) 'In dit team worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut'; (3) 'As je in dit team een fout maakt, wordt dat vaak tegen je gebruikt'; (4) 'Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn'; (5) 'Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen'; (6) 'Het is veilig om risico te nemen in dit team'; (7) 'leden van dit team zijn in staat problemen en moeilijke kwesties aan te kaarten'. Deze stellingen worden gemeten aan de hand van een 7-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor sterk oneens en 7 voor sterk mee eens. Het is echter belangrijk om op te merken dat niet elke stelling op dezelfde manier is opgebouwd. Drie van de stellingen meten het tegenovergestelde van psychologische veiligheid, namelijk stelling (3), (4) en (5). Daarom worden deze stellingen gespiegeld voor dit onderzoek (Edmondson, 1999). De Cronbach's Alpha voor de 7 stellingen rond psychologische veiligheid bedraagt .656 wat aantoont dat de stellingen gebruikt kunnen worden voor de variabele psychologische veiligheid te maken (Gujarati, 2002).

Thuiswerk. De tweede onafhankelijke variabele is thuiswerk. Om deze variabele te meten, werd in de vragenlijst eerst nagegaan waar de auditor werkt. Indien de auditors hadden aangegeven dat ze een gecombineerde werkplek hebben, kregen ze vervolgens de vraag hoeveel procent van hun tijd ze thuis, op kantoor of bij de klant werken. Hierdoor ontstaat een continue variabele die de mate van thuiswerken beschrijft. Vervolgens werd deze lijst handmatig vervolledigd wanneer men volledig thuis werkt (100 procent) of volledig op kantoor of bij de klant werkt (0 procent). In de regressieanalyse zal er gebruik gemaakt worden van het natuurlijk logaritme van thuiswerk om de variantie van deze continue variabele te stabiliseren (Gujarati, 2002).

Persoonsgericht leiderschap. De derde onafhankelijke variabele is het persoonsgerichte leiderschap. Hiervoor wordt er gekeken naar de leider die het dichtst bij de junior staat, aangezien deze de meeste impact zal hebben op de junior. Dit kan zowel de senior als de senior in charge zijn, in dit onderzoek. Het persoonsgericht leiderschap werd bevraagd aan de hand van een aantal stellingen, uit het onderzoek van Pratt en Jiambalvi (1981): (1) 'De manager was vriendelijk en benaderbaar'; (2) 'De manager deed kleine dingen om het aangenaam te maken om lid te zijn'; (3) 'De manager zette suggesties van het auditteam in werking'; (4) 'De manager behandelde alle leden van het auditteam als zijn/haar sociale gelijke'; (5) 'De manager kondigde veranderingen vooraf aan'; (6) De manager hield informatie voor zichzelf'; (7) 'De manager zorgde voor het persoonlijk welzijn van de leden van het auditteam'. Voorgaande stellingen werden steeds gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal (1=sterk oneens, 5= sterk eens) (Pratt & Jiambalvo, 1981). Het is echter opnieuw belangrijk om op te merken dat stelling (6) eerst gespiegeld moet worden. Het geeft het

tegenovergestelde weer van het persoonsgericht leiderschap. Door deze stelling te spiegelen, kunnen we een correct beeld krijgen waarmee we verder kunnen werken. Ook hier wordt de samenhang tussen de vragen gemeten en bedraagt de Cronbach's Alpha .929 wat duidt op een zeer sterke en betrouwbare samenhang tussen de items (Gujarati, 2002).

Geslacht. Dit onderzoek omvat vervolgens geslacht als modererende variabele. Er zal getest worden of vrouwen het verband van psychologische veiligheid en persoonsgericht leiderschap met hun jobtevredenheid sterker ervaren dan mannen. Bij thuiswerk wordt er getest of ze het verband met jobtevredenheid net minder sterk ervaren. Om dit te onderzoeken, zal er een dummyvariabele worden opgesteld waarbij 1 staat voor vrouwen en 0 staat voor mannen.

4.2.3 Controlevariabelen

Om de validiteit en precisie van de analyse te verhogen, worden er ook controlevariabelen toegevoegd. Voor dit onderzoek werd de keuze gemaakt om het tijdstip van het invullen van de enquête en het aantal jaar ervaring van de juniors te gebruiken als controle.

Timing. De eerste controlevariabele is timing. Wanneer enquête is ingevuld of meer concreet tijdens welke stage van de audit. Hier zal er een dummyvariabele van gemaakt worden waarbij 1 staat voor de *final audit* en 0 voor de rest. De *final audit* valt namelijk vaak in het *busy seasons* en zoals eerder besproken is de werkdruk en het stressgehalte in die periode het grootst. Timing zal dus ook de jobtevredenheid beïnvloeden op een negatieve manier wanneer het tijdens de *final* audit werd ingevuld (Zimmerman, Chaghervand, Sellers, & Fogarty, 2022).

Ervaring. De tweede controlevariabele die gebruikt zal worden is ervaring. Hoe meer ervaring een auditor heeft, hoe minder onzeker hij zal zijn over zijn job. Dit zal minder stress en druk met zich meebrengen waardoor het een positief effect zal hebben op de jobtevredenheid van de auditor (Badaruddin, Surianto, & Fatmasari, 2022). De ervaring wordt bevraagd aan de hand van een open vraag waarin men moet aangeven hoeveel jaar men al werkt voor deze organisatie. Voor de regressieanalyses zal het natuurlijk logaritme van de variabele genomen worden om de variantie van deze continue variabele te stabiliseren (Gujarati, 2002).

In tabel 1 wordt een beknopt overzicht gegeven van de diverse variabelen en hun meetmethode. Er wordt aangegeven hoe deze variabelen zijn bevraagd en op welke schaal deze beoordeeld werden.

Tabel 1
Overzicht variabelen

Variabelen	Meting	Schaal uitleg
Afhankelijke variabele		
Jobtevredenheid	Gemiddelde van 4 stellingen over de tevredenheid van werknemers	1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens
Onafhankelijke variabele		
Psychologische_veiligheid	Gemiddelde van 7 stellingen over de mate van het gevoel van psychologische veiligheid	1 = sterk mee oneens, 7 = sterk mee eens
Thuiswerk	Geschat percentage van het thuiswerk	Open vraag, numeriek antwoord (uitgedrukt in procent)
Leiderschap	Gemiddelde van 10 stellingen over de leiderschapsstijl van de dagdagelijkse leider	1 = sterk mee oneens, 5 = sterk mee eens
Modererende variabele		
Geslacht	Dummy variabele van meerkeuzevraag	1 = vrouw, 0 = andere
Controlevariabele		
Timing	Dummy variabele van meerkeuzevraag	1 = final Audit, 0 = andere timing
Ervaring	Aantal jaar ervaring	Open vraag, numeriek antwoord (uitgedrukt in aantal jaren)

4.3 Beschrijvende analyse

Tabel 2 bevat de beschrijvende statistieken van de steekproef, bestaande uit 160 junior auditors. Op basis van deze tabel kan er gesteld worden dat ongeveer 60,4 procent van de steekproef vrouwelijke auditors zijn, en dat de juniors gemiddeld 1,5 jaar ervaring hebben.

Tabel 2
Beschrijvende statistiek

	N	Mediaan	Min	Max	Std. Afwijking	Gemiddelde
Jobtevredenheid	160	5	1.50	7	1.054	4.902
Psychologische_ veiligheid	160	5.428	3.71	7	.642	5.403
Thuiswerk	160	.75	0	1	.416	.611
Leiderschap	160	4	0	5	1.208	3.697
Geslacht	159	1	0	1	.491	.604
Timing	160	0	0	1	.501	.494
Ervaring	160	1	0	15	1.958	1.528

De eerste variabele waar dit onderzoek om draait is *jobtevredenheid*. Aan de hand van 4 stellingen, die beoordeeld werden met een 7-punts Likertschaal, werd deze variabele opgesteld. De mediaan ligt op 5, wat aangeeft dat de respondenten eerder tevreden zijn met hun job. Vervolgens ligt de mediaan bij de variabele *psychologische_veiligheid* ook redelijk hoog. Ook deze variabele werd beoordeeld aan de hand van een 7-punts Likertschaal, waarbij een mediaan van 5.428 bedraagt wat aangeeft dat de auditors een veilig gevoel ervaren binnen de teams. De variabele *thuiswerk* geeft vervolgens weer hoeveel procent de respondenten thuiswerken. Uit de tabel kan er afgeleid worden dat dat gemiddeld 61 procent is. Tot slot wordt de variabele *leiderschap* bevraagd. Hiermee wordt het persoonsgericht leiderschap van de dagdagelijkse leider van de junior bedoeld, zoals eerder aangegeven. Op een 5-punts Likertschaal is de mediaan hier 4, wat duidt op een redelijk hoge score voor het persoonsgericht leiderschap. Concreet leunt de leiderschapsstijl die wordt toegepast sterk tegen het persoonsgericht leiderschap.

Tot slot zijn er ook 2 controlevariabelen, namelijk timing en ervaring. *Timing* duidt op wanneer de vragenlijst werd ingevuld. Als dit tijdens de *final* audit gebeurde, zal het resultaat 1 zijn, anders wordt dit aangeduid met 0. De mediaan is hier 0, wat aangeeft dat de meerderheid de vragenlijst invulde op een ander moment dan de *final* audit. De controlevariabele *ervaring* geeft het aantal jaren ervaring van de junior weer. Gemiddeld is dat 1.528 jaar. Voor de empirische studie zal hiervan de natuurlijk logaritme genomen worden om de variantie te stabiliseren waardoor de aannames van de regressieanalyse beter zullen zijn.

4.4 Statistische voorwaarde

Vooraleer de analyses gedaan kunnen worden voor het empirisch onderzoek en dus voor de regressies getest zullen worden, zullen de variabelen geanalyseerd worden op multicollineariteit. Multicollineariteit is het probleem dat zich voordoet wanneer de onafhankelijke variabelen in de regressie onderling een zeer sterke correlatie hebben (Gujarati, 2002). Dit is een probleem omdat het de nauwkeurigheid kan verminderen waardoor de resultaten en de interpretatie hiervan vervaagd zullen zijn. Hierdoor is het moeilijker om de individuele effecten van de voorspelvariabelen te onderscheiden.

Om deze multicollineariteit te testen zal er gekeken worden naar de Pearson correlatie, weergegeven in tabel 3. Indien deze Pearsoncoëfficiënt of correlatie tussen twee variabelen groter is dan .8 of .9 kan dit wijzen op multicollineariteit (Senaviratna & Cooray, 2019). Dit is bij geen enkele variabele het geval, wat er op wijst dat er geen sprake is van multicollineariteit en dat de variabele betrouwbaar te gebruiken zijn voor de regressieanalyse.

In de eerste kolom zijn de correlaties met de afhankelijke variabele *jobtevredenheid* weergegeven. Opvallend is dat er hiermee geen enkele variabele significant gecorreleerd is. Verder kan er wel geconcludeerd worden uit tabel 3 dat persoonsgericht leiderschap positief gecorreleerd is met psychologische_veiligheid (.206, $p < .01$) en met thuiswerk (.242, $p < .01$). Hieruit kan dus afgeleid worden dat men zich significant veiliger voelt wanneer persoonsgericht leiderschap wordt toegepast en dat men ook meer thuis werkt bij persoonsgericht leiderschap van de dagdagelijkse leider van de junior. Tot slot zijn *ln_ervaring* en leiderschap significant negatief gecorreleerd (-.166, $p < .05$). Bij juniors die meer ervaring hebben wordt er dus minder persoonsgericht leiderschap toegepast.

De correlaties die in tabel 3 worden gepresenteerd, bieden slechts een initiële blik op potentiële verbanden tussen de variabelen. Om daadwerkelijk vast te stellen of deze variabelen invloed hebben op de jobtevredenheid van junior auditors, zal er verder onderzoek worden uitgevoerd met behulp van een regressieanalyse.

Tabel 3*Correlatietabel*

	1	2	3	4	5	6	7
1 Jobtevredenheid							
2 Psychologische_ veiligheid	.127						
3 Thuiswerk	-.159	-.123					
4 Leiderschap	.100	.206**	.242**				
5 Geslacht	-.037	.079	-.004	-.038			
6 Timing	.015	.059	-.044	.058	.023		
7 Ln_Ervaring	-.107	-.136	.077	-.166*	.071	-.057	

N=160

* significant op een 0.05 significantieniveau (2-tailed)

** significant op een 0.01 significantieniveau (2-tailed)

4.5 Regressiemodellen

Om de hypothesen te testen zullen ze in een regressiemodel gegoten worden. Enerzijds zullen de directe effecten getest worden, en anderzijds zal ook het modererende effect van het geslacht van de auditor erbij betrokken worden.

Model 1	Hypothese 1	Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ psychologische_veiligheid - β_2 timing + β_3 ln_ervaring
Model 2	Hypothese 2	Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ ln_thuiswerk - β_2 timing + β_3 ln_ervaring
Model 3	Hypothese 3	Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ leiderschap - β_2 timing + β_3 ln_ervaring
Model 4		Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ psychologische_veiligheid + β_2 ln_thuiswerk + β_3 leiderschap - β_4 timing + β_5 ln_ervaring
Model 5	Hypothese 4a	Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ psychologische_veiligheid + β_2 geslacht + β_3 (psychologische_veiligheid * geslacht) - β_4 timing + β_5 ln_ervaring
	Hypothese 4b	Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ ln_thuiswerk + β_2 geslacht + β_3 (ln_thuiswerk * geslacht) - β_4 timing + β_5 ln_ervaring
	Hypothese 4c	Jobtevredenheid = $\beta_0 + \beta_1$ leiderschap + β_2 geslacht + β_3 (leiderschap * geslacht) - β_4 timing + β_5 ln_ervaring

5. Resultaten en analyse

5.1 Determinanten van jobtevredenheid

Om de hypothesen te testen, worden de regressiemodellen geanalyseerd met behulp van een robuuste lineaire regressie, uitgevoerd met het statistisch programma SPSS. Tabel 4 geeft de resultaten weer van deze regressies met de data van de 160 juniors uit de steekproef, en bevat de ongestandaardiseerde bèta-coëfficiënten, de standaardafwijkingen hiervan, de F-waarde van de ANOVA-test en adjusted R². Op basis van de p-waarde wordt er gekeken of de modellen al dan niet significant zijn.

Tabel 4
Resultaten van regressieanalyse jobtevredenheid

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Intercept	3.820**	.692	4.842**	.152	4.854**	.289	3.448**	.854
Onafhankelijke variabelen								
Psychologische_veiligheid	.212	.126					.227	.150
Ln_thuiswerk			-.291	.170			-.349*	.176
Leiderschap					.029	.070	.037	.081
Controlevariabelen								
Timing	.011	.163	-.010	.190	.024	.164	-.037	.191
Ln_ervaring	-.154	.141	-.097	.163	-.176	.143	-.041	.167
Adjusted R ²	.011		.004		-.007		.014	
F	1.546		1.156		.655		1.429	

N=160

* significant op een 5% significantieniveau

** significant op een 1% significantieniveau

Zoals te zien in deze tabel is de constante steeds significant en is in model 4 de variabele *ln_thuiswerk* significant. Desondanks kan er geen conclusie uit getrokken worden aangezien de F-waarde van de ANOVA-test niet significant is. Daardoor is het niet mogelijk om een betrouwbare uitspraak te doen aan de hand van deze testen. Daarnaast is ook aan de adjusted R² te zien dat de variabele weinig verklaart in de variantie van jobtevredenheid.

Omdat de resultaten niet significant zijn, en er daardoor niks gezegd kan worden over de hypothesen waardoor er geen antwoord kan gevonden worden op de onderzoeksvraag, wordt er nog een stap verder gegaan in dit onderzoek. Concreet worden de variabelen aangepast naar dummy variabelen. Zo wordt *psychologische_veiligheid* een dummy variabele waarbij 1 gelijk is aan een score van vier op zeven of hoger, en 0 gelijk aan alles daar onder. Ook van *thuiswerk* wordt er een dummy variabele

gemaakt. Wanneer er meer dan 70 procent van thuis wordt gewerkt, zal de variabele gelijk zijn aan 1. Alles onder de 70 procent is gelijk aan 0. Tot slot wordt leiderschap ook omgevormd waarbij 1 gelijk is aan een score van drie op vijf of hoger en 0 gelijk is aan alles onder de drie. Aan de hand van deze nieuwe variabelen zullen de regressiemodellen opnieuw worden getest. Echter blijven de resultaten niet significant. Ongeacht of deze variabelen om de beurt werden aangepast, of allen tegelijkertijd.

Tot slot werden de initiële regressieanalyses opnieuw uitgevoerd, maar dan zonder controlevariabelen. De resultaten hiervan worden in tabel 5 weergegeven en bevat opnieuw de ongestandaardiseerde bèta-coëfficiënten, de standaardafwijkingen hiervan, de F-waarde van de ANOVA-test en adjusted R². Op basis van de p-waarde wordt er gekeken of de modellen al dan niet significant zijn op een niveau van 1, 5 of 10 procent.

Tabel 5
Resultaten van regressieanalyse jobtevredenheid

	Model 1'		Model 2'		Model 3'		Model 4'	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Intercept	3.772 ***	.705	4.808 ***	.111	4.579 ***	.269	3.391 ***	.819
Onafhankelijke variabelen								
Psychologische_veiligheid	.209	.130					.231	.148
Ln_thuiswerk			-.299*	.168			-.352**	.173
Leiderschap					.087	.069	.039	.079
Adjusted R ²	.010		.017		.004		.026	
F	2.601		3.157*		1.597		2.086*	

N = 160

* significant op een 10% significantieniveau

** significant op een 5% significantieniveau

*** significant op een 1% significantieniveau

Model 2' geeft weer dat er een significant negatief verband bestaat tussen *ln_thuiswerk* en *jobtevredenheid* (-.299, $p < .10$). Concreet is de coëfficiënt negatief wat aangeeft dat wanneer thuiswerk toeneemt de jobtevredenheid zal afnemen. Deze keer mag dit verband wel aangenomen aangezien de F-waarde van 3.157 ook significant is op een 10 procent significantieniveau ($F(1,160) = 3.157, p < .1$). De adjusted R² bedraagt .017 wat aangeeft dat 1.7 procent van de variantie van jobtevredenheid verklaard wordt door thuiswerk. Ook model 4', waarbij alle variabelen zijn opgenomen, laat zien dat *ln_thuiswerk* een negatief verband heeft met *jobtevredenheid* en dat zelfs op een significantieniveau van 5 procent (-.352, $p < .05$). Ook hier is de F-waarde significant waardoor het model gebruikt mag worden om uitspraken te doen over de variabelen ($F(3,160) = 2.086, p < .1$). Hypothese 2 kan dus met andere woorden bevestigd worden op een 10 procent significantieniveau.

Over hypothese 1 en hypothese 3 kan er geen oordeel gemaakt worden omdat deze regressiemodellen niet significant zijn.

5.2 Modererende rol van geslacht

Tot slot zal er ook gekeken worden of *geslacht* een modererende rol speelt. Omdat enkel de variabele *ln_thuiswerk* een significant verband heeft met *jobtevredenheid*, zal ook enkel het modererende effect van *geslacht* hierop getest worden. Concreet wordt er gekeken of vrouwen het negatieve verband tussen *ln_thuiswerk* en *jobtevredenheid* minder sterker ervaren (hypothese 4b). Tabel 6 geeft de resultaten van deze test weer aan de hand van drie modellen.

Tabel 6

Moderator geslacht N=160

	Model 5a		Model 5b		Model 5c	
	β	Std. Error	β	Std. Error	β	Std. Error
Intercept	4.808***	.111	4.890***	.160	4.816***	.172
Onafhankelijke variabelen						
Ln_thuiswerk	-.299*	.168	-.312*	.168	-.522**	.250
Geslacht			-.166	.192	-.031	.226
LnThuiswerk_geslacht					.381	.337
Adjusted R ²	.017		.018		.020	
F	3.157*		2.097		1.827	

* significant op een 10% significantieniveau

** significant op een 5% significantieniveau

*** significant op een 1% significantieniveau

In model 5a wordt opnieuw het negatieve significante verband weergegeven tussen *ln_thuiswerk* en *jobtevredenheid*. In model 5b en 5c worden dan de resultaten getoond van geslacht en de interactie tussen *ln_thuiswerk* en *geslacht*. Geen van die twee modellen heeft een significante F-waarde, waardoor de modellen niet gebruikt kunnen worden om een uitspraak te doen over het effect van geslacht. Er kan dus geen aanmerkelijk antwoord gegeven worden of dat vrouwen nu weldegelijk het negatieve effect van thuiswerk op hun jobtevredenheid sterker ervaren of net minder sterk zoals verwacht werd. Met andere woorden kan hypothese 4b nog bevestigd noch ontkend worden op basis van dit onderzoek.

6. Conclusie

6.1 Discussie van de resultaten

Deze masterproef werd uitgevoerd met als hoofddoel de determinanten van jobtevredenheid bij auditors te onderzoeken. Omwille van het aanbodtekort op de arbeidsmarkt is het voor ondernemingen steeds moeilijker om talenten aan te trekken en deze ook te behouden. Wanneer een werkgever zijn personeel tevreden kan stellen, zal de verloopintentie afnemen en zal het personeel langer voor diezelfde onderneming willen blijven werken. Bestaande literatuur deed al onderzoek naar de factoren die jobtevredenheid bevorderen in diverse sectoren. In dit onderzoek werd er vooral gefocust op de audit sector, net omdat dit een specifieke sector is die gepaard gaat met een hoge werkdruk en veel personeelsverloop maar ook met een continu teamwerk, waarbij onderlinge relaties en tevredenheid een belangrijke rol kunnen spelen.

Uit de literatuur is eerder gebleken dat net zoals bij de andere sectoren de effectieve communicatie, bedrijfscultuur, leer- & doorgroeimogelijkheden en erkenning & beloning de jobtevredenheid bij auditors bevorderen. Daarentegen is persoonlijkheid een nogal opmerkelijke determinant. In de meeste sectoren heeft dit ook een impact op de jobtevredenheid, maar bij de audit sector blijkt dit niet zo te zijn. Er zou spraken zijn van een vorm van zelfselectie. Specifiek houdt deze zelfselectie in dat mensen die voor een job in de financiële audit kiezen vaak een type A persoonlijkheid hebben. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat persoonlijkheid dus geen directe impact heeft op de jobtevredenheid bij auditors.

Waar de audit nog mee zou kunnen verschillen ten opzichte van andere sectoren, op vlak van factoren die de jobtevredenheid kunnen beïnvloeden, zijn psychologische veiligheid, thuiswerk en leiderschap. Omwille van het continue teamwerk wordt verwacht dat psychologische veiligheid en persoonsgericht leiderschap van de leider die het dichtst bij de junior staat, zeer belangrijk zouden zijn voor de jobtevredenheid bij auditors. Daarentegen wordt bij thuiswerk in de audit verwacht dat het een negatief effect zal hebben op jobtevredenheid, omdat de afstand tussen de teamleden dan letterlijk en figuurlijk groter zal worden. Deze drie determinanten vallen het meest op bij de audit en werden dan ook onder de loep genomen in dit onderzoek om hier een bijdrage te kunnen leveren aan de bestaande literatuur.

Op basis van de resultaten uit een steekproef van 160 Belgische junior auditors kan geconcludeerd worden dat er in het algemeen een redelijk hoge mate van jobtevredenheid heerst binnen de audit sector. Met een mediane score van vijf op zeven scoort de tevredenheid niet slecht. Ook de psychologische veiligheid binnen de audit teams wordt hoog aangeduid net zoals de toepassing van het transformationeel leiderschap. Bovendien werd er gemiddeld 61 procent van thuis uit gewerkt. Naast de beschrijvende statistieken werd er ook gekeken of deze variabelen verband hielden met de jobtevredenheid door middel van robuuste lineaire regressieanalyses. Hieruit bleek dat enkel thuiswerk een significant negatief verband had met jobtevredenheid op een 10 procent significantieniveau. In een wetenschappelijk onderzoek is een 10 procent significantieniveau echter niet de meest optimale uitkomst om een besluit te kunnen nemen over de betrouwbaarheid van de resultaten van de regressieanalyse. Desondanks wordt het hier wel gebruikt omdat het toch een

zekere mate van betrouwbaarheid aangeeft. Bovendien kan er dan ook verder gegaan worden in het onderzoek, namelijk het moderatie effect van geslacht. Echter moeten ook hier worden besloten dat er geen significant antwoord kan gegeven worden op de vraag of vrouwen het negatieve verband tussen thuiswerk en jobtevredenheid minder sterk ervaren.

6.2 Bijdrage

Zoals aangegeven in de aanleiding van het onderzoek is er een onevenwicht op de arbeidsmarkt. Werkgevers hebben steeds meer te maken met problemen rond het vinden van de juiste werknemers, maar ook het behouden van talenten is een grote uitdaging. Uit eerder onderzoek was al gebleken dat de jobtevredenheid van werknemers zorgt voor een daling in de verloopintentie en dus ook in het effectieve personeelsverloop. Om die tevredenheid van werknemers te stimuleren is het van belang om te weten wat die jobtevredenheid drijft. Dit onderzoek heeft zich gefocust op de financiële audit sector. Een sector met een hoge werkdruk gedurende het *busy season* en waarbij er ook veel personeelsverloop is. Daarom kan het voor deze sector nog belangrijker te zijn om de jobtevredenheid te bevorderen. Concreet draagt dit onderzoek bij aan de bestaande literatuur door zich te specificeren op de audit sector en deze te vergelijken met andere sectoren.

Uit het onderzoek is gebleken dat thuiswerk de jobtevredenheid bij auditors niet bevordert, maar net tegenwerkt. In tegenstelling tot andere sectoren waar thuiswerk zorgt voor een betere *work-life* balans en waar het dus de jobtevredenheid wel bevordert. Deze resultaten zijn naast een bijdrage aan de literatuur ook nuttig in de praktijk. Werkgevers kunnen hier rekening mee houden om zo hun personeel tevreden te houden en de verloopintentie te doen afnemen. Bovendien geeft het aanhouden van getalenteerd personeel een concurrentieel voordeel. Naast de harde feiten gestaafd door de resultaten uit dit onderzoek, hoop ik dat ook het belang van de andere determinanten, samengevat in de literatuur van dit onderzoek, kunnen bijdragen aan het bevorderen van de tevredenheid en het aanhouden van talenten.

6.3 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Helaas moet er uit dit onderzoek besloten worden dat er slechts één variabele een significant resultaat geeft, namelijk thuiswerk die de jobtevredenheid negatief beïnvloedt. De beperkte mate van significante resultaten zou kunnen komen omdat de auditors uit de steekproef in het algemeen een sterke mate van jobtevredenheid ervaren, net zoals ze een sterk gevoel hebben van psychologische veiligheid en dat de leiderschapsstijl die wordt toegepast sterk leunt tegen het persoonsgericht leiderschap. Door het feit dat dit gevoel er al sterk heerst, wordt het misschien minder sterk beïnvloedt. Het zou wel vergelijkbaar kunnen zijn met de afnemende meeropbrengsten in een productieproces, waarbij het marginaal nut afneemt naarmate men meer van de onafhankelijke variabele toevoegt (Genechten, 1932). In de toekomst zou er dus gekeken kunnen worden naar een doelgroep waarbij er slechts een beperkte mate van jobtevredenheid is. Hier zou dan een longitudinaal onderzoek naar gevoerd kunnen worden waarbij er gekeken wordt naar het effect op jobtevredenheid bij het toepassen van een determinant tegenover het niet toepassen ervan. Bovendien is eerder ook aangehaald dat jobtevredenheid afhankelijk is van een heel spectrum aan factoren. Dit onderzoek is echter op een beperkt aantal aspecten ingegaan. De variabelen die we nu

getest hebben zouden daarom misschien in het honderd vallen naast al de andere beïnvloedende factoren. Daarnaast zou het ook kunnen liggen aan een beperkte steekproef en daardoor beperkte nauwkeurigheid. Voor toekomstig onderzoek zou het dus aan te raden zijn om naast de junior auditors ook de seniors en managers te testen, buiten de Belgische landsgrenzen te treden en eens te zien of er in andere landen andere factoren een rol spelen bij de tevredenheid van werknemers, of in het algemeen een grotere steekproef testen. Dit zou voor meer nauwkeurige resultaten kunnen zorgen, waardoor het verband tussen jobtevredenheid en de al onderzochte determinanten wel significant zou kunnen zijn.

Referentielijst

- Aghaei, S., Habibi, S., Khodayari-Zarnaq, R., & Iraji, Z. (2021). Exploring Academic Library Managers' Communication Skills and the Effect on Librarians' Job Motivation and Satisfaction. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 41(5).
- Awais, M., Malik, M. S., & Qaisar, A. (2015). A review: The job satisfaction act as mediator between spiritual intelligence and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 203-210.
- Badaruddin, B., Suriyanto, S., & Fatmasari, F. (2022). Professionalism and Work Experience on Job Satisfaction and Auditor Performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(1), 152-165.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423. doi:10.1108/GM-01-2013-0005
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27, 123-147.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Beng Ang, K., Tee Goh, C., & Chye Koh, H. (1994). AN EMPLOYEE TURNOVER PREDICTION MODEL: A STUDY OF ACCOUNTANTS IN SINGAPORE. *Asian Review of Accounting*, 2(1), 121-138. doi:10.1108/eb060649
- Bobek, D. D., Daugherty, B. E., & Radtke, R. R. (2012). Resolving audit engagement challenges through communication. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 31(4), 21-45.
- Burger, J. M. (2014). *Personality*: Cengage Learning.
- de Palma, A., Vosough, S., & Liao, F. (2022). An overview of effects of COVID-19 on mobility and lifestyle: 18 months since the outbreak. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 159, 372-397. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.03.024>
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Strength of HRM systems and perceived organizational support as determinants of employment relationships: The perspective of HR managers and workers' representatives. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420977506.
- 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. doi:10.1108/02686900110389188
- E. de Vries, R., A. Roe, R., CB Taillieu, T., & JM Nelissen, N. (2004). Behoeftte aan leiderschap in organisaties: wie heeft het en waarom? *Gedrag & Organisatie*, 17(3).
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Amy Edmondson. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Elkayam, C., Snir, S., & Regev, D. (2020). Relationships between work conditions, job satisfaction and burnout in Israeli Ministry of Education art therapists. *International Journal of Art Therapy, 25*(1), 30-38.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance, 11*, 122-129. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Fiolleau, K., Hoang, K., & Pomeroy, B. (2019). Auditors' communications with audit committees: The influence of the audit committee's oversight approach. *Auditing: A Journal of Practice & Theory, 38*(2), 125-150.
- Genechten, R. V. (1932). O. Bakker: De wetten der toe- en afnemende Meeropbrengsten. Dissertatie. Rotterdam 1932. XI en 211 pag. Van der Marck's Uitgeversmaatschappij. Amsterdam (Book Review). In (Vol. 81, pp. 728). Leiden: H. E. Stenfert Kroese.
- Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P., & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal, 32*(9), 879-898.
- Gimbar, C., Jenkins, J. G., Saucedo, G., & Wright, N. S. (2018). Shifting styles: Do auditor performance levels influence the review process? *International Journal of Auditing, 22*(3), 554-567.
- Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies, 55*, 137-143.
- Glen, D. M., Patricia, A. W., & Bruce, K. (2006). The effects of age and gender upon the perceptions of accounting professionals concerning their job satisfaction and work-related attributes. *Managerial Auditing Journal, 21*(5), 536-561. doi:10.1108/02686900610667292
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review, 161*-178.
- Gujarati, D. N. (2002). Basic Econometrics 4th ed. In.
- 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. doi:10.1108/19852510780001575
- Hermanson, D. R., Houston, R. W., Stefaniak, C. M., & Wilkins, A. M. (2016). The Work Environment in Large Audit Firms: Current Perceptions and Possible Improvements. *Current Issues in Auditing, 10*(2), A38-A61. doi:10.2308/ciia-51484
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology, 9*(2), 169-180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Holland, J. L. (1968). EXPLORATION OF A THEORY OF VOCATIONAL CHOICE: VI. A LONGITUDINAL STUDY USING A SAMPLE OF. *Journal of Applied Psychology, 52*(1), 1. doi:10.1037/h0025350
- Igeltjørn, A., & Habib, L. (2020). *Homebased telework as a tool for inclusion? A literature review of telework, disabilities and work-life balance*. Paper presented at the Universal Access in

- Human-Computer Interaction. Applications and Practice: 14th International Conference, UAHCI 2020, Held as Part of the 22nd HCI International Conference, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, July 19–24, 2020, Proceedings, Part II 22.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Kevin Kelloway, E., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355-362.
- Khavis, J. A., & Krishnan, J. (2021). Employee Satisfaction and Work-Life Balance in Accounting Firms and Audit Quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 40(2), 161-192. doi:10.2308/AJPT-18-029
- Kleinman, G., Siegel, P., & Eckstein, C. (2002). Teams as a learning forum for accounting professionals. *The Journal of Management Development*, 21(5/6), 427. doi:<https://doi.org/10.1108/02621710210430614>
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What Is Leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280-283. doi:10.3138/jvme.33.2.280
- Koustelios, D. B., & Athanasios. (2023). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. In 4.
- Kumari, G., & Pandey, K. (2011). Job satisfaction in public sector and private sector: A comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222.
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2022). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88-109. doi:10.1108/JWL-12-2020-0184
- Lelie, J. (2021). 5 mythes over bedrijfsrevisoren ontkracht. Retrieved from <https://blogbe.vgd.eu/nl/optimaal-beheer/audit/5-mythes-over-bedrijfsrevisoren-ontkracht#:~:text=%E2%80%9CEen%20audit%20is%20wettelijk%20verplicht,personeelsbestand%20groter%20dan%2050%20medewerkers>
- LePine, J. A., Buckman, B. R., Crawford, E. R., & Methot, J. R. (2011). A review of research on personality in teams: Accounting for pathways spanning levels of theory and analysis. *Human Resource Management Review*, 21(4), 311-330. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.004>
- Lightle, S., Castellano, J. F., & Baker, B. (2017). Why audit teams need the confidence to speak up. *Journal of Accountancy*. Retrieved from <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/jan/psychological-safety-for-audit-teams.html>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66.

- Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human resource development review*, 1(1), 9-44.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management journal*, 20(4), 592-607.
- Nafe, N. s., & Alizadeh, H. N. (2022). Examination of work motivation, work environment, and work engagement relation with job satisfaction during covid -19. *Journal of Marketing & Management*, 13(2), 27-42. Retrieved from authtype=sso&custid=s1121596
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Niaz, U., & Hassan, S. (2006). Culture and mental health of women in South-East Asia. *World Psychiatry*, 5(2), 118.
- Oosthuizen, E. (2021). Cultuur is een bron waaruit een concurrentievoordeel kan worden gepuurd, maar een perceptiekloof tussen het topmanagement en de rest van de organisatie kan het vertrouwen aantasten. Retrieved from <https://press.pwc.be/cultuur-is-een-bron-waaruit-een-concurrentievoordeel-kan-worden-gepuurd-maar-een-perceptiekloof-tussen-het-topmanagement-en-de-rest-van-de-organisatie-kan-het-vertrouwen-aantasten>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Page, L., Boysen, S., & Arya, T. (2019). Creating a Culture That Thrives Fostering Respect, Trust, and Psychological Safety in the Workplace. *Organization Development Review*, 11, 714-714. In.
- Parihar, S. (2020). Does Environment and Salary Affect Job Satisfaction? *Aweshkar Research Journal*, 27(2), 93-100. Retrieved from authtype=sso&custid=s1121596
- Pilger, S. (2022). Jaarcijfers KPMG Nederland: bedrijf groeit sterk in veranderende wereld. Retrieved from <https://kpmg.com/nl/nl/home/media/press-releases/2022/12/jaarcijfers-kpmg-nederland-bedrijf-groeit-sterk-in-veranderende-wereld.html>
- Pratt, J., & Jiambalvo, J. (1981). Relationships between leader behaviors and audit team performance. *Accounting, Organizations and Society*, 6(2), 133-142.
- Pratt, J., & Jiambalvo, J. (1982). Determinants of leader behavior in an audit environment. *Accounting, Organizations and Society*, 7(4), 369-379. doi:[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(82\)90011-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(82)90011-3)
- Putrevu, S. (2001). Exploring the origins and information processing differences between men and women: Implications for advertisers. *Academy of marketing science review*, 10(1), 1-14.

- Rahmati, A., & Mohebi, M. (2016). Relationship between emotional intelligence and job satisfaction of primary health care providers (behvarz). *Electronic Journal of Biology*, 13(1), 1-5.
- Saiyadain, M. S. (1985). Personal characteristics and job satisfaction: India-Nigeria comparison. *International Journal of Psychology*, 20(2), 143-153.
- Saylor, T. (2019). Recovering from busy season *Journal of accountancy*. Retrieved from <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/jul/recovering-busy-season.html>
- Schneider, B. D. (2007). *Energy leadership: Transforming your workplace and your life from the core*: John Wiley & Sons.
- Senaviratna, N., & Cooray, T. (2019). Diagnosing Multicollinearity of Logistic Regression Model. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 1-9. doi:10.9734/ajpas/2019/v5i230132
- Serpa, S. (2016). An overview of the concept of organisational culture. *International business management*, 10(1), 51-61.
- Son, J.-M. (2012). Job embeddedness and turnover intentions: an empirical investigation of construction IT industries. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 40, 101-110.
- Stroes, D. (2023). Cultuur, talent en leiderschap. Retrieved from https://www.ey.com/nl_nl/workforce/culture-talent-leadership
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307. doi:10.1177/10596011111434201
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1).
- Zhang, L., & Wang, Y. (2021). Impact of creative talents' organisational culture consent on job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 10.
- Zimmerman, A. B., Chaghervand, A. M., Sellers, R. D., & Fogarty, T. J. (2022). The Spillover Effect of Audit Firm Office Acquisition on the Audit Quality of the Existing Client Base. *Accounting Horizons*, 36(2), 143-165.