



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

#### ***De invloed van thuiswerken op de junior auditor***

#### **Tibo Dierickx**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

dr. Elien VANDENBROUCKE

#### **BEGELEIDER :**

Prof. dr. Ghislain HOUBEN



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

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

**2022**  
**2023**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De invloed van thuiswerken op de junior auditor***

#### **Tibo Dierickx**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

dr. Elien VANDENBROUCKE

#### **BEGELEIDER :**

Prof. dr. Ghislain HOUBEN



## Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterthesis over de invloed van thuiswerken op de werkmotivatie van de junior auditor. Ik, Tibo Dierickx, heb deze masterthesis geschreven in het kader van mijn masteropleiding 'Ondernemerschap & Management' binnen de opleiding handelswetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. Met deze thesis en finale opdracht sluit ik mijn studententijd af en zal ik een nieuwe uitdaging aangaan.

Samen met mijn promotors, dr. Elien Vandenbroucke & dr. Ghislain Houben, hebben we de onderzoeksvraag voor deze masterthesis bedacht. Na uitvoering van een literatuurstudie en kwalitatief onderzoek heb ik een antwoord kunnen formuleren op de onderzoeksvraag met betrekking tot telewerk en werkmotivatie.

Hierbij wil ik graag mijn promotors dr. Vandenbroucke & dr. Ghislain Houben bedanken voor de fijne begeleiding en goede ondersteuning tijdens dit traject. Dankzij hun begeleiding heb ik mijn masterproef tot een goed einde kunnen brengen. Daarnaast wil ik ook alle respondenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Tenslotte ook een dankwoordje aan mijn vriendin en ouders die mij de nodige steun en feedback hebben gegeven.

Ik wens u heel veel plezier met het lezen van mijn masterthesis.

Tibo Dierickx.

Hasselt, 2023

## Abstract

Organisaties opereren in een sterke fluctuerende omgeving waar ze met veel uitdagingen moeten omgaan. Onvoorziene omstandigheden, zoals de Covid-19 crisis, vormen een grote uitdaging voor de continuïteit van een organisatie. Gemotiveerde werknemers kunnen helpen om die continuïteit te blijven garanderen. Een gemotiveerde werknemer is productiever, gelukkiger en minder snel geneigd om de organisatie te verlaten (Pilukiené, 2017). Thuiswerken kent een forse opmars binnen de meeste organisaties sinds de Covid-19 crisis. Auditororganisaties hebben thuiswerken ook geïmplementeerd in hun beleid. Veel afgestuurde jongeren kiezen voor een job in de audit voor de flexibiliteit en voordelen van de job. Daarom werd volgende onderzoeksvraag vooropgesteld in dit onderzoek: "Hoe beïnvloedt thuiswerk de werkmotivatie van de junior auditor?" Deze vraag wordt beantwoord met behulp van een kwalitatief onderzoek en aan de hand van zeven diepte-interviews. Deze interviews zijn afgenomen met 7 auditors die tewerkgesteld zijn met verschillende grote auditororganisaties. De verzamelde gegevens werden geanalyseerd door middel van de Grounded Theory. De bedoeling van deze thesis is om de achterliggende motivatoren en gedachten van de junior in kaart te brengen, en hoe deze verschillen tussen het thuiswerken en het werken op kantoor.

Uit de interviews blijkt dat de zeven respondenten zowel de voordelen en uitdagingen van thuiswerken inzien en ondervinden. In de auditsector zijn teamwerk en communicatie sleutelfactoren voor het bepalen van het succes van de audit. Juniors hebben vaak nog geen ervaring en zijn net afgestudeerd, zij staan in voor de vele basistaken die vanonder aan de piramide van het auditteam worden gevormd. Hun motivatie om deze taken zo goed mogelijk te volbrengen speelt hierin een grote rol. Juniors & managers vinden de relatie met de klant belangrijk en dit blijkt ook een invloed te hebben op hun motivatie. Managers benadrukken ook dat dit iets cruciaal is voor de junior zijn toekomst. Ze kunnen bij de klant makkelijker iets opvragen, hierdoor verloopt de audit vlotter dan wanneer hier een meeting moet worden voor ingepland. De barrière om iets te vragen ligt ook hoger via de digitale weg dan in persoon. Vragen kunnen aanslepen en dat zorgt voor een invloed op de juniors hun motivatie. De juniors vinden ook dat de reistijd die wegvalt, het ongestoord kunnen werken van thuis en de zelfstandigheid, factoren zijn die van invloed zijn op hun motivatie tijdens het thuiswerken.

Juniors werken maximum 2 dagen van thuis zodat ze een maximale band kunnen opbouwen met de klant en met het team. De organisaties proberen hierin ook zo flexibel mogelijk te zijn. Flexibiliteit is een van de voornaamste redenen waarom een werknemer voor een bepaalde auditororganisatie kiest. Daarentegen erkennen organisaties het belang van fysiek contact voor de junior. Het draait om een goed evenwicht te vinden tussen enerzijds het thuiswerken en anderzijds het naar kantoor gaan of bij de klant werken. Het management probeert te zorgen dat de drempel voor het bellen via teams zo laag mogelijk ligt en dat er voldoende fysieke of digitale teammeetings worden georganiseerd.

Thuiswerken vervult de behoefte aan autonomie, maar voldoet minder aan de behoefte aan betrokkenheid en competentie. Dat wordt bekrachtigd door de respondenten en de literatuur. Tijdens het thuiswerken moeten doelen duidelijk en haalbaar worden gesteld door de manager. Het

management zorgt ook dat deze doelen of taken zeer duidelijk via chat of via een call worden gesteld. Sommige respondenten vinden het makkelijker dat ze terug kunnen grijpen naar een chatbericht waar hun taak werd uitgelegd. Daarnaast is feedback en het gevoel van erkenning en appreciatie ook een gegeven dat volgens de respondenten hun motivatie beïnvloedt, ook tijdens het thuiswerken. Hierin speelt het management een belangrijke rol doordat zij een teammeeting inplannen waarbij het team samenkomt om de zaken te bespreken. Het merendeel van de respondenten vindt dat ze tijdens het thuiswerken een goede ondersteuning vanuit de organisatie krijgen. Ze krijgen allen een soort van thuiswerkbudget dat ze kunnen spenderen aan een tweede scherm, een ergonomische stoel enzovoort. Juniors stemmen de dagen die ze thuiswerken meestal ook af met de manager op het bepaalde dossier. Gedurende het thuiswerken, proberen de juniors de werkuren van het kantoor aan te houden. Hiernaast proberen de managers ook voldoende feedback te geven via ingeplande meetings die fysiek of online plaatsvinden. Ter conclusie kan thuiswerken een aanvulling zijn in de auditsector, maar het evenwicht tussen thuiswerken en fysiek op kantoor of bij de klant werken is essentieel, zeker voor een junior.

Daarna zijn er ook nog een aantal beperkingen verbonden aan dit onderzoek. Een eerste beperking is het gebruik van semigestructureerde interviews. Indien de respondent ondersteuning nodig heeft omdat hij de gestelde vraag niet begrijpt, is het moeilijk voor de interviewer om het antwoord van de interviewee niet te beïnvloeden terwijl hij de vraag uitgebreider stelt. Vervolgens is er een beperking gelinkt aan het afnemen van de interviews. De gebruikte dictafoon, in dit geval, een Iphone, werd altijd uit het zicht geplaatst. De respondent kan onnodige nervositeit ervaren wanneer de Iphone in het zicht wordt geplaatst. De respondenten zijn allemaal 23 jaar, met uitzondering van de manager en een enkele respondent. Wanneer we dit onderzoek uitvoeren met seniors die reeds meer ervaring hebben, bekomt dit onderzoek wellicht andere resultaten. De verschillende auditorganisaties zijn allemaal actief in verschillende landen. Als dit onderzoek uitgevoerd wordt in een ander land, bekomen we wellicht ook andere resultaten.

Tenslotte maakt dit onderzoek enkele suggesties die organisaties kunnen toepassen in hun beleid. De eerste aanbevelingen hebben betrekking tot de implementatie van het thuiswerken. Werknemerscontracten moeten worden herzien zodat ze flexibel werk dekken. De senior of manager moet regelmatig een follow-up gesprek inplannen met de junior inzake hoe hij het stelt tijdens het thuiswerken. Daarnaast kan de invoering van een mentorprogramma overwogen worden. Hier bespreken juniors hun ervaringen tijdens het thuiswerken. De laatste aanbeveling is een teamontwikkelingsstrategie. Dit bevordert het teamgevoel door routinematig persoonlijke teamvergaderingen te organiseren. Dit moet elk kwartaal door HR geëvalueerd worden zodat dit proces wel degelijk werkt voor het team.

# Inhoudstafel

|   |    |
|---|----|
| Woord vooraf .....  | 1  |
| Abstract.....   | 2  |
| Inhoudstafel .....  | 4  |
| 1 Inleiding.....  | 6  |
| 1.1 Probleemstelling.....   | 6  |
| 1.2 Onderzoeksvraag.....  | 7  |
| 1.3 Onderzoeksopzet.....  | 8  |
| 2 Theoretisch kader .....   | 9  |
| 2.1 Telewerken.....   | 9  |
| 2.1.1 Telewerken.....   | 9  |
| 2.1.2 Thuiswerken .....   | 9  |
| 2.1.3 De voor- & nadelen van thuiswerken .....                                      | 10 |
| 2.2 Audit .....   | 11 |
| 2.2.1 Het doel van een audit.....   | 11 |
| 2.2.2 Wat is audit?.....  | 12 |
| 2.2.3 Kenmerken van een auditteam .....   | 12 |
| 2.2.4 Thuiswerken binnen auditteams .....   | 13 |
| 2.2.5 Vergelijking tussen thuiswerkende auditteams en traditionele auditteams ..... | 14 |
| 2.3 Motivatie.....  | 14 |
| 2.3.1 Wat is motivatie?.....  | 14 |
| 2.3.2 Motivatietheorieën.....   | 17 |
| 2.4 Verband tussen thuiswerken en motivatie .....                                   | 22 |
| 2.5 Conclusie.....  | 23 |
| 3 Onderzoeksmethodologie .....  | 24 |
| 3.1 Onderzoeksdesign & -methode.....  | 24 |
| 3.2 Dataverzameling.....  | 24 |
| 3.3 Steekproef.....   | 25 |
| 3.4 Coderingsproces.....  | 26 |
| 3.4.1 Voorbeeld coderen .....   | 27 |
| 4 Resultaten.....   | 29 |
| 4.1 Thema's.....  | 29 |
| 4.2 Individuele voorkeuren naar thuiswerken toe.....                                | 29 |
| 4.3 Uitdagingen van thuiswerken .....   | 30 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 4.4  | Levels van motivatie .....                             | 32 |
| 4.5  | Invloed van thuiswerken op de motivatie .....          | 34 |
| 4.6  | Samenvatting .....                                     | 37 |
| 5    | Discussie .....  | 38 |
| 5.1  | Individuele voorkeuren naar thuiswerken toe.....       | 38 |
| 5.2  | Uitdagingen van thuiswerken .....                      | 38 |
| 5.3  | Levels van motivatie .....                             | 39 |
| 5.4  | Invloed van thuiswerken op de motivatie .....          | 40 |
| 6    | Beperkingen.....                                       | 43 |
| 7    | Aanbevelingen .....                                    | 44 |
| 7.1  | Aanbeveling 1 – Implementatie van thuiswerken.....     | 44 |
| 7.2  | Aanbeveling 2 – Invoering van een mentorprogramma..... | 44 |
| 7.3  | Aanbeveling 3 – Teamontwikkelingsstrategie .....       | 45 |
| 8    | Conclusie .....  | 46 |
| 9    | Bibliografie.....                                      | 47 |
| 10   | Bijlagen .....   | 52 |
| 10.1 | Bijlage 1: Interviewleidraad .....                     | 52 |
| 10.2 | Bijlage 2: Uitgestuurde mail.....                      | 54 |
| 10.3 | Bijlage 3: Interview opening + afsluiting.....         | 55 |
| 10.4 | Bijlage 4: Samenvattende Codeboom .....                | 56 |



# 1 Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

In het bedrijfsleven heerst een sterke globaliseringstrend. Daarom zijn organisaties genoodzaakt om de snelle veranderingen in de fluctuerende omgevingen van vandaag bij te houden en dit brengt uitdagingen met zich mee. Onvoorziene omstandigheden, zoals de Covid-19 crisis, vormen mogelijks een nog grotere uitdaging voor een organisatie. Ze moeten met deze uitdagingen kunnen omgaan om de continuïteit te garanderen. Deze continuïteit proberen organisaties te bereiken door werknemers gemotiveerd te houden. Een werknemer die gemotiveerd is, is productiever, gelukkiger en minder snel geneigd de organisatie te verlaten (Pilukiené, 2017).

Om de verspreiding van het Covid-19 virus tegen te gaan, nam de overheid verschillende maatregelen zoals onder andere: social distancing, telewerken en reisrestricties. Tegenwoordig werken steeds meer organisaties met flexibele werkplekken en zelfs flexibele werkuren. Telewerken kent de laatste jaren een forse opmars (Farcane & Deliu, 2020). Covid-19 heeft hier aanzienlijk toe bijgedragen. Volgens schattingen van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO) woonde in de eerste helft van 2020 bijna 93 procent van de werknemers in landen met werkplaatsen die Covidmaatregelen hanteerden (Prashant, 2021). Daardoor hebben veel werknemers verplicht of vrijwillig deelgenomen aan telewerken. In 2020 werkte 45 procent van de actieve Belgen één of meerdere dagen van thuis uit (Stef, 2021). De implementatie van dit nieuwe werkproces verliep in de beginjaren relatief traag vanwege technische problemen. Nu hebben verschillende IT-infrastructuren de thuisomgevingen bereikt waardoor het telewerken zich aan een snel tempo uitbreidt. De meest populaire vorm van telewerken die door organisaties wordt geïmplementeerd, is thuiswerken.

Auditorganisaties hebben thuiswerken ook volop in hun beleid geïmplementeerd. Deels om de verspreiding van het Covid-19 virus tegen te gaan, maar ook omwille van de voordelen voor de auditor en organisatie. Audits helpen om de kwaliteit van bedrijfsprocessen te controleren en eventueel te optimaliseren. Veel startende werknemers kiezen voor een job in de audit door de afwisseling en flexibiliteit die de job met zich meebrengt. Organisaties die het potentieel van de jonge werknemer waarderen, halen hier op langere termijn voordeel uit. Startende, gemotiveerde werknemers zijn dus van cruciaal belang, zeker voor een auditorganisatie (Badulescu, 2020). Hoe heeft het thuiswerken de motivatie van zo een junior auditor beïnvloedt? Om een antwoord op deze vraag te formuleren, wordt motivatie en thuiswerken verder toegelicht.

Motivatie omvat het totale proces bestaande uit inspanningen en doorzettingsvermogen in activiteiten voor bepaalde doelen (Kreitner & Kinicki, 2001). Motivatie is een sleutelement voor prestaties en wordt in het algemeen bepaald door voordelen en het gevoel van belang op het werk (Badulescu, 2020).

Werkmotivatie wordt beïnvloed door allerlei factoren en is daarom contextafhankelijk. Dat heeft geleid tot een grote verscheidenheid aan theorieën om gedrag en prestatie van de werknemer te verklaren in relatie tot werkmotivatie. Deze theorieën worden in dit onderzoek in verband gebracht met thuiswerken.

Voor de auditor is thuiswerken interessant aangezien auditors frequent op locatie van de klant werken wat veel tijd in beslag neemt. Het auditkantoor heeft ook voordeel door het thuiswerken. Ze besparen kosten omdat ze geen dure kantoorroimtes in drukbezette steden moeten huren. Dat kan bijdragen aan de winstverhoging van de auditororganisatie. Daarnaast kunnen ook auditors aangeworven worden die in verschillende geografische gebieden wonen en niet willen verhuizen. Thuiswerk brengt ook uitdagingen met zich mee voor zowel de auditors als de auditororganisatie (Nastase & Ionescu, 2011).

Thuiswerken tijdens een audit is echter niet altijd toepasbaar. Audits die betrekking hebben op fysieke processen worden namelijk op locatie uitgevoerd. Tijdens audits wordt vaak vertrouwelijke informatie gedeeld. Daarom zijn een snelle, goede wifi-verbinding en een veilige manier van informatiedeling noodzakelijk. De interactie via videochat kan ook anders zijn dan met een persoonlijk contact (Nastase & Ionescu, 2011).

De bestaande literatuur (Eulerich, Wagener, & Wood A., 2022) stelt vast dat interne auditors geen verschil waarnemen in de efficiëntie en effectiviteit van het vertrouwen op belanghebbenden op resultaten van externe en persoonlijke audits. De waargenomen efficiëntie en effectiviteit nemen ook toe naarmate interne auditors meer ervaring hebben met audits op afstand. De bestaande literatuur (Eulerich, Wagener, & Wood A., 2022) spreekt sporadisch over de relatie tussen thuiswerken en het effect hiervan op de efficiëntie & kwaliteit van de audit. Een voorgaande studie van Borg (2020) wijst uit dat het succes van thuiswerken meer afhangt van de aard van de baan dan van persoonlijkheidskenmerken. Uit bevindingen blijkt ook dat medewerkers een formele implementatie van het thuiswerkbeleid binnen de auditororganisatie wensen. Tot slot bereiken werknemers een betere balans tussen werk en privé door de invoering van thuiswerken. Ze ervaren daardoor meer flexibiliteit. Flexibiliteit is één van de belangrijkste factoren waarom de werknemers kiezen tussen verschillende auditororganisaties (Borg, 2020).

Dit onderzoek focust op de lacune die momenteel bestaat, namelijk de invloed van thuiswerken op de werkmotivatie van de junior auditor. Dit onderzoek bouwt deels voort op bestaande theorieën over thuiswerken, motivatie en inzichten in de auditsector. Daarnaast komen er ook nieuwe inzichten aan bod die verder beschreven worden in het onderzoek.

## **1.2 Onderzoeksvraag**

Uit de voorgaande alinea's wordt de focus van dit onderzoek duidelijk. Dit onderzoek tracht te achterhalen hoe thuiswerken de (werk)motivatie van de junior auditor beïnvloedt.

Dit leidt tot volgende onderzoeksvraag:

*Hoe beïnvloedt thuiswerken de werkmotivatie van de junior auditor?*

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er aantal deelvragen opgesteld die opgedeeld worden onder empirische en theoretische deelvragen.

## **Theoretische deelvragen**

1. Hoe wordt telewerken en thuiswerken in de literatuur beschreven?
2. Hoe wordt thuiswerken binnen auditteams georganiseerd?
3. Hoe wordt motivatie in de literatuur beschreven?
4. Welke factoren bepalen de motivatie van een werknemer of auditor? (Motivatietheorieën)
5. Hoe is dit te linken aan de auditsector?
6. Wat is tot heden in de literatuur bekend over het verband tussen telewerken en/of thuiswerken en werkmotivatie?
7. Hoe is dit verband toepasbaar in de auditsector?

Aan de hand van deze deelvragen wordt telewerken, thuiswerken, motivatie en het verband hiertussen beschreven en onderzocht. Er wordt kennisgenomen van de mogelijke theorieën over het verband tussen thuiswerken en motivatie van de auditor. Dit wordt verder uitgewerkt in het theoretisch kader.

## **Empirische deelvragen**

1. Wat is het verband tussen thuiswerken en motivatie voor de junior auditor?
2. Hoe beïnvloedt thuiswerken de werkmotivatie van de junior auditor?
3. Welke factoren bepalen de motivatie van de junior auditor?
4. Hoe worden junior auditors extrinsiek en intrinsiek gemotiveerd?

## **1.3 Onderzoeksopzet**

Om een duidelijk antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag, maakt dit onderzoek gebruik van een verkennende literatuurstudie en een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek bekijkt met behulp van semigestructureerde interviews, hoe thuiswerken de motivatie van de junior auditor beïnvloedt. Een semigestructureerd interview is diepgaander waardoor de resultaten specifiek zijn. Hierbij zullen junior auditors die bij grote accountants- en advieskantoren tewerkgesteld zijn, bevroegd worden. Deze interviews zijn afgenomen in de periode van 2 november tot en met 14 november. Met behulp van de 'Grounded Theory Approach' wordt een antwoord op de centrale onderzoeksvraag geformuleerd. Dit is een onderzoeksmethode waarmee de onderzoeker sociale patronen en structuren van het interessegebied kan opzoeken en conceptualiseren door middel van constante vergelijking. De gegevensverzameling en -analyse zijn gelijktijdig uitgevoerd. Aan de interviews die getranscribeerd zijn, zijn verschillende codes toegekend tijdens het analyseproces. Hoofdstuk 3 kijkt hier dieper op in.

## 2 Theoretisch kader

Het is nuttig om het onderzoek aan te vangen met een eerste hoofdstuk over de terminologie en definities. Deze sectie is als volgt opgebouwd: eerst sta ik stil bij de ontwikkelingen binnen het thuiswerken, waarna thuiswerken in de auditsector verder wordt uitgelicht. Daarna volgt een overzicht van verschillende motivatietheorieën. Finaal wordt er stilgestaan bij de relatie tussen het thuiswerken en de motivatie (in de auditsector).

### 2.1 Telewerken

#### 2.1.1 Telewerken

'E-working', 'teleworking', 'home-office', 'work from home' en 'telecommuting' zijn verschillende termen die verwijzen naar werken op afstand. Ze verwijzen naar elk werk dat op afstand gedaan wordt, respectievelijk de mogelijkheid om vanuit thuis te werken en te communiceren via externe technologie.

De oorsprong van telewerken vindt men terug in vroegere concepten. Deze neigden zich hard te concentreren op het potentieel om woon-werkverkeer te vermijden of sterk te reduceren. De theorieën kwamen voort uit het werk van Jack Nilles tijdens de jaren 70 (Ellison, 1999). Het is moeilijk om een eenzijdige en overkoepelende definitie te vinden voor telewerken. Het consistente deel dat in elke literatuur terugkeert, is het gebruik van elektronische communicaties als het belangrijkste kanaal tussen het uitgevoerde e-werk en de werkgever (Itzhak, 2002).

Werkzaamheden die werknemers vroeger op een centrale plek verrichtten, kunnen ze nu op afstand uitvoeren. Telewerken stelt ICT in staat de werkflexibiliteit te vergroten en zich aan te passen aan nieuwe organisatieculturen, waarin betrokkenheid van werknemers niet wordt beoordeeld op basis van aanwezigheid (Attema, De Nood, & Kist, 2008). Telewerken omvat doorgaans de criteria zoals beschreven in (Tijdens & van Klaveren, 2000):

- Locatie of plaats: werk op een andere locatie dan het kantoor, zoals de eigen woning;
- Tijd: minimaal één werkdag per week buiten de bedrijfslocatie werken. Exclusief medewerkers die thuis af en toe rapporten en memo's schrijven;
- Inhoud: gebruik van ICT-voorzieningen is belangrijk bij telewerken. Hiermee worden zelfstandigen die thuiswerken uitgesloten.

#### 2.1.2 Thuiswerken

De meest populaire vorm van telewerken, is thuiswerken. Volgens Bijl (2009) wordt thuiswerken onderverdeeld in incidenteel en structureel thuiswerken.

Bijl (2009) spreekt van incidenteel thuiswerken wanneer werknemers ter aanvulling van het werk op kantoor, thuis iets verder afwerken, zoals even in de avond of in het weekend nog een paar zaken regelen. Structureel thuiswerken is wanneer werknemers vaste dagen van thuis uit werken. Werknemers werken vaak wel structureel thuis, maar niet altijd vaste of volledige dagen. Dat is thuiswerken zoals het tegenwoordig het meest wordt toegepast of geïmplementeerd in organisaties (Bijl, 2009).

### 2.1.3 De voor- & nadelen van thuiswerken

Thuiswerken heeft zowel voor- als nadelen. Deze voor- en nadelen kunnen bekeken worden vanuit het standpunt van de maatschappij, de organisatie en het individu.

#### 2.1.3.1 *Maatschappij*

Om te beginnen ondervindt de maatschappij een groot voordeel door de vermindering van luchtvervuiling doordat de werknemer zich minder hoeft te verplaatsen (PricewaterhouseCoopers, 2011) (Kitou & Horvath, 2008). Hierdoor valt ook te beredeneren dat de filedruk en slachtoffers van verkeersongevallen wordt gereduceerd (PricewaterhouseCoopers, 2011). Thuiswerken kan ook de potentie hebben om zowel energie te besparen als externe kosten te verminderen. Het kan leiden tot het verminderen van logistieke kosten en van de kosten op kantoor (Kitou & Horvath, 2008). Nadelen van thuiswerken voor de maatschappij zijn niet prominent vertegenwoordigd in de literatuur.

#### 2.1.3.2 *Organisatie*

Wanneer een organisatie de keuze maakt om thuiswerken als beleid in te voeren, weegt de organisatie hiervan zowel de voor- als de nadelen af. Frolick, Wilkes en Urwiler (1993) onderzochten of thuiswerken een alternatief is voor de werkplaats. Uit hun resultaten blijken drie elementen die een effect van thuiswerken zijn.

Ten eerste wordt de mogelijkheid genoemd dat thuiswerken kan leiden tot een verhoogde productiviteit. Dit wordt ook bekrachtigd door andere onderzoeken, bijvoorbeeld (Endeshaw & Tung, 2000) (Peters, Tijdens, & Wetzels, 2001). In een onderzoek van Baruch (2000) bleek ook dat de productiviteit stijgt wanneer er thuisgewerkt wordt. Hij kwam tot de conclusie dat werkprestaties hoger zijn bij thuiswerken ten opzichte van werken op het kantoor.

Ten tweede bleek uit het onderzoek van Frolick, Wilkes en Urwiler (1993) dat thuiswerken leidt tot een vermindering van werknemers turn-over.

Tenslotte merkt men dat de ziektecijfers ook dalen wanneer werknemers van thuis uit zouden werken.

Thuiswerken brengt ook praktische voordelen met zich mee. Het vermindert de overdracht van ziektes zoals verkoudheid tussen de werknemers (Rousculp, et al., 2010). Dit is natuurlijk één van de grootste redenen waarom voor vele organisaties telewerken gedurende COVID-19 verplicht was.

Elke organisatie wil haar opbrengsten maximaliseren en de kosten minimaliseren.

Thuiswerkprogramma's kunnen leiden tot significante financiële voordelen, dit door kosten te kunnen drukken of besparingen uit te voeren op kantoor. Belangrijk bij het invoeren van een beleid rond thuiswerken zijn de details van implementatie. Deze kunnen het succes van thuiswerken maken of breken (Kitou & Horvath, 2008). Het nadeel voor de organisatie is de angst van de leidinggevende om de controle over zijn werknemer te verliezen. Dit doordat de werknemer meer autonomie krijgt door het thuiswerken (Kurland & Cooper, 2002). Net zoals voor de maatschappij zijn de voordelen voor de organisatie meer prominent aanwezig in de literatuur dan de nadelen.

### 2.1.3.3 *Het individu*

De populariteit van thuiswerken lijkt een logisch gevolg van de voordelen die het oplevert, zowel voor werkgever als werknemer. Thuiswerken heeft, buiten het niet fysiek aanwezig zijn op het werk, nog anderen voordelen. Een aantal voordelen zijn: het verminderen van de reistijd voor woon-werkverkeer, flexibiliteit verhogen doorheen de dag, het zorgen voor kinderen die nog zeer afhankelijk zijn, verhogen van familietijd, en het verhogen van werkproductiviteit (Takao & Susanne, 2012). Door de opkomst van thuiswerken is er meer flexibiliteit tussen het werk, gezins- en sociaal leven, omdat tijd doorheen de dag beter ingedeeld wordt (Baruch, 2000) (Grant & Wallace, 2013). Doordat de grens tussen werktijd en niet-werktijd veel flexibeler is, kan deze beter in het dagelijks leven worden ingepland.

Uit vorige studies blijkt dat thuiswerken ook nadelen heeft. Die nadelen zijn het verlies van een gevoel van verbondenheid op de werkplek, vage lijnen tussen werk en thuis, en toename van zorg- en huishoudelijke taken (Prashant, 2021). Thuiswerken is ook verbonden met een slechte geestelijke gezondheid en welzijn, werkdruk (Barber & Santuzzi, 2015) en stress (Hartig & Johansson, 2007), alsook communicatie-overbelasting (Grant & Wallace, 2013). Voor werknemers die alleenstaand zijn, kan hun privéleven negatief beïnvloed worden door het thuiswerken door de sociale isolatie (Barber & Santuzzi, 2015). Thuiswerken heeft een positievere impact op ervaren thuiswerkers dan 'first-timers' (Tušl, Brauchli, Kerksieck, & Bauer, 2021).

## 2.2 **Audit**

### 2.2.1 Het doel van een audit

De groeiende nadruk op bedrijfsverantwoordelijk heeft geleid tot meer openheid in de manier waarop private bedrijven en de publieke sector hun prestaties beheren en communiceren aan de belangrijkste aandeelhouders. Dit heeft op zijn beurt geleid tot een zoektocht naar mechanismen die kunnen helpen bij het bevorderen van de drie gekoppelde concepten van integriteit,

verantwoording en transparantie, algemeen bekend als bedrijfsverantwoordelijkheid (Pickett Spencer, 2004). Het 'governance proces' wordt door Pickett Spencer (2004) als volgt gedefinieerd:

*"De procedures die worden gebruikt door de vertegenwoordigers van de belanghebbenden van de organisatie (bijv. aandeelhouders, enz.) om toezicht te houden op risico's en controleprocessen beheerd door het management."*

Het mechanisme dat deze drie gekoppelde concepten kan bevorderen is het auditproces. Dit doordat een audit een systematische en periodieke controle van een organisatie is. In volgende paragraaf wordt hierover meer toelichting gegeven.

### 2.2.2 Wat is audit?

Audits helpen om de kwaliteit van bedrijfsprocessen te controleren en eventueel te optimaliseren, maar zijn ook een goede manier om te bewijzen dat een organisatie voldoet aan bepaalde kwaliteitsniveaus, standaarden in de industrie en wettelijke verplichtingen. Audits kunnen verschillende doelen hebben. Dit zijn de drie meest voorkomende: het verschaffen van extra zekerheid aan derde partijen, het controleren van de betrouwbaarheid van de jaarrekening en de opzet en werking van veiligheidsmaatregelen en standaarden controleren (Strikwerda, 2020). Audits worden uitgevoerd bij verschillende organisaties, dit varieert van kleine vzw's tot grote multinationals of publieke organisaties. Een audit laten uitvoeren is voor sommige organisaties ook verplicht. Wanneer een organisatie minstens twee van de volgende drie criteria overschrijdt, dan is een controle van het bedrijf verplicht.

- De balanswaarde hoger is dan zes miljoen.
- De netto-omzet van een bedrijf hoger is dan twaalf miljoen.
- Over het boekjaar gezien zijn er gemiddeld meer dan vijftig fulltime medewerkers in dienst.

Het proces van audit sluit aan bij die groeiende nadruk op bedrijfsverantwoordelijkheid. Een audit wordt (bijna) altijd in een team van meerdere auditors uitgevoerd. De definitie van een (interne) audit door Pickett Spencer (2004) is als volgt:

*"Interne audit is een onafhankelijke, objectieve controle en adviesactiviteit die is ontworpen om waarde toe te voegen en de activiteiten van een organisatie te verbeteren. Het helpt een organisatie haar doelstellingen te bereiken door middel van een systematische, gedisciplineerde aanpak om de effectiviteit te evalueren en te verbeteren van risicobeheer, controle en 'governance processes."*

### 2.2.3 Kenmerken van een auditteam

Het vormen van een team is de eerste stap richting auditkwaliteit omdat de perceptie van betrokkenheid en waarde van teamleden, het team motiveert tot betere prestaties (Kilgore, Radich, & Harrison, 2011). Het auditteam wordt gekenmerkt door een hiërarchische structuur en arbeidsverdeling (Bamber, 1983). Gebruikelijk bestaat het team uit de auditpartner, senior-

manager of manager, audit senior, audit junior en eventueel andere auditmedewerkers en specialisten zoals bijvoorbeeld belastingdeskundigen. Het auditteam bestaat altijd uit minstens drie leden. Het aantal personen op elk hiërarchisch niveau hangt af van de omvang en de complexiteit van de controle (Muczyk, Smith, & Davis, 1986).

Het gebruik van teams verhoogt de doeltreffendheid van de audit, omdat teamleden hun kennis en deskundigheid bundelen. Hoewel geen enkel teamlid onafhankelijk werkt, is een voorwaarde voor doeltreffende teamprestaties dat de individuele leden elk voor zich geen overlappende resultaten leveren. Binnen een auditteam is waarde gedreven samenwerking dus essentieel (Owhoso & Messier, 2002). De kwaliteit van de audit brengt problemen en risico's in kaart voor de gecontroleerde entiteit. Een kwalitatief goed afgestemd team is dus van cruciaal belang.

Dit is ook waar een auditteam zich onderscheidt van eventueel teams in andere sectoren. De impact van een slechte auditkwaliteit brengt grote risico's mee voor de gecontroleerde entiteit en voor de auditororganisatie zelf.

#### 2.2.4 Thuiswerken binnen auditteams

Om thuiswerken te implementeren moeten auditororganisaties gebruik maken van opkomende technologieën en digitale programma's (Albitar, Gerged, Kikhia, & Hussainey, 2021), bijvoorbeeld:

- Artificial intelligence AI (Kokina & Davenport, 2017) (Moll & Yigitbasioglu, 2019) (Tiron-Tudor & Deliu, 2021)
- Blockchain-technologie (Farcane & Deliu, 2020) (Tiron-Tudor & Deliu, 2021)
- Big Data & Data analytics (Arnaboldi, Busco, & Cuganesan, 2017)
- Netwerkbeveiliging (Persico, 2017).

Automatisering zorgt ervoor dat auditors de meer tijdrovende taken (Issa, Sun, & Vasarhelyi, 2016), alsook repetitieve, alledaagse activiteiten uit hun schema kunnen schrappen (PriceWaterhouseCoopers, 2020). Daardoor kunnen ze creatiever en innovatiever zijn (Alderman, 2019) (Kokina & Davenport, 2017). Bovendien zorgt deze automatisering ervoor dat auditors zich beter kunnen aanpassen aan thuiswerken. Dat resulteert in een verbeterde efficiëntie en in meer flexibele contacten tussen auditors binnen het team enerzijds en met hun cliënten anderzijds (Kelliher, 2010).

Zoals eerder aangehaald, is de thuiswerktrend in de huidige samenleving makkelijk te begrijpen. De economie gaat steeds sneller en er is binnen veel organisaties onvoldoende tijd voor de veelheid aan activiteiten die plaatsvinden. De evolutie van informatietechnologieën, IT, maakt een verscheidenheid aan communicatie, samenwerking, en IT-beveiligingstools mogelijk die voorheen niet beschikbaar waren of voor de meeste bedrijven gewoonweg te duur waren om te implementeren. Thuiswerkende auditors zijn nu gedwongen om elektronische samenwerkingstechnologieën en andere informatietechnieken te gebruiken om kosten te verlagen, auditschema's te verkorten, en besluitvormingstijd en communicatie tussen organisaties te verbeteren (Nastase & Ionescu, 2011).



Auditors die in teams werken die thuiswerken, hebben flexibele functies en kunnen de auditororganisatie helpen om de efficiëntie van de processen te verhogen. Hierdoor wordt expertise in de huidige informatiemaatschappij benut. Bovendien kunnen thuiswerkende auditors hun beroepsleven in evenwicht houden door de reistijd voor ontmoetingen met teams of personen van de gecontroleerde entiteit tot een minimum te beperken (Eulerich, Wagener, & Wood A., 2022).

Net zoals de bovengenoemde punten voordelen zijn die thuiswerken met zich meebrengt, houdt het ook een risico in voor de auditor. Namelijk, het risico voor het auditteam om hun doelstellingen niet te bereiken, vanwege het feit dat sommige individuen niet goed geadviseerd zijn over hoe ze moeten samenwerken over afstand (Nastase & Ionescu, 2011).

### 2.2.5 Vergelijking tussen thuiswerkende auditteams en traditionele auditteams

Traditionele auditteams en auditteams die thuiswerken hebben veel overeenkomsten wat betreft de algemene structuur, methodologie, en het bereiken van doelen. Beide teams zullen dezelfde methodologie volgen en dezelfde activiteitscyclus volgen om de gewenste resultaten te produceren. De fundamentele aspecten van de auditmissie veranderen niet als het auditteam wordt samengebracht of verspreid.

Auditmanagers van thuiswerkende teams moeten een reeks procedures opstellen om tegemoet te komen aan de technische ondersteuningsbehoeften van elk teamlid. In het geval van netwerkstoringen, onjuiste softwareconfiguratie of computerstoringen kan het traditionele auditteam rekenen op de steun van de IT-afdeling op de werkplek. Echter het lid of de leden van het telewerkteam moet de problemen zelf efficiënt kunnen oplossen om geen verliezen voor het bedrijf te veroorzaken. Indien men deze technische problemen niet zelf kan oplossen, kan de auditmissie te maken krijgen met eventuele vertragingen of verminderende kwaliteitsuitkomsten.

De auditmanager moet de back-up procedures beoordelen om ervoor te zorgen dat er zo snel mogelijk IT-middelen beschikbaar zijn om de thuiswerkende auditors te ondersteunen. Naast het feit dat er vertragingen kunnen optreden, kan dit tegelijkertijd het vertrouwen van het auditteam in de thuiswerkomgeving verminderen. Daarom moet de auditmanager specifieke controledoelstellingen invoeren om ervoor te zorgen dat alle IT naar behoren werkt (Nastase & Ionescu, 2011).

## 2.3 Motivatie

### 2.3.1 Wat is motivatie?

De term motivatie komt voort van het Latijnse "movere", wat "in beweging brengen" betekent. De motivatie om te werken wordt ook werkmotivatie genoemd. Het begrip verwijst in de huidige context naar psychologische processen die de opwekking, richting en volharding van doelgerichte vrijwillige handelingen veroorzaken (Kreitner & Kinicki, 2001). Motivatie omvat dus het totale proces bestaande uit inspanningen en doorzettingsvermogen in activiteiten voor bepaalde doelen.

Motivatie heeft een aantal verschillende aspecten (Geen, 1999). Geen (1999) benadrukt allereerst dat de richting van gedrag wordt bepaald door motivatie. Motivatie kan worden gezien als beweegredenen die men heeft om een bepaald gedrag uit te voeren.

Bepaald gedrag kan verscheidene motivaties of doelen hebben. De motivatie die van binnenuit komt, wordt interne motivatie genoemd. Motivatie die van buitenaf komt omdat anderen iets willen van het individu, wordt externe motivatie genoemd.

Het tweede aspect is de intensiteit van motivatie. Om het ene doel te bereiken, hebben we meer inspanningen over dan voor het andere.

Het derde aspect van Geen (1999) is gerelateerd aan het voorgaande en is de standvastigheid van gedrag. Het ene gedrag wordt onderbroken na een kleine tegenslag, terwijl het andere ondanks veel tegenslagen doorgaat. De intensiteit en stevigheid van motivatie zijn over het algemeen sterker bij interne motivatie dan bij externe motivatie (Condry & Chambers, 1978).

Vanuit het managementstandpunt heeft motivatie al een aanzienlijke waarde gekregen. Om te beginnen zullen de ondergeschikten van een organisatie gemotiveerd worden om te presteren op een acceptabel niveau. Daaropvolgend zullen de managers zelf ook motivatie dragen om hun dagelijkse taken efficiënt en effectief uit te voeren. Ten laatste moeten alle individuele leden ook gemotiveerd zijn om lid te worden tot en mee te werken aan de bedrijfsorganisatie als geheel. Motivatie is ook een relevant aspect voor de inzet van het personeel van de organisatie en het zoeken of de drang naar een acceptabel "level of performance" voor de organisatie. Ter conclusie is motivatie een hele belangrijke uitdaging voor het management van iedere organisatie (Donnelly, Gibson, James, & Ivancevich, 1992).

### 2.3.1.1 Het motivatieproces

Motivatie kan worden omschreven als een continu proces. De essentiële onderdelen van dit *motivatieproces* worden weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1: Onderdelen van het motivatieproces (Maud, 2002)

Het uitgangspunt voor dit proces is de herkenning of identificatie van een onvervulde behoefte. Een werknemer zal daarom eerst een tekort ervaren in een behoefte. Wanneer dat tekort sterk genoeg is, zal de werknemer een manier proberen vinden om dit tekort op te vullen, bijvoorbeeld door een job te zoeken die voldoende geld opbrengt om aan zijn fysiologische behoeften te voldoen.

De persoon in kwestie, in dit geval, de werknemer zal daarna het beste gedrag kiezen dat de behoefte kan opvullen. Mensen zullen altijd worden geconfronteerd met verschillende opties voor het gewenste doel, die hen zullen dwingen tot een bepaald gedrag.

Het maakt niet uit welke beslissingen een individu ook neemt, men motiveert in functie van het krijgen van een beloning of het vermijden van een straf. De laatste fase wordt bereikt wanneer het individu bepaalt of hij de tekortkoming heeft verholpen, bijvoorbeeld wanneer een job wordt verkregen die genoeg betaald (Maud, 2002).

### 2.3.1.2 Werkmotivatie

Dit theoretisch concept is specifiekser dan het begrip motivatie. Werkmotivatie wordt gedefinieerd als volgt: "Een verzameling van energieke krachten, die werk gerelateerd gedrag stimuleren en haar vorm, richting, intensiteit en duur bepalen. Deze krachten worden beïnvloed door enerzijds externe factoren, anderzijds interne overtuigingen" (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Deze laatste zin geeft de complexiteit aan en is wellicht ook de belangrijkste. Uit de definitie wordt werkmotivatie afgeleid van de interactie tussen individuele verschillen en hun omgeving (bijvoorbeeld: Cultuur, maatschappelijk en werkorganisatorisch) (Latham & Pinder, 2005).

Bovendien wordt motivatie beïnvloedt door persoonlijkheidskenmerken, behoeften, en zelfs de werksituatie, terwijl het verschillende uitkomsten en attitudes genereert. Attitudes zoals tevredenheid, organisatorisch burgerschapsgedrag, betrokkenheid, enzovoort. (Tziner, Fein, & and Oren, 2012).

Werkmotivatie wordt beïnvloed door allerlei factoren en is daarom context afhankelijk. Dat heeft geleid tot een grote verscheidenheid aan theorieën om gedrag en prestatie van de werknemer te verklaren in relatie tot werkmotivatie. Deze genoemde theorieën komen in het volgende deel aan bod.

### 2.3.2 Motivatietheorieën

Dit onderdeel behandelt de theorieën in een chronologische volgorde. Door de tijd heen verandert de visie op motivatie. De motivatietheorieën die in deze studie besproken en onderzocht worden, zijn opgedeeld in de ordeningsdenkers, de procesdenkers, de gedragsdenkers, de taakdenkers, en de *self-determination theory*. De klassieke theorieën die vallen onder de ordeningsdenkers worden in dit onderzoek niet besproken omdat het niet relevant is om de onderzoeksvraag te beantwoorden, terwijl anderen theorieën die relevant zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden uitgebreider zullen worden onderzocht. Dit onderzoek beperkt zich tot de *expectancy theory*, *goalsetting theory*, *cognitive evaluation theory* en *self-determination Theory*. Deze vallen respectievelijk onder de procesdenkers, gedragsdenkers, taakdenkers en de *self-determination Theory*.

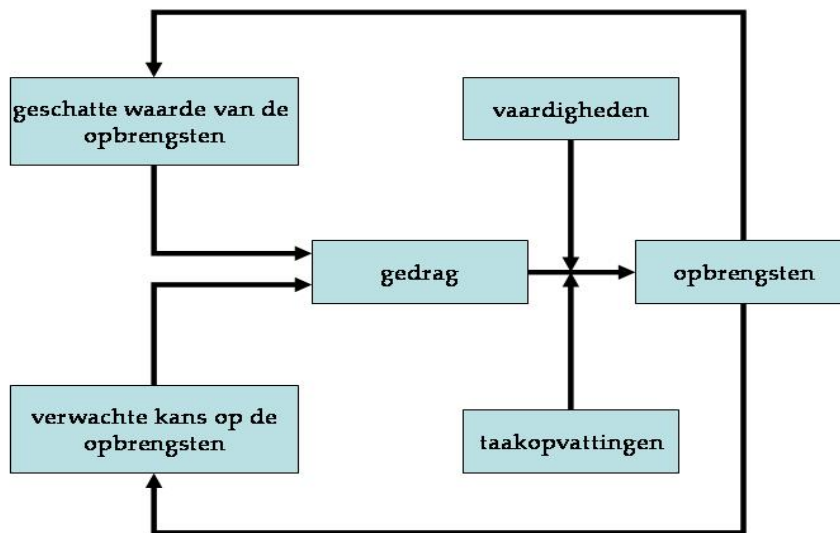
#### 2.3.2.1 Expectancy Theory - procesdenkers

Deze theorie is ook wel bekend als de verwachtingstheorie van Vroom. Dit is tot op heden een van de bekendste en meest toegepaste theorieën in de arbeids- en organisatiepsychologie.

Vroom (1964) stelt in zijn theorie dat mensen gemotiveerd zijn om een bepaald gedrag te vertonen wanneer ze verwachten dat dit gedrag, bepaalde doelen bereikt of bepaalde gewenste opbrengsten verkrijgt. Motivatie hangt af van 3 factoren: verwachting, instrumentaliteit en valentie. Dit gaf de daaropvolgende formule:  $E * I * V = Expectancy * Instrumentality * Valence$  (Lawler & Suttle, 1973) (Koopman-Iwema, 1981).

Bij verwachting draait het, zoals eerder aangehaald, om de verwachting die de werknemer van zijn eigen inspanning heeft. Hierbinnen speelt de moeilijkheidsgraad een rol. Vroom geeft aan dat hogere inspanningen tot betere prestaties leidt. Om dit te bekomen moeten de juiste middelen ter beschikking worden gesteld en vanuit hogerop moet er de juiste ondersteuning aangeboden worden. De instrumentaliteit slaagt terug op de prestatie van de werknemer en of deze goed genoeg is om tot een gewenst resultaat te komen. Het gedrag dat gekozen wordt moet een beloning opleveren. Valentie is de waarde die het resultaat heeft voor werknemer, de werknemer moet de beloning waardevol vinden (Vroom, 1994) (Lawler & Suttle, 1973).

Vroom (1964) stelt hierbij dat, naarmate de inspanningen toenemen, de prestaties worden verbeterd. Naarmate de prestaties beter zijn, zal dit tot een hogere beloning leiden. Naarmate deze beloning hoger ligt, neemt de tevredenheid van de werknemer toe. Porter en Lawler voegden nog twee aspecten toe aan het model van Vroom. Zij stelden dat zowel de vaardigheden en het takenpakket dat iemand bezit van invloed is op hun motivatie (Lawler & Suttle, 1973).



Figuur 2 Motivatiemodel van Vroom, Porter en Lawler gecombineerd (Bruyns, 1972)

Managers moeten zoeken naar een zo goed mogelijke aansluiting tussen de verwachtingen van de individuele werknemer en de aard van de werksituatie.

Hierbij moet gekeken worden naar inspanning, prestatie en beloning, en het verband hiertussen. Het belang van het management wordt hier aangekaart, er moet voor de juiste middelen en ondersteuning gezorgd worden. Dit is tijdens het thuiswerken een belangrijke factor aangezien er geen vertraging op het auditproces mag komen doordat er ondermaatse (technische) ondersteuning is.

### 2.3.2.2 Goalsetting Theory - gedragsdenkers

Een volgende welbekende theorie met betrekking tot motivatie is de *Goalsetting Theory* van Locke en Latham. De theorie benadrukt de belangrijke relatie tussen doelen en prestaties. Doelen hebben een doordringende invloed op het gedrag en de prestaties van werknemers in organisaties en in de managementpraktijk (Locke & Latham, 2002). Bijna elke moderne organisatie heeft een vorm van doelen stellen. Bovendien is het stellen van doelen de onderliggende verklaring voor alle belangrijke theorieën over arbeidsmotivatie: de *expectancy theory* van Vroom (1994), de motivatietheorieën van Maslow (1970) of Herzberg's (2009) motivatietheorieën, Bandura's (1986) sociaal cognitieve theorie (Lunenbergh, 2011). Leidinggevende accepteren het stellen van doelen algemeen als een middel om prestaties te verbeteren en op peil te houden (Dubrin, 2020).

Volgens de theorie blijken er twee cognitieve determinanten van gedrag te zijn: waarden en intenties (doelen). Een doel wordt eenvoudig gedefinieerd als wat een individu bewust probeert te bereiken. Doelen motiveren mensen om strategieën te ontwikkelen die hen in staat stellen om te presteren op het vereiste doelniveau. Het bereiken van het betreffende doel kan leiden tot tevredenheid en verdere motivatie, of frustratie en minder motivatie als het doel niet is bereikt (Lunenburg, 2011).

Onder de juiste voorwaarden kan *Goalsetting* een sterke techniek zijn om individuen binnen een organisatie te motiveren. Het volgende zijn praktische suggesties die managers kunnen toepassen wanneer ze van deze techniek gebruik maken (Locke & Latham, 2002) (Lunenburg, 2011).

- Doelen moeten specifiek gesteld worden.
- Doelen moeten moeilijk, maar haalbaar zijn.
- Doelen moeten geaccepteerd worden.
- Feedback moet worden gegeven over het bereiken van het doel.
- Het stellen van groepsdoelen is even belangrijk als het stellen van individuele doelen.
- Waarderingsystemen zijn van invloed op de tevredenheid van de medewerker met zijn of haar prestatie, maar hebben nauwelijks invloed op het prestatieniveau zelf.
- Deadlines verbeteren de effectiviteit van doelen.

Dit onderzoek bevroegt respondenten over hun inzichten over de *Goalsetting theory* om meer informatie te verkrijgen over het stellen van doelen tijdens het thuiswerken. Het stellen van doelen tijdens thuiswerken is belangrijk zodat de werknemer of de auditor duidelijkheid over zijn of haar taak heeft. Feedback geven is met of zonder thuiswerken toepasselijk en het stellen van groepsdoelen is zeer eigen aan de auditsector aangezien ze steeds in teamverband een audit afnemen.

### 2.3.2.3 Cognitive Evaluation Theory - taakdenkers

Intrinsieke motivatie is de aangeboren, natuurlijke neiging om zich bezig te houden met iemands interesses en iemands capaciteiten te gebruiken, en daarbij optimale uitdagingen te zoeken en te overwinnen. Deze motivatie ontstaat spontaan uit interne neigingen en kan gedrag zelfs motiveren zonder hulp van extrinsieke beloningen of omgevingscontroles.

Intrinsieke motivatie is ook een belangrijke motivator voor het leren, aanpassen en groeien in competenties die de menselijke ontwikkeling kenmerken. Extrinsieke motivatie verwijst naar buitenaf verkregen motivatie, waarbij externe factoren, zoals tastbare of verbale beloningen, het gevolg zijn van het uitvoeren van de activiteit (Deci & Ryan, 1985). De *Cognitive Evaluation Theory* is voorgesteld als een haalbaar theoretisch kader om de schadelijke effecten van prestatieafhankelijke beloningen (extrinsieke factoren) op intrinsiek gemotiveerd gedrag te verklaren (Boal & Cummings, 1981). Uit onderzoek van Rummel & Feinberg (1988) bleek dat binnen strikt gedefinieerde parameters het door Deci gedefinieerde fenomeen bestaat.

De theorie focust zich ook op de belangrijke rol van het gevoel van competentie en autonomie. Werknemers willen competent, vaardig, zelfbepalend zijn, en hebben de behoefte om zich

autonoom te voelen (Gagné & Deci, 2005) (Deci & Ryan, 2000). De theorie heeft de neiging om te laten blijken dat een organisatie een keuze moet maken tussen ofwel hun werknemers intrinsiek motiveren of anderzijds hun werknemers extrinsiek te motiveren. Om deze reden is de *cognitive Evaluation Theory* aangescherpt en uitgebreid naar een nieuwe theorie: *Self-determination Theory*. Hierin wordt het onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Dit is wellicht de meest moderne en populaire theorie en de theorie die ons het meeste inzichten in dit specifiek onderzoek zal opleveren. Dit wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht.

#### 2.3.2.4 Self-determination Theory

De *Self-Determination Theory*, ofwel de zelfdeterminantie theorie (ZDT) van Deci & Ryan (2000) vormt grotendeels de basis om motivatie te onderzoeken. De ZDT is gebaseerd op de aanname dat mensen handelen op basis van drie factoren. Deze drie factoren of psychologische basisbehoeften zijn: autonomie, verbondenheid en competentie. Autonomie verwijst naar de behoefte van een persoon om onafhankelijk en zelfstandig te kunnen handelen. De behoefte aan verbondenheid hangt samen met de wens om relaties op te bouwen. De behoefte aan bekwaamheid houdt verband met de wil en het vertrouwen dat een individu moet hebben in eigen kunnen. Wanneer deze behoeften vervuld zijn, zijn individuen kwalitatief goed gemotiveerd, voelen ze zich goed in hun vel en presteren ze beter.

De drie psychologische behoeftes kunnen nader besproken worden. De behoefte aan autonomie omvat de wens van individuen om zich psychologisch vrij te voelen in hun werk. Niemand wil zijn job tegen zijn of haar zin uitvoeren. Medewerkers kunnen zich autonoom voelen wanneer ze zelf hun taken kunnen bepalen en plezier hebben in hun werk (intrinsieke motivatie), maar ook als ze de waarde inzien van opgelegde taken. Managers kunnen dus taken opleggen, maar als hier een duidelijke verantwoording achter zit, voelen werknemers zich autonoom (Troughakos, Hideg, Cheng, & Beal, 2013).

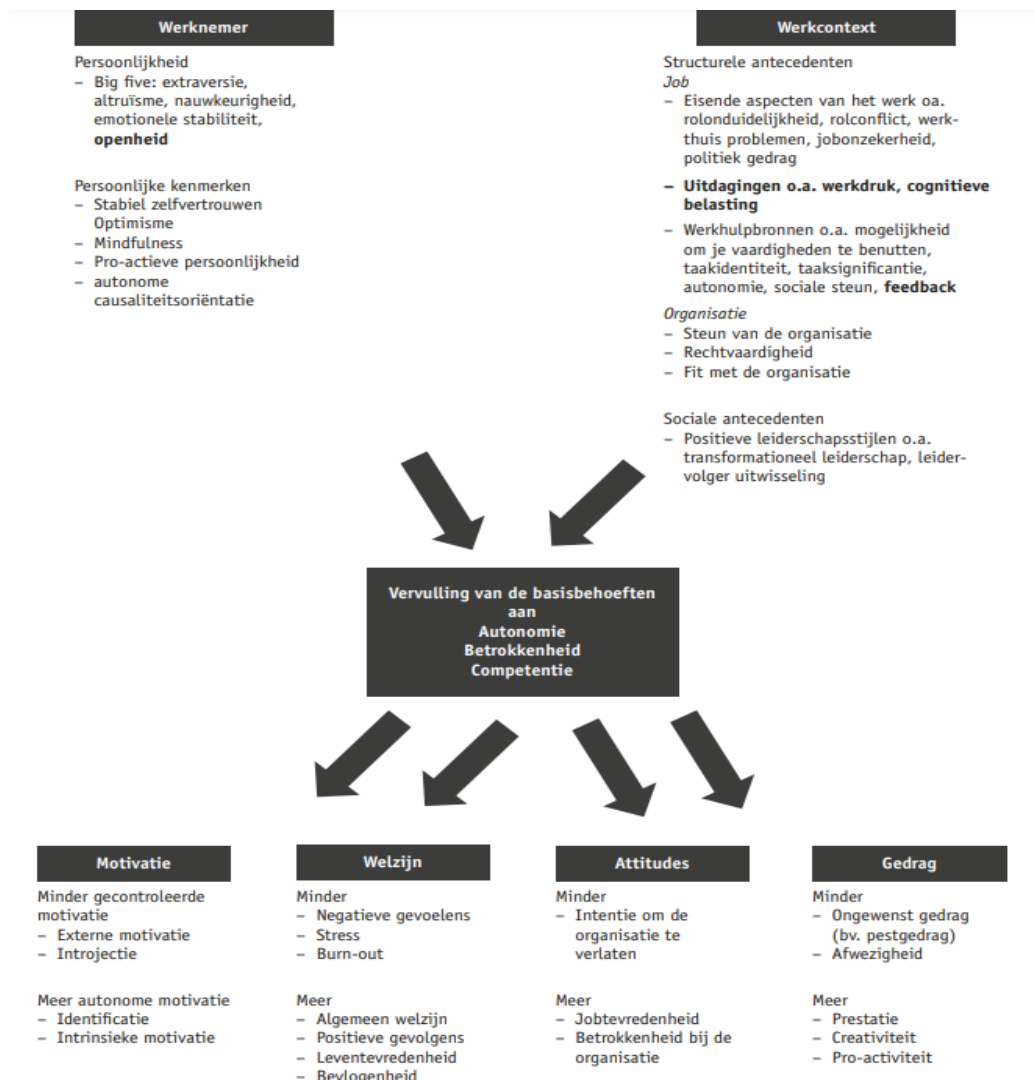
De kwaliteit van de motivatie van medewerkers is laag wanneer ze zich onder druk gezet voelen door anderen (externe regulatie) of zichzelf onder druk zetten (introjectie). Werknemers kunnen ook het belang van hun werk inzien en hun werk zien als een deel van zichzelf (identificatie). Autonome en gecontroleerde motivatie zijn allebei vormen van motivatie, maar zijn kwalitatief verschillend. Externe regulering ligt aan de kant van gecontroleerde motivatie en intrinsieke motivatie aan de kant van autonome motivatie.

De behoefte aan betrokkenheid hangt samen met relaties met collega's op de werkvloer. Hierbij speelt een toffe werksfeer, het gevoel van waardering van collega's en leidinggevenden, en omgekeerd ook een grote rol. De behoefte aan competentie gaat over zaken doen waar de werknemer goed in is en over het ontwikkelen van talenten zodat de werknemer een impact heeft (Deci & Ryan, 2000).

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat in een organisatie waar de drie psychologische basisbehoeften worden gestimuleerd, de intrinsieke motivatie van de werknemers verhoogt (Gagné & Deci, 2005). Het is cruciaal om, als organisatie, te begrijpen hoe deze behoeften kunnen vervuld

worden. Er zijn een aantal factoren zoals in Figuur 3 weergegeven die invloed uitoefenen op de vervulling van de drie basisbehoeften. De werkcontext van een individu waarin de structurele antecedenten van de job, de organisatie en de sociale antecedenten een invloed uitoefenen op de vervulling van de basisbehoeften.

De individuele verschillen van personen hebben ook een invloed op het al dan niet aanwezig zijn van autonome werkmotivatie (Gagné & Deci, 2005). Uit het onderzoek van den Broeck (2016) kan samengevat besloten worden dat de basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie zoals gedefinieerd in de ZDT, elk bijdragen aan kwalitatief goede motivatie, welzijn, positieve attitudes en goede prestaties. Het is belangrijk deze toe te passen op dit onderzoek en zo te verklaren hoe gemotiveerd werknemers zijn om te werken tijdens het eventuele thuiswerken. De invloed van thuiswerken op de drie basisbehoeften is een gegeven dat zeker onderzocht zal worden aan de hand van bepaalde vragen die in de interviewleidraad in Bijlage 1 terug te vinden zijn.



Figuur 3 Overzicht belangrijkste resultaten in het onderzoek van Van den Broeck (2016)



## 2.4 Verband tussen thuiswerken en motivatie

Zoals hierboven aangehaald kan de motivatie van de werknemer beïnvloed worden door te focussen op de drie basis psychologische behoeften die Gagné & Deci (2005) onderscheiden. Wanneer één van deze behoeften niet vervuld wordt, is er sprake van een meer gecontroleerde in plaats van autonome motivatie van de werknemer (Minbaeva, 2008). Thuiswerken verhoogt de flexibiliteit van een organisatie en voldoet dus aan de behoefte aan autonomie. Daarentegen, voldoet thuiswerken niet aan de behoefte voor relaties of sociale verbondenheid. Dit blijkt ook uit een onderzoek van Walrave & de Bie (2005). Waarschijnlijk heeft telewerken ook een negatievere invloed op de behoefte aan competentie. Thuiswerkende werknemers hebben minder kans op promotie en trainingsmogelijkheden dan niet-thuiswerkende werknemers (Illegems & Verbeke, 2003).

Miles (2016) zegt dat werkgevers eventuele risico's die gepaard kunnen gaan met flexibele werkregelingen, zoals thuiswerken, kunnen vermijden door hun werknemers eerlijk te behandelen en ook bepaalde werkregels te implementeren. De werkgever moet ervoor zorgen dat de werknemer beschikt over de faciliteiten en apparatuur om zijn of haar taken uit te voeren. De werkgever moet zorgen dat de werknemer zich gesteund voelt en het is ook belangrijk om rekening te houden met gezondheids- en veiligheidsaspecten. Al deze factoren zijn van invloed op de motivatie van de werknemer, aangezien deze kunnen bijdragen tot de tevredenheid van de werknemer op de werkplek.

Echter, zoals alle vormen van werken, zijn er ook verschillende nadelen die invloed hebben op de motivatie van de werknemer. Volgens Timsal en Awais (2016) past thuiswerken misschien niet bij elke werknemer omdat deze vorm van flexibel werken een hoge concentratie, toewijding, zelfmotivatie en controle vereist. James (2016) concludeert ook dat thuiswerken veel uitdagingen met zich meebrengt met als grootste uitdaging de motivatie om te blijven werken. Dit omdat het moeilijk is om het vermogen te behouden om zelf gedreven te zijn om bepaalde taken af te werken. Aanvullend wordt in een studie van Jizba en Kleiner (1990) uiteengezet dat werken van thuis de mogelijkheden van werknemers beperkt om zichzelf en hun vaardigheden te ontwikkelen en waarschijnlijk ook hun loopbaanontwikkeling afremt.

Bovendien kan het niet aanwezig zijn in de kantooromgeving ertoe leiden dat thuiswerkende werknemers niet worden betrokken bij belangrijke vergaderingen die tot belangrijke beslissingen leiden. Vergaderingen in het algemeen zijn ook moeilijker te organiseren met werknemers die op afstand werken.

Een studie van Anderson & Kelliher (2009) concludeert dat thuiswerken de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie verhoogt en op zijn beurt hogere niveaus van werktevredenheid oplevert wat dan weer leidt tot een hogere motivatie.

Een studie van Turcotte (2010) meent dat thuiswerken de mogelijkheid biedt om vrij te zijn in de werkuren en de reistijd wegneemt. Hierdoor kunnen werknemers deze tijd gebruiken om meer werktaken te vervullen, of de tijd gebruiken voor persoonlijke activiteiten. Dit kan leiden tot meer motivatie. Deze studie concludeerde ook dat, na langer dan 10 uur per week thuiswerken,

werknemers ontevreden worden over hun work-lifebalance. Barton (2017) zegt dat verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat thuiswerken het niveau van geluk verhoogt, en een gelukkige werknemer is een gemotiveerde werknemer. Werknemers die gelukkiger zijn, nemen minder snel ontslag omdat ze meer tevreden zijn binnen hun functie (Bloom, 2014).

## 2.5 Conclusie

Uit bovenstaande literatuur blijkt duidelijk dat er zowel voor- als nadelen zijn aan thuiswerken. De voordelen zijn wel meer prominent aanwezig in de bestaande literatuur. Er is echter maar weinig literatuur over het rechtstreekse effect van thuiswerken op motivatie. Daarom moet overwogen worden hoe werknemers worden beïnvloed en hoe zij zich voelen. Het is duidelijk te zien dat thuiswerken zich sterk heeft ontwikkeld door de enorme impact die de technologie heeft gehad, maar dit onderzoek zal zich richten op de lacune die momenteel bestaat. Deze lacune is de motivatie van de werknemer in de auditsector. Daarom bekijkt dit onderzoek hoe telewerken de motivatie van een junior auditor beïnvloedt.

Zoals eerder besproken is het teamverband in de auditsector zeer belangrijk aangezien dit zorgt voor een kwaliteitsvolle audit, wat zeer belangrijk is voor de gecontroleerde organisatie. De junior auditor fungeert als een basis voor het auditteam. Daarom is zijn motivatie zeer belangrijk. Dit onderzoek kijkt naar de vervulling van de drie behoeftes uit de zelfdeterminatietheorie.

Hiernaast zal ook gekeken worden of de doelen altijd duidelijk gesteld waren tijdens het thuiswerken om de *goalsetting theory* te toetsen in het onderzoek.

Als laatste zullen ook nieuwe inzichten worden aangehaald die zich tijdens het onderzoek ontwikkelen.

## **3 Onderzoeksmethodologie**

### **3.1 Onderzoeksdesign & -methode**

Om een antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is eerder te plaatsen in het domein van het verkennende, hypothesevormend onderzoek (T, R.E., & Klazinga, 2007). Kwalitatief onderzoek is geschikt om de context van bepaalde verschijnselen te bestuderen (Hans & Myrra, 2004).

In dit onderzoek gebruiken we de volgende definitie van Reulink & Lindeman (2005): 'Kwalitatief onderzoek is een vorm van empirisch onderzoek waarbij overwegend gebruik gemaakt wordt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.'

De gegevens van kwalitatieve aard waar er in de definitie over gesproken wordt zijn verzameld aan de hand van diepte-interviews die semigestructureerd van aard waren. De interviewleidraad is toegevoegd in Bijlage 1. Door ruimte te laten aan de respondent, is er de mogelijkheid om diepere gedachtenissen te ontdekken.

Om de verzamelende gegevens te analyseren, maakt dit onderzoek gebruik van de 'Grounded Theory'. De grounded Theory Approach (GTA) zoals beschreven wordt in het boek 'The discovery of grounded theory' door Glaser en Strauss (1967), heeft vanaf het begin veel aandacht getrokken in de sociale wetenschappen. De theorie is een effectieve vorm van kwalitatief onderzoek om concepten te bestuderen waarnaar weinig onderzoek is gedaan (Figgje, 2011).

De 'Grounded Theory' bestaat uit een aantal stappen, een soort van cyclus die de onderzoeker doorloopt. Het begint bij het opstellen van een hypothese of onderzoeksvraag. Daarna wordt er een selecte steekproef getrokken en verzamelt de onderzoeker data door middel van interviews. Vervolgens wordt alle data gecodeerd en scherpt de onderzoeker zijn theorie aan. Wanneer de verzamelde data geen nieuwe informatie bevat, is er theoretische saturatie bereikt.

### **3.2 Dataverzameling**

Het onderzoek is gebaseerd op primaire gegevens die verzameld zijn van werknemers die bij verscheidene grote auditororganisaties in België werken. Deze organisaties hebben allen een beleid waar thuiswerken geïmplementeerd is. Er zijn in totaal zeven auditors geïnterviewd. Dit onderzoek is beperkt tot junior's die tijdens of voor de periode van gegevensverzameling aan thuiswerken hebben gedaan en/of tot op heden nog steeds gebruik maken van thuiswerken. Hierdoor wordt het 'first timer' effect uitgesloten.

Twintig auditors binnen verschillende organisaties hebben een mail ontvangen met de uitnodiging voor het interview. Daarvan hebben zes junior auditors en één manager auditor geantwoord. Op die manier zijn er zeven respondenten ondervraagd. Alle zeven respondenten die hebben

geparticipeerd namen graag deel aan het onderzoek, zo is er voldoende succesvolle data gegenereerd uit de interviews.

De interviews zijn ter plaatse afgenomen op de verschillende auditororganisaties. De gegevensverzameling vond plaats tussen 2 en 14 November 2022. De interviews zijn met een dictafoonapp opgenomen en zijn daarna één voor één handmatig letterlijk getranscribeerd in Word.

Het aantal pagina's transcripties bedraagt 33 pagina's. De gemiddelde duurtijd van een interview is 38 minuten en de gegevensverwerking gebeurde strikt anoniem. Het interview begon eerst met een paar algemene introductievragen. Daarna bestond het interviewprotocol uit twee grote thema's: thuiswerken en motivatie. Eerst zijn er vragen gesteld rond het topic thuiswerken, daarna rond het topic motivatie, en als laatste is het verband tussen deze bevraagd.

Zoals al eerder aangehaald, is er gebruik gemaakt van de 'grounded theory approach' (GTA). Dat wil zeggen dat de gegevensverzameling en de -analyse gelijktijdig plaatsvonden. De antwoorden van de respondenten werd vergeleken met de antwoorden van de vorige en volgende deelnemer, het principe van constante vergelijking werd toegepast.

Het coderingsproces voor de data-analyse wordt in hoofdstuk 2.4 toegelicht.

### 3.3 Steekproef

| Respondent          | Functie                            | Anciënniteit | Leeftijd | Geslacht | Hoeveel dagen per week thuiswerken | Bedrijf |
|---------------------|------------------------------------|--------------|----------|----------|------------------------------------|---------|
| <b>Respondent 1</b> | Junior Auditor                     | 1 jaar       | 23       | Vrouw    | 2 à 3 dagen                        | A       |
| <b>Respondent 2</b> | Junior Auditor                     | 1 jaar       | 23       | Man      | 3 dagen                            | B       |
| <b>Respondent 3</b> | Junior Auditor                     | 1 jaar       | 23       | Man      | 2 dagen                            | C       |
| <b>Respondent 4</b> | Junior Auditor                     | 1 jaar       | 23       | Vrouw    | 2 dagen                            | D       |
| <b>Respondent 5</b> | Manager Auditor/<br>People Manager | 6 jaar       | 30       | Man      | 1 à 2 dagen                        | A       |
| <b>Respondent 6</b> | Junior Auditor                     | 6 maanden    | 22       | Vrouw    | 1 dag                              | E       |
| <b>Respondent 7</b> | Junior Auditor                     | 1 jaar       | 23       | Man      | 1 dag                              | F       |

Bovenstaande tabel geeft de profielen weer van de verschillende respondenten. Alle respondenten zijn anoniem en benoemt met respondent één t.e.m. zeven. De bedrijfsnamen worden ook niet

opgenomen in deze thesis om de vertrouwelijkheid hiervan te garanderen. Deze zijn aangeduid met de letters A t/m F. De respondenten waren elk 23 jaar, alleen de manager auditor was 30 jaar en één enkele junior was 22 jaar.

### **3.4 Coderingsproces**

Nadat alle interviews getranscribeerd zijn, zijn de verzamelde gegevens gecodeerd. De interviews werden aandachtig doorgenomen en er werden codes toegekend aan stukken tekst. Bij de 'Grounded Theory Approach' wordt de data op drie manieren gecodeerd: eerst open, vervolgens axiaal en tot slot selectief.

De eerste stap van het coderen houdt het toekennen van open codes in, aan woorden of citaten uit onze verzamelde interviewdata. Bij het axiaal coderen is het doel om een aantal categorieën op te stellen. De toegekende open codes en categorieën zijn met elkaar vergeleken en verbonden. Zo ontstaan er overkoepelende codes doordat er open codes worden samengebracht. Uiteindelijk gebeurt het selectief coderen. De axiale categorieën worden verbonden tot kerncategorieën of hoofdthema's (Urquhart, Lehmann, & Myers D., 2010). In Bijlage 4 is een samenvattende finale codeboom toegevoegd.

De interviews leveren geen nieuwe informatie op. Daarom bereikt het onderzoek theoretische saturatie. Er werden op basis van dit principe voldoende werknemers geïnterviewd om een valide uitspraak te kunnen maken over dit onderzoek.

### 3.4.1 Voorbeeld coderen

#### 3.4.1.1 *Open Coderen*

| Open codes   | Citaat uit het interview   |
|--|--|
| <p>In het begin veel zoeken</p> <p>Gehele team niet fysiek aanwezig</p> <p>Continu aantal mensen aanwezig</p> <p>Meer tijd in de drukke periode</p> <p>Uitslapen</p> <p>Gedachte van nog iets van je avond te hebben</p> <p>Niet snel geneigd om te bellen</p> <p>Vervreemding collega's</p> | <p>"In het begin was het wel een beetje zoeken omdat niet altijd het hele team aanwezig was of niet fysiek aanwezig was. Dus dat was wel een beetje zoeken maar ik vind wel dat ze dat hier goed hebben opgevangen door ervoor te zorgen dat hier continu mensen aanwezig waren. Ik denk niet dat mijn motivatie daar negatief door beïnvloed is geweest. Thuiswerken heeft er helemaal in het begin eigenlijk voor gezorgd dat mijn motivatie toenam want het was tijdens de final en het was heel druk. Als je geregeld op de baan bent en vroeg moet opstaan, dan begint dat na een tijd door te wegen en het was dan wel leuk als ik eens kon thuiswerken. Ik had zoiets van oké, ik kan nu wat meer uitslapen, maar ook gewoon om half 6 nog doorwerken tot 7, daarna eten en je was klaar. Je wint veel tijd daarmee en dat motiveert wel want als je bij een klant zit en je denkt van: 'ik zit hier nog tot 7 en dan moet ik nog naar huis en nog eten', ja dan heb je niet veel meer van je avond."</p> <p>"Goh ik denk ook wel dat als je als starter zijnde van thuis uit moet werken of uw team werkt van thuis uit en jij moet naar het kantoor komen is dat wel ambetant. Je bent niet snel geneigd om die mensen dan vijf keer te bellen. Terwijl als je hier bent kan je snel opstaan en aan een andere bureau iets vragen. Dat is sowieso wel een groot nadeel. Het wordt misschien ook wat misbruikt dat mensen niet meer komen of zeggen van ik kom maar één dag in de week nog langs. Hierdoor vervreemden collega's een beetje en dat is ook niet de bedoeling.</p> |

### 3.4.1.2 Axiaal Coderen

| <b>Axiale codes</b>  | <b>Open codes</b>  |
|----------------------|--|
| Competentie          | In het begin veel zoeken   |
| Communicatie         | Niet snel geneigd om te bellen   |
| Fysieke aanwezigheid | Gehele team niet fysiek aanwezig<br>Continu wel aantal mensen aanwezig                     |
| Work-life balance    | Uitslapen<br>Meer tijd in de drukke periode<br>Gedacht van nog iets van je avond te hebben |
| Relaties             | Vervreemding collega's   |

### 3.4.1.3 Selectief coderen

In deze finale stap van het coderingsproces wordt er nog een overkoepelende code toegevoegd die de axiale codes met elkaar verbindt. In dit geval kunnen we deze stellen als factoren die tijdens het thuiswerken de motivatie kunnen beïnvloeden.

## 4 Resultaten

### 4.1 Thema's

Dit onderzoek heeft bevindingen opgeleverd die hebben bijgedragen tot de beantwoording van de onderzoeksvraag. Uit de interviews zijn 4 thema's naar voor gekomen in termen van de motivatie van thuiswerkende werknemers.

1. Individuele voorkeuren naar thuiswerken toe
2. Uitdagingen van thuiswerken (in de auditsector)
3. Levels van motivatie
4. Invloed van thuiswerken op de motivatie (in de auditsector)

Tijdens de interviews werden de respondenten een aantal vragen gesteld met betrekking tot thuiswerken of telewerken, motivatie, en hun individuele mening over hoe dat thuiswerken hun motivatie beïnvloedt. De respondenten die deelnamen aan het onderzoek verklaarden hoe thuiswerken hun motivatie beïnvloedt en alle factoren die hierin een rol speelden. Volgende paragrafen geven de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weer.

### 4.2 Individuele voorkeuren naar thuiswerken toe

De hoge levels van positiviteit waren duidelijk waar te nemen in zes van de zeven interviews. Over het algemeen zagen de respondenten de vele voordelen van thuiswerken in. De meesten haalden het feit aan dat ze langer kunnen uitslapen en dat de reistijd naar het werk of naar de klant vermindert.

**Respondent 4** zei: "Ik denk om die vrijheid te geven van ik kan van thuis uit werken. Je verliest minder tijd met in het verkeer te staan en je werkt misschien wat efficiënter en kunt makkelijker dingen combineren, zoals eens naar de dokter gaan of kinderen naar school brengen."

Respondent 4 haalt hierboven ook aan dat het makkelijker is om dingen te combineren wanneer je thuiswerkt. Dat verwijst dan weer naar een betere work-life balance. Dit bleek ook een belangrijke factor te zijn die de deelnemers vermeldden tijdens de interviews. Dit komt doordat de flexibiliteit verhoogt voor de werknemers, en flexibiliteit blijft één van de hoofredenen waarom een persoon kiest voor een job bij een bepaalde auditorganisatie.

**Respondent 5** (manager) zei: "Ik heb geleerd, ook deels door covid, dat veel dingen die we bij de klant of op kantoor doen, ook gemakkelijk van thuis uit te doen zijn. Dit allemaal zonder dat je altijd ter plaatste naar de klant of kantoor moet gaan. Ik kan ook begrijpen dat juniors voor persoonlijke redenen of andere redenen een paar dagen thuiswerken. Maar het kan ook zijn, dat ze overdag echt geconcentreerd moet werken en dit beter van thuis kunnen. Ze krijgen die flexibiliteit en mogen daar gebruik van maken."

**Respondent 6** zei op de dag van het interview: "Ik ben net onder de middag ook een uurtje weggeweest om wat boodschappen te doen en een paar pakketjes weg te brengen."



Hierboven wordt ook door respondent 5 aangehaald dat sommige juniors zich beter kunnen concentreren thuis als ze een bepaalde taak moeten afkrijgen. Er is een betere focus thuis als er aan een taak moet worden gewerkt waar er hoge concentratie voor vereist wordt.

**Respondent 1** zei: "we hebben ook een open ruimte en zeker als je goed wil doorwerken en mensen zijn aan het babbelen is het moeilijk om je dan te concentreren. Ook bijvoorbeeld als je een deadline moet halen en er komen continu mensen vragen stellen (wat zeker aangeraden wordt om te doen) dan is het wel vervelend om vaak gestoord te worden.

Zoals eerder gezegd gaven zes van de zeven werknemers aan positieve effecten van thuiswerken te ervaren. Er was echter 1 werknemer die een uiteenlopende mening had op deze visie en ervaringen omtrent telewerken.

Hij erkende de eventuele positieve effecten wel van telewerken, maar hij zag voor zichzelf niet veel voordeel in de genoemde factoren.

**Respondent 7** zei: "Mijn visie was dat ik daar veel gebruik van zou maken en mijn ervaringen zeggen toch dat het voor mij minder efficiënt is, ik werk gewoonweg minder. Het heeft denk ik niet zoveel voordelen als men denkt, buiten het langer kunnen slapen en vroeger thuis zijn."

Wanneer er werd gevraagd waarom het bedrijf thuiswerken implementeert in hun beleid zeiden ook een aantal respondenten dat dit was wegens plaatsgebrek op het kantoor. Sommige kantoren waar respondenten tewerkgesteld zijn, hebben niet de capaciteit om alle werknemers van een bureau te voorzien wanneer elke werknemer naar kantoor komt.

**Respondent 6** vermeldde dat niet iedereen bij hen naar kantoor kan komen omdat er gewoonweg geen plaats voor is. Dan is het voor het bedrijf en voor de werknemers aangenamer om thuis te werken dan in overvolle kantoren. De andere respondenten verklaarden dat hun bedrijf thuiswerk implementeerde omdat het deels door COVID-19 noodzakelijk was, maar vooral om de flexibiliteit van de job te verhogen.

### 4.3 Uitdagingen van thuiswerken

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat de respondenten de voordelen van thuiswerken inzien en dat ze over het algemeen een positieve kijk hebben ten opzichte van thuiswerken. Er zijn ook, zoals in het theoretisch kader gebleken, een aantal uitdagingen verbonden aan het telewerken. Alle zeven respondenten erkenden ook een aantal uitdagingen die telewerken met zich meebrengt. Een goede communicatie tussen teamleden is één van de belangrijkste uitdagingen die alle respondenten aanhaalden.

**Respondent 2** zei: "Het is ook niet dat je via teams snel iets zou sturen of iets sturen van "Hey hoe is het?" Het zijn die koffiepraatjes die je mist. Ook moet je iets actiever zoeken naar dit en dit moet gebeuren en gedaan worden. Kortom, een beetje die connectie tussen de teamleden."

**Respondent 4** zei: "Ik denk op zich wel de communicatie want je zit niet over die persoon dus je kan wel minder makkelijk communiceren. Daarom is het wel een barrière om contact op te nemen met iemand. Ik denk dat dit vooral iets is waar je over moet."

Communicatie is één van de grootste uitdagingen voor de auditsector als het op thuiswerken aankomt. Vervolgens heeft die communicatie tussen teamleden ook een invloed op de teamsfeer of de onderlinge relaties tussen de teamleden. **Respondent 2** verwijst hierboven al kort naar die connectie tussen teamleden.

**Respondent 3:** "Een van de grootste uitdagingen is dat je als bedrijf je werknemers moet betrokken houden bij het bedrijf en dat ze een goed team vormen. Thuiswerken is misschien wel minder voor de teamsfeer want een goede sociale relatie tussen werknemers of teamleden zorgt ook voor een beter formeel contact."

Een andere uitdaging die zo goed als alle auditors aanhaalden was het contact met klanten onderhouden. Zoals hierboven weergegeven heb je enerzijds het contact met het team dat belangrijk is voor de auditor, maar anderzijds is het contact met de klant even belangrijk. Voor een junior is een goede relatie met de klant opbouwen cruciaal. De klant kent je niet en weet nog niet wie je bent. De klant gaat waarschijnlijk de volgende jaren opnieuw geauditeerd worden en als je dan terug dat bepaalde bedrijf auditeert is een goede klantrelatie zeker een pluspunt voor het verloop van de audit.

**Respondent 5** (manager) zei: "Ik denk eerst en vooral het contact met de klanten behouden. Door het feit dat je eerst ter plaatse gaat, kan je ook gemakkelijker in een iets informelere sfeer werken wat wel een goede indruk geeft bij de meeste klanten."

De uitdagingen die worden aangehaald liggen grotendeels in lijn met elkaar. Aan de andere kant zei enkel **Respondent 7** dat hij zijn werk sneller aan de kant durft zetten thuis. Hij haalt het woord 'sociale druk' aan. Op kantoor is hij geneigd meer zijn best te doen wanneer hij ziet dat de rest ook nog aan het werken is.

De respondenten zijn ook allen bevraagd naar de ondersteuning vanuit het bedrijf tijdens het thuiswerken en hoe een typische dag thuiswerken verliep. Voor alle zeven respondenten was de ondersteuning vanuit de auditororganisatie goed. Iedere respondent had een tweede scherm voor thuis en de meesten hebben ook een bepaald budget dat ze kunnen uitgeven aan materiaal om het thuiswerken te vergemakkelijken.

**Respondent 6:** "We krijgen een budget voor ongeveer 500 euro om te besteden aan thuiswerken, zoals een tweede scherm, stoel of hoofdtelefoon. Op vlak van ondersteuning is alles wel oké."

**Respondent 2** zegt ook dat hij een tweede scherm heeft en eigenlijk nooit problemen heeft gehad tijdens het thuiswerken. Hij zegt wel: "ik heb wel al eens gehad dat de stroom of het internet uitvalt maar daar kan niemand iets aan doen natuurlijk."

De respondenten probeerden ook om dezelfde uren als een gewone werkdag aan te houden zodat ze goed bereikbaar zijn voor degene die op kantoor werken.

De meesten haalden wel aan dat ze iets minder lang middagpauze nemen en zo de werkdag toch eventueel een half uurtje vroeger kunnen afsluiten. Wanneer de kantooruren niet gerespecteerd worden, vormt dit ook een uitdaging.

#### 4.4 Levels van motivatie

De respondenten hun definities van motivatie liggen in lijn met elkaar. Motivatie is een bepaalde drijfveer hebben om je werk af te maken en resultaat te behalen. **Respondent 2** gebruikte het woord 'erkenning' en **Respondent 4** sprak dan weer over de voldoening die je uit je werk haalt. **Respondent 5** haalde ook het aspect aan van intrinsieke en extrinsieke factoren waardoor je iets wilt doen.

**Respondent 1** zei: "Het feit dat je iets af wilt krijgen, iets van: ik wil hieraan beginnen, ik wil dit tot een goed einde brengen en ik sta 100 procent achter het resultaat dat ik wil afleveren."

**Respondent 3** zei: "Motivatie wil zeggen dat je resultaat wil halen zonder dat je daartoe gedwongen wordt. Dat moet gewoon uit jezelf komen, je wil zelf iets bereiken."

De respondenten haalden grotendeels aan dat motivatie één van de belangrijkste factoren op het werk is. **Respondent 6** gaf aan dat ze het **9/10** geeft qua mate van belang op de werkvloer.

**Respondent 5** (manager): "Motivatie is een hele belangrijke factor in onze job, zeker in de sector waarin wij werken. Het is een job die veel van de werknemer vraagt, ook intellectueel, omdat men toch wel wat kennis moet hebben. Daarom moet men, de kennis ook vaak updaten en opleidingen volgen. Dit zijn zaken die buiten de werkuren vallen. Het is gewoon geen '9 to 5', je moet wat flexibiliteit hebben. Dit zijn zaken die je alleen kan doen als je gemotiveerd bent en je job graag doet."

**Respondent 4** zei: "Motivatie is heel belangrijk. Ik ben iemand die snel afgeleid raakt als mijn motivatie niet sterk genoeg is. Als ik voel dat ik echt nuttig werk verricht motiveert me dat meer dan wanneer ik opleidingen moet volgen. Je hebt gewoon zeker motivatie nodig om iets te kunnen doen."

Het is misschien zelfs nog belangrijker om als organisatie juniors te motiveren. De manager zei in het interview dat heel de piramide die uw team vormt, in staat moet zijn om goed werk te leveren. Dit kan volgens hem alleen maar als je gemotiveerd bent voor het werk dat je doet.

**Respondent 5** (manager): "De junior auditors zijn vaak de basis van het team en gaan dikwijls ook de meeste taken moeten uitvoeren en je kan alleen maar goed kwalitatief werk leveren als je betrokken en gemotiveerd bent. Als je mensen hebt die niet geïnteresseerd zijn of waarbij het hun niet uitmaakt, dan moeten de seniors en managers die taken overnemen waardoor je hun meer onder druk gaat zetten, en dit allemaal ten koste van de teamsfeer."

Een aantal respondenten vermelden ook dat het belangrijk is om hen, de juniors te motiveren, om de doorstroming naar hogerop voor de toekomst te garanderen. Als er geen of weinig doorstroming is naar hogere functies, kan de organisatie in de toekomst minder dossiers aannemen en daalt de omzet van de organisatie.

**Respondent 6** zei: "Als een bedrijf er niet voor kan zorgen dat hun beginners, de juniors, gemotiveerd zijn, gaan deze ook niet lang blijven. Hierdoor is de doorstroming naar hogerop lager en dat is niet positief."

De overige respondenten haalden nog het feit aan dat juniors vaak jonge, pas afgestudeerde werknemers zijn die aan hun eerste werkervaring beginnen. Hierdoor hebben juniors weinig praktijkkennis en is het belangrijk dat zij bepaalde motivatieprikkels krijgen gedurende hun werktraject. **Respondent 2** benadrukt ook dat het een heel groeitraject is voor de junior en hierbij is de juiste motivatie gedurende dit traject heel belangrijk. Er zijn verschillende factoren die deze levels van motivatie bepalen bij de juniors in de auditsector. Ten eerste zijn er de extrinsieke factoren die bij audit komen kijken die toch zeker de helft van de respondenten aangaven dat dit ook hun motivatie beïnvloedt.

**Respondent 2:** "De dingen die bij de job komen: een bedrijfswagen, loon, tankkaart, dat is natuurlijk allemaal mooi meegenomen."

**Respondent 3:** "Al de compensaties zoals een auto en het loon, dat is wel echt een groot voordeel."

Naast deze voordelen die bij een job in de audit standaard komen, halen de respondenten nog vele andere factoren aan. Eén van de factoren die de zeven respondenten vermelden, is erkenning of appreciatie krijgen voor iets wat je gedaan hebt. Dat is een factor die in andere sectoren ook van toepassing is net zoals het krijgen van feedback. Feedback bleek ook een grote rol te spelen op de motivatie van de respondenten, het krijgen van feedback zorgt voor gemotiveerde werknemers.

**Respondent 1:** "Gisteren bijvoorbeeld had ik iemand geholpen en die persoon zei dan achteraf wel "Oh echt bedankt want ik had daar echt geen tijd voor." Dat motiveert, wetende dat je geapprecieerd wordt."

**Respondent 4:** "Feedback krijgen vind ik belangrijk, ik moet weten of ik iets goed heb gedaan of wat er net niet goed was."

Een andere factor die de meeste respondenten aanhaalden was de relatie met hun collega's. Er wordt vaak in team gewerkt en de relatie tussen de collega's in je team is voor velen een factor van motivatie. **Respondent 2** vindt de band met zijn collega's ook belangrijk. Hij zegt dat dit een bepaalde werksfeer creëert die ervoor zorgt dat hij zijn werk met plezier en motivatie doet.

**Respondent 6:** "Wij zijn een heel open kantoor, wij lunchen dus ook bijna altijd samen. Iedereen kent iedereen bij ons, je bent geen nummertje. Een goede relatie met collega's is belangrijk."

Vervolgens speelt de factor van verantwoordelijk ook een grote rol in de motivatie van de respondenten. Velen zeiden dat ze in de auditsector snel meer verantwoordelijkheden krijgen en

dat dit ook zeker een invloed heeft op hun motivatie. Audit is ook een sector waar in het begin veel uitdagingen aan verbonden zijn, maar daarom ook veel groeimogelijkheden. **Respondent 5** (manager) benadrukt dit ook, hij zegt dat er verschillende zaken zijn waar op korte termijn veel verantwoordelijkheid bij komt. Dit werkt motiverend voor de junior.

**Respondent 1** zei: "Ik merk dat ik snel meer verantwoordelijkheden krijg in deze job. Hierdoor merk je wel dat ze tevreden zijn met je werk en dat zorgt wel voor motivatie."

**Respondent 3** zei: "Als je uitdagend werk hebt, gaat alles een beetje vlotter, je probeert beter te werken en je bent over het algemeen gelukkiger."

**Respondent 4** vermeldde ook het feit dat doelen duidelijk gesteld moeten worden. Ze benadrukt dat het belangrijk is dat ze weet wat van haar verwacht wordt. Verschillende respondenten haalden deze factor ook aan.

**Respondent 6**: "Ik was onlangs bezig met een ingewikkelde audit, alles was een beetje nieuw. Mijn senior heeft mij toen alles duidelijk uitgelegd en gezegd wat en hoe ik de dingen moest doen. Het werd beter uitgelegd door mijn senior dan mijn manager. Dit is fijn en motiverend dat ze de tijd nam om alles goed uit te leggen."

Daarentegen was er een enkele respondent, namelijk **Respondent 7**, die de financiële achtergrond van een job in de audit aanhaalde als een factor die zijn motivatie beïnvloedt. Hij ziet deze job als een soort van springplank naar andere job mogelijkheden.

#### 4.5 Invloed van thuiswerken op de motivatie

De respondenten haalden verschillende aspecten aan die van invloed kunnen zijn op hun motivatie. Natuurlijk, het aspect van naar de klant te gaan valt weg wanneer de werknemer thuis werkt. Dat is weer zo een aspect dat eigen is aan de auditsector. De respondenten benadrukten dat, wanneer ze naar de klant kunnen gaan, sneller iets kunnen vragen. In tegenstelling tot wanneer je moet bellen of de vraag op mail moet zetten. De respondenten spreken ook over de gehele klantrelatie, het contact dat je in persoon opbouwt, is anders dan via de digitale weg.

**Respondent 7** zei: "Vooral het klantencontact: bij de klant kan je alles snel opvragen of dingen uitleggen. Wanneer je thuis zit moet je echt een call of meeting inplannen. Dit is ook iets wat is andere sectoren minder van toepassing is."

**Respondent 4** zei: "Ik denk wel de klantrelatie, ik bedoel niet enkel de bezoeken bij de klant, maar ook het contact dat opgebouwd wordt met de klant is online minder of toch zeker anders dan in persoon."

**Respondent 5** (manager) benadrukt ook dat, zeker als junior zijnde, een klantrelatie opbouwen door af en toe naar de klant te gaan, zeker motiverend zal werken. Het klantencontact is net één van de leukere taken die eigen is aan een job in de audit. Voor een junior is dit belangrijk zodat het bedrijf je leert kennen, ook naar de toekomst toe. Hiervoor is het belangrijk dat juniors zo veel mogelijk met klanten op locatie in contact komen. De juniors benadrukten ook dat het team

minstens één dag altijd bij de klant op locatie werkt. Dit wordt door de senior of manager gecommuniceerd.

Elke respondent is ervan overtuigd dat, door het telewerken, de barrière om iets te vragen groter wordt. Dit is een belangrijk aspect voor een junior aangezien hij in een leertraject zit waarbij veel vraagtekens opkomen. Hierbij gaat het dan om vragen te stellen richting het eigen team of andere collega's. Wanneer hij te lang met vragen blijft zitten thuis, zullen deadlines niet gehaald worden en kan dit ook een invloed hebben op de kwaliteit van de audit.

**Respondent 1:** "Ik denk dat het vooral langer duurde om met elkaar te communiceren. Door het bundelen van vragen bleef je soms wel langer zitten met de eerste vraag waardoor je niet verder kon. Op kantoor zou je gewoon snel opstaan en de vraag stellen aan iemand."

Dit is iets wat **Respondent 5** (manager) ook beseft, hij weet dat het voor juniors moeilijker is om op die 'belknop' te duwen dan op iemand op kantoor af te stappen.

De respondenten waren er ook van overtuigd zoals al eerder bij puntje 1 aangehaald dat de reistijd die nu wegvalt of toch sterk gereduceerd wordt, een invloed heeft op hun motivatie. **Respondent 3** vindt ook dat veel mensen, waaronder hijzelf, het wel tof vinden om van thuis te werken en niet in de trein of in de auto te moeten zitten. Hierdoor besparen sommigen een hoop tijd, en dit kan benut worden in werktijd, wat wel motiverend kan zijn. **Respondent 1 & 4** benadrukten het langer slapen en dat het langer blijven liggen wel motiverend werkt.

**Respondent 4:** "ik moet niet onderweg zijn naar kantoor of een klant, ik kon langer doordoen zonder dan pas om 8 uur thuis te zijn. Hierdoor kon ik beter dingen inplannen die te maken hadden met mijn sociaal leven, en dit werkt motiverend."

Respondenten kunnen ook meer gefocust doorwerken tijdens drukke periodes wanneer ze van thuis uit werken. **Respondent 2** spreekt over de frustraties dat je taken op kantoor niet af hebt gekregen doordat je vaak gestoord wordt.

**Respondent 2:** "Thuis op mijn eigen tempo werken is motivatie voor mij, uw eigen ding kunnen doen, ongestoord, en zonder dat iemand u constant in het oog houdt."

De inspanningen die gedaan worden om de connectie tussen teamleden te behouden tijdens thuiswerken moeten ook verhoogd worden. Wanneer de auditor thuiswerkt kan de kloof tussen hem en collega's groter worden door het gebrek aan sociaal contact. **Respondent 6** spreekt over het feit dat er in de audit altijd moet afgestemd worden met het team. Als er sommigen van thuis werken, moeten die via de chat of via een meet op de hoogte worden gesteld. **Respondent 4** mist de koffiepraatjes die op kantoor worden gehouden en zou ook zeggen dat de motivatie van het team op kantoor hoger ligt dan tijdens het thuiswerken. Het is wel zo dat alle respondenten een dag hebben dat het gehele team naar kantoor komt om zo alles goed af te stemmen met elkaar. De respondenten zijn ervan overtuigd dat alles draait om het vinden van een goed evenwicht tussen enerzijds het werken vanop afstand en anderzijds het naar kantoor of naar de klant gaan.

**Respondent 2:** "Er moet afwisseling zijn tussen kantoor en thuis. Je moet ook zelf moeite doen om bepaalde connecties te onderhouden, er moet een bepaalde input komen zoals een meeting of call."

**Respondent 5** (manager): "Er moet gewoon een goed evenwicht zijn, als je de hele tijd thuis werkt en nooit naar kantoor of de klant gaat, zal dit ook demotiverend werken, zeker voor een junior. Face to face contact is cruciaal voor je motivatie."

**Respondent 3:** "Bij thuiswerken is de kloof tussen bepaalde collega's groter. Bij die collega's ga je ook minder vragen durven stellen. Bij ons is het goed dat we elke week een dag hebben dat het hele team naar kantoor komt, dit is motiverender dan met twee of alleen op kantoor te zitten."

De respondenten merkten enkel een beperkte invloed op hun competenties. De meesten merkten op dat thuiswerken het moeilijker maakt om snel vragen te stellen en dat je daardoor soms langer naar dingen gaat zoeken. Het blijven zitten met bepaalde vragen is iets wat onder andere

**Respondent 6** aanhaalt, ze vindt dat het soms tijdsverlies is dat je op iets lang blijft hangen, terwijl je dat op kantoor direct zou vragen. **Respondent 1** heeft een afwijkend antwoord, ze benadrukt dat ze assertiever is geworden door het thuiswerken omdat ze nu sneller iemand durft te bellen via teams.

De meeste respondenten vinden de doelen tijdens het thuiswerken even duidelijk gesteld dan op kantoor. **Respondent 4** vindt zelfs dat wanneer doelen of taken worden gesteld via de chat, makkelijker zijn omdat ze dan snel kan terugkijken naar het bericht. De andere respondenten merkten hierin weinig verschil, alleen zoals hierboven vermeld, dat ze tijdens de taak wel vragen hadden die ze dan minder snel durven stellen via teams.

Een totaal van zeven respondenten geeft ook aan dat het thuiswerken wel een invloed heeft gehad op hun autonomie. De respondenten hebben geleerd om meer zelfstandig te werken doordat ze thuis meer moeten zoeken achter eventuele problemen.

**Respondent 7** zei: "Ik denk dat je zelfstandigheid wel verhoogt, thuis zoek je gewoon iets langer vooraleer dat je iemand gaat bellen. Je moet ook gewoon zelfstandig zijn als je thuiswerkt."

**Respondent 2** zei: "Je leert meer op jezelf te werken en zelf om te gaan met bepaalde dingen. Het blijft wel fijn om daarna op kantoor terug te komen en te horen dat anderen ook deze problemen hebben ondervonden."

## 4.6 Samenvatting

Uit de interviews blijkt dat de zeven respondenten zowel de voordelen en uitdagingen van thuiswerken inzien en ondervinden. In de auditsector zijn teamwerk en communicatie sleutelfactoren voor het bepalen van het succes van de audit. Juniors hebben vaak nog geen ervaring en zijn net afgestudeerd, zij staan in voor de vele basistaken die vanonder aan de piramide worden gevormd. Hun motivatie om deze taken zo goed mogelijk te volbrengen speelt hierin een grote rol.

Juniors vinden de relatie met de klant belangrijk en dit blijkt ook een invloed te hebben op hun motivatie. Ze kunnen bij de klant makkelijker iets opvragen, hierdoor verloopt de audit vlotter dan wanneer hier een meeting moet worden voor ingepland. De barrière om iets te vragen ligt ook hoger via de digitale weg dan in persoon. Vragen kunnen aanslepen en dat zorgt voor een invloed op de juniors hun motivatie. De juniors vinden ook dat de reistijd die wegvalt, het ongestoord kunnen werken van thuis en de zelfstandigheid, factoren zijn die van invloed zijn op hun motivatie.

Juniors werken maximum 2 dagen van thuis zodat ze een maximale band kunnen opbouwen met de klant en met het team. De organisaties proberen hierin ook zo flexibel mogelijk te zijn maar zien het belang van fysiek contact voor de junior in. Het draait om een goed evenwicht te vinden tussen enerzijds het thuiswerken en anderzijds het naar kantoor gaan of bij de klant werken. Het management probeert ervoor te zorgen dat de drempel voor het bellen via teams zo laag mogelijk ligt en dat er voldoende fysieke teammeetings worden georganiseerd.



## **5 Discussie**

Hier worden de bekomen resultaten uit het onderzoek vergeleken met de literatuur in het theoretisch kader. Dat is belangrijk om na te gaan of de resultaten bekrachtigd kunnen worden door bestaande theorieën. Na deze vergelijking wordt de invloed van thuiswerken op de junior auditor duidelijk.

### **5.1 Individuele voorkeuren naar thuiswerken toe**

Dit thema kwam in het onderzoek naar voren omdat het duidelijk was de respondenten een positieve kijk hebben richting thuiswerken. Hierbij werden door de respondenten vooral de algemene voordelen aangehaald die voor hen van toepassing waren. Eén de belangrijkste voordelen die de respondenten gaven, was het feit dat de reistijd naar en van het werk wegvalt. Hierdoor is er ruimte voor andere dingen zoals langer uitslapen, vroeger stoppen of meer te benutten werktijd. Dit wordt ook bekrachtigd in het onderzoek van Takao & Susanne (2012), hierin worden de voordelen van thuiswerken in kaart gebracht. Een studie van Turcotte (2010) meent ook dat thuiswerken de mogelijkheid biedt om vrij te zijn in de werkuren en de reistijd wegneemt. Hierdoor kunnen werknemers deze tijd gebruiken om meer werktaken te vervullen, of de tijd te gebruiken voor persoonlijke activiteiten. Dit kan leiden tot meer motivatie.

Vervolgens benadrukten de respondenten ook dat hun flexibiliteit verhoogt en ze hierdoor beter dingen kunnen combineren. Dit brengt ook het concept van een betere work-life balance naar voren. Ze spraken over snel boodschappen doen, een pakketje wegbrengen of tijd besteden aan eventuele hobby's. Flexibiliteit wordt beschouwd als één van de belangrijkste bepalende factoren die werknemers beoordelen tijdens het kiezen tussen verschillende auditorganisaties (Borg, 2020). Hiernaast kunnen werknemers zich ook beter concentreren thuis als ze een taak afwerken waarbij veel focus is vereist. Thuis worden ze minder gestoord en kunnen ze beter doorwerken. Dit wordt ook geconcludeerd in het onderzoek van Takao & Susanne (2012).

Al deze factoren dragen ook bij tot de onderzoeksdoelstelling van deze studie. Doordat de respondenten de voordelen inzien die geassocieerd zijn met thuiswerken, zal dit ook een invloed hebben op hun werkmotivatie. De respondenten benoemden ook een aantal uitdagingen die verbonden zijn aan thuiswerken in de auditsector. Deze worden in de volgende paragraaf toegelicht.

### **5.2 Uitdagingen van thuiswerken**

Alle zeven respondenten gaven aan dat communicatie één van de voornaamste uitdagingen is aan het thuiswerken. Hier benadrukten de respondenten allemaal het feit dat de barrière om iets te vragen via teams groter is dan op iemand af te stappen op kantoor. Een junior zit nog vaak in een leerproces waarbij hij veel vragen heeft. Wanneer hij deze blijft opstapelen, kan er vertraging op het auditproces komen. Hiernaast zijn er ook de koffiepraatjes die ontbreken wanneer de auditor thuiswerkt.

Daardoor zijn de relaties met collega's ook moeilijker te behouden of op te bouwen voor een junior. Dit blijkt ook uit een onderzoek van Walrave & de Bie (2005) waarin blijkt dat thuiswerken niet voldoet aan de behoefte van relaties of sociale verbondenheid.

**Respondent 3** benadrukte ook dat een bedrijf hun medewerkers betrokken moet houden bij het bedrijf. Dit komt ook naar voren in het onderzoek van Kurland & Cooper doordat de werknemer meer autonomie krijgt door het thuiswerken. Het management doet dit regelmatig fysieke of online check-in meetings te organiseren voor het team.

Nog een belangrijke uitdaging voor de auditsector is het klantencontact. Het contact met de klant online is anders dan in persoon (Nastase & Ionescu, 2011). **Respondent 5** (manager) gaf ook aan dat je bij de klant gemakkelijker in een iets informelere sfeer werkt en dat dit een goede indruk geeft bij de meeste klanten. Voor een junior is een goede klantrelatie opbouwen belangrijk, aangezien de klant de junior nog niet kent. Het valt vaak voor dat je dezelfde klant het volgend jaar ook auditeert, hiervoor is een goede klantrelatie zeker een pluspunt.

Tenslotte is er nog de uitdaging voor de auditororganisatie met betrekking tot de ondersteuning van de thuiswerkende auditors. Vroom (1994) geeft aan dat grotere inspanningen tot betere prestaties leidt. Om dit te bekomen moeten de juiste middelen ter beschikking worden gesteld en vanuit hogerop moet er de juiste ondersteuning aangeboden worden. De juniors vonden dat er een goede ondersteuning was vanuit de organisatie tijdens het thuiswerken. Bij de meesten werd een thuiswerkbudget voorgesteld om te spenderen aan verschillende zaken zoals een bureaustoel en dergelijke. Al deze factoren kunnen ook bijdragen aan de invloed op de werkmotivatie van de junior auditor.

### 5.3 Levels van motivatie

Motivatie was zonder twijfel een hele belangrijke factor op het werk voor de respondenten. Op een schaal van 1 tot 10 gaf **Respondent 1** motivatie een 9 op 10 qua belang op het werk. De definities die respondenten gaven aan het begrip motivatie sluiten ook allemaal bij elkaar aan. Motivatie omvat het totale proces bestaande uit inspanningen en doorzettingsvermogen in activiteiten voor bepaalde doelen (Kreitner & Kinicki, 2001). De meeste respondenten haalden omschrijvingen of begrippen aan zoals 'resultaat behalen' en 'drijfveer' die aan de definitie van Kreitner & Kinicki (2001) kunnen gekoppeld worden.

**Respondent 5** (manager) benadrukte ook dat een junior de basis vormt van het team. Zijn motivatie is dus zeer belangrijk. Dat wordt bekrachtigd door een onderzoek van Gul, Kit & Jaggi (2009). **Respondent 5** (manager) zegt ook dat zonder motivatie, geen resultaat kan worden behaald, en zo een junior zijn werk niet goed kan uitvoeren. Hierdoor zal de manager of senior zijn werk moeten overnemen wat voor vertraging zal zorgen op het auditproces. In de interviews werd ook duidelijk dat alle juniors de meeste taken voor hun rekening moesten nemen en dat deze niet altijd even leuk zijn. Het is dus belangrijk dat de organisatie de motivatie van de junior probeert hoog te houden. Dat is ook belangrijk voor de doorstroming naar hogerop in de toekomst.

Het loon, de bedrijfswagen en de vele andere compensaties zijn een voorbeeld van zo'n factor die de motivatie van de zes juniors respondenten beïnvloedt. Dit is tevens ook een voorbeeld van extrinsieke motivatie zoals Deci & Ryan (1985) beschrijven in hun *Cognitive evaluation Theory*. Ze verwijzen hier naar motivatie verkregen door tastbare of verbale beloningen.

Naast deze extrinsieke factoren verwijzen de respondenten ook naar intrinsieke factoren die hun motivatie beïnvloeden.

Appreciatie en erkenning krijgen voor het afgeleverde werk dat je levert is zo'n intrinsieke factor die bij alle respondenten naar voren kwam. Dit hangt samen met de behoefte aan betrokkenheid van de ZDT van Deci & Ryan (2000). Het gevoel van waardering van collega's en leidinggevenden, en een toffe sfeer helpen om deze behoefte te vervullen.

Naast appreciatie en erkenning vinden respondenten feedback ook een belangrijk factor in verband met hun motivatie. De meeste respondenten vinden feedback een vereiste wanneer ze een taak volbrengen. Locke & Latham (2002) benadrukken het belang van feedback ook in hun *Goalsetting Theory*.

Vervolgens vinden alle respondenten ook de relatie met collega's belangrijk, dit kwam ook terug bij de uitdagingen tijdens het thuiswerken dat bekrachtigd werd door het onderzoek van Walrave & de Bie (2005).

De auditsector biedt veel groeimogelijkheden en uitdagingen. Dit is ook iets wat de respondenten aangaven bij de factoren die hun motivatie beïnvloeden. **Respondent 3** benadrukt dit ook door te zeggen dat, als hij uitdagend werk heeft, meer gemotiveerd en gelukkiger is. Locke & Latham (2002) concluderen ook dat doelen uitdagend maar haalbaar moeten worden gesteld door leidinggevenden. Het merendeel van de respondenten gaf ook aan dat ze op een korte tijd veel verantwoordelijk krijgen in hun job. Verantwoordelijkheid hangt samen met de behoefte aan bekwaamheid en het vertrouwen dat een individu moet hebben in eigen kunnen. Dit is één van de basisbehoeftes uit de ZTD van Deci & Ryan (2003). Enkele respondenten haalden ook aan dat het belangrijk is om als junior zijnde duidelijk taken en doelen mee te krijgen. Ze zijn van mening dat je moet weten wat je doet. In de *Goalsetting Theory* wordt dit ook gezegd door Locke & Latham: doelen moeten duidelijk gesteld worden voor de werknemer. Hiernaast heeft dit ook een invloed op de competentie van de werknemer. Als de werknemer niet weet wat hij moet doen, heeft hij of zij ook geen vertrouwen in eigen kunnen. Dit gaat hun motivatie beïnvloeden op een negatieve manier.

#### **5.4 Invloed van thuiswerken op de motivatie**

In dit laatste thema worden de vorige thema's in verband met elkaar gesteld om zo een duidelijk antwoord op de onderzoeksvraag te formuleren. Deze bevindingen hebben gelijkende antwoorden als de sectie van de uitdagingen tijdens het thuiswerken, maar dan meer specifiek gelinkt met motivatie.

Zoals eerder gezegd is communicatie tijdens thuiswerken een grote uitdaging tijdens het thuiswerken. Zowel de communicatie met de collega's als ook met de klant. Dit laatste zorgt ervoor dat een klantrelatie opbouwen moeizamer verloopt, wat niet optimaal is voor een junior tijdens het hele auditproces. Een goede teamsfeer en een goede klantrelatie beïnvloeden de motivatie van de junior. Zoals hierboven eerder aangehaald, kan dit gerelateerd worden aan de basisbehoefte van relaties uit de ZTD van Deci & Ryan (2003). Hier spelen teamleiders of managers een grote rol om deze communicatie zo vlot mogelijk te laten verlopen. Respondenten benadrukten dat, wanneer ze op een klant staan ingepland, minstens één dag ter plaatse proberen afspreken met het team. Hiervoor stuurt de manager een bericht uit naar de rest van de teamleden. Dit geldt ook wanneer het team door omstandigheden niet ter plaatse kan gaan.

Het team komt dan minstens één keer per week samen om alles te bespreken en de taken te verdelen. De rol van de manager wordt ook benadrukt in de *Goalsetting Theory* van Locke & Latham (2002) en de *expectancy Theory* van Vroom (1964).

Thuiswerken biedt de mogelijkheid om vrij te zijn in de werkuren en de reistijd weg te nemen. Hierdoor kunnen werknemers deze tijd gebruiken om meer werktaken te vervullen, of de tijd te gebruiken voor persoonlijke activiteiten. Dit kan leiden tot meer motivatie. (Turcotte, 2010). Dit is ook iets wat de respondenten aanhaalden, ze kunnen langer uitslapen, meer tijd aan hobby's besteden, en de frustratie van in de file te staan valt weg. Uit de interviews bleek wel dat de junior auditor's grotendeels de kantooruren probeerden aan te houden. Het management geeft dit als richtlijn mee wanneer een junior thuis wil werken. Hierdoor wordt de literatuur een beetje tegengesproken aangezien de flexibiliteit die het thuiswerken brengt, beperkt wordt voor de junior.

Vervolgens voelen de respondenten hun minder gecontroleerd thuis en kunnen ze beter doorwerken. Op kantoor worden ze regelmatig gestoord, maar thuis kunnen ze op hun eigen tempo, gefocust doorwerken. Het minder gecontroleerd voelen gaat ook gepaard met de basisbehoefte aan het autonoom werken uit de ZTD. De organisatie kan ook angst ervaren om de controle over de werknemer te verliezen door de manager. Doordat de werknemer meer autonomie krijgt door het thuiswerken (Kurland & Cooper, 2002). Dit is ook een groter risico met juniors aangezien **Respondent 7** ook aanhaalde dat hij thuis zijn werk soms sneller aan de kant durft doorschuiven omdat hij niet de 'sociale druk' heeft die hij wel op kantoor ervaart.

Alle respondenten vinden dat het draait om een goed evenwicht. Het is belangrijk om een goede afwisseling te hebben tussen enerzijds het thuiswerken en anderzijds het aanwezig zijn bij de klant of op kantoor. **Respondent 5** (manager) benadrukt dat face-to-face contact cruciaal is voor de motivatie. Een studie van Turcotte (2010) concludeerde dat, na langer dan 10 uur per week thuiswerken, werknemers ontevreden worden over hun work-lifebalance.

Thuiswerken verhoogt de flexibiliteit van een organisatie en voldoet dus aan de behoefte aan autonomie, dit blijkt uit onderzoek van Walrave & de Bie (2005). Daarentegen, heeft thuiswerken waarschijnlijk een negatievere invloed op de behoefte aan competentie (Illegems & Verbeke, 2003). Dit komt naar voren uit de antwoorden van onze respondenten in het onderzoek. De respondenten blijven soms lang met vragen zitten terwijl ze dit op kantoor snel kunnen vragen en verder kunnen. Een enkele respondent haalde wel aan dat ze assertiever is geworden omdat ze nu

toch iets sneller gebruik durft maken van de bel-functie in Teams. De respondenten hebben dan weer wel geleerd om meer zelfstandig te werken doordat ze thuis meer moeten zoeken naar oplossingen voor eventuele obstakels tijdens het thuiswerken.

## 6 Beperkingen

Hoewel deze studie erg relevante inzichten rond werkmotivatie en thuiswerken aan het licht gebracht heeft, zijn er ook enkele beperkingen aan de studie. Door het gebruik van semigestructureerd interviews, werden onderstaande beperkingen overwogen en geadresseerd.

Bryman en Bell (2011) benadrukken het feit dat onderzoekers die gestructureerde interviews uitvoeren, beperkt zijn in het bieden van hulp aan de interviewee en de interviewer ook moeilijker weg kan sturen van de interviewvragen om een verder inzicht of verduidelijking te vergaren van de deelnemer. Aangezien in deze studie gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews was dit geen probleem voor de interviewer. Echter, de beperking hier is dat, als de respondent ondersteuning nodig heeft omdat hij de gestelde vraag niet begrijpt, het een uitdaging is voor de interviewer om het antwoord van de interviewee niet te beïnvloeden terwijl hij de vraag uitgebreider stelt.

Een andere beperking die zich tijdens de uitvoering van de interviews kan hebben voorgedaan was het gebruik van een opnameapparaat, in dit geval de dictafoonapp van Apple. Het was niet onbelangrijk om ervoor te zorgen dat de gebruikte dictafoon compact was, zodat de respondent kon vergeten dat hij er was. De iPhone was altijd uit het zicht van de respondenten geplaatst zodat die niet voor onnodige nervositeit zorgde bij de respondenten.

Vervolgens is er de beperking die de leeftijd van de respondenten hebben. De respondenten zijn allemaal ongeveer 23 jaar met uitzondering van de manager. Het doel van dit onderzoek is om bevindingen rond junior auditors weer te geven, maar als dit onderzoek was uitgevoerd met senior auditors, waren er wellicht andere resultaten naar voren gekomen. Juniors hebben meer nood aan ondersteuning tijdens het thuiswerken dan seniors die reeds meer ervaring hebben in het vakgebied.

Tenslotte is dit onderzoek uitgevoerd in de auditsector. Wanneer we dit onderzoek in een andere sector uitvoeren, bekomen we wellicht andere resultaten. De organisaties waar de respondenten tewerkgesteld zijn, zijn ook in andere landen actief. Als dit onderzoek in een ander land bij dezelfde bedrijven wordt uitgevoerd, bekomen we misschien ook andere resultaten.

## **7 Aanbevelingen**

Deze sectie heeft als doel verschillende aanbevelingen te schetsen voor werknemers in verband met thuiswerken in de auditsector. Zoals eerder aangetoond blijkt dat thuiswerken positieve reacties krijgt van de respondenten. De organisatie moet rekening houden met een aantal uitdagingen voor het aanpassen van nieuwe organisatiepraktijken met betrekking tot thuiswerken.

### **7.1 Aanbeveling 1 – Implementatie van thuiswerken**

- Werkgevers moeten kijken naar de invoering van thuiswerken in meer gebieden van de organisatie omdat er een hoge mate van positiviteit wordt geassocieerd met deze manier van werken.
- De organisatie kan deze manier van werken kosteneffectief vinden, omdat er meer bureaus vrijkomen en er dus minder ruimte nodig is in kantoorgebouwen.
- Het is belangrijk dat de auditororganisatie een maximum aanhoudt van één à twee dagen met betrekking tot thuiswerken voor juniors aangezien ze nog in een groei- en leerproces zitten. De kantooruren worden ook aangeraden om aan te houden tijdens het thuiswerken.
- De HR-afdeling van de organisatie zou ervoor moeten zorgen dat de werknemerscontracten het beleid inzake flexibel werken dekken, deze moeten worden herzien.
- Het senior management zou routinematig een follow-up gesprek of meeting moeten inplannen om specifiek te kijken naar het effect van thuiswerken op de juniors in het algemeen.
- De junior moet in overleg met de senior of manager overleggen of thuiswerken geschikt is voor de betreffende klant of taak die hij moet volbrengen.

### **7.2 Aanbeveling 2 – Invoering van een mentorprogramma**

- Organisaties zouden kunnen overwegen een mentorprogramma in te voeren waarbij juniors of andere werknemers die momenteel thuiswerken hun ervaringen delen over hoe zij hun tijd en werklust effectief beheren.
- Dit zou kunnen worden ingevoerd kort nadat werknemers de mogelijkheid hebben gekregen om thuis te werken, omdat zij dan inzicht krijgen in hoe zij hun tijd en werkomgeving het best kunnen organiseren.

- Hier hoeven geen extra kosten aan verbonden te zijn. Dit kan worden gemeten door routinematig contact op te nemen met managers.

### **7.3 Aanbeveling 3 – Teamontwikkelingsstrategie**

- Zoals eerder uiteengezet in het gedeelte over de bevindingen, kan het teamgevoel leiden onder het thuiswerken. Hiervoor kan er een teamontwikkelingsstrategie worden ingevoerd.
- Voor alle teamleden moeten routinematige persoonlijke teamvergaderingen worden georganiseerd. Dit zal ervoor zorgen dat alle werknemers op de hoogte blijven van werktaken, projecten en algemene informatie.
- Dit zou onmiddellijk moeten worden ingevoerd.
- Dit moet de werknemers de kans geven om naar het kantoor te komen en feedback te geven over hun ervaringen met deze manier van werken.
- Dit moet elk kwartaal door HR worden geëvalueerd om ervoor te zorgen dat het proces werkt voor zowel juniors als managers.



## 8 Conclusie

Dit onderzoek had tot doel te achterhalen hoe thuiswerken de motivatie van een junior auditor beïnvloedt. De bedoeling van deze thesis was om de achterliggende motivatoren en gedachten van de junior in kaart te brengen, en hoe deze verschillen tussen het thuiswerken en het werken op kantoor.

Een junior vangt meestal zijn eerste werkervaring aan en zit daarom in een leertraject gedurende de komende jaren. Een persoon kiest een job in de audit voor de verantwoordelijkheid en flexibiliteit die samen met de job komt. Thuiswerken verhoogt deze twee behoeftes. De respondenten erkennen de vele positieve effecten van thuiswerken, maar ook de uitdagingen. De barrière om een vraag te stellen via de digitale weg ligt bij de respondenten hoger dan op kantoor. Dit, samen met het klantencontact dat moet worden opgebouwd, maakt een goed evenwicht tussen thuiswerken en op locatie werken cruciaal voor de junior auditor. Dat is volgens de manager in het onderzoek een gegeven dat een grote invloed heeft op de motivatie van de junior.

Thuiswerken vervult de behoefte aan autonomie, maar voldoet minder aan de behoefte aan betrokkenheid en competentie. Dat wordt bekrachtigd door de respondenten en de literatuur. Tijdens het thuiswerken moeten doelen duidelijk en haalbaar worden gesteld door de manager. Daarnaast is feedback en het gevoel van erkenning en appreciatie ook een gegeven dat volgens de respondenten hun motivatie beïnvloedt, ook tijdens het thuiswerken. Hierin speelt het management een belangrijke rol doordat zij een teammeeting inplannen waarbij het team samenkomt om de zaken te bespreken. Het merendeel van de respondenten vindt dat ze tijdens het thuiswerken een goede ondersteuning vanuit de organisatie krijgen. Hierbij helpt het thuiswerkbudget dat de meeste juniors krijgen van de organisatie. Juniors en managers raden, rekening houdend, met al de voorgaande factoren, een maximum van twee dagen per week thuiswerken aan. Wanneer die dagen plaatsvinden, wordt afgestemd met de manager op het bepaalde dossier. Gedurende het thuiswerken, proberen de juniors de werkuren van het kantoor aan te houden. Het management zorgt ook dat de doelen zeer duidelijk via chat of via een call worden gesteld. Hiernaast proberen ze ook voldoende feedback te geven via ingeplande meetings die fysiek of online plaatsvonden.

## 9 Bibliografie

- Albitar, K., Gerged, A., Kikhia, H., & Hussainey, K. (2021). Auditing in times of social distancing: The effect of COVID-19 on auditing quality. *International Journal of Accounting & Information Management*, pp. 169-178.
- Alderman, J. (2019). Auditin in the smart machine age, moving beyond the hype to explore the evolution of the auditing profession in the smart machine age. *Graziadio Business Review*, 22(1).
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: the importance of choice. *Strategic HR review*, 12-18.
- Anseel, F., Bamberger A, P., Bapuji, H., & Antonakis, J. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist* , 17.
- Arnaboldi, M., Busco, C., & Cuganesan, S. (2017). Accounting, accountability, social media and big data: Revolution or hype? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, pp. 762-776.
- Attema, J., De Nood, D., & Kist, H. (2008). Werk in balans Studie naar de vermenging van werk en privé in de informatiesamenleving. *EPN*.
- Badulescu, G.-I. (2020). YOUNG EMPLOYEES – WORK SATISFACTION AND MOTIVATION. *Cactus Tourism Journal*, pp. 46-53.
- Bamber, M. (1983). Expert judgement in the audit team: a source reliability approach . *Journal of accounting research*, 396-412.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action.
- Barber, L., & Santuzzi, A. (2015). Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, pp. 172-189.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and manager. *New Technology, work and employment*, pp. 34-49.
- Baruch, Y. (sd). Teleworking, benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and employment*, 34-49.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*.
- Bloom, N. (2014). *To raise productivity, let more employees work from home*.
- Boal, K. B., & Cummings, L. L. (1981). Cognitive evaluation theory: An experimental test of processes and outcomes. In *Organizational Behavior and Human Performance* (pp. 289-310).
- Borg, C. (2020). *Teleworking in a big 4 audit firm: a case study*.
- Bruyns, R. A. (1972). *De invloed van werk en milieu op arbeidsmotivatie*. Assen: Van Gorcum.
- Condry, J., & Chambers, J. (1978). Intrinsic Motivation and the Process of Learning. In *The hidden cost of reward* .
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Cognitive Evaluation Theory. In *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (pp. 43-85).

- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, pp. 68-78.
- Donnelly, J. H., Gibson, J., James, L., & Ivancevich, J. M. (1992). *Fundamentals of Management*.
- Dubrin, A. J. (2020). *Essentials of management*.
- Ellison, N. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social science Computer review*, 338-356.
- Endeshaw, A., & Tung, L.-L. (2000). Emerging patterns of teleworking in Singapore. *Human Systems Management*, 161-167.
- Eulerich, M., Wagener, M., & Wood A., D. (2022). Evidence on Internal Audit Quality from Transitioning to Remote Audits because of COVID-19. *SSRN*.
- F., H. (2009). *One more time: How do you motivate employees?* Cambridge, MA.
- Farcane, N., & Deliu, D. (2020). Stakes and challenges regarding the financial auditor's activity in the blockchain era. *Audit Financiar*, XVIII, pp. 154-181.
- Fijgje, d. B. (2011). *De Grounded Theory Approach: een update*.
- Frolick, M., Wilkes, R., & Urwiler, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative. *Journal of strategic information systems*, 336-361.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, pp. 331-362.
- Geen, R. (1999). Motivatie: een sociaal-psychologisch benadering. In *Motivatie: een sociaal-psychologisch benadering*.
- Grant, C., & Wallace, L. S. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. (527-546, Red.) *Employee Relations*.
- Gul, A. F., Fung, K. Y., & Jaggi, B. (2009). Earnings quality: Some evidence on the role of auditor tenure and auditors' industry expertise. *Journal of Accounting and Economics*, 265-287.
- Gul, A. F., Kit, Y. S., & Jaggi, B. (2009). Earnings quality: Some evidence on the role of auditor tenure and auditors' industry expertise. *Science Direct*, 265-287.
- Hans, P., & Myrra, V.-D. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts & Wetenschap*, 288-292.
- Hartig, T. K., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *applied Psychology*, pp. 231-253.
- Huws, U., Podro, S., Gunnarsson, E., Weijers, T., Arvanitaki, K., & Trova, V. (1996). *Teleworking and Gender*.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2003). Moving towards the virtual workplace. Managerial and societal perspectives on telework. *Celtenham*.

- Issa, H., Sun, T., & Vasarhelyi, M. (2016). Research ideas for artificial intelligence in auditing: The formalization of audit and workforce supplementation. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, pp. 1-20.
- Itzhak, H. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Emerald insight* .
- Jizba, B., & Kleiner, B. (1990). evaluate your work at home potential. *work study*, 9-12.
- Kelliher, C. A. (2010). oing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. . *Human Relations*, pp. 83-106.
- Kilgore, A., Radich, R., & Harrison, G. (2011). The Relative Importance of Audit Quality Attributes. *Australian Accounting Review*, 253-265.
- Kitou, E., & Horvath, A. (2008). External air pollution costs of telework. *International journal of life cycle assessment*, pp. 155-165.
- Kokina, J., & Davenport, T. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, pp. 115-122.
- Kokina, J., & Davenport, T. (2017). The emergence of artificial intelligence: How automation is changing auditing. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, pp. 115-122.
- Koopman-Iwema, A. M. (1981). MACHT, MOTIVATIE, MEDEZEGGENSCHAP (een samenvatting).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. Boston (Mass.).
- Kurland, N., & Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *Journal of high technology management research* 13, 107-136.
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *annu. Rev. Psychol.*, pp. 485-516.
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). *Expectancy theory and job behavior*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, pp. 57(9), 705.
- Lunenberg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION*.
- Maud, L. (2002). *Inleiding tot Human Resource Management*. .
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, pp. 991-1007.
- Minbaeva, D. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of Knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 703-713.
- Moll, J., & Yigitbasioglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. . *The British Accounting Review*, .
- Muczyk, J. P., Smith, E. P., & Davis, G. (1986). Holding Accountants Accountable: Why Audits Fail, How They Can Succeed. *Business Horizons*, 22-28.

- Nastase, P., & Ionescu, C. (2011, September). The impact of teleworking on the audit mission. *Accounting and management information systems*, pp. 424-436.
- Nastase, P., & Ionescu, C. (2011). THE IMPACT OF TELEWORKING ON THE AUDIT MISSION. *Accounting and Management information systems*.
- Owhoso, V. E., & Messier, J. W. (2002). Error detection by industry specialized teams during sequential audit review. *Journal of accounting research*, 883-900.
- Persico, F. S. (2017). How AI will turn auditors into analysts. *Accounting Today*.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2001). Factors in employees telecommuting opportunities, preferences and practices. *Disturbed Balances en new options in work and care*.
- Pickett Spencer, D. K. (2004). *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*. The institute of Internal Auditors .
- Pilukienė. (2017). IMPORTANCE OF MOTIVATION AND WORK PAY OF YOUNG. *Business, management and education*, pp. 211-226.
- Pinder, C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd edn. New York, NY: Psychology Press.
- Prashant, M. (2021). Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of Public Affairs*, volume 21, issue 4.
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Een verkenning van macro-economische effecten van het nieuwe werken*.
- PriceWaterhouseCoopers. (2020). *Why auditing in the time of COVID-19 requires a delicate balance of human and machine*. Opgehaald van PWC. : <https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/library/human-machine-auditing-balance>
- Romeo, M., Yepes-Baldo, M., & Beltra, L. (2022). Motivation of Teleworkers and Non-teleworkers in Times of COVID-19 in Spain: An Exploratory Study Using Non-parametric Analysis and Classification and Regression Trees. *Frontiers*.
- Rousculp, M., Johnston, S., Palmer, L., Chu, B. -C., Mahadevia, P., & Nickol, K. (2010). attending work while sick: implication of flexible sick leave policies. *Journal of Occupational and environmental Medicine* , 1009-1013.
- Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality: an international journal*, pp. 147-164.
- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., & Kawakami, N. (2020). *Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan*. Japan.
- Stef, W. (2021). *22% van de telewerkers werkt elke dag van thuis*. Opgehaald van vias: <https://www.vias.be/nl/newsroom/22-van-de-telewerkers-werkt-elke-dag-van-thuis/>
- Strikwerda, H. (2020). Internal Audit: Van compliance naar performance audit? *MAB*, 127-135.
- T, P., R.E., J., & Klazinga, N. (2007). Kwalitatief onderzoek . In *Handboek gezondheidsonderzoek* .
- Takao, M., & Susanne, T. (2012). From anxiety to assurance:. *Emerald insight*, vol 41 no. 4.

- Tijdens, G. K., & van Klaveren, M. (2000). *WIE KAN EN WIL TELEWERKEN*.
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). 'Flexibility or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organisations around the world'. *Human Resource Management International Digest*, 12-15.
- Tiron-Tudor, A., & Deliu, D. (2021). Reflections on the human-algorithm complex duality perspectives in the auditing process. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Trougakos, J. P., Hideg, I., Cheng, B. H., & Beal, D. (2013). Lunch Breaks Unpacked: The Role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. *Academy of Management Journal*, pp. 405-421.
- Turcotte, M. (2010). Working at home: An update .
- Tušl, M., Brauchli, R., Kerksieck, P., & Bauer, G. F. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on work and private life, mental well-being and self-rated health in German and Swiss employees: a cross-sectional online survey. *BMC Public Health*;, 16. Opgehaald van <https://www.proquest.com/docview/2514822415?parentSessionId=Cf3sMIZSNmyu%2B%2FTHZcng5VmeXyUV1soj4%2FaNM7%2FEZo%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889>
- Tziner, A., Fein, E., & and Oren, L. (2012). Human motivation and performance outcomes in the context of downsizing," in Downsizing: Is Less Still More? (*Cambridge: Cambridge University Press*), pp. 103-133.
- Urquhart, C., Lehmann, H., & Myers D., M. (2010). Putting the 'theory' back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems.
- Van den Broeck, A. (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Tijdschrift van het Steunpunt WAV 26.2*, pp. 67-74.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). De basisbehoeften van de ZelfDeterminatie Theorie: een. *Journal of Management 42(5)*, pp. 1195-1229.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation*. San francisco: CA: Jossey-Bass.
- Walrave, M., & de Bie, M. (2005). *Werking is waar men inlogt? mythe en realiteit van het telewerken*. Brussel: ESF-agentschap Vlaanderen.

## 10 Bijlagen

### 10.1 Bijlage 1: Interviewleidraad

Inleidende vragen:

- Wat is je leeftijd?
- Wanneer bent u beginnen werken in het bedrijf?
- Hoelang werkt u al in de functie junior auditor? (Optioneel)
- In welke tak van audit bent u actief?
- Wat heb je gestudeerd/ Over welk diploma beschikt u?

| Topics     | Vragen  |
|------------|---|
| Telewerken | <p>Wat is het beleid rond thuiswerken in het bedrijf?</p> <p>Hoe veel keer per week doe jij aan thuiswerken?</p> <p>Waarom implementeert het bedrijf thuiswerken?</p> <p>Wat zijn jouw (eerdere) ervaringen met thuiswerken? / Hoe heb jij thuiswerken ervaren? / Wat is je visie naar telewerken toe?</p> <p>Wat is je visie omtrent thuiswerken? Is deze de afgelopen jaren of het afgelopen jaar verandert?</p> <p>Wat zijn de grootste uitdagingen voor jou of het team tijdens thuiswerken?</p> <p>Heb je thuis een aparte werkplaats? Beschik je over alle apparatuur?</p> <p>Heb je een vast schema tijdens het thuiswerken?</p> |

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p>Motivatie</p>                      | <p>Wat is voor jou motivatie?</p> <p>Hoe belangrijk is motivatie voor jou op het werk?</p> <p>Waarom denk jij dat het belangrijk is om jonge, startende werknemers of auditors te motiveren?</p> <p>Welke factoren bepalen jouw motivatie?</p> <p>Welke motiverende factoren zijn specifiek voor jou in de auditsector?</p> <p>Wanneer ben je voor het laatst echt Gemotiveerd geweest tijdens het werken? Hoe kwam dit?</p> <p>Wat zorgt ervoor dat jouw motivatie hoger is?</p> <p>Hoe was de ondersteuning tijdens telewerken?</p> <p>Wat deed dit met je werkmotivatie?</p> <p>Zijn er nog andere dingen of factoren die jouw motivatie beïnvloeden?</p>   |
| <p>Telewerken &lt;-&gt; Motivatie</p> | <p>Wat voor invloed heeft thuiswerk gehad op je auditor job?</p> <p>Hoe heeft thuiswerk je motivatie beïnvloedt?</p> <p>Welke factoren speelden hierin een grote rol?</p> <p>Wat zijn volgens jou dingen die thuiswerken beïnvloed in de audit sector die bij andere sector niet of minder van toepassing zijn?</p> <p>Audits worden gedaan in teams, hoe was het teamgevoel? Of de motivatie binnen het team?</p> <p>Waren doelen altijd duidelijk gesteld tijdens het thuiswerken?</p> <p>Wat deed telewerken met je competentie? En wat met je autonoom werken?</p> <p>Hoe was de betrokkenheid of de relatie met je collega's tijdens het thuiswerken?</p> |



## 10.2 Bijlage 2: Uitgestuurde mail

Beste

Graag contacteer ik U met betrekking tot het volgende.

Hallo, ik ben Tibo Dierickx en ik ben een master student Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Ik ben momenteel bezig met het schrijven van mijn masterproef. Deze onderzoekt hoe thuiswerken de (werk)motivatie van de junior auditor beïnvloedt. Telewerken is een populaire topic maar in de auditsector is hier tot heden nog maar weinig aandacht aan besteed. De reden dat ik junior auditors zou willen interviewen, is omdat ik mij wil focussen op jonge, startende werknemers met minder ervaring. Bedrijven die het potentieel van de jonge werknemer kunnen waarderen, kunnen hier op lange termijn van profiteren. Dit gebeurt onder het toezicht van mijn promotor dr. Elien Vandenbroucke. Het interview zal ongeveer 1 uur tijd in beslag nemen en zal volledig anoniem blijven. Ik zou het hele erg fijn vinden indien u deel zou nemen aan mijn interview.

Indien U meer uitleg wenst, kan U mij steeds bereiken via mail of via onderstaand gsm-nummer.

Nogmaals erg bedankt voor jouw tijd en medewerking. Als je dit wenst, kan ik je achteraf ook de resultaten van mijn masterproef bezorgen.

Met vriendelijke groeten

Tibo Dierickx

Masterstudent Handelswetenschappen (Ondernemerschap en Management) aan de Universiteit van Hasselt.

Gsm: 0470867472

### 10.3 Bijlage 3: Interview opening + afsluiting

#### **Opening**

Hallo, ik ben Tibo Dierickx en ik ben een master student Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Ik ben momenteel bezig met mijn masterproef. Deze onderzoekt hoe thuiswerken de motivatie van de jonge of junior auditor beïnvloedt. Dit gebeurt onder het toezien van mijn promotor dr. Elien Vandenbroucke. Bijkomend voeg ik er nog aan toe dat dit interview zal worden opgenomen, ongeveer een uur zal duren, maar volledig anoniem zal blijven. Alvast heel erg bedankt om u tijd hiervoor vrij te maken.

Ten eerste zou u zichzelf een klein beetje moeten voorstellen. (Leeftijd, functie, ...)

Nu ga ik enkele vragen stellen over de topic zelf...

#### **Afsluiting**

Om af te sluiten zou ik graag nog de vraag stellen of je zelf nog bepaalde zaken hebt die volgens jou van belang zijn omtrent het topic van mijn masterproef die ik zelf niet heb aangekaart tijdens dit interview.

Nogmaals erg bedankt voor jouw tijd en medewerking. Als je dit wenst, kan ik je achteraf ook de resultaten van mijn masterproef bezorgen.

## 10.4 Bijlage 4: Samenvattende Codeboom

