Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi
Third Sector Social Economic Review
56(4) 2021, 2944-2961
doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.21.12.1698

Araştırma Makalesi

Dijital Dönüşümün İş Gören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisi

The Effect of Digital Transformation on Employee Motivation and Employability Perception

Zümrüt Hatun DEMİREL
Doktor Öğretim Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
Şereflikoçhisar Uygulamalı Bilimler Fakültesi
zumruthatun@gmail.com
https://orcid.org/0000-0003-0300-6988

Makale Gönderme Tarihi	Revizyon Tarihi	Kabul Tarihi
22.09.2021	12.11.2021	09.12.2021

Öz

Bu araştırmanın amacı banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının motivasyonları ve algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Ankara'da faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlardan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile anket uygulanarak 544 veri toplanmıştır. Veri toplama yöntemi olarak uygulanan ankette katılımcıları tanımaya yönelik demografik sorular, dijital dönüşüm ölçeği, motivasyon ölçeği ve istihdam edilebilirlik algı ölçeği yer almaktadır. Araştırma hipotezleri korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dijital dönüşümün banka çalışanlarının motivasyonları ve istihdam edilebilirlik algı düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Dönüşüm, Motivasyon, İstihdam Edilebilirlik, Örgütsel Davranış*

Jel Kodları: *M10, M12, M54.*

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of digital transformation perceptions of bank employees on their motivation and perceived employability levels. For this purpose, 544 data were collected from the employees of the banks operating in Ankara by applying a simple random sampling method. In the questionnaire applied as a data collection method, there are demographic questions to get to know the participants, digital transformation scale, motivation scale and employability perception scale. Research hypotheses were tested by correlation and regression analysis. As a result of the analyzes, it has been determined that digital transformation has a significant effect on the motivation and employability perception levels of bank employees.

Key Words: *Digital Transformation, Motivation, Employability, Organizational Behavior*

Jel Codes: *M10, M12, M54.*

1. GİRİŞ

İnsanlık tarihinde medeniyetin gelişmesini etkileyen pek çok dönüm noktası bulunmaktadır. Ateşin keşfedilmesi, yerleşik hayata geçiş, tekerleğin, buhar makinesinin ve elektriğin icat edilmesi insanlık tarihini etkileyen önemli dönüm noktalarıdır (Yankın, 2019: 3). Bilgi yönetiminin ve teknolojinin gelişmesi medeniyet açısından dönüşümün başka bir aşaması olmuştur. Bilgisayarların ve internet alt yapısının toplumun içine girmesi ile dijital dönüşüm daha çok hissedilmeye başlamıştır. Bulut teknolojileri, analitik sistemler, mobil cihazlar ve sosyal medya gibi dijital teknoloji öğeleri zamanla iş dünyasında da kullanılmaya başlamıştır (Westerman ve Bonnet, 2015: 2).

Önerilen Atıf /Suggested Citation
Demirel, Z. H.,2021 Dijital Dönüşümün İş Gören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* 56(4), 2944-2961

Dijital dönüşüm eğitimde, sağlıkta, ulaşımda kısaca hayatın her alanında görülmektedir. Çalışma hayatında dijital dönüşüm, dijital teknolojinin iş yapma süreçleriyle uyumlaştırılması olarak tanımlanmıştır (Liu, Chen & Chou, 2011: 1728). Schwertner'e (2017: 388) göre iş dünyasında dijital dönüşüm rekabet avantajı sağlamak, yüksek performans ve verimlilik elde etmek için teknolojinin kullanılması, yeni iş modellerinin, süreçlerinin ve sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Dijital dönüşüm sonrasında işletmelerde yeni iş süreçleri ve yeni işletme yapılanmaları ortaya çıkmıştır. İş hayatında üretim ve satış işlemlerini kolaylaştıran teknoloji insan emeğinde de dönüşüme sebep olmuştur. Yaşanan bütün bu gelişmeler kişilerin iş sahibi olmasını, iş gücü piyasası koşullarını, kariyer ve istihdam yapılarını da değiştirmektedir (Gerçek ve Atay, 2017: 92). Geçmişte bir örgütte istikrarlı bir şekilde çalışan bir kişi tam istihdam imkânına sahipken ve örgütünün hiyerarşik dikey yükselme imkânından faydalanırken günümüzde örgütlerin küçülerek yatay örgütlere dönüşmesi ve çalışanlara belirli süreli sözleşmelerle istihdam sağlanması gibi sebeplerle çalışanın kariyer yolu her geçen gün belirsizleşmektedir (Berman, 2012: 18). İstikrarsız iş gücü piyasası koşullarında bir kişinin mücadele edebilmesi için öncelikle istihdam edilebilirlik durumunu iyi kavraması gerekmektedir. Kişinin sahip olduğu mesleki uzmanlığı, beşeri, sosyal ve entelektüel sermayesi, esnekliği, uyum ve iletişim yeteneği ve ekonomik koşulu gibi kişiye özgü kariyer değerleri istihdam edilebilirlik algısını etkilemektedir (Özgür, 2014: 2). Bu kapsamda kişinin kariyer değerlerini iyi bilmesi ve kariyer değerlerine bağlı özelliklerini geliştirmesi istihdam edilebilirlik algısını destekleyecektir.

Diğer yandan dijital dönüşüm özellikle sanayi üretiminde faaliyet gösteren örgütlerde insan gücüne olan ihtiyacın azalmasına neden olmuştur. Üretim sürecinde yüzlerce insanın yaptığı işi çok daha kısa sürede yapan tek bir makine örgüte üretimde zaman ve maliyet avantajı sağladığı için örgütlerin çalışan ihtiyacı her geçen gün azalmaktadır. Dolayısıyla özellikle üretimde görev alan mavi yakalı personelde işten çıkarılma korkusu oluşmakta ve bu durum motivasyonlarını düşürmektedir (Yıldırım, 2020). Aslında dijital dönüşüm süreci çalışanlar açısından tehdit olarak algılansa da dijital dönüşüm süreciyle ilgili bilgi ve donanıma sahip, kendini yetiştirmiş kişilerde işsiz kalma kaygısı bulunmamaktadır (Heeks, 2013).

Bu bilgilerden yola çıkarak bu araştırmada banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının motivasyonları ve algılanan istihdam edilebilirlik algı düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma evreninin banka çalışanlarından seçilmesinin sebebi dijital dönüşüm sürecine en hızlı adapte olan sektörün bankacılık sektörü olmasından kaynaklanmaktadır (Yağcılar, 2011:4). Bankalar, kırtasiye ve personel maliyetlerini azaltmak, operasyonel yüklerini en alt seviyeye düşürmek ve müşterilerine sundukları hizmetlerin kalitesini artırmak için sürekli kendilerini geliştirmekte ve yeni teknolojik uygulamalar sunmaktadırlar (Turan, 2020: 38). Dijital dönüşümle ilgili alan yazın incelendiğinde ağırlıklı olarak dijital dönüşümün örgütlerdeki ve stratejik insan kaynakları yönetimindeki etkileri üzerine teorik araştırmalar yapıldığı görülmektedir (Benson, Johnson ve Kuchinke, 2002; Doğan, 2011; Hopkins ve Markham, 2003). Bankacılık sektöründe yapılan dijital dönüşüm çalışmalarında ise operasyonel işlemlerdeki verimliliğe ve bankaların iç denetim mekanizmaları üzerindeki etkileri incelenmiştir (Çobanoğlu, 2020; Turan, 2020). Gerek uluslararası gerekse ulusal alan yazında konuya bu şekilde yaklaşan deneye dayalı bir çalışma bulunamamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kavramsal çerçevesi kapsamında önce araştırmanın bağımsız değişkeni olan dijital dönüşüm kavramı daha sonra bağımlı değişkenleri olan istihdam edilebilirlik ve motivasyon kavramları ile değişkenler arası ilişkiler açıklanacaktır.

2.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm uygulamaları bir örgütün rutin faaliyetlerinde ve süreçlerinde veri odaklı teknoloji tabanlı sistemlere büyük ölçekli geçişini içermektedir (Sow ve Aborbie, 2018: 141). Önemli paydaşlar ve müşteriler açısından örgüte değer kazanımı sağlayan, verimliliği artırabilen ve büyüme elde etmek için sürdürülebilir faaliyetleri destekleyebilen, süreçleri etkin bir şekilde düzenleyen uygulamalardır (Dahlström, Desmet ve Singer, 2017). Demirkan, Spohrer ve Welser (2016: 14) dijital dönüşümü dijital teknolojilerin getirdiği değişiklik ve fırsatlardan ve bunların toplum üzerindeki etkilerinden stratejik olarak tam anlamıyla yararlanmak için iş faaliyetlerinin, süreçlerinin, yetkinliklerinin ve modellerinin örgütün derin ve hızlı bir şekilde dönüşümü olarak tanımlamışlardır. Yeni yetkinliklerin

geliştirilmesinde mevcut ve gelecekteki değişimler göz önünde bulundurularak daha esnek, insan odaklı, yenilikçi, uyumlu ve verimli olmasına özen gösterilmelidir (Kumar, 2016: 3).

Bloomberg (2014) örgütlerin dijital dönüşümünü, yeni bir dijital ekonomi için iş vizyonunun ve modellerinin yeniden düzenlenmesine ve bunlara yatırım yapılmasına yönelik harcanan resmi bir çaba olarak ifade etmektedir. Bu kapsamda dijital dönüşümde; işin gelecekteki yönünü ve dönüşümü yönlendirecek liderlerin belirlenmesi, önemli paydaşların dönüşümün iyi bir fikir olduğuna ikna edilmesi, örgütün dijital çağda nasıl rekabetçi bir konumda olabileceğinin belirlenmesi, dönüşüm hedeflerine ulaşabilmek için gerekli finansmanın sağlanması ve örgütün bu çabayla başarılı olabileceği, hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabileceği alanların belirlenmesi gibi unsurlar gereklidir (Sow ve Aborble, 2018: 142). Kısaca dijital dönüşümün başarıya ulaşabilmesi ve örgütle uyumlu bir hale getirilebilmesi için önemli ölçüde beşeri, finansal ve teknolojik sermaye gerekmektedir (Grab vd., 2019).

Örgütlerde dijital teknolojilerin gelişimine bağlı olarak dijital dönüşüm dört dönemde gerçekleşmiştir (Klein, 2020: 999). Birinci dijitalleşme dönemi 1970'lerde kişisel bilgisayarların iş hayatında kullanılması ile başlamaktadır. Bu dönemde veriler sayısallaştırılarak bilgisayarlara işlenmiştir. Zamanla veri bankalarını ve bilgisayarları birbirine bağlayan ağ teknolojisinin geliştirilmesi yaşanan önemli girişimlerdir (Savić,2019: 37). 1990'lı yıllarda internetin icat edilmesi ile dijitalleşmede ikinci dönem başlamıştır. İnternet işletmelerin iletişimini, bilgiye ulaşmasını ve bilgi paylaşımını değiştirmiştir. İnternetle birlikte işletmeler elektronik ticaret ile tanışmışlardır. İşletmeler, elektronik ticaretle internet ortamında elektronik mali sistemler kullanarak ürettikleri her şeyin satışını yapmaya başlamışlardır (Wigand, 1997: 7-8). Dijital dönüşümde üçüncü dönem mobil cihazların günlük hayatta kullanımı ile başlamıştır. "Sosyal Medya Dönemi" olarak da adlandırılan bu dönemde bireylerin özel hayatlarında kullandıkları sosyal medya uygulamaları işletmelerde de kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde işletmelerin sosyal medya sayfaları hem kendi ürettiklerinin hem de farklı firmaların ürünlerinin pazarlandığı dijital mağazalar olarak kullanılmaktadır (Klein, 2020: 1001). Dördüncü dönem "nesnelerin interneti" dönemidir. Ağ ve sensör teknolojilerinin uyumlu kullanılması ile her bir teçhizatın izlenebildiği ve diğer teçhizatlar ile iletişim kurabildiği bir sistem oluşturulmasını sağlamıştır (Burmeister, Lüttgens ve Piller, 2016: 126).

2.2. İstihdam Edilebilirlik Algısı

Son yıllarda örgütlerde meydana gelen birleşme, yeniden yapılanma, küçülme vb. değişiklikler işveren ve çalışan arasındaki istihdam ilişkisini değiştirmiştir (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte ve Alarco, 2008: 490). Artık çalışanlar bir örgütte işe başlayıp o örgütte emekli olmak yerine kariyer yolları boyunca yetenek ve becerilerini sürekli güncellemek ve birçok işe girip çıkmak zorunda kaldıkları bir devreye girmişlerdir (Çalışkan ve Çetin, 2018: 8). İstihdam edilebilirlik; bir kişinin bir işi elde etme, işsizlikten kurtulma ve işini değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Lefresne, 1999: 477). Thijssien, Van der Heijden ve Rocco, 'ya (2008: 167-168) göre istihdam edilebilirlik sürekli işlerin az olduğu, tam istihdam garantisinin bulunmadığı piyasalarda çalışanın kendi istihdamını ve istihdamının sürekliliğini sağlayacak donanıma sahip olmasıdır. Rothwell ve Arnold (2007: 25) istihdam edilebilirliği kişinin istediği işe başlama veya çalıştığı işinde çalışmaya devam etme yeteneği şeklinde tanımlamışlardır.

İstihdam edilebilirlik algısı ise çalışanın mevcut işvereninden ya da başka bir işverenden elde edebileceği iş fırsatlarına dair algısı, kariyerini yönetebilme duygusu, kendi temel yetenekleri ve kariyer gelişimi hakkındaki algıları olarak tanımlanabilmektedir (De Cuyper ve De Witte, 2010: 536). Çalışanın iş gücü piyasasındaki beklentilerin ne kadarını karşılayabileceğine dair kendini değerlendirdiği bir durumdur ve sübjektif açıdan değerlendirilmektedir (De Cuyper,Van der Heijden ve De Witte, 2011: 1487). Başka bir deyişle kişinin iş gücü piyasasında ne kadar talep gördüğü değil kişinin bu konuya ait kendi düşüncesi önem arz etmektedir. İstihdam edilebilirlik algısı; dışsal ve içsel olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Sanders ve De Grip, 2014: 77). Dışsal istihdam edilebilirlik algısı; kişinin farklı bir örgütte istihdam edilebilme ihtimaline ilişkin düşünceleridir. İçsel istihdam edilebilme algısı ise bir kişinin halihazırda çalıştığı örgütündeki istihdam edilebilme algısıdır (Forrier, Verbruggen ve De Cuyper, 2015: 58).

2.3. Motivasyon

Motivasyon, bireyleri belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen kendi arzu ve isteği ile davranmalarını ve çaba göstermelerini sağlayan düşünce, umut, inanç kısacası bireyin ihtiyaçları, arzuları ve korkularıdır (Eren, 2009: 552; Koçel, 2014: 730). Robbins ve Judge'a (2015:127) göre motivasyon bir kişinin hedeflerine ulaşmak için sarf ettiği çabadır. Güç, yön ve kararlılık gibi üç unsurdan oluşmaktadır. Güç, bir kişinin hedeflerine ulaşmak için ne kadar çabaladığını tanımlamaktadır. Güç, tek başına en iyi performansı elde etmek için yeterli olmamaktadır. Burada yön unsuru devreye girmektedir. Yani kişisel çabanın örgütün hedefleri ile uyumlaştırılması gerekmektedir. Son unsur olan kararlılık kişinin çabasının ne kadar sürdüğü anlamına gelmektedir (Lindawati ve Parwoto, 2021: 53).

Motivasyon hem çalışan hem de örgüt için önemli bir kavramdır. Çalışan açısından motivasyon bireyi harekete geçirmekte, faaliyetlerinin düzenini ve devamlılığını sağlamakta, yeteneklerinin ve yaratıcılığının gelişmesine olanak sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 119; Yılmazer ve Eroğlu, 2010: 66). Örgüt açısından bakıldığında motivasyona sahip çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkili bir rol oynamakta ve örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır (Genç, 2007: 261). Beklenti ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık gösterdiği için iş hayatında herkes için bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça zordur (Eren, 2009: 533). Çalışanlar için önem sırası değişse de temel olarak motivasyonu etkileyen araçlar üç ana başlık altında toplanmıştır (Koç ve Toplaoğlu, 2012: 213).

Ekonomik Araçlar: Bir insanın temel çalışma sebebi ekonomiktir. Başka bir ifade ile insanın hayatını idame ettirebilmek ve geleceğini garanti altına alabilmek için bir gelire ihtiyacı vardır. Bu sebeple çalışanın motivasyonunda ekonomik araçlar önemli rol oynamaktadır. Başlıca ekonomik araçlar: ücret, pirim sistemi, kâra katılma ve ödüllerdir (Sevinç, 2015: 945).

Psiko-sosyal Araçlar: Çalışanın ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da karşılanmalıdır. Örgütlerdeki psiko-sosyal araçlar: bağımsız çalışma, sosyal katılım, takdir edilme, statü ve değer, öneri sistemi, sosyal güvence ve sosyal faaliyetlerdir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Çalışanların motivasyonlarında etkili olan ekonomik ve psiko-sosyal araçların yanı sıra yönetsel ve örgütsel araçlar da bulunmaktadır. Bu araçlar; eğitim ve yükselme imkânları iletişim, amaç birliği, yetki devri, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve kararlara katılmadır (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

2.4. Dijital Dönüşüm ve İstihdam Edilebilirlik Arasındaki İlişki

İşletmelerin her geçen gün her alanda artan otomasyon, yapay zeka ve robotik teknoloji kullanımı ile çalışma hayatı bambaşka bir sürece girmiştir (Mokyr, Vickers, ve Ziebarth, 2015: 32). Dijitalleşmenin yaygınlaşması ile özellikle sanayi sektöründe kas gücü gerektiren işlerin robotlar ya da yapay zeka tarafından daha verimli yapılması, istihdamın azalmasına hatta bir çok mesleğin ortadan kalkmasına sebep olacağı öngörülmektedir (Bonekamp ve Sure, 2015). Diğer yandan dijital dönüşümün oluşturacağı gereksinimler sebebi ile yeni mesleklerin ortaya çıkması ve yeni istihdam alanlarının oluşması beklenmektedir (Gökalp, Gökalp, Çoban ve Eren, 2019). Kas gücü kullanan ve düşük gelirle çalışan bir iş gücü yerine hem eğitim hem de gelir düzeyi yüksek bir iş gücü yapısının oluşacağına dair tahminler yapılmaktadır (Yankın, 2019). Örneğin, Fransa'da 2011 yılında yapılan bir çalışmada internetin kullanılmaya başlaması ile Fransa'da 500 bin düşük ve orta düzeyli işin ortadan kalktığı, bunun yerine 1 milyon 200 bin yüksek düzeyli yeni işin ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Manyika, Lund, Chui, Bughin, Woetzel, Batra, ve Sanghv, 2017). Benzer şekilde Orhan ve Savuk 'un (2017) teknoloji, işsizlik ve emek arasındaki ilişkiyi teorik olarak ele aldıkları çalışmalarında teknolojinin işsizliğe sebep olmadığı, otomasyon sebebiyle istihdamın azalması sonucu bazı sektörlerden (tarım ve imalat sektörlerinden) başka sektörlere (hizmet sektörü) geçiş yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Hindistan'daki bankacılık sektöründe dijital dönüşüm sonrası istihdamda ve iş türlerindeki değişikliğe ilişkin yapılan bir çalışmada teknolojinin işsizliğe sebep olmadığı ortaya konmuştur. Bu çalışmaya göre 2022 yılı itibari ile bankacılık sektöründe yapılan işlerin %15'inin tamamen ortadan kalkacağı, % 60'ının değişmeyeceği, %25 oranında yeni işlerin ortaya çıkacağı beklenmektedir (Chhabra ve Thangaraj, 2018). Bu ihtiyacı karşılamak için bankalar mevcut çalışanlarına yeniden beceri kazandırmak için eğitimler vermekte ve bunun yanı sıra teknolojik altyapıya sahip adayları daha fazla işe almaktadır (Meena ve Parimalarani, 2020).

Alan yazında dijital dönüşümün istihdam açısından çeşitli mesleklere yönelik etkilerinin yanı sıra çalışan türleri üzerindeki etkilerine dair çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışan türlerinden bir tanesi de kadın çalışanlardır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde toplumsal cinsiyet eşitsizliği yüksek düzeyde yaşanmaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın (UNDP) yayınlamış olduğu eğitim, sağlık ve üreme sağlığı, parlamentoda temsil edilme, iş gücüne katılım gibi göstergeleri içeren 2021 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'na (Global Gender Gap Report, 2021: 377-378) göre Türkiye 186 ülke arasında 133. sırada yer almaktadır. Bu durumun özellikle çalışma hayatına; kadınların iş gücü piyasasına girememesi, kadınların, düşük gelirli ve düşük statülü işlerde çalıştırılmaları, örgütlerde terfi, yetki ve sorumluluk dağılımlarında kadınların yok sayılması (cam tavan sendromu), erkek çalışanlarla aynı işi yapmalarına rağmen daha düşük ücretle çalıştırılmaları gibi yansımaları bulunmaktadır (Şahin ve Bayhan, 2019: 63). Günümüzde kadınların çalışma hayatındaki koşulları bu durumda iken dijitalleşme sürecinde koşullar daha da ağırlaştıkça kadınların iş gücü piyasasında kalabilmeleri zorlaşacaktır (Krchová ve Höesová, 2021: 527). Alp (2019) çalışmasında hali hazırda eğitim imkânlarından yeterince faydalanamayan kız çocukları ve kadınların dijital dönüşüm sürecinde eğitilmeleri gereken matematik, kodlama, yazılım, bilgisayar ve mühendislik alanlarında bu eğitimlerden yoksun kalmaları durumunda kadınların erkeklere oranla daha dezavantajlı bir duruma gelebileceklerine dikkat çekmektedir. Ayrıca aynı çalışmada kadınların istihdam edildikleri mevcut işlerin otomasyon sebebi ile kaybolma riski taşıyan düşük statülü işler olduğu ve gelecekte bu işlerin kaybolması ile kadın istihdamında önemli bir düşüş olabileceği öngörülmektedir.

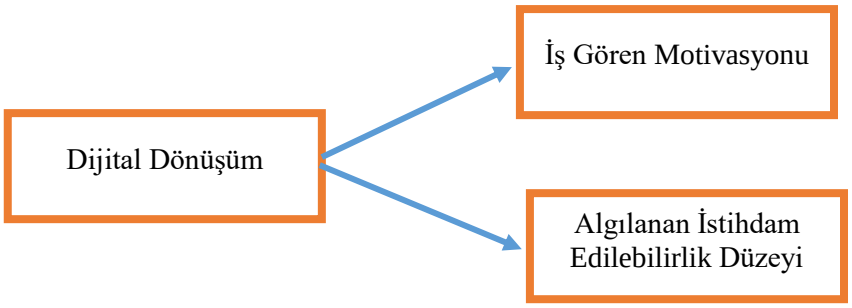
Dijital dönüşüm sürecinde etkilenmesi beklenen bir diğer çalışan türü de yaşlı çalışanlardır. İnsan yaşam süresinin artması ve emeklilik yaşının yükselmesi ile örgütlerde daha fazla yaşlı çalışan aktif olarak yer almaktadır. Özgür ve Demirbilek (2019) çalışmalarında dijitalleşme ile işlerin daha fazla otomasyona dayalı yürütülmesi, yeni iş modellerinde daha karmaşık bir yapının oluşması, bilgiyi oluşturma, uygulama ve paylaşma becerilerine ihtiyaç olması gibi sebeplerle yeterli bilişim ve iletişim teknolojisi yeteneğine sahip olmayan yaşlı çalışanların istihdam edilebilirliğinin olumsuz etkilenebileceğine işaret etmektedir. Dahası yaşlı çalışanlar kendilerinin eğitilme olasılığının düşük olduğunu ve örgütlerin genç çalışanları öncelikli olarak tercih ettiklerini düşünmektedirler. Bununla birlikte örgütlerin motive olmuş yaşlı çalışanları, emekliliğini isteyen yaşlı çalışanlardan ayırmadan hepsini aynı şekilde değerlendirdikleri için yaşlı çalışanların istihdam edilme şanslarının düşük görüldüğü McNair'in (2011) çalışmasında ortaya koyulmuştur.

2.5. Dijital Dönüşüm ve İş Gören Motivasyonu Arasındaki İlişki

Dijitalleşen yeni dünya düzeninde işgücünün rasyonelleşmesi ve üretim süreçlerinin otomasyonu çalışanlarda uyum sorununu ve motivasyon düşüklüğünü beraberinde getirdiğine dair bir görüş bulunmaktadır (Foerster-Metz, Marquardt, Golowko, Kompalla ve Hell, 2018: 8). Alan yazında dijital dönüşüm ve motivasyon ilişkisi üzerine çok fazla çalışma olmasa da bu görüşü destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi Yıldırım'ın (2020) çalışmasıdır. Yıldırım (2020), iki aşamalı çalışmasında çalışanların dijital dönüşüme bakış açılarını ve motivasyon durumlarını incelemiştir. Yıldırım (2020) araştırmasında önce Türkiye'de faaliyet gösteren 8 işletmedeki insan kaynakları, bilgi teknolojileri, lojistik ve teknolab departmanlarında çalışan üst-orta düzey yöneticilerle, mühendis ve önce uzmanlarla mülakat daha sonra bu 8 işletmenin de aralarında bulunduğu 10 farklı işletmedeki farklı departmanlardaki 122 çalışana anket uygulamıştır. Yapılan analizler sonucunda işletmelerdeki mavi yakalı personelin dijitalleşme ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanan işini kaybetme korkusu nedeniyle motivasyonlarının olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifade ile mavi yakalı personelde dijitalleşmenin beraberinde getirdiği yeni oluşuma duyulan güvensizlik bazı motivasyon sorunlarına sebep olmaktadır. Diğer yandan beyaz yakalı personel ise dijital dönüşüm sürecinin başta üretim süreci olmak üzere pek çok alanda örgüte fayda sağladığını düşündüklerini ve dijital dönüşümden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Wolf, Semm, ve Erfurth (2018) çeşitli firmalarda bilişim teknolojisi ve insan kaynakları yönetimi departmanlarında çalışanlar üzerinde dijital dönüşümün oluşturduğu motivasyona ilişkin yapmış oldukları araştırmalarında dijital teknolojilerin işleri kolaylaştırdığı, rutin işleri güvence altına aldığı ve karmaşık işlerde destek olduğu için dijital dönüşüm uygulamalarının katılımcıların işlerini yaparken motivasyonlarını artırdığını tespit etmişlerdir.

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak bu araştırmada banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının iş görenlerin motivasyonları ve algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaçtan yola çıkılarak araştırmada nicel araştırma temelli açıklayıcı bir araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın amacından hareketle aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri üzerinde etkisi bulunmaktadır.

H2: Banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının motivasyonları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma boyunca tüm evrene ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığı için araştırma sahası Ankara ile sınırlandırılmış ve örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklemin tespit edilmesinde olasılığa dayanan örneklem yöntemlerinden bir tanesi olan basit tesadüfi örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

3.2. Etik İzin

Araştırma Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulunun 14.06.2021 tarihli ve 2021-259 sayılı izni alındıktan sonra yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Ölçekleri

Araştırma verileri Mayıs-Temmuz 2021 tarihleri arasında anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket hem web tabanlı hem de fiziki anket olarak hazırlanmıştır. Anketin iki farklı şekilde oluşturulmasının sebebi daha fazla katılımcıya ulaşabilmek içindir. Araştırma için toplam 576 adet anket formu doldurulmuştur. Ancak eksik, tutarsız ve hatalı doldurulan anket formları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Toplam 544 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.
Anket formunda demografik sorular, dijital dönüşüm ölçeği, motivasyonu ölçeği, istihdam edilebilirlik ölçeğinden oluşan dört bölüm yer almaktadır.

- ***Demografik Sorular:*** Anketin birinci bölümünde çalışanı tanımaya yönelik cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bankacılık sektöründeki çalışma süresi ve mevcut bankada çalışma süresi gibi sorular yer almaktadır.

- ***Dijital Dönüşüm Ölçeği:*** İkinci bölümde bulunan Kumar (2016) tarafından geliştirilen bu ölçek 3 boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1,2,3,4. maddeler insan kaynaklarının gelişmesinde dijital dönüşüm boyutunu, 5,6,7,8. maddeler yetenek yönetiminde dijital dönüşüm

boyutunu, 9,10,11,12. maddeler performans yönetiminde dijital dönüşüm boyutunu ölçmektedir. Ölçeği geliştiren Kumar'ın (2016) çalışmasında ölçeğin geçerliliği ya da güvenilirliğine dair bir raporlama bulunmamaktadır. Ancak bu ölçeği çalışmasında kullanan Yıldırım (2020) Cronbach Alfa katsayısını 0,886 hesaplamış olup bu değer kritik güvenilirlik değerinin üzerindedir.

- ***Motivasyon Ölçeği:*** Amabile (1985) tarafından geliştirilen motivasyon ölçeğinde 3 boyut ve 13 madde yer almaktadır. Ölçeğin birinci boyutu olan ekonomik araçlar 1,2,3,4. maddeler ile, ikinci boyutu olan psiko-sosyal araçlar 5,6,7,8,9. maddeler ile ve üçüncü boyutu olan örgütsel ve yönetsel araçlar 10,11,12,13. maddeler ile ölçülmektedir. Amabile (1985) söz konusu ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,82 olarak hesaplamıştır.

- ***İstihdam Edilebilirlik Algı Ölçeği:*** Çalışanların algılanan istihdam edilebilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan istihdam edilebilirlik algı ölçeği Griffeth, Steel, Allen ve Bryan (2005) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal hali beş boyuttan oluşan ölçeğin son hali Kinnunen, Makikangas, Mauno, Siponen ve Natti, (2011) tarafından düzenlenmiştir. Ölçek iki boyut 6 maddeden meydana gelmektedir. Ancak bu çalışmada maddeler tek faktör altında toplanmıştır. İstihdam Edilebilirlik Algı Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Griffeth vd. (2005) çalışmalarında 0,80, Kinnunen vd. (2011) çalışmalarında ise 0,89 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerde çoğunluğu erkeklerin (%53,3) oluşturduğu, 26-35 yaş (%42,6) aralığında olduğu ve lisans mezunu (% 70,6) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına dair sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmının evli (%62,7) olduğu görülmüştür. Çalışma yılları açısından bakıldığında %40,3'ü bankacılık sektöründe 4-6 yıldır, %36,8'i mevcut bankalarında 4-6 yıldır çalışmaktadır.

4.2. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Analizleri

Dijital dönüşüm ölçeğinin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Tablo 2'de örgütsel dışlanma ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Duygusal Emek Ölçeği	**Faktörler**		
Maddeler	**İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişmesinde Dijital Dönüşüm**	**Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm**	**Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm**
D_DÖNÜŞÜM_1	0,823		
D_DÖNÜŞÜM_2	0,803		
D_DÖNÜŞÜM_3	0,738		
D_DÖNÜŞÜM_4	0,619		
D_DÖNÜŞÜM_6		0,785	
D_DÖNÜŞÜM_5		0,781	
D_DÖNÜŞÜM_8		0,687	

D_DÖNÜŞÜM_7		0,620	
D_DÖNÜŞÜM_10			0,819
D_DÖNÜŞÜM_11			0,786
D_DÖNÜŞÜM_12			0,704
D_DÖNÜŞÜM_9			0,619
Özdeğerler	**6,573**	**1,074**	**1,004**
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	**54,773**	**8,953**	**7,281**
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	**54,773**	**63,726**	**71,007**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	**0,927**		
Bartlett Küresellik Değeri	**x^2=3846,857 ; p < 0,01**		

Dijital dönüşüm ölçeğine ait analize alınan 12 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %71,007'dir. Buna göre analizde önemli faktör olarak ortaya çıkan üç faktörün birlikte ölçeğe ilişkin toplam varyansın çoğunluğunu açıkladığı görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,927'dir. Bartlett Küresellik Testi sonuçları anlamlıdır (x^2 (66)= 3846,857; p<0,01). KMO değerinin 0,60'dan büyük olması ve Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması sebebiyle (Büyüköztürk, 2010) araştırma verileri faktör analizi için uygundur.

Tablo 2: Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Motivasyon Ölçeği	**Faktörler**		
Maddeler	**Ekonomik Araçlar**	**Psiko-Sosyal Araçlar**	**Örgütsel ve Yönetsel Araçlar**
MOTİVASYON_2	0,853		
MOTİVASYON_1	0,798		
MOTİVASYON_4	0,661		
MOTİVASYON_3	0,619		
MOTİVASYON_8		0,752	
MOTİVASYON_5		0,747	
MOTİVASYON_6		0,645	
MOTİVASYON_9		0,628	
MOTİVASYON_7		0,605	
MOTİVASYON_12			0,800
MOTİVASYON_11			0,774
MOTİVASYON_13			0,770
MOTİVASYON_10			0,627

Özdeğerler	**5,142**	**1,410**	**1,281**
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	**39,555**	**10,843**	**9,857**
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	**39,555**	**50,398**	**60,256**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	**0,865**		
Bartlett Küresellik Değeri	**x^2= 2699,464; p < 0,01**		

Tablo 2'de motivasyon ölçeğine ait faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Analize alınan 13 maddenin özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %60,256'dır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,865'dir. Bartlett Küresellik Testi sonuçları anlamlıdır (x^2 (78)= 2699,464; p<0,01). KMO değerinin 0,60'dan büyük olması ve Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı olması sebebiyle (Büyüköztürk, 2010) araştırma verileri faktör analizi için uygun olduğunu görülmektedir.

Tablo 3: İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	**Faktör**
İ_EDİLEBİLİRLİK_2	0,910
İ_EDİLEBİLİRLİK_3	0,904
İ_EDİLEBİLİRLİK_6	0,896
İ_EDİLEBİLİRLİK_1	0,896
İ_EDİLEBİLİRLİK_5	0,870
İ_EDİLEBİLİRLİK_4	0,566
Özdeğerler	**4,330**
Açıklanan Varyansın Yüzdesi	**72,165**
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	**72,165**
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	**0,899**
Bartlett Küresellik Değeri	**x^2=2661,643; p < 0,01**

İstihdam edilebilirlik ölçeğine yapılan faktör analizinde ölçeğe ait 6 maddenin özdeğeri 1'den büyük tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktör ölçeğe ait toplam varyansın %72,135'ini açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,899'dur. Bartlett Küresellik Testi sonuçları anlamlıdır (x^2 (15)= 2661,643; p<0,01). Ölçek maddelerinin orijinal ölçekte olduğu gibi tek bir faktör altında toplandığı ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu Tablo 3'teki analiz sonucunda görülmektedir.

Ölçeklerin iç tutarlılık güvenirliğini belirlemek için Cronbach Alfa (α) değeri hesaplanmıştır. 12 maddeden oluşan dijital dönüşüm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,924, 6 maddeden oluşan istihdam edilebilirlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,876 ve 13 maddeden oluşan motivasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,868 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçekleri oluşturan maddelerin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçeklerdeki maddeler arasında iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0,70'ten yüksektir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Verilerin parametrik olup olmadığını kontrol etmek için normallik testi kullanılmıştır. Bu bağlamda ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olup verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir (Kline, 2011). Dolayısı ile çalışma verilerine parametrik testler uygulanmıştır. Ölçeklerin normallik testine ait sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Dijital Dönüşüm	-0,766	0,779
İstihdam Edilebilirlik	0,175	0,775
Motivasyon	-0,901	0,209

4.3. Korelasyon Analizleri

Banka çalışanlarının dijital dönüşüm algıları, algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arası hesaplanan Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişkenler	Mean	1	2	3
1-Dijital Dönüşüm	3,99	1		
2-İstihdam edilebilirlik	3,60	0,283**	1	
3-Motivasyon	4,45	0,338**	0,197**	1

***p<0,05; **p<0,01**

4.4. Regresyon Analizleri

Araştırmada bağımsız değişken olan dijital dönüşüm algısının bağımlı değişkenler yani algılanan istihdam edilebilirlik düzeyi ile motivasyon üzerindeki etkilerini incelemek üzere regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmanın 1. hipotezi olan "*dijital dönüşüm algısının algılanan istihdam edilebilirlik düzeyi üzerindeki etkisi"ni* ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve Tablo 6'da analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6: Dijital Dönüşüm Algısının Algılanan İstihdam Edilebilirlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	P	F	R^2
	Beta	S.S	Beta				
Sabit	1,891	0,253		7,467	0,000**		
Dijital Dönüşüm	0,429	0,062	0,283**	6,860	0,000**	47,057	0,080

p<0,05, **p<0,001

Banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının algılanan istihdam edilebilirlik düzeylerini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde dijital dönüşüm algısının, algılanan istihdam edilebilirlik düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu (F=47,057; p<0,01) görülmektedir. Algılanan istihdam edilebilirlik düzeyine ilişkin toplam varyansın % 8'inin dijital dönüşüm algısı ile açıklandığı ifade edilebilir. Dolayısı ile H1 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 7: Dijital Dönüşüm Algısının Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	T	P	F	R^2
	Beta	S.S	Beta				
Sabit	3,529	0,112		31,454	0,000**		
Dijital Dönüşüm	0,231	0,028	0,338	8,357	0,000**	69,846	0,114

p<0,05, **p<0,001

Tablo 7'de araştırmanın 2. hipotezi olan "*dijital dönüşüm algısının motivasyon üzerindeki etkisi"ni* test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarında dijital dönüşüm algısının motivasyonun anlamlı bir yordayıcısı olduğu (F=69,846;p<0,01) gözlenmektedir. Motivasyona ilişkin toplam varyansın %11'inin dijital dönüşüm algısı ile açıklandığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Ankara'da faaliyet gösteren bankalardaki çalışanların dijital dönüşüm algılarının algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri ile motivasyonları üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile yapılan bu çalışmaya 544 banka çalışanı katılmıştır. Çalışanlara önce anket uygulanmış elde edilen verilere analizler yapıldıktan sonra bulguları daha iyi yorumlamak adına ankete katılan çalışanlardan 10 tanesi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlardan bir tanesi banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının algılanan istihdam edilebilirlik düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğudur. Elde edilen bu sonuç bankacılık sektöründe yapılmış olan Meena ve Parimalarani'nin (2020) çalışmaları ile benzer sonucu içermektedir. Dahası banka çalışanları ile yapılan görüşmelerde çalıştıkları bankaların son teknolojiye yaptıklarını ve çalışanlarını teknolojik yatırımlarla ilgili bilgilendirdiklerini dahası hizmet içi eğitim programları ile çalışanlarına bu konuda kendilerini geliştirme imkânı sağladıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile banka çalışanları örgütün desteği ile kendilerini güncelledikleri için işsiz kalmaktan korkmadıklarını belirtmişlerdir. Buna ek olarak banka çalışanları pandemi sürecinde bankaların denedikleri çevirim içi çalışma sistemini, esnek çalışma saatlerini ve iş yerine bağlı kalmadan evden işlerini yapabilme özgürlüğünü, geleneksel çalışma sisteminden çok daha keyifli bulduklarını söylemişlerdir.

Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının motivasyonları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğudur. Katılımcılar dijital dönüşümden sonra çalışanların gerekli eğitimi almaları ile bu konuda kendilerini değerli hissettiklerini ve motive olduklarını söylemişlerdir. Bununla birlikte uzun saatler süren işlemlerin dijitalleşme sonrası daha kısa sürede yapılabildiği için çalışanların fazla mesai yapma durumlarının ortadan kalktığını bu durumun da motivasyonlarının artmasına katkı sağladığını ileri sürmüşlerdir. Bu sonuç Yıldırım'ın (2020) çalışmasında elde ettiği sonuçla örtüşmektedir.

Elde edilen araştırma sonuçları, araştırmanın sınırlı bir bölgede yapıldığı, örneklemin sınırlı sayıda ve nitelikte işletmeyi kapsadığı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, bu çalışmada önerilen model farklı sektörlerde ölçülebilir. Ayrıca dijital dönüşüm algısının örgütsel davranış değişkenlerinden performans veya örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ayrıntılı bir şekilde ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Alp, G. T. (2019). Endüstri 4,0 Perspektifinden Kadın İstihdamı. VI. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi 25-29 Ekim,137-141.

Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 48. No. 2, 393-399.

Benson, A. D., Johnson, S. D., & Kuchinke, K. P. (2002). The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resource,. IV(4),* 392-404.

Berman, S. J. (2012). Digital Transformation: Opportunities To Create New Business Models. *Strategy & Leadership, 40 (2),* 16-24.

Bloomberg, J. (2014). Digital Transformation by Any Other Name? *Forbes,* July 13, 2014. https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2014/07/31/digital-transformation-by-any-other-name/?sh=3461ea466b99 Erişim tarihi 16.08.2021.

Bonekamp, L. & Sure, M. (2015). Consequences of Industry 4.0 on Human Labour and Work Organisation. *Journal of Business and Media Psychology, 6 (1),* 33–40.

Burmeister, C., Lüttgens, D. & Piller, F.T. (2016). Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the "Industrial Internet" Mandates A New Perspective on Innovation. *Die Unternehmung, 70 (2),* 124-152.

Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (11. Baskı). Ankara, Pegem Akademi.

Chhabra, N. & Thangaraj, V. (2018). Workforce Challenges in Indian Banking Scenario – Journey from Identification till Mitigation. *Current Scıence, 115(4),* 739-747.

Çobanoğlu, S. (2020). Teknolojide Dijital Dönüşümün Bankalarda Operasyonel İşlemlerinde Verimliliğine Olan Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalışkan, P. & Çetin, C. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İstihdam Edilebilirlik Becerileri.* Kitapana Yayın, İzmir.

Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). The Seven Decisions That Matter in A Digital Transformation: a CEO's Guide to Reinvention. Digital McKinsey article (Feb 2017). https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-seven-decisions-that-matter-in-a-digital-transformation. Erişim tarihi 16.08.2021.

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology: An International Review,* 57(3), 488–509.

De Cuyper N & De Witte H. (2010). Temporary Employment and Perceived Employability: Mediation by Impression Management. *Journal of Career Development,* 1-18.

De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. & De Witte, H. (2011). Associations between Perceived Employability, Employee Well-Being, and Its Contribution to organizational Success: A Matter of Psychological Contracts?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503.

Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Professional, 18 (6),* 14-18. https://doi.org/10.1109/MITP.2016.115.

Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi, 2(2),* 51-80.

Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta Basım, Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

Foerster-Metz, U.S., Marquardt, K., Golowko, N. Kompalla, A. & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business,* Vol. 2018 (2018), DOI: 10.5171/2018.340873.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating Different Notions of Employability in A Dynamic Chain: The Relationship between Job Transitions, Movement Capital and Perceived Employability, *Journal of Vocational Behavior*, *89*, 56-64.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.* Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gerçek, M. & Atay, S.E. (2017). Rothwell ve Arnold'ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 54. Sayı,* 91-103.

Global Gender Gap Report (2021). http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf. (Erişim Tarihi 20.06.2021).

Gökalp, E., Gökalp, M.O., Çoban, S. & Eren, E.P. (2019). Dijital Dönüşümün Etkisinde Verimli İstihdam Yönetimi: Yol Haritası Önerisi. *Verimlilik Dergisi, 2019/3,* 201-222.

Grab, B., Olaru, M. & Gavril, R. (2019). The Impact of Digital Transformation on Strategic Business Management, *Ecoforum Journal, Volume 8, No 1,* 1-8.

Griffeth, R.W., Steel, R.P., Allen, DG, & Bryan, N. (2005). The Development of A Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index. *Journal of Applied Psychology, 90(2),* 335-349.

Heeks, R., (2013). Information Technology Impact Sourcing. *Communications of The ACM, 56 (12),* 22-25.

Hopkıns, B., & Markham, J. (2003). *E-Hr: Using Intranets to Improve the Effectiveness of Your People. Hampshire,* Gower Publishing Limited, England.

Kinnunen, U., Makikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Natti, J. (2011). Perceived Employability Investigating Outcomes among Involuntary and Voluntary Temporary Employees Compared to Permanent Employees. *Career Development International, 16(2),* 140-160.

Klein, M. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları - Kavramsal Bir Model Önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19(74),* 997-1019.

Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). The Guilford Press, New York.

Koç, H. & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi.* Genişletilmiş ve Güncellenmiş 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 15. Baskı, Beta Basım Yayınları, İstanbul.

Krchová, H. & Höesová, K.S. (2021). Selected Determınants of Dıgıtal Transformatıon and Theır Influence on The Number of Women In The ICT Sector. *Entrepreneurshıp And Sustaınabılıty Issues, 8 (4),* 524-535.

Kumar, B. N. (2016). Digital Transformation and Its Impact on Human Resource Management: A Case Analysis of Two Unrelated Businesses in The Mauritian Public Service. *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies, Vol. 3, Issue 5,* 1-10.

Lefresne, F. (1999). Employability at The Heart of The European Employment Strategy. European Review of Labour and Research, 5(4), 460-480.

Lindawati, M. & Parwoto, P. (2021). The Impact of Transformational Leadership and Motivation an Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Banking Industry during Digital Transformation. *Journal of Industrial Engineering &Management Research, 2 (4),* 51-66.

Liu, D., Chen, S. & Chou, T. (2011). Resource Fit in Digital Transformation: Lessons Learned from The CBC Bank Global E-Banking Project. *Management Decision, 49 (10),* 1728-1742.

Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P. & Sanghvi, S., (2017). Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation, Mckinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/~/media/BAB489A30B724BECB5DEDC41E9BB9FAC.ashx (Erişim Tarihi 20.06.2021).

Meena, M.R. & Parimalarani G. (2020). Impact of Digital Transformation on Employment in Banking Sector. *International Journal Of Scientific & Technology Research, Volume 9, Issue 01,* 4912-4916.

McNair, S. (2011). Older People and Skills in a Changing Economy. UK Commission For Employment and Skills Briefing Paper Series.

Mokyr, J., Vickers, C., & Ziebarth, N. L. (2015). The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different? *Journal of Economic Perspectives, 29(3),* 31–50.

Orhan, S. & Savuk, F. (2014). Emek-Teknoloji-İşsizlik İlişkisi. *Çalışma Dünyası Dergisi,* Mayıs-Ağustos 2014, 9-24.

Örücü, E. & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1,* 85-97.

Özgür, A.Ö. (2014). Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özgür, A.O & Demirbilek, T. (2019). Endüstri 4.0 ve Yaşlı Çalışanların İstihdam Edilebilirliği. *İzmir İktisat Dergisi, 35 (1),* 61-76.

Öztürk, Z. & Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2,* 57-67.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior), 16th Edition, Salemba Empat, Jakarta.

Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-Perceived Employability: Development and Validation of a Scale. *Personnel Review, 36 (1),* 23-41.

Sabuncuoglu, Z. & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Psikoloji.* Alfa Kitabevi, Bursa.

Sanders, J. & De Grip, A. (2004). Training, Task Flexibility and The Employability of Low-Skilled Workers. *International Journal of Manpower, 25(1),* 73-89.

Savić, D. (2019). From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation. *Online Searcher, 43(1),* 36-39.

Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences, 15(1),* 388-393.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 39,* 944-964.

Sow, M. & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research, 8 (3),* 139-148. Doi: 10.5296 b er v 8 i 3 13368.

Şahin, S. & Bayhan, A.C. (2020). Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Ekonomik Boyutu. *Lectio Socialis, January 2020, Volume 4, Issue 1,* 59-74.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics.* Pearson, Boston.

Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward The Employability—Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives, *Human Resource Development Review,* 7(2), 165-183.

Turan, Y. (2020). Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektörü İç Denetim Süreç Mekanizmaları Üzerindeki Etkisi ve Vaka Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Westerman, G. & Bonnet, D. C. (2015). Revamping Your Business through Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review, 26,* 10-13.

Wigand, R. T. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *The Information Society, 13(1),* 1-16.

Wolf, M. Semm, A. & Erfurth, C. (2018). Digital Transformation in Companies – Challenges and Success Factors. *CCIS, 863,* 178–193. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93408-2_13.

Yağcılar, G.G. (2011) Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Kitap No:10, Ankara

Yankın, F.B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari *Bilimler Fakültesi E-Dergi, Cilt:7 Sayı:2,* 1-38.

Yıldırım, B. (2020). İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırklareli.

Yılmazer, A & Eroğlu, C. (2012). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış.* Detay Yayıncılık, Ankara.

Research Article

Dijital Dönüşümün İş Gören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisi

The Effect of Digital Transformation on Employee Motivation and Employability Perception

Zümrüt Hatun DEMİREL

Doktor Öğretim Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.

Şereflikoçhisar Uygulamalı Bilimler Fakültesi

zumruthatun@gmail.com

https://orcid.org/0000-0003-0300-6988

Extensive Summary

Introduction

There are many turning points in the history of humanity that affected the development of civilization. The discovery of fire, the transition to settled life, the invention of the wheel, steam engine and electricity are important turning points in the history of humanity (Yankın, 2019: 3). The development of knowledge management and technology has been another stage of transformation in terms of civilization. With the introduction of computers and internet infrastructure into society, digital transformation has begun to be felt more. Digital technology elements such as cloud technologies, analytical systems, mobile devices and social media have started to be used in the business world over time (Westerman and Bonnet, 2015: 2).

Digital transformation is seen in education, health, transportation, briefly in all areas of life. Digital transformation in working life has been defined as the harmonization of digital technology with business processes (Liu et al., 2011: 1728). According to Schwertner (2017: 388), digital transformation in the business world is the use of technology and the creation of new business models, processes and systems to provide competitive advantage, to achieve high performance and efficiency.

After digital transformation, new business processes and new business structures have emerged in businesses. Technology, which facilitates production and sales processes in business life, has also caused a transformation in human labor. All these developments also change people's employment, labor market conditions, career and employment structures (Real and Atay, 2017: 92). While a person who worked in an organization steadily in the past had full employment opportunities and benefited from the hierarchical vertical rise of his organization, today the career path of the employee is becoming uncertain day by day due to reasons such as organizations getting smaller and turning into horizontal organizations and providing employment opportunities to employees with fixed-term contracts (Berman, 2012: 18). In order to be able to struggle in unstable labor market conditions, a person must first have a good grasp of the employability situation. Personal career values such as professional expertise, human, social and intellectual capital, flexibility, adaptability and communication skills and economic conditions affect the perception of employability (Özgür, 2014: 2). In this context, knowing the career values well and developing the characteristics related to career values will support the perception of employability.

On the other hand, digital transformation has led to a decrease in the need for manpower, especially in organizations operating in industrial production. Since a single machine that does the work of hundreds of people in the production process in a much shorter time provides the organization with time and cost advantages in production, the need for employees of organizations is decreasing day by day. Therefore, there is a fear of dismissal, especially in blue-collar personnel working in production, and this reduces

their motivation (Yıldırım, 2020). In fact, although the digital transformation process is perceived as a threat to employees, self-educated people who have knowledge and equipment about the digital transformation process do not have to worry about being unemployed (Heeks, 2013).

Based on this information, in this study, it is aimed to investigate the effect of digital transformation perceptions of bank employees on their motivation and perceived employability perception levels. The reason why the research population was chosen from bank employees is that the sector that adapts the digital transformation process the fastest is the banking sector (Yağcılar, 2010). Banks constantly improve themselves and offer new technological applications in order to reduce stationery and personnel costs, minimize their operational burden and increase the quality of the services they offer to their customers (Turan, 2020: 38). When the literature on digital transformation is examined, it is seen that theoretical researches are mainly conducted on the effects of digital transformation in organizations and strategic human resources management. In digital transformation studies in the banking sector, the effects on the efficiency of operational transactions and the internal audit mechanisms of banks were examined. In both international and national literature, there is no empirical study that approaches the subject in this way. In this respect, it is thought that this study will contribute to the field.

Methodology

Aim and Model: The aim of this research is to examine the effect of digital transformation perceptions of bank employees on their motivation and perceived employability levels. Based on this purpose, an explanatory research method based on quantitative research was preferred in the study. Based on the purpose of the research, the following research model was created.

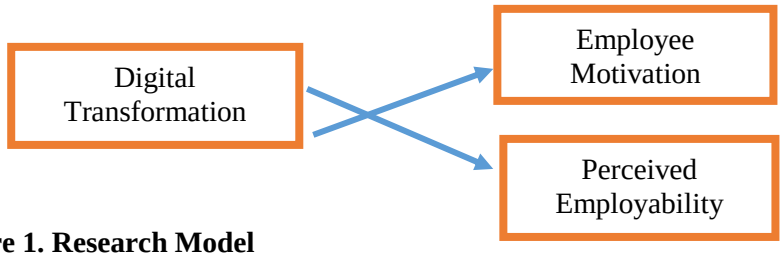


Figure 1. Research Model

Hypotheses: Based on the research model, the following hypotheses were developed:

H1: The digital transformation perceptions of bank employees have an impact on their perceived employability levels.

H2: The digital transformation perceptions of bank employees have an impact on their motivation.

Population and Sample: The population of the research consists of bank employees. Since it was not possible to reach the whole universe during the research in terms of time and cost, the research area was limited to Ankara and sampling was preferred. Simple random sampling method, which is one of the sampling methods based on probability, was used to determine the sample that could represent the research population.

Data Collection Method: Research data were collected between May-July 2021 by questionnaire method. The questionnaire was prepared both as a web-based and physical questionnaire. The reason why the survey was created in two different ways is to reach more participants. A total of 576 questionnaires were filled in for the research. However, incomplete, inconsistent and incorrectly filled questionnaires were excluded from the research. A total of 544 questionnaire forms were evaluated.

Scales: There are four sections in the questionnaire consisting of demographic questions, digital transformation scale, motivation scale, and employability scale.

• **Demographic Questions:** In the first part of the questionnaire, there are questions about getting to know the employee such as gender, age, education level, marital status, working time in the banking sector and working time in the current bank.

• **Digital Transformation Scale:** This scale, which was developed by Kumar (2016) in the second part, consists of 3 dimensions and 12 items. 1,2,3,4 in the scale. The items define the digital transformation

dimension in the development of human resources, 5,6,7,8. The items are the dimension of digital transformation in talent management, 9,10,11,12. The items measure the digital transformation dimension in performance management.

• **Motivation Scale:** There are 3 dimensions and 13 items in the motivation scale developed by Amabile (1985). Economic instruments, the first dimension of the scale 1,2,3,4. items and psycho-social tools as the second dimension 5,6,7,8,9. with items and organizational and administrative tools as the third dimension 10,11,12,13. measured with items.

• **Employability Perception Scale:** The employability perception scale used to measure the perceived employability levels of the employees was developed by Griffeth et al., (2005). The final version of the scale, which consists of five dimensions in its original form, was published by Kinnunen et al. (2011). The scale consists of one dimension and 6 items.

RESULTS

Simple linear regression analysis was conducted to measure the perceived employability levels of the digital transformation perceptions of bank employees. When the analysis results are examined, it is seen that the perception of digital transformation is a significant predictor of the perceived employability level ($F=47,057$; $p<0.01$). It can be stated that 8% of the total variance regarding the perceived employability level is explained by the perception of digital transformation. Therefore, the H1 hypothesis is supported.

Simple linear regression analysis was conducted to test the effect of digital transformation perception, which is the second hypothesis of the research, on motivation. In the analysis results, it is observed that the perception of digital transformation is a significant predictor of motivation ($F=69.846$; $p<0.01$). It has been determined that 11% of the total variance regarding motivation is explained by the perception of digital transformation. According to this result, the H2 hypothesis is supported.

CONCLUSION

544 bank employees participated in this study, which was conducted to determine the effects of digital transformation perceptions of employees in banks operating in Ankara on their perceived employability levels and motivation. First, a survey was applied to the employees, and after the analysis of the obtained data, face-to-face interviews were held with 10 of the employees participating in the survey in order to better interpret the findings. One of the results obtained from the regression analyzes conducted within the scope of the research is that the digital transformation perceptions of bank employees have a positive effect on their perceived employability levels. This result contains similar results with the studies of Meena and Parimalarani (2020) made in the banking sector. Moreover, in the interviews with the bank employees, it was revealed that the banks they work with made the latest technology and informed their employees about technological investments, moreover, they provided their employees with the opportunity to improve themselves in this regard with in-service training programs. Therefore, bank employees stated that they were not afraid of being unemployed because they updated themselves with the support of the organization. In addition, bank employees said that they found the online working system that banks tried during the pandemic, flexible working hours and the freedom to do their work from home without being tied to the workplace, much more enjoyable than the traditional working system. Another result obtained in the research is that the digital transformation perceptions of bank employees have a positive effect on their motivation. Participants said that after the digital transformation, employees feel valuable and motivated after receiving the necessary training. However, they argued that since long hours of work can be done in a shorter time after digitalization, the situation of working overtime is eliminated and this situation contributes to the increase of their motivation. This result coincides with the result obtained by Yıldırım (2020) in his study. The results of the research should be evaluated considering that the research was conducted in a limited region and the sample included a limited number and quality of enterprises. Therefore, the model proposed in this study can be measured in different industries. In addition, the effects of digital transformation perception on performance or organizational commitment, one of the organizational behavior variables, can be discussed in detail.