

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

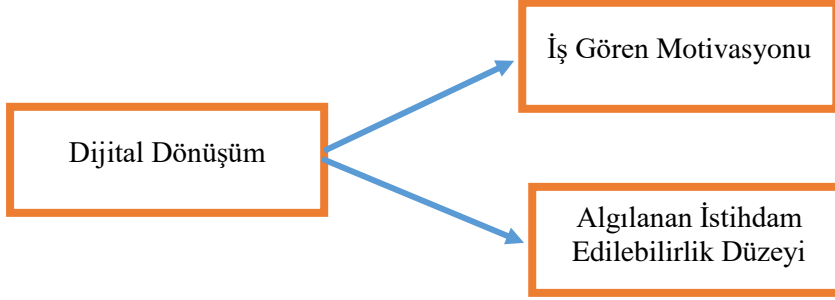
İnsanlık tarihinde medeniyetin gelişmesini etkileyen pek çok dönüm noktası bulunmaktadır. Ateşin keşfedilmesi, yerleşik hayata geçiş, tekerleğin, buhar makinesinin ve elektriğin icat edilmesi insanlık tarihini etkileyen önemli dönüm noktalarıdır (Yankın, 2019: 3). Bilgi yönetiminin ve teknolojinin gelişmesi 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 Atf /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

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 Maddeler	Faktörler		
	Ekonomik Araçlar	Psiko-Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetimsel 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

- 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., Oлару, 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.
- Hopkins, 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 Determinants of Digital Transformation and Their Influence on The Number of Women In The ICT Sector. *Entrepreneurship And Sustainability 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.
- 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-Yönetimsel 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/berv8i313368.
- 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.
- 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.
- Yılmaz, A & Erođlu, 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.

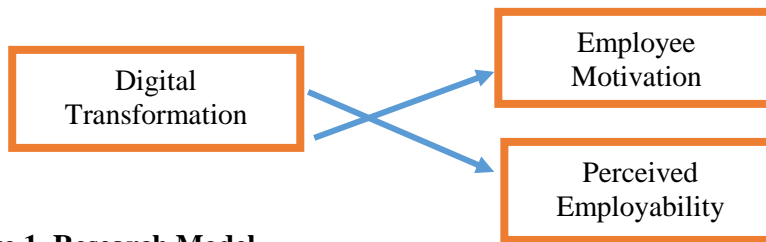


Figure 1. Research Model

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 Yildirim (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.