

Dünyanın derdi yasalar,
bizimki ise doğal afetler

BES'te kredi imkanı
çıkışları önler mi?

Mevduattan fazla
kazandıran acenteler!

Expat'lara
özel:
Executive
Summary

Sigortacılıkta

Kariyer

Fırsatları

- > Sektörün yeni İK profili ve kariyer imkanları
- > Hangi şirket sizi arıyor?
- > İK yöneticilerinden gençlere tavsiyeler

"Üç kanaldan büyüyeceğiz"
Cemal Kışmır, BNP Paribas
Cardif Türkiye CEO'su

İstihdam sıralamasında sektördeki ilk 20 şirket

Şirketler	Merkeze bağlı çalışan sayısı	Pazarlama ekibi sayısı	Toplam çalışan sayısı	Sektör payı (%)
AvivaSA	317	888	1205	7,3
Allianz Hayat ve Emek.	536	450	986	6,0
Yapı Kredi	548	357	905	5,5
Anadolu	725	133	858	5,2
Yapı Kredi Emeklilik	317	503	820	4,9
Anadolu Hayat Emeklilik	374	302	676	4,1
Garanti Emeklilik	275	382	657	4,0
Vakıf Emeklilik	605	0	605	3,7
Ak	581	5	586	3,5
Allianz	475	100	575	3,5
Eureko	337	201	538	3,2
Güneş Sigorta	529	0	529	3,2
Aegon Emek. ve Hayat	93	423	516	3,1
Ergo	463	51	514	3,1
Axa	386	77	463	2,8
Groupama	312	102	414	2,5
Finans Emek. ve Hayat	248	147	395	2,4
Mapfre Genel Sigorta	288	103	391	2,4
Fiba	304	48	352	2,1
Zurich	231	79	310	1,9

Kaynak: TSRŞB, Aralık 2010 verileri

İK uzmanları sektörün insan kaynağındaki yükselen profilini iki faktörle açıklıyor: Yabancı ortaklı şirket sayısının artmasıyla birlikte sektörde insan kaynaklarında rekabetinin sertleşmesi ve elbette sigortacı olabilmek için, örneğin BES şirketlerindeki satış elemanlarına getirilen üniversiteli olma zorunluluğu gibi yasal koşullar. HRM Danışmanlık Özel

Projeler Sorumlusu Elif Ejdar Özel'e göre, yabancı şirketlerin pazara girmesiyle İngilizce bilen ve yüksek lisansı olan daha nitelikli çalışanlar sektörde yer almaya başladı. Jale Akkaş da son yıllarda sektörün insan kaynaklarında yaşanan en büyük gelişmeyi "Bu konuda eğitim almış ve bu alanda kariyer yapmayı planlayan kişiler tarafından tercih

edilmesi" olarak tanımlıyor. Sigorta şirketlerinin en yoğun çalıştıkları müşteriler arasında yer aldığını söyleyen KRM Yönetim Danışmanlık Operasyondan Sorumlu GMY Dilek Yılmaz'ın değerlendirmesi ise şöyle: "Her sektörde olduğu gibi yurtdışı bağlantısı çalışanlar için firmaları daha cazip kılıyor. Bu yüzden iyi elemanları şirkete bağlamak zorlaşabiliyor. Özellikle satışın sektörde bilinen isimleri için firmalar arasında önemli bir istihdam yarışı yaşanıyor. İnsan kaynakları uygulamaları anlamında da ciddi bir gelişim süreci var." Yılmaz, birçok sigorta şirketinin yetenek yönetimi ve kariyer planlamaya yönelik ciddi çabalar sarf ettiğini, bu uygulamaların öncülerinin de yine yabancı şirketler olduğunu vurguluyor.

Diğer yandan, sektörde kurumsallaşmayla gelen değişimin henüz acenteleri pek etkilemediği vurgulanıyor. Dilek Yılmaz, "Genel olarak bakıldığında acentelerde kısmen aile şirketi yapısı korunup tanıdık kişilerin istihdamı sürerken, şirketlerin kendi bünyelerindeki çalışan profilinden beklenen yetkinliklerin arttığı gözleniyor" diyor.

Yılmaz, sigorta şirketleri kendi kadroları için üniversite mezunlarını tercih ederken, acentelerde lise mezunlarının ağırlığının devam ettiğini sözlerine ekliyor.

İlk soru: Sigortaya inanıyor musunuz?

Sektörün hızla yabancılaşması ve kurumsallaşmasına paralel olarak şirketler de adaylardan beklentilerinde çitayı yükseltiyorlar. Yeni eleman arayışındaki sıralamada öncelikse elbette sektörü tanıyan, teorik bilgi donanımına sahip olanlarda... "Öncelik bankacılık ve/veya finans mezunlarında" diyen Jale Akkaş, adaylar açısından hem ilgili bölümden mezun olmanın hem de bu sektöre ilgi duymasının çok önemli iki kriter olduğunu vurguluyor. Ara kademeler için aranan adaylarda ise benzer büyüklükte bir sektör firmasında uzun yıllar iş tecrübesi çok büyük avantaj sağlıyor. En çok aranan yetkinlikse liderlik. "Sigortacılık mezunu çalışanlarımızın satış, teknik, hasar fonksiyonlarında sahip oldukları altyapı sayesinde daha avantajlı olduklarını gözlemliyoruz" diyen Axa Sigorta İK Direktörü Esra Güller, sigortacılık ve aktüerya mezunu nitelikli adayların başvurularını daha yoğun olarak kabul ettiklerini vurguluyor. Ancak satış ve pazarlama departmanları için aynı durum geçerli değil. Güller'e göre, sigortacılık bölümlerinden gelen öğrenciler özellikle satış

"Sigorta sektörü beklenen performansın karşılanması halinde yükselme imkanı sunan ve çalışanları bu yönde motive edebilen bir sektör. Özellikle finansal danışman olarak başlayan çalışanlarına bölge müdürlüğü yada satış müdürlüğü gibi pozisyonlarda kariyer imkanı sunmaktadır. Bunların yanı sıra satış pozisyonlarında prim, araç ve benzeri sosyal imkanlar sektörde çalışmayı cazip kılıyor."

Saliha B. Gök /New Business Solutions İK Projeleri Operasyon Yöneticisi

konusunda kendilerine yeterince güvenmiyorlar. TSRSB verileri de bu tespiti doğruluyor. Genel müdürlük kadrolarında üniversiteli çalışanların yüzde 3.5'i sigortacılık/aktüerya mezunu. Satış ve pazarlama ekiplerindeki sigortacılık mezunlarının oranı ise yüzde 1'i bile bulmuyor. Bu ekiplerde sırasıyla işletme, ekonomi ve mühendislik bölümü mezunlarının ağırlığı görülüyor. Sektörde değişimin hissedildiği bir başka konu da yabancı dil bilgisinin önem kazanması. Güller, özellikle yabancı dil bilgisi olan çalışanların global pazarda söz sahibi olabilmeleri için bu konuya yatırım yapmaları gerektiğini söylüyor.

Sigorta sektöründe ortalama maaşlar	
Yeni mezun	1.000-1.600 TL
Uzman	1.800-3000 TL
Müdür yardımcısı	3.000-4.000 TL
Müdür	4.500-7.000 TL

Kaynak: KRM Yönetim Danışmanlık

Peki sektör şirketleri adaylarda ne tür kişisel nitelikler arıyor? Çalışanların değişen profili doğrultusunda kişisel özelliklerini değerlendiren Dilek Yılmaz, sektörün yapısı gereği dinamik, esnek çalışma şartlarına uyumlu, müşteri odaklı, iletişim becerileri gelişmiş, temsil yeteneği güçlü çalışanların ön plana çıktığını vurguluyor. Bu özellikler özellikle satış birimleri için önem kazanıyor. Genel müdürlük birimlerinde ise analitik düşünme yeteneği



avantaj sağlıyor. Uzmanlar, özellikle yeni başlayan adaylarda tüm bilgi ve becerilerin yanı sıra yetkinliğin en önemli bileşenlerinden biri kabul edilen "motivasyon ve enerji" kıvılcımlarını görmek istiyorlar. Ancak insan kaynakları uzmanlarının hemen hepsinin

sigortacılığa özgü olarak yeni işe girecek adaylarda "olmazsa olmaz" olarak dile getirdiği bir şey var ki, o da sigortaya inanmak. Çünkü inanmadığınız bir şeyi satamazsınız. Satış zor, rekabet yoğun "İşverenin beklentisi de



"Yükselme ve terfi imkanları geniş"

Jale Akkaş,
Grant Thornton
Türkiye Ortağı

Sigorta, Türkiye'de yeni olmamakla birlikte gelişime açık bir sektör. Bu alanda faaliyet gösteren şirket sayısının fazla olması, sektör çalışanlarına sektörel ilgili deneyim ve edindikleri beceriler için geniş bir uygulama alanı sunuyor. Kriz dönemlerinde sıkça karşımıza çıkan işten çıkarma durumlarında da iş bulma açısından kolaylık sağlıyor. Adaylara tavsiyem, mezun olmadan önce üniversite yıllarında farklı tipte sigorta şirketlerinde staj yapmaları ve içine girecekleri sektörü bilerek mezun olmalarıdır. Sektör oyuncularının adaylarda aradığı özellikleri sigortacılık eğitimi veren bölümlerin eğitim kadrolarıyla paylaşmaları da verilecek eğitimin doğru kanale edilebilmesi açısından katkı sağlayacaktır. Diğer yandan şirketlerin kariyer günlerine daha yoğun katılım, sektöre ilgi duyan öğrencilerin daha fazla sektörel bilgi edinmesini kolaylaştırabilir.



"Sigorta satıştan ibaret değil"

Dilek Yılmaz
KRM Yönetim
Danışmanlık GMY

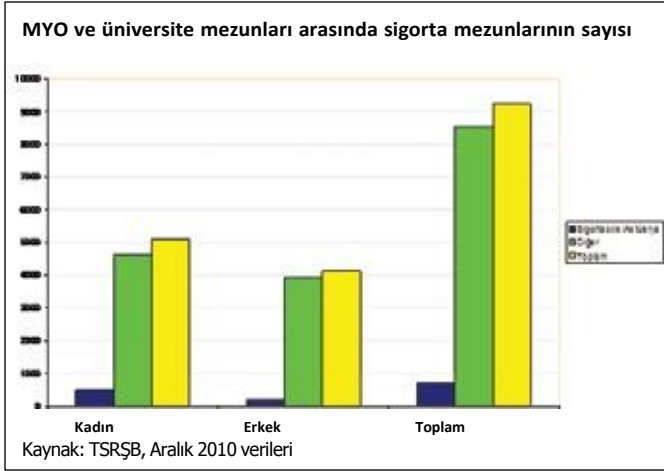
Sigorta sektörü halen toplumumuzda "hayal bir ürünün" sunulduğu bir alan olarak değerlendiriliyor. Bu yüzden sigortacı olmak isteyenlerin satış alanında kariyer yapmak üzere istekli, iletişimine güvenen, azimli ve güçlü bir ikna yeteneğine sahip kişiler olmaları gerekiyor. Ayrıca sektörün dinamizmine paralel pratik ve sosyal zekası gelişkin ve müşteri profiline göre esneklik gösterebilen kişilerin daha başarılı olabildiği görülüyor. Adaylara, sektördeki gelişmeleri takip etmelerini, yasal olarak gerekli sertifikaları sağlayan kursları eğitim dönemlerinde tamamlamalarını önerebiliriz. Ayrıca yaz dönemlerinde staj ve part time çalışma imkanlarını değerlendirerek sektörde yerinde öğrenmelerini tavsiye ediyoruz. Sigortayı sadece satıştan ibaret görmemek lazım. Farklı fonksiyonlarda ilerlemek de mümkün. İyi eğitilmiş, dil bilen çalışanlar için önemli kariyer fırsatları mevcut.



"Ürüne inanın"

Elif Ejdar Özel
HRM Danışmanlık Özel
Projeler Sorumlusu

STürkiye'de sigortacılık sektörü gençlere kariyer imkanları sunabilecek, geleceği olan bir sektör. Bu sektörde kariyer yapmak isteyen gençlere sigortacılığa dair terimlere hakim olmalarını, şirketlerin sektördeki yerlerini araştırmalarını, sigorta bültenlerini ve dergilerini takip etmelerini tavsiye ediyoruz. İyi bir sigortacı olmak için öncelikle adayların sigortaya ve sigorta şirketinin sunduğu ürüne inanıyor olması çok önemli. İyi bir satışçı olmazsa olmaz özellikler olan güçlü iletişim becerisi, ikna kabiliyeti, müşteri ve çözüm odaklılık, etkili bir diksiyon ve kendini ifade yetisinin kuvvetli olmasını adaylarda aranılan nitelikler arasında sıralabiliriz. Türkiye'de gelişmekte olan bir sektör olan sigortacılık yabancı yatırımcıları da cezbetmiş durumda. Bu nedenle listeye iyi derecede yabancı dil bilgisini de mutlaka eklemek gerekiyor.



müşterinin beklentisine paralel olarak yükseldi" diyen Yılmaz'a göre, sigorta ürünleri- ne ihtiyaç konusunda farkında- lık artsa da çok sayıda zorlu rakipten dolayı bu sektörde 'satmak' zor. Nitekim tüm bu rekabet içinde sigortacılık, insanlarla rahat iletişim kuramayan adayların kolaylıkla başarı elde edebileceği bir alan olarak tanımlanmıyor. Bunun için Yılmaz, ikna kabiliyeti güçlü çalışanların başarısını perçinleyen iki özelliğin "teknik bilgi ve sektörel gelişmeleri takip etmek" olduğuna işaret ediyor. Bazı durumlarda çok farklı eğitim ve tecrübeye sahip kişilerin istihdam edilebildiğini söyleyen Jale Akkaş da teknik açıdan çok farklı sigortacılık branşları bulunduğu dikkat çekerken, farklı sektörlerin ihtiyaçlarını iyi analiz edebilecek çalışanların tercih edildiğini söylüyor. Akkaş'a göre ekip çalışmasına yatkın, girişken ve proaktif kişiliğin yanı sıra sektörde staj yapmış, sektörü kısmen de olsa tanımış kişilere her zaman öncelik veriliyor.

Head hunter'lar satışçıların peşinde
Peki sigorta şirketleri insan kaynaklarına hangi kanallardan ulaşıyorlar? Sektörde eleman ihtiyacı çoğunlukla insan kaynakları siteleri, danışmanlık firmaları, gazete ve kariyer sayfalarındaki iş ilanlarıyla karşılanıyor. Üniversitelerin kariyer günleri de gençlere ulaşmak için kullanılan yöntemler arasında yer alıyor. Elif Ejdar Özel, özellikle yeni başlayacak elemanların kariyer portalları ve danışman firmalar kanalıyla seçildiğini söylüyor. Özel, seçme-yerleştirme yöntemleri arasında ise yetkinlik bazlı mülakatlar, grup mülakatları, panel mülakatlar ve değerlendirme merkezlerinin kullanıldığını belirtiyor. Sektörde yeni elemanların büyük bir kısmı yeni mezunlardan karşılanıyor. Uzman ve ara yönetici pozisyonları içinse yetişmiş elemanlar tercih ediliyor. Yetişmiş eleman ihtiyacının karşılandığı ilk kaynak, şirketlerin kendi çalışanları. Anadolu Hayat

Emeklilik, Aksigorta, AvivaSA, Garanti Emeklilik, Işık Sigorta gibi şirketler, ara kademe yöneticilerini değerlendirme ve gelişim merkezi uygulamalarıyla kendi içlerinden seçiyorlar. Özel'e göre bunun nedeni, yönetici seviyesindeki kişilerin yönetsel yetkinliklerinin yanı sıra kurumsal hafızaya sahip olmasının firmalar için önem taşıması. Özel, şirketlerin genellikle uzman yardımcısı, platform asistanlığı gibi pozisyonlar için adayları MT (yönetici adayı) olarak işe aldıkları adayları yetiştirdiklerini söylüyor. Çoğu şirket ise kendi içlerinde yetiştiremediği ara kademe yöneticiler ile kurumsal iletişim, insan kaynakları, hukuk danışmanı gibi sektör dışı yöneticiler için danışmanlık şirketlerinden 'head hunting' (beyin avcılığı) desteği alıyor. Sektör genelinde ara yönetici ihtiyacında satış pozisyonlarının öne çıktığını söyleyen Dilek Yılmaz, özellikle belirli bir portföyü yöneten uzman ve uzman üstü seviyedeki satış ya da teknik pozisyonlar için şirketlerin danışmanlık firmalarına başvurduğuna işaret ediyor: "Yeni işe başlayacak adayların satış alanına temkinli yaklaştığı görülüyor. Sektörün deneyimli, iyi oyuncularını ise herkes firmasına almak istiyor. Bu yüzden satışçıları hem yeni bir işe ikna etmek hem de firma bünyesinde tutmak iyice zorlaştı."

Yeni mezuna bin TL maaş
Yüksek bir rekabetin hüküm sürdüğü sektördeki şirketlerin hem çalışanlarını elde tutmak hem de kalifiye elemanları kendisine çekmek için kullandı-

Sektörde göze çarpan rakamlar

- * En fazla istihdam yaratan şirket; yüzde 7,3 ile AvivaSA.
- * En fazla erkek çalışan oranı; yüzde 80 ile Coface.
- * Sektörde kadın çalışanların oranı; yüzde 54 (pazarlama ekipleri yüzde 60).
- * Şirketlerin genel müdürlüklerine bağlı kadrolarında üniversite mezunu çalışanların yüzde 3,5'i sigortacılık/aktüerya mezunu.
- * Sigorta/aktüerya mezunları arasında kadınlar daha yaygın (tüm üniversiteliler arasında yüzde 2,5).
- * Çalışan sayısına göre en fazla sigortacılık/aktüerya çalışan oranı Cardif Sigorta'da.
- * Pazarlama ekiplerinin yaklaşık yüzde 60'ı kadın, yüzde 71'i üniversiteli.
- * Pazarlama ekipleri arasında en fazla üniversite mezunu çalıştıran şirket; yüzde 96 ile Groupama Emeklilik.

ğı bir numaralı araç, kuşkusuz sunulan olanaklar. Öncelikle ortalama maaşlara bakarsak, sektöre adım atan yeni mezun maaşları net 1.000 ile 1.600 lira arasında değişiyor. Bu rakamın, çoğu bankanın yeni mezun elemanlarına ödenen asgari ücretin çok üzerinde olduğunu belirtmek gerekiyor. Tecrübe arttıkça sektördeki çıplak maaşlar da uzmanlar için 3 bin, müdür yardımcılığı gibi üst ara kademe yöneticiler içinse 4 bin liraya kadar çıkıyor. Sektör, genel müdürlüğü hedefleyen gençleri ve yetişmiş elemanları da hayal kırıklığına uğratmıyor. Nitekim pazar payı küçük olan şirketlerde bile genel müdür maaşları on binlerce lira-

En fazla erkek çalışanı olan şirketler (%)		En fazla kadın çalışanı olan şirketler (%)	
Coface	80	Mapfre Genel Yasam	75
Işık Sigorta	68	Acıbadem Sağlık ve Hayat	68
T. Nippon Sigorta	66	Garanti Emeklilik	68
Ziraat Sigorta	64	Ergo Sigorta	67
Milli Reasurans	60	AvivaSA	65
Hür Sigorta	59	Axa Hayat	65
Halk Sigorta	55	Allianz Hayat ve Emeklilik	64
Güneş Sigorta	54	Atradius	63
Andolu Sigorta	53	Eureko	63
Axa Sigorta	52	American Life Hayat	62

Kaynak: TSRŞB, Aralık 2010 verileri

ya, büyük şirketlerde ise birkaç yüz bin euro'ya ulaşıyor. Şirketlerin sunduğu çıplak maaşlara, prim ve performans ödeneklerini, dil ve kıdem tazminatlarını, doğum, evlilik gibi aile yardımlarını, özel

sağlık ve hayat sigortası ile şirket katkılı BES gibi özel birikim avantajlarını da eklemek gerekiyor. Özellikle satış kadroları için tatminkar bir prim sistemi bulunuyor. Uzmanlar, sigortanın çalışanla-

rına sunduğu eğitim ve kariyer imkânlarıyla da diğer sektörler arasında öne çıktığına işaret ediyorlar. Dilek Yılmaz, şirketlerin sektöre özel sertifika ve eğitimlerle çalışanlarına ciddi yatırımlar yaptığını vurguluyor. Jale Akkaş ise şirket sayısının fazlalığı, sigortanın teknik bilgi gerektiren bir iş alanı olması ve rotasyona açık olmasından dolayı sektörün geniş bir yükselme ve terfi olanağı sunduğunu vurguluyor. Nitekim şimdiden eğitim ve insan kaynakları politikalarıyla adayları kendisine çeken sigortacılık, gençlere uzun soluklu kariyer imkanları sunabilen, geleceği parlayan bir sektör olduğunu gösteriyor.

Sigorta şirketleri, tatil sezonunun bitmesiyle birlikte eleman alımlarına hız vermeye başladı. Yıl sonuna kadar sadece 4 şirket 400 yeni istihdam yaratmayı planlıyor. Diğerleri de başta satış ve satış sonrası hizmetler olmak üzere bilgi teknolojileri, genel müdürlük birimlerine eleman almaya devam edeceğini açıklıyorlar. Akıllı Yaşam olarak sigorta şirketlerinin İK politikalarını, adaylarda aradıkları özellikleri, çalışanlarına sundukları avantajları araştırdık. İK bölüm yöneticilerine, kariyer yolculuğuna yeni çıkacak adaylara iş başvuruları için önemli ipuçları içeren tavsiyelerini sorduk...