

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİGORTACILIK VE RİSK YÖNETİMİ**  
**ANABİLİM DALI**  
**SİGORTACILIK VE RİSK YÖNETİMİ YÜKSEK**  
**LİSANS PROGRAMI**  
**SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ**  
**MESLEKİ EĞİTİMLER VE SEKTÖREL İHTİYAÇLARIN**  
**KARŞILANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Mert Tek**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Serpil Cula**

**ANKARA-ŞUBAT 2019**

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİGORTACILIK VE RİSK YÖNETİMİ**  
**ANABİLİM DALI**  
**SİGORTACILIK VE RİSK YÖNETİMİ YÜKSEK**  
**LİSANS PROGRAMI**  
**SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ**  
**MESLEKİ EĞİTİMLER VE SEKTÖREL İHTİYAÇLARIN**  
**KARŞILANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Mert Tek**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Serpil Cula**

**ANKARA-ŞUBAT 2019**



BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 13/02 2019

Öğrencinin Adı, Soyadı : Mert TEK

Öğrencinin Numarası : 21620332

Anabilim Dalı : Sigortacılık ve Risk Yönetimi

Programı : Sigortacılık ve Risk Yönetimi Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. Serpil ÇILTA

Tez Başlığı : Sigortacılık Sektöründe Hizmet İçi Mesleki Eğitimler ve Sektörel İhtiyaçların Karşlanması

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 74. sayfalık kısmına ilişkin, 13 / 02 / 2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından ....Turnitiy. adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16....'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

Onay

13/02/2019

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad,

Prof. Dr. Serpil ÇILTA

MERT TEK tarafından hazırlanan “Sigortacılık Sektöründe Hizmet İçi Mesleki Eğitimler ve Sektörel İhtiyaçların Karşılanması” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:04/02/2019

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu)

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Serpil Cula (Danışman) Başkent Üniversitesi İmzası  
Jüri Üyesi: Prof.Dr. Cengiz Çınar Gazi Üniversitesi  
Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi ŞEREF HOŞGÖR Başkent Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20.....

Prof. Dr. İpek KALEMCI  
TÜZÜN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması aŐamasında, bilgi ve deneyimiyle beni aydınlatan, anlayıŐını, ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Serpil CULA'ya, desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Cengiz ÇİNAR'a, tez değerlendirme sũrecine değerli fikirleri ile katkı sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Şeref HOŞGÖR'e teŐekkũr ederim.

Daima arkamda durup bu zorlu sũrete beni yalnız bırakmayan, desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Ali HALICI'ya, eŐim Gizem TEK'e, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teŐekkũrler.

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sigorta sektöründe hizmet içi eğitim uygulamalarının ayrıntılı olarak ortaya konularak, elde edilen veriler ışığında hizmet içi eğitim uygulamalarının iyileştirilmesi için önerilerde bulunmaktır. Bu doğrultuda Sigorta Sektörü'nde sigorta şirketleri bünyesinde sigorta şirketi çalışanları, broker çalışanları, acenteler ve banka çalışanlarına verilen hizmet içi eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, hizmet içi eğitimlerin yöntemleri ve uygulamalarının neler olduğu incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sigortacılık, Sigorta Sektörü, Hizmet İçi Eğitim

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to provide in-service training practices in the insurance sector in detail and to make recommendations for improving in-service training practices in light of the data obtained. In this regard, the insurance company staff on-site insurance companies in Insurance Sector, broker employees, evaluation of the in-service training activities to agents and bank employees, determination of in-service training needs were examined as in-service training methods and practices of what was going on.

**Keywords:** Insurance, Insurance Companies, In-Service Training

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VII
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL SİGORTACILIK BİLGİLERİ VE SİGORTA ORGANİZASYONU	
4	
2.1. Sigortanın Temel İlkeleri.....	4
2.1.1. Sigortalanabilir Menfaat İlkesi.....	4
2.1.2. Mutlak İyi Niyet İlkesi.....	5
2.1.3. Tazminat İlkesi.....	5
2.1.4. Halefiyet İlkesi.....	6
2.1.5. Yakın Sebep İlkesi .....	6
2.2. Sigortanın Fonksiyonları .....	7
2.2.1. Sigortacılığın Bireyler ve Firmalar Açısından Fonksiyonları .....	7
2.2.2. Sigortacılığın Genel Ekonomi Açısından Fonksiyonları .....	8
2.3. Sigorta Sektöründe Organizasyon .....	10
2.3.1. Sigorta Sektörünü Oluşturan Taraflar .....	10
2.3.2. Sigorta İşletmeleri .....	12
2.4. Sigorta İşletmelerinin Diğer Ticari İşletmelere ve İşlemlerine Göre Taşdıkları Farklılıklar.....	15
2.5. Sigorta Sektöründe Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Önemi .....	16
3. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	19
3.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Kapsamı.....	19
3.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Önemi .....	19
3.1.2. Hizmet İçi Eğitim Amaçları .....	22
3.1.3. Hizmet İçi Eğitim Yararları .....	25
3.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Başarı Koşulları.....	26
3.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri .....	27
3.2.1. Oryantasyon Eğitimleri .....	28



3.2.2.	Bilgi Tazeleme ve Değişikliklere Uyum Eğitimleri.....	28
3.2.3.	Sosyalleştirme Eğitimleri .....	29
3.2.4.	Kariyer Eğitimleri .....	29
3.2.5.	Özel Alan Eğitimleri .....	29
3.3.	Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri .....	30
3.3.1.	İş Başında Eğitim Yöntemleri.....	30
3.3.2.	İş Dışında Eğitim Yöntemleri .....	32
3.3.3.	Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri.....	33
3.4.	Hizmet İçi Eğitime İlişkin Temel İlkeler.....	33
3.4.1.	Süreklilik İlkesi .....	34
3.4.2.	Yararlılık İlkesi .....	34
3.4.3.	Fırsat Eşitliği İlkesi .....	34
3.4.4.	Planlılık İlkesi .....	35
3.4.5.	Etkinlik Katılım İlkesi.....	35
3.5.	Hizmet İçi Eğitim Planlaması.....	35
3.5.1.	Örgütsel Personel Eğitim Politikasının İncelenmesi.....	36
3.5.2.	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....	37
3.5.3.	Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması .....	41
3.5.4.	Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması .	42
3.5.5.	Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Raporlandırılması.....	43
4.	TÜRKİYE SİGORTA SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI .....	47
4.1.	Araştırmanın Amaçları .....	47
4.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	48
4.3.	Araştırmanın Yöntemi .....	49
4.4.	Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi .....	49
4.5.	Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	51
4.6.	Bulgular .....	53
4.6.1.	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	53
4.6.2.	Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Alt Unsurları .....	55
4.6.3.	Hizmet İçi Eğitimin Alt Unsurlarının Meslek Grubuna Göre Dağılımı	57
4.6.4.	Hizmet İçi Eğitim Alt Unsurları Arasındaki İlişkinin Analizi .....	61
4.6.5.	Regresyon Analizi ve Sonuçların Değerlendirilmesi .....	63

SONUÇ VE ÖNERİLER .....	68
KAYNAKÇA .....	72
EKLER .....	75

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirmesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....</b>	<b>51</b>
<b>Tablo 4.2. Demografik İstatistikler.....</b>	<b>53</b>
<b>Tablo 4.3. Hizmet İçi Eğitim Alt Unsurları, İfadeler ve Ortalamalar.....</b>	<b>55</b>
<b>Tablo 4.4. Takım Çalışması Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı.....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 4.5. Sigortacılık Kültürü Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 4.6. Bilgisayar Bilgisi Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 4.7. Hukuk ve Mevzuat Bilgisi Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 4.8. İletişim ve Diksiyon Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 4.9. Pazarlama Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı.....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 4.10. Hizmet İçi Eğitim Alt Unsurları Arasındaki İlişki.....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 4.11. Regresyon Analiz Sonuçları.....</b>	<b>63</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kısır Döngü .....	8
------------------------------	---

## 1. GİRİŞ

İşletmeler günümüzde entelektüel sermayeye daha çok önem vermektedir. Çünkü bilgili, kendini yetiştirmiş kalifiye nitelikli personele sahip olmak yıkıcı rekabet halindeki işletmelere önemli bir avantaj sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletme fonksiyonları arasında en önemli unsurlardan bir tanesi insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları departmanında da eğitim kavramının önemli bir yeri söz konusudur. Çünkü nitelikli iş gören, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir anahtarı konumundadır. Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmeler açısından vazgeçilmez bir faaliyet haline gelmiştir. Özellikle iş dünyasında ve ekonomideki değişimler, teknolojideki değişim, örgütsel değişim ile sosyal, yasal vb. değişiklikler, eğitime olan gerekliliği her geçen gün arttırmaktadır. Bu değişikliklere çalışan işgücünün uyum sağlayabilmesinin bir yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Hemen her kurumda, çalışanların niteliğinin işin gereklerine uygunluğunun sağlanamaması karşılaşılan en temel sorunlardan biridir. İşinin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden önemli bir engel teşkil etmektedir. Hizmet içi eğitim, bu engeli ortadan kaldırmak için kullanılacak en iyi ve en etkili süreçlerden biridir. Bu nedenlere bağlı olarak, hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını, önceden görmüş oldukları eğitim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır.

İnsan kaynakları departmanının temel görevi sadece kalifiye elemanların tespit edilerek, işletmeye kazandırılması değildir. Kalifiye elemanların işletmeye kazandırılmasının yanında, işletmede çalışmaya başlamadan, o kişilerin işletmeye uyum ve adaptasyonlarının da sağlanması gerekir. İlerleyen zamanlarda, işletme içerisinde görev alıp çalışmaya başlayan kişilerin, sahip oldukları bilgi ve becerileri artırıcı eğitimlerle de desteklenmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanlar değişen durum ve şartlara daha çabuk adapte olabilmektedirler. Kendi alanlarında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olabilmektedirler. Ayrıca sosyal bir varlık olan insanın, işletme içerisinde içinde

bulunduğu sosyal ortama uyum sağlaması da yine eğitimle desteklenebilmektedir. Günümüz insanı çalıştığı işletmelerden kendisine sadece maddi olanaklar sunmasını beklemeyip, bunların yanında, manevi yönden de kendini tatmin etmek için çabalamaktadır. Kendi kişisel kariyer plânları içerisinde elde edebileceği huzurlu bir çalışma ortamı da kişinin davranış tarzını, verimliliğini, kariyerini vb. her türlü olguyu etkileyebilecektir. Bu nedenlerden dolayı çalışan personele, hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle destek verilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda ekonomide oldukça önemli bir yeri olan sigortacılık sektöründe çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar genellikle sigorta şirketlerinin yapısal özelliklerine ilişkindir. Sigorta şirketlerini insan kaynakları ve hizmet içi eğitimle ilgili çok sayıda araştırma yer almamaktadır. Bu nedenle sigortacılık sektöründe hizmet içi eğitim çalışmalarının önemini vurgulayıcı bir çalışmanın yapılması önem arz etmektedir. Sigortacılık sektöründe faaliyette bulunan birçok kuruluş, yapı ve işleyiş açısından birbirinden farklılıklar da gösterilebilmektedir. Fakat sigortacılık sektörünün genel yapısı itibariyle personele verilebilecek hizmet içi eğitimlerin uygulama ve sistem açısından birbirinden çok fazla ayırt edilemeyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle çalışmamızda sigorta şirketlerinde hizmet içi, eğitim çalışmalarının nasıl yapıldığı ve bu eğitimler sonucunda elde edilen yararlılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, sigortacılık sektöründe önemli bir yeri olan sigorta aracılarının (acente, broker, banka ve merkez) araştırma kapsamına alınması ve söz konusu aracılarn hizmet içi eğitim ihtiyaçları ve değerlendirmelerinin belirlenmesi araştırma kapsamında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Tez çalışmamızda teorik olarak literatür taramasına ve uygulama bölümüne yer verilmiştir. Literatür taraması iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde genel olarak sigortacılık bilgilerine ve sigorta şirketlerinin organizasyon yapısına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise hizmet içi eğitimin tanımı, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler, hizmet içi eğitimin amaç ve yararları, hizmet içi eğitim türleri, hizmet içi eğitim yöntemleri, hizmet içi

eğitime ilişkin temel ilkeler ve son olarak da hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması konuları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Uygulama bölümünde ise, sigorta sektöründe sigorta şirketleri kapsamında düzenlenen hizmet içi eğitimlerin değerlendirilmesi ve sigorta çalışanlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik anket çalışmasına yer verilmiştir.

## 2. GENEL SİGORTACILIK BİLGİLERİ VE SİGORTA ORGANİZASYONU

### 2.1. Sigortanın Temel İlkeleri

Sigortacının sigorta faaliyetini yürütürken dikkate alması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlara sigortanın temel ilkeleri (prensipleri) denir. Bu ilkeler ile güvenin artırılması oluşabilecek risklerin azaltılması hedeflenir. Bu ilkeler beş başlık altında incelenir.

#### 2.1.1. Sigortalanabilir Menfaat İlkesi

Yapılacak olan sigortanın içeriğini TTK'nun 1263. maddesine göre, sigortalının malı veya canı değil bunlara bağlı maddi ve manevi menfaatleri oluşturmalıdır. Örneğin bir kurumun yangına karşı sigortalı olmasında sigortalanan cam, çerçeve değil kurum üzerindeki menfaattir. Bu menfaat sigorta ettirenin olabileceği gibi sigortalının menfaati de olabilir. Maddi ve manevi menfaati mal ya da cana bağlı olmayanlar sigorta edilemezler.

Mal sigortalarına ilişkin TTK'nun 1269. maddesinde “Bir malı muayyen rizikolara karşı temin etmekte para ile ölçülebilecek bir menfaati olan malik, malikin adi veya rehinli alacaklısı, malın muhafazasından dolayı malikine karşı mesul olan acente, kiracı, komisyoncu ve diğer kimseler, malın muhafazasından hakikaten menfaati olan kimseler yahut bunların kanuni temsilcileri, bu menfaati sigorta ettirebilirler” şeklinde ifade edilirken, can sigortalarına ilişkin 1321. Maddesine göre, “ Bir kimsenin hayatı, ya o kimse yahut onun bilgi ve muvafakati mevcut olmasa bile üçüncü bir şahıs tarafından sigorta ettirilebilir; şu kadar ki; üçüncü şahıs o kimsenin hayatının devamında maddi ve manevi menfaati bulunması sigortanın muteberliği için şarttır” şeklinde ifade edilmiştir. Ayrıca ilgili kanunun 1264. Maddesinde ise menfaat olmadan yapılan sigorta sözleşmelerinin geçersiz olduğu, 1277. maddede menfaatin meşru olması gereği düzenlenmiştir. Sonuç olarak, sigorta için gereken menfaat ilkesi iki esasa bağlıdır:



a) Sigortanın içeriğini, mal ve can değil bunların üzerindeki menfaat oluşturur.

b) Sigorta yaptıracak tarafların, sigortanın konusu ile direkt olarak menfaat ilişkisi içinde olması ve bu menfaatin meşru olması gerekir.

### **2.1.2. Mutlak İyi Niyet İlkesi**

Sigorta sözleşmesi iki taraflı bir ilişki kuruyor ise bu iki tarafında sorumlulukları ve yükümlülükleri var demektir. Sigortacı oluşabilecek riske karşı hasarı zamanında ve olması gerektiği gibi giderme, alınan primleri adil bir biçimde hesaplama gibi sorumluluklar üstlenirken, sigortalı taraf sigortanın konusunu riski önleyici önlemler almayı, bilgileri eksiksiz ve tam vermek gibi sorumluluklar üstlenir. Karşılıklı bu özene mutlak iyi niyet ilkesi denir. Bu ilkeye uyulmaması halinde sözleşmenin feshi gibi sonuçlar doğabilir. Mutlak iyi niyet ilkesi sigortalı açısından büyük önem taşır. Çünkü sigortalı dolduracağı poliçede herhangi eksik bir bilgi verirse ya da sigorta edilmeyecek bir durumda sigorta hizmeti alırsa TTK'nın 1290. maddesine göre sigortacı sözleşmeden ayrılabilir ifadesi yer alır.

### **2.1.3. Tazminat İlkesi**

Tazminat ilkesi sigortalının sigorta ettirdiği türünde oluşan risk veya hasarın karşılanmasıdır. Sigortacı sigortalının reel olarak uğradığı zararı karşılar. Bu ilke genellikle mal sigortalarında bulunup can sigortalarında söz konusu değildir (TTK, Madde 1283). Bu ilkede bilinmesi gereken iki kavram bulunur.

a) Sigorta Bedeli: Riskin oluşması halinde sigortacının ödeyeceği sınırlı tutar

b) Sigorta Değeri: Sigorta olunan menfaatin tam değeri (TTK, Madde 1345).

Sigorta bedeli ile sigorta değeri eşit ise hasar halinde herhangi bir problem oluşmaz. Ancak eşit değilse eksik sigorta veya aşkın sigorta adını alır.

a) Eksik Sigorta: Sigorta bedelinin sigorta değerinden az olmasıdır. Sigortalanan ürünün bir kısmı zarar gördüyse sigorta değeri kadar, tam zarar görme söz konusu ise sigorta bedeli kadar ödeme yapılır.

b) Aşkın Sigorta: Sigorta bedelinin sigorta değerinden fazla olmasıdır. Böyle bir durumda sigorta değerinin üstünde ki kısım iptal edilip primler buna bağlı belirlenir. Sigorta teminatı da zarar bedeline göre belirlenecek ve sigorta değerini geçmeyecektir.

Özetle tazminat ilkesine göre sigorta değeri ve sigorta bedeli arasında ki ilişkiye dikkat edilmesi oluşabilecek risk sonucunda zararın karşılanması için önem taşımaktadır.

#### **2.1.4. Halefiyet İlkesi**

Sigortacının ve sigortalının yerine geçerek onun yerine kullandığı hakka halefiyet hakkı denir (TTK, Madde 1301). Sigortacı sigortalanan ürün için sigorta bedelini ödedikten sonra hukuken sigortalının yerine geçebilir ve varsa üçüncü şahıslara karşı dava açabilir. Halefiyet ilkesi bu haklara bağlı olarak oluşan bir ilkedir. Halefiyet hakkının kullanılabilmesi için gerekli şartlar aşağıdaki gibidir.

- Sigortacı, sigorta bedelini sigorta ettirene ödemiş olmalıdır.
- Sigortalının, zarara bağlı üçüncü şahıslara başvuru hakkı olmalıdır.
- Sigortacı, sadece sigortalının zararı kadar hak talep edebilir.

#### **2.1.5. Yakın Sebep İlkesi**

Sigortalının uğradığı bir hasar karşısında sigorta ettirdiği ürünün sözleşmesinde var olan risklerin birinden kaynaklandığını ifade eden bir ilkedir. Bazen bu ilkeye karşılık sigortacının cevabı 'sigorta kapsamı dışında' olabilir. Böyle bir durumda ilgili hasarın poliçede koruma altına alınan riskleri kapsamadığına ilişkin ispat sigortacıya aittir (TTK, Madde 1281).

## **2.2. Sigortanın Fonksiyonları**

Sigorta faaliyetlerinin temel amacı aynı riske uğramış kişi veya kurumların hasara bağlı oluşan bu yükünü birlikte hafifletmek ve zararı karşılamaktır. Ayrıca toplanan primler sigortacılığa ekonomik bazı fonksiyonlar yüklemiştir. Bu nedenle sigortanın fonksiyonları birey / işletmeler açısından ve genel ekonomi açısından iki kısımda incelenebilir.

### **2.2.1. Sigortacılığın Bireyler ve Firmalar Açısından Fonksiyonları**

Sigorta faaliyetlerinin, birey ve işletmeler üzerinde dört farklı fonksiyonu vardır.

a) Güven ve Karşılıklı Dayanışma Fonksiyonu: Sigortacılığın ana fonksiyonudur. Sigortacılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde, karşılıklı güven ve dayanışmanın bir ürünü olduğu görülür. Sigortacılık benzer riske sahip kişileri bir araya getirip bir kişiye dair hasarın karşılanmasında herkesin ödediği primlerden yararlanmasıdır. Böyle bir iş birliğinde kişiler kendini güvende hisseder ve faaliyetlerinin verimi artar

b) Atıl Fon Miktarını Azaltma Fonksiyonu: Kişi ya da kurumların karşılaşabilecekleri riskleri önceden tahmin edip buna bağlı önlemler alması gerekir. Bu önlemlerin başında belli bir fon oluşturulup doğabilecek bir hasarda buradan ödeme yapılması gelir. Ancak günümüzde sigorta için ödenen primlerle bu riskler koruma altına alınabildiği için fonlara gerek kalmamıştır. Böylece oluşan bu atıl fonları ticaret ve sanayiye yönlendirilerek ekonomiye katkı sağlanır.

c) Kredi Teminini Kolaylaştırma Fonksiyonu: Günümüz ekonomisinde kredi kullanımı artmaktadır ve kredi kullanımını etkileyen faktörlerden biri risk'dir. Banka gibi kurumlar kullandıkları kredinin geri döneceğini garanti altına almak isterler. Bu bağlamda sigorta kredi kuruluşları için bir güvence yaratır ve sunulan kredinin miktarının artmasını sağlar.

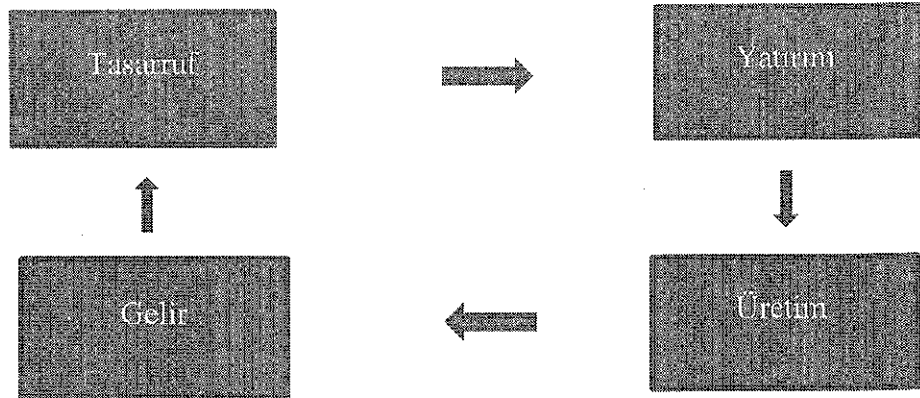
d) İşletmelerin Kaynak Maliyetini Düşürme ve İşletme Değerini Artırma Fonksiyonu: Sigortacılık sigortalı kurumun maliyetini düşürme ve değerini artırma yönünde üç etkiye sahiptir. Buna göre;

- Sigortacılık, fon talebinin ülkede ki sermaye birikiminin artmasına bağlı olarak çoğalmasına ve dolayısıyla faiz oranlarının düşmesine neden olur böylece işletmelerin borç maliyetleri ve öz sermaye maliyetleri düşer ve işletmenin değeri artmış olur.
- İşletmelerin riski düşük olacağı için sigorta halinde ödenecek risk primi azalacak ve kaynak maliyeti düşecektir. Buna bağlı olarak işletme değeri artacaktır.
- Sigorta hizmeti almayan işletmeler atıl fon tutacak ve buna ödenen faiz ve temettüleri kaynak maliyeti artıracak işletme değerini düşüreceklerdir.

### 2.2.2. Sigortacılığın Genel Ekonomi Açısından Fonksiyonları

Sigorta işletmeciliği özellikle fon birikimiyle ekonomide etki yaratır. Bu ekonomik fonksiyonlar dört kısımda incelenebilir.

a) Sermaye Birikimini ve Milli Geliri Artırma Fonksiyonu: 'Bir ülkede yetersiz tasarruf yetersiz yatırımı, yetersiz yatırım yetersiz üretimi yetersiz üretim ise düşük geliri doğurur' kavramıyla iktisat teorisi olan 'kısır döngü' aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.1. Kısır Döngü

Bu kısır döngüyü değiştirmek için;

- Tasarruflar artırılmalı
- Yabancı yatırımcıların doğrudan veya dolaylı yoldan yatırım yapması sağlanmalı
- Yabancılardan borç alınmamalıdır.

Sigorta şirketleri topladıkları primlerle büyük fon birikimleri oluşturmakta ve bunu ülke ekonomisine yönlendirerek milli gelirin artmasını sağlamaktadırlar. Özellikle hayat sigortaları uzun vadeleri nedeniyle ekonomi için önemli bir finansman özelliği taşıır.

b) Sermaye Piyasalarını Geliştirme Fonksiyonu: Sigortacılık sermaye piyasalarında fon akışını düzenler niteliktedir. Riskleri üzerine alır ve sistemin sağlıklı çalışmasını sağlar. Böylece finansal güç artar. Sigortacılığın sermaye piyasalarına etkisi iki şekilde olabilir.

- Sigortacılıkla birlikte sermaye piyasaları yeni finansal yatırımlar bulup geliştirmeye başlar. Çünkü primlerden elde edilen sermaye güvenlik, likidite, dengeli dağıtım esaslarıyla sermaye piyasalarında değerlendirilir.

- Sigorta işletmelerinde ki birikimin sermaye piyasalarında değerlendirilmesi menkul kıymet ihraç eden işletmelere fon akışı sağlamış olur. Bu tür işletmelerde gelişme yaşanması sermaye piyasalarında da aynı gelişmenin yaşanacağını gösterir.

c) Ekonomiye İstihdam Yaratma ve Vergi Kaynağı Olma Fonksiyonu: Bir ülkedeki çalışabilir iş gücünün gelir elde etmesine istihdam denir. Sigortacılığın faaliyetlerini yapabilmesi için personele ihtiyaç duyacak ve bu da ekonomiye istihdam sağlayacaktır. İstihdamla birlikte gelir elde eden kısım genişleyecek ve ülke ekonomisi de gelişecektir. Ayrıca sigorta işletmeleri vergi kaynağıdır. İstihdam ettikleri personelden vergiyi keserek ödeme yaparlar. Sigorta işletmeleri aynı zamanda fonların yatırıldığı araçlardan kazanılan gelirler için kurum vergisi, poliçeler için prime oranla kesilen BSMV vergisi öderler.

d) Uluslararası Ekonomik İlişkileri ve Ticareti Geliştirici Fonksiyonu: Ülkelerin birbirleriyle ekonomik ve ticari anlamda ilişkiler kurabilmesi için güven duymaları gerekir. Bu güven karşılıklı üstlenilen yükümlülüklerle karşı bir şüphe duyulmamasını temsil eder. Sigortacılık bu amaçla çeşitli sigorta dalları geliştirmiştir. Örneğin mal nakliyatı güvencesi için mal nakliyat sigortaları, ihracat kredileri için ihracat kredisi sigortaları gibi sigorta dalları bu güveni sağlamak amacıyla oluşturulan birimlerdir.

### **2.3. Sigorta Sektöründe Organizasyon**

#### **2.3.1. Sigorta Sektörünü Oluşturan Taraflar**

Sigorta teminatının alım satımının yapıldığı sigorta sektöründe iki taraf vardır. Bunlardan biri alıcı olan sigortalılar, diğeri de satıcı olan sigortacılar. Alıcılar, güven konusunu temel alarak sigortacıyla görüşerek ya da sigorta aracılılarıyla görüşerek sigorta teminatı alabilir. Buradan yola çıkarak sigorta aracılılarıyla da karşılaşmış oluyoruz. En son olarak bu sektörde tedarikçilik yapan kişi veya kuruluşlardan da söz edilebilir (Yamık, 2001, 39-42).

##### **2.3.1.1. Sigortalılar**

Alıcılar yani sigorta yaptırmak isteyen gerçek ya da tüzel kişiler güvenlik arayışındadır. Alıcılar sahip olduğu evini, arabasını, mal varlığını v.b teminat altına almak isterler ya da devlet kuruluşları, belediyeler gibi kurumlarda aynı alıcı durumunda olabilir (Nomer, 2000, s.18).

##### **2.3.1.2. Sigortacılar**

Anonim şirket statülü sigorta işletmeleri, Lloyd's kurumu mütüel sigorta şirketleri ve devlet, alıcıya sigorta poliçesi ile sağlanan teminatı veren sigortacılar (Dickson, 1991, s.9-10).

### 2.3.1.3. Aracılar

Sigorta aracısı oluşturulacak sigorta sözleşmesi için yapılan görüşmelerde bulunabilir. Ayrıca sigorta poliçesi yenilenmesi, içerik düzenlenmesi, tahsilat ya da hasarla alakalı konularla da ilgilenebilir (Eke, 2006, s.3-4). Aracılar, acenteler, brokerlar ve prodüktörler olarak sınıflandırılabilir. Ancak genelde tercih edilen aracılar, acenteler ve brokerlardır (Aktaş, 1992: 94-112).

Sigortacılar, portföylerinin önemli bir kısmını acenteler sayesinde oluşturur. Acente, belirli bir konum, bölge ve iş kolu itibarıyla, bağlı bulunduğu sigorta şirketinin temsilcisidir. Bir acente birden fazla sigorta şirketini temsil edebilir. Ancak, başka bir sigorta şirketinden acentelik alacaksa, bunu bağlı olduğu sigorta şirketinin bilgisi dahilinde yapmalıdır. Bir acente sözleşmesi ile sigortacıyla acente arasındaki anlaşma düzenlenir. Acentelerin yetkileri farklılık gösterebilir. Kimi acente, poliçe düzenleme, prim tahsili gibi yetkilere sahipken, kimi acente sadece sigorta sözleşmesindeki tarafları bir araya getirmekle yetkilendirilebilir. Eğer sigorta acentesi tahsilat yetkisine sahipse bunun için teminat göstermesi gerekir. Acente, sigorta şirketine sağladığı prim ile hesaplanan ve 'ihtisal komisyonu' adı verilen bir komisyona hak kazanarak, iş ve emeğinin karşılığını almış olur. Bu kazanılan komisyonun oranları yukarıda belirtildiği gibi acentenin yetkilerine, günümüz sigorta piyasasına ve sigorta dallarına göre çeşitlilik gösterir. Ayrıca acentelerin sağladığı işlerin sonuçlarının kar getirmesi halinde, sigorta şirketini "teşvik komisyonu" ödemesi de yapılabilmektedir (Nomer, 2000, s. 21). Acenteler haricinde bir diğer sigorta aracısı da brokerlerdir. Brokerler, sigorta ve reasürans sigorta piyasasının özel ve bağımsız profesyonel aracılarıdır. Broker temelde sigortalının hem danışmanı hem de mümessilidir. Sigortalıya, teminat biçiminde sigortacı seçiminde destek olur. Ayrıca hasar durumunda sigortalı adına çalışır. Sigortalı ve sigortacı olan iki tarafta, brokerden yüksek düzey bilgi ve tecrübe bekleyebilir. Bunun aksi olması durumu, sigortalının uğrayacağı zararlar brokerin sorumluluğundadır. Bu nedenle, sorumlu oldukları sigortalıya ve sigorta şirketine güvence oluştururlar.

Sigorta prodüktörü de, sadece poliçe oluşumuna aracılık eder. Sigortacı ya da sigortalıya bir bağlılığı yoktur. Bu nedenle çeşitli sigorta dallarında

danışmanlık verebilir. Bu hizmetine karşılık da komisyona hak kazanır (Nomer, 2000, s. 22).

#### **2.3.1.4. Diğer Kuruluşlar**

Sektör ile ilgili diğer kuruluşlar ya da taraflar olarak finansal aracılar, bankalar, yatırım hizmeti veren, veri işleme hizmeti veren kuruluşlar, kredi raporlama şirketler, prim finansmanı yapan şirketler, hasar tespiti yapan eksperler, değerlendirme kuruluşları, risk yöneticileri, aktüeryal uzmanlar, hasar koruması sağlayan kuruluşlar, prim denetim şirketleri, oto servisleri, yedek parça tedarikçileri, asistans şirketleri, reasürans piyasası olarak özetlenebilir (Yanık, 2001, s s.39).

#### **2.3.2. Sigorta İşletmeleri**

Sigorta işletmeleri, birçok amaç sağlamak için oluşturulan kurumlardır. İlk olarak, sigorta kurumları sigorta hizmetini sunar. Ayrıca bu sigorta kurumları aynı zamanda riskleri benzer olan kişi veya kurumları bir araya getirebilir. Güven ihtiyacına yönelik çalışmalar yaparlar (Asunakutlu, 2000: 2-3).

Sigorta poliçeleri ile korumayı sağlayan sigorta işletmelerini dünya uygulamaları itibari ile mütüel sigorta işletmeleri, anonim şirket statülü sigorta işletmeleri, Lloyd's tipi ve havuz örgütlenmeler şeklinde sınıflandırabiliriz (Nomer, 2000, s. 18-19).

##### **2.3.2.1. Mütüel Sigorta İşletmeleri**

Direkt olarak sigortalılara ait olan ve onların işlettiği ticari bir işletmedir. Amaçları, maliyetine sigortayı, onlara bağlı olan sigortalılara sunmaktır. Bu türdeki işletmeler, ilk zamanlarında üyelerinden belli bir miktar prim alarak fon oluşturur. Ancak bu fonlar, oluşan hasar veya masrafi karşılamazsa kalan kısım üyeler arasında paylaşılarak karşılanırdı. Günümüzde ise bu işletme türleri, belli bir meblağ kısıtlaması uygulayarak üyelerine ait sorumluluklarını yerine getirmektedir.



Bu işletmeler bölgesel birleşmelerle kurabilecekleri gibi, belli meslek gruplarının birleşmesiyle de (çiftçiler, öğretmenler gibi) kurulabilirler. Gelirler ve giderler üyeler arasında dağıtılarak, kar amacı gütmeyen işletmelerdir. Kooperatif şirket olarak da kurulabilen mütüel işletmelerinde yönetim kurulu üyeleri seçimi için poliçe sahipleri oy kullanabilirler.

Mütüel sigorta işletmelerinde, masrafın belli bir meblağ ile sınırlandırılmış olması nedeniyle katastrofik hasarlarda tarafların tam olarak karşılanamaması poliçe sahipleri için dezavantaj oluşturur. Ancak alınan sigorta hizmetinin maliyetine olması bu sigorta türünün tercih sebebi olmasını sağlar (Dickson, 1991, s 9).

### **2.3.2.2. Şirket Statülü Sigorta İşletmeleri**

Bu tür sigorta işletmelerinin geneli Anonim ve Limited şirket olarak kurulmakla birlikte kar amacı olan işletmelerdir. Sermaye hisse paylarıyla oluşur ve kaynağın temelini oluşturur. Bu işletmelere ortaklık sadece hissedarlar tarafından sağlanır. Hissedarların sorumluluğu, belirlenen sermaye limiti ile sınırlıdır. Burada müşteri durumunda olan kesim sigortalılardır. İlişkileri sözleşmeye bağlı olarak yürür. Müşteri durumundaki bu sigortalıları taraflarına ait olan primi öder. Kar veya zarara ortak değillerdir (Yurdakul, 1979: 7-8)

### **2.3.2.3. Lloyd's Kurumu**

Lloyd's kurumu denizcilik ile havacılık adına haber ve bilgi merkezi olan, uluslararası düzeyde bir sigorta piyasasıdır. Bu kuruma ait olarak çalışan sigortacıların iş kabulü için sendika adı verilen gruplar oluşturulmuştur.

Lloyd's tarihsel süreciyle ve yapısı itibariyle tamamen kendine özgü bir sigorta piyasasıdır. Sigorta şirketi olmamakla birlikte, sigorta hizmeti ve teminatı sunan kurumlarca oluşturulmuş 20.000 üzeri üyesi bulunan bir sistemdir. Lloyd's sigorta işletmeleri kendi aralarında sendikalaşmış ve her sendeki bir veya birden fazla sigorta alanında uzmanlaşmıştır. Bu işletmelerin, diğer sigorta işletmelerinden ayrılan en önemli özellikleri üyelerinin tüm

varlıklarıyla ilgilenmeleridir. Ayrıca üyeleriyle doğrudan ilişki kurmayıp, bunu brokerleri aracılığıyla yaparlar. Lloyd's dünyada ki sigortacılık türleri içinde, tarihsel süreciyle birlikte bir güven oluşturmuş ve sigortacılığın devamlılığını sağlamıştır (Yanık, 2001, s. 43-45).

#### **2.3.2.4. Havuz Sistemleri**

Sigorta işletmelerinin bir araya gelerek oluşturduğu, adından da anlaşılacağı üzere bir havuz sistemidir. Genel olarak hasar riskinin veya sigorta bedelinin çok yüksek olduğu durumlarda sigorta işletmeleri birleşirler ve bir şirketi temsilci seçerler. Böylece reasürans piyasasında daha olumlu anlaşmalar yapılır.

Havuz sisteminde klasik havuz ve reasürans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klasik havuz, şirketlerin ekonomik güçlerinin etkilenmeden katastrofik zararları karşılaması için oluşturulan havuzlardır. Buna örnek olarak atom havuzu, tabii afetler havuzu örnek olarak verilebilir. Üye olan şirketlerin birleşmesiyle oluşan ve reasürans kabul edebilen havuzlar ise reasürans havuzları olarak adlandırılır (Yanık, 2001, s. 45).

Milli reasürans T.A.Ş.'in üstlendiği 1999 yılında Marmara bölgesinde meydana gelen ve ülkemiz için sürekli bir tehdit oluşturan deprem afeti için "zorunlu deprem sigortası" sistemi oluşturulmuştur. Zorunlu deprem sigortasını oluşturan 587 sayılı kanuna göre doğal afet sigortaları kararı (DASK) bu sigortaları toplayacak olan bir havuz sistemidir. Teknik işler kurum idarecisi sıfatıyla yürütülecektir. Milli reasürans T.A.Ş.'in bu alandaki tecrübe ve birikimi nedeniyle 08.08.2000 yılında hazine müsteşarlığıyla imzalanan bir sözleşmeyle 08.08.2005'e kadar sorumluluklarına verilmiştir. 08.08.2005 yılında ise bu kurum idareciliği sıfatı garanti sigorta A.Ş.'e geçmiştir (www.millire.com.tr).

Türk sigorta sektörüne ilişkin en güncel havuz örneği ise 14.06.2005 tarihinde kabul edilen 5363 sayılı Tarım sigortaları Kanununca kurulmuş olan Tarım Sigortaları Havuz sistemidir. Bu havuz sisteminin kurulma amacı, risk teminatı, hasar organizasyonları tazminat ödemesi, klasik sigorta poliçelerinin belirlenmesi, tarım sigortalarının gelişimi ve ilerlemesi ile diğer teknik

hizmetlerin yürütülmesidir. Bu kanun kapsamına göre, sigorta şirketleri tarımsal sigorta adına elde ettikleri kazancın tamamını bu havuza aktarmakla yükümlüdür. Aktarılan primler için havuz tarafından sigorta şirketlerine komisyon ödenir (5863 sayılı Tarım Sigortaları Kanunu, 14.06.05).

Havuz sistemi, Bakanlık ve Müsteşarlık tarafından oluşturulacak yönetmelikle belirlenecek esaslar çerçevesinde Tarım Sigortaları Havuz İşletmesi Anonim Şirketi (TARSİM A.Ş.) tarafından yönetilecektir. Bu havuz sistemi işletmecisi şirket, tarım alanında ruhsatı bulunan 16 şirketin eşit hak sahibi olduğu anonim şirket statüsünde oluşturulmaktadır (5363 sayılı Tarım Sigortaları Kanunu, 14.06.05).

#### **2.4. Sigorta İşletmelerinin Diğer Ticari İşletmelere ve İşlemlerine Göre Taşıdıkları Farklılıklar**

Sigortacılık faaliyeti, ticari faaliyetlerin hepsinden farklıdır. Bu farklılık hukuki süreci, faaliyet yapısı, muhasebe gibi etkenlere bağlıdır. Sigortacılık işlemleri veya işletmelerini, diğer ticari işletmelerden ayıran ana farklar aşağıdaki gibidir.

- Sigorta sözleşmeleri için oluşturulan anlaşmalar geleceğe dönüktür. Sigortalı olunan süreçte, poliçede belirlenmiş olan risklerin gerçekleşmesiyle sigortalıya ya da onun adına üçüncü şahıslara ödeme yapma garantisi verir.

- Sigortacının yeterli fona, prim gelirin ve mali gelire ihtiyacı vardır. Çünkü üstlendiği poliçenin boyutları belirlenemeyen riskleri vardır. Bu nedenle her türlü belirsiz hasarları, bunlara bağlı masrafları her an karşılayabilmesi gerekmektedir.

- Sigorta işletmeleri, yatırım araçlarında devlet kontrolü ve limiti bulunduğu için, finansal açıdan bu finansın kullanımı ve elde edilen gelir bakımından farklılık taşırlar.

- Sigorta sözleşmeleri genellikle teknik ve kompleks anlaşmalardır. Kurumsal işletmeler aldığı teminatı başka bir örnekle karşılaştırabiliyorken,

bunun dışındaki çoğu sigortalı bu imkanı bulamaz. Risk gerçekleşip hasar ödemesi yapılanaya kadar, hizmetin kapsamıyla ilgili bilgi tam olarak bilinmez.

- Sigorta işletmeleri, geleceğe dönük ve belirsiz olduğu için kötü niyetli kuruluşlardan korunma adına, denetim ve gözetimleri de diğer işletmelere göre önemli farklılıklar gösterir.

- Sigorta işletmeleri, toplumun bireysel ve kurumsal olarak ekonomik istikrarını korumak için, sigorta işlemlerinin sigortalı ve sigortacıya faydaları yanında bir risk paylaşımı da sağlar.

- Sigorta işletmelerinde sermaye ve fonların kullanımında da farklılıklar vardır. Öz sermaye, yedekler ve dağıtılmamış kardan oluşturur. Bu diğer işletmelerde de böyledir. Ancak ellerinde bulunan sermaye ve fonların verimli, rizikosu az, vade bakımından kısa orta ve uzun vadeli yatırımlar olarak planlamalıdır. Çünkü her an tazminat ödemesi yapması gerekebilir.

- Sigorta işletmelerinin gösterdiği nitelikler, muhasebe uygulamalarına da yansımıştır. Bu nitelikler şunlardır:

Sigorta işletmelerinin borç veya alacaklarının belirsizliği riskin gerçekleşmesine bağlı olmasından kaynaklanır.

## **2.5. Sigorta Sektöründe Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Önemi**

İşletmeler günümüzde entelektüel sermayeye daha çok önem vermektedir. Çünkü bilgili, kendini yetiştirmiş kalifiye nitelikli personele sahip olmak yıkıcı rekabet halindeki işletmelere önemli bir avantaj sağlayabilmektedir. Bu nedenle işletme fonksiyonları arasında en önemli unsurlardan bir tanesi insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları departmanında da eğitim kavramının önemli bir yeri söz konusudur. Çünkü nitelikli işgören, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir anahtarı konumundadır. Dolayısıyla insan kaynaklarının geliştirilmesi, işletmeler açısından vazgeçilmez bir faaliyet haline gelmiştir. Özellikle iş dünyasında ve ekonomideki değişimler, teknolojideki değişim, örgütsel değişim ile sosyal, yasal vb. değişiklikler, eğitime olan gerekliliği her

geçen gün arttırmaktadır. Bu değişikliklere çalışan işgücünün uyum sağlayabilmesinin bir yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Hemen hemen her kurumda, çalışanların niteliğinin işin gereklerine uygunluğunun sağlanamaması karşılaşılan en temel sorunlardan biridir. İşinin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışan, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden önemli bir engel teşkil etmektedir. Hizmet içi eğitim, bu engeli ortadan kaldırabilmek için kullanılabilir en iyi ve en etkili süreçlerden biridir. Bu nedenlere bağlı olarak, hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını, önceden görmüş oldukları eğitim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesi zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır.

İnsan kaynakları departmanının temel görevi sadece kalifiye elemanların tespit edilerek, işletmeye kazandırılması değildir. Kalifiye elemanların işletmeye kazandırılmasının yanında, işletmede çalışmaya başlamadan, o kişilerin işletmeye uyum ve adaptasyonlarının da sağlanması gerekir. İlerleyen zamanlarda, işletme içerisinde görev alıp çalışmaya başlayan kişilerin, sahip oldukları bilgi ve becerileri artırıcı eğitimlerle de desteklenmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanlar değişen durum ve şartlara daha çabuk adapte olabilmektedirler. Kendi alanlarında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olabilmektedirler. Ayrıca sosyal bir varlık olan insanın, işletme içerisinde içinde bulunduğu sosyal ortama uyum sağlaması da yine eğitimle desteklenebilmektedir. Günümüz insanı çalıştığı işletmelerden kendisine sadece maddi olanaklar sunmasını beklemeyip, bunların yanında, manevi yönden de kendini tatmin etmek için çabalamaktadır. Kendi kişisel kariyer plânları içerisinde elde edebileceği huzurlu bir çalışma ortamı da kişinin davranış tarzını, verimliliğini, kariyerini vb. her türlü olguyu etkileyebilecektir. Bu nedenlerden dolayı çalışan personele, hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle destek verilmesi gerekmektedir.

Son yıllarda ekonomide oldukça önemli bir yeri olan sigortacılık sektöründe çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar genellikle sigorta şirketlerinin yapısal özelliklerine ilişkindir. Sigorta şirketlerini insan kaynakları ve hizmet içi eğitimle ilgili çok sayıda araştırma yer almamaktadır. Bu nedenle sigortacılık sektöründe hizmet içi eğitim çalışmalarının önemini vurgulayıcı bir

çalışmanın yapılması önem arz etmektedir. Sigortacılık sektöründe faaliyette bulunan birçok kuruluş, yapı ve işleyiş açısından birbirinden farklılıklar da gösterilebilmektedir. Fakat sigortacılık sektörünün genel yapısı itibariyle personele verilebilecek hizmet içi eğitimlerin uygulama ve sistem açısından birbirinden çok fazla ayırt edilemeyeceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle çalışmamızda sigorta şirketlerinde hizmet içi, eğitim çalışmalarının nasıl yapıldığı ve bu eğitimler sonucunda elde edilen yararlılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, sigortacılık sektöründe önemli bir yeri olan sigorta aracılarının (acente, broker, banka ve merkez) araştırma kapsamına alınması ve söz konusu aracılarda hizmet içi eğitim ihtiyaçları ve değerlendirmelerinin belirlenmesi araştırma kapsamında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

### **3. HİZMET İÇİ EĞİTİM**

Bu bölümde hizmet içi eğitimin tanımı ve kapsamı, eğitim türleri, eğitim yöntemleri, hizmet içi eğitime ilişkin temel ilkeler ve hizmet içi eğitimin planlaması alt başlıkları incelenecektir.

#### **3.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı ve Kapsamı**

İnsan davranışlarını geliştirmeye yönelik belli amaçlara göre yapılan planlı eylemler sistemidir (Başaran, 1987: 16). Eğitim, işletmeler bakımından incelenirse, ihtiyaca yönelik eğitimi ve rekabet edebilme yeteneklerini yükseltmeyi amaçlar.

##### **3.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Önemi**

İşletmeler için en önemli fonksiyonlardan biri insan kaynakları eğitimidir. Çünkü işletmeler veya kuruluşlar, rekabet üstünlüğü için nitelikli iş gören önemli bir kilit noktasıdır. Bu nedenle işletmeler için insan kaynaklarının geliştirilmesi önemlidir. Güncel olarak iş dünyasında, ekonomide, teknolojiye olan gelişmeler ve buna bağlı sosyal yaşam v.b. değişimler eğitime olan ihtiyacı artırmaktadır (Bingöl, 2006: 231). Yaşanan çeşitli kavramlarla bu değişim ve gelişime, çalışan kesimin oryantasyonu için hizmet içi eğitim gerekmektedir.

Eğitim kavramında olduğu gibi hizmet içi eğitim de çeşitli kurum ve kişiler tarafından yapılan tanımlara yer vererek, hizmet içi eğitimin hedef ve görevlerinden bahsedebiliriz.

“Eğitim kelimesi” 1940’lardan buyana dilimize yerleşen bir kavramdır. Bu tarihlerden önce “eğitim” yerine Arapça “terbiye” kelimesi kullanılırdı. Günümüzde eğitim terimi, yazı ve konuşma dilinde sıklıkla şu anlamlarda kullanılmaktadır (Duygulu, 2004: 23).

Genel anlamıyla eğitim, kişi veya kişilerin oluşturduğu grupların, üstlendikleri görevleri ya da ileride üstlenecekleri görevleri daha başarılı hale getirebilmek için, onların mesleki, sosyal, tutum ve davranış gibi anlayışlarında

olumlu gelişmeler yapmayı hedefleyen bilgi ve beceri artımı sağlayan faaliyetlerin bütünüdür.

Eğitim, birikim ve becerilerinin sosyal, zihinsel, duygusal, toplumsal v.b gibi etkilere bağlı olarak istenilen yönde ilerlemesi ya da yeni amaçlara yönelik bilgiler kazandırılması amaçlanan faaliyetlerin bütünüdür (Akyüz, 1999: 2).

Başka bir deyişle eğitim: kişilik, zeka ve yetenek gibi faktörlerin birbirleriyle etkileşimidir. Bu etkileşim sonucunda bireyin hedeflenen, bilgi birikimleri, davranışları, yapmak istedikleri uyması gereken prensipleri ve kıstasları farklılaşmaktadır. Bu eğitim sistemleri bugünün davranış ve eğitimlerini belirlediği gibi gelecekteki davranış ve eğitimleri de belirlemektedir (Varış, 1978: 35).

Eğitime kültürel açıdan bakılırsa, eğitim var olan kültürü yeni nesillere aktarmak ve bu kültürün gelişimini sağlamaktır. Eğitime sistem olarak yaklaşırsa planlama, program geliştirme, araç-gereç hazırlama, ölçme, değerlendirme, eğitim yönetimi, rehberlik, katılımcılar gibi yapı taşlarından meydana gelen bir üst sistem olarak tanımlanmaktadır (Açıkgöz, 2003: 16).

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden açıklamakta mümkündür. Bireysel yönden eğitim, hedeflere ulaşmak için gösterilen başarının artması için, kişilerin çeşitli yönlerden değişim ve gelişim sürecidir. Örgütsel yönden eğitim ise, grupların etkinlik ve verimliliğini geliştirmek için kullanılan araçların tümüdür (Yüksel, 2004: 199).

İşletmelerde eğitimin amacı kişilerin sorun çözme, yeni durumlara uyum sağlama, karar verme gibi yeteneklerinin geliştirilmesidir. Başka bir ifadeyle, iş veriminin artması için doğru çalışmak olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001: 34).

Eğitim kavramı genel olarak ele alınırken, örgütsel açıdan eğitim kavramı genellikle hizmet içi eğitim faaliyetleri ile birlikte ele alınmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin çeşitli tanımlarını vermek yarar sağlayabilecektir.

TDK'ya göre hizmet içi eğitim, kurum veya kuruluşlardaki verimin artmasını, gelişmesini, bilgi, beceri, yetenek ve davranış biçimlerinin



ilerlemesini hedefleyen aynı zamanda bu kurum veya kuruluşların var olan çalışma disiplinini sürekli olarak etkileyen bir eğitim biçimidir (Büyük Karagöz ve Çivi, 1996: 25).

Canman'a göre hizmet içi eğitim, işletmelerde çalışan kişilerin yaptıkları göreve olan uyumlarını artırmayı ve gelecekteki görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için anlam yetenek ve bilgilerini artırmayı hedefleyen bir tekniktir.

İşletmelerde çalışan kişilerin görev süreleri boyunca bilgi ve yetenekleri geliştirmesi için sürekli bir eğitime ihtiyaçları olacaktır. Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitim sürecini oluşturan bir alt süreçtir (Babadoğan ve Selvi, 1990: 4).

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işletmelerde belirli bir maaş karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan kişilerin görevleri ile ilgili var olan bilgi, beceri ve tutumları geliştirmek amacıyla yapılan eğitimidir (Sakaoğulları, 2008: 48). Başka bir ifade ile hizmet içi eğitim mesleki bilgi ve yeteneklerin, çalışan kişilere öğretilmesini kolaylaştırmak için işletmenin gösterdiği bir çabayı temsil eder. Verimli bir iş performansı için gerekli olan bilgi ve donanımı içerir (Ögen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 143). Kısaca, kişinin görevde bulunduğu sürede bu görevle ilgili aldığı eğitimidir şeklinde tanımlanabilir (Küçükahmet, 1992: 3).

Taymaz (1997: 4)'a göre hizmet içi eğitim, kurum veya kuruluşların belli bir maaş karşılığında işe aldığı çalışan kişilere görevleriyle ilgili gerekli donanımı kazandırmak için yapılan eğitimidir.

Hizmet içi eğitim çalışanın şuan ki ve gelecekteki potansiyelini artırmak için, işini verimli bir şekilde yapma yetisini yükseltme eylemidir. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitim, çalışan tarafından iş ile ilgili donanımı öğrenmeyi geliştirmek için örgüt tarafından planlanmış uğraştır diyebilir (Şimşek, 2007: 231).

Diğer bir tanıma göre hizmet içi eğitim kişiye görevinin getirdiği bilgi, beceri ve yeteneğin sistemli bir yükseliş göstermesi için ise başladığı tarihten

ayrıldığı tarihe kadar geçen sürede aldığı eğitimidir şeklinde tanımlanmaktadır (Bademci, 2003: 28).

Hizmet içi eğitim kapsamına giren süreç, kişinin işe başlayıp emekli olana kadar mesleğinde gelişim göstermesi için aldığı sürekli eğitimidir (Özyürek, 1981: 13).

Tezcan (1992: 13)'a göre çalışan kişiye hizmetindeki verimliliğin, bilgi ve beceri anlayışının artması için kısa süreli olarak bilgi amaçlı yapılan bir eğitim olarak tanımlanmaktadır.

Hizmet içi eğitimi, çalışanların işe girişinden, işinden ayrılışına kadar geçen süre zarfında bilgi beceri ve davranışlarında kalıcı ve olumlu değişiklikler yapmaya yönelik etkinlikler sistemi (Erdem, 1999: 31), şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yukarıda verilen hizmet içi tanımlarında ortak olan noktalar şu şekilde özetlenebilir (Çiftçi, 2008: 15).

- Hizmet içi eğitimin faaliyetleri, belli bir kuruma dair çalışmalardır.
- Hizmet içi eğitim, çalışanların kendi yetenek, bilgi ve donanımlarını hem de görev aldıkları kurumları geliştirmelerine yardım etmeyi amaçlar.
- Hizmet içi eğitim, kişinin gelişimini artırmayı, oryantasyonu kolaylaştırmayı ve eksiklerini tamamlamayı hedefler.

### **3.1.2. Hizmet İçi Eğitim Amaçları**

Hizmet içi eğitimler belli aralıklarla yapılmasıyla birlikte, işletmelere ek maliyetler çıkartmaktadır. Ancak maliyetler sağlanan yarar karşısında önemini yitirmektedir.

Hizmet içi eğitimle hedeflenen temel amaçlar sınırsızdır ve aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 1997: 6; Velioglu, 1982: 145).

- İşletmenin ürettiği ürünün niteliğini ve niceliğini yükseltmek

- Kusurlu üretimi azaltırken, üretimin verimini ve kazancını arttırmak
- Zamandan, malzemedен ve enerjiden tasarruf etmek
- Gelişen teknolojiyi üretim araçlarıyla birlikte yerinde kullanmak
- İşletme açısından yeni üretim planlamaları yapmak ve buna personelin uyumunu sağlamak
- İş güvenliğini sağlayarak, olası kaza ve hastalık riskini minimuma indirmek
- Kurum içindeki personelin iletişim ve ilişki yapısını güçlendirmek
- Meydana gelebilecek anlaşmazlık, disiplin ve şikayetleri azaltmak
- Çalışanı tanıyarak buna bağlı kadrolaşma ve iş gücü sağlamak
- Rekabeti artırıcı sistemler geliştirerek, kontrol yükünü azaltmak
- Personelle güven bağı oluşturarak motivasyon sağlamak
- Personele gerekli olan vasıflar kazandırarak, doyumunu sağlamak
- Personelin oryantasyonunu kolaylaştırıp, gelişmeleri takip etmek
- Kurumda yükselme ve yer değiştirme olanağı sağlayarak hareketliliği önlemektir.

Canman (2000: 97) ise, hizmet içi eğitim genel amaçlarını aşağıdaki gibi maddeleştirmiştir.

Çalışanların verimliliğini artırmak: Verimlilik, personel, malzeme ve para ile hedeflenen amaçları en iyi seviyede gerçekleştirmektir.

Öğrenme sürecini hızlandırmak: Hizmet içi eğitim insan gücünü en etkin biçimde kullanarak ve zamanda tasarruf ederek yeni önlemler almayı amaçlar. Bu amaç, önemini yetersiz insan gücüne sahip ülkelerde daha çok gösterir. Hizmet içi eğitim öğrenme sürecini hızlandırarak, çalışanların yeterliliklerini artırmayı kısa süre içinde hedefler.

Aksaklıkların giderilmesi ve eksikliklerin tamamlanmasını sağlamak: bilgi ve anlayış yetersizliğine bağlı olarak olumsuz halkla ilişkiler, işleri sabote etme, işverene karşı duyarsızlık gibi alışkanlıklarla karşılaşabiliriz. Bunlar eylem, faaliyet veya davranışlarda karşılaşılan ortak aksaklıklar veya bireysel eksikliklerdir. Bunları açık olarak saptayarak önlenmesi ve düzeltilmesi için hizmet içi eğitime başvurulabilir.

Moral ve motivasyonu güçlendirmek: Kişiliğe özel bir önem ve değer verildiği anlamına gelen, eğitim programlarına çağırılma durumu güdüleyici bir etkiye sahiptir. Çünkü kişinin kendini geliştirme ve görevinde yükselme imkanı bulmasını sağlar. Çalışanların moral ve motivasyonu yükselir. Ayrıca farklı işletmelerde benzer görevlerde çalışan kişilerin bir araya gelmesini sağlayan bu eğitimler, grup dayanışmasını, ortak sorun ve çözüm yollarının bulunmasını sağlar. Eğitime katılanların sağlıklı iletişim kurması, ortak bir anlayışı benimsemesi hizmet içi eğitimin bir amacıdır.

Kariyer gelişmelerine imkan vermek: Var olan görevlerinde daha iyi yapabilen ve ileride üst düzey görevleri de üstlenebilecek bir düzeye gelen çalışanlar bunu katıldıkları hizmet içi eğitimlerle sağlayabilir.

Hizmet içi eğitim programlarında, insan kaynakları çok önemli bir rol oynar. Çünkü eğitim maliyetli ve zaman alan bir süreyi içerdiğinden, insan kaynakları ihtiyaca göre kişi veya kurumları planlar. Bu planlamayla birlikte doğru zamanda doğru kişilere verilen eğitim hizmet içi eğitimi amacına ulaştırır (Kartoğlu, 2007: 17).

Hizmet içi eğitimin genel amaçları belirlenirken aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurularak hareket edilmesi oldukça önemlidir (Taymaz, 1997: 5):

- Kurumun ve sistemin amaçları, hizmet içi eğitimin amaçlarını kapsamaktadır.
- Hizmet içi eğitim sonucunda, belirlenen amaçlar ile buna bağlı davranışlar birbirini tamamlamalıdır.
- Hizmet içi eğitimle hedeflenen amaçlar, var olan ortamda ulaşılabilecek düzeyde olmalıdır.

- Hizmet içi eğitim, bireylerin fonksiyon ve ilgilerine uygun olursa amacına ulaşır.
- Öte yandan, hizmet içi eğitim işletmenin olduğu kadar personelinde gereksinimlerine cevap verebilmelidir.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, personel gereksinimleri kurum hedefleri ile uyumlu ve gerçekçi olduğu sürece başarılıdır.
- Belirlenen hizmet içi eğitim amaçları kendi içinde dengeli olmalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, sonuç ve ürüne hizmet etmelidir.
- Amaçlar, belirlenen davranışların ölçülebilirliğini sağlamalıdır.
- Hizmet içi eğitimin amaçları, gelişen ve değişen sisteme uyum sağlayabilecek düzeyde olmalıdır.

### **3.1.3. Hizmet İçi Eğitim Yararları**

İnsana yatırım yapan eğitim işletmeleri, personel eğitimleri sonucunda çıkan faydalarla diğer yatırımlara kıyasla çok daha öndedir. Bunun sadece işletmeye değil kişiye de yarar sağladığı görülür ( Geylan, 1994: 95).

Bir kurumda, personelin eğitim eksikliğini azaltmak kurumun hedeflediği amaçlara ulaşmasını sağlamak ve işgücünden beklenen verimi en üst düzeyde elde etmek için hizmet içi eğitim faaliyetine başvurulur. Amaçların kapsamında sözü edilen eğitimin yararları bulunur. Kurumlarda alınan hizmet içi eğitim, personele daha çok göreviyle ilgili fonksiyonlar yükleyeceği için mesleki eğitim özelliği taşır. Buna bağlı olarak da beklenen verim, mesleki eğitimden beklenen verimle aynı değerlendirmeyi taşır. Kurum ve personelin amaçlarına ulaşması için dengeli ve tutarlı beklentilerde bulunması, eğitimden beklenen yararı da sağlamış olur (Bursahioğlu, 1978; Bursahioğlu ve Taymaz, 1980; Taymaz 1997: 46).

#### 3.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Başarı Koşulları

Kuruma ve personele yarar sağlayan hizmet içi eğitimden fayda sağlayacağına inanılması gerekir. Yoksa yapılacak eğitime katılmak gereksizdir. Hedeflenen en büyük amaç insan gücü verimini artırmaktır. Bunun yanında, kurumsal veya kişisel karşılaşılan her sorunun hizmet içi eğitim ile çözülebileceğini düşünmek gerçekçi bir yaklaşım olmaz. Amacın değerlendirilebilir, yararlı ve gerçekleştirilebilir olması için, aşağıdaki sınırlıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. Bu nedenle hizmet içi eğitimin başarılı olması için gerekli koşulları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Tutum, 1976: 131; Taymaz, 1997: 14-15).

- Eğitim ihtiyaca yönelik ve amacı belirlenerek başarı sağlar. Belirlenmeyen amaç ve ihtiyaç üzerine alınan eğitim yarar sağlamaz. Hizmet içi eğitimin asıl amacı, personelin donanımını, beklenen donanım düzeyine çıkarmaktır.

- Verilen eğitimde amaç, kurum yararına göre olsa bile bunun için de personelin ekonomik, duygusal, sosyal ihtiyaçlarını karşılaması gerekir. Kendi sorunlarına çözüm bulan birey kurum içinde fayda sağlamayı amaç edinir.

- Yapılan hizmet içi eğitimin başarıya ulaşması için en önemli etkenlerden biri de personelin bilgi ve becerisine uygunluğudur. Eğitimi alan kişilerin eğitim seviyeleri, yaş gruplarını belirleyici olabilir. Eğitimler basitten komplekse doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmazsa, eğitimden fayda sağlanamaz.

- Hizmet içi eğitimde, eğitimi alacak olan personel veya kurum göreceği yarara inanması gerekir. Bunu, yapılan eğitimlerin, eğitimi alana nasıl katkı sağladığını somut örneklerle göstermesi gerekir. Eğitime karşı ilgi ve istek oluşturulmalıdır.

- Hizmet içi eğitimde, personelin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve birikimi en üst seviyede kullanması amaçlanır ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Başka bir deyişle, personel veya kurumun yapısal eksikliği ile ilgili olan durumlarda, eğitim sonucu beklenen verim sağlanamaz.

• Kurumda sadece belli bir alanda yapılan eğitim beklenen faydayı sağlayamaz. Çünkü bu eğitim, çeşitli kademelerde ve alanlarda bulunan personelin işbirliği ve koordine olmasına bağlı olarak verimi beklemeyi öngörür. Sadece belli bir alanda kalan eğitim iletişime imkan vermez ve beklenen sonuç alınmaz.

• Hizmet içi eğitimin, personel veya kurum tarafından verilen zamana, çabaya, emeğe karşılık geldiğine kanaat getirilmesi için öğreticinin de yeterli donanıma sahip olması gerekir. Kişinin öğrenme isteğini karşılayamayacağına inandığı bir öğretici tarafından eğitim alması, beklenen faydayı sağlamaz.

• Hizmet içi eğitimin başarıya ulaşması için iletişim ve koordinasyon çok önemlidir. Bir kurumdaki örgüt yapısı ne kadar doğru kurulmuşsa ve buna bağlı iletişim ve organizasyon ne kadar düzenliyse, eğitimden de o kadar fayda sağlanır.

• Kurum içinde kademe değişiklikleri yapılırken personelin bilgi ve birikimine göre yapılıyorsa, personel politikası hatalı işliyorsa hizmet içi eğitim amacına ulaşamaz. Çünkü eğitimi alan personel bunun ona fayda sağlayacağına inanmakta güçlük çeker.

• Hizmet içi eğitim sonucunda çeşitli yöntemlerle değerlendirmeler yapıp sonuçlar çıkarılır. Bunu programın etkinliği ile katılımcıların başarı dereceleri belirler. Bu değerlendirmeler yapılmadan verilen kararlar sadece görüşten ibaret olur.

### **3.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri**

Personelin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan, kurum içi ve kurum dışı, iş başı ve iş dışı hizmet içi eğitim programları uygulama şekillerine ve genel amaçlarına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Taymaz, 1997: 8).

### **3.2.1. Oryantasyon Eğitimleri**

Kuruma yeni gelen birinin görev tanımını tam olarak kavraması, ortama uyumu için verilen eğitim uyum ve adaptasyon eğitimidir. Bu eğitimlere, giriş, ön tanıma, yönlendirme eğitimi, intibak gibi isimlerden biri verilir. Ayrıca bu eğitimlerle işe başlayacak kişiye temel bilgi ve becerisi kazandırmak amaçlanır (Taymaz, 1997: 8-9). Buna bağlı olarak görev tanımı ve sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılır (Canaman, 200: 99). Bunlar hazırlık, işe yöneltme, stajyerlik, adaylık eğitimi gibi isimlendirilen programlardır. Çoğu kurum temel eğitim ve oryantasyon programını bir arada bireye vererek, hem işi hem kurumu hem de beklentiyi göstermeyi amaçlar (Taymaz, 1997: 8-9).

### **3.2.2. Bilgi Tazeleme ve Değişikliklere Uyum Eğitimleri**

Kurumların varlığını sürdürmesi, daha kaliteli ve kalıcı hale gelmesi, gelişmelere uyum sağlayarak verimli ve daha az maliyetli ürün ve hizmet yaratacak rekabeti yüksek tutmasına bağlıdır. İşletme içindeki yöntem ve işleyişle, değişen ve gelişen bilim ve teknolojiye uyum sağlamayı zorunlu kılar. Örneğin ülkemizde ilk kez sigorta şirketlerinin sermaye yeterlilik rasyolarına ilişkin olarak Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde Solvency II çalışmalarına ilişkin olarak değişen yönetmeliğe uyum sürecinde verilen eğitimlerde eksikliklerin olduğu görülmüştü. Değişime uyum eğitimleriyle, örnekteki gibi yasa ve yönetmelik değişimleri, yeni yatırım alanlarındaki gelişmeler öğrenilmektedir.

Genellikle okullarda verilen kurumsal bilgiler teoride kalıp, uygulamada yetersiz kalır. İş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamaz. İş ortamlarında elde edilen tecrübe ve bilgi tazeleme eğitimleriyle bir araya geldiğinde, çalışanların girişimcilik için cesaret kazanmasını sağlar (Yüksel, 2004: 201).

Bilgi tazeleme ve değişikliklere uyum eğitimleri, çalışanın kuruma bağlılığını, kendi verimliliğini yüksek morali ve duyarlılığı da hedeflemek üzere planlanabilir. Bu tür programlara tekrarlama, yeniliklere uyarılma, yeniden eğitim gibi isimlerde verilir. Personelin işletmede yaşa, kadroya veya verimine bağlı olarak görev değiştirmesi durumunda da yeni görevindeki yeterliliği için



bu tür eğitimler verilebilir. Bunlar ihtisas ve mesleki eğitim türündedir diyebiliriz (Taymaz, 1997: 8-9; Canman, 2000: 100).

### **3.2.3. Sosyalleştirme Eğitimleri**

Sosyalleştirme eğitimi, işe yeni başlayanlar için işe, işin gerektirdiği görev ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Sosyalleştirme eğitimi, hata yapma olasılığını azaltıp özgün duygusunu artırırken, işe yeni giren kişinin öğrenmesini basitleştirir. Sosyalleştirme eğitimi çalışmada olumlu bir tutum yaratarak kuruma bağlılığını artırır. Buna bağlı olarak da kalite ve verim kısa sürede artar (Yüksel, 2004: 201).

### **3.2.4. Kariyer Eğitimleri**

Şefler ve müdürler eğitimi gibi isimlerin verildiği bu eğitimler, geleceğe yönelik personel ihtiyacını karşılamayı amaçlar. Kurumdaki personelin yükseltme gereğine bağlı olarak alınan bu eğitimlerde, personelin yetiştirileceği alan ve bu alanın gereksinimleri baz alınır. Personelin kademe atlaması için üst düzey görev için hazırlık yapması ve var olan kademesinde tecrübeli olması beklenir. Bu hazırlık, yöneticilik özelliklerini taşımakla birlikte bilgi ve donanımsal olarak da yeterlilik gerektirir.

Bunu sağlayan kariyer gelişim eğitimleri, her personel için kademe atlama sağlayabileceği için fırsat eşitliği sağlar ve kurum tarafından birden fazla aday arasında seçim yapma olanağı sunar.

### **3.2.5. Özel Alan Eğitimleri**

Yurt içinde veya dışında personele özel ihtisas kazandırmak amacıyla ve bunu çeşitli alanlarda kullanmak için yapılan eğitimlerin tümüdür. İl yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar, yabancı dil, temel geliştirme ve tercüme kursları bu programlara örnek gösterilebilir (Taymaz, 1997: 9).

### **3.3. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

İşletmelerde verilecek olan eğitim kişiye ya da konuya göre farklılıklar gösterir. Çünkü yönetici eğitimi alan kişiler daha kavramsal ilerlerken yönetici olmayan eğitimler daha beceriye yöneliktir. Temek olarak örgütlerin gelişmesi ve verimin artması amaçlandığında yapılan eğitim daha fazla yarar sağlayabilmektedir. Bu nedenle tercih edilecek eğitim yöntemi amaca uygun seçilmelidir (Argon ve Eren, 2004: 34).

#### **3.3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri**

Endüstri de en çok kullanılan iş başında eğitim, işçiyi eğitimin adında olduğu gibi iş başında eğitime alarak kalifiye duruma getirir (Bingöl, 2006: 257). Bunu ‘yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir’ düşüncesi destekler (Budak, 2008: 232). İş başında eğitim amir veya deneyimli bir çalışan tarafından üstlenilebilir. Çok sık görülmesine de uzman öğreticilerin de iş başı eğitiminde görev aldıkları söylenebilir (Bingöl, 2006: 258). Tercih edilmesinin bir sebebi de kolay ve düşük bütçeli bir yöntem olmasıdır. Çalışan hem öğrenir hem de işini yapar. Ancak iyi öğretilmediği takdir de ürüne verilen zarar veya müşteri şikayetleri büyük maliyetlere sebep olabilmektedir (Yüksel, 2004: 206). İş başında eğitimin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Geylan, 1994: 102, Şimşek ve Öge, 2007: 242, Taşkın, 1994: 136).

- Gerçek iş koşullarını öğretmeyi sağlar.
- Personelin yetenekleri veya eksik yönleri saptanır.
- Anında müdahaleler yapılır.
- Teori ile uygulama bir arada yapılmış olur.
- Öğrenme süreci hızlanır.
- Bu öğrenme sürecinde iş gücü kaybı yaşanmaz.
- Çalışan, üretim ve öğrenimi aynı anda yaşar.
- Çalışan, gerçek ortamda olduğundan uyum sorunu yaşamaz.

• İş başında bir amirin ya da tecrübeli kişinin oluşu öğrenmeyi olumlu yönde etkiler.

• Çalışan, içinde bulunacağı iş arkadaşlarını inceleme imkanına ulaşır.

• Çalışanın eksik yönleri anında görülüp düzeltilebilir.

• Maliyet daha düşüktür.

• Pahalı donanımların bulunduğu bir ortamda oluşabilecek zararlar minimum seviyeye inmiş olur.

• Üretim devam ederken çalışan eğitilmiş olur.

• İş gücü standarda ulaşır ve devamlılığı sağlanır.

• Eğitim süresince özel bir eğitici olmadığından eğitim ucuza mal olur.

• İş ortamına nakil sorunu ortadan kalkar.

Bunlara karşın iş başında eğitimin bazı sakıncalarını da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Bingöl, 2006: 257-258, Şimşek ve Öge, 2007: 242).

• Eğitim gerçek ortamda yapıldığından pahalı donanım zarar görebilir.

• İş kazası riski yüksektir.

• Özel eğitimciler bulunmuyorsa bu öğrenim faaliyeti systemsiz ve yetersiz kalır.

• İş yerinin türlü baskılarına bağlı olarak eğitime yeterli zaman ayrılmayabilir.

• Bu faaliyet karmaşıklığından ve makinaların düzenli çalışma hızından dolayı çalışan sayısı sınırlı kalır.

• Nezaret eden kişi işi bilebilir ama iyi bir eğitici değilse yöntem başarıya ulaşamaz.

• Çalışan nezaretçisinden daha fazla bildiğini göstermek istediğinde çatışmalar yaşanabilir.

### 3.3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

Bu tür eğitimlerin en belirgin özelliği teorik yapıda olmasıdır. Kısa süreli ders ya da konferanslardan yönetici geliştirme programlarına kadar kullanılan bu eğitim sisteminde çalışan işinden ve içinde bulunduğu ya da bulunacağı örgütünden uzaklaştırılır (Şimşek ve Öge, 2007: 244). Personelin bilgi ve becerisinde düşünülen değişikliğin iş başında gerçekleşmesinin mümkün olmadığı durumlarda iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulabilir (Geylan, 1994: 103). İş dışı eğitimlerinde çalışan günlük iş faaliyeti içinde olmadığı için davranışlarında ki açık değişimin kolay olması ve daha fazla dikkat göstermesi bu eğitimin üstünlüklerindedir (Bingöl, 2006: 263). İş dışı eğitimin üstünlüklerini şöyle özetlenebilir (Geylan, 1994: 103, Şimşek ve Öge, 2007: 244).

- Planlı ve sistemli olduğu için disipline bağlı verimli bir öğrenim oluşur.
- Eğitim imkanı çok sayıda kişiye ulaşır.
- Planlı olmasına bağlı olarak işin zor yönleri daha ayrıntılı anlatılır ve düşünsel yeteneğin gelişmesi sağlanır.
- Bilgiler belli bir düzende verilir böylece teorik bilgilerin etkinliği artar.
- Verilen eğitim bir uzman tarafından sağlandığında kişinin uzman eğitimciden yararlanma imkanı olur.
- Sadece iş sırasında ki sorunların yanı sıra iş ile ilgili genel bilgilerde verilir.
- Kişi sayısı fazla olduğundan iletişime bağlı olarak deneyimleri paylaşma imkanı oluşur ve bilinç artar.

Bu üstünlüklere karşılık iş naklindeki yetersizlikler nedeniyle bazı zayıf yönler doğar. Yönetim zayıf yönleri şu şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Öge, 2007: 244).

- Organizasyonu zor, maliyeti fazladır.
- Eğitim sürecinde üretim durabilir.

- Eğitim sonrası çalışanlar gerçek koşullara uyum sorunu yaşayabilir.

İş dışında eğitim yöntemini belirlerken eğitime katılacakların sayısı, eğitimin maliyeti, kullanılacak eğitim araçları ve iş görenin öğrenme, yetenek ve isteği göz önüne alınmalıdır (Yüksel, 2004: 206).

### **3.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri**

Bilgisayarın teknolojik olarak yaşanan gelişmelerle ve hayatımızdaki kullanımının yaygınlaşması nedeniyle bir öğrenme aracı haline dönüşmüştür. Bilgisayarlar hafıza, depolama, simülasyon ve alıştırmalar gibi ihtiyaçlar için büyük kolaylık sağlamaktadırlar. Bilgisayar temelli eğitim bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı eğitilenlerin cevapladığı ve sistemin değerlendirilerek cevaplayana geri bildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimidir. Kendi kendine öğrenmeyi sağlayan bu tür eğitimlerde bir sorun yaşandığında eğitimciler devreye girer. Örneğin bir birey bilgisayarda SPSS programının nasıl çalıştırılacağını kendi kendine öğrenmeye çalışırken bilgisayarda verilen talimatları yerine getirir, her eylemden sonra bilgisayar geri bildirimde bulunur. Eğer geri bildirimde göre bireyin eylemi doğru ise daha sonraki aşamaya geçilir. Herhangi bir noktada güçlükle karşılaşılırsa devreye eğitimciler girer. Böylece birey süreç sonucunda SPSS programını nasıl çalıştıracağını öğrenmiş olur. Bilgisayara dayalı eğitimde eğitilenlerin faaliyeti artar ve kişisel bazdaki hızlarıyla çalışmaları mümkün olur. Çünkü programlı ve sistematik bir eğitimidir. Başka bir yararı ise eğitimi alan kişinin eğitimciye daha az bağlı olmasını sağlamasıdır (Bingöl, 2006: 267). Batı dünyasında kurumlar eğitim zamanlarının %17'sini yeni teknolojilere ayırırken 2000'lerde ise bunu %35'e çıkartması beklenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 141).

### **3.4. Hizmet İçi Eğitime İlişkin Temel İlkeler**

Hizmet içi eğitim programlarının esaslarını düzenlemek üzere devlet memurları eğitimi genel planı hazırlanmış ve yayınlanmıştır (Resmi Gazete, 19 Ekim 1983, sayı 18/96) (Taymaz,1997: 46-47). Bunun amacı hizmet içi eğitimde temel ilkeleri benimsemek devlet kamu hizmetine bağlı kişilerin alacağı eğitimin

özelliklerini ve personel gruplarının faaliyetlerini belirlemektir. Yürürlüğe giren ve uygulama geliştirme eğitim programlarının verimli olması için uyulması gereken bazı ilkeler izleyen bölümlerde açıklanmıştır (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

#### **3.4.1. Süreklilik İlkesi**

Eğitim ve geliştirme çabalarının sürekli olması başarının ön koşuludur. Günümüz dünyasında ki gelişim ve değişime uyum sağlamak sürekliliğe bağlıdır. Çağımızda kurumlar kendi verimleri için teknolojik, sosyal veya ekonomik açıdan yaşanan gelişmeleri takip ederek daha akla dayanan çalışma yöntemlerini benimsemektedirler. Bu sürece uyum sağlamanın tek yolu sürekliliktir. Süreklilik sayesinde olağan dışı koşullara hazırlık oluşur ve uyum sorunu yaşanmaz (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

#### **3.4.2. Yararlılık İlkesi**

Eğer yapılan eğitim veya gelişim faaliyetlerinin önceden belirlenmiş amaçları bulunmuyor ya da belirlenen amaçlar gerçekleştirilmiyorsa yeterli verim alınamaz. Eğitim ve gelişimin neden yapıldığı ve amaçlarına varıp varmadığı değerlendirilmelidir. Buna bağlı olarak eğitim-yarar ilişkisi kurulup beklenen verim yapılan harcamalar ile karşılaştırılır (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

#### **3.4.3. Fırsat Eşitliği İlkesi**

Farklı ve özel bir öneme sahip olan bu ilke eğitim ve gelişimden eşit şartlarda yararlanılmasını hedefler. Kişisel veya grupsal bir ayırım yapılmadan ya da belirli bir baskınlık bulunmadan en üst kademedeki en alt kademe de çalışanlara kadar tüm çalışan kaynağını kapsar (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236). Genellikle işletmelerde belli kişi veya grupların yeteneklerinin artırılması için yapılan bu eğitimlerde kimi çalışanların diğerlerinden daha hızlı öğrendikleri görülebilir. Bireysel farklılıkların dikkate alınması sorun teşkil etmez. Bu ilkeyle

eğitim faaliyetlerinden tđm çalışan kitlenin ayırım yapılmadan faydalanması amaçları (Sabuncuoğlu, 2000: 117).

#### **3.4.4. Planlılık İlkesi**

Planlı ve programlı yapılan bir eğitim faaliyeti beklenen yararın Őst seviyede olmasını sağlar. Niçin, nerede, nasıl, kimle ve kim tarafından yapılacağı tespit edilen bir faaliyet verim sağlar (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236).

#### **3.4.5. Etkinlik Katılım İlkesi**

Eğitim faaliyetinin başarısı için Önemli bir diğer ilkedir. Kuruma yada gruba Önem veren onu dinamik ve canlı tutan çalışanların etkin bir Şekilde katılımları sağlanamazsa yeterli bir geliŐmeden söz edilemez. Bunun için de çalışanları gelişime istek ve ihtiyaç duyar hale getirmek gerekir. Çalışanların eğitim faaliyetinin yararına inanmaları faaliyet başarısı için Önemlidir (Şimşek ve Öge, 2007: 235-236). Bu ilkenin temeli insan kaynağından Őst seviyede yarar sağlamaya dayanır. Kurumlar tarafından yapılan bu eğitim faaliyetlerinin başarı oranı çalışanların katılım ve etkinlik dereceleriyle değerlendirilir. Bu başarıya katılımcıların sorunlarını Őnemsemeleri ve eğitimin gereğine inanmalarıyla ulaŐılır (Sabuncuoğlu, 2000: 117).

### **3.5. Hizmet İçi Eğitim Planlaması**

Hizmet içi eğitim planlanırken;

- ŐrgŐtsel personel eğitim politikasının incelenmesi
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Hizmet içi eğitim bŐtesinin hazırlanması
- Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması
- Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi ve raporlanması konuları incelenmektedir.

### 3.5.1. Örgütsel Personel Eğitim Politikasının İncelenmesi

Amaca ulaşmak için izlenen yol ve kurallara politika denir. Hizmet içi eğitimin planlanabilmesi ve uygulanabilmesi için eğitim politikaları belirlenmelidir (Şimşek ve Öge, 2007: 240-241). Bu nedenle kurum ya da işletmelerin eğitim birimlerinin en önemli görevleri bahsedilen politikaları belirlemektir. Eğitim ihtiyacı olduğunda bu politikalara göre yol izlenecektir. Belirlenen politikalar tek tip değildir. Her işletmenin marka değerine, yapısına, ihtiyacına göre farklı politikalar belirlenir (Şimşek ve Öge, 2007: 240-241).

Kurumlar amaç ve hedeflerinin planlarken belirledikleri politikalar sayesinde hedefe yönelirler. Politikalar, ilkeler ve uygulama kuralları olarak ikiye ayrılırlar. İlkeler kavramsaldir ve sistemi yönlendirir. Yapılacak faaliyetlere rehberlik eder. Uygulama kuralları yapılacak faaliyetlerde uyulması gereken noktalardır (Taymaz, 1997: 45).

Politikaların uygulanması için personelin katılımı, anlaşılabilirliği kolay yasalara uygun dengeli ve esnek olmalıdır (Can ve Tecer, 1978: 77).

Bu kurumdaki hizmet içi eğitim politikaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 1997:46-47, Akatay ve Yelkikalan, 2007: 89).

- İşin tanımı yapılmalıdır.
- Kurumun ihtiyacına bağlı olarak hizmet içi eğitimin amaç ve politikaları belirlenmelidir.
- Kurumda belirlenecek olan hizmet içi eğitim, ilgili olan yasalara uygun olmalıdır.
- Eğitim öncesi her kıdem ve alanda çalışan personelin eğitim ihtiyacı belirlenmelidir.
- Eğitim planları kurumun hedeflerine ve planlarına göre yapılır.
- Kurumun bütçesine bağlı olarak hizmet içi eğitim bütçesi belirlenir.
- Giriş eğitimi verilerek yeni alınan personelin uyumu kolaylaştırılır.
- Temel eğitim programı verilerek yeni alınan personelin iş analizi yapılır.
- Geliştirme eğitimleriyle kurumdaki yenilik ve gelişmelere uyum sağlanır.



- Kurum içi görev değişikliklerinde yeni göreve uyumu kolaylaştıracak tamamlama eğitimi yapılır.
- Kurumda yükseltme etkinliği programları yapılarak personelin ilgi ve isteği artırılır.
- Üretime yönelik ya da personel sorunları gibi durumlar için özel eğitimler yapılır.
- Hizmet içi eğitim için öncelikler belirlenir.
- Eğitim programları amaca yönelik olarak farklı ortam ve yerlerde yapılır.
- Eğitim programları uygun ve kısa zamanda yapılır.
- Eğitimin amacına uygun yöntemler seçilir.
- Personel özelliklerine göre sade yalın gruplar oluşturulur.
- Eğitim uygulaması ön, ara ve son değerlendirmeler sırasına göre yapılır.
- Eğitimin iş etkisini görmek amacıyla izleme değerlendirmesi yapılır.
- Kurumun çalışmalarını, gelişmeleri ve yenilikleri takip edilir.
- Personelin gelişimi için yayımlar yapılır.
- Yurt içi veya yurt dışı eğitim imkanları verilir.
- Personel ile iş birliği yapılarak program devam ettirilir.
- Benzer program uygulayan kurumlarla iletişime geçilerek işbirliği yapılır.

### **3.5.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Eğitim planlanırken, kurumun faaliyetlerinin devamı ve etkinliğini artırması amaçlanır. Kurum içindeki bu programlar maliyet ve zaman alır. Ancak yukarıda belirtildiği gibi her gün değişen ve gelişen bir çevrede devamlılığın sağlanabilmesi için bu koşullara uyum sağlanması gerekir. Bu uyum eğitimler yolu ile mümkün olur. Yapılacak eğitimlerin sonuçları şansa bırakılamaz. Eğitim ve gelişim gereklidir diyerek ezbere programlar belirlenemez. Öncelikle ihtiyacın olup olmadığı ve varsa bunların neler olduğu politikalar bazında belirlenmelidir (Bingöl, 2006: 247).

Yapılması planlanan eğitim için ilk öncelik hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesi olmalıdır. İşletmelerin eğitimler için ayırdığı bütçenin büyüklüğü dikkate alındığında doğru kişiye doğru zamanda doğru eğitimin verilmesi büyük önem taşır. Eğitim, personelin yaptığı işin niteliklerinin artmasına yöneliktir. Personelin üretiminde kusurun ya da müşteri memnuniyetsizliğinin artması gibi unsurlar personelin eğitime ihtiyacı olduğunu gösteren faktörlerdendir (Geylan, 1994: 98).

Çeşitli düzeyde analizler ve değerlendirmeler yapılarak ihtiyaca yönelik eğitim yöntemleri belirlenmelidir (Şimşek ve Öge, 2007: 238). Kurumun yeni bir iş kolunu daha bünyesine dahil etmesi gibi durumlarda da personelin eğitim ihtiyacı oluşur. Örneğin işletmenin üretimle ilgili otomasyona yönelmesi personelin bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklikler yapmasını mecburi kılar ve eğitim ihtiyacı doğar (Geylan, 1994: 98).

Eğitimin kendisi maliyet oluşturduğu için eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak belirlenmesi gereklidir. Bu ihtiyaç doğru belirlenmezse firma için gereksiz bir maliyet halini alır. Doğru yerde, zamanda ve doğru kişilere verilecek sürekliliği olan bir eğitim yarar sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 19). İşin ya da görevin gereklilikleri belirlendikten sonra çalışan personelin bilgi birikim ve yeteneklerine bakılır. Çalışan personelin performansı değerlendirilir. Bu değerlendirme çalışanın kişisel performansı ile beklenen performansın karşılaştırılmasıyla yapılır. İhtiyaç duyulan bilgiler çalışana uygulanan testlerle, amirlerinin referansı ile veya kurum içi kayıtlara bakılarak giderilir. Sonucunda ise çalışan hakkında edinilen bilgiler ışığında sahip olduğu yetenek ve bilgi düzeyi ile istenilen yetenek ve bilgi düzeyi karşılaştırılıp aradaki fark irdelenir (Şimşek ve Öge, 2007: 238).

Eğitim Açığı = Bir iş ya da görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek – İş ya da görevi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek olarak formüle edilir.

Açığa çıkan fark olumlu ya da eşit ise eğitim açığının olmadığına, fark olumsuz ise çalışanın eğitime ihtiyacı olduğuna karar verilir. Bu olumsuz farkın bilgi ve yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon ücret çalışma şartları gibi

nedenlerden mi kaynaklandığını incelemek gerekir. Eğitim ihtiyacına bağlı bir fark olduğu belirlendiğinde bu ihtiyacın hangi konularda kimlere yönelik olduğu planlanır ve politikaları belirlenir (Şimşek ve Öge, 2007: 240).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi üç varsayımda incelenir (Bingöl, 2006: 247):

- Kurumsal ya da örgütsel tüm hastalıklar için planlı eğitim ve gelişim bir ilaç değildir.
- Kurum ya da örgütlerde ki birçok sorun eğitim ve gelişimlerle çözülemez.
- Eğitim ve gelişimin çok az ya da çok fazla yarar sağlaması arasındaki ayrımı yapmak eğitimi planlayan ve yürütenlerin sorumluluğundadır.

Programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk adımı eğitim ihtiyacını saptamaktır. Saptanan ihtiyaçlara göre eğitim uygulanır. Çalışan personelin eğitim ihtiyacı görevin şuan gerektirdiği ve ilerde yapılacak olan görevin gerektirdiği ihtiyaçlar olmak üzere iki şekilde irdelenir (Taylor, 1966: 66).

- Yeterlilikleri geliştirilmesi istenen personelin hizmet içi eğitim anlayışı: Yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlilikler ile personelin sahip olduğu yeterlilikler arası farkın belirlenmesidir. Hizmet içi eğitimin oryantasyon, geliştirme, özel alan eğitimleri gibi sınıflandırılması aşağıdaki formülle açıklanabilir:

Yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlilikler (Bilgi-Beceri-Tutum) – Personelin sahip olduğu yeterlilikler (Bilgi-Beceri-Tutum) = Personele kazandırılması gereken yeterlilikler

- Bir üst kademeye yükselecek ve ya görevi değiştirecek personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Kazandırılmış olan yeterlilikler ile gelecekteki görevin gerektirdiği yeterlilikler arası fark ile yükseltme veya tamamlama türü eğitim programları hazırlanır. Aşağıdaki formül ile gösterilebilir.

Yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlilikler – Personelin sahip olduğu yeterlilikler = Personele kazandırılması gereken yeterlilikler (Taymaz, 1997: 29). Bu tür bilgilerin toplanmasında çeşitli yöntemlere başvurulur. Bu yöntemler testler, sicil raporları, soru kağıtları v.b. kaynaklardır (Canman, 2000: 102).

- (1) Değerlendirme Raporları: Personelin güçlü ya da eksik yönlerini ortaya koymayı amaçlar. Objektif bir şekilde yapılmadıkça ve işlerlik kazandırılmadıkça değerlendirme raporları (sicil raporları) eğitim için yarar sağlamaz.
- (2) Soru Kağıtları: Eğitim alacak personelle ve amirlerinin görüşleriyle saptanarak geliştirilir. Bu soruları personelin kendisi doldurabileceği gibi eğitim uzmanları tarafından da doldurulabilir. Eğitimin ihtiyacına göre personelin durumu göz önüne alınarak birkaç eğitim türü belirlenir. Bunlar liste halinde amirlerin görüşlerine sunulur ve öncelik sırasına göre eğitimin sıralaması belirlenir.
- (3) Özel Olarak Hazırlanmış Testler: Bu testlerle eğitim alacak personelin neleri bilip bilmedikleri amaçlanır. Sonucunda grup eğilimleri saptanır.
- (4) Eğitim Kurulları: Bu kurumları kilit konumlarda ki görevliler oluşturur. İhtiyaca yönelik eğitim için araştırmalar değerlendirilir ve eğitim programları onaylanır.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belli olduğu durumlar:

Bir kurumdaki personelin eğitime olan ihtiyacını belirleyen uzman ya da yöneticiler buna göre bir program hazırlamak zorundadırlar. Hizmet içi eğitimin zorunluluğu personelin niteliksel bazda yetersizliği ya da görev gereksinimlerini yerine getirememesiyle ortaya çıkar. Personelin hizmet içi eğitime olan ihtiyacı aşağıdaki maddelerde olan durumlarda verilmiştir (Schwarz, 1970: 55).

- Kuruma yeni personel alımında
- Personelin görev değişikliğinde
- Üst kademelere personel yetiştirilmesinde
- Sistemsel değişikliklerde

- Teknolojik değişimlerde
- Hizmet içi eğitimin zorunlu olduğunu gösterir durumlarda

İhtiyacı saptayacak elemanlar:

Hizmet içi eğitimin gerekliliğini belirleyecek olan kişiler, kurumu, personeli, insan ilişkilerini, üretim ve üretim sürecini bilen uzmanlar olmalıdır. Aşağıda bu uzmanlar verilmiştir (Taymaz, 1997: 26-27).

- Yöneticiler (İlk, orta ve st kademe yöneticileri)
- Denetçiler (Kurum içi ve dışı denetçiler)
- Uygulayıcılar (Görevli personel, iş görenler)
- Uzmanlar (Eğitimci, psikolog, sosyolog)
- Tüketiciler (Kurum rtnn tüketenler, müşteriler)
- Meslek kuruluşları temsilcileri (Dernek, sendika, kurul yeleri)
- Üretim araçları ve teknolojileri reticileri (Yeni ve ileri teknoloji üretenler)

İhtiyaç saptamada dikkat edilecek hususlar: Hizmet içi eğitim belirlenirken personelin yetersizliğinin ortaya çıkması söz konusu olur ve bu çok hassas bir durumdur. Personelin yetişme noksanlığının, zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlayan hizmet içi eğitim programları oluşturulurken aşağıdaki hususların bilinmesi ve dikkate alınması gerekir (Kalkandelen, 1967: 17).

### **3.5.3. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması**

Eğitim planlaması yapılırken bir bölümü de bütçe oluşturur. Beklenen etkinin oluşabilmesi için yeterli maddi imkanların var olması gerekir. Buna bağlı olarak mali bir tablo belirlenir. Uzun dönemde verimlilik ve karı yükseltmek amaçlanır. Personel yetenek ve nitelik olarak geliştikçe verim artar. Her zaman personel sayısını artırmak yöntemi yerine, var olan personeli geliştirmek yöntemi fayda sağlayabilir. Ancak bu sistem planlı ve programlı yapılmalıdır diğer türlü gereksiz harcamalara neden olabilir. Eğitim bütçesi genellikle yıllık yapılır. Yapılan dönem için uygulanacak eğitim ile ilgili tüm harcamalar ve

kaynaklar tablolastırılır ve eğitim bütçesi belirlenmiş olur (Sabuncuoğlu, 2000: 127).

Planların maddiyata dönüşmüş haline bütçe denir. Bu bütçelerde bazı değişikliklere gidilebilir. Örneğin masrafları kısmak için bir otelde eğitim yapmak yerine kurum içinde eğitim yapılabilir (Budak, 2008: 230). Eğitim bütçesi hazırlanırken dikkate alınması gereken koşullar aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2000: 128).

- Dönemde yapılması planlanan tüm eğitimlerin ayrı ayrı maliyetleri belirlenir.
- Katılımcıların sayısı, geliş gidiş yol ücretleri, katılma maliyetleri belirlenir.
- Eğitim kurum içinde yapılacaksa gerekli olan eğitim araçlarının maliyeti belirlenir
- Eğitim için gereken personel, kira, malzeme gibi gider maliyetleri belirlenir.
- Önceden belirlenemeyen olası harcamalar için fon ayrılır.

Bütçe planlaması bittikten sonra eğitim departmanı tarafından yönetime sunulur. Onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.

#### **3.5.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Uygulanması**

Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra eğitim planlaması sürecine geçilir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek belirlenen performansın belli bir zaman içinde belli bir standart'a ulaştırılması eğitim planlamasıdır (Armstrong, 1989: 222). Bir eğitim planında içerik bazında şu maddeler bulunmaktadır (Budak, 2008: 230).

- Programın adı
- Eğitimin amacı
- Eğitimin tarihi ve süresi
- Eğitimin içeriği

- Hangi araç ve gereçlerden yararlanılacağı
- Kullanılacak eğitim yönteminin ne olduğu
- Eğitimin yeri
- Eğitimin uygulanması

Eğitim programları personelin sürekli olarak teknik, beşeri ve kavramsal alandaki becerilerini geliştirmeyi hedefler (Tınaz, 2000: 77).

- Teknik beceriler: Personelin işini oluşturan görevleri başarması için gereken yöntemleri, süreçleri, işlemleri ve teknikleri geliştirmeye yönelik eğitimleri amaçlar. Bir uçağın kullanılması gibi (Düşünsel-psikomotor alana yönelik eğitim).
- Beşeri beceriler: Personelin bir grup üyesi olarak karşılaştığı sorunları çözmesi ve gruptaki yerini koruma yeteneği ile ilgilidir. Liderlik, motivasyon v.b. bazı konular örnek gösterilebilir (Düşünsel duygusal alana yönelik eğitim).
- Kavramsal beceriler: Personelin çalıştığı ortamı anlama ve buna uygun davranabilmesi ile ilgilidir (Düşünsel alana yönelik eğitim).

### **3.5.5. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Raporlandırılması**

Eğitim ve geliştirme değerlendirilirken dikkate alınması gereken bazı temel ilkeler vardır. Bu ilkelerden ilki, değerlendirme için deneysel denetimlerin kullanılmasıdır. Örgütler programların değerini belirlemede bazı yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Bu yaklaşımlar (Bingöl, 2006: 271-273);

- Katılımcı Görüşü: Katılımcılara verilen eğitim hakkında görüşleri sorularak değerlendirme yoluna gidilebilir. Eğitim sonucunda davranışlarında değişim olup olmadığı sorulabilir. Bu tür sorularla eğitimin etkinliği değerlendirilebilir. Katılımcı görüşü tek başına değerlendirme için yeterli olmasa da yardımcı olur.
- Öğrenmenin Derecesi: Katılımcılar eğitim öncesi ve sonrası teste tabi tutulurlar. Bu sayede eğitim öncesi ve sonrası kazanımları belirlenmiş olur. Eğitimin etkinliği ortaya çıkar.

- Davranışsal Değişiklik: Yukarıda bahsedilen testler ile katılımcının bilgi düzeyindeki fark belirlenmiş olabilir ancak davranışsal değişiklikleri belirlenmiş olmaz. Örneğin bir yönetici aslarının güçlendirilmesiyle ilgili bir eğitim oturumuna çok ilgi gösterebilir, onu tamamen anlayabilir. Ancak eğitim sonrası işyerine geri döndüğünde aynı eski otokratik yönetim tarzını sürdürmeye devam ederse davranışsal bir değişiklik göstermediği için eğitim fayda sağlamamış olur.
- Eğitim Amaçlarının Gerçekleştirilmesi: Önceden belirlenen amaçların eğitim sonrası gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi gerekir. Örneğin bir iş kazasını önleme eğitiminin amacı kazaların oranını %10 düşürmek ise eğitimden önce ve sonra kaza oranlarının karşılaştırılmasının yapılması gerekir. %10'luk bir amaç söz konusu olmazsa iş kazasını önlemeye yönelik eğitim başarılı sonuçlar verip vermediği belirlenemez.

Hizmet içi eğitim faaliyetinin amacına ne derece ulaştığının belirlenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Böylelikle gelecekte yapılacak olan eğitim faaliyetlerini geliştirmek mümkün olur. Eğitim faaliyetlerini değerlendirmek, yatırım projelerini değerlendirmekten çok daha güçtür. Nedenleri şöyle sıralanabilir (Canman, 2000: 118):

- Eğitim nicel değildir. Eğitimin düşünsel gücü matematiksel olarak ölçülemez.
- Eğitim faaliyetlerinin yararı uzun vadede görülür.
- Eğitim sonucunda beklenen yarar amaçladığının dışına taşabilir. Beklenen fayda kişiye başka yönlerde de etki edebilir.
- Eğitim sonuçları sadece katılımcılarla sınırlı değildir. Eğitimin çoğaltıcı yönüyle başkalarına da yayılır

Eğitim faaliyetleri belli bir amaç üzerine planlanır ve uygulanır. Bu amaca ulaşıp ulaşılmadığı değerlendirmelerle tespit edilir. Dolayısıyla değerlendirme süreci programın başından sonuna kadar devam eder (Parlayan, 2004: 116). Yüksek maddi harcamalarla gerçekleşen eğitim sonucunda kurumun eline geçen



kazanç somut olarak pek ölçülebilir olmasa da değerlendirmesi yapılmalıdır. Eğitimin verimliliği incelenmelidir. Böylece eğitim programının etkinliği ve daha çok geliştirilmesi için yapılması gerekenler belirlenebilir.

Tek bir ölçüte göre değerlendirme noksan olacağından çok ölçütte değerlendirmeler yapılmalıdır. Katılımcıların bilgi beceri ve davranışları eğitim öncesi ve sonrası olarak ayrı incelenir, karşılaştırılır ve yargıya varılır. Bu süreçte değerlendirme kapsamına eğitimciler, katılımcılar ve eğitim organizatörleri girer (Sabuncuoğlu, 2000: 144-145).

- a) Eğitimcilerin Değerlendirilmesi: Katılımcıların eğitim değerlendirme formunu doldurmasıyla uygulanır.
- b) Eğitim Örgütünün Değerlendirilmesi: Katılımcıların görüşleriyle belirlenir. Eğitimi düzenleyen kurum içi ya da kurum dışı eğitim kuruluşunun değerlendirilmesidir.
- c) Eğitime Katılanların Değerlendirilmesi: Eğitim sonrası katılımcıların sağladığı faydanın, firma veya kişiye katkılarını belirlemek için uygulanır. Katılımcılara göre farklı yöntemler uygulanabilir:
  - Yöneticilerin Değerlendirilmesi: Katılımcılar yönetici ise bunların asları, üstleri ve iş arkadaşları belli bir süre geçtikten sonra gözlem yoluyla değerlendirmeyi yapabilirler.
  - Büro Elemanlarının Değerlendirilmesi: Katılımcıların beyaz yakalı büro elemanları olduğu durumlarda en büyük görev üstlerine düşer. Gözlem sonucu kontrol listesiyle karşılaştırılabilir.
  - İşçilerin Değerlendirilmesi: Aynı büro elemanlarında olduğu gibi üstler yada eğitim birimi tarafından kontrol listesiyle veya bilgi beceri testleriyle değerlendirme yapılabilir.
- d) Değerlendirme Türleri: Eğitimin uygulandığı zamana göre elde edilen performansın değerlendirmesi türlü şekillerde sınıflandırılabilir:
  - Ön Değerlendirme: Katılımcıların, eğitimcilerin veya eğitim birimlerinin eğitim öncesi durumunu araştırmak için yapılır.
  - Ara Değerleme: Eğitim süresince eğitimin yolunun, araçlarının, akışının, uygunluğunun kontrolü amaçlı yapılır.

- Son Değerleme: Önceden saptanan eğitim hedeflerine, eğitim sonucunda ne kadar ulaşıldığını belirlemek amacıyla yapılır.
- İzleme Değerlemesi: Eğitimde kazandırılması hedeflenen bilgi ve becerinin zaman içindeki etkinliğinin izlenmesi amacıyla yapılır.

Eğitimde bütçenin büyüklüğü ya da tekniklerin çeşitliliğinden çok ihtiyaca yönelik ve planlı olması büyük önem taşır. Aksi durumda işletmeler için sadece maliyet unsuru olurlar. Fayda – Maliyet analizleriyle eğitimin yararları hesaplanabilir. Bir eğitim programının değerlendirilmesi yapılırken bütçe ve paydanın yanı sıra katılımcıların tepkisi, etkinliği, davranışsal değişiklikleri de dikkate alınmalıdır (Yüksel, 2004: 208). Eğitim fayda sağlaması etkinliğinin ölçülmesine bağlıdır. Bir programın etkinliği aşağıdaki durumlara bakılarak anlaşılır (Tınaz, 2000: 100; Budak, 2008: 238):

- Eğitim programı sürecine katılımcıların tepkisi
- Eğitimde kazanılan bilgi
- Eğitimde kazanılan davranışsal değişimler
- İşin kalitesinde meydana gelen değişimler
- Kişilerde veya örgütlerde gözlenebilen sonuçlar (Performansın artması, iş gücü devrinin azalması gibi).

## 4. TÜRKİYE SİGORTA SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMALARI

Üçüncü bölümde, Türkiye’de sigorta sektörüne yönelik hizmet içi eğitim araştırmasının kapsamı ve sınırları, amaçları, araştırmanın yöntemi, bulgular ve tartışmaya yer verilmektedir.

### 4.1. Araştırmanın Amaçları

Eğitim, topluma biçim verecek bireyler çerçevesinde ülkenin kalkınmasını sağlamaktadır. Bu nedenle eğitimin yalnızca okullar ve eğitim kurumları ile sınırlı kalması düşünülemez. Her işletme ve kuruluş çalışanlarına yönelik belirli konularda eğitim vermek zorundadır.

Örgütsel başarının sağlanması ve bu başarının sürdürülebilmesi için bireylerin sürekli öğrenmesi ve gelişmesi, bu kapsamda becerikli iş gücünün yaratılması ve sürdürülmesi olmazsa olmaz şartlardan biridir. İş gücünün gelişimi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için de oldukça önemlidir. Eğitim, örgütün etkinliğini artırabilmenin yollarından biridir. Bu anlamda işletmeler ve toplum açısından bu denli önemli olan eğitim konusunda yapılacak yatırımların da bir rasyonellik içermesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının etkin bir şekilde planlanabilmesi ve uygulanabilmesi büyük ölçüde geçmiş eğitimlerin etkinliğinin değerlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Eğitim alan bireyin, öğrendiklerini uygulamakta istekli olması, eğitimin işe yansıtılma derecesi, uygulamaya geçilirken yaşanan güçlükler gibi pek çok konunun değerlendirilmesi gerekmektedir.

Hizmet sektörüne bakıldığında, teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden birinin de sigortacılık sektörü olduğu görülmektedir. Bu gelişmeler karşısında sigorta şirketleri, acenteler, brokerlar ve hatta bankalarda çalışan sigortacıların da bu değişimler karşısında sürekli eğitim almaları ve verilecek hizmetlere karşı hazır olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, sigorta sektörü için en önemli unsurlardan biri olan müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve değişen müşteri ihtiyaçları / beklentilerine optimum seviyede cevap

verilebilmesi için, sigortacıların hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi zorunlu hale gelmektedir.

Araştırma kapsamında, Türkiye sigorta sektöründe istihdam edilen sigorta şirketi çalışanları, acenteler, brokerlar ve banka çalışanlarına verilen hizmet içi eğitimlerinin etkinliği değerlendirilmekte, bu eğitimlerde kullanılan yöntemler ve uygulamaların neler olduğu incelenmektedir. Elde edilen veriler ışığında hizmet içi eğitim uygulamalarının iyileştirilmesi için önerilerde bulunmaktadır.

Ölçülemeyen ya da değerlendirilemeyen bir konunun geliştirilmesi, iyileştirilmesi söz konusu olamayacağından, bu araştırmanın önemi, sigorta şirketlerinin eğitime yaptıkları harcamaların maksimum düzeyde tutulabilmesi ve harcamaların uygun yönlendirilmesi ile hizmet içi eğitim etkinliğinin artırılması olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda, eğitim faaliyetlerinin kuruluşa sağladığı faydaların artması ve harcamaların optimum düzeyde tutulması amaçlanıyorsa, mutlaka bu faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında söz konusu eğitimler sonucu elde edilen yararlılıklar ortaya konmaya çalışılmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Türkiye sigorta sektöründe faaliyet gösteren pek çok sigorta aracı bulunmaktadır. Bunlar; sigorta acenteleri, sigorta brokerleri, bankalardır. Finans sektörünün önemli bir kolu olan sigorta sektörü, gelişen ve değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak aracılara belirli periyotlarda hizmet içi eğitimler sağlamaktadır. Ancak, söz konusu sigorta çalışanlarının uygulamada ihtiyaç duyduğu yetenekler, bilgiler ve becerilerin; yani eğitim içi ihtiyaçlarının belirlenebilmesi ve bu doğrultuda eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda araştırma, sigorta sektöründe istihdam edilen tüm sigortacılara yöneliktir.

Araştırma, Sigorta Sektöründe istihdam edilen çalışanları kapsamakla birlikte, zaman ve maliyet açısından yalnızca Ankara'da bulunan sigortacılar üzerinde uygulanmıştır. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren pek çok sigorta

şirketinin bölge müdürlüğü çalışanları, sigorta acenteleri, sigorta brokerları ve bankalarda çalışan sigorta çalışanlarının hizmet içi eğitimlere yönelik ihtiyaçlarının belirlenmesi kapsamında anlamlılık düzeyi 0,05, kabul edilebilir hata 0,08 olarak alınmıştır. Bu koşullarda elde edilen toplamda 150 kişiye saha araştırması olan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler analiz edilmiş ve tartışılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, sigorta sektöründe faaliyet gösteren çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik bir saha araştırmasıdır. Toplamda 150 sigorta çalışanına daha önceden hazırlanan bir anket formu uygulanmıştır. Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları Ölçeği kapsamında, araştırmanın yöntemi nicel ve nitel verileri birlikte incelemektedir. Nicel ve nitel verilerin birlikte kullanıldığı karma yöntemin temel özelliği, araştırma hipotezlerinin daha detaylı ele alınması olarak öne çıkmaktadır (Dede ve Demir, 2014).

Anket formlarından elde edilen bilgiler, IBM SPSS 23 Programı yardımıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve araştırma sonucunda önerilerde bulunulmuştur.

#### **4.4. Hizmet İçi Eğitim Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi**

Yapılan çalışmanın amacı doğrultusunda niceliksel veri toplama aracı olarak, Ganime Aydın'ın yönettiği Gülin Sevi'nin yüksek lisans tezinden Ganime Aydın'ın yüksek lisans tezi ile uyarlanan "Hizmet İçi Mesleki Eğitim ve Araştırmalara İlişkin Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır (Sevi, 2015). Anket formundan niteliksel verilerin analizi yoluyla hazırlanan ölçek formunun araştırma amacına uygunluğunu belirlemek için eğitim yönetimi ve denetimi alanında çalışan öğretim üyelerine danışılmıştır. Öneriler doğrultusunda ankette gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket uygun forma getirilmiştir.

Geçerlilik, bir ölçüm aracının (veya test) başka özellikler gerektirmeden ölçtüğünü iddia ettiği özelliği ölçebildiğini ifade eder. Ölçüm aracının geçerliliğini sağlamak için bazı teknikler kullanılır. Bunlar:

- a) içerik (içerik geçerliliği),
- b) uygulama (kriter geçerliliği)
- c) yapı geçerliliği (Cronbach, 1960; Aiken, 1979; Karasar, 1986) dir.

İçerik, kriter ve yapı geçerliliğini değerlendirmek için tüm bu teknikler “Hizmet İçi Eğitim ve Öğretim İhtiyaç Analizi Anketi”, “Hizmet İçi Eğitim ve Öğretim İçin Değerlendirme Formu”, “Değerlendirme Envanteri” geçerlilik çalışmalarının bir parçası olarak kullanılmıştır.

İçerik geçerliliği, herhangi bir ölçekte her bir maddenin ölçeğin amacına ne kadar uyduğunu belirtir. İçerik geçerliği hesaplanırken her bir maddenin tüm test ile ilişkisini göstermek için madde analizleri kullanılabilir (Nunnally, 1978).

“Hizmet İçi Mesleki Eğitim ve Araştırmalara İlişkin Değerlendirme Envanteri” nin içerik geçerliği çalışmaları sırasında uzman görüşlerinin yanı sıra madde analizleri kullanılmıştır.

“Hizmet İçi Mesleki Eğitim ve Çalışmalara İlişkin Değerlendirme Envanteri” nin içerik geçerliliği, uzman görüşlerine atıfta bulunarak sağlanmıştır. Ayrıca, ölçekte bulunan önerilerin ölçek amacına uygunluğunu belirlemek için madde analizleri yapılmıştır. Maddelerin tüm ölçek ve alt bölümlerinde anlamlı olup olmadıklarını belirlemek için Madde Toplamı (Adet) ve Öğe Kalanı (Rir) teknikleri kullanılarak madde analizi test edilmiştir. Madde analiz sonuçlarına göre, ölçekte bulunan toplam 46 maddeden 44'ünün (madde toplamının 0,40'ın üzerinde olması şartıyla) 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada söz konusu ölçeğin alt unsurlarından olan Takım Çalışması (3 madde), Bilgisayar Bilgisi (4 madde), Sigortacılık Kültürü (5 madde), Hukuk ve Mevzuat Bilgisi (3 madde), İletişim ve Diksiyon Bilgisi (3 madde) ve Pazarlama (6 madde) olacak şekilde toplamda 24 madde kullanılmıştır.

Söz konusu ifadelerle ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış ve Cronbach Alfa Katsayıları değerlendirilmiştir. Buna göre, Takım Çalışması değişkeninin katsayısı 0,836; Sigortacılık Kültürü değişkeninin katsayısı 0,843; Bilgisayar Bilgisi değişkeninin katsayısı 0,891; Hukuk/Mevzuat Bilgisi değişkeninin katsayısı 0,913; İletişim ve Diksiyon Bilgisi değişkeninin katsayısı 0,955 ve Pazarlama değişkeninin katsayısı 0,734 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler ve boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.1’de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere, araştırmada yararlanılan ölçeklerin alfa değerlerinin tümü 0,70’den büyüktür. Bu sonuç, ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Şencan, 2005: 321).

**Tablo 4.1. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirmesi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Takım Çalışması	3	0,836
Sigortacılık Kültürü	5	0,843
Bilgisayar Bilgisi	4	0,891
Hukuk/Mevzuat Bilgisi	3	0,913
İletişim ve Diksiyon Bilgisi	3	0,955
Pazarlama Bilgisi	6	0,734

#### 4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli, hizmet içi eğitim ölçeği alt unsurlarından takım çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk ve mevzuat bilgisi, iletişim ve diksiyon becerileri ve pazarlama değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişki ve birbirleri üzerindeki etkisi üzerine kurulmuştur.

H<sub>1</sub>: Takım çalışması değişkeni ile sigortacılık kültürü değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Takım çalışması değişkeni ile bilgisayar bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Takım çalışması değişkeni ile hukuk ve mevzuat bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Takım çalışması değişkeni ile iletişim ve diksiyon becerileri değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Takım çalışması değişkeni ile pazarlama değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Sigortacılık kültürü değişkeni ile bilgisayar bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Sigortacılık kültürü değişkeni ile hukuk ve mevzuat bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Sigortacılık kültürü değişkeni ile iletişim ve diksiyon becerileri değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Sigortacılık kültürü değişkeni ile pazarlama bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Bilgisayar bilgisi ile hukuk ve mevzuat bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Bilgisayar bilgisi ile hukuk ve iletişim ve diksiyon becerileri değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Bilgisayar bilgisi ile pazarlama bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Hukuk ve mevzuat bilgisi ile iletişim ve diksiyon becerileri değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Hukuk ve mevzuat bilgisi ile pazarlama bilgisi değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: İletişim ve diksiyon becerileri ile pazarlama becerileri değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Takım çalışması değişkeninin diğer değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>17</sub>: Sigortacılık kültürü değişkeninin diğer değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>18</sub>: Hukuk ve mevzuat bilgisi değişkeninin diğer değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.



H<sub>19</sub>: Bilgisayar bilgisi değişkeninin diğer değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>20</sub>: İletişim ve diksiyon becerileri değişkeninin diğer değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>21</sub>: Pazarlama bilgisi değişkeninin diğer değişkenler üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.6. Bulgular**

Araştırma kapsamında elde edilen veriler bu bölümde incelenmektedir. Bulgular bölümünde, nicel ve nitel veriler birlikte ele alınarak analiz edilmiştir.

##### **4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmada belirlenen koşullar altında belirlenen örneklem sayısı 150'dir. Buna göre katılımcıların demografik özellikleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektörde çalışma yılı ve sektörde buldukları pozisyon olarak incelenmektedir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.2'de verilmiştir.

**Tablo 4.2. Demografik İstatistikler**

	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	56	%37,3
Erkek	94	%62,7
<b>Yaş</b>		
24-28	8	%5,3
29-33	42	%28
34-38	37	%24,7
39-43	24	%16
44-48	26	%17,3
49-53	12	%8
54-58	1	%0,7
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	0	0
Ortaöğretim	6	%4
Lisans	108	%72
Lisansüstü	36	%24
<b>Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan daha az	5	%3,3
1-5 yıl	44	%29,3
6-10 yıl	48	%32
11-15 yıl	30	%20
15 yıldan daha fazla	23	%15,3
<b>Çalışma Pozisyonu</b>		
Sigorta Şirketi	25	%16,7
Acente	69	%46
Broker	19	%12,7
Banka	30	%20
Diğer	7	%4,7

Toplamda 150 kişiye anket yapılmıştır. Bu anket 56 kadın (%37,3) ve 94 erkek (%62,7) den oluşmaktadır. 24-28 yaş aralığında 8 kişi (%5,3), 29-33 yaş aralığında 42 kişi (%28), 34-38 yaş aralığında 37 kişi (%24,7), 39-43 yaş aralığında 24 kişi (%16), 44-48 yaş aralığında 26(%17,3), 49-53 yaş aralığında 12 kişi (%8) ve 54-58 yaş aralığında 1 kişi (%0,7) vardır. Ankete katılanların eğitim durumları ise; İlköğretim 0, ortaöğretim 6 kişi (%4), Lisans 108 kişi (%72) ve Lisansüstü 36 kişi (%24) şeklinde yorumlanmıştır. Yapılan ankete göre 1 yıldan daha az süre çalışan 5 kişi (%3,3), 1-5 yıl arası 44 kişi (%29,3), 6-10 yıl arası 48 kişi (%32), 11-15 yıl arası 30 kişi (%20) ve 15 yıldan daha fazla 23 kişi (%15,3) dir. Çalışma pozisyonlarını göz önünde bulundurduğumuzda ise;

Sigorta şirketinde çalışan sayısı 25 kişi (%16,7), sigorta acentelerinde çalışan 69 kişi (%46), Brokerda çalışan 19 kişi (%12,7), Bankada çalışan 30 kişi (%20) ve Diğer çalışma alanlarında çalışan 7 kişi (%4,7) olduğu görülmektedir.

#### **4.6.2. Hizmet İçi Eğitim Ölçeğinin Alt Unsurları**

Hizmet içi eğitim ölçeğinde, araştırma kapsamına uygun olarak altı alt unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, takım çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk-mevzuat, iletişim ve diksiyon ve pazarlamadır.

Araştırma sonuçlarına göre hizmet içi eğitimin alt unsurlarına ilişkin sonuçlar Tablo 4.3’de detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 4.3’den görüldüğü gibi, takım çalışmasına ilişkin hizmet içi eğitim ifadelerine verilen yanıtların ortalaması 4,42 olarak görülmüştür ve ortalamanın “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine oldukça yakın çıktığı görülmektedir. Buna göre, takım çalışması eğitimlerinin artırılmasının gerektiği sonucuna varılabilir. Sigortacılık kültürü ifadelerine verilen yanıtların ortalaması ise 3,75; bilgisayar bilgisi 4,42; hukuk mevzuat bilgisi 4,63; iletişim ve diksiyon bilgisi 4,03 ve pazarlama ifadelerinin ortalaması ise 4,43’tür. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, ifadelere verilen cevapların ortalamalarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç, sigorta sektöründe hizmet içi eğitimlere ait ihtiyaçlar oldukça yüksektir. Sigorta şirketlerinin bu ihtiyaçlara cevap vermesi gerekmektedir.

**Tablo 4.3. Hizmet İçi Eğitim Alt Unsurları, İfadeler ve Ortalamalar**

<b>Alt Unsurlar</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Likert Skoru</b>
<b>TAKIM ÇALIŞMASI</b>	Hizmet içi eğitimlerde takım olma ve takım oluşturma eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	<b>4,42</b>
	Hizmet içi eğitimlerde takım sinerjisi oluşturma eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde takım iletişimi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
<b>SİGORTACILIK KÜLTÜRÜ</b>	Hizmet içi eğitimlerde sigortacılık tarihi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	<b>3,75</b>
	Hizmet içi eğitimlerde sigortacılığın amaçları ve işlevleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde sigorta organizasyonu eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde sigorta hizmetleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde sigorta ürünleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
<b>BİLGİSAYAR BİLGİSİ</b>	Hizmet içi eğitimlerde bilgisayar ana birimleri ve işletim sistemleri . eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	<b>4,42</b>
	Hizmet içi eğitimlerde Office uygulamaları (Word, Excel, Powerpoint, Outlook, Access) eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde sigorta paket programları ve yazılımları eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde muhasebe uygulamaları ve yazılımları eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
<b>HUKUK MEVZUATI</b>	Hizmet içi eğitimlerde sigorta hukuku eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	<b>4,63</b>
	Hizmet içi eğitimlerde sigorta sözleşmesi genel şartları, özel şartlar ve teminat dışı haller eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	

	Hizmet içi eğitimlerde yeni ve değişen mevzuat bilgisi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
<b>İLETİŞİM VE DİKSİYON</b>	Hizmet içi eğitimlerde dil ve ses tekniği, iletme gücü eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	<b>4,03</b>
	Hizmet içi eğitimlerde beden dili eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde etkili iletişim teknikleri bilgisi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
<b>PAZARLAMA</b>	Hizmet içi eğitimlerde pazarlama ve rekabet stratejisi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	<b>4,43</b>
	Hizmet içi eğitimlerde pazarlama bilgi sistemleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde müşteri ilişkileri yönetimi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde pazarlama iletişimi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde hizmet pazarlaması eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	
	Hizmet içi eğitimlerde ilişki pazarlama eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	

#### **4.6.3. Hizmet İçi Eğitimin Alt Unsurlarının Meslek Grubuna Göre Dağılımı**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında anket katılımcılarının mesleki sınıflandırmalarına göre hizmet içi eğitim ihtiyaçları alt unsurlar kapsamında incelenmektedir. Buna göre araştırma modelinde takım çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk/mevzuat bilgisi, iletişim ve diksiyon ve pazarlama değişkenlerine ilişkin mesleki gruplara göre ortalama yanıtlar izleyen bölümlerde detaylıca incelenmektedir.

#### 4.6.3.1. Takım Çalışması Alt Unsurunun Mesleklere Göre Dağılımı

Takım çalışması değişkeninin mesleki gruplara göre tercihsel dağılımı incelendiğinde, sigorta şirketi çalışanlarının bu değişkendeki ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 4,64; acentelerin ortalaması 3,13; broker çalışanlarının ortalaması 4,32; bankada çalışan sigortacıların ortalaması 3,96 ve diğer meslek gruplarında faaliyet gösterenlerin ortalaması ise 2,78'dir. Elde edilen sonuçlardan bir çıkarım yapmak gerekirse, takım çalışmasına ilişkin eğitimlerin en çok sigorta şirketi çalışanları ve broker çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Sigorta şirketleri ve brokerlar diğer sigorta çalışanlarına göre daha kalabalık ve takım halinde çalıştıkları; hedeflerin kurumsal olması ve bu hedeflere ulaşmanın takım çalışması ile birlikte gerçekleştiği meslekler olduğundan, takım çalışmasına ilişkin eğitimlere taleplerinin daha yüksek olması mantıksal açıdan da anlamlıdır. Çalışmaya katılan acentelerin ve diğer meslek gruplarının ise bu tarz meslek içi eğitimlere olan ihtiyaçlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.4. Takım Çalışması Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı**

Meslek Grubu	n	Likert Skoru
Sigorta Şirketi	25	4,64
Acente	69	3,13
Broker	19	4,32
Banka	30	3,96
Diğer	7	2,78

#### 4.6.3.2. Sigortacılık Kültürü Alt Unsurunun Mesleklere Göre Dağılımı

Sigortacılık kültürü değişkeninin mesleki gruplara göre tercihsel dağılımı incelendiğinde, sigorta şirketi çalışanlarının bu değişkendeki ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,56; acentelerin ortalaması 3,24; broker çalışanlarının ortalaması 3,78; bankada çalışan sigortacıların ortalaması 4,27 ve diğer meslek gruplarında faaliyet gösterenlerin ortalaması ise 3,37'dir. Elde edilen sonuçlardan bir çıkarım yapmak gerekirse, sigortacılık kültürüne ilişkin eğitimlerin en çok banka çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Banka çalışanlarının genellikle sigorta sektöründen uzak olması ve

sigortacılıkla ilgili temel bilgilere vakıf olmaması nedeniyle, sigortacılık kültürüne ilişkin hizmet içi eğitimlere ihtiyaçlarının daha yüksek olması doğal bir sonuç olarak görülmektedir.

**Tablo 4.5. Sigortacılık Kültürü Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı**

Meslek Grubu	n	Likert Skoru
Sigorta Şirketi	25	3,56
Acente	69	3,24
Broker	19	3,78
Banka	30	4,27
Diğer	7	3,37

#### 4.6.3.3. Bilgisayar Bilgisi Alt Unsurunun Mesleklere Göre Dağılımı

Bilgisayar bilgisi değişkeninin mesleki gruplara göre tercihsel dağılımı incelendiğinde, sigorta şirketi çalışanlarının bu değişkendeki ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 4,63; acentelerin ortalaması 4,43; broker çalışanlarının ortalaması 4,53; bankada çalışan sigortacıların ortalaması 4,45 ve diğer meslek gruplarında faaliyet gösterenlerin ortalaması ise 3,76'dır. Elde edilen sonuçlardan bir çıkarım yapmak gerekirse, bilgisayar bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok sigorta şirketi, acente, broker ve banka çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Diğer meslek gruplarının bu konudaki eğitim taleplerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6. Bilgisayar Bilgisi Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı**

Meslek Grubu	n	Likert Skoru
Sigorta Şirketi	25	4,63
Acente	69	4,43
Broker	19	4,53
Banka	30	4,45
Diğer	7	3,76

#### 4.6.3.4. Hukuk ve Mevzuat Bilgisi Alt Unsurunun Mesleklere Göre Dağılımı

Hukuk ve mevzuat bilgisi değişkeninin mesleki gruplara göre tercihsel dağılımı incelendiğinde, sigorta şirketi çalışanlarının bu değişkendeki ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 4,59; acentelerin ortalaması 4,63; broker çalışanlarının ortalaması 4,48; bankada çalışan sigortacıların ortalaması 4,02 ve diğer meslek gruplarında faaliyet gösterenlerin ortalaması ise 3,67'dir. Elde edilen sonuçlardan bir çıkarım yapmak gerekirse, hukuk ve mevzuat bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok sigorta şirketi, acente, broker ve banka çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Diğer meslek gruplarının bu konudaki eğitim taleplerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7. Hukuk ve Mevzuat Bilgisi Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı**

Meslek Grubu	n	Likert Skoru
Sigorta Şirketi	25	4,59
Acente	69	4,63
Broker	19	4,48
Banka	30	4,02
Diğer	7	3,67

#### 4.6.3.5. İletişim ve Diksiyon Alt Unsurunun Mesleklere Göre Dağılımı

İletişim ve diksiyon bilgisi değişkeninin mesleki gruplara göre tercihsel dağılımı incelendiğinde, sigorta şirketi çalışanlarının bu değişkendeki ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,42; acentelerin ortalaması 4,12; broker çalışanlarının ortalaması 4,25; bankada çalışan sigortacıların ortalaması 3,86 ve diğer meslek gruplarında faaliyet gösterenlerin ortalaması ise 3,33'dir. Elde edilen sonuçlardan bir çıkarım yapmak gerekirse, iletişim ve diksiyon bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok acente ve broker çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Aktif satış ve pazarlama faaliyetinde bulunan acente ve broker çalışanlarının bu eğitime yönelik taleplerinin yüksek olması doğal görülmektedir.



**Tablo 4.8. İletişim ve Diksiyon Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı**

<b>Meslek Grubu</b>	<b>n</b>	<b>Likert Skoru</b>
<b>Sigorta Şirketi</b>	25	3,42
<b>Acente</b>	69	4,12
<b>Broker</b>	19	4,25
<b>Banka</b>	30	3,86
<b>Diğer</b>	7	3,33

#### **4.6.3.6. Pazarlama Alt Unsurunun Mesleklere Göre Dağılımı**

Pazarlama bilgisi değişkeninin mesleki gruplara göre tercihsel dağılımı incelendiğinde, sigorta şirketi çalışanlarının bu değişkendeki ifadelerine verdiği yanıtların ortalaması 3,66; acentelerin ortalaması 4,72; broker çalışanlarının ortalaması 4,34; bankada çalışan sigortacıların ortalaması 4,09 ve diğer meslek gruplarında faaliyet gösterenlerin ortalaması ise 2,76'dır. Elde edilen sonuçlardan bir çıkarım yapmak gerekirse, iletişim ve diksiyon bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok acente ve broker çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Aktif satış ve pazarlama faaliyetinde bulunan acente ve broker çalışanlarının bu eğitime yönelik taleplerinin yüksek olması doğal görülmektedir.

**Tablo 4.9. Pazarlama Alt Unsurunun Mesleki Dağılımı**

<b>Meslek Grubu</b>	<b>n</b>	<b>Likert Skoru</b>
<b>Sigorta Şirketi</b>	25	3,66
<b>Acente</b>	69	4,72
<b>Broker</b>	19	4,34
<b>Banka</b>	30	4,09
<b>Diğer</b>	7	2,76

#### **4.6.4. Hizmet İçi Eğitim Alt Unsurları Arasındaki İlişkinin Analizi**

Araştırmada kullanılan değişkenler ve boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amacıyla korelasyon analizleri tek aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Aşağıda yer alan Tablo 4.10'da görüldüğü gibi, takım

çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk/mevzuat bilgisi, iletişim ve diksiyon ve pazarlama değişkenleri arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir.

Araştırma hipotezleri ışığında değişkenlere ait ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10. Hizmet İçi Eğitim Alt Unsurları Arasındaki İlişki**

	Takım Çalışması	Sigortacılık Kültürü	Bilgisayar Bilgisi	Hukuk Mevzuat Bilgisi	İletişim Diksiyon	Pazarlama
Takım Çalışması	1					
Sigortacılık Kültürü	0,629*	1				
Bilgisayar Bilgisi	0,689*	0,633*	1			
Hukuk Mevzuat Bilgisi	0,624*	0,548*	0,793*	1		
İletişim Diksiyon	0,621*	0,525*	0,602*	0,683*	1	
Pazarlama	0,751*	0,632*	0,780*	0,760*	0,639*	1

\*  $\alpha < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.10'dan görüldüğü gibi, takım çalışması değişkeni ile sigortacılık kültürü arasında yaklaşık %63 ( $p < 0,01$ ), bilgisayar bilgisi ile yaklaşık %69 ( $p < 0,01$ ), hukuk mevzuat bilgisi ile %62 ( $p < 0,01$ ), iletişim diksiyon ile yaklaşık %62 ( $p < 0,01$ ) ve pazarlama ile %75 ( $p < 0,01$ ) pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır.

Sigortacılık kültürü değişkeni ile bilgisayar bilgisi (0,633;  $p < 0,01$ ), hukuk mevzuat bilgisi (0,548;  $p < 0,01$ ), iletişim diksiyon (0,525;  $p < 0,01$ ) ve pazarlama (0,632;  $p < 0,01$ ) değişkenleri arasında da yine pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Bilgisayar bilgisi değişkeni ile hukuk/mevzuat bilgisi (0,793;  $p<0,01$ ), iletişim diksiyon (0,602;  $p<0,01$ ) ve pazarlama (0,780;  $p<0,01$ ) değişkenleri arasında da benzer şekilde pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Hukuk/mevzuat bilgisi değişkeni ile iletişim diksiyon değişkeni (0,683;  $p<0,01$ ) ve pazarlama değişkeni (0,760;  $p<0,01$ ) arasında; iletişim diksiyon değişkeni ile pazarlama değişkeni (0,639;  $p<0,01$ ) arasında yine pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

#### **4.6.5. Regresyon Analizi ve Sonuçların Değerlendirilmesi**

Hizmet içi eğitim değişkenlerinin birbirleri üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında, genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile test edilmiştir. Regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Birinci regresyon analizinde bağımsız değişken olarak takım çalışması değişkeni alınırken, bağımlı değişken olarak sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk mevzuat bilgisi, iletişim diksiyon becerisi ve pazarlama değişkenleri alınmıştır.

İkinci regresyon analizinde bağımsız değişken olarak sigortacılık kültürü değişkeni alınırken, bağımlı değişken olarak takım çalışması, bilgisayar bilgisi, hukuk mevzuat bilgisi, iletişim diksiyon becerisi ve pazarlama değişkenleri alınmıştır.

Üçüncü regresyon analizinde bağımsız değişken olarak bilgisayar bilgisi değişkeni alınırken, bağımlı değişken olarak takım çalışması, sigortacılık kültürü, hukuk mevzuat bilgisi, iletişim diksiyon becerisi ve pazarlama değişkenleri alınmıştır.

Dördüncü regresyon analizinde bağımsız değişken olarak hukuk mevzuat bilgisi değişkeni alınırken, bağımlı değişken olarak takım çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, iletişim diksiyon becerisi ve pazarlama değişkenleri alınmıştır.

Beşinci regresyon analizinde bağımsız değişken olarak iletişim diksiyon becerisi değişkeni alınırken, bağımlı değişken olarak takım çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk mevzuat bilgisi ve pazarlama değişkenleri alınmıştır.

Altıncı regresyon analizinde ise bağımsız değişken olarak pazarlama değişkeni alınırken, bağımlı değişken olarak takım çalışması, sigortacılık kültürü, bilgisayar bilgisi, hukuk mevzuat bilgisi ve iletişim diksiyon becerisi değişkenleri alınmıştır.

**Tablo 4.11. Regresyon Analiz Sonuçları**

	Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	Standart $\beta$	Sig (P).	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
1. Model	Takım Çalışması	Sigortacılık	0,218	0,009<0,05	0,622
		Bilgisayar	0,191	0,047<0,05	
		Mevzuat	0,094	0,375>0,05	
		İletişim	0,192	0,007<0,05	
		Pazarlama	0,464	0,000<0,05	
2. Model	Sigortacılık Kültürü	Takım	0,244	0,010<0,05	0,489
		Bilgisayar	0,053	0,574>0,05	
		Mevzuat	0,093	0,193>0,05	
		İletişim	0,172	0,103>0,05	
		Pazarlama	0,214	0,009<0,05	
3. Model	Bilgisayar Bilgisi	Takım	0,445	0,000<0,05	0,730
		Sigortacılık	0,039	0,526>0,05	
		Mevzuat	0,286	0,002<0,05	
		İletişim	0,141	0,047<0,05	
		Pazarlama	0,184	0,10>0,05	
4. Model	Hukuk ve Mevzuat Bilgisi	Takım	0,269	0,000<0,05	0,709
		Sigortacılık	0,322	0,001<0,05	
		Bilgisayar	0,065	0,375>0,05	
		İletişim	0,042	0,574>0,05	
		Pazarlama	0,471	0,000<0,05	
5. Model	İletişim ve Diksiyon Bilgisi	Takım	0,110	0,374>0,05	0,522
		Sigortacılık	0,255	0,007<0,05	
		Bilgisayar	0,126	0,193>0,05	
		Mevzuat	0,071	0,526>0,05	
		Pazarlama	0,458	0,000<0,05	
6. Model	Pazarlama Bilgisi	Takım	0,280	0,000<0,05	0,736
		Sigortacılık	0,106	0,103>0,05	
		Bilgisayar	0,234	0,002<0,05	
		Mevzuat	0,249	0,001<0,05	
		İletişim	0,050	0,374>0,05	

Tablo 4.11’de yer alan 1. regresyon modeline göre, sigortacılık kültürü ( $\beta$ :0,218;  $p$ <0,05), bilgisayar bilgisi ( $\beta$ :0,191;  $p$ <0,05), iletişim ve diksiyon ( $\beta$ :0,192;  $p$ <0,05) ve pazarlama bilgisi ( $\beta$ :0,464;  $p$ <0,05) takım çalışmasını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, hukuk ve mevzuat bilgisinin takım çalışması üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Belirleme katsayısı (R<sup>2</sup>), regresyon denkleminin başarısını ölçmek de olup, denklemin “tahmin gücü”nü de yansıtan bir istatistiktir. Belirlilik katsayısı

( $R^2$ ), bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Çoklu regresyonda modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça otomatik olarak  $R^2$  artar. Dolayısıyla çoklu regresyonda düzeltilmiş  $R^2$  değerinin kullanılması daha doğru olur. Bu nedenle Tablo 3.11'den görüldüğü gibi modele ilişkin belirtme katsayısı yerine düzeltilmiş  $R^2$  verilmiştir. Bu modelde düzeltilmiş varyansın açıklanma %62,2'dir.

2. regresyon modeline göre ise, takım çalışması ( $\beta$ :0,244;  $p<0,05$ ) ve pazarlama bilgisi ( $\beta$ :0,214;  $p<0,05$ ) sigortacılık kültürünü pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, bilgisayar bilgisinin, hukuk ve mevzuat bilgisinin ve iletişim ve diksiyon bilgisinin sigortacılık kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Modele ilişkin varyansın açıklanma katsayısı %48,9'dur.

3. regresyon analizlerine göre, takım çalışması ( $\beta$ :0,445;  $p<0,05$ ), hukuk ve mevzuat ( $\beta$ :0,286;  $p<0,05$ ), iletişim ve diksiyon ( $\beta$ :0,141;  $p<0,05$ ) ve pazarlama bilgisi ( $\beta$ :0,184;  $p<0,05$ ) bilgisayar bilgisini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, sigortacılık kültürünün bilgisayar bilgisi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Modelin varyansın açıklanma katsayısı %73'dür.

4. regresyon modeline göre, takım çalışması ( $\beta$ :0,269;  $p<0,05$ ), sigortacılık kültürü ( $\beta$ :0,322;  $p<0,05$ ) ve pazarlama bilgisi ( $\beta$ :0,471;  $p<0,05$ ) hukuk ve mevzuat bilgisini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, bilgisayar bilgisi ile iletişim ve diksiyon bilgisinin hukuk ve mevzuat bilgisi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Modelde toplam varyansın %70,9'u açıklanmaktadır.

5. regresyon modeline göre, sigortacılık kültürü ( $\beta$ :0,255;  $p<0,05$ ) ve pazarlama bilgisi ( $\beta$ :0,458;  $p<0,05$ ) iletişim ve diksiyon bilgisini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, bilgisayar bilgisinin, hukuk ve mevzuat bilgisinin ve takım çalışmasının iletişim ve diksiyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Modelin düzeltilmiş açıklanma katsayısı %52,2'dir.

6. regresyon modeline göre, takım çalışması ( $\beta:0,280$ ;  $p<0,05$ ), bilgisayar bilgisi ( $\beta:0,234$ ;  $p<0,05$ ) ve hukuk ve mevzuat bilgisi ( $\beta:0,249$ ;  $p<0,05$ ) pazarlama bilgisini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilerken, bilgisayar bilgisi ile iletişim ve diksiyon bilgisinin pazarlama bilgisi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir ( $>0,05$ ). Bu modelde regresyon denkleminin başarısını ölçen düzeltilmiş açıklanma katsayısı %73,9'dur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumunda örgütler artık çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır. Bunun yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

İşletmeler hizmet içi eğitim uygulamaları için çok çeşitli maliyetlere katlanmaktadır. Bu maliyetler eğitim uzmanlarına ödenen ücret, iş görenin yaptığı harcamalar, eğitimde kullanılan araç gereçlerin masrafları, yüksek teknolojik yatırımlar, eğitimde geçen süre boyunca üretimde iş gücü kaybı nedeniyle kaynaklanan maliyetler, eğitim program geliştirme maliyetleri, eğitim birimi personel maliyetleri vb. olarak sıralanabilir. Yapılan tüm bu harcamaların işletmelere karlılık, müşteri memnuniyeti gibi alanlarda geri dönmesi şarttır. İşte bu geri dönüşün hangi oranda sağlanabildiğini görmenin yolu eğitim etkinliğinin değerlendirilmesidir.

Araştırmanın uygulama boyutunda, Ankara'da sigorta sektörünün çalışanlarına ve araçlarına uyguladığı hizmet içi eğitimin faaliyetleri incelenmiştir. Eğitim ihtiyaç analizleri, eğitim programlarının hazırlanması ve eğitimin gerçekleştirilmesi konularında, işletmenin tüm faaliyetlerini titizlikle kayıt altına aldığı ve tüm uygulamaları sistematik ve bilimsel yöntemlerle gerçekleştirdiği görülmüştür. Şüphesiz bu durumda işletmede ayrı bir eğitim biriminin bulunması ve birimi yöneten personelin yaptığı işe uygun yetkinlikte olması gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuçları aşağıda verilmiştir:

- Sigorta sektörüne yönelik olarak yapılan araştırmada, seçilen 150 sigorta çalışanının çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır.
- Seçilen örneklemdaki sigorta çalışanlarının çoğu lisans derecesinde eğitime sahiptir.



- Çalışanların büyük çoğunluğu sigorta acentesi sahibi veya çalışanı olmakla birlikte, sigorta şirketi çalışanı, banka çalışanı ve broker çalışanları da örnekleme bulunmaktadır. Söz konusu çalışanların büyük çoğunluğu 6-10 yıl çalışma süresine sahiptir.
- Sigorta sektöründe hizmet içi eğitimler, sigorta şirketlerinin genel müdürlüklerinde bulunan insan kaynakları eğitim müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerde takım çalışmasına ilişkin eğitimlerin en çok sigorta şirketi çalışanları ve broker çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılmıştır. Acentelerin ve diğer meslek gruplarının ise bu tarz meslek içi eğitimlere olan ihtiyaçlarının daha düşük olduğu görülmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerde bilgisayar bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok sigorta şirketi, acente, broker ve banka çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılmıştır. Diğer meslek gruplarının bu konudaki eğitim taleplerinin daha düşük olduğu görülmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerde hukuk ve mevzuat bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok sigorta şirketi, acente, broker ve banka çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Diğer meslek gruplarının bu konudaki eğitim taleplerinin daha düşük olduğu görülmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerde sigortacılık kültürüne ilişkin eğitimlerin en çok banka çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Banka çalışanlarının genellikle sigorta sektöründen uzak olması ve sigortacılıkla ilgili temel bilgilere vakıf olmaması nedeniyle, sigortacılık kültürüne ilişkin hizmet içi eğitimlere ihtiyaçlarının daha yüksek olması doğal bir sonuç olarak görülmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerde iletişim ve diksiyon bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok acente ve broker çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna varılabilir. Aktif satış ve pazarlama faaliyetinde bulunan acente ve broker çalışanlarının bu eğitime yönelik taleplerinin yüksek olması doğal görülmektedir.
- Hizmet içi eğitimlerde pazarlama bilgisine ilişkin eğitimlerin en çok acente ve broker çalışanları tarafından talep edildiği sonucuna

varılabilir. Aktif satış ve pazarlama faaliyetinde bulunan acente ve broker çalışanlarının bu eğitime yönelik taleplerinin yüksek olması doğal görülmektedir.

- Sigortacılık sektöründe, pazarlama alanında faaliyet gösteren çalışanlara genellikle takım çalışması, iletişim diksiyon ve pazarlama eğitimleri birlikte verilmelidir.
- Sigortacılık sektöründe, sigorta şirketi çalışanları, broker çalışanları ve acentelere yönelik olarak bilgisayar bilgisi eğitimleri verilebilir.
- Diğer meslek grubuna giren sigorta sektörü çalışanları için sigortacılık kültürü ve hukuk mevzuat bilgisi eğitimleri birlikte verilmelidir.

Elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak, sigorta sektöründe hizmet içi eğitimlere yönelik öneriler aşağıda verilmiştir:

- Hizmet içi eğitimler düzenli ve sistematik biçimde yapılmalıdır.
- Çalışan personel seçiminde yeniliklere açık, öğrenme hevesi yüksek çalışanlar tercih edilmelidir.
- Hizmet içi eğitimlerde eğitim verecek kişiler kendi alanında uzman kişilerden seçilmelidir.
- Kurumun belirlediği hizmet içi eğitim planlarının, çalışanların istek ve beklentileri ışığında hazırlanması gerekmektedir. Çalışanların hizmet içi ihtiyaçlarının belirlenebilmesi amacıyla kurum içi anket çalışmaları yapılmalıdır.
- Hizmet içi eğitimlerde, eğitimi alacak çalışanların ihtiyaçlarına göre kategoriler oluşturulmalı ve bu kategoriler üzerinden eğitim planları hazırlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yapılması ve ihtiyacı olan personele imkânlar tanınması önemli bir unsurdur. Fakat yapılan eğitimler sonucunda sağlıklı bir yarar sağlanabilmesi için hizmet içi eğitim değerlendirmelerinin de uzman kişiler tarafından yapılması ve daha sonraki eğitim programlarına ışık tutması gerekmektedir.
- Kurumlar hizmet içi eğitimi bir zorunluluk olarak görmemeli, personelin ve kurumun daha verimli hale gelebilmesi için

gerçekleştirilmesi gereken bir etkinlik olarak değerlendirilmelidirler.

Özet olarak, hizmet içi eğitimlerin, kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmesi için personele sunulmuş önemli bir imkân olduğu unutulmamalıdır. Memur olarak başlayan bir personel almış olduğu hizmet içi eğitimlerle üst düzey yönetici olma fırsatı yakalayabilecektir. Sigorta şirketlerinde verilen hizmet içi eğitimlerin temel amacının, personelin yeniliklere uyum sağlayarak, kendini geliştirme imkânına kavuşturulması olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle yapılan her yatırımın geri dönüşünün değerlendirildiği gibi, bu tür kurumlarda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin de geri dönüşleri yönetimce izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu tür çalışmaların sistematik olarak sürdürülmesi göz ardı edilmemesi gereken bir olgudur. Sonuç olarak, sigorta şirketlerinin gelişen ve değişen piyasa şartlarına uyum sağlama ve rekabette ön plana çıkma çabaları çerçevesinde, kalifiye elemanlarının gelişimi ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla, sigorta sektöründe hizmet içi eğitimlerin daha profesyonel ve daha sistematik yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

## KAYNAKÇA

5363 Sayılı Tarım Sigortaları Kanunu, 14.06.05.

6762 Numaralı Türk Ticaret Kanunu.

Açıkgöz, K., 2003. Etkili Öğrenme Ve Öğretme, Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir.

Akatay, A. ve Yelkikalan, 2007, Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllülük Ve İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Ekin Yayınevi, Bursa.

Aktaş M., 1992. Sigorta İstihsalciliği, 1.B. , İstanbul: Çeltüt Matbaacılık.

Akyüz, Y., 1999. Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1999'a, Alfa Yayınları, İstanbul.

Akyüz, Y., 1999. Türk Eğitim Tarihi, Başlangıçtan 1999'a, Alfa Yayınları, İstanbul.

Aldemir, C., Ataoğlu A., Budak G., 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Asunakutlu T., 2000, Sigorta İşletmelerinde Maliyet Unsurları Ve Maliyet Oluşumu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 11, Sayı: 3.

Babadoğan, C ve Selvi, K., 1990. Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü Ekser Kursu İzleme Değerlendirmesi Araştırması, Ankara S. 44.

Bademci, G., 2003, "Kırıkkale Üniversitesi Hastanesinde Hizmet İçi Eğitim Organizasyonu", Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi, Sayı:11, S.28.

Başaran, İ. E., 1987 Eğitime Giriş, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Başaran, İ.E., 1966. 8952 İlk Ve Orta Dereceli Okul Öğretmeninin Katıldığı Hizmet İçi Eğitim Araştırması. Ed: Aytaş, H., Ayyıldız Matbaası, Ankara.

Bingöl, D., 2006. İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, S.421.

Bursalıoğlu, Z. Ve Taymaz, H. 1980, Türkiye’de Endüstriyel Hizmet İçi Eğitim Organizasyonu, Segem Yayını, Ankara.

Büyükkaragöz, S., Çivi C., 1996. Genel Öğretim Metotları, Öz Eğitim Yayınları, İstanbul.

Canman, D., 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara S.303.

Çiftçi, E., 2008, Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı Tarafından Müzik Öğretmenlerine Verilen Hizmet İçi Eğitimin İncelenmesi Ve Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dickson G. ve John S., 1991, İngiltere’de Sigortanın Genel Prensipleri Ve Uygulamaları Hakkında Bilgiler, Çev. Ergin Gediz, İstanbul: Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı Yayınları, No: Tsev 1.

Duygulu, E., 2004 Eğitimin Çalışma Yaşamında Ve Kariyer Üzerindeki Rolü, İşgüçdergisi, Cilt:6, Sayı:1, Sıra:2, No:181.

Eke S., 2006, Risk Yönetimi Anlayışında Sigorta Kavramının Yeri Ve Önemi, İstanbul.

Erdem, R., 1999 “Eğitim Programları Ve Örgütsel Verimliliğe Etkisi”. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, C.3, Sayı:4, Nisan-Mayıs, S.31.

Geylan, R., 1994. Personel Yönetimi, Au Yay, Eskişehir.

[Http://Www.İsgucdergi.Org/?P=Makale&İd=181&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004](http://www.isgucdergi.org/?P=Makale&Id=181&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004)

Kartoğlu, S., 2007, İnsan Kaynaklarında Hizmet İçi Eğitim Ve Hemşireler Üzerine Yapılan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul.

Koçel, T., 2001. İşletme Yöneticiliği, Sekizinci Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.

Küçükahmet, L., 1992. Hizmet İçi Eğitim Teori Ve Uygulamaları, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Matbaası, Ankara.

Özgen, H., Öztür, K. A. Ve Yalçın, A., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, S.421.

Özyürek, L. 1981. Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Şencan H. Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik. 1.Basım. Ankara. Seçkin Yayıncılık, 2005, s. 50-420.

Şimşek, M.Ş., Öge, S., 2007. Stratejik Ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara. S.417.

Taymaz, H., 1997. Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler, Ankara, S. 211.

Tezcan, M.; 1992. Eğitim Sosyolojisi, Zirve Ofset, Ankara.

Varış, F., 1978; Eğitim Bilimine Giriş, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, S.35-36.

Yanık S., 2000, "Sigorta Ve Ekonomi", (Sigortacılık Eğitim Programı, Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı, 2001) Nomer Cahit Ve Hüseyin Yunak, Sigortanın Genel Prensipleri, Rev. Ed., İstanbul: Ceyma Matbaacılık.

Yurdakul Ç., 1979, Sigorta İşletmeleri Ve Muhasebenin İncelenmesi, A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara.

Yüksel, A. S., Yüksel, A. ve Yüksel, Ü., 2002. Banka Yönetimi El Kitabı,, Alfa Yayınları, İstanbul.

## EKLER

Değerli katılımcı, bu anket “Sigortacılık Sektöründe Hizmet İçi Mesleki Eğitimler ve Sektörel İhtiyaçların Karşılanması” adlı yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler gizlilik esasına göre değerlendirilerek sadece akademik amaçlar için kullanılacak ve kişisel veriler hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza yapacağınız katkı sigorta sektörü ve bizim açımızdan çok değerlidir. Anketi doldurmaya zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Mert TEK (Öğrenci)

E-posta: [m.tekk0690@gmail.com](mailto:m.tekk0690@gmail.com)

1. BÖLÜM					
Demografik Sorular					
- Cinsiyetiniz	( ) Kadın	( ) Erkek			
- Yaş	( ) 18-24	( ) 25-34	( ) 35-44	( ) 45-54	( ) 55 ve +
- Eğitim Durumu	( ) İlköğretim	( ) Ortaöğretim	( ) Lisans	( ) Lisansüstü	
- Çalışma Süreniz	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 11-15 yıl	( ) 15 yıl ve +
2. BÖLÜM					
TAKIM ÇALIŞMASI					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet içi eğitimlerde takım olma ve takım oluşturma eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde takım sinerjisi oluşturma eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde takım iletişimi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. BÖLÜM					
SİGORTACILIK KÜLTÜRÜ					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet içi eğitimlerde sigortacılık tarihi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde sigortacılığın amaçları ve işlevleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde sigorta organizasyonu eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde sigorta hizmetleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde sigorta ürünleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. BÖLÜM					
BİLGİSAYAR BİLGİSİ					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet içi eğitimlerde bilgisayar ana birimleri ve işletim sistemleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde Office uygulamaları (Word, Excel, Powerpoint, Outlook, Access) eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde sigorta paket programları ve yazılımları eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde muhasebe uygulamaları ve yazılımları eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5



<b>5. BÖLÜM</b>					
<b>HUKUK - MEVZUAT</b>					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet içi eğitimlerde sigorta hukuku eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde sigorta sözleşmesi genel şartları, özel şartlar ve teminat dışı haller eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde yeni ve değişen mevzuat bilgisi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>6. BÖLÜM</b>					
<b>İLETİŞİM VE DİKSİYON</b>					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet içi eğitimlerde dil ve ses tekniği, iletme gücü eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde beden dili eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde etkili iletişim teknikleri bilgisi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
<b>7. BÖLÜM</b>					
<b>PAZARLAMA</b>					
( 1 ) Kesinlikle Katılmıyorum ( 2 ) Katılmıyorum ( 3 ) Kararsızım ( 4 ) Katılıyorum ( 5 ) Kesinlikle Katılıyorum					
Hizmet içi eğitimlerde pazarlama ve rekabet stratejisi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde pazarlama bilgi sistemleri eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde müşteri ilişkileri yönetimi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde pazarlama iletişimi eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde hizmet pazarlaması eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Hizmet içi eğitimlerde ilişki pazarlama eğitimlerinin yararlı olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5