



Yalnız Deđilsiniz...

ENGELLİ ÇALIŞANLAR, MOBBİNG VE MAKUL DÜZENLEME İHLALLERİ RAPORU

İnsan Onuru, Eşitlik, Erişilebilirlik ve Psikososyal Güvenlik Ekseninde
Kamu ve Özel Sektör İçin Politika ve Uygulama Raporu

TBMM • ÇSGB • Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı • TİHEK • KDK
Sendikalar • İşveren Örgütleri • Kamu Kurumları • Engelli STK'ları

Hazırlayan Kurum
Mobbing ile Mücadele Derneği

Rapor Künyesi

Alan	Bilgi
Raporun adı	Engelli Çalışanlar, Mobbing ve Makul Düzenleme İhlalleri Raporu
Hazırlayan	Mobbing ile Mücadele Derneği
Kurumsal sorumlu	İlhan İŞMAN, Genel Başkan
Tarih	Haziran 2026
Temel yaklaşım	İnsan onuru, eşitlik, ayrımcılık yasağı, erişilebilirlik, makul düzenleme, psikososyal risklerin önlenmesi ve çalışma barışı
Hedef kitle	TBMM, bakanlıklar, TİHEK, KDK, sendikalar, işveren örgütleri, kamu kurumları, üniversiteler ve engelli STK'ları
Belgenin niteliği	Politika, uygulama, danışmanlık ve farkındalık raporu
Sınırlılık	Türkiye'de engelli çalışanların mobbing deneyimlerini düzenli ve ulusal ölçekte izleyen bütünlük resmî veri seti bulunmadığından, rapor resmî veriler, kararlar ve bilimsel literatürün birlikte değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Kurumsal Kullanım Notu

Bu belge; kurum içi politika geliştirme, psikososyal risk değerlendirmesi, makul düzenleme prosedürü, eğitim, sendikal temsil, TİHEK/KDK başvurusu ve MMD danışmanlık paketleri için temel doküman olarak tasarlanmıştır.

İçindekiler

Önsöz

Yönetici Özeti

1. Amaç, Kapsam ve Yöntem
2. Temel Kavramlar
3. Türkiye'de Mevcut Durum
4. Hukuki ve Kurumsal Çerçeve
5. Engelli Çalışanların İşyerinde Dışlanması
6. Makul Düzenleme Yapılmaması
7. Görev Dağılımında Ayrımcılık
8. Erişilebilirlik Sorunları
9. Performans Baskısı
10. Psikososyal Riskler

11. Kamu Kurumlarında Engelli Çalışan Hakları

12. TİHEK Başvuru Yolu

13. KDK Başvuru Yolu

14. Kurum İçi Başvuru ve Koruma Mekanizması

15. Sebep-Sonuç Analizi

16. SWOT Analizi

17. Risk Analizi

18. Politika Önerileri

19. Ulusal Eylem Planı

20. Kurumsal Sorumluluk Matrisi

21. İzleme ve Performans Göstergeleri

Sonuç

Dipnotlar

Kaynakça

Ekler

Önsöz

Çalışma hakkı, yalnızca bir işte bulunma hakkı değildir. Kişinin yeteneğini, bilgisini ve emeğini insan onuruna yakışır koşullarda ortaya koyabilme hakkıdır.

Engelli çalışanlar çalışma hayatında yalnızca fiziksel ve dijital erişim engelleriyle karşılaşmamaktadır. Görev tanımının engellilik durumuna uygun yapılmaması, makul düzenleme taleplerinin reddedilmesi, dışlanma, alay edilme, iş verilmemesi, nitelik dışı görevler, performans baskısı ve terfi süreçlerinde görünmez engeller de ciddi hak ihlallerine dönüşebilmektedir.

Makul düzenleme bir lütuf değildir. Eşitliğin fiilen sağlanması için ihtiyaç duyulan ölçülü, gerekli ve uygun düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu düzenlemenin yapılmaması, engelli çalışanı baştan dezavantajlı konuma düşürür. Uzun süre devam ettiğinde ayrımcılık, psikososyal risk ve mobbing süreci iç içe geçebilir.

Bu rapor, engelli çalışanların karşılaştığı sorunları yalnızca bireysel mağduriyet olarak değil; insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, kamu hizmeti, eşitlik hukuku ve kurumsal etik bakımından ele almaktadır.

Mobbing ile Mücadele Derneği olarak temel yaklaşımımız açıktır: Engelli çalışanın korunması, sosyal yardım anlayışının değil, insan hakları ve hukuk devleti ilkesinin gereğidir. Kurumlar çalışanı engeline göre sınırlamak yerine, görev ve çalışma ortamını yeteneğin ortaya çıkmasına imkân verecek biçimde düzenlemelidir.

Bu raporun; kamu kurumları, özel sektör, sendikalar, TİHEK, KDK ve sivil toplum için uygulanabilir bir politika ve danışmanlık kaynağı olmasını diliyorum.

İlhan İŞMAN
Mobbing ile Mücadele Derneği Genel Başkanı

Yönetici Özeti

Temel Tespit

Engelli çalışan açısından mobbing çoğu zaman tek başına görünmez. Erişilebilirlik eksikliği, makul düzenleme talebinin reddi, görev dışı bırakma, aşırı korumacı yaklaşım, alay, düşük beklenti, orantısız performans baskısı ve başvuru sonrası misilleme aynı süreçte birleşebilir.

Türkiye’de engelli çalışanların mobbing deneyimini düzenli ve karşılaştırılabilir biçimde ölçen ulusal bir izleme sistemi bulunmamaktadır. Bu veri açığı, riskin görünmez kalmasına neden olmaktadır.

6701 sayılı Kanun kapsamında makul düzenleme yapmama ayrımcılık türlerinden biridir. TİHEK, makul düzenlemeyi engelli bireyin hak ve özgürlüklerden diğer bireylerle eşit biçimde yararlanabilmesi için belirli bir durumda ihtiyaç duyulan ölçülü, gerekli ve uygun değişiklik ve tedbirler olarak tanımlamaktadır.

TİHEK’in güncel kararları, işyerinde yıldırma ile engellilik temelinde ayrımcılık iddialarının ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Aynı olay hem makul düzenleme ihlali hem ayrımcı muamele hem de sistematik davranış örüntüsü varsa mobbing boyutu taşıyabilir.

Engelli çalışana hiçbir iş vermemek de, engellilik durumunu dikkate almadan aşırı ve uygunsuz iş yüklemek de ayrımcı sonuç doğurabilir. Eşitlik, herkese aynı davranmak değil; ihtiyaç ve görev gerekleri ışığında adil çalışma koşulu sağlamaktır.

Performans değerlendirmesi engellilik nedeniyle düşürülmemelidir; fakat makul düzenleme yapılmadan çalışanın diğer çalışanlarla aynı ölçütlere tabi tutulması da hakkaniyetli değildir.

Kamu kurumlarında 657 sayılı Kanun, 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun, 6331 sayılı Kanun, 6701 sayılı Kanun ve ilgili ikincil mevzuat birlikte uygulanmalıdır. Özel sektörde ise bunlara 4857 sayılı İş Kanunu ve TBK m.417’deki gözetme borcu eklenir.

TİHEK ayrımcılık ve makul düzenleme ihlali bakımından; KDK ise kamu idaresinin işlem ve eylemleri, iyi yönetim, hakkaniyet ve engelli hakları bakımından önemli başvuru yollarıdır.

Karar Vericiler İçin On İki Öncelik

1. Engelli çalışanlara ilişkin ulusal mobbing ve psikososyal risk araştırması yapılması.
2. Her kurumda yazılı makul düzenleme talep ve karar prosedürü kurulması.
3. İşe girişten itibaren bireysel görev ve erişilebilirlik değerlendirilmesi yapılması.
4. Fiziksel, dijital, iletişimsel ve bilişsel erişilebilirliğin birlikte ele alınması.
5. Performans kriterlerinin makul düzenleme sonrası ve görev gereklerine uygun uygulanması.
6. Başvuru yapan çalışana karşı misillemenin açıkça yasaklanması.
7. İnsan kaynakları, yöneticiler ve işyeri hekimleri için engellilik ve psikososyal risk eğitimi verilmesi.
8. Kamu kurumlarında engelli çalışan irtibat birimi veya erişilebilirlik koordinatörü görevlendirilmesi.
9. TİHEK ve KDK kararlarının yıllık tematik raporlarla izlenmesi.
10. Sendikalarda engelli çalışan komisyonları kurulması.
11. İşyerinde alay, damgalama ve dışlamanın disiplin ve etik politikalarında açıkça tanımlanması.
12. MMD bünyesinde Engelli Çalışan Hakları ve Makul Düzenleme Danışmanlık Modülü oluşturulması.

1. Amaç, Kapsam ve Yöntem

1.1. Amaç

Raporun amacı, engelli çalışanların mobbing, ayrımcılık, erişilebilirlik ve makul düzenleme ihlalleri bakımından karşılaştığı riskleri ortaya koymak; kurumlara uygulanabilir koruma standartları ve politika önerileri sunmaktır.

1.2. Kapsam

Kamu ve özel sektör çalışanları, aday çalışanlar, engelli kamu görevlileri, işçiler, stajyerler ve geçici çalışanlar kapsam dahilindedir. Fiziksel, görme, işitme, zihinsel, psikososyal, süregen hastalık ve nöroçeşitlilik durumları dikkate alınmıştır.

1.3. Yöntem

- Türkiye mevzuatı ve resmî kurum açıklamaları incelenmiştir.
- TIHEK ve KDK kararları ile başvuru mekanizmaları değerlendirilmiştir.
- İnsan hakları, engellilik çalışmaları ve psikososyal risk literatürü birlikte ele alınmıştır.
- Sorun alanları için sebep-sonuç, SWOT, risk ve sorumluluk analizleri yapılmıştır.

2. Temel Kavramlar

Kavram	Tanım/Uygulama
Engellilik	Bireyin sağlık durumu ile çevresel ve tutumsal engellerin etkileşimi sonucunda topluma tam ve etkili katılımın sınırlanması.
Makul düzenleme	Belirli bir durumda engelli bireyin haklardan eşit yararlanması için gereken, ölçülü, gerekli ve uygun değişiklik ve tedbirler.
Makul düzenleme yapmama	Gerekli ve orantılı düzenlemenin haklı neden olmadan yerine getirilmemesi; 6701 sayılı Kanun bakımından ayrımcılık türü.
Erişilebilirlik	Fiziksel ortam, ulaşım, bilgi, iletişim, dijital sistem ve hizmetlerin engelli kişilerce güvenli ve bağımsız kullanılabilir olması.
Mobbing	Hedef alan, tekrarlanan, süreklilik gösteren, yıldırıcı, dışlayıcı veya itibarsızlaştırıcı davranış örüntüsü.
Psikososyal risk	İşin tasarımı, yönetimi, sosyal ilişkiler ve kurum kültüründen doğan ruhsal ve fiziksel zarar riski.
Sağlamcılık	Engelli olmayan bedeni ve işleyiş biçimini norm kabul eden, engelliliği eksiklik olarak gören tutum ve uygulamalar.

3. Türkiye’de Mevcut Durum

Türkiye’de genel işgücü istatistikleri düzenli üretilmekle birlikte, engelli çalışanların istihdam kalitesi, görev uyumu, makul düzenleme talepleri, işyerinde dışlanma ve mobbing deneyimlerini birlikte ölçen güncel ve düzenli bir ulusal veri seti bulunmamaktadır.

Bu veri boşluğu nedeniyle sorun çoğu zaman kota ve işe yerleştirme sayıları üzerinden ele alınmakta; işe girdikten sonraki çalışma koşulları, terfi, görev dağılımı, performans, erişilebilirlik ve psikososyal güvenlik yeterince görünür olmamaktadır.

Veri Politikası İhtiyacı

Engelli istihdamının başarısı yalnızca işe yerleştirilen kişi sayısı ile ölçülmemelidir. İşte kalma, görev uyumu, kariyer gelişimi, makul düzenleme süresi, şikâyet çözümü, psikososyal güvenlik ve ayrılma oranları da izlenmelidir.

4. Hukuki ve Kurumsal Çerçeve

Düzenleme/Kurum	Rapor açısından önemi
Anayasa	Eşitlik, çalışma hakkı, insan onuru ve sosyal devlet ilkeleri.
BM Engelli Hakları Sözleşmesi	Ayrımcılık yasağı, erişilebilirlik, çalışma ve istihdam hakkı, makul düzenleme.
5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun	Engelliliğe dayalı ayrımcılık yasağı, erişilebilirlik ve istihdam yükümlülükleri.
6701 sayılı TİHEK Kanunu	Engellilik temelinde ayrımcılık, işyerinde yıldırma, taciz ve makul düzenleme yapmama.
4857 sayılı İş Kanunu	Eşit davranma, engelli işçi çalıştırma yükümlülüğü ve iş ilişkisinin korunması.
657 sayılı Devlet Memurları Kanunu	Engelli kamu görevlilerinin istihdamı ve kamu personel rejimi.
6331 sayılı İSG Kanunu	Çalışanın sağlık ve güvenliğini koruma, risk değerlendirmesi ve işin kişiye uygun hale getirilmesi.
TBK m.417	İşverenin işçinin kişiliğini, sağlığını ve onurunu koruma borcu.
2025/3 Genelge	İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesi için kurumsal önleme ve başvuru çerçevesi.
TİHEK ve KDK	Ayrımcılık, makul düzenleme, iyi yönetim ve kamu idaresi işlemleri bakımından başvuru ve denetim.

5. Engelli Çalışanların İşyerinde Dışlanması

Dışlanma açık veya örtülü olabilir. Toplantılara çağırılmama, bilgi akışından uzak tutma, ortak alanlarda yok sayma, sosyal etkinliklere dahil etmeme ve karar süreçlerinde görüş almama yaygın örneklerdir.

Engelli çalışana koruma gerekçesiyle sorumluluk vermemek de dışlanma biçimidir. Aşırı korumacılık, çalışanın yetkinliğini görünmez kılar ve kariyerini sınırlar.

Alay, taklit, lakap takma, engellilik durumunu teşhir etme ve özel sağlık bilgisini paylaşma; onur kırıcı davranışlar olup süreklilik gösterdiğinde mobbing örüntüsüne dönüşebilir.

Özellikle görünmeyen engelliliklerde çalışanın ihtiyacının sorgulanması, 'bahane üretiyor' veya 'ayrıcalık istiyor' biçimindeki söylemler ciddi psikososyal risk yaratır.

5.1. Dışlanma Göstergeleri

- Toplantı ve iletişim kanallarından sistematik biçimde çıkarılma.
- İş verilmemesi veya yalnızca önemsiz iş verilmesi.
- Kurum içi eğitim ve terfi fırsatlarından uzak tutulma.
- Sosyal ilişki ve ekip çalışmasının dışında bırakılma.

- Engellilik durumunun dedikodu ve itibarsızlaştırma konusu yapılması.

6. Makul Düzenleme Yapılmaması

Makul düzenleme, engelli çalışana ayrıcalık sağlamak değil; fiilî eşitliği kurmaktır. Düzenleme talebinin hiç değerlendirilmemesi, sürüncemede bırakılması, çalışandan gereksiz ve tekrar eden sağlık belgeleri istenmesi veya talebin gerekçesiz reddi ayrımcılık riski doğurur.

Düzenleme alanı	Örnekler
Fiziksel ortam	Rampa, asansör, erişilebilir tuvalet, uygun masa ve oturma düzeni.
Dijital erişim	Ekran okuyucu uyumlu yazılım, klavye kısayolu, altyazı, erişilebilir belge.
İletişim	İşaret dili desteği, yazılı talimat, sade ve erişilebilir dil.
Çalışma düzeni	Esnek saat, uzaktan çalışma, dinlenme arası, tedavi randevusu uyumu.
Görev uyarlaması	Esas görevin niteliğini bozmadan yöntem, araç veya iş akışının uyarlanması.
Performans süreci	Düzenleme tamamlandıktan sonra adil ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirme.

6.1. Makul Düzenleme Karar Testi

13. Çalışanın ihtiyacı açık ve bireysel olarak belirlendi mi?
14. Çalışanla doğrudan ve erişilebilir biçimde görüşüldü mü?
15. Görevin temel işlevleri tespit edildi mi?
16. Alternatif düzenlemeler değerlendirildi mi?
17. Maliyet, kurum kapasitesi ve yarar dengesi somutlaştırıldı mı?
18. Ret kararı verildiyse gerekçe yazılı ve denetlenebilir mi?
19. Karar belli aralıklarla yeniden gözden geçirilecek mi?

Önemli ilke

Makul düzenleme süreci tek taraflı emir değil, çalışanla diyalog içinde yürütülen bireyselleştirilmiş bir değerlendirmedir.

7. Görev Dağılımında Ayrımcılık

Engelli çalışana kapasitesinin altında, uzmanlığıyla ilgisiz ve kariyer gelişimini engelleyen görevler verilmesi ayrımcı sonuç doğurabilir.

Bunun tersi olarak engellilik durumunu ve güvenlik ihtiyacını dikkate almadan ağır, erişilemez veya sağlık açısından uygun olmayan görev verilmesi de ihlaldir.

Görev dağılımında eşitlik, herkese aynı işi vermek değil; görevin temel gerekleri, çalışanın yetkinliği ve makul düzenleme ihtiyacını birlikte değerlendirmektir.

Engelli çalışanın görevinin sürekli değiştirilmesi, sorumluluklarının alınması veya terfi edebileceği işlerden uzak tutulması; diğer davranışlarla birleştiğinde mobbing ve kariyer engelleme göstergesi olabilir.

8. Erişilebilirlik Sorunları

Erişilebilirlik yalnızca bina girişine rampa yapılması değildir. Çalışanın işe erişimi, bina içi dolaşımı, acil tahliye, dijital sistemler, toplantılar, eğitimler, belgeler ve kurumsal iletişimin tamamı erişilebilir olmalıdır.

Erişilebilirlik türü	Risk	Kurumsal önlem
Fiziksel	Katlara, tuvalete, yemekhane ve toplantı salonuna erişememe	Erişilebilirlik denetimi ve yatırım planı
Dijital	Ekran okuyucu uyumsuz yazılım ve taranmış PDF	WCAG uyumu, erişilebilir belge standardı
İletişimsel	İşaret dili, altyazı veya yazılı iletişim olmaması	İletişim desteği ve çoklu kanal
Bilişsel	Karmaşık talimat ve yoğun uyarıcılar	Sade dil, yapılandırılmış görev, sessiz alan
Acil durum	Tahliye planının engelli çalışanı içermemesi	Bireysel acil durum planı ve tatbikat

9. Performans Baskısı

Performans sistemi, engellilik nedeniyle düşük beklenti üretmemeli; ancak makul düzenleme yapılmadan aynı sonuç hedefini dayatmamalıdır.

Çalışanın tedavi, rehabilitasyon veya erişim ihtiyacını performans düşüklüğü olarak değerlendirmek ayrımcılık riski taşır.

Engelli çalışanlar bazen 'kendini ispatlama' baskısı nedeniyle aşırı çalışmakta, ihtiyaçlarını gizlemekte ve sağlıklarını zorlamaktadır. Bu durum tükenmişlik ve iş kazası riskini artırır.

Performans düşüklüğü iddiası ileri sürülmeden önce görev tanımı, eğitim, erişilebilirlik, teknoloji, iş yükü ve makul düzenleme eksiklikleri incelenmelidir.

9.1. Adil Performans Değerlendirmesi İlkeleri

- Görev ve beklentiler yazılı olmalıdır.
- Değerlendirme öncesinde gerekli düzenlemeler tamamlanmalıdır.
- Engellilikle ilişkili izin ve tedavi süreci cezalandırılmamalıdır.
- Karşılaştırma eşdeğer görev ve koşullar üzerinden yapılmalıdır.
- Geri bildirim erişilebilir ve geliştirici olmalıdır.
- İtiraz mekanizması bağımsız olmalıdır.

10. Psikososyal Riskler

Risk	Olası sonuç
Dışlanma ve damgalama	Yalnızlık, kaygı, kurumsal aidiyet kaybı
Makul düzenleme reddi	Sürekli başarısızlık hissi, sağlıkta bozulma
Alay ve cinsiyetçi/sağlamcı dil	Utanç, öz güven kaybı, işten kaçınma
Performans baskısı	Tükenmişlik, hata, aşırı çalışma

İş güvencesi korkusu	İhtiyacı gizleme, sessiz kalma, tedaviyi erteleme
Misilleme	Başvuru mekanizmasına güvensizlik, ayrılma niyeti
Erişilemez acil durum sistemi	Fiziksel güvenlik ve yaşam riski

Psikososyal risk değerlendirmesi engellilik boyutunu ayrı bir modül olarak içermelidir. Genel çalışan anketleri, engelli çalışanların özgül risklerini görünmez bırakabilir.

11. Kamu Kurumlarında Engelli Çalışan Hakları

- Görev, unvan ve yetkinliğe uygun iş verilmesi.
- Erişilebilir çalışma ortamı ve dijital sistem sağlanması.
- Makul düzenleme talebinin gecikmeden, yazılı ve gerekçeli karara bağlanması.
- Atama, görevlendirme, performans ve disiplin süreçlerinde ayrımcılık yapılmaması.
- Sağlık bilgilerinin gizliliğinin korunması.
- Engelli çalışanın kurul ve karar süreçlerine katılımı.
- Başvuru sonrası misillemeden korunma.
- İş sağlığı ve güvenliği değerlendirmesinin bireysel ihtiyaçları dikkate alması.

Kamu yöneticisinin takdir yetkisi engelli çalışanı dışlamak veya çalışma hakkını anlamsızlaştırmak için kullanılamaz. Kamu yararı, hizmet gerekleri ve eşitlik ilkesi birlikte uygulanmalıdır.

11.1. Kamu Kurumu İçin Asgari Standart

Alan	Asgari standart
Sorumlu birim	Engelli çalışan irtibat/erişilebilirlik koordinasyonu
Talep süresi	Başvurunun 5 iş gününde kaydı, 30 gün içinde gerekçeli karar
Geçici tedbir	Nihai karar beklenirken sağlık ve güvenlik riski varsa geçici düzenleme
Kurul	İK, İSG, hukuk, erişilebilirlik uzmanı ve gerektiğinde bağımsız uzman
Kayıt	KVKK uyumlu, sınırlı erişimli dosyalama
İzleme	30, 90 ve 180 günlük uygulama kontrolü

12. TİHEK Başvuru Yolu

TİHEK, 6701 sayılı Kanun kapsamında engellilik temelinde ayrımcılık, işyerinde yıldırma, taciz ve makul düzenleme yapmama iddialarını inceleyebilir.

12.1. Başvuru Öncesi Hazırlık

20. İddia edilen ayrımcılık temelini ve olayları tarih sırasıyla yazın.
21. Talep edilen makul düzenlemeyi ve kurumun cevabını ekleyin.
22. Görev tanımı, yazışmalar, erişilebilirlik fotoğrafları, tanık ve sağlık belgelerini sınıflandırın.
23. Mobbing iddiası varsa sistematiklik ve sürekliliği ayrı başlıkta gösterin.
24. Başvuru ve süre koşullarını güncel mevzuat ve TİHEK duyurularından kontrol edin.

12.2. TİHEK'te Ayrı Ayrı Kurulması Gereken İddialar

İddia	Gösterilmesi gereken
Doğrudan ayrımcılık	Engellilik nedeniyle daha olumsuz muamele
Dolaylı ayrımcılık	Görünüşte tarafsız kuralın engelli çalışanı dezavantajlı bırakması
Makul düzenleme yapmama	Gerekli ve ölçülü düzenlemenin yapılmaması
Taciz	Onur kırıcı, düşmanca veya aşağılayıcı ortam
İşyerinde yıldırma	Kasıtlı, birden fazla ve kişiyi işinden soğutmaya/dışlamaya yönelik eylemler

Uygulama Uyarısı

Makul düzenleme ihlali ile mobbing aynı şey değildir. Fakat makul düzenleme talebinin sistematik biçimde reddedilmesi, çalışanın cezalandırılması ve dışlanması halinde iki hukuki sorun birlikte ortaya çıkabilir.

13. KDK Başvuru Yolu

KDK, kamu idaresinin işlem ve eylemlerini hukuka, hakkaniyete ve iyi yönetim ilkelerine uygunluk yönünden inceler. Kamu kurumunda çalışan engelli personel; görevlendirme, erişilebilirlik, makul düzenleme, başvurunun cevapsız bırakılması ve ayrımcı idari uygulamalar bakımından KDK'ya başvurabilir.

13.1. KDK Başvurusunun Güçlendirilmesi

- Önce ilgili idareye yazılı başvuru yapılması.
- İdarenin cevabı veya cevap vermemesi durumunun belgelenmesi.
- İşlem ile engellilik durumu arasındaki bağlantının açıklanması.
- Talebin ölçülü ve uygulanabilir olduğunun gösterilmesi.
- İyi yönetim ilkeleri: gerekçe, makul süre, eşitlik, şeffaflık ve nezaket boyutlarının belirtilmesi.

14. Kurum İçi Başvuru ve Koruma Mekanizması

Aşama	İşlem	Azami hedef süre
Başvuru	Erişilebilir kanal, kayıt ve teyit	1 iş günü
İlk değerlendirme	Acil sağlık, güvenlik ve misilleme riski	24 saat
Makul düzenleme ön kararı	Geçici düzenleme gerekiyorsa uygulanması	5 iş günü
İnceleme	Belge, tanık, görev ve erişilebilirlik analizi	30 gün
Karar	Gerekçeli karar ve uygulama planı	45 gün
İzleme	Uygulama, misilleme ve psikososyal durum kontrolü	30/90/180 gün

Başvuru mekanizması; görme, işitme, hareket, bilişsel veya iletişim engeli olan çalışanlar için alternatif kanallar sunulmalıdır. Sadece çevrim içi form veya yalnızca yazılı dilekçe tek başına yeterli değildir.

15. Sebep-Sonuç Analizi

Kök neden	Kurumsal davranış	Sonuç
Engellilik farkındalığı eksikliği	Alay, düşük beklenti, aşırı korumacılık	Dışlanma ve kariyer kaybı
Erişilebilirlik yatırımı eksikliği	İşe ve bilgiye erişememe	Performans düşüklüğü görüntüsü
Makul düzenleme prosedürü olmaması	Keyfi ret veya gecikme	Ayrımcılık ve çatışma
Yönetici yetkinliği eksikliği	Uygunsuz görev ve baskı	Mobbing ve sağlık riski
Misilleme kültürü	Şikâyet sonrası görev/performans baskısı	Sessizlik ve cezazsızlık
Veri eksikliği	Sorunun ölçülememesi	Politika geliştirememesi

16. SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Anayasa, BM Sözleşmesi, 5378 ve 6701 sayılı Kanunlarla güçlü hak temeli. TİHEK ve KDK başvuru mekanizmaları. Makul düzenleme kavramının mevzuatta yer alması. STK ve sendika kapasitesinin gelişmesi.	Ulusal mobbing ve işyeri deneyimi verisinin yetersizliği. Kurumlarda standart talep prosedürü bulunmaması. Yöneticilerin engellilik ve erişilebilirlik bilgisi eksikliği. Misilleme korkusu ve düşük bildirim.

Fırsatlar	Tehditler
Dijital erişilebilirlik teknolojileri. ISO 45003 ve psikososyal risk yönetimi. TİHEK içtihadının gelişmesi. MMD'nin danışmanlık ve eğitim paketi geliştirmesi.	Ekonomik daralma dönemlerinde düzenlemelerin maliyet gerekçesiyle ertelenmesi. Engelli çalışanın kota personeli olarak görülmesi. Sağlık verilerinin ifşası. Mobbing ile performans yönetiminin karıştırılması.

17. Risk Analizi

Risk	Olasılık	Etki	Öncelik	Kontrol
Makul düzenleme talebinin gecikmesi	Yüksek	Yüksek	Kritik	Sürelî prosedür ve geçici tedbir
İşyerinde dışlanma	Yüksek	Yüksek	Kritik	İklim ölçümü ve yönetici sorumluluğu
Sağlık bilgisinin ifşası	Orta	Çok yüksek	Kritik	KVKK, erişim sınırlaması
Performans baskısı	Orta-Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düzenleme sonrası adil kriter
Misilleme	Orta	Çok yüksek	Kritik	Koruma ve bağımsız inceleme
Acil durumda erişimsizlik	Düşük-Orta	Çok yüksek	Kritik	Bireysel tahliye planı

18. Politika Önerileri

18.1. TBMM ve Merkezi İdareye

25. Engelli çalışanların işe giriş sonrası çalışma koşullarını izleyen ulusal araştırma ve gösterge sistemi kurulması.
26. Makul düzenleme talep, değerlendirme, ret ve itiraz usulünün ikincil mevzuatla standartlaştırılması.
27. Kamuda dijital erişilebilirlik ve psikososyal risk denetiminin zorunlu hale getirilmesi.
28. Engellilik temelinde ayrımcılık ve mobbing kararlarının yıllık tematik raporla TBMM'ye sunulması.

18.2. ÇSGB ve İşverenlere

29. İSG risk değerlendirmesine engellilik ve makul düzenleme kontrol listesi eklenmesi.
30. İş müfettişleri ve İK uzmanlarına engellilik ayrımcılığı eğitimi verilmesi.
31. Performans yönetiminde erişilebilirlik ve düzenleme ön koşulunun tanımlanması.
32. İşverenler için makul düzenleme maliyet ve uygulama rehberi yayımlanması.

18.3. Kamu Kurumlarına

33. Engelli çalışan koordinatörü ve erişilebilirlik kurulu oluşturulması.
34. Her çalışanın görev ve düzenleme ihtiyacının bireysel değerlendirilmesi.
35. Başvuruların bağımsız ve KVKK uyumlu incelenmesi.
36. Yönetici performansına erişilebilirlik, çalışan güveni ve şikâyet çözüm göstergelerinin eklenmesi.

18.4. Sendikalara

37. Engelli çalışan komisyonu kurulması ve işyeri temsilcilerinin eğitilmesi.
38. Toplu iş sözleşmelerine makul düzenleme, erişilebilirlik, misilleme yasağı ve psikososyal destek maddeleri eklenmesi.
39. Engelli çalışanların başvurularında erişilebilir danışmanlık ve hukuki destek sağlanması.
40. Sendika içi toplantı, seçim ve iletişim süreçlerinin erişilebilir hale getirilmesi.

18.5. MMD'ye

41. Engelli Çalışan Hakları ve Makul Düzenleme Danışmanlık Paketi geliştirilmesi.
42. TİHEK ve KDK kararlarının tematik veri tabanında izlenmesi.
43. Engelli çalışanlar için başvuru, delil ve güvenli süreç rehberi hazırlanması.
44. Kamu kurumları ve şirketler için erişilebilirlik-mobbing risk denetimi tasarlanması.

19. Ulusal Eylem Planı

Dönem	Eylem	Sorumlu/Paydaş	Çıktı
0-6 ay	Ulusal teknik çalışma grubu	ÇSGB, ASHB, TİHEK, KDK, TÜİK, STK	Veri ve standart çerçevesi
0-6 ay	Makul düzenleme prosedür şablonu	TİHEK/ÇSGB	Örnek politika ve form seti
6-12 ay	Engelli çalışan deneyimi araştırması	TÜİK/üniversiteler	Ulusal temel veri
6-12 ay	Kamu kurumlarında pilot erişilebilirlik ve psikososyal risk denetimi	ASHB, ÇSGB, kamu kurumları	Pilot rapor
12-24 ay	TİS model maddeleri ve işveren rehberi	Sendikalar/işveren örgütleri	Sektörel uygulama
12-24 ay	Dijital erişilebilirlik uyum programı	Kamu ve özel sektör	Uyum planı
Sürekli	Yıllık izleme ve karar analizi	TİHEK, KDK, MMD	Yıllık görünüm raporu

20. Kurumsal Sorumluluk Matrisi

Aktör	Ana sorumluluk
Üst yönetim	Politika, kaynak, hesap verebilirlik ve sıfır tolerans
İnsan kaynakları	Görev uyumu, düzenleme süreci, kayıt ve kariyer eşitliği
İSG birimi	Bireysel risk, ergonomi, acil durum ve psikososyal risk
Bilgi işlem	Dijital erişilebilirlik ve yardımcı teknoloji
Hukuk/etik birimi	Ayrımcılık, mobbing, gizlilik ve bağımsız inceleme
Yöneticiler	Günlük uygulama, kapsayıcı ekip yönetimi ve misilleme yasağı
Sendika	Temsil, izleme, hukuki destek ve toplu sözleşme
Çalışan temsilcileri	Erken uyarı, güvenli yönlendirme ve geri bildirim

21. İzleme ve Performans Göstergeleri

Boyut	Gösterge	Hedef yönü
Makul düzenleme	Karara bağlanma süresi ve uygulanma oranı	Süre azalır/oran artar
Erişilebilirlik	Tam uyumlu fiziksel ve dijital sistem oranı	Artış
Dışlanma	Son 12 ayda dışlanma/alay bildiren engelli çalışan oranı	Azalış
Kariyer	Terfi, eğitim ve kritik görevlere katılım oranı	Artış
Başvuru güveni	Mekanizmaya güvenen çalışan oranı	Artış
Misilleme	Başvuru sonrası olumsuz işlem bildirim oranı	Azalış
İşten ayrılma	Engelli çalışan gönüllü ayrılma oranı	Azalış
Psikososyal sağlık	Tükenmişlik ve uzun süreli izin göstergesi	Azalış

Sonuç ve Genel Değerlendirme

Engelli çalışanların çalışma hayatında karşılaştığı sorunlar yalnızca erişilebilirlik meselesi değildir. Ayrımcılık, görev dağılımı, performans, kariyer, dışlanma, damgalama ve psikosozal güvenlik aynı bütünün parçalarıdır.

Makul düzenleme yapılmaması, çalışanın başarısız olduğu görüntüsünü üretebilir. Oysa sorun çoğu zaman çalışanda değil, işin ve ortamın tek tip çalışan varsayımıyla tasarlanmış olmasındadır.

Mobbing ile engellilik ayrımcılığı birbirinden ayrılmalı; ancak kesiştikleri durumlar da görünür kılınmalıdır. Tek bir düzenleme reddi ayrımcılık olabilir. Bu ret, cezalandırma, dışlama ve itibarsızlaştırma ile sistematik hale gelirse mobbing boyutu kazanabilir.

Kamu kurumları ve özel sektör, engelli çalışanın korunması gereken pasif kişi olarak değil; yeteneği, deneyimi ve katkısı bulunan hak öznese olarak görmelidir.

MMD açısından bu alan, sosyal haklar ve insan onuru ekseninde önemli bir kurumsal açılım sunmaktadır. Raporun danışmanlık, eğitim, karar analizi ve politika savunuculuğu araçlarına dönüştürülmesi gerekmektedir.

Nihai Çağrı

Engelli çalışanın önündeki engeli kaldırmak, çalışana ayrıcalık vermek değildir. Hukukun, eşitliğin, liyakatin ve insan onurunun gereğini yerine getirmektir.

Dipnotlar

1. 6701 sayılı Kanun ve TİHEK açıklamalarında makul düzenleme yapmama ayrımcılık türü olarak düzenlenmektedir.
2. TİHEK, makul düzenlemeyi engellilerin hak ve özgürlüklerden diğer bireylerle eşit yararlanmasını sağlamak için belirli durumda gerekli, ölçülü ve uygun değişiklik ve tedbirler olarak açıklamaktadır.
3. TİHEK'in 2025/535 sayılı kararında işyerinde yıldırma ve makul düzenleme yapmama suretiyle ayrımcılık iddiaları birlikte başvuru konusu olmuştur.
4. TİHEK'in 12.03.2025 tarihli 2024/1912 başvuruya ilişkin kararında işyerinde yıldırma iddiası ile engellilik temelinde ayrımcılık iddiasının ayrı ayrı ele alınması gerektiği belirtilmiştir.
5. TİHEK'in makul düzenleme kararlarında yükümlülük sahibinin engelli bireyle diyaloga girmesi gerektiği vurgulanmaktadır.
6. KDK, kamu idaresinin işlem ve eylemlerini hukuk, hakkaniyet ve iyi yönetim ilkeleri bakımından incelemektedir.
7. 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun ve BM Engelli Hakları Sözleşmesi, çalışma ve istihdamda ayrımcılık yasağının temel dayanaklarıdır.
8. 6331 sayılı Kanun bakımından işin kişiye uygun hale getirilmesi ve risklerin önlenmesi engelli çalışanların korunmasında özel önem taşır.
9. Raporda kullanılan 'sağlamcılık' kavramı, engelli olmayan beden ve işleyiş biçimini norm kabul eden tutum ve uygulamaları ifade etmektedir.
10. Türkiye'de genel istihdam verileri güncel olarak yayımlansa da engelli çalışanların mobbing ve makul düzenleme deneyimlerini düzenli ölçen bütünsel resmi seri bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.
- Birleşmiş Milletler Engelli Haklarına İlişkin Sözleşme.
- 5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun.
- 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu.
- 4857 sayılı İş Kanunu.
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu.
- 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu.
- 2025/3 sayılı İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Cumhurbaşkanlığı Genelgesi.
- TİHEK. Engellilik Temelinde Ayrımcılık Yasağı Bağlamında Makul Düzenleme.
- TİHEK. Engellilik Temelinde Ayrımcılık rehber ve kararları; 2025/535, 2024/1912 ve ilgili kurul kararları.
- Kamu Denetçiliği Kurumu. Engelli hakları, iyi yönetim ilkeleri ve yıllık raporlar.

- ILO. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190) ve Recommendation No. 206.
- ISO 45003:2021. Psychological health and safety at work — Guidelines.
- WHO & World Bank. World Report on Disability.
- European Commission. Reasonable accommodation for persons with disabilities in employment.

Ek 1. Makul Düzenleme Talep Formu

Alan	Doldurulacak bilgi
Çalışanın görevi ve birimi	
Talep edilen düzenleme	
Düzenleme ihtiyacının işle bağlantısı	
Varsa geçici düzenleme ihtiyacı	
Çalışanın önerdiği alternatifler	
Kurum değerlendirmesi	
Karar ve gerekçe	
Uygulama tarihi ve izleme planı	

Ek 2. Engelli Çalışan Mobbing ve Ayrımcılık Olay Çizelgesi

Tarih	Olay/işlem	Engellilik bağlantısı	Delil	Tanık	Etkisi

Ek 3. Kurumsal Öz Değerlendirme Kontrol Listesi

45. Engelli çalışanlar için erişilebilir başvuru kanalı var mı?
46. Makul düzenleme talepleri için yazılı prosedür ve süre var mı?
47. Fiziksel ve dijital erişilebilirlik düzenli denetleniyor mu?
48. Performans ölçütleri düzenleme sonrası uygulanıyor mu?
49. Sağlık verilerine erişim sınırlandırılmış mı?
50. Misilleme yasağı ve izleme mekanizması var mı?
51. Engelli çalışanlar eğitim, terfi ve karar süreçlerine eşit katılıyor mu?
52. Acil durum planları bireysel ihtiyaçları içeriyor mu?

53. TİHEK ve KDK kararları kurumsal eğitimlerde kullanılıyor mu?
54. Yıllık engelli çalışan deneyimi ve psikososyal risk raporu hazırlanıyor mu?