



Yalnız Değilsiniz...

GENÇ ÇALIŞANLAR, STAJYERLER, ADAY MEMURLAR VE MOBBİNG RAPORU

Mesleğe Girişte Psikolojik Güvenlik, Güvencesizlik, Kariyer Engelleme ve Kurumsal Koruma Mekanizmaları

TBMM • Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı • Gençlik ve Spor Bakanlığı
YÖK • Üniversiteler • Kamu Kurumları • Sendikalar • İşveren Örgütleri • Gençlik STK'ları

Hazırlayan Kurum
Mobbing ile Mücadele Derneği

Rapor Künyesi

Alan	Bilgi
Raporun adı	Genç Çalışanlar, Stajyerler, Aday Memurlar ve Mobbing Raporu
Hazırlayan	Mobbing ile Mücadele Derneği
Kurumsal sorumlu	İlhan İŞMAN, Genel Başkan
Tarih	Haziran 2026
Temel yaklaşım	İnsan onuru, mesleğe güvenli başlangıç, liyakat, eğitim hakkı, psikososyal risklerin önlenmesi ve çalışma barışı
Hedef kitle	TBMM, bakanlıklar, YÖK, üniversiteler, kamu kurumları, işverenler, sendikalar ve gençlik STK'ları
Belgenin niteliği	Politika, uygulama, eğitim ve danışmanlık raporu
Sınırlılık	Türkiye’de genç çalışanların ve stajyerlerin mobbing deneyimlerini sektörler arası ve düzenli biçimde ölçen bütünlük resmi veri seti bulunmamaktadır.

Kurumsal Kullanım Notu

Bu rapor; MMD’nin gençlik ve eğitim programlarına, kurum içi oryantasyon sistemlerine, staj politikalarına, aday memur eğitimlerine, üniversite etik süreçlerine ve sendikal gençlik çalışmalarına temel doküman olmak üzere hazırlanmıştır.

İçindekiler

Önsöz

Yönetici Özeti

1. Amaç, Kapsam ve Yöntem
2. Temel Kavramlar ve Risk Çerçevesi
3. Türkiye’de Gençlerin Çalışma Hayatına Geçiş Görünümü
4. Hukuki ve Kurumsal Çerçeve
5. İşe Yeni Başlayanların Yıldırılması
6. Stajyer Emeğinin İstismarı
7. Aday Memurlara Baskı
8. Genç Akademisyenler ve Araştırma Görevlileri
9. Mesleğe Girişte Psikolojik Güvenlik
10. Kariyer Engelleme
11. Deneme Süresi Baskısı

12. Gençlerin Sessiz Kalma Nedenleri
 13. Üniversite-Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması
 14. Psikososyal Riskler ve Sağlık Etkileri
 15. Kurum İçi Başvuru ve Koruma Mekanizması
 16. Sebep-Sonuç Analizi
 17. SWOT Analizi
 18. Risk Analizi
 19. Politika Önerileri
 20. Ulusal Eylem Planı
 21. Kurumsal Sorumluluk Matrisi
 22. İzleme ve Performans Göstergeleri
- Sonuç ve Genel Değerlendirme
- Dipnotlar
- Kaynakça
- Ekler

Önsöz

Çalışma hayatına atılan bir genç için ilk işyeri yalnızca maaş aldığı yer değildir. Mesleği öğrendiği, özgüven geliştirdiği, kurum kültürünü tanıdığı ve geleceğine ilişkin temel kanaatlerini oluşturduğu yerdir.

Ne yazık ki bazı işyerlerinde kıdemsizlik, deneyimsizlik ve güvencesizlik bir öğrenme dönemi olarak değil, baskı kurma fırsatı olarak görülmektedir. Genç çalışanlara bağırarak, küçük düşürmek, anlamsız işlerle oyalamak, emeğini görünmez kılmak, stajyeri ücretsiz iş gücü saymak veya aday memuru sürekli görevden çıkarılma korkusuyla yönetmek kabul edilemez.

Genç çalışan çoğu zaman haklarını bilmez. İş bulmanın güçlüğü görür. Referansının bozulmasından, stajının yakılmasından, adaylığının sona erdirilmesinden veya akademik geleceğinin engellenmesinden korkar. Bu nedenle sessiz kalır.

Bu sessizlik, yaşananların önemsiz olduğu anlamına gelmez. Sessizlik çoğu zaman güç eşitsizliğinin sonucudur.

Bu rapor; genç çalışanları, stajyerleri, aday memurları ve genç akademisyenleri tek bir risk çerçevesinde değerlendirmektedir. Çünkü bu grupların ortak özelliği, kurum içindeki güçlerinin sınırlı ve geleceklerinin değerlendirme yapan kişilere bağlı olmasıdır.

Mobbing ile Mücadele Derneği olarak temel çağrımız açıktır: Mesleğe giriş korkuyla değil, güvenle başlamalıdır. Kıdemli olmak, genç çalışanı ezme hakkı vermez. Yönetici olmak, eğitim ve değerlendirme yetkisini baskı aracına dönüştürme yetkisi değildir.

Bu raporun MMD'nin gençlik, eğitim, üniversite ve sendikal danışmanlık çalışmalarına güçlü bir temel oluşturmasını diliyorum.

İlhan İŞMAN
Mobbing ile Mücadele Derneği Genel Başkanı

Yönetici Özeti

Temel Tespit

Genç çalışanların mobbing riski yalnızca yaşlarından kaynaklanmaz. Kıdem azlığı, deneme süresi, staj değerlendirmesi, adaylık statüsü, akademik hiyerarşi, işsizlik korkusu ve referans bağımlılığı birleştiğinde güçlü bir kırılabilirlik alanı oluşur.

TÜİK'in 2025 verilerine göre 15-24 yaş grubunda genç işsizlik oranı %15,3'tür. Genç kadınlarda bu oran %22,1'e çıkmaktadır. Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı %23,3'tür. Bu göstergeler, işini kaybetme korkusunun ve kötü çalışma koşullarına katlanma baskısının yapısal zeminini göstermektedir.

ILO, genç çalışanların deneyim azlığı, iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bilgi eksikliği, düşük pazarlık gücü ve güvencesiz çalışma biçimleri nedeniyle fiziksel ve psikososyal tehlikelere daha açık olduğunu belirtmektedir.

İşe yeni başlayanların yıldırılması; bilgi saklama, küçümseme, sürekli hata arama, gerçekçi olmayan performans beklentisi, görev tanımı dışı işler, sosyal dışlama ve 'biz de böyle yetiştik' kültürüyle meşrulaştırılabilmektedir.

Stajyer emeğinin istismarı; eğitim içeriği olmayan rutin işlerde çalıştırma, ücret ve sigorta yükümlülüklerinden kaçınma, fazla çalışma, kişisel iş yaptırma, hakaret ve stajı yakma tehdidi biçiminde ortaya çıkabilir.

Aday memurların adaylık süresi bir yıldan az ve iki yıldan çok olamaz. Temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj süreçleri eğitim ve değerlendirme amacı taşır. Bu dönem, kişisel sadakat üretme veya baskı kurma aracına dönüştürülemez.

Genç akademisyenler ve araştırma görevlileri; danışman, bölüm yönetimi, yayın, kadro, tez ve proje süreçlerindeki güç bağımlılığı nedeniyle özel risk altındadır. Akademik emeğin görünmez kılınması, yazarlık hakkı ihlali, angarya, kadro tehdidi ve akademik dışlama mobbing örüntüsü oluşturabilir.

Psikolojik güvenlik, genç çalışanın soru sorabilmesi, hata bildirebilmesi, görüş açıklayabilmesi ve yardım istemesi anlamına gelir. Psikolojik güvenliği olmayan işyeri; hataları gizler, öğrenmeyi durdurur ve kurumsal hafızayı zayıflatır.

Rapor, üniversite, kamu ve özel sektör için ayrı risk profilleri ve ortak asgari standartlar önermektedir.

Karar Vericiler İçin On İki Öncelik

1. Genç çalışanlar, stajyerler ve aday memurlar için ulusal mobbing ve psikososyal risk araştırması yapılması.
2. İşe giriş ve oryantasyon dönemlerinde bağımsız mentor sistemi kurulması.
3. Stajın eğitim amaçlı görev planı, öğrenme hedefi ve sorumlu eğitici ile yürütülmesi.
4. Stajyerin kişisel işlerde veya eğitim dışı sürekli iş gücü olarak kullanılmasının yasaklanması.
5. Aday memur değerlendirmelerinin ölçülebilir, yazılı ve itiraza açık hale getirilmesi.
6. Deneme süresindeki çalışanlar için misillemeye karşı korumalı başvuru mekanizması kurulması.
7. Üniversitelerde araştırma görevlileri için akademik ombudsman veya bağımsız başvuru birimi oluşturulması.
8. Gençlerin haklarını öğreten zorunlu işe giriş ve staj bilgilendirmesi yapılması.
9. Kurumlarda psikolojik güvenlik, rol açıklığı ve yönetici desteğinin düzenli ölçülmesi.
10. Sendikalarda genç çalışan ve stajyer danışma hatları kurulması.
11. 2025/3 sayılı Genelgenin genç ve güvencesiz çalışanlara uygulanmasına ilişkin özel rehber yayımlanması.
12. MMD bünyesinde Genç Çalışanlar ve Mesleğe Güvenli Başlangıç Programı oluşturulması.

1. Amaç, Kapsam ve Yöntem

1.1. Amaç

Raporun amacı; genç çalışanlar, stajyerler, aday memurlar ve genç akademisyenlerin mobbing ve psikosozal risklerini ortaya koymak, kurumlar için önleyici standartlar geliştirmek ve MMD'nin gençlik-eğitim çalışmalarına kurumsal temel sağlamaktır.

1.2. Kapsam

Kapsam; özel sektör çalışanlarını, kamu kurumlarında adaylık dönemindeki personeli, zorunlu ve gönüllü stajyerleri, çırak ve mesleki eğitim öğrencilerini, araştırma görevlilerini, proje personelini ve kariyerinin ilk yıllarındaki çalışanları içerir.

1.3. Yöntem

- Türkiye mevzuatı ve güncel resmî işgücü verileri incelenmiştir.
- ILO'nun genç çalışanlar ile şiddet ve taciz konulu kaynakları değerlendirilmiştir.
- Üniversite, kamu ve özel sektörde güç ilişkileri karşılaştırılmıştır.
- Sebep-sonuç, SWOT, risk, paydaş ve eylem planı analizleri uygulanmıştır.

2. Temel Kavramlar ve Risk Çerçevesi

Kavram	Açıklama
Genç çalışan	Genellikle kariyerinin ilk yıllarında olan, deneyim ve kurumsal güç bakımından sınırlı çalışan.
Stajyer	Eğitim programı kapsamında veya mesleki deneyim amacıyla işyerinde uygulamalı öğrenme gören kişi.
Aday memur	Devlet memurluğuna ilk defa atanan ve adaylık sürecinde temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staja tabi personel.
Psikolojik güvenlik	Çalışanın küçük düşürülme veya cezalandırılma korkusu olmadan soru, hata, fikir ve kaygılarını ifade edebilmesi.
Mobbing	Hedef alan, sistematik, tekrarlanan, yıldırıcı, dışlayıcı veya itibarsızlaştırıcı davranış örüntüsü.
Güvencesizlik	İşin, ücretin, sürenin, geleceğin veya statünün belirsiz ve çalışanın denetimi dışında olması.
Kariyer engelleme	Eğitim, görev, görünürlük, yayın, terfi, referans veya kadro fırsatlarının keyfi biçimde sınırlandırılması.

3. Türkiye'de Gençlerin Çalışma Hayatına Geçiş Görünümü

TÜİK'in 2025 gençlik verilerine göre gençlerde işgücüne katılma oranı %47,6, istihdam oranı %40,3 ve işsizlik oranı %15,3'tür. Genç kadınlarda işsizlik oranı %22,1'dir. Ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı %23,3'e ulaşmıştır.

Bu tablo, gençlerin işe girişte yüksek rekabet ve belirsizlik yaşadığını göstermektedir. İş bulmanın zor olduğu ortamda genç çalışan, hak ihlaline uğrasa bile işini veya referansını kaybetmemek için sessiz kalabilir.

Genç çalışanların büyük bölümü hizmet sektöründe yer almaktadır. Hizmet sektörünün müşteri teması, değişken çalışma saatleri, performans hedefleri ve yüksek personel devri gibi özellikleri psikosozal riskleri artırabilir.

Politika Sonucu

Genç işsizliğin yüksekliği, mobbing ve istismar karşısında rıza varmış gibi yorumlanmamalıdır. Sessizlik çoğu zaman işsizlik baskısı altında oluşan zorunlu uyum davranışıdır.

4. Hukuki ve Kurumsal Çerçeve

Düzenleme/Kaynak	Rapor açısından önemi
Anayasa	İnsan onuru, çalışma hakkı, eşitlik, gençliğin korunması ve kamu hizmetine girme hakkı.
4857 sayılı İş Kanunu	Deneme süresi, eşit davranma, çalışma koşulları ve fesih süreçleri.
6098 sayılı TBK m.417	İşverenin çalışanın kişiliğini ve psikolojik bütünlüğünü koruma borcu.
6331 sayılı İSG Kanunu	Genç ve deneyimsiz çalışanların risklere karşı korunması; eğitim ve önleme yükümlülüğü.
3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu	İşletmelerde mesleki eğitim, staj, ücret ve eğitim ilişkisinin çerçevesi.
5510 sayılı Kanun	Zorunlu stajyerler ve mesleki eğitim görenler bakımından belirli sigorta korumaları.
657 sayılı Devlet Memurları Kanunu	Adaylık süresi, eğitim ve kamu personel statüsü.
Memurların Yetiştirilmeleri ve Eğitimleri Hakkında Genel Yönetmelik	Aday memurun temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj süreçleri.
2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu	Araştırma görevlisi statüleri, akademik görevler ve yükseköğretim personel yapısı.
2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi	İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesi, başvuru, bilgilendirme ve sosyal taraf sorumlulukları.
ILO C190 ve ISO 45003	Şiddet, taciz ve psikososyal risklerin kapsayıcı biçimde önlenmesi.

5. İşe Yeni Başlayanların Yıldırılması

İşe yeni başlayan çalışan, kurumun yazılı olmayan kurallarını bilmez. Bilgiye, eğitime ve kıdemli desteğine ihtiyaç duyar. Bu bağımlılık kötüye kullanıldığında mobbing riski doğar.

Bilgi saklama, yanlış yönlendirme, kasıtlı olarak başarısızlığa sürüklenme, soru sorduğu için küçümseme, başkalarının yanında azarlama ve sürekli yetersiz hissettirme yaygın yıldırma biçimleridir.

'Acemisin, sus', 'önce ezileceksin sonra öğreneceksin' veya 'biz de bunları yaşadık' anlayışı kurumsal şiddeti normalleştirir.

Yeni çalışanın hatası eğitim ihtiyacı olarak değil kişilik kusuru olarak sunulduğunda psikolojik güvenlik ortadan kalkar.

5.1. Risk Göstergeleri

- Yazılı görev tanımının verilmemesi.
- Çelişkili talimatlar ve sonradan suçlama.
- Oryantasyon yapılmadan yüksek performans beklenmesi.
- Toplantı ve bilgi akışından dışlama.
- Kıdemli çalışanın kişisel işlerini yaptırma.

- Sürekli işten çıkarma veya referans tehdidi.

6. Stajyer Emeğinin İstismarı

Stajın amacı öğrenme ve mesleki gelişimdir. Stajyerin sürekli fotokopi, temizlik, kişisel alışveriş, servis veya kurumun personel açığını kapatan rutin işlerde kullanılması eğitim amacını ortadan kaldırır.

Stajyer, notu veya staj onayı işyerine bağlı olduğu için itiraz etmekte zorlanır. Bu bağımlılık, ücretsiz fazla çalışma, hakaret, taciz, özel hayatın ihlali ve stajı yakma tehdidi gibi uygulamaları görünmez kılabılır.

İstismar biçimi	Örnek	Kurumsal önlem
Eğitim dışı iş	Sürekli kişisel veya yardımcı işler	Yazılı öğrenme planı ve görev listesi
Ücretsiz/eksik ödeme	Kanuni ücretin veya sözleşme hakkının verilmemesi	Ücret kontrolü ve okul denetimi
Aşırı çalışma	Mesai dışı ve hafta sonu zorlaması	Saat kaydı ve onay sistemi
Tehdit	Stajı başarısız gösterme veya referansı bozma	Bağımsız itiraz kanalı
Taciz/mobbing	Alay, küçük düşürme, dışlama	Koruma, soruşturma ve misilleme yasağı
Eğitimsiz bırakma	Sorumlu eğitici olmaması	Mentor atama zorunluluğu

Temel İlke

Stajyer ucuz veya ücretsiz iş gücü değildir. Staj, ölçülebilir öğrenme hedefleri bulunan eğitim ilişkisidir.

7. Aday Memurlara Baskı

Aday memur, memuriyete ilk defa atandığı için kurumsal hiyerarşiye ve değerlendirme süreçlerine yüksek ölçüde bağımlıdır. Adaylık süresi bir yıldan az, iki yıldan çok olamaz.

Temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj; aday memurun yetişmesi için düzenlenir. Bu süreçlerin kişisel sadakat testi, cezalandırma veya sindirme aracına dönüşmesi hukuka ve kamu yararına aykırıdır.

Aday memura sürekli 'adaylığın kaldırılmaz', 'sicilin bozulur' veya 'kurumda kalamazsın' mesajı verilmesi psikolojik baskı yaratır.

Objektif olmayan değerlendirme, görev dışı işlerde çalıştırma, sistematik küçümseme ve şikâyet hakkının engellenmesi mobbing örüntüsü oluşturabilir.

7.1. Aday Memur İçin Güvence Standardı

- Eğitim programı ve değerlendirme kriterleri başlangıçta yazılı bildirilmelidir.
- Eğitici ve değerlendirici aynı kişi olsa dahi karar çoklu değerlendirmeye tabi olmalıdır.
- Olumsuz değerlendirme somut olay ve belgeye dayanmalıdır.
- Adayın savunma ve itiraz hakkı bulunmalıdır.
- Başvuru yapan aday memura karşı misilleme izlenmelidir.

- Mentor ile disiplin amiri rolleri mümkün olduğunca ayrılmalıdır.

8. Genç Akademisyenler ve Araştırma Görevlileri

Akademik yaşamda danışman, bölüm yönetimi, proje yürütücüsü ve kadro kararları genç araştırmacının geleceğini doğrudan etkiler. Bu güç yoğunluğu özel koruma gerektirir.

Angarya, akademik emeğin sahiplenilmesi, yazarlık hakkının ihlali, tez sürecini keyfi uzatma, ders ve sınav yükünün dengesiz dağıtılması, kadro veya referans tehdidi akademik mobbing biçimleri arasında yer alır.

Genç akademisyenin toplantılardan, araştırma ağlarından, projelerden ve yayınlardan dışlanması kariyer engellemedir.

50/d ve benzeri süreye bağlı statülerde iş güvencesi kaygısı, başvuru ve itiraz kapasitesini azaltabilir.

8.1. Üniversiteler İçin Asgari Koruma

13. Bağımsız akademik ombudsman veya etik başvuru kanalı kurulması.
14. Yazarlık ve akademik katkı ilkelerinin yazılı hale getirilmesi.
15. Danışman değişikliği talebinin güvenli ve gerekçeli prosedüre bağlanması.
16. İş yükü, ders, sınav ve proje görevlerinin şeffaf dağıtılması.
17. Kadro, tez veya yayın süreçlerinde misilleme yasağı.
18. Genç araştırmacılar için psikososyal destek ve gizli danışmanlık.

9. Mesleğe Girişte Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, genç çalışanın soru sorması, hata bildirmesi, 'bilmiyorum' diyebilmesi, yardım istemesi ve farklı görüş açıklaması halinde küçük düşürülmeyeceğine inanmasıdır.

Psikolojik güvenliği yüksek kurumlar hataları erken fark eder, öğrenmeyi hızlandırır ve çalışan bağlılığını artırır. Güvenliğin düşük olduğu kurumlarda ise genç çalışan hatayı gizler, sessiz kalır ve kuruma katkısını sınırlar.

Güvenli ortam davranışı	Güvensiz ortam davranışı
Soru sormaya teşvik	Soru soranı küçümseme
Hatanın öğrenme fırsatı olarak görülmesi	Hata üzerinden kişilik saldırısı
Düzenli geri bildirim	Sürpriz ve cezalandırıcı değerlendirme
Rol ve beklenti açıklığı	Çelişkili talimat ve belirsizlik
Mentor desteği	Yalnız bırakma ve bilgi saklama
Misillemesiz başvuru	Şikâyet edeni damgalama

10. Kariyer Engelleme

Genç çalışanlara eğitim, proje, görünür görev ve terfi fırsatlarının keyfi biçimde kapatılması, uzun vadeli insan sermayesi kaybına yol açar.

- Yetkinliğine uygun görev vermeme.

- Başarının kıdemli çalışan adına yazılması.
- Eğitim ve sertifika fırsatlarından dışlama.
- Referans vermeme veya olumsuz referans tehdidi.
- Proje, yayın veya toplantılara katılımı engelleme.
- Performans kaydını gerekçesiz düşürme.
- Sürekli geçici ve görünmez görevlerde tutma.

Kariyer engelleme yalnızca bireysel kayıp değildir. Kurum, yetiştirdiği genç insan kaynağını kaybeder ve liyakat zincirini bozar.

11. Deneme Süresi Baskısı

Deneme süresi, tarafların iş ilişkisini değerlendirdiği hukuki dönemdir. Bu dönem, çalışanın temel haklarının askıya alındığı bir alan değildir.

İşten çıkarılma korkusuyla aşırı çalışma, ücretsiz fazla mesai, hakaret veya görev dışı işe katlanmaya zorlanmak psikososyal risk yaratır.

11.1. İşveren İçin Asgari Standart

- Deneme süresinin başlangıç ve bitiş tarihi yazılı olmalıdır.
- Performans kriterleri işe başlarken bildirilmelidir.
- Geri bildirim ara dönemlerde verilmelidir.
- Çalışan başvuru yaptığı için deneme süresi kararı olumsuzlaştırılmamalıdır.
- Deneme süresinde de İSG, eşitlik, kişilik hakları ve ücret hükümleri eksiksiz uygulanmalıdır.

12. Gençlerin Sessiz Kalma Nedenleri

Sessizlik nedeni	Açıklama	Kurumun yapması gereken
İşsizlik korkusu	Yeni iş bulamama endişesi	Misilleme koruması ve bağımsız kanal
Referans bağımlılığı	Gelecekteki işe girişin amire bağlı görülmesi	Kurumsal ve doğrulanabilir referans sistemi
Hak bilgisi eksikliği	Neyin normal olmadığını bilmemek	Zorunlu hak ve etik eğitimi
Kıdem kültürü	İtirazın saygısızlık sayılması	Psikolojik güvenlik ve liderlik eğitimi
Staj/not bağımlılığı	Başarısız gösterilme korkusu	Okul-işyeri ortak itiraz mekanizması
Adaylık/kadro korkusu	Statünün sona erdirilmesi tehdidi	Çoklu değerlendirme ve itiraz
Utanç ve öz suçlama	Sorunu kendi yetersizliği sanma	Psikolojik destek ve danışmanlık

13. Üniversite-Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması

Boyut	Üniversite	Kamu	Özel sektör
Temel güç kaynağı	Danışman, yayın, tez ve kadro	Adaylık, disiplin, görevlendirme	Deneme süresi, fesih, performans
Tipik risk	Akademik emek istismarı ve dışlama	Hiyerarşik baskı ve adaylık tehdidi	İşten çıkarma ve hedef baskısı
Sessizlik nedeni	Akademik gelecek ve referans	Adaylığın kaldırılmaması korkusu	İşsizlik ve gelir kaybı
Başvuru kanalı	Etik kurul, rektörlük, YÖK, KDK/TİHEK	Kurum, teftiş, KDK, TİHEK, yargı	İK, etik hat, ALO 170, TİHEK, yargı
Önleyici araç	Ombudsman ve danışmanlık standardı	Objektif aday değerlendirmesi	Deneme süresi ve staj politikası
Ortak ihtiyaç	Bağımsız, gizli ve misillemesiz başvuru	Bağımsız, gizli ve misillemesiz başvuru	Bağımsız, gizli ve misillemesiz başvuru

14. Psikososyal Riskler ve Sağlık Etkileri

Risk	Olası etki
Sürekli küçümseme	Özgüven kaybı, kaygı, meslekten soğuma
Rol belirsizliği	Hata, stres, başarısızlık algısı
Aşırı iş yükü	Tükenmişlik, uyku bozukluğu, kaza riski
İş güvencesizliği	Sessizlik, aşırı uyum, sağlık ihtiyacını gizleme
Sosyal dışlanma	Yalnızlık, depresif belirtiler, kurumsal aidiyet kaybı
Kariyer engelleme	Gelecek kaygısı, öfke, ayrılma niyeti
Taciz/mobbing	Travmatik stres, devamsızlık, işten ayrılma

ILO kaynakları, genç çalışanların sözlü saldırı, tehdit, aşağılama ve psikososyal tehlikelere karşı daha kırılgan olabildiğini vurgulamaktadır. Kurumların risk değerlendirmesinde yaş ve deneyim düzeyi ayrı bir değişken olarak ele alınmalıdır.

15. Kurum İçi Başvuru ve Koruma Mekanizması

Aşama	İşlem	Hedef süre
Başvuru	Dijital, yazılı veya sözlü erişilebilir kanal	1 iş günü
İlk risk taraması	Sağlık, güvenlik, taciz ve misilleme riski	24 saat
Geçici tedbir	Mentor değişikliği, görev koruması, temas sınırı	5 iş günü
İnceleme	Belge, tanık, iş yükü, değerlendirme ve yazışma analizi	30 gün
Karar	Gereçli sonuç ve iyileştirme planı	45 gün
İzleme	Misilleme, eğitim ve çalışma koşulu kontrolü	30/90/180 gün

- Stajyer ve aday memur başvuruları doğrudan değerlendirme yapan kişinin kontrolünde olmamalıdır.
- Genç çalışan, görüşmeye destek kişisi veya sendika temsilcisi ile katılabilir.
- Gizlilik, başvurunun tamamen görünmez kılınması değil; bilginin ihtiyaç kadar paylaşılmasıdır.
- Başvuru sonrası performans, staj notu veya adaylık değerlendirmesi bağımsız olarak izlenmelidir.

16. Sebep-Sonuç Analizi

Kök neden	Davranış/uygulama	Sonuç
Kıdemli üstünlük sayan kültür	Küçümseme ve angarya	Sessizlik ve meslekten soğuma
İşsizlik ve güvencesizlik	Tehdit ve aşırı uyum baskısı	Hak kaybı ve istismar
Objektif kriter eksikliği	Keyfi performans/staj/adaylık notu	Kariyer engelleme
Bağımsız kanal yokluğu	Şikâyetin amire dönmesi	Misilleme ve cezasızlık
Eğitim amacı belirsizliği	Stajyerin personel açığını kapatması	Emek istismarı
Akademik güç yoğunluğu	Yayın, tez ve kadro tehdidi	Akademik mobbing

17. SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Genç nüfusun yüksek eğitim ve teknoloji kapasitesi. 2025/3 Genelge ve mevcut iş/İSG mevzuatı. Üniversite, sendika ve STK ağlarının varlığı. Oryantasyon ve mentor sistemlerinin düşük maliyetle kurulabilmesi.	Genç çalışan mobbing verisinin yetersizliği. Staj uygulamalarında kurumlar arası kalite farkı. Adaylık ve deneme süreçlerinde yüksek güç eşitsizliği. Bağımsız başvuru mekanizmalarının sınırlılığı.

Fırsatlar	Tehditler
Dijital eğitim ve anonim bildirim sistemleri. Gençlik politikalarıyla çalışma hayatı politikalarının birleştirilmesi. MMD Gençlik ve Eğitim Programı. Üniversite-kamu-özel sektör ortak standartları.	Genç işsizliğinin hak ihlallerine katlanmayı artırması. Stajyerliğin ucuz iş gücü modeline dönüşmesi. Akademik güvencesizlik ve beyin göçü. Sessiz istifa ve meslekten erken kopuş.

18. Risk Analizi

Risk	Olasılık	Etki	Öncelik	Kontrol
Stajyer emeğinin istismarı	Yüksek	Yüksek	Kritik	Öğrenme planı, okul denetimi, bağımsız kanal
Aday memura keyfi baskı	Orta-Yüksek	Çok yüksek	Kritik	Çoklu değerlendirme ve itiraz
Deneme süresi misillemesi	Yüksek	Yüksek	Kritik	Gerekçeli performans ve dış denetim
Akademik kariyer engelleme	Orta-Yüksek	Çok yüksek	Kritik	Ombudsman ve şeffaf iş yükü
Genç çalışanın sessizliği	Yüksek	Yüksek	Kritik	Hak eğitimi, güvenli başvuru, mentor
Psikolojik sağlık bozulması	Orta	Çok yüksek	Yüksek	Erken destek ve risk izleme

19. Politika Önerileri

19.1. TBMM ve Merkezi İdareye

19. Genç çalışanlar, stajyerler ve aday memurlar için ulusal psikososyal risk ve mobbing araştırması yapılması.
20. Stajın eğitim niteliğini, görev sınırlarını, ücret ve başvuru güvencelerini belirleyen asgari kalite standardı oluşturulması.
21. Aday memur değerlendirme süreçlerinin ölçülebilir ve itiraza açık hale getirilmesi.
22. Genç çalışanların misillemeden korunmasına ilişkin açık mevzuat ve uygulama rehberi hazırlanması.

19.2. ÇSGB ve İşverenlere

23. İşe girişte zorunlu hak, etik, İSG ve mobbing farkındalık eğitimi verilmesi.
24. Deneme süresi ve oryantasyon politikalarının yazılılaştırılması.
25. Genç çalışanlar için mentor ve bağımsız danışman sistemi kurulması.
26. Psikososyal risk değerlendirmesinde yaş, kıdem ve güvencesizlik göstergelerinin kullanılması.

19.3. YÖK ve Üniversitelere

27. Araştırma görevlileri ve lisansüstü öğrenciler için bağımsız akademik ombudsman mekanizması.
28. Yazarlık, akademik katkı, iş yükü ve danışmanlık etik standartlarının bağlayıcılaştırılması.
29. Danışman değişikliği ve akademik misilleme başvurularının güvenli usule bağlanması.
30. Üniversite staj ofislerinin işyeri denetim ve öğrenci koruma kapasitesinin artırılması.

19.4. Kamu Kurumlarına

31. Aday memura mentor atanması ve disiplin amiriyle mentor rolünün ayrılması.
32. Temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj sonuçlarının çoklu kurul tarafından değerlendirilmesi.
33. Adaylık döneminde yapılan mobbing başvurularının merkezi insan kaynakları veya teftiş birimince izlenmesi.
34. Olumsuz adaylık kararlarında somut gerekçe ve etkili itiraz yolu sağlanması.

19.5. Sendikalara ve MMD'ye

35. Genç çalışan ve stajyer danışma hattı kurulması.
36. Sendikal eğitimlere deneme süresi, staj ve aday memur haklarının eklenmesi.
37. MMD Genç Çalışanlar ve Mesleğe Güvenli Başlangıç Eğitim Modülü geliştirilmesi.
38. Üniversite ve meslek kuruluşlarıyla Genç Çalışan Psikolojik Güvenlik Ağı kurulması.

20. Ulusal Eylem Planı

Dönem	Eylem	Sorumlu/Paydaş	Çıktı
0-6 ay	Teknik çalışma grubu ve veri sözlüğü	ÇSGB, GSB, YÖK, TÜİK, MMD, sosyal taraflar	Ulusal çerçeve
0-6 ay	Staj kalite ve koruma standardı	MEB, YÖK, ÇSGB, işverenler	Örnek sözleşme ve kontrol listesi
6-12 ay	Genç çalışan deneyimi araştırması	TÜİK/üniversiteler	Ulusal temel veri
6-12 ay	Aday memur değerlendirme modelinin pilotlanması	Kamu kurumları	Şeffaf değerlendirme sistemi
6-18 ay	Üniversite ombudsman pilotu	YÖK/üniversiteler	Bağımsız başvuru modeli
12-24 ay	Mentor ve psikolojik güvenlik programı	Kamu/özel sektör	Yaygın uygulama
Sürekli	Yıllık genç çalışan mobbing görünüm raporu	ÇSGB, YÖK, MMD	İzleme ve kamuoyu raporu

21. Kurumsal Sorumluluk Matrisi

Aktör	Ana sorumluluk
Üst yönetim	Sıfır tolerans, kaynak, hesap verebilirlik ve misilleme yasağı
İnsan kaynakları	Oryantasyon, görev açıklığı, performans ve başvuru süreci
Staj koordinatörü	Öğrenme planı, eğitici atama, okul iletişimi ve değerlendirme
Mentor	Güvenli öğrenme, yönlendirme ve erken uyarı
İSG birimi	Genç çalışanlara özgü fiziksel ve psikososyal risk analizi
Etik/hukuk birimi	Bağımsız inceleme, gizlilik ve koruma tedbiri
Sendika	Hak eğitimi, temsil ve izleme
Üniversite/YÖK	Akademik etik, staj kalitesi ve ombudsmanlık

22. İzleme ve Performans Göstergeleri

Boyut	Gösterge	Hedef yönü
Oryantasyon	İlk 30 günde tamamlanan eğitim oranı	Artış
Psikolojik güvenlik	Soru ve hata bildirme güveni puanı	Artış
Staj kalitesi	Öğrenme planı ve mentor bulunan staj oranı	Artış
Misilleme	Başvuru sonrası olumsuz değerlendirme oranı	Azalış
Aday memur	İtiraz edilen ve gerekçesiz bulunan karar oranı	Azalış

Akademik ortam	İş yükü ve yazarlık uyumsuzluğu sayısı	Azalış
Sessizlik	Hak ihlalini bildirmeyen genç çalışan oranı	Azalış
İşten ayrılma	İlk 12 ayda gönüllü ayrılma oranı	Azalış

Sonuç ve Genel Değerlendirme

Genç çalışanların yaşadığı mobbing, yalnızca bireysel bir başlangıç sorunu değildir. Kurumların gelecekteki insan kaynağını, mesleki etik anlayışını ve çalışma kültürünü belirleyen stratejik bir konudur.

İşe yeni başlayan kişiyi ezerek yetiştirme anlayışı, kurumsal eğitim değildir. Korku üretir. Hata saklamayı öğretir. Nitelikli gençleri kurumdan uzaklaştırır.

Stajyerin emeğini sömürmek eğitime, aday memuru tehdit etmek kamu hizmetine, genç akademisyenin emeğini görünmez kılmak bilime zarar verir.

Gençlerin sessizliği rıza olarak yorumlanmamalıdır. Sessizlik; işsizlik, referans, staj notu, adaylık ve kadro korkusunun sonucudur.

MMD bu raporla gençlik ve eğitim alanında güçlü bir açılım yapabilir. Genç çalışanlara yönelik eğitim, danışmanlık, başvuru desteği ve kurum denetimi paketleri geliştirilmelidir.

Nihai Çağrı

Mesleğe giriş, insanın onurunun kırıldığı değil; bilgisinin, cesaretinin ve çalışma azminin güçlendirildiği bir dönem olmalıdır.

Dipnotlar

1. TÜİK, İşgücü İstatistikleri 2025: 15-24 yaş grubunda genç işsizlik oranı %15,3; genç kadınlarda %22,1 olarak açıklanmıştır.
2. TÜİK, İstatistiklerle Gençlik 2025: gençlerde işgücüne katılma oranı %47,6; istihdam oranı %40,3; ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı %23,3'tür.
3. ILO, Improving the Safety and Health of Young Workers: genç çalışanların deneyim eksikliği, eğitim yetersizliği ve düşük pazarlık gücü nedeniyle fiziksel ve psikososyal tehlikelere daha açık olabileceğini vurgular.
4. ILO C190, çalışma dünyasında şiddet ve taciz kavramını iş sırasında, işle bağlantılı veya işten kaynaklanan olayları kapsayacak şekilde ele almaktadır.
5. 657 sayılı Kanun ve aday memur düzenlemelerine göre adaylık süresi bir yıldan az ve iki yıldan çok olamaz.
6. Memurların Yetiştirilmeleri ve Eğitimleri Hakkında Genel Yönetmelik, aday memurlar için temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj düzenini öngörmektedir.
7. 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu, işletmelerde mesleki eğitim ve staj ilişkisinin temel hukuki çerçevesini oluşturur.
8. SGK açıklamalarına göre zorunlu stajyerler ve mesleki eğitim gören bazı öğrenciler 5510 sayılı Kanun kapsamında kısmi sigorta korumasına dahildir.
9. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu, araştırma görevlilerinin istihdam statüleri ve akademik görev çerçevesini düzenlemektedir.
10. 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, mobbingin önlenmesi, bilgilendirme, başvuru ve sosyal tarafların sorumluluğuna ilişkin güncel politika çerçevesidir.

Kaynakça

- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası.
- 4857 sayılı İş Kanunu.
- 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu.
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu.
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.
- 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu.
- 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu.
- 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu.
- Memurların Yetiştirilmeleri ve Eğitimleri Hakkında Genel Yönetmelik.
- 2025/3 sayılı İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin Önlenmesine İlişkin Cumhurbaşkanlığı Genelgesi.
- TÜİK. İşgücü İstatistikleri, 2025.
- TÜİK. İstatistiklerle Gençlik, 2025.
- TÜİK. Yükseköğretim İstihdam Göstergeleri, 2024.

- ILO. Improving the Safety and Health of Young Workers.
- ILO. Violence and Harassment Convention, 2019 (No. 190).
- ILO. Eliminating Violence and Harassment in the World of Work.
- ISO 45003:2021. Psychological health and safety at work - Guidelines.

Ek 1. Genç Çalışan Psikolojik Güvenlik Kontrol Listesi

- İşe başlayan kişiye yazılı görev tanımı ve beklentiler verildi mi?
- Oryantasyon programı ve mentor ataması yapıldı mı?
- Soru sormanın ve hata bildirmenin güvenli olduğu açıkça anlatıldı mı?
- Performans ve değerlendirme kriterleri önceden bildirildi mi?
- Bağımsız, gizli ve misillemesiz başvuru kanalı var mı?
- Başvuru sonrası performans ve kariyer kararları ayrıca izleniyor mu?
- Genç çalışanın eğitim, toplantı ve proje fırsatlarına eşit erişimi var mı?
- İlk 30, 90 ve 180 günde psikososyal durum görüşmesi yapılıyor mu?

Ek 2. Staj Kalite ve Koruma Formu

Alan	Doldurulacak bilgi
Stajın öğrenme hedefleri	
Stajyerin görevleri	
Sorumlu eğitici/mentor	
Çalışma gün ve saatleri	
Ücret ve sigorta bilgisi	
Başvuru ve itiraz kanalı	
Ara değerlendirme	
Staj sonu kazanım değerlendirmesi	

Ek 3. Aday Memur Güvenli Değerlendirme Formu

Değerlendirme alanı	Ölçüt	Kanıt/örnek	Adayın görüşü
Görev bilgisi			
Mesleki uygulama			
Etik ve iletişim			
Eğitim katılımı			
Gelişim ihtiyacı			
Nihai kanaat ve gerekçe			

Ek 4. Genç Çalışan Mobbing Olay Çizelgesi

Tarih	Olay/işlem	Kişi/birim	Delil	Tanık	Etkisi