



**MOBBİNG  
İLE MÜCADELE  
DERNEĞİ**

# **Toplu İş Sözleşmeleri ve Kamu Toplu Sözleşmelerine Mobbing Karşıtı Önleyici Hükümler Eklenmesi Rehberi**

*Sendika ve Konfederasyonlara Sunulmak Üzere Politika, Müzakere ve Sözleşme Modeli*

**Amaç:** alışma hayatında insan onurunu, çalışma barışını, psikosozal güvenliği ve kurumsal verimliliği korumak; ILO 190 sayılı şiddet ve Taciz Sözleşmesi'nin çalışma dünyasında şiddet ve tacizden arınmış çalışma hakkı yaklaşımı ile ISO 45003:2021'in psikosozal riskleri iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi içinde tanımlama, değerlendirme, önleme ve sürekli iyileştirme yaklaşımına uyumlu olarak; işçi sendikaları, kamu görevlileri sendikaları ve konfederasyonlar için toplu pazarlık süreçlerinde kullanılabilir mobbing karşıtı önleyici, koruyucu ve iyileştirici hüküm önerileri geliştirmek.

**Hazırlayan:**

**Mobbing ile Mücadele Derneği**

**Psikosozal Risk ve İSG Kurulu**

Haziran 2026 | Ankara

## İçindekiler

1. Genel Başkanın Önsözü
2. Yönetici Özeti
3. Rehberin Amacı ve Kapsamı
4. Kavramsal Çerçeve: Mobbing, Psikososyal Risk ve Çalışma Barışı
5. Hukuki ve Kurumsal Dayanaklar
- 5.1. ILO 190 ve ISO 45003 Uyum Matrisi
6. Sendika ve Konfederasyonlar İçin Stratejik Gerekçe
7. Toplu İş Sözleşmesi ve Kamu Toplu Sözleşmesi İçin Mobbing Karşıtı Model
8. Standart Madde Havuzu: Toplu İş Sözleşmeleri İçin Örnek Hükümler
- 8.1. ILO 190 ve ISO 45003 Uyumlu Asgari Hüküm Seti
9. Kamu Görevlileri Toplu Sözleşmeleri İçin Örnek Hükümler
- 9.1. Kamu Toplu Sözleşmeleri İçin ISO 45003 Uyumlu Psikososyal Risk Eylem Planı
10. İşveren ve Kurumlarla Müzakere Stratejisi
11. Uygulama, İzleme ve Denetim Mekanizması
12. Eğitim, Farkındalık ve Kapasite Geliştirme Programı
13. Örnek Protokoller ve Formlar
14. MMD'nin Sendika ve Konfederasyonlara Sunduğu Destek Modeli
15. Sonuç ve Çağrı
16. Dipnotlar
17. Kaynakça

## Önsöz

Çalışma hayatı, ücretin ve üretimin alanıdır. Çalışma hayatı aynı zamanda insan onurunun, emeğin, adalet duygusunun, kurum kültürünün ve toplumsal barışın en görünür olduğu alandır.

Mobbing, bireyin sadece mesleki verimliliğini değil; sağlığını, ailesini, sosyal ilişkilerini, kurumuna duyduğu aidiyeti ve yaşam sevincini de etkileyen ağır bir psikososyal risktir. Bu nedenle mobbing meselesi yalnızca bireysel şikayet konusu olarak görülmemelidir. Mobbing, çalışma barışını bozan, liyakatli insan kaynağını heba eden, kurumsal kapasiteyi zayıflatan ve kamu hizmetinin niteliğini olumsuz etkileyen ciddi bir yönetim sorunudur.

Sendikalar ve konfederasyonlar, çalışanların ekonomik ve sosyal haklarını korumanın yanında; güvenli, adil, saygın ve onurlu çalışma ortamlarının kurulmasında da tarihsel bir sorumluluğa sahiptir. Bugün toplu pazarlık masasına yalnızca ücret, ikramiye, fazla mesai, sosyal yardım ve mali haklar değil; psikososyal güvenlik, mobbingin önlenmesi, kurumsal şiddetle mücadele, misilleme yasağı, güvenli başvuru kanalları, mağdur mahremiyeti ve çalışma barışı da taşınmalıdır.

2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi konusunda toplu iş sözleşmeleri ve toplu sözleşmelere önleyici ve koruyucu hükümler eklenmesi yaklaşımı kamu politikası düzeyinde de görünür hale gelmiştir. Bu durum, sendikalar ve konfederasyonlar bakımından stratejik bir fırsattır. Artık mobbing karşıtı hükümler, iyi niyet temennisi olmaktan çıkarılmalı; uygulanabilir, izlenebilir ve ölçülebilir toplu sözleşme maddelerine dönüştürülmelidir.

Bu rehberin temel uyum eksenlerinden biri ILO 190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi, diğeri ISO 45003:2021 Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Standardıdır. ILO 190, çalışma dünyasında şiddet ve tacizden arınmış bir çalışma yaşamını temel hak perspektifiyle ele alır. ISO 45003 ise psikososyal risklerin iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi içinde tanımlanmasını, çalışan katılımıyla değerlendirilmesini, önleyici tedbirlerle yönetilmesini ve sürekli iyileştirilmesini öngörür. Bu nedenle toplu sözleşme hükümleri yalnızca yasaklayıcı ifadelerden ibaret kalmamalı; risk analizi, eğitim, izleme, raporlama, misilleme yasağı, güvenli başvuru ve kurum kültürü dönüşümünü içeren bütünlük bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Mobbing ile Mücadele Derneği olarak bu rehberi, sendikalarımıza ve konfederasyonlarımıza kurumsal bir katkı sunmak amacıyla hazırlıyoruz. Hedefimiz, toplu iş sözleşmeleri ve kamu toplu sözleşmeleri yoluyla işyerlerinde önleyici kültürün güçlendirilmesi, çalışanların güvenli başvuru mekanizmalarına kavuşması, kurumların da sağlıklı ve verimli çalışma iklimine ulaşmasıdır.

Bu rehber, taraflardan birini diğerine karşı konumlandırıcı çatışmacı bir metin değildir. Aksine işçi, kamu görevlisi, işveren, kamu kurumu, sendika ve toplum yararını birlikte gözeterek çözüm odaklı bir yol haritasıdır. Çünkü mobbingless çalışma hayatı; çalışan için güven, kurum için verimlilik, sendika için güçlü temsil, devlet için kamu yararı, toplum için huzur demektir.

İnanıyoruz ki toplu sözleşme masalarına mobbing karşıtı hükümler güçlü şekilde taşındığında, Türkiye çalışma hayatında yeni eşik aşılabacaktır. Bu eşik, yalnızca hak arama eşiği değil; insan onurunu merkeze alan yeni bir çalışma barışı eşiği olacaktır.

**İlhan İŞMAN**

**Mobbing ile Mücadele Derneği**

**Genel Başkanı**

## 1. Yönetici Özeti

Bu rehber, işçi sendikaları, kamu görevlileri sendikaları ve konfederasyonların toplu pazarlık süreçlerinde mobbing karşıtı önleyici hükümleri sistematik biçimde gündeme alabilmeleri için hazırlanmıştır. Rehberin ana yaklaşımı, mobbingin yalnızca bireysel mağduriyet değil; iş sağlığı ve güvenliği, çalışma barışı, insan onuru, kurumsal verimlilik ve kamu yararı meselesi olduğudur.

Rehber üç pratik çıktı üretmektedir. Birincisi, toplu iş sözleşmeleri ve kamu toplu sözleşmelerine eklenebilecek örnek madde havuzudur. İkincisi, sendika ve konfederasyonların işveren ve kamu idaresi ile müzakere ederken kullanabileceği stratejik gerekçelendirme setidir. Üçüncüsü, sözleşme hükümlerinin kağıt üzerinde kalmaması için uygulanabilir izleme, eğitim, raporlama ve başvuru mekanizması modelidir.

Mobbing karşıtı hükümler; tanım, ilke, önleme yükümlülüğü, eğitim, bağımsız başvuru, gizlilik, misilleme yasağı, psikososyal risk değerlendirmesi, kurul yapısı, periyodik raporlama, yöneticilere sorumluluk, disiplin sürecinin güvenceleri, mağdur destek mekanizması ve işyeri kültürü boyutlarını birlikte içermelidir.

ILO 190 uyumu bakımından rehber; şiddet ve tacizden arınmış çalışma yaşamı, kapsayıcılık, ayrımcılık yasağı, güvenli başvuru, misillemeye karşı koruma ve sosyal diyalog ilkelerini toplu pazarlık diline dönüştürmektedir. ISO 45003 uyumu bakımından ise mobbing, iş yükü, rol belirsizliği, yönetici davranışları, iletişim bozukluğu, dışlama, adaletsizlik algısı ve örgütsel kültür gibi psikososyal tehlikelerin İSG sistemi içinde ölçülebilir risk başlıkları olarak ele alınmasını önermektedir.

Sendikalar bakımından temel strateji, mobbing karşıtı hükümleri mali haklara rakip bir gündem olarak değil, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve üyelerin onurlu çalışma hakkının korunması için asli toplu pazarlık başlığı olarak konumlandırmaktır.

Öncelikli Politika Alanı	Rehberdeki Karşılığı	Beklenen Sonuç
Önleme	Mobbing tanımı, yönetici sorumluluğu, eğitim ve farkındalık maddeleri	Risk doğmadan kurumsal tedbir alınması
Güvenli başvuru	Gizli başvuru kanalı, misilleme yasağı, temsilci desteği	Çalışanın korkmadan başvurabilmesi
Psikososyal risk yönetimi	ISO 45003 uyumlu risk değerlendirmesi ve eylem planı	Mobbingin İSG sistemiyle bütünleşmesi
İzleme ve denetim	Ortak kurul, çeyrek dönem raporu, yıllık değerlendirme	Sözleşme hükmünün uygulanabilir hale gelmesi
Kültür dönüşümü	Empatik iletişim, etik yönetim, liyakat ve çalışma barışı hükümleri	Kurumsal iklimin güçlenmesi

## 3. Rehberin Amacı ve Kapsamı

Bu rehberin amacı, toplu iş sözleşmeleri ve kamu toplu sözleşmelerine mobbing karşıtı önleyici, koruyucu, izleyici ve iyileştirici hükümlerin eklenmesi için sendika ve konfederasyonlara uygulanabilir bir müzakere dosyası sunmaktır.

- İşçi sendikaları için 6356 sayılı Kanun kapsamındaki toplu iş sözleşmelerinde kullanılabilecek örnek hükümler üretmek.
- Kamu görevlileri sendikaları için 4688 sayılı Kanun kapsamındaki toplu sözleşme ve hizmet kolu düzenlemelerinde kullanılabilecek öneriler geliştirmek.
- Konfederasyon düzeyinde çerçeve politika, model protokol ve savunuculuk gündemi oluşturmak.
- İşyerlerinde mobbingin önlenmesini psikososyal risk yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik kültür ve çalışma barışı ile bütünleştirmek.
- ILO 190 ve ISO 45003'e uyumlu toplu sözleşme hükmü modeli geliştirerek, sosyal diyalog masalarında insan onuru, psikolojik sağlık ve güvenlik, önleme kültürü ve sürekli iyileştirme yaklaşımını kurumsal güvenceye bağlamak.
- MMD'nin sendika ve konfederasyonlarla birlikte yürütebileceği eğitim, danışmanlık, izleme ve raporlama modelini tanımlamak.

#### 4. Kavramsal Çerçeve: Mobbing, Psikososyal Risk ve Çalışma Barışı

Mobbing; işyerinde bir veya birden fazla kişiye yönelik, sistematik, süreklilik arz eden, kişilik haklarını, mesleki itibarını, çalışma huzurunu veya görev yapma imkanını zedeleyen psikolojik taciz davranışları olarak ele alınmalıdır. Her çatışma mobbing değildir; ancak süreklilik, güç dengesizliği, yıldırma amacı, dışlama, itibarsızlaştırma ve psikolojik baskı unsurları birlikte değerlendirildiğinde mobbing riski doğar.

Psikososyal risk; işin tasarımı, organizasyonu, yönetimi ve sosyal ilişkilerden kaynaklanan; çalışanın psikolojik ve fiziksel sağlığını etkileyebilen riskler bütünüdür. ISO 45003 yaklaşımı, psikososyal risklerin iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi içinde tanımlanmasını, değerlendirilmesini, önceliklendirilmesini, çalışan katılımıyla kontrol tedbirlerine bağlanmasını ve sürekli iyileştirme döngüsüyle izlenmesini öngören önemli bir referans çerçevesidir.[5] Bu nedenle mobbing, yalnızca disiplin veya insan kaynakları sorunu olarak değil; İSG yönetim sistemi içinde ele alınması gereken psikososyal tehlike ve risk alanı olarak değerlendirilmelidir.

Mobbing Risk Davranışı	Toplu Sözleşmede Önleyici Karşılık
Sürekli dışlama ve iletişim kesme	Eşit ve saygılı iletişim ilkesi; yöneticilere davranış standardı eğitimi
Görev tanımı dışında yıldırıcı iş yükü	Görev tanımı, iş yükü dengesi ve ölçülü görevlendirme hükmü
Mesleki itibarı zedeleyici söz ve davranış	İtibar koruma, yazılı gerekçe ve disiplin güvencesi
Şikayet sonrası misilleme	Misilleme yasağı ve koruyucu tedbir hükmü
Başvuruların cevapsız bırakılması	Sürelî inceleme, kayıt ve raporlama yükümlülüğü
Gizlilik ihlali	KVKK uyumlu başvuru ve mahremiyet hükmü

#### 5. Hukuki ve Kurumsal Dayanaklar

##### 5.1. ILO 190 ve ISO 45003 Uyum Matrisi

Rehber, sendikaların ve konfederasyonların toplu pazarlık süreçlerinde çalışma şartlarını iyileştirme işlevinden hareketle hazırlanmıştır. Toplu pazarlık, sadece parasal hakları değil; güvenli, sağlıklı ve onurlu çalışma ortamı talebini de kapsamalıdır.

Dayanak	Stratejik Anlamı	Rehbere Yansımaları
Anayasa m.53	Toplu iş sözleşmesi ve toplu sözleşme hakkı bakımından anayasal çerçeve	Mobbing karşıtı hükümler çalışma şartlarının iyileştirilmesi başlığına yerleştirilir.

6356 sayılı Kanun	İşçi sendikaları ve işverenler için toplu iş sözleşmesi sistemini düzenler. TİS yazılı yapılır ve belirli süreye bağlanır.[2]	TİS madde havuzu, özel sektör ve kamu işçileri için kullanılır.
4688 sayılı Kanun	Kamu görevlilerinin sendika ve toplu sözleşme sistemini düzenler.[3]	Kamu görevlileri toplu sözleşmeleri için hizmet kolu ve genel hükümler önerilir.
2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi	İşyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi konusunda kamu politikası çerçevesi oluşturur. Genelgede toplu iş sözleşmeleri ve toplu sözleşmelere önleyici-koruyucu hükümler eklenmesi vurgulanmıştır.[1]	Sendika ve konfederasyonların müzakere gündemine doğrudan dayanak oluşturur.
ILO C190	Çalışma dünyasında şiddet ve tacizden arınmış çalışma hakkını uluslararası düzeyde tanımlar.[4]	Uluslararası normlara uyum ve savunuculuk gerekçesi sağlar.
ISO 45003	Psikososyal risklerin İSG yönetim sistemi içinde ele alınmasına rehberlik eder.[5]	Mobbing karşıtı hükümlerin risk yönetimi ve eylem planına bağlanmasını sağlar.

## 5.1. ILO 190 ve ISO 45003 Uyum Matrisi

Bu rehberin toplu sözleşme önerileri, ILO 190'ın hak temelli ve sosyal diyalog odaklı yaklaşımı ile ISO 45003'ün psikososyal risk yönetimi yaklaşımını birlikte dikkate alacak şekilde yapılandırılmıştır. Aşağıdaki matris, sendikaların ve konfederasyonların müzakere masasında kullanabileceği uyum çerçevesini göstermektedir.

Uyum Alanı	ILO 190 Yaklaşımı	ISO 45003 Yaklaşımı ve Toplu Sözleşmeye Yansıması
Temel hak ve ilke	Çalışma dünyasında şiddet ve tacizden arınmış çalışma yaşamı hakkı.	Psikolojik sağlık ve güvenliğin İSG yönetim sisteminin parçası kabul edilmesi; sözleşmede onurlu çalışma ilkesi.
Kapsam	İşyeri, iş ile bağlantılı alanlar, iş seyahati, eğitim, sosyal etkinlik ve dijital iletişim dahil çalışma dünyası.	Risk değerlendirmesinin yalnızca fiziki işyerini değil, iş organizasyonu, iletişim, uzaktan çalışma ve dijital temasları da kapsamaması.
Önleme	Şiddet ve tacizi önleyici politika, eğitim, bilgilendirme ve koruyucu tedbirler.	Psikososyal tehlikelerin tanımlanması; iş yükü, rol belirsizliği, yönetsel baskı, dışlama ve örgütsel adalet risklerinin eylem planına bağlanması.
Başvuru ve koruma	Güvenli başvuru, misillemeye karşı koruma, mahremiyet ve adil süreç.	Gizli kayıt, veri güvenliği, taraf güvenliği, destek mekanizması ve izlenebilir inceleme prosedürü.
Sosyal diyalog ve izleme	İşçi ve işveren örgütlerinin katılımı; toplu pazarlık ve işbirliği.	Ortak kurul, periyodik raporlama, çalışan katılımı, düzeltici-önleyici faaliyet ve sürekli iyileştirme döngüsü.

## 6. Sendika ve Konfederasyonlar İçin Stratejik Gerekçe

Sendika ve konfederasyonların mobbing karşıtı hükümleri toplu pazarlık gündemine taşınması hem üyelerin haklarının korunması hem de toplu sözleşme kurumunun çağın risklerine uyarlanması bakımından zorunlu hale gelmiştir. Çalışma hayatında ücret adaleti kadar çalışma iklimi adaleti de önemlidir.

- Mobbing, çalışan sağlığını ve işyerindeki psikolojik güvenliği etkiler.
- Mobbing, kurumlarda verimlilik kaybı, devamsızlık, işten ayrılma, hukuki ihtilaf ve itibar riski doğurur.

- Sendikaların üye aidiyetini güçlendirmesi için yalnızca mali haklarda değil, çalışma huzurunda da somut kazanım üretmesi gerekir.
- Konfederasyonlar, mobbing karşıtı sözleşme hükümlerini ulusal sosyal diyalog gündemine taşıyabilir.
- 2025/3 sayılı Genelge, bu konuda sendikal müzakere için güçlü bir kamu politikası zemini oluşturmuştur.

## 7. Toplu İş Sözleşmesi ve Kamu Toplu Sözleşmesi İçin Mobbing Karşıtı Model

Mobbing karşıtı toplu sözleşme modeli dört katmanlı kurulmalıdır: ilke, mekanizma, güvence ve izleme. Sadece “mobbing yapılamaz” şeklindeki genel ifadeler yetersizdir. Sözleşme maddesi, kimin ne yapacağını, başvurunun nasıl alınacağını, sürenin nasıl işleyeceğini, gizliliğin nasıl korunacağını ve raporlamanın nasıl yapılacağını açıkça göstermelidir.

Katman	İçerik	Örnek Araç
İlke	İnsan onuru, saygılı iletişim, eşitlik, liyakat, çalışma barışı	Temel ilke maddesi
Mekanizma	Başvuru kanalı, inceleme kurulu, temsilci desteği, danışmanlık	Mobbing Önleme ve İzleme Kurulu
Güvence	Gizlilik, misilleme yasağı, başvuru sahibinin korunması	Koruyucu tedbir maddesi
İzleme	Eğitim, rapor, risk değerlendirmesi, dönemsel toplantı	Yıllık psikososyal risk ve mobbing raporu

## 8. Standart Madde Havuzu: Toplu İş Sözleşmeleri İçin Örnek Hükümler

### 8.1. ILO 190 ve ISO 45003 Uyumlu Asgari Hüküm Seti

Aşağıdaki hükümler, işçi sendikaları tarafından işyeri, işletme veya grup toplu iş sözleşmesi teklif taslaklarına uyarlanarak eklenebilir. Her madde, işkolunun niteliğine, işyerinin büyüklüğüne ve mevcut iç düzenlemelere göre müzakere edilmelidir.

#### Madde 1 - Mobbingin Önlenmesi Temel İlkesi

İşveren, işyerinde çalışanların insan onuruna yakışır, güvenli, sağlıklı, adil ve saygılı bir çalışma ortamında görev yapmasını sağlamakla yükümlüdür. İşyerinde psikolojik taciz, yıldırma, dışlama, itibarsızlaştırma, sistematik baskı, keyfi iş yükü verme, görevden soyutlama, tehdit, aşağılama, küçük düşürme ve benzeri davranışlar kabul edilemez.

#### Madde 2 - Tanım ve Kapsam

Bu sözleşme kapsamında mobbing; işyerinde bir çalışana veya çalışan grubuna yönelik olarak sistematik, süreklilik arz eden, kişilik haklarını, mesleki itibarını, çalışma huzurunu veya görev yapma imkanını zedeleyen psikolojik taciz davranışlarını ifade eder. Her uyuşmazlık mobbing olarak kabul edilmez; olaylar süreklilik, yoğunluk, güç ilişkisi, amaç ve sonuç bakımından birlikte değerlendirilir.

#### Madde 3 - Mobbing Önleme ve İzleme Kurulu

İşyerinde işveren temsilcileri, yetkili sendika temsilcileri, insan kaynakları/iş sağlığı ve güvenliği temsilcisi ile ihtiyaç halinde uzman katılımından oluşan Mobbing Önleme ve İzleme Kurulu kurulur. Kurul yılda en az iki kez olağan, başvuru halinde ise en geç on beş gün içinde olağanüstü toplanır.

#### **Madde 4 - Güvenli Başvuru Mekanizması**

Çalışanlar mobbing iddialarını yazılı, elektronik veya sendika temsilcisi aracılığıyla gizlilik esasına uygun şekilde bildirebilir. Başvuru yapan çalışan hiçbir şekilde baskıya, görev değişikliği yoluyla cezalandırmaya, dışlamaya veya misillemeye maruz bırakılamaz.

#### **Madde 5 - Gizlilik ve KVKK Koruması**

Başvuru sahibinin, tanıkların ve süreçte adı geçen kişilerin kişisel verileri gizli tutulur. Başvuru dosyaları yalnızca yetkili kişilerce incelenir. Sağlık verisi ve özel nitelikli kişisel veriler, açık rıza ve mevzuata uygun güvenlik tedbirleri olmaksızın işlenemez ve paylaşılamaz.

#### **Madde 6 - Misilleme Yasağı**

Mobbing iddiası nedeniyle başvuru yapan, tanıklık eden, temsilci sıfatıyla destek sunan veya inceleme sürecine katkı veren çalışanlara karşı doğrudan veya dolaylı misilleme yapılamaz. Misilleme niteliğindeki işlem ve davranışlar ayrıca incelenir.

#### **Madde 7 - İnceleme Süresi ve Usul Güvencesi**

Başvurular en geç yedi iş günü içinde ön değerlendirmeye alınır. Gerekli hallerde taraflar dinlenir, belgeler incelenir, tanık beyanları alınır ve süreç en geç otuz gün içinde sonuçlandırılır. Tarafların savunma, bilgi alma ve temsilci desteğinden yararlanma hakkı korunur.

#### **Madde 8 - Psikososyal Risk Değerlendirmesi**

İşveren, iş sağlığı ve güvenliği sistemi içinde psikososyal riskleri değerlendirir. Mobbing, iş yükü, rol belirsizliği, iletişim sorunları, yönetsel baskı, ayrımcılık, dışlama ve örgütsel adalet riskleri risk değerlendirmesine dahil edilir.

Bu değerlendirme ISO 45003 uyumlu olarak; tehlikenin tanımlanması, risk düzeyinin belirlenmesi, çalışan ve sendika temsilcisi katılımı, önleyici tedbirlerin planlanması, sorumlu birim ve takvim belirlenmesi, uygulamanın izlenmesi ve yılda en az bir kez gözden geçirilmesi ilkelerine göre yürütülür. Değerlendirme sonuçları kişisel veriler anonimleştirilerek Mobbing Önleme ve İzleme Kurulu ile paylaşılır.

#### **Madde 9 - Eğitim ve Farkındalık**

İşveren, yılda en az bir kez tüm çalışanlara, yöneticilere ve insan kaynakları birimlerine mobbingin önlenmesi, saygılı iletişim, etik davranış, psikososyal riskler ve güvenli başvuru yolları konusunda eğitim verilmesini sağlar. Eğitim programının hazırlanmasında sendikanın görüşü alınır.

#### **Madde 10 - Sendika Temsilcisinin Rolü**

Sendika temsilcisi, başvuru sahibinin talebi halinde süreçte rehberlik ve destek sağlar. Temsilcinin bu görevi nedeniyle baskıya, ayrımcılığa veya görevini yapmasını engelleyici tutuma maruz bırakılması sözleşmeye aykırılık teşkil eder.

#### **Madde 11 - Koruyucu ve Geçici Tedbirler**

Başvuru sahibinin güvenliği, sağlığı veya çalışma huzuru bakımından gerekli hallerde geçici görev düzenlemesi, temas sınırlandırması, uzaktan çalışma, izin, psikolojik destek veya benzeri koruyucu tedbirler başvuru sahibini mağdur etmeyecek şekilde uygulanabilir.

## Madde 12 - Yıllık Raporlama

Mobbing Önleme ve İzleme Kurulu, kişisel verileri anonimleştirerek yılda bir kez işyerindeki başvuru sayısı, başvuru konuları, alınan önleyici tedbirler, eğitim faaliyetleri ve iyileştirme önerilerini içeren rapor hazırlar. Rapor yetkili sendika ile paylaşılır.

## Madde 13 - Kurumsal İletişim ve Saygılı Dil

İşyerinde her kademede saygılı, ölçülü, ayrımcı olmayan ve kişilik haklarına uygun iletişim esastır. Toplantı, yazışma, performans değerlendirme ve disiplin süreçlerinde küçük düşürücü, tehdit edici, itibarsızlaştırıcı veya dışlayıcı dil kullanılamaz.

## Madde 14 - Performans ve Disiplin Süreçlerinde Güvence

Performans değerlendirme, görev değişikliği, disiplin soruşturması ve uyarı süreçleri objektif, yazılı, gerekçeli, ölçülü ve denetlenebilir şekilde yürütülür. Bu süreçler mobbing aracı olarak kullanılamaz.

## Madde 15 - Uzman Desteği ve İşbirliği

Taraflar, gerekli hallerde psikososyal risk, iş sağlığı ve güvenliği, hukuk, insan kaynakları ve mobbing alanında uzman kuruluşlardan eğitim, danışmanlık ve değerlendirme desteği alabilir. Bu kapsamda Mobbing ile Mücadele Derneği gibi uzman STK'larla işbirliği yapılabilir.

## • Madde 16 - ILO 190 ve ISO 45003 Uyum Taahhüdü

Taraflar, işyerinde mobbingin önlenmesine yönelik hükümlerin ILO 190'ın şiddet ve tacizden arınmış çalışma yaşamı ilkesi ile ISO 45003:2021'in psikososyal risk yönetimi yaklaşımına uygun biçimde uygulanmasını kabul eder. Bu kapsamda işveren; riskleri önceden belirlemek, çalışan ve sendika katılımını sağlamak, eğitim vermek, güvenli başvuru kanalı oluşturmak, misillemeyi önlemek, düzeltici ve önleyici faaliyetleri izlemek ve yıllık iyileştirme raporu hazırlamakla yükümlüdür.

## 9. Kamu Görevlileri Toplu Sözleşmeleri İçin Örnek Hükümler

### 9.1. Kamu Toplu Sözleşmeleri İçin ISO 45003 Uyumlu Psikososyal Risk Eylem Planı

Kamu görevlileri sendikaları bakımından mobbing karşıtı hükümler, genel toplu sözleşme hükümleri ve hizmet kolu bazlı hükümler olarak iki düzeyde tasarlanmalıdır. Genel hükümler tüm kamu idarelerinde asgari ilkeleri belirlerken, hizmet kolu hükümleri ilgili alanın özgün risklerine göre uyarlanmalıdır.

Düzyen	Önerilen Hüküm Alanı	Uygulama Notu
Genel toplu sözleşme	Kamu kurumlarında psikolojik tacizin önlenmesi, güvenli başvuru ve misilleme yasağı	Tüm hizmet kolları için ortak asgari standart.
Hizmet kolu	Eğitim, sağlık, büro, yerel yönetim, güvenlik, ulaştırma gibi alanların özgün psikososyal riskleri	Her hizmet kolu için risk bazlı madde yazılmalı.
Kurum düzeyi protokol	Kurum içi başvuru, kurul, eğitim ve raporlama süreci	Toplu sözleşme hükmü kurum protokolleriyle operasyonel hale getirilmeli.

## Genel Hüküm 1 - Kamu Kurumlarında Onurlu Çalışma İlkesi

Kamu kurumlarında görev yapan personelin insan onuruna, liyakat ilkesine, çalışma barışına ve hizmet gereklerine uygun bir çalışma ortamında görev yapması esastır. Psikolojik taciz, dışlama, yıldırma, itibarsızlaştırma ve görev yetkisinin kötüye kullanılması yoluyla çalışanların baskı altına alınması kabul edilemez.

## Genel Hüküm 2 - Kurum İçi Önleme Sistemi

Kamu kurumları, 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi doğrultusunda mobbingin önlenmesi için kurum içi başvuru, değerlendirme, yönlendirme, eğitim ve raporlama mekanizmalarını kurar. Yetkili sendika temsilcileri bu süreçlere gözlemci veya danışman sıfatıyla katılabilir.

## Genel Hüküm 3 - Liyakat ve Görev Güvencesi

Görev dağılımı, geçici görevlendirme, rotasyon, performans değerlendirmesi ve disiplin süreçleri liyakat, objektiflik, ölçülülük ve yazılı gerekçe ilkelerine uygun yürütülür. Bu işlemler psikolojik taciz aracı olarak kullanılamaz.

## Genel Hüküm 4 - Kamu Görevlileri İçin Psikososyal Risk Eylem Planı

Kamu kurumları, hizmet kolunun niteliğine uygun ve ISO 45003:2021 yaklaşımıyla uyumlu psikososyal risk eylem planı hazırlar. Plan; mobbing, iş yükü, rol belirsizliği, kurum içi iletişim, yönetici davranışları, görev yetki karmaşası, uzaktan çalışma/dijital iletişim riskleri, ayrımcılık, dışlama ve başvuru mekanizmasını kapsar. Plan, çalışan ve sendika temsilcisi katılımıyla hazırlanır; sorumlu birimler, takvim, gösterge ve yıllık değerlendirme sistemi içerir.

## Genel Hüküm 5 - Sendikal Başvuru ve İzleme Hakkı

Yetkili sendika, üyelerinin talebi üzerine mobbing iddialarına ilişkin rehberlik yapabilir; kurumun başvuru ve inceleme süreçlerinin mevzuata, gizlilik ilkesine ve çalışma barışına uygun yürütülmesini izleyebilir.

## 10. İşveren ve Kurumlarla Müzakere Stratejisi

Mobbing karşıtı hükümler müzakere edilirken konu, yalnızca çalışan şikayeti veya işveren sorumluluğu şeklinde sunulmamalıdır. En etkili yaklaşım, mobbingin önlenmesini işyeri verimliliği, hukuki risk yönetimi, kurumsal itibar, iş sağlığı ve güvenliği, çalışan bağlılığı ve çalışma barışı ile ilişkilendirmektir.

Müzakere Başlığı	Sendika Argümanı	İşveren/Kurum Açısından Karşılığı
Verimlilik	Mobbing iş motivasyonunu ve ekip uyumunu düşürür.	Verimlilik, aidiyet ve iş kalitesi artar.
Hukuki risk	Belirsiz süreçler dava ve şikayet riskini artırır.	Standart başvuru ve inceleme sistemi hukuki güvenlik sağlar.
İSG	Psikososyal riskler İSG yaklaşımının parçası olmalıdır.	Önleyici risk yönetimi kurumsal yükümlülükleri güçlendirir.
Kurumsal itibar	Mobbing iddiaları medyatik ve toplumsal itibar riski oluşturur.	Önleyici protokol kurumun sorumlu yönetim algısını güçlendirir.
Çalışma barışı	Mobbing, kurum içi güveni ve sosyal diyalogu bozar.	Çatışma yönetimi ve iç barış güçlenir.

## 11. Uygulama, İzleme ve Denetim Mekanizması

Toplu sözleşmeye giren mobbing karşıtı hükümler, uygulama planı olmadan sembolik kalır. Bu nedenle her maddeye karşılık bir sorumlu birim, takvim, gösterge ve raporlama yöntemi belirlenmelidir.

Aşama	Sorumlu Aktör	Somut Çıktı	Süre
Sözleşme imzası sonrası uyum toplantısı	İşveren/kurum ve sendika	Uygulama takvimi	İlk 30 gün

Kurulun oluşturulması	İşveren/kurum, sendika temsilcileri	Mobbing Önleme ve İzleme Kurulu	İlk 60 gün
Eğitim programı	İK, İSG, sendika, uzman kuruluş	Yıllık eğitim planı	İlk 90 gün
Başvuru kanalının duyurulması	İşveren/kurum	E-posta, form, temsilci, elektronik başvuru	İlk 90 gün
Risk değerlendirme	İSG birimi ve kurul	Psikososyal risk analizi	6 ay
Yıllık rapor	Kurul	Anonimleştirilmiş izleme raporu	Her yıl
Sürekli iyileştirme gözden geçirmesi	İşveren/kurum, İSG birimi, sendika temsilcileri	ISO 45003 uyumlu düzeltici-önleyici faaliyet ve iyileştirme planı	Her yıl

## 12. Eğitim, Farkındalık ve Kapasite Geliştirme Programı

Mobbing karşıtı hükümler, eğitim ve farkındalıkla desteklenmediği sürece davranış değişikliği üretmez. Bu nedenle sözleşmeye eğitim modülü eklenmeli; yöneticiler, temsilciler, İK/insan kaynakları birimleri ve çalışanlar farklı içeriklerle desteklenmelidir.

Eğitim Modülü	Hedef Kitle	İçerik
Mobbing Farkındalık Eğitimi	Tüm çalışanlar	Mobbing nedir, ne değildir; hak arama yolları; saygılı iletişim
Yönetici Sorumluluğu Eğitimi	Yöneticiler	Görev verme, performans, disiplin, iletişim ve psikososyal risk yönetimi
Sendika Temsilcisi Eğitimi	İşyeri temsilcileri	Başvuru alma, kayıt, yönlendirme, gizlilik, ilk görüşme
İK/İSG Eğitim Modülü	İnsan kaynakları ve İSG profesyonelleri	Başvuru yönetimi, risk analizi, raporlama, tedbir planı
Kriz ve Vaka Yönetimi	Kurul üyeleri	İnceleme usulü, delil, tanık, taraf güvenliği, iletişim yönetimi
ILO 190 ve ISO 45003 Uyum Eğitimi	Sendika yöneticileri, temsilciler, İK/İSG birimleri ve yöneticiler	Şiddet ve tacizden arınmış çalışma hakkı; psikososyal tehlike belirleme; risk kontrol hiyerarşisi; sosyal diyalog ve sürekli iyileştirme

## 13. Örnek Protokoller ve Formlar

### 13.1. Sendika - İşveren Mobbing Önleme Protokolü Taslak Başlıkları

- Taraflar ve protokolün amacı
- Mobbing ve psikososyal risk tanımı
- ILO 190 ve ISO 45003 uyum ilkeleri
- Ortak ilke ve sorumluluklar
- Başvuru ve yönlendirme mekanizması
- Gizlilik ve KVKK ilkeleri
- Misilleme yasağı
- Ortak kurulun yapısı ve çalışma usulü
- Eğitim ve farkındalık programı
- Raporlama ve izleme
- ISO 45003 uyumlu düzeltici-önleyici faaliyet ve sürekli iyileştirme
- Süre, yürürlük ve değerlendirme

### 13.2. Başvuru Ön Değerlendirme Formu Alanları

- Başvuru tarihi ve başvuru kanalı

- Başvuranın kimlik bilgileri - gizlilik derecesi
- İddia edilen davranışların türü, süresi ve sıklığı
- Varsa belge, tanık ve yazışmalar
- Acil risk değerlendirmesi
- Başvuranın talebi
- İlk yönlendirme ve koruyucu tedbir ihtiyacı
- KVKK bilgilendirme ve rıza süreci

### 13.3. Yıllık Anonim İzleme Raporu Alanları

- Toplam başvuru sayısı
- Başvuru türleri ve davranış kategorileri
- Sektör, birim veya hizmet kolu bazlı risk alanları
- Sonuçlandırılan başvuru sayısı
- Alınan önleyici tedbirler
- Eğitim katılım oranı
- İyileştirme önerileri

## 14. MMD'nin Sendika ve Konfederasyonlara Sunduğu Destek Modeli

Mobbing ile Mücadele Derneği, sendika ve konfederasyonların toplu sözleşme süreçlerinde mobbing karşıtı hükümleri daha güçlü, kurumsal ve ölçülebilir şekilde gündeme alabilmesi için teknik destek sağlayabilir. Bu destek; eğitim, madde taslağı, rehber, temsilci eğitimi, risk analizi, politika notu ve çalıştay süreçlerini kapsayabilir.

Destek Alanı	MMD Katkısı	Çıktı
Sözleşme madde taslağı	İşkoluna ve hizmet koluna uygun madde önerileri	TİS / toplu sözleşme teklif paketi
Eğitim	Mobbing farkındalığı, temsilci eğitimi, yönetici eğitimi	Eğitim materyali ve katılımcı değerlendirme
Çalıştay	Sendika, işveren, akademisyen ve uzman katılımlı çözüm masası	Sonuç bildirgesi ve politika notu
Risk analizi	Psikososyal risk ve mobbing risk haritası	Anonim rapor ve eylem planı
İletişim desteği	Kamuoyu dili, basın notu, sosyal medya mesajı	Ölçülül ve kurumsal iletişim seti
ILO 190 / ISO 45003 uyum paketi	Toplu sözleşme maddelerinin uluslararası norm ve psikososyal risk yönetimi açısından gözden geçirilmesi	Uyum matrisi, madde revizyonu ve uygulama kontrol listesi

## 15. Sonuç ve Çağrı

Mobbing karşıtı hükümler, toplu pazarlığın yeni nesil sosyal hak başlığıdır. Ücret, sosyal yardım ve mali haklar çalışanların yaşam standardını korurken; mobbing karşıtı hükümler çalışanların onurunu, sağlığını, mesleki itibarını ve çalışma barışını korur.

Sendika ve konfederasyonlar bu konuda öncü olmalıdır. Çünkü mobbingin önlenmesi, yalnızca bireysel mağduriyetleri azaltmaz; kurumlarda güveni, liyakati, verimliliği ve kamu yararını da güçlendirir. Her toplu iş sözleşmesine ve her kamu toplu sözleşmesine mobbing karşıtı hükümler eklenmesi, Türkiye çalışma hayatında tarihi bir sosyal politika kazanımı olacaktır.

Bu öncülük, ILO 190'ın hak temelli çalışma yaşamı yaklaşımı ile ISO 45003'ün sistematik psikososyal risk yönetimi yaklaşımının toplu pazarlık metinlerine taşınmasıyla kurumsal güvenceye dönüşecektir. Böylece mobbing karşıtı hükümler, temenni düzeyinden çıkacak; ölçülebilir, denetlenebilir ve sürekli iyileştirilebilir bir sosyal politika standardı haline gelecektir.

**Mobbing ile Mücadele Derneği olarak çağrımız açıktır: Toplu pazarlık masalarına insan onurunu, psikososyal güvenliği, güvenli başvuru hakkını ve çalışma barışını taşıyalım. Mobbingsiz çalışma hayatını birlikte inşa edelim.**

## 16. Dipnotlar

[1] 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi hakkında TİHEK basın açıklamasında, işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi konusunda toplu iş sözleşmeleri ve toplu sözleşmelere önleyici ve koruyucu hükümler eklenmesine dikkat çekildiği belirtilmiştir.

[2] 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, toplu iş sözleşmesinin yazılı yapılmasını ve belirli süreli olmasını düzenlemektedir.

[3] 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve mesleki hak ve menfaatleri ile toplu sözleşme usul ve esaslarını düzenlemektedir.

[4] ILO C190, çalışma dünyasında şiddet ve tacizden arınmış bir çalışma yaşamı hakkını uluslararası düzeyde tanımlayan temel belgedir. Sözleşme; çalışma sırasında, işle bağlantılı veya işten kaynaklanan durumlarda ortaya çıkan şiddet ve taciz risklerine karşı önleme, koruma, başvuru, sosyal diyalog ve farkındalık yaklaşımını güçlendirir.

[5] ISO 45003:2021, ISO 45001 temelli iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi içinde psikososyal risklerin yönetilmesine yönelik rehber niteliğindedir. Standardın yaklaşımı; psikososyal tehlikelerin belirlenmesi, çalışan katılımı, risk değerlendirilmesi, kontrol tedbirleri, izleme, gözden geçirme ve sürekli iyileştirme adımlarını içerir.

[6] Mobbing ile Mücadele Derneği Master Prompt Dosyası; kurumsal dil, insan onuru, çalışma barışı, KVKK hassasiyeti, mevzuat çerçevesi, rapor ve rehber formatı bakımından bu çalışmanın kurumsal üslup temelini oluşturmuştur.

## 17. Kaynakça

- Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu, "İş Yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu 2025/3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi hakkında basın açıklaması", 7 Mart 2025.
- T.C. Mevzuat / 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu sıkça sorulan sorular sayfası.
- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu.
- International Labour Organization, Convention No. 190 - Violence and Harassment Convention, 2019.
- International Organization for Standardization, ISO 45003:2021 Psychological health and safety at work - Guidelines for managing psychosocial risks.
- Mobbing ile Mücadele Derneği, Kurumsal Yapay Zekâ Kullanımı İçin Ana Yönlendirme Dosyası: Master Prompt Dosyası, 2026.