MÜHF-HAD Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi • Cilt 32, Sayı 1, Haziran 2026, ISSN: 2529-0142, ss. 525-560 • DOI:10.33433/maruhad.1911233

ARAŞTIRMA MAKALESİ
RESEARCH ARTICLE

İş Hukukunda Tükenmişlik Sendromu: Koruma, Önleme ve Fesih Bakımından Bir Değerlendirme

Burnout Syndrome in Labour Law: An Assessment with Regard to Protection, Prevention, and Termination

Aybüke KARACA YAĞCI

ÖZ

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatında giderek daha sık karşılaşılan, işçiyi sadece psikolojik yönden değil aynı zamanda fiziksel yönden de etkileyen mesleki bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük hayatta da popüler bir kavram olan tükenmişlik sendromu, iş ilişkisinin devamını ve sona ermesini, işyerindeki psikososyal riskler bağlamında işverenin koruma ve gözetme yükümlülüğünü doğrudan etkileyebilmektedir. Bu yönüyle tükenmişlik, yalnızca bireysel bir sağlık sorunu değil, aynı zamanda çalışma hayatını etkileyen ve iş hukukunun konusunu oluşturan bir psikososyal risktir.

Bu çalışmada tükenmişlik sendromu iş hukuku perspektifinden ele alınmaktadır. İlk olarak tükenmişlik sendromunun kavramsal çerçevesi ve gelişim süreci incelenmekte; ayrıca tükenmişlik sendromunun depresyon, işyeri stresi ve psikolojik taciz (mobbing) kavramlarıyla ilişkisi ortaya konulmaktadır. İkinci olarak işverenin tükenmişlik sendromunu önleme yükümlülüğü kapsamında işyerinde alınabilecek önlemler ile iş sağlığı ve güvenliği hukuku çerçevesinde risk değerlendirmesi yapma sorumluluğu tükenmişlik sendromu bakımından değerlendirilmektedir. Son olarak ise tükenmişlik sendromunun iş sözleşmesinin işçi veya işveren tarafından feshi üzerindeki etkileri ele alınmakta ve işverenin koruma ve gözetme yükümlülüğünün ihlalinden doğabilecek tazminat sorumluluğu incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik sendromu, Psikososyal riskler, İşverenin koruma ve gözetme borcu, İş sağlığı ve güvenliği, İş sözleşmesinin feshi, Tazminat sorumluluğu.

* Dr. Öğretim Üyesi, Marmara Üniversitesi, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku ABD., aybuke.karaca@marmara.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-1301-1820.

Sorumlu Yazar/Correspondence Author: Aybüke KARACA YAĞCI

E-posta/E-mail: aybuke.karaca@marmara.edu.tr

Geliş Tarihi/Received: 16 Mart 2026 **Kabul Tarihi/Accepted:** 5 Mayıs 2026

How to cite this article/Atıf için: Aybüke Karaca Yağcı, 'İş Hukukunda Tükenmişlik Sendromu: Koruma, Önleme ve Fesih Bakımından Bir Değerlendirme' (2026) 32(1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi 525-560. DOI: 10.33433/maruhad.1911233.

Bu eser Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

ABSTRACT

Burnout syndrome has increasingly become a common phenomenon in working life and emerges as an occupational condition that affects employees not only psychologically but also physically. As a concept that has also become popular in everyday life, burnout syndrome may directly influence both the continuation and the termination of the employment relationship, as well as the employer's duty of protection and supervision within the context of psychosocial risks in the workplace. In this respect, burnout is not merely an individual health problem, but also a psychosocial risk affecting working life and constituting a subject of labour law.

In this study, burnout syndrome is examined from the perspective of labour law. First, the conceptual framework and development process of burnout syndrome are analysed, and its relationship with depression, workplace stress and psychological harassment (mobbing) is discussed. Secondly, the employer's obligation to prevent burnout syndrome, the measures that may be taken in the workplace within this scope, and the employer's responsibility to conduct risk assessments under occupational health and safety law are evaluated in relation to burnout syndrome. Finally, the effects of burnout syndrome on the termination of the employment contract by either the employee or the employer are examined, and the employer's liability for damages arising from the breach of the duty of protection and supervision is addressed.

Keywords: Burnout syndrome, Psychosocial risks, Employer's duty of protection and supervision, Occupational health and safety, Termination of employment contract, Liability for damages.

GİRİŞ

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatında giderek daha sık karşılaşılan ve çoğu zaman "moda bir kavram" olarak anılsa da, işçinin psikolojik ve fiziksel bütünlüğünü etkileyen ciddi sonuçlar doğurabilen mesleki bir olgudur. Gerçekten tükenmişlik; çalışanda bitkinlik, motivasyon kaybı, verimlilikte düşüş, işine karşı olumsuz tutumların gelişmesi ve işlevsellik kaybı gibi belirtilerle kendisini gösterebilmekte; çoğu durumda depresyon, anksiyete bozukluğu, uyku bozuklukları gibi hastalıklarla iç içe geçebildiği gibi işyerinde maruz kalınan psikolojik tacizin bir sonucu olarak da kendini gösterebilmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik sendromu kavramı iş hukuku bakımından önem arz eden bir husus olmaya başlamıştır. Bunun temelinde ise, mesleki bir olgu olarak kabul edilen tükenmişliğin yalnızca bireysel bir sağlık sorunu olmaktan çıkıp iş ilişkisinin devamına, iş sağlığı ve güvenliğine, işyerindeki organizasyon yapısına ve işverenin koruma yükümlülüklerine doğrudan etki edebilmesi yatmaktadır. Bu çerçevede tükenmişlik sendromu, işyerindeki fiziksel riskler kadar görünür olmamakla birlikte, işyerindeki psikososyal riskler bağlamında ele alınması gereken bir iş sağlığı ve güvenliği problemidir.

Bununla birlikte tükenmişliğin iş ilişkisine yansıması yalnızca önleyici yükümlülüklerle sınırlı değildir. İşçinin tükenmişlik sendromu yaşaması, bir yandan işçi bakımından İş Kanunu m. 24 kapsamında haklı nedenle fesih iddiasını gündeme getirebilirken; diğer yandan işveren açısından geçerli nedenle fesih hakkı ve özellikle haklı nedenle fesih bakımından İş Kanunu m. 25/1-b hükmünün uygulanabilirliği bakımından tartışma yaratmaktadır. Belirtmek gerekir ki tükenmişlik sendromunun iş hukukundaki yansımaları yalnızca fesih boyutunda ortaya çıkmamaktadır. İşçinin

tükenmişlik sendromuna yakalanması, iş sözleşmesinin sona ermesine ilişkin uyuşmazlıkların yanı sıra, işverenin koruma ve gözetme borcunun ihlali iddiasına dayalı maddi ve manevi tazminat taleplerini de gündeme getirebilmektedir.

Bu bağlamda çalışmamızda, öncelikle tükenmişlik sendromunun kavramsal çerçevesi ve işyerindeki görünüm biçimleri ele alınacak; ardından tükenmişlik sendromu bakımından önem arz eden işverenin psikososyal riskleri önlemeye yönelik yükümlülükleri ile risk değerlendirmesi sorumluluğu Türk ve Alman hukuku bakımından karşılaştırmalı olarak incelenecektir. Son olarak, tükenmişlik sendromunun iş sözleşmesinin sona ermesine (işçi ve işveren feshi) ve işverenin tazminat sorumluluğuna etkileri değerlendirilecektir.

I. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI

A. GENEL OLARAK TANIM VE TARİHSEL GELİŞİM

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatında oldukça sık kullanılan moda bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır[1]. Tükenmişlik, genellikle sağlıklı bireylerde, kişinin kendi işiyle ilgili uzun süreli olumsuz bir zihinsel durum olarak anlaşılır ve temel olarak bitkinlik, belirgin sıkıntı, düşük verimlilik hissi, motivasyon azalması ve kişinin işine karşı işlevsiz tutum ve davranışların gelişmesiyle karakterize edilir. Ancak, semptomlarının çeşitliliği ve karmaşıklığı nedeniyle tükenmişliğin tek bir tanımını yapmak ve tanı bakımından kesin kriterler belirlemek mümkün değildir[2]. Genel olarak işçinin ciddi bir mesleki aşırı yük nedeniyle fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluktan dolayı artık üstesinden gelemeyeceği bir stres durumuna maruz kalması durumunda işçinin "tükenmiş" olduğu kabul edilebilir[3].

Belirtelim ki tükenmişlik sendromunun ortaya çıkışı yazar Green'in 1961 yılında yayınladığı "Bir Tükenmişlik Vakası" (orijinal adıyla A Burn-Out Case) isimli romanıyla ilişkilendirilir[4]. Ancak tükenmişlik sendromu psikoloji biliminde mesleki bir tehlike olarak ilk kez 1974 yılında H. Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger, aşırı stres ve aşırı beklentilere verilen bir tepki olarak yoğun duygusal ve fiziksel bitkinlik halini tükenmişlik şeklinde tanımlamıştır[5]. Bu

1 Stefan Poppelreuter, 'Präsentismus und Burnout – erkennen, vermeiden, vorbeugen' (2020) 9 Arbeitsschutz in Recht und Praxis 290, 290; Frank-Gerald B. Pajonk, 'Gesundheitsgefährdung und Burnout am Arbeitsplatz' (2017), 02, MittBayNot, 197, 197.

2 Poppelreuter (n 1) 290.

3 Jens Ginal und Alexander Raif, 'Das «Burn-Out – Syndrom» – Präventions – und Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers' (2012) 19 Arbeitsrecht Aktuell 472, 472; Andreas Mörcke, 'Ich bin vollkommen ausgebrannt – Die „ Volkskrankheit Burnout aus arbeitsrechtlicher Sicht' (2012) 3, Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling 122, 122.

4 Ayşe Kaya Göktepe, *Tükenmişlik Sendromu* (Nesil Yayınları 2016) 8.

5 Lynya Floyd, 'Escape Burnout', (*Men's Health* 17 September 2021) <https://www.menshealth.com/uk/mental-strength/g37630845/how-to-stop-burnout/> accessed 13 Mart 2026; Jonas Fischer and Anne Mirjam Schneuwly, *Alternative Dispute Resolution* (Dike 2021) 166-167. Ayrıca bkz. Murat Kandemir, *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Boyutuyla Psikososyal Riskler* (Legal Yayıncılık 2017) 46.

hastalık, aşırı yüksek hedefler, yoğun başarı odaklılık ya da yüksek ahlaki beklentilerin bir bedeli olarak görülmektedir. Bununla birlikte, duygusal açıdan zorlayıcı durumlarda bulunan kişilerle çalışılan meslekler de özellikle risk altında kabul edilmektedir[6].

Maslach'ın yapmış olduğu günümüzde en çok kabul gören tanıma göre ise tükenmişlik, "işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi"dir[7]. Maslach'a göre, duygusal tükenme, duygusal boşluk ve yorgunluk hissini ifade ederken; duyarsızlaşma, işe ve çalışma arkadaşlarına karşı alaycı ve mesafeli bir tutum geliştirilmesini kapsar. Azalmış mesleki başarı hissi ise özellikle sağlık profesyonellerinde belirgin olmak üzere, yetersizlik ve başarısızlık duygularını içerir[8]. Maslach ve Jackson'a göre ise tükenmişlik, iş kaynaklı sürekli strese karşı gelişen ilerleyici bir psikolojik tepki olup; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve mesleki yeterlikte azalma şeklinde ortaya çıkar[9]. Başka bir tanıma göre, tükenmişlik sendromu, önemli ölçüde düşük performansla birlikte aşırı fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumunu tanımlar. Etkilenen kişiler kendilerini tükenmiş, güçsüz, isteksiz ve artık hiçbir şekilde iyileşemeyecek durumda hissederler. Bu durum genellikle, azalan dayanıklılık nedeniyle artık yönetilemeyen stresin tetiklediği aşırı mesleki yüklenmeden kaynaklanır[10].

Öğretide, tükenmişlik sendromunun bağımsız bir hastalık olarak değil, bir risk faktörü olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Gerçekten geçici ve olağan dışı taleplerin fizyolojik stres belirtileriyle birlikte ortaya çıktığı durumlarda, stres tepkileri kısa dinlenme dönemlerinde geri çekiliyorsa buna tükenmişlik denmemelidir. Aksi takdirde, çalışma yaşamının rutin ve yönetilebilir süreçlerinin hastalık durumlarına yakınmış gibi değerlendirilmesi tehlikesi ortaya çıkar. Ancak bu durum uzun süre devam ediyor, ne zaman sona ereceği öngörülemiyor ve kısa dinlenme dönemleri yorgunluk, fizyolojik stres belirtileri, performans düşüklüğü ve işe karşı eleştirel mesafenin azalmasına yol açmıyorsa, bu durumda tükenmişlikten söz edilmelidir. Nitekim işçinin öznel olarak yaşadığı aşırı iş yükü, hem işyerine ilişkin çeşitli faktörlerden hem de bireysel etkenlerden kaynaklanabilir[11].

Dünya Sağlık Örgütünün (WHO) Hastalıkların Uluslararası Sınıflandırması'nın 11. Revizyonunda (ICD 11) tükenmişlik, bir mesleki olgu (occupational phenomenon) olarak yer almaktadır. Ancak tıbbi bir durum (medical condition) olarak sınıflandırılmamıştır. Bu olgu, "Sağlık durumunu etkileyen faktörler veya sağlık hizmetleriyle temas nedenleri" başlıklı bölümde tanımlanmıştır. Bu bölüm, insanların sağlık hizmetlerine başvurma nedenlerini içerir, ancak bu nedenler hastalık veya sağlık bozukluğu olarak sınıflandırılmaz[12].

6 <https://de.wikipedia.org/wiki/Burn-out#cite_ref-16> accessed 10 Ocak 2026.

7 Gail Kinman, 'Maslach Burnout Inventory' (2024) 74 (9) Occupational Medicine 630, 631; Kandemir (n 5) 47; Gökben Güler, 'Tükenmişlik Sendromu ve İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Sonuçları' (2025) 230, Terazi Hukuk Dergisi, 78, 79; Abdullah Soysal, 'İş Yaşamında Tükenmişlik' (2011), Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, 14, 15.

8 Tamar Bokuchava ve Nino Javakhishvili, 'Jobs Stress Leads To Professional Burnout In Addiction Specialists' (2025) 28 (1), International Journal of Neuropsychopharmacology, i103, i104.

9 ibid i103.

10 Mörcke (n 3) 122.

11 Stefan Sasse, 'Burn-out als arbeitsrechtliches Problem – Rechtliche Fragen von Stress und psychischen Belastungen im Arbeitsverhältnis' (2013) 29 Betriebsberater (BB) 1717, 1717; Kandemir, (n 5) 46.

12 World Health Organization, 'Burn-out an "occupational phenomenon' < Burn-out an occupational phenomenon >

ICD-11 (QD85)'de tükenmişlik şu şekilde tanımlanmaktadır: tükenmişlik, başarılı bir şekilde yönetilememiş kronik işyeri stresinden kaynaklandığı düşünülen bir sendromdur. Üç boyutla karakterize edilir: 1) enerji tükenmesi veya bitkinlik hissi, 2) kişinin işinden zihinsel olarak uzaklaşması veya işine karşı olumsuzluk veya şüphecilik duyguları ve 3) etkisizlik ve başarısızlık hissi. Tükenmişlik, özellikle mesleki bağlamdaki olguları ifade eder ve yaşamın diğer alanlarındaki deneyimleri tanımlamak için kullanılmamalıdır[13].

B. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN DEPRESYON KAVRAMINDAN AYRILMASI

Günlük hayatta tükenmişlik sendromu kavramının "geleneksel depresyondan" ayrılması gerçekten zor olabilmektedir. Nitekim psikiyatrik hastalıklardan olan depresyonla tükenmişlik sendromu arasındaki sınırlar belirsizdir. Bazı tıp uzmanları, tükenmişlik teşhisi konmuş kişilerden izin alanların çoğunun aslında sadece depresif bir hastalıktan muzdarip olduğuna inanmaktadır[14]. Tükenmişliğin temelinde gerçekte diyabet, tiroit bezinin az çalışması, enfeksiyon veya iltihap, otoimmün hastalık, karaciğer ve böbrek rahatsızlıkları gibi fiziksel nedenler olmasına rağmen, doktorlar bu gibi durumlarda tükenmişlik sendromu tanısı koyabilmektedir[15].

Tükenmişlik ile depresyon arasındaki temel fark, tükenmişliğin bir sendrom olarak değerlendirilmesine karşılık, depresyonun tıbben tanımlanmış ve klinik olarak kabul edilmiş bir hastalık niteliği taşımasıdır. Belirtelim ki, tükenmişlik sendromunun işyerinde stres ve aşırı yükleme nedeniyle tetiklendiği ve belirgin bir nedeni olduğu için esasında depresyondan ayrıştırılabildiğini söylemek mümkündür. Nitekim depresyonda birden fazla faktör bir arada bulunur ve depresyonun nedeni tedavide sadece ikincil bir rol oynamaktadır. Bir diğer ifadeyle, tükenmişlik sendromu her zaman işyeriyle bağlantılıyken, depresyon belirgin bir neden olmadan da ortaya çıkabilmektedir[16].

Tükenmişlik sendromu ile depresyon arasındaki en temel ilişki ise belirtilerinin bir kısmının birbirleriyle örtüşmesidir. Her iki durumda da aşırı yüklenme hissi, isteksizlik, performans düşüşü ve çökkün ruh hali görülebilir. Her ikisi de çoğu zaman uyku bozuklukları ile birlikte seyreder. Bununla birlikte depresyon, tedavi edilmeyen tükenmişlik sendromunun bir sonucu da olarak da karşımıza çıkabilir[17]. Ancak tükenmişlik sendromu ile depresyon arasındaki en büyük fark tetikleyicidir. Depresyonda, çoğu zaman belirgin bir tetikleyici yoktur; hastalık genellikle içsel olarak gelişir ve dışsal bir neden olmaksızın ortaya çıkar. Tükenmişlik sendromunda ise çoğu vakada açık şekilde tanımlanabilen bir dış neden vardır: Sürekli mesleki stres, yetersiz mesleki takdir, aşırı iş yükü gibi nedenler örnek verilebilir. Diğer önemli farklar ise, hastalığın gelişim hızı ve tedavi farklarıdır.

accessed 16 Ekim 2025.

13 World Health Organization, 'ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics' <https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en#129180281> accessed 16 Ekim 2025.

14 Mörcke (n 3) 122.

15 ibid 122.

16 Burnout/Depression: Was Sie wissen müssen, <https://www.enableme.de/de/artikel/burnout-depression-was-sie-wissen-mussen-9568> accessed 21 Kasım 2025.

17 Depression oder Burnout – Was habe ich? <https://www.dr-gumpert.de/html/depression_oder_burnout.html> accessed 22 Kasım 2025.

Tükenmişlik sendromu çoğunlukla aylar veya yıllar içinde yavaş yavaş gelişir. Depresyon ise hızlı bir başlangıçla, belirtilerin kısa sürede yoğunlaşmasıyla ortaya çıkabilir. Depresyon ve tükenmişlik sendromunun tedavileri de farklıdır: Depresyonda, antidepresan tedavisinin etkili olduğu bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Tükenmişlik sendromunda ise ilaçla tedaviye ilişkin kabul görmüş bir yaklaşım yoktur. Bunun muhtemel nedeni şudur: Tükenmişlik sendromunda çözüm büyük ölçüde kişinin kendi davranışını, kendine yönelik beklentilerini ve iş-yaşam dengesini yeniden düzenlemesi ile ilişkilidir. Depresyon ise dışsal bir tetikleyici olmadan ortaya çıkabildiği için, bu tür bir strateji tek başına yeterli değildir[18].

C. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN PSİKOLOJİK TACİZ VE İŞYERİ STRESİ İLE İLİŞKİSİ

Tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında işin ve işyeri koşullarının rolü göz önünde bulundurulduğunda, psikolojik taciz ile olan ilişkisi de ele alınmalıdır. Psikolojik taciz, öğretide çeşitli şekillerde tanımlanmış olup, genel olarak işyerinde bir kişiye yönelik olarak onun onurunu zedeleyici, aşağılayıcı, düşmanca, küçük düşürücü veya rencide edici bir ortam yaratan, tekrarlanan ve hukuka aykırı fiillerden oluşan bir süreç olarak tanımlanabilir[19]. Alman Hukukuna göre psikolojik taciz, işçilerin birbirlerine veya amirleri tarafından (hatta bizzat işveren tarafından) sistematik olarak düşmanca davranma, taciz etme ve ayrımcılık yapmasıdır[20].

Hukukumuzda yargı kararları incelendiğinde psikolojik tacizin, "…Aynı ortamda bulunan veya aynı organizasyona bağlı olan bir veya birden fazla kimsenin, bir kişiye belli bir amaçla, sistematik bir şekilde, yılgınlık, korku, tedirginlik, endişe, bunalım, bıkkınlık, sıkıntı veya kaygı oluşturacak söz, tutum veya davranışlarla psikolojik ve duygusal baskı kurarak onu belli şekilde davranmaya ya da

18 ibid accessed 22 Kasım 2025.

19 Nuri Çelik, Nurşen Caniklioğlu, Talat Canbolat ve Ercüment Özkaraca, *İş Hukuku Dersleri*, (36 Bası, Beta 2023) 358. Diğer tanımlar için bkz. Pınar Tınaz, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, (Beta 2006) 7 vd.; Sarper Süzek ve Süleyman Başterzi, *İş Hukuku*, (24. Bası, Beta 2024) 420; Hamdi Mollamahmutoğlu, Muhittin Astarlı ve Ulaş Baysal, *İş Hukuku*, (7. Bası, Lykeıon Yayıncılık 2022) 701-705; Ömer Ekmekçi ve Esra Yiğit, *Bireysel İş Hukuku Dersleri*, (7. Bası, Oniki Levha 2025) 303 vd.; Erdem Özdemir, *İş Uyuşmazlıklarında İspat*, C. III, (Oniki Levha 2025) 1377-1381; Ali Güzel ve Emre Ertan, 'İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)', (2008) 16 (1) Çalışma ve Toplum, 149, 152; Ali Güzel ve Emre Ertan, 'İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış : Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk', (2007) 4 (14) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 509, 510; Fuat Bayram, 'Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, (2007) 14(4), 551, 552; Arzu Arslan Ertürk, 'İş Hukuku Boyutuyla Türkiye'de Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Dünyadan Örnekler', (2014) 20(1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 285, 290; Canan Ünal, "Karşılaştırmalı Hukuk Işığında İşyerinde Psikolojik Tacizin İşverenin İşçinin Kişiliğini Koruma ve Eşit Davranma Borcu Kapsamında Değerlendirilmesi", (2013) 37 Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 15, 18; F. Burcu Savaş Kutsal, 'Yargıtay Kararları Işığında İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', (2016) 74 İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası 617, 620. Psikolojik tacizin uluslararası mevzuattaki düzenlemeleri ve tanımları için bkz. S. Alp Limoncuoğlu, 'Anglo – Sakson Hukuk Sistemi Çalışma Mevzuatında Psikolojik Taciz', (2014) 72(2) İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, 269, 272; Hande Heper, "Uluslararası Düzenlemeler Işığında İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele: Avrupa Ülke Örnekleri ve Türkiye için Öneriler", (2016) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi (Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan), 428, 469. Ayrıca bkz. F. Burcu Savaş Kutsal ve Gülce Yüce, 'Mobbing Pandemi Dinlemiyor! Pandemi Dönemi Düzenlemelerinin Ortaya Çıkardığı Yeni Mobbing Uygulamaları', (2021) 72 (18) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 1427, 1458.

20 BAG, Beschluß vom 15.01.1997 – 7 ABR 14/96, Beck.

davranmamaya, ortak alandan uzaklaştırmaya, güçsüzleştirmeye, değersizleştirmeye, aşağılamaya, küçük düşürmeye veya pasifize etmeye yönelik çabalarına mobbing denilir…", şeklinde tanımlandığı görülmektedir[21]. Bir diğer kararında ise Yargıtay, "…Genel olarak işyerinde gerçekleşen, sistematik hale gelen, kasıtlı olarak yapılan ve süreklilik gösteren, yıldırma ve işten uzaklaştırma amacı taşıyan, kişinin kişiliğinde, sağlığında ve mesleki durumunda zarar doğuran davranışlar" 'psikolojik taciz(mobbing)' olarak ifade edilmektedir. Buna göre işten uzaklaştırmaya yönelik tacizin sık ve belirli bir süre alması, süreklilik göstermesi, sistematik olarak tekrarlanması ve kasıtlı olması gerekir. Diğer taraftan iki tarafın kendine özgü silahı varsa ve bunları kullanabiliyorlarsa psikolojik tacizden bahsedilemez. Çalışanı işten ayrılmaya zorlamak için yapılan her davranış mutlaka psikolojik taciz oluşturmaz. Özel düzenlemelerle yasal koruma sağlanmışsa, mağdurun da kullanabileceği silahları varsa, psikolojik tacizden söz edilemez. Süreklilik göstermeyen, belli aralıklarla sık sık tekrarlanmayan, ara sıra münferit olarak meydana gelmiş birkaç haksız, kaba, nezaketsiz veya etik dışı davranış mobbing olarak nitelendirilemez…", ifadelerine yer verilmiştir[22].

Gerçekten psikolojik tacizde süreklilik gösteren, birbirini takip eden ve birbirine geçen davranışlar, düşmanlık, taciz veya ayrımcılık amacı taşıyan, niteliği ve akışı gereği kural olarak hukuki düzen tarafından korunmayan ve tümü bir araya geldiğinde mağdurun genel kişilik hakkını, onurunu veya sağlığını ihlal eden davranışlar söz konusudur[23].

Bu tanımları dikkate aldığımızda psikolojik tacizden bahsedebilmek için işçinin maruz kaldığı söz ve davranışların kasıtlı olması, sistematik olarak tekrarlanması ve bir süre daha devam etmesi[24], işçinin sağlık, kişilik hakkı gibi hukuken korunan bir menfaatinin ihlal edilmesi son olarak ihlalin tek yönlü olması gerekir[25].

21 Yargıtay 22. HD, E 2016/28981 K 2020/2087, 10.2.2020, Lexpera.

22 Yargıtay 22. HD, E 2014/3426 K 2014/4165, 27.02.2014; Yargıtay 9. HD, E 2015/8730 K 2017/1000, 31.01.2017; Yargıtay 9. HD, E 2022/14587 K 2022/16048, 06.12.2022; Yargıtay 9 HD, E 2022/4922 K 2022/6503, 25.05.2022, Çalışma ve Toplum. Anayasa Mahkemesi'ne göre, "*Psikolojik taciz olarak tabir edilen ve çalışanlara yönelik iş yerlerinde gerçekleştirilen, belirli bir süre sistematik biçimde devam eden, yıldırma, dışlama, pasifize etme veya işten uzaklaştırmayı amaçlayan, mağdurların kişilik değerlerine, mesleki durumlarına, sosyal ilişkilerine ve özellikle ruh sağlıklarına zarar veren, bireylerin yaşamlarına etkisi bakımından çekilmez bir ağırlık ve yoğunluk derecesine ulaşan, kasıtlı biçimdeki olumsuz tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlanan* psikolojik taciz niteliğindeki eylem, işlem ya da ihmallerin Anayasa ve Sözleşme ile güvence altına alınan kişinin maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkını zedeleyebileceği açıktır…", Anayasa Mahkemesi 1. B, B. 2014/10590, 5.12.2017; Yargıtay 9. HD, E 2021/12218 K 2021/16601, 15. 12. 2021, Lexpera.

23 LAG Thüringen 15.2.2001 – 5 Sa 102/00, NZA-RR 2001, 577; 10.4.2001 – 5 Sa 403/2000, NZA-RR 2001, 347 (besonders ausführlich); LAG Schleswig-Holstein 19.3.2002 – 3 Sa 1/02, NZA-RR 2002, 457; LAG Hamm 25.6.2002 – 18 (11) Sa 1295/01, NZA-RR 2003, 8; LAG Rheinland-Pfalz 19.2.2004 – 2 Ta 12/04, NZA-RR 2004, 232; LAG Niedersachsen 9.11.2009 – 9 Sa 1573/08, AE 2010, 199, Beck.

24 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 703-704; Süzek ve Başterzi (n 19) 420-421; Ekmekçi ve Yiğit (n 19)307-310; Özdemir (n 19) 1381-1384; Arslan Ertürk (n 19) 296; Gaye Baycık, 'İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi' iç Kübra Doğan Yenisey (edr), Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2016 (Oniki Levha 2018) 259, 266; Melda Sur, 'İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi', Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2017 (Oniki Levha 2019) 73; Savaş Kutsal ve Yüce (n 19) 1431, 1432; Ünal (n 19) 23, 25; Aslıhan Kayık Aydınalp ve Elif Çelik, 'Tükenmişlik Olgusunun İşçi Sağlığı ve Düzgün Bir Çalışma Hakkı Bağlamında Değerlendirilmesi', (2024) 17 (2) İş Ahlakı Dergisi, 59, 67, 68. Psikolojik tacizi oluşturan söz ve davranışların işçinin işyerinden uzaklaştırma kastıyla yapılmasının gerekmediği yönündeki görüş için bkz. Çelik, Caniklioğlu, Canbolat ve Özkaraca (n 19) 361.

25 Özdemir (n 19) 1385.

Psikolojik tacize ilişkin verilen bu bilgiler ışığında psikolojik tacizin tükenmişlik sendromu ile ilişkisine yer verecek olursak, öğretide bir görüş psikolojik taciz ile tükenmişlik sendromunun amaç unsuru yönünden ayrıldığını belirtmiştir. Daha açık ifadeyle, bu görüşe göre tükenmişlik işyeri şartlarından kaynaklanmasına rağmen psikolojik tacizde bulunan işçinin yıldırılması amacını taşımaması halinde psikolojik taciz söz konusu olmayacaktır[26]. Esasında kanaatimize göre de, işçinin tükenmişlik sendromuna yakalanmasının temelinde her zaman işçiyi yıldırma, işten uzaklaştırma kastı olmayabilir. Tükenmişlik sendromu sadece işyerinde yoğun iş yükü, başarılı bir şekilde yönetilememiş kronik işyeri stresi ve çalışma şartlarından kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla psikolojik tacizden bahsedebilmek için gerekli unsur olarak kabul ettiğimiz "kast unsuru" tükenmişlik sendromunda kural olarak bulunmamaktadır. Bununla birlikte tükenmişlik sendromu işçinin işyerinde maruz bırakıldığı psikolojik tacizin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir[27]. Nitekim uzun süreli dışlama, aşağılanma, sistematik baskı ve değersizleştirme gibi psikolojik taciz oluşturan davranışların sürekli ve tekrarlayıcı nitelik taşıması, işçi üzerinde önce kronik strese, devamında ise tükenmişlik sendromunun gelişmesine yol açabilir. Bir diğer ifadeyle, psikolojik tacizden kronik strese ve nihayetinde tükenmişlik sendromuna uzanan bir nedensellik zincirinin varlığından söz edilebilir. Bu çerçevede psikolojik taciz ile tükenmişlik sendromu arasındaki illiyet bağının, her bir somut olayın özellikleri dikkate alınmak suretiyle ortaya konulması gerekir.

Konuya ilişkin Bavyera Eyalet Sosyal Mahkemesi, işçinin psikolojik taciz nedeniyle ortaya çıkan psikiyatrik sağlık bozuklukların meslek hastalığı olup olmadığını değerlendirdiği bir kararında işçi, yıllarca işyerinde maruz kaldığı psikolojik taciz sonucunda travma sonrası stres bozukluğu ve tükenmişlik (burnout) yaşadığını bildirmiş, ancak Mahkemece bunun Meslek Hastalıkları Listesi'nde sayılan hastalıklar arasında yer almadığını, Meslek Hastalıkları Yönetmeliği kapsamında meslek hastalığı olarak kabul edilmediğini dolayısıyla işçinin psikolojik taciz sonucu oluşan psikiyatrik rahatsızlığın da 'meslek hastalığı" olarak tanınamayacağına karar vermiştir. Karardan anlaşılacağı üzere, işçinin tükenmişlik sendromu işyerinde yaşamış olduğu mobbingin sonucu olarak da karşımıza çıkabilmektedir[28].

Hukukumuzda konuya ilişkin yargı kararları incelendiğinde, psikolojik tacizin tükenmişlik sendromundan farklı bir durum olduğu kabul edilmektedir. Nitekim bu farklılık yargı kararlarında, "Mobbingi; stres, tükenmişlik sendromu, işyeri kabalığı, iş tatminsizliği ya da doyumsuzluğu gibi olgulardan ayıran husus, belirli bir kişinin belirli bir amaca yönelik olarak hedef alınması ile yapılan haksızlığın süreklilik, sistematiklik ve sıklık arz etmesidir." şeklinde ifade edilmiştir[29].

Çalışmamız kapsamında, işyerinde kronik hale gelen stres ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiye de değinmek gerekir. İşyeri stresi, "kişinin iş hayatıyla ilgili olarak yaşadığı ve nedeni işyerinin koşulları, yapılan işin özelliği veya kişinin karakteri, bilgi ve yetenekleri gibi bireysel özellikleri ve hatta

26 Kayık Aydınalp ve Çelik, (n 24) 67. Psikolojik taciz ile tükenmişlik sendromunun birbirinden tamamen farklı kavramlar olmadığı yönündeki görüş için bkz. Özdemir, (n 19) 1439.

27 Aynı yönde bkz. Özdemir, (n 19) 1439; Buğra Palabıyık, *Yargı Kararları Işığında Mobbing ve İspatı*, (Seçkin 2019) 69.

28 LSG Bayern (3. Senat), Urteil vom 12.05.2021 – L 3 U 11/20, BeckRS 2021, 14833, Beck.

29 Yargıtay 22 HD, E 2013/11788 K 2014/14008, 22.05.2014; Yargıtay 9 HD, E 2017/16925 K 2020/10963, 7.10.2020; Yargıtay 22 HD, E 2016/28981 K 2020/2087, 10.2.2020; Van 3 BAM, E 2019/256 K 2020/22, 09.1.2020, Lexpera.

dış çevreden kaynaklanan faktörler olarak karşımıza çıkabilen, kişinin yeteneklerini, kaynaklarını, bilgi düzeyini, fiziki, psikolojik ve mesleki kapasitesini zorlayan ve genelde olumsuz sonuçlara yol açan strestir"[30]. Uzun süreli stres, tükenmişlik gibi ruh sağlığı sorunlarına yol açabilir. Bir diğer ifadeyle kronikleşen stres, yoğun ve uzun süreli baskı altında kalan kişide zihinsel ve duygusal tükenmeye sebep olabilir[31]. Bununla birlikte kanaatimizce işçinin yaşamış olduğu tükenmişlik sendromu işyeri sebeplerinden kaynaklanan uzun süreli iş stresinin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Ancak stres her zaman iş ortamından kaynaklanmaz. Çalışanlar, iş hayatı dışındaki özel hayatındaki ilişki sorunları veya finansal sorunlar yaşayabilir. Bu gibi stres kaynakları işverenin kontrolü dışındadır. Dolayısıyla söz konusu durumlarda stres işyerinden kaynaklanmıyorsa tükenmişlikten de bahsetmek kanaatimizce mümkün olmamalıdır.

Çalışma yaşamında işyeri stresinin bulunmadığı durumlarda dahi çalışanlara tükenmişlik sendromu tanısı konulabildiği görülmektedir. Bu nedenle tükenmişlik tanısının doğru şekilde konulabilmesi için bireyin tüm yaşam alanlarını kapsayan kapsamlı bir tıbbi ve psikolojik değerlendirmenin yapılması gerekmektedir.

II. İŞYERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ VE GELİŞİM SÜRECİ

Tükenmişlik sendromu, işçiyi aniden iş göremez hale getiren ani bir olay değildir. Aksine, genellikle birkaç ay hatta birkaç yıl sürebilen birkaç aşamada gelişir[32]. Tükenmişlik süreci genellikle işçinin yüksek motivasyon ve performansla başladığı ancak yavaş yavaş çöküş yaşadığı bir dönemle karakterize edilir. İlk aşamada işçi, gösterdiği çabanın olumlu sonuçlarını görmekte ve işyeri içi ve dışarıdan gelen olumlu yöndeki geri bildirimlerle daha fazla çaba göstermeye yönlendirilmektedir.

30 Yeliz Yücel, 'İşyeri Stresi', (2022) 74 (3) Çalışma ve Toplum, 1959, 1964. Başkaca tanımlar için bkz. Ayşe Kökkılınç Eraltuğ, 'İşe Bağlı Stres ve Hukuki Sonuçları', (2008) 19 (5), Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 901, 902, 903; Kandemir (n 5) 37-38; Arslan Ertürk (n 19) 295, 296. Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) göre ise, "stres, bireylerin söz konusu taleplerle başa çıkma algılanan kaynak ve yetenekleri arasındaki dengesizlikten kaynaklanan zararlı fiziksel ve duygusal tepkidir. Stres bir sağlık bozukluğu değildir, ancak zararlı bir fiziksel ve duygusal tepkinin ilk işaretidir. Stres, bir veya daha fazla psikososyal riskin bir yanıtıdır ve bir kişinin zihinsel veya fiziksel sağlığı ile genel iyilik hali üzerinde etkili olabilir. Dolayısıyla iş kaynaklı stres, iş organizasyonu, iş tasarımı ve iş ilişkilerinde bulunan psikososyal tehlikeler tarafından belirlenir ve işin talepleri, çalışanın yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçlarıyla uyuşmadığında veya bunları aştığında ortaya çıkar; ya da bireysel bir çalışanın veya bir grup çalışanın bilgi ve yetenekleri, bir işletme veya organizasyonun örgütsel kültürünün beklentileri ile uyumlu olmadığında gerçekleşir", Psychosocial risks, stress and violence in the world of work, Internatıonal Journal Of Labour Research, 2016 / Volume 8 / Issue 1, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40actrav/documents/publication/wcms_551796.pdf. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansına göre (EU-OSHA), "stres, aşırı baskı altında olduğumuzda ve üzerimizdeki taleplerle başa çıkmak için yeterli fiziksel ve zihinsel kaynağa sahip olmadığımızı algıladığımızda yaşadığımız olumsuz bir deneyimdir. Stres, kişinin hislerini, düşüncelerini ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir ve uzun süre devam ettiğinde ruhsal veya fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir…", <https://osha.europa.eu/sites/default/files/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB.pdf> accessed 12 Kasım 2025.

31 Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, Healthy workers, thriving companies – a practical guide to wellbeing at work, 16, 17, https://osha.europa.eu/sites/default/files/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB.pdf. Aynı yönde bkz. Kandemir (n 5) 47; Güler (n 7) 80; Deniz Dirik ve İlke Gürsel, 'İş Hukuku Boyutuyla Çalışma Yaşamında İşe Bağlı Stres ve Tükenmişlik', iç Sevinç Köse ve Mustafa Alp (edr), *Örgütsel Davranış ve İş Hukukuna Yansımaları*, (Seçkin 2020) 76,77.

32 Mörcke (n 3) 123-124; Sabine Damaschke, 'Psychologen wollen klären, was Burn-out wirklich ist', < Bessere Diagnose: Psychologen wollen klären, was Burn-out wirklich ist – WELT> accessed 21 Nisan 2026.

Zamanla sürekli yüksek performans beklentisi ve dinlenmeye yeterli alan tanınmaması, işçinin fiziksel ve psikolojik gücünü giderek tüketir. Bu süreçte işçinin fiziksel olarak toparlanma kapasitesi azalmakta ve stres belirtileri ortaya çıkmaktadır. Yorgunluk, uyku bozuklukları, fiziksel ağrılar ve zihinsel gerginlik gibi belirtiler giderek belirginleşir. Buna rağmen işçi çoğu zaman önceki çalışma ve mükemmeliyet odaklı tutumunu sürdürmeye devam etmekte; bu da beklenti düzeyinin gerçekçi sınırların ötesine taşınmasına neden olmaktadır. Stresle başa çıkma çabaları başlangıçta çeşitli bireysel yöntemlerle (dinlenme, yaşam tarzı düzenlemeleri vb.) gerçekleştirilmeye çalışılsa da, süreç ilerledikçe bu çabalar yetersiz kalır ve içsel baskı artar. İşçinin sosyal çevresinin yavaşlama veya geri çekilme yönündeki önerileri ise çoğu zaman işçi tarafından kabul edilmez. Bu durum, işçinin giderek daha fazla çalışma eğilimi göstermesine ve iş-özel yaşam dengesinin bozulmasına yol açmaktadır. Süreç ilerledikçe dikkat, motivasyon ve performans azalmakta, hata yapma olasılığı artmakta ve öznel yetersizlik hissi güçlenmektedir. Son aşamada ise duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenme belirgin hale gelir ve işçi ciddi ölçüde zarar görür. Böylece işçinin, klinik düzeyde müdahale gerektirebilecek bir tükenmişlik durumu ortaya çıkmaktadır. Belirtelim ki bu aşamada depresyon ve hatta intihar eğilimlerinin de göz ardı edilmemesi gerekir[33].

Alman psikolog Matthias Burisch ise, tükenmişliğin gelişimini yedi aşamaya ayırır[34]. Buna göre birinci aşama, "aşırı derece bağlılık"tır. Hastalık sürecinin başlangıcında, tükenmişlik neredeyse fark edilmez. Tükenmişlikten muzdarip birçok kişi, çevreleri tarafından aktif, dinamik, girişken, yaratıcı ve bağlı olarak algılanır. Bu bağlılığın normal sınırları aştığının belirtileri arasında, artan çaba (bazen gerçekçi olmayan hedefler için), gönüllü fazla mesai, kendi vazgeçilmezliği konusunda öznel izlenim, hiçbir zaman yeterli zamana sahip olmama hissi, kendi ihtiyaçlarının giderek daha fazla reddedilmesi, dinlenme ve rahatlama dönemlerinden vazgeçme ve kişilerarası ilişkilerin giderek kısıtlanması sayılabilir. İkinci aşama, tükenmişlik (yorgunluk) aşamasıdır. Kişinin uzun vadede kendi beklentilerini karşılamasının giderek zorlaşması ve tükenmişlik belirtilerinin daha fazla çalışarak sonsuza dek telafi edilememesi nedeniyle daha da kötüleşir. Bu durum, tükenmişliğe tam anlamıyla teslimiyete yol açar. Sonuç olarak, müşterilere, hastalara, çalışanlara veya müşterilere, genel olarak diğer insanlara (aile ve arkadaşlar dahil) ve kişinin kendi işine olan bağlılığı azalır. Üçüncü aşama, duygusal tepkilerdir. Bu aşamada, etkilenen kişideki değişiklikler hem iş arkadaşları hem de özel çevresi tarafından fark edilir. Kişinin kendi davranışlarını veya duygularını açıklamak ya da onlara karşı kendini korumak için geliştirdiği duygusal tepkiler iki grupta ortaya çıkmaktadır. Bir tarafta depresyon, kaygılar (anksiyete), azalan özgüven, duygusal dayanıklılıkta düşüş diğer tarafta ise kırgınlık (içe dönük öfke), karamsarlık, hoşgörüsüzlük, agresif davranışlar, asabiyet, sinirlilik ve sabırsızlık gibi tepkiler şeklinde olabilir. Dördüncü aşama ise zihinsel performans düşüklüğüdür. Yavaş ama sürekli olarak genel performans düşer. Özellikle motivasyon, yaratıcılık ve hafıza performansı azalır. Kişi artık iş ve özel hayatındaki gereksinimleri karşılayamaz hale gelir. Bunun belirtileri arasında düzensizlik, hatırlama ve konsantrasyon sorunları, unutkanlık, artan esneklik kaybı ve değişime karşı direnç sayılabilir. İş ahlakı ve performans kalitesi düşer, kişi artık sadece görevini yerine getirebilir. Beşinci aşama ise duygusal ve sosyal yaşamda durgunluktur.

33 Mörcke (n 3) 123; Pajonk (n 1) 197 ff.

34 Matthias Burisch, Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung (5 nd, Springer 2010) 5 ff.

Bu aşamada etkilenen kişi hayatındaki her şeye karşı duyarsızdır. Hobiler ve kültürel aktiviteler tamamen terk edilmiştir. Altıncı aşama ise fiziksel belirtilerdir. Şimdiye kadarki olumsuz gelişmeler, bir dizi psikosomatik tepkinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar: Kalp problemleri, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, mide bulantısı, nefes alma güçlüğü, sık soğuk algınlığı, uyku bozuklukları, zayıflamış bağışıklık sistemi, yüksek tansiyon, kas gerginliği, alerjik reaksiyonlar ve sinirsel tikler, tükenmişlik sendromunun tetikleyebileceği psikosomatik tepkilerden sadece birkaçıdır. Buna ek olarak, semptomları hafifletmek için alkol, tütün, kahve ve uyuşturucu kullanımında artış görülür. Bu noktada birçok kişi doktora başvurur. Ancak nadir durumlarda doktor bu semptomların ardında yatan gerçek nedeni hemen fark eder. Son aşama ise, umutsuzluktur. Tükenmişliğin son aşamasında, etkilenen kişi varoluşsal umutsuzluk yaşar. Bu aşama, hayata karşı ağırlıklı olarak olumsuz bir bakış açısı ve umutsuzluk, çaresizlik ve karamsarlık hissiyle karakterizedir. En kötü durumda, tamamen anlamsızlık ve değersizlik duygularına yol açabilir ve bu da kendine zarar verme veya intiharla sonuçlanabilir. Profesyonel yardım artık her zamankinden daha acildir.

III. İŞVERENİN TÜKENMİŞLİK SENDROMUNU ÖNLEMEYE YÖNELİK YÜKÜMLÜLÜKLERİ

A. GENEL OLARAK

İşçinin tükenmişlik sendromuna yakalandığı tespit edildiğinde, yalnızca bu durumdan etkilenen çalışan değil, işveren de ciddi sonuçlarla karşı karşıya kalır. Zira işveren, özellikle yüksek performanslı ve dayanıklı bir çalışanı uzun süreli olarak kaybedebilir ve buna rağmen ücret ödemeye devam etmek zorunda kalabilir. Bu gerçek, işyerinde tükenmişliğin etkili bir şekilde nasıl önleneceği sorusunu gündeme getirir[35]. Günümüz iş dünyasında işçi azaltımı, yeniden yapılanmalar ve iş süreçlerindeki yoğunluk gibi değişimler, çoğu şirkette aynı işlerin giderek daha az sayıda çalışan tarafından daha kısa sürede yapılmasına yol açmaktadır. Artan iş yükü ve performans baskısı, işçilerin tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini önemli ölçüde artırmaktadır[36]. Dolayısıyla işverenin işçileri tükenmişlik sendromuna karşı koruma yükümlülüğü, iş sağlığı ve güvenliği bağlamında temel bir sorumluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

B. İŞVERENİN KORUMA VE GÖZETME BORCUNUN KAPSAMI

İşverenin iş sözleşmesinden doğan önemli borçlarından biri, işçinin kişiliğini, sağlığını ve beden bütünlüğünü koruma ve gözetme borcudur. Bu borç kapsamına yalnızca klasik fiziksel tehlikeler değil, psikososyal riskler[37] ile bu risklerden biri olan tükenmişlik sendromu da dahildir. Dolayısıyla

35 Mörcke (n 3) 124.

36 ibid 123.

37 Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansına göre psikososyal riskler, "işin tasarımı ile işin örgütlenmesi ve yönetimine ilişkin yönleri ve bunların sosyal ve çevresel bağlamı olup, psikolojik veya fiziksel zarar verme potansiyeline sahip olabilecek unsurları ifade etmektedir. Ajansa göre bu tanım, psikososyal risk faktörlerini üç başlıkta sınıflandırmaktadır. Bunlar: işin organizasyonu ve tasarımı, kişilerarası ilişkiler ve sosyal etkileşimler ve çalışma ortamıdır, < Digitalisation and psychosocial risks – OSHwiki European Agency for Safety and Health at Work> accessed 21 Nisan 2026.

işveren, hem tükenmişliğin ortaya çıkmasını önlemeye yönelik uygun iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini almakla hem de tükenmişlik belirtileri gösteren çalışanlar için gerekli koruyucu önlemleri uygulamakla yükümlüdür.

Alman hukukunda işverenin tükenmişlik sendromuna karşı koruma yükümlülüğünün dayanağını Medeni Kanun (BGB) 618[38] ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (ArbSchG) oluşturmaktadır[39]. ArbSchG'nin 3.[40] ve 4. maddeleri[41]gereğince işveren, çalışanın işyerini, yaşam ve sağlık açısından tehlikeleri önleyecek ve olası tehlikeleri en aza indirecek şekilde düzenlemek zorundadır. Ayrıca tedbirlerde, teknoloji, iş sağlığı ve güvenliği alanındaki son gelişmeler ile çalışma bilimindeki diğer yerleşik bulgular dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla işveren, çalışanların çalışmaları sırasında mümkün olduğunca az sağlık sorununa maruz kalmalarını sağlayacak şekilde işyerini düzenlemekle

38 Alman Medeni Kanunu'nun hizmet sözleşmesine ilişkin § 618 "Koruma Önlemleri Yükümlülüğü" başlıklı hükme göre:
1. Hizmetten yararlanan kişi, hizmetlerin yerine getirilmesi için sağlamakla yükümlü olduğu mekânları, donanımları ve araçları uygun şekilde düzenlemek ve sürdürmek; ayrıca kendi talimatı veya yönetimi altında yapılacak hizmetleri öyle organize etmekle yükümlüdür ki, hizmeti yerine getiren kişi, hizmetin niteliğinin izin verdiği ölçüde, hayat ve sağlık açısından tehlikelerden korunmuş olsun.
2. Hizmeti yerine getiren kişi, hizmetten yararlanan kişinin ev topluluğuna dahil edilmişse, hizmetten yararlanan kişi, çalışma ve dinlenme alanları, beslenme ve uyuma koşulları açısından, hizmeti yerine getirenin sağlığı, ahlaki değerleri ve dini gözetilerek gerekli düzenlemeleri yapmakla yükümlüdür.
3. Hizmetten yararlanan kişi, hizmeti yerine getirenin yaşamı ve sağlığıyla ilgili yükümlülüklerini yerine getirmezse, tazminat yükümlülüğü açısından haksız fiillere ilişkin §§ 842-846 hükümleri uygulanır.

39 Ginal ve Raif (n 3) 472; Mörcke (n 3) 124-125. Sasse'ye göre, psikolojik sağlıkla ilgili koruma yükümlülüklerinin temel dayanağı, § 618 BGB'de düzenlenen işçiyi gözetme ve koruma yükümlülüğüdür. Ancak, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının gelişimiyle birlikte bu hüküm önemini büyük ölçüde yitirmiştir. Bununla birlikte, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili özel düzenlemelerin bulunmadığı durumlarda, § 618 BGB'ye başvurulması mümkündür. Bu hüküm aynı zamanda sağlığa zararlı aşırı zorlamalardan korunma yükümlülüğünü de içerir, (n 11) 1718.

40 Alman İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunun işverenin temel yükümlülüklerini düzenleyen 3. maddesine göre;
"(1) 1 İşveren, işyerinde çalışanların güvenliğini ve sağlığını etkileyen koşulları dikkate alarak gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almakla yükümlüdür. 2 İşveren, bu önlemlerin etkinliğini gözden geçirmeli ve gerekirse değişen koşullara uyarlamalıdır. 3 Bunu yaparken, işveren, çalışanların güvenliğini ve sağlığını iyileştirmek için çaba göstermelidir.
(2) 1. fıkra uyarınca alınan önlemlerin planlanması ve uygulanması için işveren, faaliyetlerin niteliğini ve çalışan sayısını dikkate alarak,
1. Uygun bir organizasyon sağlamalı ve gerekli kaynakları sağlamalı ve
2. Gerektiğinde önlemlerin tüm faaliyetlerde uygulanmasını ve şirketin yönetim yapılarına entegre edilmesini ve çalışanların iş birliği yükümlülüklerini yerine getirebilmelerini sağlayacak düzenlemeler yapmalıdır.
(3) İşveren, bu Kanun kapsamındaki önlemlerin maliyetlerini çalışanlara yansıtamaz.

41 Alman İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunun "Genel İlkeler" başlıklı 4. maddesine göre,
İş sağlığı ve güvenliği önlemlerini uygularken, işveren aşağıdaki genel ilkelere uymalıdır:
1. İş, yaşam, beden ve ruh sağlığına yönelik tehlikelerin mümkün olduğunca önleneceği ve kalan tehlikelerin en aza indirileceği şekilde tasarlanmalıdır;
2. Tehlikelerle kaynağında mücadele edilmelidir;
3. Önlemler, teknoloji, iş sağlığı ve hijyen alanındaki en son gelişmeleri ve meslek bilimindeki diğer yerleşik bulguları dikkate almalıdır;
4. Önlemler, teknolojiyi, iş organizasyonunu, diğer çalışma koşullarını, sosyal ilişkileri ve çevrenin işyeri üzerindeki etkisini uygun şekilde entegre etmeyi amaçlayarak planlanmalıdır;
5. Bireysel koruyucu önlemler, diğer önlemlere göre ikincil öneme sahiptir;
6. Özellikle savunmasız çalışan grupları için özel tehlikeler dikkate alınmalıdır;
7. Çalışanlara uygun talimatlar verilmelidir;
8. Doğrudan veya dolaylı olarak cinsiyete özgü etkisi olan düzenlemelere, yalnızca biyolojik nedenlerle kesinlikle gerekli olması durumunda izin verilir.

yükümlüdür[42]. Bu hükümlerden, işverenin çalışanları aşırı iş yükünün yol açabileceği psikolojik tehlikelere karşı da koruması gerektiği sonucu çıkar. Zira aşırı iş yükü, tükenmişlik sendromu gibi psikososyal rahatsızlıkların en önemli risk faktörlerinden biridir[43].

Türk Hukukunda ise işverenin işçiyi koruma borcunun yasal dayanağını "İşçinin Kişiliğinin Korunması" başlıklı TBK m. 417 oluşturmaktadır. Hükme göre, "İşveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür. İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir."

Anlaşılacağı üzere, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınması zorunluluğu, işverenin geniş anlamda işçiyi koruma (gözetme) borcunun kapsamındaki temel yükümlülüklerinden biridir. Başka bir ifadeyle işveren, işçinin kişilik hakkının ayrılmaz unsurları olan yaşamı, sağlığı ve beden bütünlüğünü işyerindeki tehlikelere karşı korumakla yükümlüdür[44].

Bu çerçevede belirtelim ki, işverenin iş sağlığı ve güvenliği önlemleri alma yükümlülüğü yalnızca TBK'daki genel koruma borcuna dayanmamakta; 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile ayrıntılı şekilde düzenlenmiş bulunmaktadır. İşverenin, işçilerin tükenmişlik sendromu gibi sağlık risklerine karşı önlem alma yükümlülüğünün normatif temelinin de anılan Kanun'un 4. maddesinde yer aldığı söylenebilir. Anılan hükme göre işveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu kapsamda; mesleki risklerin önlenmesi amacıyla her türlü tedbiri almak, gerekli organizasyonu gerçekleştirmek, çalışanları bilgilendirmek ve eğitmek, risk değerlendirmesi yapmak veya yaptırmak, çalışanlara iş verirken sağlık ve güvenlik açısından uygunluklarını gözetmek ve hayati tehlike arz eden alanlara yetkisiz girişleri engellemek zorundadır. Kanun ayrıca, dışardan hizmet alınmasının işverenin sorumluluğunu ortadan kaldırmayacağını ve iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerinin maliyetinin çalışanlara yansıtılamayacağını açıkça hükme bağlamaktadır.

Dikkat edilmelidir ki hükümde, işverenin "her türlü tedbiri" alma yükümlülüğünden söz edilmektedir. Bu ifade, yalnızca mevzuatta öngörülen tedbirlerle sınırlı olmayıp bilim ve tekniğin gerektirdiği tüm önlemleri de kapsamaktadır[45]. Dolayısıyla işverenin sadece fiziki nitelikteki risklere karşı iş sağlığı

42 Mörcke (n 3) 125; Ginal ve Raif (n 3) 472.

43 Mörcke (n 3) 125; Ginal ve Raif (n 3) 473.

44 Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, Özkaraca (n 19) 366-367; Süzek ve Başterzi (n 19) 429-430.

45 Süzek ve Başterzi (n 19) 431; Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 1439-1140; Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan ve Esra Baskan, *İş Hukuku* (11. Bası, Beta 2024) 375; Erdem Özdemir, *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku Dersleri* (Vedat 2020) 34; Kandemir (n 5) 136; Gülsevil Alpagut, '6331 Sayılı İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanununun Genel Esasları' (2014) 72 (2) İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası 31, 33; Seda Arslan, 'İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu'na Göre İşverenin Genel Yükümlülükleri' (2014) 20 (1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası (Prof.

ve güvenliği tedbirlerini almakla yetinmesi mümkün değildir. İşçinin sağlık ve güvenliğini tehdit eden psikososyal risklerin (tükenmişlik sendromu gibi) tespit edilmesi ve bu risklerin ortadan kaldırılmasına veya azaltılmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması da işverenin koruma borcunun doğal bir uzantısıdır[46].

Bu çerçevede Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansına göre psikolojik riskler bakımından iş yükü, görev tanımları ve stres kaynaklarının düzenli analiz edilmesi ile devamsızlık ve performans düşüşü gibi erken uyarı göstergelerinin izlenmesi son derece önemlidir. Bunun yanı sıra iş yükü ve çalışma koşullarının düzenlenmesi, aşırı yük ve süre baskısının azaltılması, görevlerin netleştirilmesi, çalışan yeterliliğinin sağlanması ve dinlenme hakkını koruyan çalışma sürelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetimsel ve organizasyonel tedbirler kapsamında yöneticilerin psiko-sosyal risk yönetimi konusunda eğitilmesi, çalışanlarla etkin iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve adil bir yönetim anlayışının tesis edilmesi önem taşır. Psikolojik destek hizmetleri, danışmanlık olanakları ve stres yönetimi eğitimleri sağlanmalı; işyeri ikliminin iyileştirilmesi için psikolojik taciz karşıtı politikalar oluşturulmalı ve fiziksel çalışma ortamı stres yaratmayacak biçimde düzenlenmelidir. Son olarak, dinlenme ve özerklik haklarının güçlendirilmesi ile psiko-sosyal risklerin iş sağlığı ve güvenliği politikalarına entegre edilerek düzenli şekilde izlenmesi, tükenmişliğin önlenmesi bakımından temel nitelikte önlemlerdir[47].

1. İşverenin Sağlık Yönetimi

İşveren için cevaplandırılması gereken soru, işçilerin aşırı iş yükünden kaynaklanan psikolojik hastalıkları önceden nasıl önleyebileceğidir. Belirtelim ki öncelikle işçilerin stres kaynaklı aşırı yüklenmelerine yol açabilecek olası stres faktörlerinin belirlenmesine odaklanılmalıdır. İşverenler ancak stres faktörlerinin belirlenmesi durumunda etkili önlemler alabilirler. Ancak çalışma hayatının çok yönlülüğü göz önüne alındığında, işverenden potansiyel stres faktörlerinin genel ve kesin bir listesini yapmasını beklemek doğru olmayacaktır ve her somut durum ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bununla birlikte psikolojik hastalıklar açısından artan risk potansiyeli temel olarak çok uzun çalışma saatleri, gece ve vardiyalı çalışma, çok geniş kapsamlı iş dağılımı ve bunun sonucunda ortaya çıkan monotonluktan kaynaklanmaktadır ve ayrıca aşırı talepler, yetersiz talepler, belirsiz hedefler ve iş kaybı korkusundan da kaynaklanabilmektedir[48].

İlk adımda, işveren tarafından her bir işçi için ayrı ayrı, yukarıda belirtilen anlamda işiyle bağlantılı yüklerin olup olmadığı ve varsa bunların ne ölçüde olduğu kontrol edilmelidir. Ancak temel bir analiz yapıldıktan sonra işveren işçiler için olası aşırı yüklemeleri önlemek için somut adımlar atabilir (örneğin, görev profilinin değiştirilmesi, çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesi vb.).

Dr. Ali Rıza Okur'a Armağan) 768, 777; Güler (n 7) 87.

46 Aynı yönde bkz. Özdemir (n 45) 35; Kandemir (n 5) 134; Güler (n 7) 87.

47 Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, Managing Stress And Psychosocial Risks At Work, <https://osha.europa.eu/sites/default/files/EC_GUIDE_STRESS_MSD_WEB.pdf> accessed 12 Kasım 2025.

48 Ginal ve Raif (n 3) 473.

Alman Hukukunda ayrıca savunulan işverenin işyerinde, işverenin işyerinde bir güven kişisi (Vertrauensperson) görevlendirmesi de mümkündür. Bu kişi, stres yükü nedeniyle eskisi gibi çalışamayacak duruma gelen işçiler için bir başvuru mercii işlevi görebilir. Güven kişisi, işveren ile çalışan arasında aracılık yapan önemli bir rol üstlenebilir. Çoğu zaman işçiler, işlerini kaybetme korkusuyla doğrudan işverene başvurmaktan çekinirler. Ancak işverenin bir güven kişisi ataması, onun sağlık yönetimi konusunu aktif biçimde ele aldığını ve işçilerden olası bir aşırı yüklenme durumunu erken aşamada bildirmelerini beklediğini gösterir[49].

Bu yaklaşımın özellikle şu avantajı vardır: Çalışanlar, durum artık "geri dönüşü zor" bir hâl almadan, yani uzun süreli hastalık kaynaklı devamsızlıklar ortaya çıkmadan önce harekete geçme imkânı bulurlar.

2. Destekleyici Önlemler

İşveren, tükenmişlik sendromu yaşayan işçiyle birlikte ve mümkünse işçinin müdürü ya da amirinin katılımıyla, işçinin ruh sağlığı durumuna katkıda bulunabilecek işyeriyle ilgili faktörleri belirlemek için bir değerlendirme yapabilir. Bu değerlendirme, örneğin işyerinin tasarımı, iş ekipmanlarının seçimi ve kullanımı, çalışma saatleri düzenlemeleri, iş süreçlerinin organizasyonu ve meslektaşlarla iş birliği gibi faktörleri içerebilir. Belirleyici koşullar tespit edildikten sonra, işverenin ekonomik çıkarları da dikkate alınarak işyeri buna göre yeniden tasarlanabilir. Planlanan önlemlerin, işçinin önceden onayı olması koşuluyla, işçiyi tedavi eden hekimle koordineli alınması avantajlı olabilir[50].

C. TÜKENMİŞLİK SENDROMU BAKIMINDAN RİSK DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ

Tükenmişlik sendromunun önlenmesi bakımından işverenin temel yükümlülüklerinden biri de risk değerlendirmesi yapmaktır. Risk değerlendirmesi, işyerinde mevcut olan veya dış kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek tehlikelerin belirlenmesini ve bunlara karşı önleyici tedbirlerin alınmasını amaçlayan bir süreçtir[51]. Bu değerlendirmede esas alınan, işçilerin yürüttükleri faaliyetten kaynaklanan tehlikeli etkenlerdir. Dolayısıyla risk değerlendirmesi, işyeri veya işyerindeki makineler üzerinde yapılacak genel bir güvenlik incelemesiyle sınırlı değildir; aksine her bir işçinin somut görev ve faaliyetlerinin kendi iş bağlamı içinde ele alınmasını gerektirir[52].

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda risk değerlendirmesi, "işyerinde mevcut veya dışarıdan gelebilecek tehlikelerin belirlenmesi, bu tehlikelerin riske dönüşmesine sebep olan unsurlarla tehlikelerden kaynaklanan risklerin analiz edilip derecelendirilmesi ve kontrol tedbirlerinin

49 ibid 473.

50 ibid 474.

51 Ömer Ekmekçi, Ayşe Köme Akpulat ve Ayşe Ledün Akdeniz, *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku* (2. Bası, Oniki Levha 2022) 91.

52 Sebastian Roloff, *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, ArbSchG § 5 (26. Auflage C.H. Beck 2026), Rn. 1; Özdemir (n 45) 126.

kararlaştırılması amacıyla yapılması gereken çalışmalar" şeklinde tanımlanmaktadır[53]. Kanunda psikososyal riskler açıkça sayılmamış olmakla birlikte, tanımlar başlıklı m. 3/1-(n) hükmünde yer alan "önleme" kavramının, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili tüm risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması için planlanan ve alınan tedbirlerin tamamını ifade ettiği dikkate alındığında, işverenin değerlendirmesi gereken risklerin yalnızca fiziksel nitelikli tehlikelerle sınırlı olmadığı açıktır. Çalışanların sağlık ve güvenliğini doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyebilecek her türlü tehlike, bu kapsamda değerlendirmeye tabi tutulmalıdır[54].

Bu çerçevede, İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği'nin 8. maddesinin üçüncü fıkrası, risk değerlendirmesinin kapsamını açık ve geniş biçimde belirlemektedir. Düzenlemeye göre, mevzuatta yer alan hükümler dikkate alınmak suretiyle çalışma ortamında bulunan fiziksel, kimyasal, biyolojik, psikososyal, ergonomik ve benzeri tehlike kaynakları ile bunların etkileşiminden doğabilecek tehlikelerin belirlenmesi ve kayıt altına alınması zorunludur. Ayrıca bu tehlikelerin kimleri, hangi şekilde etkileyebileceğinin değerlendirilmesi de gerekmektedir. Dolayısıyla mevzuat, psikososyal risklerin de risk değerlendirmesi kapsamında ele alınmasını zorunlu kılarak, işverenin önleme yükümlülüğünün asli unsurlarından biri haline getirmiştir.

Belirtelim ki Alman İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun risk değerlendirmesine ilişkin 5. maddesinde "psikolojik stres" kavramına yer verilmiş ve bu yükümlülüğün kapsamını ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır. Sözü edilen hükme göre işveren, hangi iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin gerekli olduğunu belirlemek için çalışanların yaptığı işle ilgili tehlikeleri değerlendirmelidir. İşveren, değerlendirmeyi işin türüne göre yapmalıdır. Çalışma koşulları benzerse, tek bir işyeri veya faaliyetin değerlendirilmesi yeterlidir. Tehlikeler özellikle şunlardan kaynaklanabilir: 1. İşyeri ve çalışma istasyonunun tasarımı ve düzeni, 2. Fiziksel, kimyasal ve biyolojik etkenler, 3. İş ekipmanlarının, özellikle malzeme, makine, cihaz ve sistemlerin tasarımı, seçimi ve kullanımı ile bunların kullanımı, 4. İş ve üretim süreçlerinin, iş akışlarının ve çalışma saatlerinin tasarımı ve bunların etkileşimi, 5. Çalışanların yetersiz nitelikleri ve eğitimi, 6. İş yerinde psikolojik stres. Hükümde psikolojik strese özel vurgu yapılmasının amacı, işverenlerin işyerinde ortaya çıkabilecek psikolojik stres faktörlerine ilişkin farkındalıklarını artırmak ve risk değerlendirmesi sürecinde bu tür psikososyal risklerin de sistematik biçimde dikkate alınmasını sağlamaktır[55].

Bununla birlikte, öğretide psikososyal tehlikelerin niteliği gereği bu riskler için ayrı bir risk değerlendirmesi yapılmasının gerekli olduğu da ifade edilmektedir[56]. Gerçekten kanaatimizce de psikososyal tehlikeler ile fiziksel tehlikeler arasında, riskin ortaya çıkışı, ölçümlenmesi ve etkilerinin

53 Risk değerlendirmesi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Mahmut Kabakcı, '6331 sayılı Kanun'un İş Sağlığı ve Güvenliği Anlayışı ve Risklerden Korunma İlkelerinin (m.5) İşlevi' (2013) 29 Sicil İş Hukuku Dergisi, 61, 70; N. Binnur Tulukcu, 'İşverenin Risk Değerlendirmesi Yükümlülüğünün Hukuki Boyutu' (2014) 20 (1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (Prof. Dr. Ali Rıza Okur'a Armağan) 711, 748; Fatih Eraslan, 'İş Sağlığı ve Güvenliği Hukukunda Risk Değerlendirmesi Yapma Yükümlülüğü', (2019) (6-7), 1-2, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 57, 115.

54 Kabakcı (n 53) 62, 63; Kandemir (n 5) 140.

55 Stefan Sasse und Julia Schönfeld, 'Rechtliche Aspekte psychischer Belastungen im Arbeitsverhältnis' 2016 (6) Recht der Arbeit, 346, 347.

56 Çiğdem Vatansever, 'Risk Değerlendirme'de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler', (2014) 1 Çalışma ve Toplum, 117, 128, 129; Kandemir (n 5)139, 140; Güler (n 7) 87.

değerlendirilmesi bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle psikososyal risklerin, klasik fiziksel risk değerlendirme yöntemleriyle aynı çerçevede ele alınması çoğu durumda yeterli olmayacak; işverenin bu alana özgü yöntem ve araçlarla daha detaylı ve özelleştirilmiş bir değerlendirme yapması gerekecektir.

Risk değerlendirmesinde psikososyal risklere ilişkin tehlikelerin nasıl tespit edilebileceği hususu belirsizlikleri içinde barındırmaktadır. Gerçekten Alman Hukukuna göre, psikososyal risklere ilişkin risk değerlendirmesinin ne zaman nasıl yapılması gerektiğini belirlemek cevaplandırılması güç bir sorudur[57]. Nitekim psikolojik yükler bakımından işe başlamadan önce risk değerlendirmesi yapmak oldukça zordur. Psikolojik iş yüklerinin örneğin fizyolojik ölçümler yapılarak yorgunluk gibi etkileri belirlenebilir; bu ancak işçiler iş görme edimini yerine getirirken mümkündür. Dolayısıyla, psikolojik yüklerle ilgili risk değerlendirmesinin, işçiler iş görme edimini fiilen yerine getirirken yapılabileceğini ve yapılması gerektiğini kabul etmek gerekir. Birçok farklı yöntem bulunmaktadır. Bir yandan nitelikli uzmanlar tarafından çalışanların gözlemlenmesini esas alan yöntemler vardır. Diğer yandan çalışan anketlerini temel alan yöntemler bulunmaktadır. Her iki yöntemin de avantajları ve dezavantajları bulunduğundan, uygulamada genellikle her iki yöntemin birlikte kullanıldığı karma yaklaşımlar tercih edilmektedir[58]. Zira yöneticilerin davranışı veya ekip içi atmosfer gibi faktörler psikolojik yük üzerinde önemli etkiye sahiptir. Ayrıca, psikolojik yüklerle ilgili risk değerlendirmesinin önce pilot birimlerde uygulanarak test edilmesi ve gerektiğinde uyarlanması önerilmektedir. Bu ise, işe başlama anında psikolojik yüklerle ilgili risk değerlendirmesi yapılmasının zorunlu olması halinde mümkün olmayacaktır[59].

Alman Hukukunda risk değerlendirmesinde tartışılan bir diğer konu işyeri koşullarının yanında çalışanların öznel algılarının da dikkate alınıp alınamayacağı hususudur[60]. Örneğin DGB İyi İş

57 Sasse und Schönfeld (n 55) 347, 348; Sasse (n 11) 1719,1720.

58 BAuA, Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Neue Anforderungen an Wissenschaft, Politik und Praxis 18. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, Dresden, 16. Juni 2014 Isabel Rothe, Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, https://www.baua.de/DE/Home Erişim Tarihi:11 Aralık 2025. Belirtelim ki, psikososyal risklerin değerlendirilmesinde teknik ölçüm araçları bulunmadığından, çalışanlardan bilgi toplamaya yönelik yöntemler kullanılmaktadır. Bu kapsamda risk değerlendirmesi; gözleme dayalı görüşmeler (Beobachtungsinterviews), moderatör eşliğinde yürütülen atölye çalışmaları (Workshops) ve çalışan anketleri (Mitarbeiterbefragung) gibi usullerle gerçekleştirilmekte; değerlendirme süreci ise 'belirleme – değerlendirme – önlemler – uygulama' aşamalarından oluşmaktadır. Uygulamada ön değerlendirme (orientierende Verfahren), tarama (Screening-Verfahren) ve uzman yöntemleri (Experten-Verfahren) olmak üzere üç analiz derinliği kullanılmakta; psikososyal yüklerin doğası gereği subjektif değerlendirmelerin kaçınılmaz olduğu ancak standartlaştırılmış araçlarla bu belirsizliğin azaltıldığı ifade edilmektedir", Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG), Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg, IAG-Report 1/2013 5–13.

59 Sasse und Schönfeld (n 55) 347, 348; Julia Balikcioglu, 'Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz', Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 2015 (23) 1424, 1426; Sasse (n 11) 1719, 1720. Federal İş Sağlığı ve İş Güvenliği ve İş Tıbbı Kurumu (BAuA) yayına göre, Almanya'da birçok işletmede psikososyal risklerin risk değerlendirmelerine hala sistematik olarak dahil edilmediği tespit edilmektedir. Bunun nedenleri arasında, iş sağlığı profesyonellerinin bu risklerin nasıl ölçülmesi ve hangi yöntemlerle değerlendirilmesi gerektiği konusunda yaşadığı belirsizlikler önemli yer tutmaktadır, Baua: Aktuell 1/25: Gefährdungsbeurteilung – Grundlagen und Instrumente, <file:///C:/Users/user/Downloads/1-2025.pdf> accessed 20 Aralık 2025.

60 Sasse (n 11) 1720.

Endeksi (DGB-Index Gute Arbeit[61]) kapsamında yapılan anketlerde gelir, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi sorular da yer almaktadır. Buna karşılık, kısa değerlendirme yöntemi olan "Psikolojik Yükler Kısa Prosedürü" gibi bazı yöntemler, sadece uzmanlar tarafından gerçekleştirilen ve yalnızca işyeri düzenlemesi ile iş organizasyonuna ilişkin unsurları içeren yaklaşımlardır. Bu yöntemlerde çalışanın bireysel özellikleri veya başa çıkma stratejileri dikkate alınmaz. Risk değerlendirmesinde önemli olan, işteki psikolojik yüklerdir. Bu ifade, işçilerin tüm yaşam koşullarına ilişkin genel sağlık durumlarının iyileştirilmesinin amaçlanmadığını açıkça göstermektedir. İşverenden yalnızca işin sebep olduğu fiziksel veya psikolojik sağlık tehlikelerini azaltmaya yönelik tedbirler beklenmektedir[62]. Ancak bu ifade, öznel algıların tamamen göz ardı edilmesi gerektiği anlamına gelmez. Zira iş yaşamında stresle ilişkili temel alanlardan biri zaman baskısı ve performans baskısıdır. Stresin ortaya çıkmasında e-posta yoğunluğu, sık bölünmeler gibi durumların çalışan tarafından nasıl algılandığı da önem taşır. Bu öznel algıların risk değerlendirmesine dahil edilebilmesi mümkündür. Çünkü yalnızca objektif koşullardan hareketle ne kadar stres yaratacağını belirlemek her zaman mümkün değildir. Birden fazla çalışan dikkate alındığında, muhtemelen temsil niteliği taşıyan bir ortalama yakalanacaktır. Bu durumda, bireysel çalışanların duygusal durumlarının değerlendirmeye gereksiz yere yansıması söz konusu olmayacaktır. Ancak yalnızca tek bir çalışan esas alınıyorsa, bu tür bireysel duygusal unsurları dengelemek için ek bir düzeltici mekanizma gerekebilir[63].

Buna karşılık, başka faktörler –her ne kadar iş ortamında strese yol açsa da– değerlendirmeye dâhil edilmemelidir. Örneğin yeniden yapılanma süreçleri çalışanlarda korku ve belirsizlik yaratabilir. Ancak bu tür her çalışan da farklılık arz edebilen ve çalışana bağlı kişisel unsurların (çalışanın kişisel özellikleri gibi) baskın olduğu hususlar iş nedeniyle ortaya çıkan tehlikeler arasında yer almaz ve bu nedenle dikkate alınmamalıdır[64].

D. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN İŞÇİLER TARAFINDAN KÖTÜYE KULLANIM RİSKİ

İşçiler tarafından tükenmişlik sendromunun kötüye kullanılması riski de bulunmaktadır. Gerçekten tükenmişlik sendromunun hem tespitindeki zorluklar hem de olası iyileştirme yöntemlerinin belirlenmesindeki zorlukları göz önüne aldığımızda, işçilerin psikolojik bir rahatsızlık olan tükenmişlik sendromunu bahane ederek sözde hastalık nedeniyle izin almak ve işverene tazminat ödeme riskinin bulunduğunu söylemek gerekir[65]. İşveren söz konusu bu tehlikenin önüne erken aşamada geçebilmek ve bir diğer yandan da özen borcunu (işçiyi gözetme yükümlülüğünü) kusurlu biçimde ihmal ettiği suçlamasına maruz kalmamak için işçinin iyileşme süreci hakkında bilgi alması,

61 DGB-Index Gute Arbeit, çalışanların iş koşullarına ilişkin değerlendirmelere dayanarak iş kalitesini; çalışma organizasyonu, çalışma koşulları, gelir düzeyi ve iş güvencesi gibi kriterler çerçevesinde ölçen ve Alman Sendikalar Birliği (DGB) tarafından geliştirilen bilimsel nitelikte bir ölçüm ve değerlendirme aracıdır, <Was ist der Index? | DGB-Index Gute Arbeit> accessed 21 Nisan 2026.

62 Sasse (n 11) 1719-1720.

63 ibid 1719-1720.

64 ibid 1720.

65 Mörcke (n 3) 125; Ginal ve Raif (n 3) 475.

böylece işçinin durumunun gözlem altında olduğunu göstermesi gerekir. Bu bağlamda günümüzde birçok işçide sosyal medyada paylaşım yapma ihtiyacının yaygın olması nedeniyle, işveren açısından işçinin zamanını hangi faaliyetlerle geçirdiğini göstermesi açısından sosyal medya paylaşımları işverene hastalık izninde bulunan işçinin iş göremezlik süresince sergilediği davranışlar hakkında bilgi edinme konusunda "kolaylaştırıcı" bir imkân sunmaktadır[66]. Bununla birlikte işçi, her hastalık raporunda olduğu gibi, tükenmişlik sendromunda da iyileşme sürecini olumsuz etkileyebilecek her türlü davranıştan kaçınmakla yükümlüdür. Bu şekilde sosyal medyada örneğin sözde hasta olan işçilerin neşeyle dans ederken, futbol oynarken ya da eğlencelerde coşkuyla vakit geçirirken çekilmiş fotoğraflarına rastlanılmaktadır. Hatta bazı hastalık iznindeki işçiler, iyileşmeleriyle bağdaşmayan hafta sonu faaliyetlerini gönüllü olarak paylaşmaktadır. Dolayısıyla her somut olay özelinde değerlendirilmeli; örneğin, tükenmişlik sendromunun psikolojik bir rahatsızlık olduğunu dikkate aldığımızda her tatil seyahatinin de işçinin iyileşmesine zarar vermeyebileceğini göz önünde tutmak gerekir[67].

E. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNDA İŞÇİLERİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ BAKIMINDAN YÜKÜMLÜLÜĞÜ

Tükenmişlik sendromu, iş sağlığı ve güvenliği bakımından hem işverenin hem de işçinin sorumluluklarını birlikte değerlendirmeyi gerektiren bir risk alanıdır. Bu çerçevede Alman Hukukunda tükenmişlik sendromunda iş sağlığı ve güvenliği açısından işverenin yükümlülüklerinin yanında işçinin de Kanunun (ArbSchG) 15.[68] ve 16. maddeleri[69] uyarınca, işyerinde kendi sağlığını koruma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu hükümler bağlamında, tükenme riski taşıyan çalışanın aşırı iş yükü nedeniyle artık eskisi gibi çalışamayacağını fark etmesi halinde, sağlıkları için ciddi riskler oluşmadan önce bu durumu derhal işverene bildirme yükümlülüğünün bulunduğu sonucu çıkarılabilir[70].

Alman Hukukundakine benzer bir şekilde Türk hukukunda da, tükenmişlik sendromu bağlamında yalnızca işverenin değil, işçinin de belirli yükümlülükleri bulunmaktadır. Nitekim 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 19. maddesi uyarınca çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda aldıkları eğitim ve işveren talimatları doğrultusunda hareket etmek; bu kapsamda hem kendi sağlık ve güvenliklerini hem de yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliğini tehlikeye düşürmemekle yükümlüdürler. Kanunda yer alan bu yükümlülük, kapsamı itibarıyla yalnızca

66 Mörcke (n 3) 126; Ginal ve Raif (n 3) 475.

67 Ginal ve Raif (n 3) 475.

68 Alman İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunun "Çalışanların Yükümlülükleri" başlıklı 15. maddesine göre;
(1) Çalışanlar, işverenin talimatı ve verdiği eğitim doğrultusunda ve kendi imkânları ölçüsünde işyerinde kendi güvenlik ve sağlıklarını korumakla yükümlüdür. Birinci cümlede belirtilene uygun olarak, çalışanlar iş sırasında kendi fiil veya ihmallerinden etkilenen kişilerin güvenlik ve sağlıklarını da korumakla yükümlüdür.
(2) Birinci fıkra kapsamında çalışanlar özellikle makineleri, cihazları, araçları, iş malzemelerini, ulaşım araçlarını ve diğer iş ekipmanları ile kendilerine sağlanan koruyucu cihazları ve kişisel koruyucu ekipmanları amaçlarına uygun olarak kullanmak zorundadır.

69 İlgili maddenin 1. fıkrasına göre, "*Çalışanlar, gözlemledikleri sağlık ve güvenlik açısından acil ve önemli tehlikeleri ve koruyucu sistemlerde tespit edilen herhangi bir kusuru derhal işverene veya sorumlu amirine bildirmek zorundadır*".

70 Mörcke (n 3) 122; Ginal ve Raif (n 3) 473.

fiziksel tehlikeleri değil, işyerinde ortaya çıkabilen psikososyal riskleri de içermektedir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu, işçinin iş sağlığı ve güvenliği bakımından risk oluşturan bir durum olarak değerlendirilmelidir.

Özellikle Kanunun 19/1-(b) bendinde çalışanların, işyerindeki sağlık ve güvenlik yönünden tehlike arz eden durumları işverene veya çalışan temsilcisine bildirmekle yükümlü oldukları açıkça düzenlenmiştir. Bu hüküm, psikososyal nitelikli tehlikelerin de bildirim yükümlülüğü kapsamında olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla tükenmişlik riski taşıyan ya da tükenmişlik belirtileri yaşayan bir işçinin, bu durumu işverene veya işyerindeki iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerine iletmesi, Kanun çerçevesindeki yükümlülüklerinin doğal bir sonucudur. Zira tükenmişlik sendromu, işçinin dikkat, motivasyon ve karar verme becerilerini olumsuz etkileyerek hem kendi güvenliğini hem de diğer çalışanların güvenliğini tehlikeye atabilecek bir etki doğurabilir.

Kanaatimizce, işçinin tükenmişlik riskine ilişkin yapacağı bildirim, işverenin 6331 sayılı Kanun'un 4. ve 10. maddeleri kapsamında yerine getirmekle yükümlü olduğu risk değerlendirmesinin güncellenmesi, gerekli önleyici tedbirlerin alınması ve işçiyi korumaya yönelik uygun düzenlemelerin yapılması bakımından önemli bir işlev görmektedir. Nitekim, tükenmişlik riski yaşayan bir işçinin durumu işverene bildirmesi üzerine, işverenin çalışma koşullarını yeniden gözden geçirmesi ve gerekli iyileştirici düzenlemeleri hayata geçirmesi mümkündür. Bununla birlikte, işçinin bildirim yükümlülüğünü yerine getirmesi işçinin iş sözleşmesini fesih hakkı aynı zamanda maddi ve manevi tazminat talebi bakımından önem arz edecektir. Bu nedenle, işçinin bildirimde bulunması yalnızca iş sağlığı ve güvenliği bakımından değil, aynı zamanda feshe ve tazminat gibi hukuki süreçlerde ispat açısından işçi lehine önemli bir rol oynayacaktır.

Tükenmişlik sendromu riski altında bulunan ya da bu sendromu yaşayan işçinin işverene bildirim yükümlülüğü ile her ne kadar uygulamada pek karşılaşılmasa da çalışanların çalışmaktan kaçınma hakkı arasındaki ilişkinin bu çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir. 6331 sayılı Kanun'un 13. maddesine göre, ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar, işyerinde iş sağlığı ve güvenliği kurulunun bulunması halinde kurula; kurulun bulunmadığı işyerlerinde ise doğrudan işverene başvurarak tehlikeli durumun tespit edilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını talep edebilirler. Bu başvuru üzerine kurul ivedilikle toplanmak, işveren ise derhâl karar vermekle yükümlüdür. Alınan karar tutanakla kayıt altına alınır ve çalışan ile çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilir. Kurulun veya işverenin çalışanın talebi doğrultusunda ciddi ve yakın tehlikenin varlığını kabul etmesi halinde çalışan, işveren tarafından gerekli tedbirler alınıncaya kadar çalışmaktan kaçınma hakkını kullanabilir.

Tehlikenin yakın olması, tehlikenin henüz gerçekleşmemiş ancak çok kısa bir süre içinde gerçekleşebilir olmasıdır[71]. Tehlikenin "ciddi" olmasıyla kastedilen işin normal riskinin üzerinde bir ağırlığa ve önemli ölçüde zarar verici niteliğe sahip olmasıdır[72]. Kanunda yer alan bu şart,

71 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 1454; Özdemir (n 45) 250; Kandemir (n 5) 173; Haluk Hadi Sümer, *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku* (7. Bası, Seçkin 2024) 194.

72 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 1454; Özdemir (n 45) 250; Kandemir (n 5) 173.

işçinin sağlığını hatta yaşamını derhal ve ağır şekilde tehdit eden durumları ifade eder. Tükenmişlik sendromu ise çoğunlukla süreç içinde gelişen ve yavaş ilerleyen bir mesleki bir olgu niteliğinde olduğundan, her tükenmişlik vakası kendiliğinden "ciddi ve yakın tehlike" olarak kabul edilemez[73]. Ancak bazı durumlarda tükenmişlik sendromuna eşlik eden ağır psikiyatrik belirtiler, örneğin ciddi depresyon, yoğun kaygı, bilişsel işlevlerde belirgin bozulma, iş kazası riskinin artması, kriz davranışları veya intihar düşüncesi gibi işçinin ruhsal ve fiziksel sağlığı açısından derhal müdahale gerektiren bir tabloya dönüşebilir. İşte bu tür ağırlaşmış durumlarda kanaatimizce işçi, Kanunun 13. maddesi kapsamında iş sağlığı ve güvenliği kuruluna, kurul bulunmayan işyerlerinde işverene başvurarak içinde bulunduğu tehlikenin tespitini ve gerekli önlemlerin alınmasını talep edebilir. Kurulun veya işverenin, mevcut durumu ciddi ve yakın tehlike olarak değerlendirerek tutanakla tespit etmesi halinde, işçi gerekli tedbirler alınana kadar çalışmaktan kaçınma hakkını kullanabilecektir[74].

Hemen belirtelim ki tükenmişlik sendromu çoğu zaman bu düzeyde ani ve ağır bir risk doğurmadığından, çalışmaktan kaçınma hakkı istisnai olarak gündeme gelebilecektir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu yaşayan işçilerin, genellikle istirahat raporu, işyeri hekimi değerlendirmesi, çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesi, işverenin psikososyal riskleri önleme yükümlülüğünün işletilmesi, görev değişikliği veya işe uygunluk değerlendirmesi gibi diğer mekanizmalar yoluyla korunmaları daha işlevsel olmaktadır.

Sonuç olarak, kanaatimizce tükenmişlik sendromu yaşayan işçinin çalışmaktan kaçınma hakkı, ancak somut olayda tükenmişliğin işçinin sağlığı açısından ciddi ve yakın tehlike doğuracak boyuta ulaştığının tespiti halinde kullanılabilecek istisnai bir haktır. Bu bağlamda Kanunun 13. maddesinin korumasının devreye girebilmesi, psikososyal riskin niteliği ve ağırlığının objektif biçimde ortaya konulmasına bağlıdır.

IV. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİNE ETKİSİ

A. İŞÇİ BAKIMINDAN HAKLI FESİH

İşçinin tükenmişlik sendromuna yakalanmış olmasının, işçi ve işveren bakımından fesih hakkı doğurup doğurmadığı her somut olayda ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken bir husustur. Bu çerçevede öncelikle, tükenmişlik sendromunun işçi açısından haklı fesih nedeni teşkil edip etmediğinin incelenmesi gerekir. Özellikle, işçinin maruz kaldığı tükenmişlik sendromunun 4857 sayılı İş Kanunu'nun 24/I-a maddesi kapsamında sağlık nedenine dayalı fesih hakkı verip vermeyeceği sorusu, konunun hukuki çerçevesinin belirlenmesi bakımından önem arz etmektedir.

73 Aynı yönde bkz. Güler (n 7) 88. Öğretide Ekmekçi, Köme Akpulat ve Akdeniz'e göre ise, etkisi uzun sürede ortaya çıkabilecek meslek hastalıkları bakımından çalışmaktan kaçınma hakkına başvurulması, çalışmaktan kaçınma hakkının niteliği ile bağdaşmamakta, bu hak, yakın bir tehlike ile karşı karşıya kalma halinde devreye gireceği kurgulanmış bir hak niteliğindedir. Ancak istisnai olarak meslek hastalığı tehlikesi yakın olduğunda çalışmaktan kaçınma hakkının kullanılabilmesi mümkündür, (n 51) 416, 417.

74 İşçinin çalışmaktan kaçınma hakkını kullanabilmesi için yakın tehlikenin bulunması gerektiği, psikososyal tehlike ile karşılaştığında çalışmaktan kaçınma hakkını kullanamayacağı yönündeki görüş için bkz. Güler (n 7) 88.

Bilindiği üzere İş Kanunu m. 24/I'a daki sağlık nedenlerine dayalı fesihte, *"iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olması"* durumu işçi bakımından haklı fesih nedeni olarak düzenlenmiştir. Gerek öğretide gerekse Yargıtay kararlarında işçinin bu bent kapsamında fesih yoluna gidebilmesinin şartlarının tartışmalı olduğu söylenebilir. Öğretideki bir görüşe göre işçinin İş K. m. 24/I, a hükmüne dayanan bir haklı fesih hakkının doğabilmesi için öncelikle işçinin bir hastalığının bulunması gerekir. İkincisi bu hastalığın başlaması veya tekrarlanması ile iş koşulları arasında bir bağlantının bulunması gerekir. Üçüncüsü, iş koşulları ile bağlantılı bulunan bu hastalığın, işçinin işine devam etmesiyle onun sağlığı veya yaşayışı bakımından tehlikeli olduğunun ortaya koyulması gerekir. Son olarak bu durumun işçinin başka bir yerde görevlendirilmesi suretiyle ortadan kaldırılmaması gerekir[75]. Ancak bu görüş öğretide eleştirilmiştir. Zira aksi görüşe göre, işçinin bu bent kapsamında iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilmesi için bir hastalığının var olması gerekli olmayıp, işçinin sağlığı ve yaşayışı bakımından tehlike arz eden bir durumun varlığı yeterlidir[76]. Yargı kararlarına baktığımızda da 4857 sayılı İş Kanunu m. 24/I, a bendi bakımından Yargıtay, "…Anılı yasal düzenlemede haklı fesih sebebinin şartı, işçinin işyerinden, işin yapılmasından veya işin niteliğinden doğan bir sebeple hastalanmış, sakatlanmış, sağlığının bozulmuş olması değildir. (Böyle bir halde de feshin haklı sebebe dayandığının kabulü gerektiği sabittir. Ancak bu zorunlu unsur değildir.) Bu yasal düzenlemede aranan şart, işçinin fesih tarihi itibarı ile mevcut sağlık durumu ile işyerinde çalışmaya devam etmesinin tehlike oluşturup oluşturmadığıdır…", diyerek hastalığın ortaya çıkmasının şart olmadığını belirtmektedir[77].

Hastalığın başlaması veya tekrarlanması ile iş koşulları arasında bir bağlantının bulunması gerektiği, işin niteliğinden bağımsız olarak ortaya çıkan hastalıkların, işin görülmesini tehlikeli kılsa dahi fesih hakkı vermeyeceği görüşü[78] de eleştirilmiştir. Öğretide hastalığın değil, işin niteliği ile tehlike arasında bir bağlantının olması gerektiği ifade edilmiştir[79]. Bu görüşe göre, işçinin tutulduğu hastalık işin niteliğinden kaynaklanmasa bile diğer bir anlatımla işin niteliğinden bağımsız ortaya çıkan

75 Ekmekçi ve Yiğit (n 19) 856.

76 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 838. Adınır'a göre, söz konusu hükümde hastalığa ilişkin bir ifade bulunmamakta, işin yapılmasının işçinin sağlığı ve yaşayışı bakımından tehlike oluşturmasından söz edilmektedir. Özellikle hükümdeki "yaşayışı" ifadesi hükmün sadece hastalık ile sınırlandırılmasını engellemektedir, Kaptan Merter Adınır, *İşçinin Hastalığının İş Sözleşmesine Etkisi* (Filiz 2025) 261; Ercüment Özkaraca ve Kaptan Merter Adınır, 'İşçinin İş Kanunu m. 24/I-A Hükmü Uyarınca Haklı Nedenle Fesih Hakkı' (2025) 31(2) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 1301, 1305.

77 İzmir 3 BAM, E 2019/607 K 2020/1068, 15.10.2020. Aynı yöndeki başka bir karara göre, " …4857 Sayılı İş Kanunun 24/1-a maddesi iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması, işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olması durumunda işçiye fesih hakkı vermektedir. Somut olayda, işyerinde terör saldırısının gerçekleştiği, saldırıda işçilerin yaralandığı, PKK'lı terörist grubu tarafından işçilerin sosyal alanları olan yemekhane ve yatakhane gibi yerlerin roketatarlarla, uzun namlulu silahlarla hedef alındığı, roketlerden birkaçının yatakhanelere isabet ettiği anlaşılmaktadır. İşçinin yaşayışını ciddi manada bozan, yaşamı açısından tehlike arz eden terör saldırısı karşısında, işçi tarafından iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiği kabul edilmelidir…" Ankara 6 BAM, E 2017/3450 K 2019/99, 29.1.2019 Lexpera.

78 Ekmekçi ve Yiğit (n 19) 849-850; Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 836; Kübra Doğan Yenisey, 'İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı' *Yargıtay'ın İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2016* (Oniki Levha 2018) 533.

79 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 836; Nurşen Caniklioğlu, *Hastalık ve Sakatlığın Hizmet Akdine Etkisi* (Beta 2002) 213; Adınır (n 76) 272.

hastalıklar somut olayın koşullarına göre işin yapılması, işçinin sağlığı veya yaşayışı bakımından tehlike oluşturacaksa işçi İş Kanunu m. 24/I-a uyarınca iş sözleşmesini feshedebilecektir[80]. Konuya ilişkin yargı kararlarına baktığımızda ise her iki yönde de kararların bulunduğunu görmekteyiz. Yargıtay 22. HD. bir kararında, "…davacının hastalığının, iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması ve işin niteliğinden kaynaklandığı kanıtlanmış değildir. Mahkemece hükme esas alınan Sağlık Kurulu raporunda davacının ağır işlerde çalışamayacağı, hafif işlerde çalışabileceği belirtilmiş ancak ağır işlerde çalışmaması gerekliliğinin davacının yaptığı işten kaynaklanıp kaynaklanmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılmamıştır…", ifadelerine yer vermiştir[81]. Aksi yöndeki bir karara göre ise, "…Sahteliği iddia ve ispat edilmeyen ve tanık anlatımları ile de desteklenen doktor raporundan da anlaşıldığı üzere davacının yoğun ve stresli ortamda çalışması kanser hastalığı için uygun değildir. Davacının yaptığı hemşirelik işi de yoğun, stresli ve meşakkat gerektiren bir iş olup, davacının 4857 sayılı Yasanın 24. maddesinde düzenlenen "iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olursa, süresi belirli olsun veya olmasın, işçi, iş sözleşmesini sürenin bitiminden önce veya bildirim süresini beklemeksizin feshedebilir." düzenlemesi gereğince haklı olarak iş akdini feshettiği sonucuna ulaşılmıştır…", diyerek kanser hastalığının işin niteliğinden doğmasını aramamıştır[82].

Bu itibarla, tükenmişlik sendromunun söz konusu hüküm kapsamında haklı fesih nedeni teşkil edip etmeyeceğinin tespitinde, sendromun işin niteliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı, işçinin sağlık durumu üzerindeki etkisinin ağırlığı ve sürekliliği ile işin ifasının işçi bakımından somut bir sağlık veya yaşam tehlikesi yaratıp yaratmadığı hususlarının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Öğretide, ruhsal hastalıklar bakımından, bu hastalıklar işçinin sağlığı veya yaşamı üzerinde tehlike oluşturuyorsa ve bu tehlike söz konusu işin niteliğinden kaynaklanıyorsa bu durumda işçinin İş Kanunu m.24/1-a bendine dayanarak iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedebileceği kabul edilmektedir[83].

80 Caniklioğlu (n 79) 216; Adınır (n 76) 272.

81 Yargıtay 22 HD, E 2017/28041 K 2020/4617, 9.3.2020; Aynı yöndeki bir diğer karara göre, "… Somut olayda, davacı işçinin temizlik işçisi olarak çalıştığı sabittir. *Davacının geçirdiğini ileri sürdüğü trafik kazasının iş ile ilgisi bulunmadığı gibi, kaza sonucunda davacıda meydana gelen sağlık sorunlarının işyerinde yapılan iş ile ilgisi de bulunmamaktadır.* Bir diğer ifade ile, temizlik işinin niteliğinden doğan bir sebeple davacının sağlığı veya yaşayışı yönünden tehlikeli olması söz konusu değildir. Kaldı ki, davacının rapor bitimi itibariyle çalışmasına engel bir durum bulunmadığı dosya kapsamı ile sabit olup, mahkemece alınan 09.12.2014 tarihli bilirkişi raporunda da, davacının şikayetlerinin 6 aya kadar azalarak sürebileceği belirtilerek, ağrı ve hareket kısıtlılığının devam etme olasılığı sebebiyle davacının hafif işlerde çalıştırılabileceği yönünde görüş bildirilmiştir. Bu itibarla, yapılan işin davacının sağlığı için tehlikeli olduğu da kanıtlanmış değildir. İş sözleşmesinin davacı işçi tarafından İş Kanunu'nun 24/1-(e) alt bendi kapsamında haklı sebeple feshedildiği kabul edilemeyeceğinden, mahkemece davacının kazayla bağlantılı olarak işini verimli yapamama acı duyma ihtimali göz önüne alındığında, mevcut durumun haklı fesih sebebi teşkil ettiğine yönelik değerlendirmesi isabetsizdir…", Yargıtay 22 HD, E 2015/22339 K 2017/25288, 21.11.2017; İstanbul 26 BAM, E 2018/1735 K 2020/1922, 17.11.2020; Sakarya 9 BAM, E 2020/2131 K 2020/1267, 20.10.2020, Lexpera.

82 İstanbul 31 BAM, E 2017/958 K 2017/818, 30.5.2017, Lexpera. Kararın isabetli olduğu yönündeki görüş için bkz. Adınır (n 76) 260.

83 Caniklioğlu (n 79) 210; Kandemir (n 5) 179, 180; Adınır (n 76) 263; Özkaraca ve Adınır (n 76) 1309; Nazlı Elbir, 'İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda İşe Bağlı Stres Kavramı', (2021) 27 (1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 798, 818, 819.

Yargı kararlarına baktığımızda bazı kararlarda ruhsal hastalıkların işin yapılması sırasında işten kaynaklı olup olmadığını bir diğer ifadeyle nedensellik bağının varlığını aradığı görülmektedir. Sakarya BAM konuya ilişkin bir kararında depresyon tedavisi gören işçi, iş sözleşmesini İş Kanunu m. 24/1,a bendine dayanarak feshetmiştir. Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nden aldırılan sağlık kurulu raporunda; davacıda daha önce saptanan bipolar duygulanım bozukluğu ve depresyon hastalıklarına ait bulguların saptanmadığı, buna karşılık konversiyon bozukluğu saptandığı, konversiyon bozukluğunun davacının çalıştığı iş ile nedensellik bağının kurulamayacağı, mevcut durumu dikkate alındığında davacının yaptığı işin sağlığı ve yaşayışı için tehlike oluşturmadığı bildirilmiştir. Kocaeli Devlet Hastanesi'nden aldırılan sağlık kurulu raporunda; davacıda anksiyete bozukluğu olduğu, çalışma ortamının bu hastalığa olumsuz etkisinin olabileceği, bu durumun işçi sağlığı ve yaşayışı için tehlikeli olabileceği belirtilmiştir. Dosyadaki sağlık kurulu raporları arasındaki çelişkinin giderilmesi cihetiyle Adli Tıp Kurumu Başkanlığı 3. İhtisas Kurulu'ndan alınan 07/10/2019 tarih ve 17277 sayılı raporda davacının çalışmasına engel herhangi bir ruhsal hastalığının tespit edilmediği bildirilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi ise, "…İlk derece mahkemesince aldırılan 07.10.2019/17277 karar sayılı Adli Tıp 3. İhtisas Kurulundan aldırılan raporda davacının önceki raporlarının ve tedavisine ilişkin evrakların değerlendirildiği, muayenesinin yapıldığı, davacının çalışmasına engel olacak nitelikte ruhsal rahatsızlık tespit edilemediğine dair görüş bildirildiği, Kocaeli Üni. Adli Tıp Ana Bilim Dalının 05.07.2018 tarihli kurul raporunda davacıdaki rahatsızlığın işinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı hususunda nedensellik bağının kurulamayacağını, yaptığı işin sağlığı ve yaşayışı için tehlike oluşturmayacağı görüşünün bildirildiği, İş Kanunu 24/1 md. göre fesih hakkının doğması için tehlikenin işin niteliğinden kaynaklanması ve bu tehlike işçinin sağlığını veya yaşayışını etkilemesi gerektiği, *davacıdaki psikolojik tanıların işin yapılması sırasında işten kaynaklı oluşmadığı, nedensellik bağı bulunmadığı,* davacının yaptığı işin sağlığı için bir tehlike oluşturmadığı, işyeri şartlarının işçinin sağlığını tehlikeye düşürmediği, iş güvenliği ve hijyenik koşulların sağlanması için verilen iş kıyafetlerinin bu koşulların sağlanması bakımından yasal zorunluluk olduğu, bunun işin niteliğinden kaynaklı bir tehlike olarak kabul edilemeyeceği anlaşıldığından ilk derece mahkemesinin davanın reddine dair kararında bir isabetsizlik bulunmamaktadır…", diyerek ilk derece mahkemesinin kararını onamıştır[84].

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin tükenmişlik sendromuna ilişkin bir kararında, işçi doktor raporunda ifade edildiği üzere tükenmişlik sendromuna yakalandığını iddia etmiş ve iş sözleşmesini İş Kanunu m. 24/a bendine dayanarak haklı nedenle feshetmiş ve kıdem tazminatı talebinde bulunmuştur. Yargıtay ise, söz konusu maddenin iş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması, işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olması durumunda işçiye fesih hakkı verdiğini, somut olayda işçinin işi gereği yoğun bir çalışma temposu içinde olması nedeni ile

84 Sakarya 9 BAM, E 2020/2131 K 2020/1267, 20.10.2020. Yargıtay ruhsal hastalıklara ilişkin bir diğer kararında, "… Somut uyuşmazlıkta davacının İstanbul 2. Noterliği'nin 07.08.2014 tarih ve 10382 yevmiye numaralı ihtarnamesi ile iş sözleşmesini haklı nedenle feshettiğini bildirerek kıdem tazminatı talep ettiği, ihtarname ekinde, hakkında kronik depresyon teşhisi konulan T.C. Sağlık Bakanlığı Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin sağlık raporunu gönderdiği görülmüştür. Davacının feshe dayanak yaptığı raporda belirtilen "kronik depresyon" rahatsızlığının o tarih itibariyle İş Kanunu'nun 24/1-a maddesi kapsamında olup olmadığı, öğretmenlik mesleğini sürdürmesine engel teşkil edip etmediği konusunda uzman hekim raporu aldırılmadan eksik inceleme ile davanın reddine karar verilmesi…", gerektiğine hükmetmiştir, Yargıtay 9. HD, E 2015/28762 K 2018/23361, 17.12.2018, Lexpera.

psikolojik bir rahatsızlık yaşadığına ilişkin rapor verilmiş ise de bu rahatsızlık bakımından haklı fesih sebebini düzenleyen ilgili hükmün amaçladığı "işi nedeniyle sağlığı veya yaşayışının tehlikeli olması durumu" bulunmadığını belirterek kıdem tazminatının reddine karar vermiştir .

Belirtmek gerekir ki sözü edilen karar eleştiriye açıktır. İlk olarak işverenin iş sözleşmesinden, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ve Türk Borçlar Kanunundan doğan gözetme borcu daha önce de vurguladığımız üzere işçinin sadece fiziki risklere değil aynı zamanda psikososyal risklere karşı da korunmasını kapsadığını ifade etmek gerekir. Yargıtay kararında ise işçinin tükenmişlik sendromuna yakalanmasında işverenin kusuru tartışılmamış ve önlem alma yükümlülüğüne hiç değinilmemiştir. Kanaatimizce Yüksek Mahkemenin işçinin yakalanmış olduğu tükenmişlik sendromu ile işyeri ve işverenin eylemleri arasında bir illiyet bağının bulunmadığını ortaya koyması gerekirdi.

Ayrıca İş Kanunu m. 24/I, a' ya göre, işçinin iş sözleşmesini sağlık nedenleri kapsamında haklı nedenle feshedebilmesi için "İş sözleşmesinin konusu olan işin yapılması işin niteliğinden doğan bir sebeple işçinin sağlığı veya yaşayışı için tehlikeli olması" durumunun gerçekleşmesi gerekir. Belirtelim ki, işin niteliğinden doğan bir sebep, her zaman fiziki hastalıklar şeklinde karşımıza çıkmaz, söz konusu ifadenin psikolojik hastalıkları da kapsadığını ifade etmek iş sağlığı ve güvenliği açısından daha doğru olacaktır. Tükenmişlik sendromu, işçinin sağlığını tehlikeye sokan bir olgudur. Nitekim Dünya Sağlık Örgütünün 11. Revizyonunda da tükenmişlik sendromu, "mesleki olgu" olarak kategorize edilmiş, işyerinden ve yapılan işten kaynaklı bir hastalık olarak ifade edilmiştir. Dolayısıyla Yargıtay'ın bu bağlamda araştırma yapmadan kıdem tazminatının reddine karar vermesi yerinde değildir.

Tükenmişlik sendromu bakımından ayrıca, işçinin İş Kanunu m. 24/I-a bendine dayanarak iş sözleşmesini feshedebilmesi için fesihten önce işveren tarafından işçinin gördüğü işin değiştirilmesi suretiyle tehlikenin ortadan kaldırılması mümkün ise bu durumda söz konusu bende dayanarak haklı fesih yapılıp yapılmayacağına değinmek gerekir. Daha önce de belirttiğimiz üzere öğretide bir görüş, fesih hakkının doğabilmesi için, işçinin başka bir yerde görevlendirilmesinin mümkün olup olmadığının tespitinin yapılması gerektiği, görev değişikliği yapılmak suretiyle tehlike ortadan kaldırılıyorsa artık fesih hakkının kullanılamayacağını belirtmiştir[85]. Aksi görüşe göre ise, fesih hakkı işçiye verildiğinden, işçinin başka bir yerde görevlendirilmesinin mümkün olup olmadığının işçi tarafından araştırılması veya işçinin işverenden böyle bir araştırma talep etmesi kanun koyucu tarafından aranmamıştır[86]. Yargıtay konuya ilişkin bir kararında, "…somut olayda ... Devlet Hastanesinin 28.04.2017 tarihli raporu ile davacının "ağır ve tehlikeli ... yapmasının uygun olmadığının" belirtildiği, İlk Derece Mahkemesince alınan 16.07.2019 tarihli heyet raporunda "davacının rahatsızlığının işin niteliğinden kaynaklandığını gösterir bulgu tespit edilemediği, ... tezgahında metal işleme işinin omurgasının açılacağı, eğilip bükülecegi hareketleri içermesi nedeniyle uygun olmadığı, davacının davalı işyerinde oturarak ya da çok fazla ayakta kalmadan omurgasının ileri derecede açılarak ve eğilip bükülerek çalışmayı gerektirmeyen hafif işlerde çalışabileceği" tespit edilmiş ise de; davacının yaptığı işin sağlığı veya yaşayışı açısından tehlike oluşturduğunu

85 Ekmekçi ve Yiğit (n 19) 852.

86 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 838; Caniklioğlu (n 79) 210; Adınır (n 76) 265. Ayrıca bkz. Ercan Akyiğit, *İş Hukuku* (15. Bası, Seçkin 2024) 258, 259.

belirterek *işverenden daha hafif işlerde çalışma talebinde bulunduğunu ispatlayamadığı*, bu nedenle davacı tarafından yapılan feshin haklı nedene dayanmadığının anlaşıldığı…"na karar veren BAM kararını onamıştır[87]. Bu bağlamda kanaatimizce tükenmişlik sendromu nedeniyle İş K. m. 24/I-a'ya dayalı fesihte, işçinin fesih öncesinde görev değişikliği talebinde bulunması kanuni bir zorunluluk olmamakla birlikte; hastalığın işin niteliğinden kaynaklandığını ve tehlikenin fesih anında devam ettiğini ortaya koyabilmek bakımından, işçinin işverenden görev değişikliği talebinde bulunması ancak işverenin gerekli önlemleri almaması yargı kararlarını dikkate aldığımızda haklı feshi güçlendiren önemli bir ölçüt olarak kabul edilebilir.

Alman hukukunda ise tükenmişlik sendromunun iş sözleşmesinin feshi bakımından bir sebep oluşturup oluşturmadığı, işçi ve işveren açısından ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, işçi bakımından tükenmişlik sendromunun sağlık durumunu ciddi biçimde etkilemesi hâlinde, işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceği kabul edilmektedir [88].

Bu bağlamda işçinin tükenmişlik sendromu yaşaması durumunda iş sözleşmesini İş Kanunu m. 24/II, f kapsamında feshedip edemeyeceğinin de değerlendirilmesi gerekir. Nitekim Fransa Yargıtayı'nın 13 Kasım 2025 tarihli kararında, uzun süredir aşırı iş yüküne maruz kalan bir işçinin istifasının hukuki niteliği değerlendirilmiştir. Somut olayda işçi, görev kapsamının genişliği, farklı zaman dilimlerinde yürütülen faaliyetler ve yerine geçebilecek bir çalışanın bulunmaması nedeniyle sürekli ve yoğun bir iş yükü altında çalıştığını, iş-yaşam dengesinin ortadan kalktığını ve bu durumun sürdürülemez hale geldiğini çeşitli tarihlerde işverene ve işyeri hekimine bildirmiştir. İlk derece mahkemesi ve Bourges Bölge Adliye Mahkemesi, işçinin istifasının açık ve kesin olduğunu kabul etmişse de, Yargıtay işçinin istifasından önce iş yükünün fazlalığına ilişkin olarak işverene başvuruda bulunduğunu ve çalışma koşullarına ilişkin ciddi bir uyuşmazlık bulunduğunu tespit ederek istifanın tereddütsüz bir irade beyanı olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmiştir. Bu nedenle istifanın, işverenin davranışları nedeniyle işçinin sözleşmeyi sona erdirmesi anlamına gelen "prise d'acte" kapsamında değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiş ve karar bozulmuştur[89].

87 Yargıtay 9 HD, E 2023/13465 K 2023/18289, 28.11.2023. Aynı yöndeki bir diğer karara göre ise, "…Somut olayda, davacı hakkında ... Üniversitesi Hastanesi Nöroloji Polikliniğince düzenlenen 23.02.2017 tarihli raporda; Ocak 2016 dan bu yana toplam üç kez bayılma epileptik nöbet tanımlayan hastaya antiepileptik tedavinin başlandığının bildirildiği, işyeri hekiminin 02.03.2017 tarihli raporunda ise, işçiye başlanan antiepileptik tedavisi ve düşünülen tanının göze alındığında ağır ve tehlikeli işlerde çalışmasının sakıncalı bulunduğunun bildirildiği anlaşılmıştır. Davacının tespit edilen hastalığının derecesi tedavi edilip edilemeyeceği, hastalığının işini yapmasına engel teşkil edip etmeyeceği, *başka bir birimde çalışma imkanı olup olmadığı* ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunup bulunmadığı yönünde sağlık kurulu raporu aldırılıp, davacının sağlık probleminin işyerinde işin görülmesini önemli ölçüde olumsuz etkileyip etkilemediği ve hastalığının iş sözleşmesinin devamını engelleyecek nitelikte olup olmadığı değerlendirildikten sonra Mahkemece karar verilmesi gerekirken bu husus gözetilmeden yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir", Yargıtay 22 HD, E 2018/2341 K 2018/5199, 28.2.2018, Lexpera.

88 <https://www.arbeitsrechte.de/kuendigung-wegen-burnout/> accessed 09 Aralık 2025.

89 France, Cour de cassation, Chambre sociale – formation restreinte hors rnsm/na, 13 novembre 2025, 23-23.535, Erişim Tarihi 06 Şubat 2026. Bu kararın değerlendirmesi bakımından, Fransız Hukukundaki istifanın muğlak kabul edilmesinin, Türk Hukukundaki irade sakatlığı hallerinde olduğu gibi önemli sonuçlar doğurduğu, istifa açık ve serbest iradeye dayanmıyorsa, geçerli sayılamayacağı ve ayrılığın işverenin sözleşme yükümlülüklerini ihlali nedeniyle gerçekleşmiş bir "prise d'acte" olarak yorumlanabileceği, bu durumda ise işçinin kendi isteğiyle ayrılmış sayılmayacağı; işverenin, haksız feshe bağlı tazminatlardan sorumlu olabileceği ifade edilmiştir, <https://www.linkedin.com/posts/av-arb-alper-yilmaz-44056628_a%C5%9F%C4%B1r%C4%B1-i%C5%9F-y%C3%BCk%C3%BC-alt%C4%B1nda-yap%C4%B1lan-bir-istifa-

Kanaatimizce bu karar, aşırı iş yükü ve yoğun çalışma baskısının işçinin TBK m. 417 kapsamında sözleşmeyi sona erdirmesine yol açabilecek bir unsur olarak değerlendirilebileceğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Nitekim söz konusu düzenlemeye göre, "işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür". Dolayısıyla işçi, psiko-sosyal riskler bakımından örneğin tükenmişlik sendromu yaşadığını bildirmesine rağmen işveren tarafından gerekli önlemler alınmamışsa bu durumda işçinin kişilik hakkının ihlali, iş sağlığı ve güvenliği hususunda gerekli önlemleri almaması nedeniyle İş Kanunu m. 24/II, f bendi uyarınca çalışma koşullarının uygulanmaması nedeniyle iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebilecektir[90]. Ayrıca Fransız Yargıtayı'nın kararında belirttiği gibi hukukumuz bakımından da burada işçinin istifası değil esasında işverenin haksız feshi olduğu da ifade edilebilir[91]. Bu durumda TBK. m. 438/3[92] uyarınca, işveren haksız fesih tazminatı ödemek zorunda kalabilir.

B. İŞVEREN BAKIMINDAN FESİH

1. Geçerli Nedenle Fesih

Alman Hukukunda işveren bakımından "tükenmişlik sendromu" bir fesih sebebi olarak kabul edilmemekle birlikte söz konusu bu sendrom nedeniyle hastalık izninde olan bir işçinin feshe karşı özel olarak korunmadığı da ifade edilmiştir[93]. Alman Feshe Karşı Koruma Kanunu hastalık nedeniyle iş sözleşmesinin feshini kişisel nedenlerle feshin bir alt kategorisi olarak kabul etmektedir. İş sözleşmesinin feshedilmesinin nedeni, söz konusu işçinin hastalığı değil, hastalığı nedeniyle sözleşmeyle kararlaştırılan iş yükümlülüklerini artık yerine getirememesi ve bunun da iş göremezliğe yol açmasıdır. Bu çerçevede tükenmişlik sendromu bakımından Federal İş Mahkemesinin genel ilkeleri geçerliliğini korumaktadır[94].

Elbette, her hastalık fesih nedeni olma riskini taşımaz. Unutulmaması gereken önemli nokta, bir hastalığın ancak olumsuz bir sağlık öngörüsü (bir hastalığın seyrini önceden bilme) varsa fesih

activity-739.937.1141271814144-6i8s?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAABZQJmYBfXO3ByaOtdR5Vn-zN-EJmteXAc4>.

90 Süzek ve Başterzi (n 19) 743; Kandemir (n 5)185,186.

91 <https://www.linkedin.com/posts/av-arb-alper-yilmaz-44056628_a%C5%9F%C4%B1r%C4%B1-i%C5%9F-y%C3%BCk%C3%BC-alt%C4%B1nda-yap%C4%B1lan-bir-istifa-activity-739.937.1141271814144-6i8s?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAABZQJmYBfXO3ByaOtdR5Vn-zN-EJmteXAc4> Erişim Tarihi 20 Aralık 2025.

92 TBK. m. 438/3 "Hakim, bütün durum ve koşulları göz önünde tutarak, ayrıca miktarını serbestçe belirleyeceği bir tazminatın işçiye ödenmesine karar verebilir; ancak belirlenecek tazminat miktarı, işçinin altı aylık ücretinden fazla olamaz."

93 Mörcke (n 3) 125.

94 ibid 125; Ginal ve Raif (n 3) 475.

için gerekçe olabilir. Birkaç gün veya hafta süren kısa süreli hastalıklar için durum genellikle böyle değildir. Ancak tükenmişlik sendromundan muzdarip işçiler genellikle uzun süre iş görevlerini yerine getiremezler. İstatistiksel olarak, tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar altı aya kadar işe devamsızlık yaparlar. Bu nedenle, tükenmişlik sendromunda olumsuz sağlık öngörüsü olasılığı, hastalığın süresi nedeniyle diğer hastalıklara göre önemli ölçüde daha yüksektir[95]. Bu görüş öğreti tarafından, tükenmişlik sendromu bakımından da her somut olayın özelliğinin farklı olduğu ve her bir vakanın kendine özgü koşulları belirleyiciliğinin dikkate alınması gerektiği gerekçesiyle eleştirilmiştir[96]. Nitekim, genel olarak tükenmişlik sendromu yaşayan işçilerin kısa sürede işe dönemeyeceklerini söylemek doğru değildir. Bunun yerine, hastalığın seyrine bağlı olarak her bir olay özelinde nesnel bir sağlık öngörüsünün belirlenmesi yerinde olur[97]. Tükenmişlik sendromu yaşayan işçi ile işveren arasındaki çıkar dengesinde işçinin lehine dikkate alınması gereken husus ise hastalığın çoğu zaman iş ilişkisi nedeniyle ortaya çıkmış olmasıdır. Bu nedenle, işverenden iş ilişkisini bir süre daha sürdürmesinin beklenmesi makul görülebilir. Öte yandan, işçi işverenin somut yardım tekliflerini herhangi bir gerekçe olmaksızın reddederse, bu durum onun aleyhine değerlendirilir[98]. Anlaşılacağı üzere Alman Hukukunda her ne kadar işçinin işyeri ve işten kaynaklı nedenlerle tükenmişlik sendromuna tutulabileceği dolayısıyla işveren bakımından bu duruma katlanılması gerektiği kabul edilse de işçinin tükenmişlik nedeniyle uzun süreli iş göremez hale gelmesi, buna bağlı olarak sık sık tekrarlayan devamsızlıklar yaşaması, iş görme edimini sürekli ve ciddi biçimde aksatması gibi durumlar varsa bu durumda işveren geçerli nedenle fesih yoluna gidebilir. Bir diğer ifadeyle, olumsuz sağlık öngörüsü (iyileşmenin kısa vadede beklenmemesi), işyerinde olumsuzluklara neden olması, işveren tarafından daha hafif önlemlerle (örn. işin uyarlanması, başka pozisyon) işçinin çalıştırılmasının mümkün olmaması durumunda geçerli nedenle fesih mümkün olabilir.

Türk Hukuku bakımından da tükenmişlik sendromu, mevzuatımızda açıkça düzenlenmiş bir fesih sebebi olmamakla birlikte, Alman Hukukunda kabul edildiği gibi işçinin tükenmişlik sendromuna yakalanmasının nedeni işyeri ve işten kaynaklıdır. Dolayısıyla bu durumda işverenin fesih hakkının bulunmadığını ifade etmek kural olarak doğrudur. Ancak tükenmişlik sendromu somut olayın özelliğine göre iş sözleşmesinin devamını etkileyen bir sağlık sorunu olarak fesih değerlendirmesine konu olabilecektir. Bu bağlamda, tükenmişlik sendromunun işçinin iş görme edimini sürekli biçimde olumsuz etkilemesi, uzun süreli iş göremezlik veya tekrarlayan devamsızlık gibi sonuçlar doğurması halinde işveren açısından geçerli nedenle fesih gündeme gelebilecektir. Ancak tükenmişliğin, işverenin iş organizasyonu, aşırı iş yükü veya psikososyal riskleri yönetme yükümlülüğünü yerine getirmemesi gibi nedenlerle ortaya çıktığı durumlarda, fesihte ölçülülük ve son çare ilkesi daha da önem kazanmakta; bu durumda işverenin feshi hukuken daha tartışmalı hale gelmektedir.

95 Mörcke (n 4)126.

96 Ginal ve Raif (n 3) 472.

97 ibid 472.

98 ibid 472.

2. Haklı Nedenle Fesih

İşçinin tükenmişlik sendromuna yakalanmasının işveren bakımından İş Kanunu m. 25/1, b hükmü kapsamında haklı nedenle fesih hakkı verip vermeyeceği hususu da ayrıca değerlendirilmelidir. Bilindiği üzere İş Kanunu m. 25/I, b'ye göre, işçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğunun Sağlık Kurulunca saptanması durumunda işveren haklı fesih hakkını kullabilecektir. Söz konusu hüküm uyarınca; işçinin tutulduğu hastalığın tedavi edilemeyecek nitelikte olması, hastalığın işyerinde çalışmada sakınca doğurması ve sağlık kurulunun tespiti unsurlarının birarada bulunması gerekir[99]. İlk unsur olan tedavi edilemeyecek nitelikteki hastalıktan anlaşılması gereken, tıp bilimi tarafından çaresi kesin olarak bulunamamış veya çok uzun süreli tedavi süreçlerine rağmen iyileşme olasılığının zayıf olduğu hastalıklardır[100]. Bu hastalıklara AIDS, kanser ve şizofreni örnek verilebilir[101]. Yargıtay da konuya ilişkin bir kararında, işçi "majör depresif bozukluk" tanısıyla istirahatli olup istirahat bitiminde işe dönmemiş, işverenin işçiye ulaşamamış ve hastaneden alınan bilgiye göre işçinin majör depresif bozukluk nedeniyle yatışının yapılarak tedavisinin sürdüğü anlaşılmıştır. Yargıtay, işçinin rahatsızlığının tedavi edilemeyecek nitelikte olduğu ve işyerinde çalışmasında sakınca bulunduğunun sağlık kurulu raporuyla saptandığına ilişkin bir belgenin işveren tarafından dosyaya sunulmadığı, bu nedenle feshin haklı nedene dayandığının kabul edilemeyeceğini belirtmiş ancak işçinin güvenlik görevlisi olarak yaptığı işin niteliği ve rahatsızlığın işyerine yansıması dikkate alındığında, iş ilişkisini sürdürmeye elverişli güven ilişkisinin zedelendiği ve iş barışının bozulduğu kabul edilerek; fesih haklı nedene dayanmamakla birlikte iş sözleşmesinin devamının işverenden beklenemeyeceği gerekçesiyle feshin geçerli nedene dayandığına hükmetmiştir[102]. İkinci koşul, hastalığa yakalanan işçinin işyerinde çalışmasında sakınca bulunmasıdır. Bu bağlamda hastalığın ağırlaşması, diğer işçilere bulaşması gibi tıbbı risklerin yanında iş sağlığı ve güvenliği ve işyeri bakımından da riskler mevcut olmalıdır[103]. Son

99 Süzek ve Başterzi (n 19) 722; Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 856; Hediye Ergin, 'İşçinin Tedavisi Olanaksız Hastalığı Nedeniyle İşverenin Derhal Fesih Hakkı', (2017) 38 Sicil İş Hukuku Dergisi 55; F. Burcu Savaş, *İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Haklı Nedenlerle Feshi* (Beta 2012) 49; Adınır (n 76) 211. Yargıtay 22 HD, E 2013/37702 K 2015/10499, 17. 03.2015; Sakarya 9 BAM, E 2019/4258 K 2020/1813, 23.12.2020, Lexpera.

100 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 856; Savaş (n 99) 49.

101 Haluk Hadi Sümer, *İş Hukuku* (28. Bası Seçkin 2025) 123.

102 Yargıtay 9 HD, E 2012/26703 K 2013/3068, 28.1.2013. Aynı yönde bkz. İzmir 15 BAM, E 2019/2036 K 2020/254, 28.2.2020. Yargıtay'ın aynı yöndeki başka bir kararına göre, "…Davacı işçinin davalı işyerinde ağır yük kaldıracağı ve ayakta kalacağı işlerde çalışmaya devam etmesinin sağlığı açısından sakıncalı olduğuna ilişkin verilen sağlık kurulu raporu üzerine davacının iş akdi İş Kanununun 25/1-b maddesi gereğince savunması alınmaksızın feshedilmiş olup mahkemece sırf savunma alınmamasının feshi geçersiz hale getirdiği belirtilmişse de davacının iş akdi 4857 sayılı İş Kanununun 25/1-b maddesi gereği feshedilmiş olup 19/10/2018 tarih ve 2017/9 esas sayılı Yargıtay İçtihadı Birleştirme Kararına göre İş Kanununun 25/1-b maddesine göre yapılan fesihlerde savunma alınmasına gerek olmadığından ve sağlık durumu nedeniyle ayakta kalacağı, ağır yük kaldıracağı işlerde çalışamayacağına dair raporu bulunan davacının çorap üretimiyle iştigal eden ve davalının ... *Meslek Hastalıkları Hastanesi'ne bildirdiği davalı işyerinde yapılan işleri anlatan yazısına göre ağır kaldırma, tekrarlayıcı beden ve el hareketleri ile itme çekme hareketlerini yaparak davalı işyerinde çalıştırılması mümkün olmadığından davalı işverenin feshinin haklı nedene dayandığı kabul edilerek* davanın reddi gerekirken yerinde olmayan yazılı gerekçe ile davanın kabulüne karar verilmesi hatalıdır…", Yargıtay 9. HD, E 2016/34341 K 2018/20208, 12.11.2018, Lexpera.

103 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 856; Savaş (n 99) 49.

koşul ise, sağlık kurulu raporunun alınması olup işveren Sağlık Kurulu raporu dışında herhangi bir rapora istinaden iş sözleşmesini feshedemeyecektir[104].

Söz konusu bu koşulların tükenmişlik sendromu bakımından değerlendirilmesine geçmeden önce yargı kararlarında bu koşullara ek olarak feshin son çare olması ilkesine uyulup uyulmadığının da denetlendiği görülmektedir. Bir kararında Yargıtay, "…Somut olayda, 26.05.1992-02.03.2011 tarihleri arasında, demiryolu bakım onarım işçisi göreviyle çalışan davacı işçinin iş sözleşmesi, ağır ve tehlikeli işlerde çalışmasının sakıncalı olduğunun sağlık kurulu raporuyla sabit olması, işçiye sağlık kurulu raporuna uygun çalışabileceği başka bir iş bulunamaması gerekçesiyle işverence feshedilmiştir. Mahkemece, özel ve teknik bilgi gerektiren konuda uzmanlığı bulunmayan bilirkişi incelemesiyle sonuca gidilerek, davacı işçinin sağlık durumuna uygun bir işte istihdamının mümkün olduğunun kabulü hatalı olmuştur. Öncelikle, varsa iş yerinde uygulanan Toplu İş Sözleşmesi celp edilerek incelenmeli, davaya konu uyuşmazlığın çözümü bakımından dayanak yapılacak bir düzenleme içerip içermediği tespit edilmelidir. Ardından, insan kaynakları uzmanı ve işletme yönetimi uzmanından oluşturulacak bilirkişi kurulu marifetiyle, davalı kurum organizasyon yapısı incelenerek, davacının istihdam edilebileceği, sağlık kurulu raporuna uygun çalıştırılabileceği konum bulunup bulunmadığı, feshin son çare olması ilkesine uygun hareket edilip edilmediği açıklığa kavuşturulmalıdır…", diyerek feshin son çare ilkesine ilişkin denetimin gerekliliğini ortaya koymuştur[105].

Söz konusu bilgiler ışığında tükenmişlik sendromunun İş Kanunu m. 25/1-b kapsamında işverene haklı nedenle fesih hakkı verip vermeyeceği hususu, anılan hükümde aranan unsurların bu sendrom bakımından da gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlıdır. Bu çerçevede öncelikle belirtmek gerekir ki, tükenmişlik sendromu somut olayın özelliği saklı kalmak üzere çoğu durumda tek başına "tedavi edilemeyecek nitelikte" bir hastalık olarak değil; depresyon, anksiyete bozukluğu, uyku bozuklukları ve benzeri psikiyatrik tablolarla birlikte seyreden ve tedavi ile kontrol altına alınabilen bir sağlık sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla m. 25/1-b'nin ilk koşulu olan "tedavi edilemeyecek nitelikte hastalık" unsurunun tükenmişlik sendromu bakımından gerçekleşmesi istisnai olup ancak sendromun ağır bir psikiyatrik bozuklukla birleşerek kronikleşmesi, uzun süreli tedavilere rağmen iyileşme ihtimalinin zayıf kalması ve işçide kalıcı işlevsellik kaybı yaratması halinde mümkün olabilecektir. İkinci koşul olan işyerinde çalışmasında sakınca bulunması ise tükenmişlik sendromunun niteliğine ve işçinin yaptığı işe göre de değişkenlik gösterebilecektir. Nitekim işçinin yürüttüğü işin güvenlik açısından yüksek risk taşıdığı (örneğin güvenlik görevlisi, sürücü, operatör, sağlık personeli, uçucu personel gibi) durumlarda, tükenmişliğin dikkat ve karar verme yetisini azaltması iş sağlığı ve güvenliği bakımından sakınca doğurabileceğinden, bu unsurun gerçekleştiği daha kolay ileri sürülebilecektir. Bununla birlikte tükenmişlik sendromu bakımından m. 25/1-b'nin

104 Mollamahmutoğlu, Astarlı ve Baysal (n 19) 856; Haluk Hadi Sümer, 'İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Sağlık Sebepleri İle Feshi', (2007) 4 (8) Sicil İş Hukuku Dergisi 66, 69; Savaş (n 99) 49. Sağlık Kurulu'nun, SGK ve devlet hastanelerinin sağlık kurulu olabileceği gibi özel bir hastanenin sağlık kurulu da olabileceği yönünde bkz. Akyiğit (n 86) 280; Savaş (n 99) 49. Sağlık raporları arasında çelişki bulunması durumunda Adli Tıp Kurumundan (ATK) rapor alınarak işçinin işyerinde çalışmasında sakınca bulunup bulunmadığı net bir biçimde tespit edilmesi gerektiği yönündeki karar için bkz. Yargıtay 9 HD, E 2016/24490 K 2018/19746 06.11.2018; Kayseri 7 BAM, E 2020/1426 K 2020/912, 6.10.2020, Lexpera.

105 Yargıtay 22 HD, E 2012/30004 K 2013/380, 22.1.2013; Yargıtay 9 HD, E 2016/24490 K 2018/19746, 06.11.2018; İstanbul 26 BAM, E 2018/2454 K 2019/714, 3.4.2019; Sakarya 9 BAM, E 2019/4258 K 2020/1813 23.12.2020, Lexpera.

uygulanabilmesi için üçüncü koşul olan "Sağlık Kurulu" tespitinin bulunması zorunlu olup, işverenin yalnızca hekim raporlarına veya kanaatine dayalı şekilde fesih yoluna gitmesi mümkün değildir. Nitekim Yargıtay'ın majör depresif bozukluk tanılı işçi bakımından verdiği kararda da, sağlık kurulu tespiti dosyaya sunulamadığı için feshin haklı nedene dayanmadığı kabul edilmiş; buna karşılık işin niteliği ve işyerine yansıma dikkate alınarak feshin geçerli nedene dayandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan yargı kararlarında m. 25/1-b uygulamasında yalnızca hükümde sayılan unsurların değil, aynı zamanda feshin son çare olması ilkesinin de denetlendiği görülmektedir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu bakımından, işverenin doğrudan m. 25/1-b'ye dayanması ancak sağlık kurulu raporuyla işçinin çalışmasının sakıncalı olduğunun saptanması yanında, işçinin rapora uygun başka bir işte değerlendirilmesinin mümkün olmadığının da ortaya konulması gerekecektir. Bu bağlamda kanaatimizce işçinin tükenmişlik sendromuna yakalanması m. 25/1-b kapsamında teorik olarak değerlendirilebilir olmakla birlikte, hükmün koşulları bakımından çoğu durumda işveren açısından m. 18 ve devamı kapsamında geçerli nedenle fesih tartışmasının daha isabetli olacaktır.

V. TÜKENMİŞLİK SENDROMU NEDENİYLE İŞVERENİN TAZMİNAT SORUMLULUĞU

İşçinin tükenmişlik sendromu yaşaması durumunda işverenin, iş sözleşmesinin işçi tarafından haklı nedenle feshine ya da işveren feshinin geçersizliği sonucunda işe iadeye ilişkin açılabilecek dava risklerine ek olarak işçinin maddi ve manevi tazminat talebiyle de karşı karşıya kalması mümkündür. Bu nedenle işverenin, işyerinde psikososyal riskleri de kapsayacak şekilde etkin bir sağlık yönetimi ve önleyici mekanizmalar oluşturması önem taşımaktadır. Nitekim işverenin koruma ve gözetme borcunu gereği gibi yerine getirdiğini ortaya koyabilmesi, olası tazminat davalarında işverene ihmal temelli bir özen yükümlülüğü ihlali isnat edilmesini güçleştirecektir[106].

Nitekim Rheinland-Pfalz Eyalet İş Mahkemesi kararına[107] konu olan bir olayda işçinin tükenmişlik sendromu ve COVID-19 enfeksiyonu nedeniyle işverene karşı açılan maddi ve manevi tazminat davası talebi söz konusudur. Karara konu olayda işçi, bir otomotiv fabrikasında kalite bölümünde müdür olarak çalışmakta olup, 2019'da artan müşteri şikayetleri nedeniyle aşırı iş yükü yaşadığını, personel eksikliği olduğunu ve bu durumun tükenmişliğe yol açtığını ileri sürmüştür.

İşçi Ekim 2019'da "tekrarlayıcı depresif bozukluk" ve "yaşam zorlukları" gibi tanılarla hastalanmıştır. Ayrıca 2020 Eylül ayında işyerinde COVID-19'a yakalandığını iddia etmiştir. İşçi, işverenin koruma ve özen yükümlülüğünü ihlal ettiğini, aşırı fazla çalışma yaptığını, işverenin işçi eksikliğini gidermediğini, müşterilerden gelen hakaret ve tehditlere karşı korunmadığını, tükenmişlik sonrasında dahi yönetici tarafından telefonla baskı yapıldığını, COVID-19 bulaşının yetersiz önlemler nedeniyle işyerinde gerçekleştiğini öne sürerek tükenmişlik sendromu ve Covid 19 nedeniyle maddi ve manevi tazminat talebinde bulunmuştur.

106 Ginal ve Raif (n 3) 472.

107 LAG Rheinland-Pfalz (5. Kammer), Urteil vom 21.07.2022 – 5 Sa 471/21, BeckRS 2022, 29224.

İlk derece mahkemesi davacı işçinin talebini reddetmiştir. Bunun üzerine Eyalet İş Mahkemesi, tükenmişlik ve covid nedeniyle maddi ve manevi tazminat taleplerini reddetmiştir. Mahkemeye göre, işçi işverenin koruma ve özen yükümlülüğünü ihlal ettiği kanıtlanamamış, ortalama aylık 9,7 saat fazla çalışma üst düzey yönetici pozisyonu açısından olağan olup davacı işçinin kalite yönetimi müdürü ve ürün güvenliği sorumlusu olarak görev yapması dikkate alındığında, işverenin bu fazla mesai miktarının bir tükenmişliğe yol açabileceğini öngörmesi mümkün değildir. Ayrıca, davacı işçi davalı şirkette çalışmaya başlamadan önce 25 yıldan fazla bir süre kalite yönetiminde yönetici olarak çalışmıştır. Bu tür bir yönetim pozisyonunun doğası gereği yüksek düzeyde stres ve sorumluluk içerdiği açıktır. Bu çerçevede, davacının aşırı iş yüküne maruz kaldığı iddiası yeterince somutlaştırılmamıştır.

Bununla birlikte işveren, davacı işçinin şikayeti üzerine üç yeni işçi işe almıştır. Yeni çalışanların işe alışma ve görevlerine uyum sürecinin zaman alması normal çalışma koşullarının bir parçasıdır ve bu durum davalı işverene yüklenemez, bu nedenle organizasyon hatası da yoktur. Müşteriyle yaşanan tartışmalar ve telefon görüşmeleri somut biçimde ispatlanmamıştır. İşçinin yakalandığı tükenmişlik sendromunun işverenin kusurundan kaynaklandığı ve işyeri ile bağlantılı olduğunu somutlaştıramamıştır[108].

Kanaatimize göre Eyalet İş Mahkemesinin kararından anlaşılması gereken, işçinin yakalandığı tükenmişlik sendromu ile işyeri ve işverenin eylemleri arasında bir illiyet bağının bulunması, daha açık bir ifadeyle işverenin kusurunun varlığı ve bu kusurun somut ve ayrıntılı bir şekilde ispatlanması gerektiğidir.

Aynı yöndeki İsviçre Federal İdare Mahkemesi'nin tükenmişlik sendromuna ilişkin 16 Aralık 2019 tarihli A-6750/2018 sayılı kararına göre de, İsviçre Göç İdaresinde avukat olarak çalışan davacı, aşırı iş yükü, sürekli zaman ve performans baskısı, kesintiye uğrayan çalışma, kronik biçimde personel eksikliği, uzun süreli stres birikimi yaşamıştır. Doktor raporlarına göre, bu durum işe bağlı tükenmişlik, ağır stres bozukluğu ve tekrarlayan psikolojik ve fiziksel çöküş yaşamasına yol açmıştır. Göç İdaresi, davacının aşırı iş yükü ve sağlık tehlikesi konusunda defalarca bilgilendirildiği, ancak risk analizi, görev uyarlaması, iş paylaşımı, pozisyon güçlendirme gibi önleyici tedbirleri zamanında uygulamamıştır. Mahkeme, özen borcunun ihlal edildiğine dikkat çekmiştir. Mahkeme dosyada belgelerden davacının 66 gün hastalık izni aldığı, 70'in üzerinde doktora gittiği, tedavinin stres-ilişkili tükenme sendromu ve duygusal çöküş üzerinden yürütüldüğünü belirtmiştir. Mahkeme, davacının iş yükü ve sağlık bozulması arasındaki bağlantının tıbbi olarak ortaya konulduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak mahkeme, davacının yaşadığı sağlık sorunlarının iş yüküyle önemli ölçüde bağlantılı olduğunu, Göç idaresinin koruma yükümlülüğünü ihlal ettiğini ve işverenin kusurunun bulunduğunu belirterek manevi tazminata hükmedilmesine karar vermiştir[109]. Karardan anlaşıldığı üzere, Mahkeme işçinin tükenmişlik sendromuna yakalanmasının iş yükü ile bağlantılı olduğunu dolayısıyla aralarında illiyet bağının bulunduğu yönünde karar vermiştir.

108 LAG Rheinland-Pfalz (5. Kammer), Urteil vom 21.07.2022 – 5 Sa 471/21, Rn. 27, BeckRS 2022, 29224.

109 <file:///C:/Users/user/Downloads/A-6750_2018.pdf> Erişim Tarihi 24 Kasım 2025.

SONUÇ

Tükenmişlik sendromunun iş hukuku bakımından yalnızca bireysel bir rahatsızlık olarak değil; işverenin koruma ve gözetme borcu, iş sözleşmesinin sona ermesi ve tazminat sorumluluğu ile doğrudan bağlantılı çok boyutlu bir mesleki olgu olduğunu kabul etmek gerekir.

Bu bağlamda çalışmada ulaşılan ilk sonuç, tükenmişlik sendromunun işverenin koruma ve gözetme borcu kapsamında değerlendirilmesi gerektiğidir. İşverenin, yalnızca fiziksel riskleri değil; iş organizasyonundan, iş yükünden, çalışan yetersizliğinden, zaman baskısından ve işin niteliğinden kaynaklanan psikososyal riskleri de dikkate alarak risk değerlendirmesi yapmak ve önleyici tedbirler geliştirmekle yükümlü olduğu açıktır. Bu bağlamda Alman hukukunda risk değerlendirmesinin "psikolojik stres" unsurunu da kapsayacak biçimde açıkça düzenlenmiş olması, Türk hukuku bakımından da önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.

İkinci olarak, tükenmişlik sendromunun iş sözleşmesinin sona ermesine etkisi bakımından, işçi açısından haklı fesih iddiaları gündeme gelebileceği gibi; işverenin fesih hakkı bakımından da özellikle İş Kanunu m. 25/1-b hükmünün uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Ancak m. 25/1-b'nin uygulanabilmesi için, işçinin rahatsızlığının tedavi edilemeyecek nitelikte olması, işyerinde çalışmasında sakınca bulunması ve bu hususun sağlık kurulu raporuyla saptanması koşullarının bir arada bulunması gerekir. Tükenmişlik sendromu ise çoğu durumda tedavi ile kontrol altına alınabilen ve tek başına "tedavi edilemeyecek hastalık" unsurunu karşılamayan olgu olarak karşımıza çıktığından, işverenin doğrudan m. 25/1-b'ye dayanması istisnai hallerde mümkün olabilecektir. Ayrıca Yargıtay uygulamasında, m. 25/1-b kapsamında yapılan fesihlerde yalnızca kanuni unsurların varlığıyla yetinilmediği; ayrıca feshin son çare olması ilkesinin de denetlendiği görülmektedir. Bu durum, tükenmişlik sendromu bakımından işverenin fesih öncesinde işçinin sağlık durumuna uygun başka bir görevde değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini veya iş organizasyonu değişikliği gibi seçenekleri dikkate alıp almadığını da ortaya koymasını gerektirmektedir.

Üçüncü olarak, tükenmişlik sendromu nedeniyle ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların yalnızca fesih ile sınırlı olmadığı; işverenin kusuru ve işyeri bağlantısı ispatlandığı ölçüde maddi ve manevi tazminat sorumluluğunun da gündeme gelebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim karşılaştırmalı hukukta, Rheinland-Pfalz Eyalet İş Mahkemesi kararında işverenin kusurunun somutlaştırılamaması nedeniyle tazminat talebi reddedilmiş; buna karşılık İsviçre Federal İdare Mahkemesi kararında iş yükü ile sağlık bozulması arasındaki bağ tıbben ortaya konulduğu ve işverenin önleyici tedbirleri almadığı saptandığı için manevi tazminata hükmedilmiştir. Bu örnekler, tükenmişlik sendromuna dayalı tazminat taleplerinde illiyet bağı ve kusur ispatının belirleyici olduğunu açık biçimde göstermektedir.

Sonuç olarak, tükenmişlik sendromunun iş hukukundaki etkileri bakımından en isabetli yaklaşım, feshi merkez alan bir çözümden ziyade, işyerinde psikososyal riskleri yöneten ve işçiyi koruyucu önleyici mekanizmaları önceleyen bir sağlık yönetiminin var olmasıdır. İşverenin bu yönde etkin bir sistem kurması, hem işçinin korunmasını sağlayacak hem de fesih, işe iade ve tazminat uyuşmazlıklarının doğmasının önemli ölçüde önüne geçmiş olunacaktır.

KAYNAKÇA

Adınır K. M, *İşçinin Hastalığının İş Sözleşmesine Etkisi* (Filiz 2025).

Akyiğit E*, İş Hukuku (*15. Bası, Seçkin 2024).

Alpagut G, '6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun Genel Esasları' (2014) 72 (2) İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası 31-46.

Arslan Ertürk A, 'İş Hukuku Boyutuyla Türkiye'de Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Dünyadan Örnekler', (2014) 20(1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 285-340.

Arslan S, 'İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na Göre İşverenin Genel Yükümlülükleri' (2014) 20 (1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası (Prof. Dr. Ali Rıza Okur'a Armağan) 767-808.

Balikcioglu J, 'Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz', (2015) 23 Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 1409-1472.

Baycık G, 'İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi' iç Kübra Doğan Yenisey (edr), *Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2016* (Oniki Levha 2018) 7-384.

Bayram F, 'Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', (2007) 14(4) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 551-574.

Bokuchava T ve Javakhishvili N, 'Jobs Stress Leads To Professıonal Burnout In Addiction Specialists' (2025) 28 (1), International Journal of Neuropsychopharmacology i103-i104.

Burisch M, Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung (5 nd, Springer 2010).

Caniklioğlu N, *Hastalık ve Sakatlığın Hizmet Akdine Etkisi* (Beta 2002).

Çelik N, Caniklioğlu N, Canbolat T ve Özkaraca E, *İş Hukuku Dersleri*, (36 Bası, Beta 2023).

Damaschke, S, 'Psychologen wollen klären, was Burn-out wirklich ist', < Bessere Diagnose: Psychologen wollen klären, was Burn-out wirklich ist – WELT> accessed 21 Nisan 2026.

Dirik D ve Gürsel İ, 'İş Hukuku Boyutuyla Çalışma Yaşamında İşe Bağlı Stres ve Tükenmişlik', iç Sevinç Köse ve Mustafa Alp (edr), *Örgütsel Davranış ve İş Hukukuna Yansımaları*, (Seçkin 2020) 59-100.

Doğan Yenisey K, 'İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı' *Yargıtay'ın İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2016* (Oniki Levha 2018) 387-582.

Ekmekçi Ö ve Yiğit E, *Bireysel İş Hukuku Dersleri*, (7. Bası, Oniki Levha 2025).

Ekmekçi Ö, Köme Akpulat A ve Ledün Akdeniz A, *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku* (2. Bası, Oniki Levha 2022).

Elbir N, 'İş ve Sosyal Güvenlik Hukukunda İşe Bağlı Stres Kavramı', (2021) 27 (1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 798-824.

Eraslan F, 'İş Sağlığı ve Güvenliği Hukukunda Risk Değerlendirmesi Yapma Yükümlülüğü', (2019) (6-7), 1-2, Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 57-115.

Ergin H, 'İşçinin Tedavisi Olanaksız Hastalığı Nedeniyle İşverenin Derhal Fesih Hakkı', (2017) 38 Sicil İş Hukuku Dergisi 54-64.

Eyrenci Ö, Taşkent S, Ulucan D ve Baskan E, *İş Hukuku* (11. Bası, Beta 2024).

Fischer J ve Schneuwly A. M, *Alternative Dispute Resolution* (Dike 2021).

Floyd, L, 'Escape Burnout', (*Men's Health* 17 September 2021) <https://www.menshealth.com/uk/mental-strength/g37630845/how-to-stop-burnout/> accessed 13 Mart 2026.

Ginal J ve Raif A, 'Das «Burn-Out – Syndrom» – Präventions – und Reaktionsmöglichkeiten des Arbeitgebers' (2012) 19 Arbeitsrecht Aktuell 472-485.

Güler G, 'Tükenmişlik Sendromu ve İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından Sonuçları' (2025) 230, Terazi Hukuk Dergisi 78-89.

Güzel A ve Ertan E, 'İşyeri Sendika Temsilcisine Yönelik Psikolojik Taciz ve Kötüniyet Tazminatı (Karar İncelemesi)', (2008) 16 (1) Çalışma ve Toplum 149-170.

Güzel A ve Ertan E, 'İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk', (2007) 4 (14) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 509-550.

Heper H, "Uluslararası Düzenlemeler Işığında İşyerinde Psikolojik Tacizle Mücadele: Avrupa Ülke Örnekleri ve Türkiye için Öneriler", (2016) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi (Prof. Dr. Fevzi Demir'e Armağan) 427-469.

Kabakcı M, '6331 sayılı Kanun'un İş Sağlığı ve Güvenliği Anlayışı ve Risklerden Korunma İlkelerinin (m.5) İşlevi' (2013) 29 Sicil İş Hukuku Dergisi 61-76.

Kandemir M, *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Boyutuyla Psikososyal Riskler* (Legal Yayıncılık 2017).

Kaya Göktepe A, *Tükenmişlik Sendromu* (Nesil Yayınları 2016).

Kayık Aydınalp A ve Çelik E, 'Tükenmişlik Olgusunun İşçi Sağlığı ve Düzgün Bir Çalışma Hakkı Bağlamında Değerlendirilmesi', (2024) 17 (2) İş Ahlakı Dergisi 59-90.

Kinman G, 'Maslach Burnout Inventory' (2024) 74 (9) Occupational Medicine 630-631.

Kökkılınç Eraltuğ A, 'İşe Bağlı Stres ve Hukuki Sonuçları', (2008) 19 (5), Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 901-918.

Limoncuoğlu S. A, 'Anglo – Sakson Hukuk Sistemi Çalışma Mevzuatında Psikolojik Taciz', (2014) 72(2) İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası 269-294.

Mollamahmutoğlu H, Astarlı M ve Baysal U, *İş Hukuku*, (7. Bası, Lykeion Yayıncılık 2022).

Mörcke A, 'Ich bin vollkommen ausgebrannt – Die „ Volkskrankheit Burnout aus arbeitsrechtlicher Sicht' (2012) 3, Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling (BC) 122-126.

Özdemir E, *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku Dersleri* (Vedat 2020).

Özdemir E, *İş Uyuşmazlıklarında İspat*, C. III, (Oniki Levha 2025)

Özkaraca E ve Adınır K. M, 'İşçinin İş Kanunu m. 24/I-A Hükmü Uyarınca Haklı Nedenle Fesih Hakkı' (2025) 31(2) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 1300-1317.

Pajonk F-G, 'Gesundheitsgefährdung und Burnout am Arbeitsplatz' (2017), 02, MittBayNot 197-199.

Palabıyık B, *Yargı Kararları Işığında Mobbing ve İspatı*, (Seçkin 2019).

Poppelreuter S, 'Präsentismus und Burnout – erkennen, vermeiden, vorbeugen' (2020) 9 Arbeitsschutz in Recht und Praxis (ARP) 290-295.

Roloff S, *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, ArbSchG § 5 (26. Auflage C.H. Beck 2026).

Sasse S ve Schönfeld J, 'Rechtliche Aspekte psychischer Belastungen im Arbeitsverhältnis' 2016 (6) Recht der Arbeit (RdA) 346-357

Sasse S, 'Burn-out als arbeitsrechtliches Problem – Rechtliche Fragen von Stress und psychischen Belastungen im Arbeitsverhältnis' (2013) 29 Betriebsberater (BB) 1717-1720.

Savaş F. B, *İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Haklı Nedenlerle Feshi* (Beta 2012).

Savaş Kutsal F. B ve Yüce G, 'Mobbing Pandemi Dinlemiyor! Pandemi Dönemi Düzenlemelerinin Ortaya Çıkardığı Yeni Mobbing Uygulamaları', (2021) 72 (18) Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 1427-1466.

Savaş Kutsal F. B, 'Yargıtay Kararları Işığında İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)', (2016) 74 İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası 617-643.

Soysal A, 'İş Yaşamında Tükenmişlik' (2011), Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi 14-26.

Sur M, 'İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi', Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2017 (Oniki Levha 2019) 11-151.

Sümer H. H, 'İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Sağlık Sebepleri ile Feshi', (2007) 4 (8) Sicil İş Hukuku Dergisi 66-73.

Sümer H. H, *İş Hukuku* (28. Bası Seçkin 2025).

Sümer H. H, *İş Sağlığı ve Güvenliği Hukuku* (7. Bası, Seçkin 2024).

Süzek S ve Başterzi S, *İş Hukuku*, (24. Bası, Beta 2024).

Tınaz P, *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing*), (Beta 2006).

Tulukcu N. B, 'İşverenin Risk Değerlendirmesi Yükümlülüğünün Hukuki Boyutu' (2014) 20 (1) Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (Prof. Dr. Ali Rıza Okur'a Armağan) 711-747.

Ünal C, 'Karşılaştırmalı Hukuk Işığında İşyerinde Psikolojik Tacizin İşverenin İşçinin Kişiliğini Koruma ve Eşit Davranma Borcu Kapsamında Değerlendirilmesi', (2013) 37 Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 15-73.

Vatansever Ç, 'Risk Değerlendirme'de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler', (2014) 1 Çalışma ve Toplum 117-138.

Yücel Y, 'İşyeri Stresi', (2022) 74 (3) Çalışma ve Toplum 1959-1988.