

**Dr. Esra Berktas**

**HUKUKİ BAKIMDAN  
ANONİM ORTAKLIKTA  
ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI**

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	V
KISALTMALAR CETVELİ.....	XV
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

## ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILIMI KAVRAMI, KATILIM MODELLERİ VE HAKLARI, KARŞILAŞTIRMALI HUKUKTA DURUM

I. Kavram .....	5
A. Terminoloji Sorunu .....	5
1. Çalışan Kavramı .....	5
2. Çalışanların Yönetime Katılımı Kavramı.....	8
B. Çalışanların Yönetime Katılımı Kavramının İçeriğinin Belirlenmesi.....	12
II. Ortaya Çıkışı .....	14
III. Çalışanların Yönetime Katılımı İçin Geliştirilen Temel Modeller .....	19
A. Genel Olarak.....	19
B. Sendika Aracılığıyla Katılım .....	20
C. Çalışma Konseyi Aracılığıyla Katılım .....	22
D. Yönetim Kurulunda Temsil Aracılığıyla Katılım .....	26
E. Pay Sahipliği Yoluyla Katılım .....	30
IV. Çalışanların Yönetime Katılımı İçin Çalışanlara Tanınan Haklar .....	33
A. Bilgi Alma Hakkı .....	33
B. Danışılma Hakkı.....	34

C. Veto Hakkı .....	35
D. Müşterek Karar Alma Hakkı .....	36
V. Karşılaştırmalı Hukukta Durum .....	37
A. Genel Olarak .....	37
B. Kıta Avrupası Ülkeleri .....	39
1. Almanya .....	39
a. Çalışma Konseyleri .....	39
b. Gözetim Kurulunda Temsil .....	42
2. Hollanda .....	44
a. Çalışma Konseyleri .....	45
b. Gözetim Kurulunda Temsil .....	47
3. Fransa .....	48
a. Çalışma Konseyleri .....	48
b. Çalışan ve Sendika Temsilcileri .....	49
c. Yönetim veya Gözetim Kurulunda Temsil .....	50
C. Anglo-Amerikan Ülkeleri .....	51
1. İngiltere .....	51
2. Amerika Birleşik Devletleri .....	54
D. İskandinav Ülkeleri .....	58
1. İsveç .....	58
2. Danimarka .....	60
3. Norveç .....	61
E. Karşılaştırmalı Hukukta Çalışanların Yönetime Katılımının Değerlendirilmesi .....	63

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**ÇALIŞANLARIN YÖNETİME**  
**KATILIMININ TEORİK TEMELLERİ VE**  
**ANONİM ORTAKLIKTA TEMEL ÇIKAR**  
**ÇATIŞMALARI**

I. Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Ortaklık Teorileri ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	69
A. Genel Olarak .....	69
B. Ortaklık Teorileri .....	70
1. İmtiyaz Teorisi .....	70
2. Sözleşme Teorisi .....	72
3. Kurum Teorisi .....	76
C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	78
1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramına Genel Bakış .....	78
2. Türk Hukukunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....	81
D. Ortaklık Teorilerinin ve KSS'nin Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi .....	83
II. Anonim Ortaklıkta Çıkar Çatışmaları ve Çıkar Grupları .....	86
A. Çıkar Çatışmalarına Genel Bakış .....	86
B. Anonim Ortaklıkta Öne Çıkan Çıkar Grupları .....	90
1. Pay Sahipleri .....	90
2. Yöneticiler .....	91
3. Ortaklık .....	92
4. Diğer Çıkar Grupları .....	94
a. Ortaklık Alacaklıları .....	94
b. Toplum .....	95
c. Çevre Halkı .....	96
d. Tedarikçiler .....	97
e. Müşteriler .....	97
C. Anonim Ortaklıkta Çalışanlar .....	98

III. Çalışanların Yönetime Katılımını Açıklayan Temel Yaklaşımlar .....	100
A. Genel Olarak .....	100
B. Endüstriyel Demokrasi .....	102
C. İnsan Sermayesi .....	104
D. Takım Üretimi Anlayışı .....	108

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN KATILIMININ ANONİM ORTAKLIĞIN ETKİN YÖNETİMİNDEKİ YERİ**

I. Çalışanların Yönetime Katılımının Olumlu ve Olumsuz Yanları .....	113
A. Genel Olarak .....	113
B. Olumlu Yanları .....	115
1. Bilgi Asimetrisinin Engellenmesi .....	115
2. Takım Çalışmasının Güçlenmesi .....	116
3. Kararların Kalitesinin Artması .....	117
4. İş Barışının ve Disiplinin Sağlanması .....	118
C. Olumsuz Yanları .....	119
1. Karar Alma Sürecinin Yavaşlaması .....	119
2. Çıkar Çatışmaları ve Rekabette Dezavantaja Sebep Olması .....	121
3. Masrafların Artması .....	122
4. Bilgi Sızdırılması .....	123
II. Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı Kapsamında Ortaya Çıkan Bazı Sorunlar .....	124
A. Yönetim Kurulu Yapısından Kaynaklanan Sorunlar .....	124
B. Sır Saklama Yükümlülüğünden Kaynaklanan Sorunlar .....	129
C. Etkin Katılımın Sağlanmasına Yönelik Sorunlar .....	132
D. Ortaklıklar Topluluğundan Kaynaklanan Sorunlar .....	135

---

E. Çalışanların Yönetime Katılımı için Gerekli Eğitimin Sağlanmasına Yönelik Sorunlar .....	136
III. Çalışanların Yönetime Katılımının Kurumsal Yönetim ile İlişkisi .....	139
A. Kurumsal Yönetimin Genel Çerçevesi.....	139
B. Öne Çıkan Kurumsal Yönetim Modellerinde Çalışanların Katılımı.....	143
1. Genel Olarak .....	143
2. Pay Sahipliği Odaklı Kurumsal Yönetim Modeli .....	144
3. Menfaat Sahipliği Odaklı Kurumsal Yönetim Modeli .....	150
4. Aydınlatılmış Pay Sahibi Değeri Modeli.....	154
C. Modellerin Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi.....	156
D. Kurumsal Yönetimde Çalışanların Yönetime Katılımına İlişkin Düzenleme Yaklaşımları .....	159
1. Genel Olarak .....	159
2. İngiliz Kurumsal Yönetim Kodu .....	160
3. Alman Kurumsal Yönetim Kodeksi.....	164
4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	166
5. AB Mevzuatı.....	168
a. AB Mevzuatı Bakımından Genel Çerçeve.....	168
b. Çalışanların Katılımına Yönelik AB Yönergeleri.....	169
i. 2002/14/EC Yönergesi.....	169
ii. 2009/38/EC Yönergesi.....	171
iii. 2001/86/EC Yönergesi.....	173
IV. Çalışanların Yönetime Katılımının Sürdürülebilirlik ile İlişkisi .....	175
A. Sürdürülebilirlik ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları .....	175
B. Yeni Sürdürülebilirlik Anlayışı: Hissedar Yaklaşımından Paydaş Katılımına.....	179
C. Kilit Paydaş Olarak Çalışanların Katılımının Önemi.....	180
D. Çalışan Katılımının Sürdürülebilirlik Raporlamasındaki Yeri .....	182

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRK HUKUKUNDA ÇALIŞANLARIN**  
**ANONİM ORTAKLIK YÖNETİMİNE**  
**KATILIMI**

I. Anonim Ortaklıkta Menfaat Sahipleri ve Bunların Korunması.....	187
A. Anonim Ortaklıkta Menfaat Sahipleri .....	187
B. Ortaklığın Menfaati .....	189
C. Ortaklığın Menfaati ile Diğer Menfaat Sahipleri Arasındaki İlişki.....	192
D. Menfaat Sahiplerinin Korunması.....	196
1. Menfaat Sahiplerini Koruyan Hükümler.....	196
2. Çalışanların Menfaatini Koruyan Hükümler.....	200
3. Ortaklığın Menfaatini Koruyan Hükümler.....	202
E. Çalışanların Yönetime Katılımı Bakımından Değerlendirme .....	203
II. Çalışanların Yönetime Katılımına İlişkin Mevcut Yasal Durum ve Uygulama.....	204
A. Genel Olarak.....	204
B. Anayasa'daki Düzenlemeler .....	205
C. İş Hukukuna Dair Düzenlemeler .....	206
D. Ortaklıklar Hukukuna Dair Düzenlemeler .....	209
1. Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu .....	209
2. Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	215
E. BIST-100 Bakımından Bir İnceleme .....	217
III. Anonim Ortaklıkta Yönetim ve Organizasyonun Çalışanların Katılımı ile İlişkisi .....	220
A. Yönetim Kavramının Çalışanların Katılımı Bakımından Değerlendirilmesi.....	220
B. Anonim Ortaklıkların Kurumsal Yönetim Yapısında ve Organizasyonunda Çalışanlar.....	222
1. Tekli Yönetim Kurulu Yapısının Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi.....	222

---

2. İcrada Görevli Olan ve Olmayan Yönetim Kurulu Üyeliği Ayrımının Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi .....	224
C. Çalışanların Yönetime Katılımına Olanak Tanıyan TTK Düzenlemeleri.....	229
1. Belirli Grupların Yönetim Kurulunda Temsil Edilmesi Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı.....	229
2. Komiteler Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı .....	237
3. Yönetimin Devri Yoluyla Çalışanların Yönetime Katılımı .....	245
IV. Çalışanların Yönetime Katılımında Sorumluluk .....	251
A. Genel Olarak.....	251
B. Çalışanların Yönetime Katılımını Sağlayan Modellerin Organ Niteliği .....	254
C. Çalışanların Yönetime Katılımını Sağlayan Modellere Göre Farklılaşan İlişkiler ve Bunların Hukuki Mahiyeti.....	258
D. Farklı Modeller Bakımından Yönetime Katılan Çalışanların Sorumluluğu.....	264
V. Genel Değerlendirme ve Öneriler .....	274
SONUÇ .....	283
KAYNAKÇA.....	291