

ENDÜSTRİYEL DEMOKRASİ  
ve  
SOSYALİST ÜLKELER DENEMESİ

Av. Engin ÜNSAL  
Oleyis Sendikası Hukuk Müşaviri

İÇİNDEKİLER

**I — Giriş**

- A — Neden Yönetime Katılma
- B — Yönetime katılma ile ilgili hipotez ve sorunlar

**II — Yugoslavya örneği**

- A — İşçinin kendi kendini yönetim metodu
- B — İşçi Komitelerinin çalışma düzeni

**III — Polonya örneği**

- A — 1958 tarihli yasanın ideolojik temeli
- B — Kendi kendini yönetim konferansı (Çalışma Meclisi)
- C — İşçi Komitesi
- D — İşletme müdürü ile ilişkiler
- E — Sonuç : Endüstriyel Demokrasi süreklidir.

**IV — Sosyalist Uygulamanın Değerlendirilmesi**

## I — GİRİŞ

## A — Neden Yönetime Katılma :

Çağdaş demokrasinin sorunları bundan yüzyıl öncesinden çok değişiktir. Ekonomi “ikinci sanayi devrimi” çağında daha başka bir önem kazanmış ve devletin niteliğini belirleyecek güce erişmiştir. Parlâmenter düzenin yürürlükte bulunduğu ülkelerde ekonomik gücün belli yerlerde toplanmasını ve bu gücün kötüye kullanılmasını parlâmenter düzen ve onun beraberinde getirdiği kurumlar önleyememektedir. Şurası bir gerçektir ki, güçlü ekonomik baskı grupları toplumdaki, siyasal gelişmeleri ve ülkelerin birbirleri ile olan ilişkilerini etkileyebilecek nitelik kazanmıştır. Ekonomik gücün yaşama ve yürütme güçleri ile birlikte var olması ve ekonomik gücün uygulamada bunların denetim sınırları dışında kalabilmesi onu toplumların en önemli güç kaynağı haline getirmiştir. Bu güç ekonomik — ya da siyasal — nedenlerle geniş çapta işten çıkarmalarla ülkede büyük bir işsizlik ordusu yaratabilir ve yatırımları, sermaye hareketlerini kısırarak ülkenin belli bir bölümünü cezalandırabilir. Ekonomik gücü ellerinde bulunduranlar bu tür kararlar alırken demokratik denetim altına alınamazlar. Kaderi geniş ölçüde ülkedeki sınıf gelişime bağlı olan o toplumun kişileri bu kararları hiç bir biçimde etkileyemezler. Çok yüksek teknik yapısından ötürü ekonomik güç devlet içinde devlet olabilecek düzeye ulaşmıştır. Doğu Bloku ülkeleri olarak tanımlanan sosyalist ülkelerde devlet sanayii sosyalist amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanırken batıda, bunun aksine, ekonomik güç ve onun sahipleri devleti, ellerinde tuttuğları sanayi yolu ile, değişik ülkelerde değişik ölçülerde olmak üzere, denetimleri altına almakta ve kendi amaçlarına ulaşmak için devleti araç olarak kullanmaktadır.

Bu yoldan, belirli koşullar altında, demokratik düzen tehlikeye sokulmakta ve giderek yerini başka siyasal düzenlere bırakmak zorunda kalabilmektedir.

“Serbest pazar ekonomisi” görüşünün benimsendiği ülkelerde devletin bu ekonomik düzenin işleyişine müdahalede bulunamayışı önemli politik çıkmazların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Ulusların tarihindeki örnekler göstermektedir ki, büyük sanayiın davranışlarının ya da başarısızlıklarının önemli politik ve sosyal sonuçları olmakta ve yurttaşlar bu olumsuz sosyo - politik sonuçları önlemekte etkili olamamaktadırlar. Oysa ki, bu olumsuz sonuçtan etkilenenler, bu oluşuma müdaha-

le edemeyen devlet ile ülkenin yurttaşları olmaktadır. Bu yoldan giderek ve bu oluşum içinde karşılaştığımız ikinci sonuç yurttaşların demokratik düzene karşı duydukları güvenin sarsılması ve bunun da başka siyasal alternatiflerin gelmesini kolaylaştırdığıdır.

Söylemeye çalıştığımızı bir örnekle somutlaştırmak istersek, Weimar Cumhuriyetinden söz edebiliriz. Weimar Cumhuriyeti döneminde ekonomik gücü elinde tutanların sebep oldukları işsizlik ve yoksulluk yurttaşları Nasyonal Sosyalistlere doğru itmiş ve onların bu sorunlara çözüm yolu getirebileceği inancını yaygımlaştırmıştır. Gücsüz olan Cumhuriyet bu gelişmenin akışını değiştirmemiş ve ekonomik gücü elinde tutanların kendi çıkarlarını güçlendirmek için giriştikleri oyunlar yurttaşları geçinme zorlukları içine itmiş ve herkes kuşkulu günler yaşamaya başlamıştır. Ekonomik güç sahiplerinin keyfi davranışları sonucu kişi başına düşen ulusal gelir gittikçe azalmış, kişilerin yaşantılarını belli bir düzeyde tutmak amacı ile devlet kurumları ve mahallî idarelerin yaptıkları harcamalar bu kurumların iflâsma sebep olmuş, huzursuzluk ve kuşku Alman toplumunun tipik ve karakteristiği olmuştur.

Bunun doğal sonucu, halkın kızgınlığı buna sebep olan ekonomik kurumlara ve yöneticilerine değil, fakat doğrudan doğruya demokrasinin kendisine yönelmiştir.

Bütün bunlar olurken Alman sanayiini elinde tutan bazı insanlar önceden çok dikkatli biçimde hazırlanmış bazı hesapların uygulamasını yaparak demokratik düzeni politik ve ekonomik yollardan ortadan kaldırmanın uygulaması içinde idiler. Bu konuda o tarihlerde Birleşik Çelik Şirketinin (Vereinigte Stahlwerke) başkanı bulunan Fritz Thyssen'in "Hitler'e Ben Yardım Ettim" adlı kitabında yazdıkları çok ilginçtir. Alman halkı çok iyi bilmektedir ki, Thyssen ve sayısız sanayicinin oynadığı sorumsuz ve şeytanca oyunlar Hitler'i iktidara getirmiştir. O günlerde kasası bomboş olan Nazi Partisi "endüstrinin siyasî kurmayları" tarafından kurtarılmıştır. Bu kurmaylar olmasa idi insanlık tarihine başka bir utanç verici savaşın utanç verici sahifeleri yazılmayacaktı.

Olaylar göstermiştir ki, siyasî demokrasi "endüstri kurmaylarının" siyasî suçları olanca güçleriyle desteklemelerini ve sonunda demokrasiyi bile ortadan kaldırmasını engelleyememektedir.

O günleri yaşamış ve demokrasinin ortadan kaldırılışına tanıklık etmiş Alman işçisi ve Alman sendikacıları toplum içinde endüstrinin bu egemenliğine ve sorumsuzluğuna bir çözüm yolu bulmayı denemişler.

Sonunda çalışanların çalıştıranlar kadar ekonominin düzenlenmesinde, kararların alınmasında yetkili olduğu bir sınaî düzeni demokrasinin yaşaması için zorunlu ve en yararlı bir düzen olarak kabul etmişlerdir. Bu yoldan üreticiler yönetici olmakta, sanayinin kendi isteklerine göre, kendi yaşantılarını ve içinde yaşadıkları toplumun geleceğini güvenlik altına almak için işleyeceğine inanmaktadırlar.

Demokrasinin güzelliği sadece diktatörlüğün alternatifi oluşunda değildir. Demokrasinin güzelliği insanlara verdiği kişilikte, güvende, mutlulukta ve eşitliktedir. Eğer adına demokrasi denen düzen, toplumun kişilerine bunları veremiyorsa o gerçek değildir. Bir takım insanların bir takım insanları sömürdüğü, onların kaderi üzerine kumar oynadığı bir garip düzendir.

Demokrasiyi gerçekleştirip, onu yörüngesine oturtmak istiyorsak, çalışanları o ülkenin ekonomik düzenini geliştiren kararların alınmasına ortak etmek zorunluğunu kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır.

#### **B — Yönetime Katılma İle İlgili Hipotez ve Sorunlar :**

Ülkenin sosyal, ekonomik ve politik gelişiminde önemi böylesine açık olan yönetime katılma kavramı ile ilgili her inceleme genellikle üç hipotez üzerine bina edilmektedir. Bu üç hipotezi şöyle sıralayabiliriz :

1 — Her insan çalışma hayatı ile günlük hayatını yöneten ve denetleyen koşulları etkilemeye çalışma eğilimi içindedir. Bu eğilim, insan kişiliğinin ayrılmaz bir bölümüdür ve doğaldır.

2 — Çalışma ve üretim vetiresinin plânlanması ve örgütlenmesi çabasında insan ister sosyalist, isterse kapitalist ekonomik düzende olsun mutlaka yenmek zorunda olduğu çeşitli sorunlarla karşı karşıyadır.

3 — İnsanın içinde bulunduğu çevredeki koşulları etkileme eğilimi ile bu eğilimin gerçekleşmesini engelleyen çalışma hayatının sosyal ve ekonomik organizasyonunun amaçları çağdaş toplum düzeninin temel çelişkinsini (contradiction) meydana getirmektedir.

Çağdaş endüstriyel toplumların yapısındaki bu çelişkinin tesbiti sosyal siyaset açısından çok önemlidir. Çünkü bu çelişkinin giderilmesi gerçekleştirildiği anda, işyerlerinin çalışma barışı geniş oranda sağlanmış olacaktır.

Yönetime katılma işte bu çelişkinin giderilmesi yolunda atılmış önemli bir adımdır.

Yönetime katılma kavramının çeşitli uygulamaları dikkate alarak dört ana bölümde sınıflandırabiliriz.

Bunlardan ilki *negatif denetimdir*. Bu tür yönetime katılmada işçiler çalıştıkları işyerlerinde işvereni bazı normlara, bazı koşullara bağlı olarak üretim çabalarının sürdürülmesi için etkilemeye çalışırlar.

İkincisi *toplu sözleşme düzenidir*. Burada işçiler işverenin tek başına karar verme yetkisini sınırlayarak kendi kaderlerinin tâyininde kendileri de söz sahibi olmaktadır.

Üçüncüsü, işletme içinde kurulan *özel organlarla* işçilerin tavsiye ve teklifler yapmak yolu ile işvereni etkilemeye çalışmasıdır.

Dördüncüsü ise, *işçiler doğrudan veya dolaylı olarak işletmeyi yönetmeleridir*.

11 Mayıs 1971 tarihinde Yugoslavya'da Sarajevo şehrinde yapılan "İşçiler ve Sendikaların Kararlara Katılması" konulu uluslararası yuvarlak masa toplantısında, yönetime ya da kararlara katılma konusunda sendikacıların ve sosyal siyasetçilerin olumlu hava taşıdıkları, fakat önemli bir muhalefet grubunun da bazı sorularla bu düşünceye karşı çıktığı belirtilmiştir.

Yönetime katılma (ya da kararlara katılma) modeline yöneltilen soruları şu gruplar altında toplayabiliriz :

*1 nci Grup* : Yönetime katılma kavramı ilk önce ideolojik açıdan eleştirilmekte ve bu kavram iki sınıf arasındaki işbirliğinin bir âleti olarak ele alınmaktadır. Buna göre yönetime katılmanın sendikacılığın ve işçi hareketinin sınıfsal niteliğini zedeleyip zedelemeyeceği ve işçi sınıfının militanlığını ortadan kaldırıp kaldırmayacağı önemli bir soru olmaktadır. Bu soruyu soranlar sendikaların iki sınıf arasındaki işbirliğinin hiç bir zaman âleti olmaması gerektiğine dikkatleri çekmek istemekteydiler.

*2 nci Grup* : Yönetime katılma ile ilgili olarak ileri sürülen soruların ikinci kısmı, endüstriyel demokrasinin müesseseleri ile toplu sözleşme sistemi arasındaki ilişkilerle ilgilidir. Birçok sendikacı endüstriyel demokrasi ve onun işletmeye getirdiği müesseseler ile ilgili her türlü sorunun toplu sözleşme sisteminin ve uygulamasının dışında tutulmasını istemekte endüstriyel demokrasi kavramının toplu sözleşme sistemine esaslı zaafı getireceği inancını taşımaktadırlar. Bunlara göre amaçları ve uygulama yöntemleri ayrı olan bu iki sistemin işyerlerinde birbiri üzerine düşmesi (overlap) işletmelerde önemli kargaşalığa sebebiyet verip ver-

meyeceği üzerinde dikkatle durulması gereken bir gelişme olarak ele alınmaktadır.

*3 üncü Grup* : Bu gruba giren sorular endüstriyel demokrasi ve bununla ilgili müesseselerin sendikacılığı ve toplu sözleşme müessesesini ortadan kaldırmak için kapitalistlerin bulduğu bir yol olup olmamasına ilişkindir.

Bu soruların ve yönetime katılma düşüncesinin uygulanmasına karşı çıkanların varlığına rağmen çalışanların çalıştıkları işyerlerinin kararlarına katılmak bu isteğin çalışanlar arasında yaygınlığı bir gerçektir. Bu istek bir özgürlük ve sorumluluk isteğidir. Bu yoldan işçiler kendi çalışma hayatlarının ve ortaya koydukları ürünlerin efendisi olacaklardır.

Bazı görüşlere göre kapitalist düzende uygulanacak yönetime katılma amaca uygun değildir ve işçiyi kendi sınıfına yabancılaştırır. İşçiyi sınıfına yabancılaştırmayan ve işçiyi çalışma ve ürünü üzerinde gerçekten söz sahibi yapacak uygulama ancak demokratik sosyalist toplumlarda gerçekleştirilebilir.

Bu amaçla yönetime katılmanın Yugoslav ve Polonya örneklerinin incelenmesinde yarar vardır.

## II — YUGOSLAVYA ÖRNEĞİ

Yönetime katılma kavramının sosyalist ülke uygulamasında Yugoslavya modeli oldukça önemli bir yer tutar. Yugoslav modelinin yönetime katılma ile ilgili temel ilkesi işçilerin ve çalışan topluluğun görevlerini geniş bir bağımsızlık içinde yapmalarını ve sosyal problemlerin çözümünü ile ekonominin yönetiminde bir pay sahibi olmalarını sağlayarak yeteneklerini arttırmayı garanti etmektedir.

Kendi kendini idare etmek ilkesi 1963 tarihli Yugoslav Anayasasında da yer almıştır. Yugoslav Anayasası, sistemin temeli olarak “üretim araçlarının sosyal mülkiyeti” ilkesini ortaya koymakta, bu ilkenin amacının üretim araçları ve çalışma koşulları karşısında insanın yabancılaşmadan kurtulması (alienation) olduğunu belirtmektedir.

1963 Anayasası başka bir bölümünde kendi kendini yönetme ilkesinin özünü şöyle tanımlamaktadır : Üretim araçları üzerinde kimsenin mülkiyet hakkı olamaz, ne sosyo - politik topluluk, ne işçi topluluğu, ne de tek başına işçi hukukî bir mülkiyet hakkına dayanarak çalışmanın ürününe sahip çıkabilir.

Anayasa böylece mülkiyet kavramını sosyal mülkiyet kavramı üzerine bina etmekte ve sosyal mülkiyeti ne devletin ne de sosyal bir sınıfın tekeli altına sokmamaktadır. Örneğin, fabrikalar —yâni üretim araçları— ne devletin ve ne de işçindir. İşçiler fabrikaları sadece toplumun ortak çıkarları için yönetmek görevindedirler.

Dikkat edilirse yönetime katılma kavramı Yugoslav uygulamasında kendi kişiliğine özgü (Sui generis) bir nitelik kazanmaktadır. Sosyalist ülke dışı endüstriyel ilişkiler sisteminde bir yanda üretim araçlarının —fabrikaların— sahipliği söz konusudur, örneğin, fabrikanın sahibi ya devlettir ya da özel veya tüzel kişilerdir, öte yandan da geçimini emeği karşılığı sağlayan bir işçi sınıfı vardır. Kanımıza göre, yönetime katılma deyiminden bu tür mülkiyet ilişkisinin var olduğu ve aslında işletmenin mülkiyetine sahip kişilerin yürüttüğü işletme yönetimine işçinin çeşitli nedenlerle ortak olmasını, katılmasını anlamak gerekir.

Öyle ise Yugoslav örneğinde olduğu gibi sosyal mülkiyet esasının var olduğu ekonomik sistemlerde işletmelerin yönetimini tüm olarak işçilere vermek yönetime katılmak ya da işçi - işveren birliği biçiminde tanımlanamaz. Onun için konumuz bakımından Yugoslav modeli bir başlık taşımaktadır.

Bu açıklamaların ışığı altında Yugoslav örneğinin şu ilkelere hareket ettiğini belirtmekte yarar vardır.

1 — Halk kitlelerine yaratıcılık özgürlüğünün tanınması gereklidir.

2 — Sosyalizm yukarıdan gelme kararların uygulanmasının sonucu değildir. Yaşayan yaratıcı olan sosyalizm, halk kitlelerinin eseri, ürünüdür. Bürokratik bir düzen sosyalizmin ruhuna aykırıdır.

3 — İşletmelerde işçi denetimi bütün işçiler ve çalışanlar tarafından, küçük işletmelerde doğrudan doğruya daha büyüklerinde ise işçiler tarafından seçilen temsilciler aracılığı ile gerçekleştirilir.

4 — Sosyal mülkiyetin kendi kendine yönetim yolu ile değerlendirilmesi sistemi devamlı oluşumu öngören, statik olmayıp dinamik olan bir sistemdir.

Almanya'da gelişen yönetime katılma düşüncesinin ortaya çıkış nedenlerinde olduğu gibi Yugoslavya'da da endüstriyel demokrasi düşüncesinin ortaya çıkması siyasal bir inançtan dolayı değil, siyasal bir zorunluktan doğmuştur. Almanya Hitler'i iktidara getiren sermaye hegemonyasına tekrar fırsat vermemek ve faşizmin ayak seslerini duymamak ümi-

di ile yönetime katılma düşüncesini oluşturmuş, Yugoslavya ise komünizmin ideolojik yapısı içinde ayrı düştüğü Stalinizme bir alternatif bulabilmek için çıkış yolları aramışlardır. Amaçları merkeziyetçilikten arınmış desantralize edilmiş ve demokratik unsurları güçlendirilmiş bir komünizmi gerçekleştirmektir. Yugoslavlar bunun için işçilerin üretimi denetlemeleri düşüncesini kendi geleneklerine ve amaçlarına en uygun düşünce olarak kabul ettiler. Bunun için sosyalist düşünce sistemi içinde Yugoslavya örneğinin önemli bir yeri vardır.

#### A— İşçinin Kendi Kendini Yönetim Modeli :

İşçilerin işletmeleri yönetmesi ile ilgili Yugoslav sistemi için kesin bir yargıya varmak yanıltıcı olabilir, çünkü bu sistemin uygulaması her yıl önemli değişikliklere tâbi tutulmaktadır. Bununla beraber, Yugoslav uygulamasının ana hatları 1950 ve 1952 yıllarında yürürlüğe konan yasalarda bulunulabilir. Bunlardan 1950 yasası işyerlerinde işletmeciliği reorganize etmekte ve 1952 yasasında Yugoslav ekonomisini desantralize ederek işletmelere ek yetkiler tanımaktadır.

1950 yasası her işyerinde bir işçi komitesi (Workers Council) kurulmasını öngörmektedir. Otuzdan az işçi çalıştıran işyerlerinde bütün işçiler bu komitenin üyesi sayılmaktadır. Daha büyük işyerlerinde İşçi Komitesi üyeleri seçimle işbaşına gelmekte ve sayısı yüz üyeye kadar yüklenmektedir. İşçi Komitesi işyeri ile ilgili "plân"ı onaylamakta, uygulaması ve işyerinin genel yönetimi için gerekli kararları almakta ve idare meclisi üyelerinin seçim ve azilleri ile ilgili kararları vermektedir. İşyerlerinde 3-13 üyeden kurulu İdare Meclisinin görevi işyeri üretim plânının uygulanmasından sorumlu olup, işletme müdürünün dışında işletmenin kilit noktalarına gerekli tâyinleri yapabilmektedir. İşletme müdürleri 1953 yılına kadar ilgili Bakan tarafından tâyin edilmekte idi, bugün ise İşçi Komitesine danışarak mahallî otoriteler tarafından yapılmaktadır. İşletme Müdürünün ücreti ise İşçi Komitesi tarafından tesbit edilmektedir.

1952 tarihli yasa ekonominin belirli ölçüler içinde desantralize edilmesi ve işletmelere otonomi verilmesi amacıyla yönelmiştir. Bu yasaya göre işletmeler üretim normlarını, üretim mallarının fiyatlarını, işletme içi ücret sistemlerini, vergi dışı kalan üretim fazlasının dağıtımını kendileri tesbit edeceklerdir. Bununla birlikte bazı merkezî denetim yetkileri saklı tutulmuştur. Örneğin, firmaların fiyatları çok yüksek tuttuğu ya da üretim normlarının üretim potansiyelinin altında tutulduğu anlaşılırsa



Merkezi Plânlama Örgütünün yetkilileri gerekli düzeltmeleri yapabilmektedirler.

Sendikaların İşçi Komiteleri ve İdare Meclisleri ile ilgili olarak doğrudan doğruya bir görevleri yoktur. Bununla beraber sendikalara konu ile ilgili bazı önemli yetkiler verilmiştir. Örneğin, İşçi Komitelerinin seçiminde aday gösterebilmektedirler. Uygulamada sendika adayları dışında da başka aday listeleri seçimlerde ortaya çıkmaktadır, fakat seçimleri genellikle sendikanın aday listesi kazanmaktadır. İkinci olarak, İşçi Komitesi kararlarından bazılarının geçerli olabilmesi için sendikanın onayından geçmesi gereklidir. İşçi ücretlerinin tesbiti, üretim fazlasının dağıtımı bu tür kararlardandır. Üçüncü olarak, İşçi Komitelerinin işçi sorunlarına ilişkin her türlü kanun tekliflerini sendikaların onaylaması gerekir. Sendikalar ile İşçi Komiteleri arasında çıkan uyuşmazlıkların çözüm yeri mahallî otoritelerdir. (Mahallî otoriteler iki ayrı meclisten meydana gelmektedir. Birincisi, Bölgesel Temsilciler Meclisi, diğeri ise Üreticiler (Müstahsiller) Meclisidir.) Uyuşmazlık mahallî meclisler tarafından çözümlenemezse uyuşmazlık mahallî meclis, sendika ve Ticaret Odası temsilcilerinden meydana gelen özel bir Hakem Kuruluna götürülmekte ve burada kesin olarak çözümlenmektedir.

#### B — İşçi Komitelerinin Çalışma Düzeni :

Kendi kendini yönetme düzeninde başta gelen sorumluluğun İşçi Komiteleri etrafında toplandığını belirtmeye çalıştık. İşçi Komitelerini daha iyi anlayabilmek için çalışmalarını ile ilgili düzene kısaca değinmekte yarar vardır.

İşçi Komiteleri demokratik temsil kavramını uygulayan kuruluşlardır. Bu organ işyerinde çalışan işçiler: en geniş biçimde temsil etmek ve işyerinde çalışan işçilerin tümüne görev vermek çabasıdadır. İşçi Komiteleri işçiler tarafından gizli oyla seçilen 15 ilâ 100 üyeden meydana gelmektedir. Seçimler her yıl yapılır ve her seçimde komite üyelerinin yarısı yenilenir. Komitenin hiç bir üyesi iki yıllık görev süresinin bitiminde yeniden seçilemezler. Bu yoldan herkesin İşçi Komitelerinde görev alması olanağı sağlanmaya çalışılmıştır.

İşçi Komiteleri İdare Meclisi üyelerini seçmekten başka Daimî Komiteler ve Denetleme Kurulu'nu kurmak ve üyelerini seçmek yükümlü altındadır. Daimî Komiteler işletmenin temel sorunları ile doğrudan doğruya ilgilenen ve gerekirse, gerekli tavsiyelerde bulunan komitelerdir. Bu komiteler işçilerin şikâyetleri (griveance) terfi sorunları, disiplin ile ilgili gerekli çalışmalarını yapar, kararları alır.

Denetim Kurulu İdare Meclisi kararlarının hukukîliğini, daha önceden saptanmış ilkelere uygunluğunu denetler. Denetleme Kurulu üyelerinin bu görevi yaparken İşletmenin bütün resmî kayıtlarını ve evrakım tetkik yetkisi vardır.

1965 yılında İşçi Komiteleri 2.600.000 işçinin çalıştığı 6744 işyerinde faaliyette bulunmakta ve bu komitelerde 150.000 işçi görev yapmakta idi.

İşçi Komiteleri toplantıları 1965 yılında ortalama olarak ayda en az bir defa yapılmış ve gündemlerinde şu ana konular görülmüştür :

Verimlilik, yeni yatırımlar, gelir dağılımı, satışlar, sosyal hizmetler, İdare Meclisive İşletme müdürünün görevi, meslekî eğitim ve diğer işletmelerle işbirliği.

Yugoslavya'daki işletmelerin kendi kendini yönetim sistemindeki dayanışma ve devamlılığın ana temeli, ahlâkî ve ideolojik inançların yanında, işletme gelirinin dağılımıdır. Bu sistemde işçilerin belli bir aylık ücretleri yoktur. Her ay işçiler sene sonunda paylarına düşecek işletme kârına mahsuben avans alırlar. Sene sonunda işletmenin kârı belli olunca, her işçinin payına düşen miktardan aldığı avans düşülür ve geri kalan kısmı işçiye ödenir. Burada önemli olan her işçiye üretime yaptığı katkı oranında pay verilmesidir. Buna işe katılma payı denmektedir. İşçi paylarının tesbitinde yapılan işin türü, yetenek, gayret, bilgi, kıdem, işin gerektirdiği sorumluluk gibi faktörler dikkate alınır.

Yugoslav işletmelerinde kendi kendini yönetim ile ilgili uygulanan gelir politikasının bu şekli çoğu zaman işletmelerin, hükümet yetkilileri ve plâncıların bir katkısı olmadan önceden sağlanan amaçların çok ötesine gidilmesine sebep olmaktadır.

Yugoslav ekonomisi işçilerin işletmeleri kendi kendilerine Yönetme deneyine başladığı ilk yıllarda bazı darboğazlardan geçmiş zaman zaman gerilemiş ve bunun nedeni işçilerin yönetimine ilişkin uygulamaya bağlanmıştır. Sonraki yıllarda millî hasıla her yıl devamlı artış göstermiş ve böylece işçilerin işletmeleri yönetme sisteminin "çalışabilir" bir sistem olduğu ortaya konmuştur. Sistemin batılı eleştirmenleri bunu kendi kendine yönetme modelinin başarısından çok, Komünist Partinin biçimsel olarak var olan sınaî demokrasinin ardındaki çok sıkı otoritesine bağlamışlardır.

Bu değerlendirmenin su götürür çok yanı vardır. Yapılan incelemeler, batılı uzmanların yerinde yaptıkları araştırmalar sonunda vardıkları

sonuç ekonomik desantralizasyonun gerçek olduğu ve bu tür bir ekonomik düzen içinde İşçi Komitelerinin önemli bir yeri olduğu biçimindedir. Gözlemcilerin ortak kanısı mahallî meclisler, sendikalar ve işçi komiteleri üzerinde Komünist Partisinin var olabilecek her türlü etkisini kaldırmak için yöneticilerin özel bir çaba harcadığı yolundadır. Gözlemciler bu kanıdan giderek işçi komitelerinin Komünist Partisi tarafından yöneltmediği ve etkilenmediği sonucuna varmaktadırlar.

İşçi komiteleri deneyi aslında komünizm uygulamasında sınaî işletmeciliği liberalleştirme, özgürleştirme deneyi idi. Bu deneyin başarısı için Yugoslavlar bu komiteler az özgürlük vermenin yetersiz olduğunu deneye başladıkları ilk yıllara andırırlar. Bunun üzerine Yugoslav ekonomisinin desantralize edilmesi ve partinin bu komiteler üzerindeki her türlü etkisinin ortadan kaldırılması yoluna gidildi. Yönetime katılma ve İşçi Komitelerinin Yugoslavya' da başarılı olmasının en önemli nedeni budur.

### III — POLONYA ÖRNEĞİ

Polonya'da işçilerin işletmelerin yönetimi ile ilgilenmeleri harp yılları sonunda ve kendiliğinden olmuştur. 1944 - 1945 yıllarında Alman birlikleri Polonya'dan çekilirken işçiler kendiliklerinden fabrikaların muhafazasını, yeniden işletmeye açılmasını görev edinmişler kurdukları işçi komiteleri kanalı ile bu görevi yerine getirmişlerdir.

Hızlı kalkınma için ekonominin merkezleştirilmesi gerektiğinden işbaşına gelen hükümet işletmelerinin yönetimine el koymuş ve işçilere ancak sınırlı bir denetim hakkı tanımıştı. 10 Kasım 1955 de hükümet bir kararname ile ekonomik yapıyı desantralize etmeyi (yâni bir belli merkeze bağımsızlıktan kurtarmayı) ve işçilerin isteği ile İşçi Komitelerinin yeniden kurulmasını ve mevcutların hukukî varlığını kabul etti.

Bu kararname konuyu bütünü ile ayrıntılı olarak ele alamadığı için uygulamada aksaklıklara sebep oldu. Bunun üzerine konuya esaslı bir çözüm yolu getirmek için 20 Aralık 1958 de işçilerin işyerlerini kendi kendine yönetimi yasası çıkarıldı.

#### A — 1958 Tarihli Yasanın İdeolojik Temeli :

Polonya'da işçilerin işletmeleri yönetimi ve denetimi ve buna ilişkin organizasyon İşçi Demokrasisi olarak anılır. Bunun gerçekleştirilmesi ide-

olojik yapı bakımından çok önemlidir. İşçi Demokrasinin temel ilkesi sosyalist ihtilâl ve bunun sonucu politik gücün ve üretim araçlarının sahipliğini işçi sınıfının ele geçirmesi ile ilgilidir. Bu çalışan her insanın hem sahip, hem işletici olarak ekonominin önemli bir faktörü haline gelmesidir. Emekçiler bu fonksiyonları iki yoldan gerçekleştirirler — Parlamento ve Halk Konseylerinde temsil edilerek dolaylı yoldan ve işyerlerinin işletmesinde görev alarak doğrudan doğruya. İşçilerin Polonya'da yönetime doğrudan doğruya katılmalarına verilen büyük önemin siyasal, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç ayrı nedeni vardır.

Siyasal yönden işçi sınıfının işyerlerini kendi kendine yönetmesi işçi sınıfının üstünlüğünü, öncülüğünü saptamak için ideolojik açıdan önemlidir. Sosyalist mülkiyet, üretim araçları işletmeciliğinin de sosyalizasyonunu gerektirir. Ayrıca sosyalist teoride devlet bir gün ortadan kalkacaktır. O güne hazırlık yapmak için üretimin işçi sınıfının yönetimi ve denetimi altına koymak gereklidir.

Ekonomik yönden işçi demokrasisi verimi arttırmak, kaliteyi geliştirmek için çok geçerli bir yoldur. İşçilere inisiyatif olanağı hazırlamakta ve sorumluluk duygusu vermektedir.

Sosyal yönden işçi demokrasisi insancıldır: İşçileri “yönetilenler” olmaktan çıkarıp “yöneticiler” düzeyine getirmektedir. İşyerinde monotonluğu kaldırıp, işçilere çeşitli görevleri yapma olanağı vererek dengeli gelişimleri sağlamaktadır.

İşçilerin kendi kendilerini yönetimi endüstri, inşaat ve tarım kesimlerinde devlet kuruluşlarında uygulanmaktadır. Bu yönetim her kesimin özelliğine göre değişiklik arzdebilmektedir.

İşçilerin işyerlerini kendi kendine yönetmeleri o işyerinde çalışanların tümünün “işletmeci - yönetici” kavramı içine dahil edilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu modelin organları kendi kendine yönetim konferansı (Çalışma Meclisi), İşçi Komitesi ve büyük işyerlerinde işçi komitesi yürütme kurulundan meydana gelmektedir. Bu organların yetkileri ve sorumlulukları üç ana bölümde toplanmaktadır.

- 1 — İşletmenin ticarî faaliyetlerini gözden geçirmek ve denetlemek,
- 2 — İşletmenin büyümesine ilişkin temel politikanın tesbitinde etkili olmak,
- 3 — Çalışma metodlarını geliştirmek, ekonomik verimliliği arttırmak ve çalışma koşullarını düzenlemek,

**B — Kendi Kendini Yönetim Konferansı (Çalışma Meclisi) :**

Daha yaygın adı ile Çalışma Meclisi olarak bilinen işçilerin kendi kendini yönetim konferansı geniş temsil esasına dayanan bir organdır. Bu Meclisde işyeri İşçi Komiteleri, Polonya Birleşik İşçi Partisinin işyeri Yürütme Kurulu, sendikanın işyeri işçi komitesi ayrıca, işyeri Genç İşçi Örgütü ve işyeri ilmi ve teknik meslek komiteleri temsilcileri bulunmaktadır. 1970. yılında 9000 işyerinde 240.000 faal üyesi olan Çalışma Meclisleri faaliyetlerini sürdürmekte idi.

Yürürlükte olan kurallara göre Çalışma Meclisleri her dört ayda bir defa toplanmak zorundadır, fakat uygulamada yılda genellikle beş - altı yapmaktadırlar. Toplantılar üyelerin yapısının mevcudu ile toplanmaktadırlar ve kararlar âdi çoğunlukla alınmaktadır.

Çalışma Meclisinin görev ve yetkileri şunlardır :

- 1 — İşyerinin yıllık bilânçosunu tetkik etmek.
- 2 — İşyerinin çalışmaları ve plân uygulaması ile ilgili üç aylık, altı aylık ve yıllık olmak üzere fabrika müdürünün hazırlayacağı raporu incelemek.
- 3 — İşletmenin teşkilâtlanma yapısını oynamak.
- 4 — Yatırım ve onarımla ilgili fonların kullanılmasına ve bankalardan yatırım amacı ile alınacak kredi taleplerine ilişkin kararların alınmasına katılmak.
- 5 — İş güvenliği ve işçi sağlığı konularında gerekli tedbirleri almak ve alınmış tedbirleri geliştirmek.
- 6 — Üretim metodlarını ve üretilen malların kalitesini geliştirmek.
- 7 — İşyeri yöneticilerinin denetimini yapmak.
- 8 — İşçi Komitesi başkan ve sekreterinin seçimini onaylamak.

İşyeri ile ve orada çalışan personel ile ilgili önemli her konu çalışma meclisinin görevi içine girmektedir. Örneğin yıllık ve uzun vadeli üretim plânları, İşletme fonunda başarılı işçilere verilecek ikramiye yönetmeliğinin hazırlanması, işletme fonunun dağıtım işçi evleri ve işçiler için sosyal ve kültürel tesisler kurulması Çalışma Meclisinin sorumluluğu altındadır.

### C — İşçi Komitesi :

İşçi Komitesi çalışma meclisinin önemli bir organıdır. İşçi Komitesinin kendi kendine yönetim fonksiyonu dışında başka görevi yoktur. Oysa ki, işyerinde faaliyette bulunan Sendika İşçi Komitesi ile partiyi temsil eden işçi komitesinin işyerinde temsil ettikleri sendika ve partiyle ilgili başka görevleri vardır.

İşçi Komitesinin seçimleri her üç yılda bir yapılmakta ve işyerinde iki yıl çalışmış her işçi seçime katılabilmektedir. Seçimler gizli oyla yapılmaktadır. Yasaya göre İşçi Komitesi üyelerinin üçte ikisinin mavi yakalı işçilerden olması gerekmektedir. Çalışanların büyük kısmının teknisyen, mühendis olduğu işyerlerinde yasanın bu hükmü uygulanmamaktadır.

Bazı işyerlerinde her departmant için ayrı bir işçi komitesi seçilmektedir. Eğer bu komitelerdeki üye sayısı 50'yi geçmiyorsa, departmant İşçi Komitelerinin bir araya gelişi ile işyeri İşçi Komitesi meydana gelmektedir. Sendika İşçi Komitesinin ve mahallî parti yürütme kurulunun temsilcileri işçi komitesinin üyesi bulunmaktadırlar.

İşyeri işçi komitesinin görevleri şunları kapsamaktadır :

- 1 — Çalışma Meclisi kararlarının uygulanmasını sağlamak.
- 2 — Aylık çalışma plânlarını onaylamak.
- 3 — Üretim kapasitesinden en geniş biçimde yararlanmak, plân uygulamasını gerçekleştirmek için işçiler arasında gerekli kampanyaları açmak, işyerinin verimliliğini arttırmak.
- 4 — Sağlık ve güvenlik koşullarını geliştirmek.
- 5 — İşletmenin müdürü ve sendika işçi komitesi ile birlikte "üretim toplantıları" yapmak.
- 6 — Ücret tarifeleri, çalışma normları ve toplu sözleşmenin uygulanmasına ilişkin talimatnameleri onaylamak.
- 7 — Çalışma Meclisi kararlarının işletme yöneticileri tarafından uygulanmasını denetlemek.

İşçi sayısı büyük işletmelerde bir İşçi Komitesi yürütme kurulu teşekkül ettirilir. Her departmant için ayrı işçi komitesi kurulmuş olan durumlarda ise, İşçi Komitesi yürütme kurulu, departman İşçi Komiteleri başkan ve sekreteri ve sendika İşçi Komitesi temsilcisi ile partinin işyeri

İşçi Komitesi temsilisinden meydana gelir. Departman İşçi Komitelerinin kurulmadığı hallerde yürütme kurulu işçi komitesinin kendi bünyesi içinden seçimle iş başına getirilmektedir.

İşçi Komitesi yürütme kurulunun görevleri şunlardır :

1 — İşçi komitesi ve çalışma meclisi için toplantı gündemini tesbit etmek, gerekli evrakları ve bilgileri hazırlamak.

2 — İşletme (fabrika) müdürünün tâyini ve işten alınması durumlarında görüşünü ortaya koymak.

3 — İşletmenin personel ve terfi politikasının esaslarını tesbit etmek.

4 — Ücret fonunu, bordroları, ödemenin ikramiye ve primleri tetkik etmek.

5 — İşletmenin satışlarını ve satın almalarını denetlemek.

6 — İşletmenin başka yerlere yaptıracığı işlerin mukavelelerini onaylamak.

Her departman için kurulan işçi komiteleri aşağı yukarı işyeri işçi komitelerinin işyerinde sürdürdüğü görevleri kendi departmanlarında yerine getirir ve gerekli tavsiyelerde bulunurlar.

İşçi komiteleri çalışmalarından ötürü işyerinin tüm işçilerine karşı sorumludurlar. Alınan kararlardan, karar uygulamalarından işçiyi haberdar etmek zorundadırlar. İşçi Komitesinin çalışmaları işletmenin çıkarlarına ya da ulusal ekonominin gereklerine aykırı düştü mü, işyerinde çalışan işçilerin çoğunluğunun oyları ile görevinden alınabilmektedir.

#### **D — İşletme Müdürü ile İlişkiler**

Polonya'da İşletme müdürü Çalışma Meclisinin veya işçi komitesinin üyesi değildir. Görevinden ötürü müdür meclis ve komite toplantılarına katılır, gerekli raporları ve evrakı bu toplantılara istek üzerine götürür.

İşletme müdürünün plân uygulaması yönünden önemli bir görevi vardır. Müdür çalışma meclisinin aldığı kararlar yürürlükteki yasalara veya plâna aykırı ise o karar veya kararları uygulamadan kaçınabilmektedir. Böyle durumlarda işletme müdürü alınmış kararın niteliğinden İşçi Komitesini haberdar etmekte ve durum komite tarafından Çalışma Meclisine getirilmektedir. Çalışma meclisi alınmış kararın yasaya ya da plâna

aykırı olmadığında ısrar ederse, uyuşmazlık daha yüksek bir otorite tarafından karara bağlanmaktadır.

Polonya'da devlet işletmeciliğinde tek adam ilkesi vardı, yani fabrika müdürü kendisine teslim edilen işletmenin bütün faaliyetlerinden ötürü idarî, malî ve cezaî sorumluluğu üzerine almaktadır. Müdür, üçüncü şahıslarla olan ilişkilerde işletmeyi temsil eden kimsedir.

Yukarıda da açıklamaya çalıştığımız gibi, işçiler çalışma meclisi kanalı ile ve işletmenin müdürü ile birlikte işyerini yönetmektedirler. Onların yasadan doğan denetim hakları ve işletme müdürünü bağlayan karar verme hakları vardır. İşçilerin ve onlar adına hareket edenlerin bu çalışmaları sosyal niteliktedir ve emir verme yetkileri yoktur.

Tek adam işletmeciliği ile işçilerin kendi kendilerine yönetimi arasında bir çelişki yoktur. İşletme müdürü ve ona bağlı personel işletmeyi plânın öngördüğü amaçlara ulaştırmak yükümlüdür. İşçilerin bu görevin yerine getirilmesi ve bu amacın gerçekleştirilmesi için yardımcı olmaktadırlar. Kurulan sistem plânın öngördüğü amaçlara ulaşılması konusunda önce işletme müdürlerine yer vermekte ve işçileri de onu denetlemek, onu uyarmakla yükümlü tutmaktadır.

İşletmeyi en iyi koşullar altında işletmesi, en başarılı sonuçları ortaya koyabilmesi için işgücü ile sorumlu tek adam arasında sıkı bir işbirliği sağlanmış ve bu işbirliğinin gerçekleştiği, işçinin hem üretici, hem denetici fonksiyonunu yerine getirdiği an öngörülen amaçların açılacağına inanılmıştır.

Polonya'da kendi kendine yönetimin uygulamada ne derece etkili olduğunu anlayabilmek için 1958 ve 1959 yıllarında ağır ve hafif endüstrideki 140 işletmede yapılan anket şu sonuçları vermiştir :

Kararın konusu	Konu üzerinde karar veren işyerleri			İşyeri sayısı	% oranı (140-100)
	Bir defa	İki veya üç defa	üçden fazla		
Ücret fonu dağıtımı	69	30	2	101	84
Çalışma organizasyonu gelişimi	30	51	12	93	78
İş disiplini	43	43	6	92	77
Konut inşaatı	51	32	3	86	72
Yıllık plân rakamlarının değerlendirilmesi	51	32	3	86	71



İşçi Yarışması	55	27	—	82	68
Yıllık Plân	58	22	—	80	67
Teknik Gelişme	31	36	11	78	65
İş ve Sağlık Güvenliği	44	29	4	76	64
Çalışmaların deneşimi	41	26	7	74	62
Bilânçonun Tetkiki	48	18	5	72	60
Teknik gelişme	39	29	4	71	59
İşyerinin yapısı	46	19	1	66	55
Üretim ve Ücret iskalaları	41	24	1	64	53
Desantralize fonlardan yatırımlar	32	23	3	58	49

Görüldüğü gibi Polonya'da kendi kendini yönetim aşlında köklü bir denetim sisteminin kurulmasından ibarettir. Yasa işçilere tanınan bu yetkiyi "sosyal denetim" olarak tanımlamaktadır. Bu denetim gerçekte iki türlü yürütülmektedir. İşyerleri bir yandan tabandan gelen "meslekî denetim"e tâbi tutulmakta, bir yandan da yukarıdan "ekonomik denetim" uygulanmaktadır.

1961 ve 1964 de yapılan araştırmalar sosyal denetimin eksikliklerini ve kapsamını ortaya koymuştur. Örnekleme metoduna göre 25 işletmede yapılan bu araştırmalar çalışma meclisinin bu işletmelerin çoğunluğunda bilânçoyu tetkik ettiğini fakat hiç birinde bilânçonun kabulü veya reddi hususunda bir karar alınmadığını ortaya koymuştur. Gene bu araştırmalar işyerlerinde kendi kendini yönetim organlarında görev alan ve aynı zamanda işletmede önemli mevkilerde bulunan kişilerin işçilerden daha çok denetleme görevi ile ilgilendikleri hususuna dikkatleri çekmiştir.

Konu ile ilgili olarak, Polonya'da yapılan araştırmalar kendi kendini yönetim organları içinde en çok işçi komitesi yürütme kurulunun faaliyet gösterdiğini ve bu kurulun her hafta iki veya üç defa toplandığını göstermiştir. Uygulamada, işletmenin sorunlarını iyi bilen kimselerden kurulu bu kurulun daha verimli çalıştığı ve işletme müdürü ile daha iyi diyalog kurduğu anlaşılmıştır.

Kendi kendini yönetme sisteminin uygulamadaki başarı — ya da başarısızlık — oranını saptamak üzere 1964 yılında Polonya Parlamentosuna bağlı Yüksek Denetleme Kurulunun 207 İşletme grubunda yaptığı incelemeler çok ilginç bulgularla sonuçlanmıştır. Çalışma Meclisi ve İşçi Komitesinin aldığı kararlar işletme giderlerinde tasarrufa, lüzumsuz stok-

ların eritilmesine, verimin artmasına sebep olmuştur. Buna karşılık kendi kendini yönetim organlarının o dönem için yaptığı 3400 öneriden ancak 1300 tanesi uygulanmış veya uygulama safhasına getirilmiştir. Bu uygulama anılan işyerlerinin tümünde 25 milyon zloty tasarruf edilmesine ve 91 milyon zloty de stokların likide edilmesine yol açmıştır.

### **E — Sonuç : Endüstriyel Demokrasi Süreklidir :**

İşçi demokrasisi (endüstriyel demokrasi Polonya'da devrimden hemen sonra yürütlüğe konabilmiş bir sistem değildir. Aksine bu bir evrim (evolution) sonucu ortaya çıkmış bir sistemdir. Bu sistemin başarısı onu yürütecek işçilerin gelişme düzeyine, sorumluluk duygusuna ve istekle bu işe sarılmalarına bağlıdır. Polonya kendi kendini yönetim uygulamasını bugünkü biçimi ile ortaya koyuncaya kadar çok önemli engellerle karşılaşmış ve bunları tümü ile yenmek zorunda kalmıştır.

Bu engellerden ilki emekçilerin alışkanlıkları ile ilgilidir. İşçilerin işverenler karşısındaki eziklikleri ve her zaman emir almaya alışmaları onlarda köklü bir alışkanlık halini almış ve bunu yenme-eri, yönetimde söz sahib olabileceklerini kabullenmeleri çok zor olmuştur. Üretim araçlarının kamulaştırılması işçilerin alışkanlıklarını hemen değiştirmelerini sağlayamamıştır.

İkinci güçlük işçilerin işletmeciliği kavraması ile ilgilidir. İşçilerin kendilerine yüklenen görevleri yapabilmeleri işletmenin yapısı, bölümü ve çalışma biçimi konusunda bilgi sahibi olmalarına bağlıdır. Bunda öğrenim düzeyinin önemi açıktır. Birden sanayileşme çabasına girişen, bu yüzden sanayide çalışan işçilerinin sayısı kısa bir zamanda dört misli artan Polonya gibi bir ülkede işçilerin tümünü eğitmek ve onları sorumluluklarını kavrayacak düzene getirmek kolay değildir.

Üçüncü zorluk işletmelerin üst kademelerinde bulunan kimselerin endüstriyel demokrasi kavramını ve uygulamasını kolayca kabul edememeleri ile ilgilidir. Bu şahısların verdikleri kararları işçiler tarafından onaylanmak, ya da denetlenmek üzere işçilerin önüne getirmeleri zorluğu, eski alışkanlıkların doğal bir sonucu olarak, zor gelmektedir.

Dördüncü olarak, Polonya ekonomisinde başlangıçta işinin çıkarını işletmenin ve giderek toplumun çıkarına bağlayan ekonomik teşvik sistemi (economic incentive) yoktu. Üretim araçlarının tüm olarak kamulaştırılması ne de olsa kişisel çıkarlar ile sosyal çıkarlar arasındaki temel çelişkiyi ortadan kaldıramamakta ve bir yerde işçinin sisteme ya-

bancılaştırması kolaylaşmaktadır. Bugün bile işletmelerin ücret fonu ve bu fonun işletmenin başarı oranına göre dağıtım sistemi mükemmel olarak işleyen bir ekonomik teşvik olarak kabul edilemez.

Son olarak endüstriyel demokrasi kavramı toplumun bütün bölümlerinde gerçek anlamı ile anlaşılmayıp gerekli saygıyı görmedikçe bu kavramı ve uygulamasını yörüngesine oturtmak hayli zor olacaktır.

Kütleleri ekonominin tam sahibi yapmak zaman isteyen bir oluşum ve sürekli bir devrimdir.

#### IV — SOSYALİST UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Teorik açıdan üretim araçlarına çalışanların sahip olduğu bir düşünce sistemi içinde üreticilerin aynı zamanda yönetici olması doğaldır. Sosyalizmin işyerlerinde varması gereken amaçlarından biri de bu olmalı ve işçinin çalıştığı işyerinin yönetiminde söz sahibi olmasının altı kalın çizgilerle çizilmelidir.

Ekonomide endüstriyel demokrasiyi kurmak sosyalizmi amacına uygun bir uygulama içine sokmak için Yugoslavya ve Polonya'nın kurduğu sistemler çeşitli yönlerden ilginçtir. Fakat bu iki ülkede elde edilen sonuçların tam bir değerlendirmesini yapmak için vakit erkendir. Gerek Yugoslavya'da ve gerekse Polonya'da işletmelerde işçinin gerçekten hâkim olmadığı yapılan son incelemelerde ortaya çıkmaktadır. Bir kere Polonya'da işçilere işyerlerini yönetmek konusunda kesin görev ve bunun gereği olan yetkiler verilmemiştir. İşçilerin fonksiyonu denetleme fonksiyonu biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Yugoslavya'da gerek Anayasa ve gerekse kendi kendini yönetimle ilgili yasa ve kararname kâğıt üzerinde işletmelerin yönetimini Polonya'dan daha ileri bir biçimde işçilere vermiştir. Oysa uygulama bunun aksini belirtmektedir. Örneğin, Zagreb'li bir endüstriyel sosyoloğun yaptığı araştırmanın sonucuna göre, kendi kendini yönetim sistemi içinde alman kararların ancak yüzde iki veya üçü kendi kendini yönetim ile ilgili demokratik yargı esasına dayanmakta, bunun dışında işyerlerinin yönetimi başkalarının kararlarına dayanmaktadır. Ünlü Economist dergisinin 21 Ağustos 1971 tarihli sayısında işçiler arasında kendi kendini yönetimle ilgili bir anketin bu sistem aleyhine bir gelişme gösterdiği ve işçilerin hoşnut olmadığı belirtilmektedir.

Yugoslavya'nın 1950 yılından bu yana gösterdiği ekonomik kalkınmayı geniş oranda bu sisteme bağlayanlar vardır. Bu yargı başka otoriteler tarafından kuşku ile karşılanmakta ve Yugoslavya'nın bu dönem içinde batı bloku ülkelerinden aldığı büyük yardımların kalkınmayı etkilediği belirtilmektedir.

İşçinin yönetime katılması ile ilgili sistemlerin uygulamada karşılaştığı güçlükler ortaya çıkan engeller ve yapısal zayıflıklar her zaman giderilmesi mümkün zorluklardır. Önemli olan düşüncenin tutarlı oluşudur.

Kanımızca, endüstriyel demokrasi kavramı çağdaş endüstriyel toplumun sorunlarına en iyi çözüm yolu olarak üzerinde dikkatle durulması gereken bir kavramdır. Endüstriyel toplum bir yandan işçinin çıkarını, diğer yandan toplumun ya da üretim araçlarına sahiplik yapanların çıkarını bağdaştırmak zorundadır. Birinin ezilmesi pahasına, diğersinin korunması düşünülemez. Hem çalışma barışını korumak, hem üretimi ve giderek toplumun zenginliğini arttırmak, işçinin maddî çıkarı yanında manevî çıkarını da sağlamak ancak böyle bir sistem içinde gerçekleştirilebilecektir.

Önemli olan böyle bir sistemin gelişmesi için gerekli unsurların sağlanmasıdır. Bununla işçinin kültür düzeyini, mevcut yöneticilerin endüstriyel demokrasiyi kabullenmelerini, işletmeciliği benimsemiş sendikaların varlığını kastediyoruz.

#### Faydalanılan Kaynaklar :

- 1 — **İşçinin Yönetime Katılması**. Milli Prodüktivite merkezi yayınları, No. 83, Ankara 1970.
- 2 — H. A. Clegg, **A New Approach to Industrial Democracy**, Basil Blackwell, Oxford 1960.
- 3 — **Yugoslav Trade Unions**, Organ of the Confederation of Trade Union of Yugoslavia, Belgrade, July - August, Issue.
- 4 — Edward Marek, **Workers' Participation in Planning and Management in Poland**, International Labor Review, Vol 101, No. 3, March 1970, pp. 271-290.
- 5 — **Workers' Participation in Management in Poland**, International Institute for labor Studies, No. 5, Nov. 1968, pp. 188-220.
- 6 — **The Economist**, 21-27 August 1971, pp. 22.