

Endüstri İlişkileri İklimi ve Covid-19 Pandemi Sürecinin Yansımaları

Industrial Relations Climate and Reflections of the Covid-19 Pandemic

Ahmet Gökçe¹

Öz

Endüstri ilişkileri ikliminin, yani yönetim ve işyerinde örgütlü sendika arasındaki ilişkilerin uzlaşmacı veya çatışmacı nitelikte oluşu, mevcut ya da oluşması muhtemel sorunlara karşı tarafların yaklaşımları ve çözüm önerileri hakkında ipuçları vermektedir. Covid-19 pandemi süreci ise, endüstri ilişkileri aktörlerinin bu süreci nasıl yöneteceğine ilişkin çok önemli bir sınavdır. Devletlerin, uluslararası ve bölgesel örgütlerin, uluslararası ve ulusal işletmelerin ve de ulusal sendikaların sosyal diyalog mekanizmasını kullanarak, işgücü piyasasında oluşan sorunları ne şekilde karşıladığı ve nasıl bir tutum sergilediği endüstri ilişkileri iklimi ile de yakından ilişkilidir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, Covid-19 pandemi sürecinde uluslararası ve bölgesel sendikal örgütlerin, uluslararası çalışma örgütünün ve ulusal anlamda sendikal üst örgütlerinin bu süreçten en az kayıpla çıkmak için, işgücü piyasasına ilişkin olarak almış oldukları kararların ve önerilerin endüstri ilişkileri iklimi çerçevesinde değerlendirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Endüstri İlişkileri İklimi, Çalışma İlişkileri, Covid-19.

Abstract

The reconciliatory or irreconcilable quality of the industrial relations climate, the relations between the management and the organized union in the workplace, gives clues about the approaches of the parties to the existing or potential problems and their solution suggestions. The Covid-19 pandemic has been a very important test on how industrial relations actors manage this process. The way governments, international and regional organizations, international and national enterprises, and national unions use the social dialogue mechanism to meet the problems in the labor market and what attitude they exhibit is closely related to the industrial relations climate. In this context, the purpose of this study is to evaluate the decisions and suggestions made by international and regional union organizations, international labour organization, and top union organizations in the national sense the Covid-19 pandemic within the framework of the industrial relations climate to go through this process with the least loss.

Keywords: Industrial Relations Climate, Labour Relations, Covid-19.

Araştırma Makalesi [Research Paper]

Submitted: 22 / 03 / 2021

Accepted: 23 / 04 / 2021

¹ Dr. Öğr. Üye., Gümüşhane Üniversitesi, İ.İ.B.F., İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ahmet.gokce.12@gmail.com, Orcid: 0000-0002-7643-0563

Giriş

Sanayileşme süreciyle beraber işçi ile işveren arasındaki bireysel ilişkilerden, örgütlü gruplar arasındaki ilişkilere doğru kayan ve bu sisteme devletin az veya çok müdahalesi ile oluşan endüstri ilişkileri, emek ve sermaye örgütleri arasındaki kurumsallaşmış ilişkileri temsil etmektedir. Makro boyutta, emek ile sermaye arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, aktörler arasındaki çatışmacı veya barışçıl etkileşimin incelenmesi üzerine odaklanan endüstri ilişkileri, birçok iç ve dış faktörün etkisiyle ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmektedir. Mikro boyutta düşünüldüğü zaman ise, işyerlerinde emek ile sermaye arasındaki ilişkilerin işleyişi endüstri ilişkileri iklimi kavramı ile karşılık bulmaktadır.

İşyerinde yönetim ve örgütlü işçi sendikası arasındaki ilişkilerin atmosferi şeklinde tanımlanabilen endüstri ilişkileri iklimi, taraflar arasında bilgi paylaşımının olduğu, uyumun sağlandığı ve tarafların kazan - kazan mantığıyla hareket ettiği uzlaşmacı bir yapıda olabilmektedir. Ancak taraflar arasında husumetin olduğu ve kazan - kaybet düşüncesinin ağırlık kazandığı durumlarda ise endüstri ilişkileri iklimi çatışmacı bir karakterde oluşabilmektedir. Endüstri ilişkileri ikliminin karakterinin oluşması çok farklı sebepler ile gerçekleşebilmektedir. Ancak bu faktörler bir yana bırakılırsa, işyerinde hâkim olan iklimin yapısı, çalışan performansından işletme verimliliğine, işe devamsızlıklardan işten ayrılma niyetine kadar birçok etki ile sonuçlanabilmektedir.

Diğer taraftan, Covid-19 salgınının yayılması küresel açıdan işgücü piyasalarını derinden etkilemektedir. Sektörel anlamda etkilerin boyutları değişmekle beraber, genel anlamda çalışanların işlerini kaybetme, haftalık çalışma saatlerinde düşme ve gelirlerinde azalma sorunlarıyla karşılaştıkları görülürken, kimi sektörlerde ise işçi sağlığı ve güvenliğine yönelik risklerin salgınla beraber arttığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda devletler, işletmeler, uluslararası ve bölgesel sendikal örgütler ve de ulusal sendikalar sosyal diyalog mekanizması çerçevesinde bir araya gelerek, işgücü piyasasının geleceğine ilişkin önemli kararlar vermek durumunda kalmaktadırlar. Daha spesifik düşünüldüğünde ise, uluslararası ve bölgesel sendikal örgütlerin direktifleri doğrultusunda yol haritalarını belirleyen ulusal sendikalar, örgütlü buldukları işletmelerde, endüstri ilişkileri ikliminin tabiatına göre işletme yönetimiyle iletişime geçmektedirler. Bu çerçevede, var olan endüstri ilişkileri ikliminin şekline göre, tarafların Covid-19 sürecine ilişkin işletmelerinde uygulanacak olan eylem planları şekillenmektedir. Ancak hemen belirtilmelidir ki, pandemi öncesi sosyal diyalog mekanizmasının tam olarak işlerlik kazanmadığı çoğu ülkede, salgın süreci boyunca emeğe ilişkin sorunların giderilmesi konusunda emek örgütlerinin görüşlerinin yeterince dikkate alınmadığı ve bu sebeple de sosyal diyalog mekanizmasının işlerliğinin tartışılır olduğu dile getirilebilir.

Mevcut durum içinde, ulusal sendikaların stratejilerini oluşturmada kendilerine rehber olarak aldıkları uluslararası sendikal hareketin pandemi sürecindeki tutumu, emek ve emeğin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Endüstri ilişkileri iklimi çerçevesinde düşünüldüğünde, uluslararası sendikal hareketin uzlaşmacı veya çatışmacı nitelikte oluşturacağı ilişkilerin gerek işgücü piyasası açısından, gerekse de işçiler açısından olumlu ve olumsuz çıktıları meydana gelecektir. Bu doğrultuda, bu süreçte sosyal tarafların tavır, tutum ve davranışları işgücü piyasasının geleceğini de belirli bir şekilde etkileyecektir.

Bu çalışmada planlanan amaçlara ulaşmak adına, bir ya da daha fazla duruma ilişkin unsurların bütüncül yaklaşım çerçevesinde, farklı veri kaynaklarından yararlanılarak derinlemesine araştırıldığı, genel olarak tanımlayıcı ve betimleyici bir nitelik taşıyan nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 411-412). Bu doğrultuda, ilk olarak endüstri ilişkileri iklimi kavramı irdelenerek, endüstri ilişkileri ikliminin türleri ve endüstri ilişkileri iklimini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Akabinde, ilgili araştırma yöntemi doğrultusunda, Covid-19 pandemi sürecinde, çalışma hayatı çeşitli veriler ışığında değerlendirilerek, ulusal, uluslararası ve bölgesel sendikal örgütlerin yanı sıra, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün bu sürece ilişkin almış olduğu kararlar, öneriler ve uygulamalar bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır.

1. Endüstri İlişkileri İklimi

Bulunduğu Yüzyıl'a damgasını vuran endüstri devrimiyle beraber, makine kullanımı artık üretimin bir parçası konumuna gelmiştir (Koray, 1992: 14). Temel iktisadi faaliyetin tarımdan fabrikalara kaymasıyla beraber, bağımlı çalışma ilişkisinin oluşmasının yanında, ücretli sınıf olan işçi sınıfı da artık üretim aktörlerinden birini oluşturmuştur. Bu çerçevede, endüstri devriminden sonra başlayan sanayileşme hareketi ile endüstri ilişkilerinin yapısı da yavaş yavaş şekillenmeye başlamıştır (Şenkal, 1999: 6). Kökeninde endüstri devrimi akabinde oluşan işçi sınıfının hak ve sorunları olan endüstri ilişkileri (Yıldırım, 1997: 23), sanayileşmenin bir ürünü olan işçi ile işveren arasındaki bireysel ilişkilerden, örgütlü gruplar arasındaki ilişkilere geçişle ortaya çıkmıştır (Çetik ve Akkaya, 1999: 6).

Endüstri ilişkileri kavramına yönelik olarak, konu çerçevesinde çalışan herkesin üzerinde fikir birliği sağladığı bir tanım yapmak güçtür. Çünkü ekonomik, sosyal ve politik birçok değişkenden etkilenen endüstri ilişkileri kavramı, dönemlere ve ülkelere göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Kağnicioğlu, 2012: 3). Ancak bu farklı bakış açıları ve tanımlamalara

rağmen, endüstri ilişkilerinin sermaye ve emek arasındaki işbirliği ya da anlaşmazlıkların temelinde şekillendiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Traub- Merz, 2010: 3).

Günümüzde işçi (veya üyesi olduğu örgüt), işveren (veya üyesi olduğu örgüt) ve devlet arasındaki ilişkileri inceleyen disiplinler arası bir kavramı ifade eden endüstri ilişkileri kavramı (Aykaç ve Balcı, 2016: 3), dar ve geniş anlamda ele alınarak incelenebilmektedir. Dar anlamda endüstri ilişkileri, sadece endüstri sektöründe çalışan işçilerin çalışma şartlarının oluşturulmasında ve korunmasında kullanılmaktadır. Bu şartlar iş sözleşmeleriyle olabileceği gibi işçi ve işveren taraflarının birbirlerinden beklentilerini kapsayan psikolojik sözleşmelerle de oluşturulup korunabilmektedir. Endüstri ilişkileri kavramı geniş anlamda ele alındığında ise, tüm ücretlerin (çalışanların) çalışma koşulları incelenirken, bu kapsamda örgütsel iletişim, işçi refahı, karşılıklı yasal yükümlülükler ve toplu pazarlık gibi konular üzerinde durulmaktadır (Koray,1992: 25; Marinaş ve Bacescu, 2010: 870-871; Macdonald,1997:3).

Ancak belirtmek gerekir ki, dar ya da geniş anlamda kullanılan endüstri ilişkilerinin temelinde ağırlıklı olarak kurumsallaşmış ilişkiler mevcuttur. Yani bu çerçevede endüstri ilişkileri inceleme alanına sendikalar, toplu pazarlık mekanizması, devletin çalışma yaşamındaki rolü, taraflar arasında oluşan uyumsuzlukların çözüm yolları gibi konular girmektedir (Koray, 1992: 26). 1980'li yıllarda kendisini daha çok hissettirmeye başlayan küreselleşme süreci, neo-liberal politikaların ağırlık kazanması, işsizlik oranlarındaki artış, esnek çalışma modellerinin çalışma hayatına dâhil olması gibi nedenler endüstri ilişkilerinin yapısında değişikliğe neden olurken (Gökçe, 2018:7; Sevgi ve Başol, 2020: 1544-1545), bu sistemin üç temel aktörünün (Devlet, İşçiler ve İşçi Sendikaları, İşveren ve İşveren Sendikaları) rollerinde de ciddi farklılaşmalar meydana gelmiştir (Munck, 2003). Bu süreçte çok çeşitli faktörlerin de etkisiyle işletmelerin sendikalarla aralarına mesafe koymak istemeleri veya işletmelerin de sendikal yapıdan tamamen uzaklaşmak isteme eğilimleri, gündeme bir diğer araştırma konusu olan endüstri ilişkileri iklimi kavramını beraberinde getirmiştir.

İklim kavramı, endüstri ilişkileri kavramı çerçevesinde çalışılmadan önce çalışma hayatında farklı araştırmalara da konu olmuş bir kavramdır. İlk olarak Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından kullanılmaya başlanan iklim kavramı ile sosyal iklim olgusuna odaklanılarak, liderlik kavramının yanı sıra, çevresel uyarıcıların, yani örgüt ortamının örgüt üyeleri ile ilişkisi incelenmiştir (Fleishman, 1953; Lewin, Lippitt ve White, 1939). Örgüt içi ilişkiler çalışanların çalışma ortamında gerçekleştiği için var olan iklim psikolojik çevrenin bir sonucu haline de gelmektedir. İklim doğrultusunda oluşan psikolojik çevre, bireylerin algısını etkilemekte, bu algılar ise belli tutum ve davranışların oluşmasına neden olabilmektedir (Clark, 2002: 94).

İklim kavramı, işyerinde yaygınlık gösteren normları, tutumları, hisleri ve davranışları belirten bir dizi değişkene atıfta bulunmaktadır. İşletme içinde oluşan iklim, çok çeşitli değişkenlerden etkilenmekte ve bununla beraber çalışan/işletme performansında çeşitli yansımalar oluşturmaktadır (Dastmalchian vd., 2015:399). Buradan hareketle, endüstri ilişkileri iklimi kavramına da zemin oluşturan örgüt iklimi kavramı, örgütsel iklimi, örgütlerin ve örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak ve yorumlamak adına önemli bir değişken olarak görülmektedir. Bu kapsamda örgüt iklimi, iş yerinin genel atmosferi hakkına ipuçları sunan, ast - üst ilişkilerinin işleyişini veya çalışma arkadaşlarının iletişim kalitelerini ortaya koyan ve bunlar sonucunda çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve davranışlarını etkilediği düşünülen önemli bir kavram olarak değerlendirilebilir (Dastmalchian,1986: 609).

Örgütlerde bulunan ve incelenen iklimlerden biri de çalışan, işveren ve sendika ilişkilerinden yola çıkılarak araştırılan endüstri ilişkileri iklimidir. Endüstri ilişkileri iklimi, örgütlerde var olan genel iklimin alt boyutlarından yalnızca bir tanesini ifade etmektedir (Pyman ve diğerleri, 2010: 463). İşçi, sendika ve işveren ilişkileri temelinde oluşarak çalışma alanı bulan endüstri ilişkileri iklimi kavramı, işletmede sendika ve yönetim arasındaki ilişkiler olarak nitelendirilebilir (Wan, Huat ve Yuae, 1997: 125; Dastmalchian, Blyton ve Adamson, 1989: 21). Yani endüstri ilişkileri iklimi, işçilerin, işçi sendikalarının ve işletme yönetiminin karşılıklı ilişkilerinin şeklini ortaya koyarken, bu ilişkiler üzerinde etkili olan atmosfere, normlara, tutumlara ve davranışlara atıfta bulunulur (Pyman ve diğerleri, 2010: 463). Bu çerçevede oluşan endüstri ilişkileri iklimi, taraflar arasında güvenin hâkim olduğu, yapıcı ilişkiler temelinde şekillenen uzlaşmacı bir yapıda olabileceği gibi, güvensizliklerin ve düşmanca ilişkilerin ağırlıklı olduğu çatışmacı bir yapıda da olabilmektedir.

Endüstri ilişkileri iklimi kapsamında taraflar farklı ülkelerde çeşitli sınıflandırmalarla adlandırılabilir. Örneğin İskandinav ülkelerinde sendikalar ve işveren/işveren örgütleri çoğunlukla "işgücü piyasası partnerleri" olarak nitelendirilirken, İngiltere'de ise endüstri ilişkilerinin geleneksel yapısından kaynaklı olarak farklı çıkarlar doğrultusunda hareket eden iki tarafından söz edilmektedir. Birçok Avrupa ülkesinde ise genellikle "sosyal taraf" sözcüğünün kullanıldığı dikkat çekmektedir. Verilen isim veya tanımlama her ne olursa olsun, işçi örgütü olan sendikalar, üyelerinin hak ve çıkarlarını korumak ve daha iyi haklar elde edebilmek için, işgücü piyasasının diğer partneri olarak gösterilen işverenle, yani yönetimle karşı karşıya gelebilmektedir (Hyman, 2001: 1). Toplumsal düzen kumaşının bileşenleri olan bu iki tarafın mücadelesinin niteliği doğrultusunda ise endüstri ilişkilerinin iklimi oluşmaktadır.

1.1.Endüstri İlişkileri İkliminin Türleri

Yaklaşık son otuz - otuz beş senedir araştırılan ve incelenen endüstri ilişkileri iklimi kavramı, endüstri ilişkileri sistemi içindeki iki aktörün karşılıklı ilişkisini incelemektedir. Daha açık bir söylemle, işveren veya yönetim ile işçi temsilcisi olan sendika arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koymaktadır (Wan, Huat ve Yuee,1997:125). Yönetim ve sendika arasındaki bu ilişki, çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin de etkisiyle, çatışmacı yani uzlaşmadan uzak bir nitelik taşıyabileceği gibi, işbirlikçi yani uzlaşmaya açık bir yapıda da olabilmektedir (Dasmalchian,2008:548-549).

Çıkarları farklılık gösteren çalışanlar (sendikalar) ve işverenler (yönetim), bu çıkarlarından kazanımlarını en üst seviyeye taşımak adına sürekli olarak farklı stratejiler geliştirmektedirler. Kimi zaman bu çıkar farklılıkları gerginliğe yol açarak çatışmalara yol açabileceği gibi, kimi zaman da fikir birliği sağlanarak uzlaşma ile sonuçlanabilmektedir (Güler, 2016: 18). Yönetimi ve sendika ilişkilerini aydınlatmanın bir yolu, sendikaların yani temsil ettiği üyelerinin ve yönetimin ayrı ve çakışan hedeflerinin incelenmesidir. Yönetim ve sendikaların hedefleri temelinde bu durum Şekil 1’de aktarılmıştır.



Şekil 1. Sendika ve Yönetimin Hedefleri

Kaynak: Hansen, 2003: 96

Bu kapsamda; geleneksel sendikacılık görüşü doğrultusunda, yönetim ile sendikaların amaçlarının ortak bir paydada buluşmadığına inanılmaktadır. Yönetimin kendi menfaatleri doğrultusunda yapmış olduğu çalışan dostu uygulamalar esas itibarıyla emekçilerin ve doğal olarak sendikaların kazanımlarına engel olmaktadır (Hansen, 2003: 97). Bunun yerine, farklı örgütlenme stratejileri geliştirilerek işveren direnci² kırılmakta, emeğin en üst seviyede bir kazanıma ulaşması sağlanabilmektedir. Bu kazanımların sağlanması ise ancak işverenlere, yani yönetime karşı hak arama mücadeleleri ile mümkün kılınabilmektedir (Dundon, 2001: 16). Diğer yandan bazı örgüt kuramcıları ise sadece örgütün çıkarlarını baskın görerek, bu çıkarların devamı yani örtüşen çıkarların sürdürülebilirliği için çalışanların hak kayıplarına ilişkin kaygılarını paylaşmayı ve ortak bir kültür oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Ancak genel itibarıyla her iki düşünce yapısı da saf bir nitelik taşımamaktadır. Çünkü emeğin ve yönetimin çıkarları hiçbir zaman tam anlamıyla aynı doğrultuda oluşmamaktadır. Ortak noktalar vardır ama çıkar farklılıklarının daha ağır bastığı aşikârdır. Bu durum neticesinde ise yönetim ve sendika birlikte çalışmayı kabul etmeyerek örtüşen çıkarların ve işbirliği ihtimalinin azalmasına neden olmaktadır (Hansen, 2003: 97-98).

1.1.1. Uzlaşmacı Endüstri İlişkileri İklimi

Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi özelliklerine sahip işyerlerinde, yönetim ve o işyerinde örgütlü olan sendika arasında pozitif ve yapıcı ilişkiler söz konusudur. Bu durum taraflar arasında karşılıklı güven, açık iletişim, saygı ve de bilgi paylaşımı esaslarının eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesiyle, endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı bir karaktere bürünmesini sağlamaktadır (Dastmalchian, Blyton ve Adamson, 1989). Yönetim ile sendika arasındaki ilişkide kazan – kazan bakış açısının hâkim olması, taraflar arasında işbirliğini beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda taraflar çalışma ilişkileri çerçevesinde, ortak çıkarlar doğrultusunda birlikte çalışmanın gerekli olduğuna inanmaktadır (Bayazıt, 2008: 2).

Karşılıklı kazanımlar çerçevesinde oluşan, işbirliği mantığının hâkim olduğu uzlaşmaya açık endüstri ilişkileri iklimiyle işletme ve sendika ortak kazanımlar elde ederken, örgütsel ve bireysel anlamda da ciddi kazanımlar da elde edilmektedir. Bu doğrultuda oluşan olumlu atmosfer ile çalışan performansı ve paralel olarak işletme verimliliği artabileceği gibi, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında da pozitif yönde artışlar olabilmektedir. Ayrıca uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile hükümetlerin iş hayatını düzenleyici bakış açılarındaki yönelimlerinde ve yabancı sermayeli yatırımların geleceğe ilişkin yatırım kararlarına kadar birçok alanda olumlu etkiler görülebilmektedir (Dastmalchian, 2008; Cooke,1992; Angle ve Perry, 1986). Buradan hareketle, olumlu olarak algılanan endüstri ilişkileri iklimi, genel anlamda işletme ve çalışan performansı ve örgütsel verimlilik için önemli olduğu kadar, ülke çalışma hayatı ve endüstri ilişkilerinin mevcut ve gelecekteki yapısı için de büyük önem arz etmektedir.

1.1.2. Çatışmacı Endüstri İlişkileri İklimi

Yönetim ve sendika arasındaki pazarlıklarda kazan - kaybet bakış açısının hâkim olduğu çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminde, işveren ve sendika arasındaki ilişkilerde genel itibarıyla düşmanlık, güvensizlik ve de anlaşmazlıkların ağırlıkta olduğunu görülmektedir. İşbirliğinden uzak, çatışmacı yapıda olan bu çalışma ortamı, yönetim ve sendikaların birbirlerine

² İşverenlerin işyerinde örgütlü bulunan sendikaları tanıma konusundaki dirençleri. İşverenlerin işyerlerinde sendika karşıtı tutumları.

üstünlük kurabilmek için çeşitli çalışmalarını da dolaylı yollardan göstermektedir. Yönetim ve sendikanın aynı paydada buluşamadıkları, işbirliğinden uzak bu iklim yapısında taraflar ortak bir fayda yerine, çelişen beklentiler ve çıkar farklılıkları doğrultusunda hareket ederek, birbirlerini adeta birer hasım olarak görmektedirler. Sağlıksız iletişim yapısı, güvensizlik ve ciddi fikir ayrılıkları nedeniyle işbirliği düşüncesi oluşmamaktadır (Dastmalchian, Blyton ve Adamson, 1989; Bayazıt, 2008: 53).

Diğer yandan, çatışmacı karakterdeki endüstri ilişkileri iklimi bir takım olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. Yönetim ve sendika arasındaki çatışmacı ilişkiler, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye yol açarak, tatminsizliğe sebep olabilmektedir. İş ortamındaki belirsizliklerin ve çatışma durumu sonucunda oluşan çalışan tatminsizliği neticesinde ise çalışanların işten ayrılma niyetlerinde ve işe devamsızlıklarında artışlar gözlenirken, çalışanların iyilik hallerinde, öfke düzeylerinde olumsuz yönde değişimler meydana gelebilmektedir (Keser, 2006: 132-148; Cutcher - Gershenfeld, 1991). Dahası, bu olumsuz ortamla beraber çalışanların hata yapma ihtimalleri de artmaktadır. Yapılan bu hatalar maliyetleri ve üretim süresini arttırırken, işletme verimliliği de olumsuz anlamda etkilenmektedir. Oluşan bu verimlilik kaybı işletmelerin ekonomik performanslarına da yansiyarak çalışanların işletmedeki geleceklerinin sorgulanmasına neden olabilmektedir (Cutcher - Gershenfeld, 1991).

Çatışmacı endüstri ilişkileri ikliminin hâkim olduğu işletmelerde, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında da farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır. Çatışmacı iklim özelliklerinin varlığı durumunda, çalışanların üyesi olduğu iki örgüte de aynı istekle bağlılığının gerçekleşmediği, hatta çıkarları doğrultusunda iki örgütten birinin tercih edildiği görülmektedir. Yönetim ve sendika arasında yaşanan uyuşmazlıklar, çalışanı üyesi olduğu bir diğer örgütün bağlılığından vazgeçirmeye zorlayabilmektedir. İstihdamda kalabilmek veya işveren tarafından sendika aktivisti olarak değerlendirilmemek adına çalışanların sendikaya olan bağlılıklarında ciddi şekilde azalmalar görülebilmektedir. Paralel bir şekilde, iş sözleşmesi şartlarını yerine getirmeyen, psikolojik sözleşme ihlallerinde bulunan, çalışma şartlarında olumlu bir düzenlemeye gitmeyen ve çalışan dostu olmak yerine, daha fazla kâr elde etmeyi düşünen işletmelere karşı bağlılık seviyelerinde de düşüşler olabilmektedir. Bu durum neticesinde, çalışanların hak ve çıkarlarını koruyup geliştirdiklerine inandıkları sendikaya karşı bağlılıklarında da artışlar meydana gelebilir (Redman ve Snape, 2006; Lee, 2004; Angle ve Perry:1986; Barling, Fullager ve Kelloway, 1992).

1.2. Endüstri İlişkileri İklimini Etkileyen Faktörler

Uzun periyotlar sonrasında oluşan ve iş ortamının atmosferini yansıtan iklimler, zaman içinde şeklini bulmaktadır. Bu süreçte değişim ve gelişimler ise yavaş ve zamana yayılarak gerçekleşmektedir. Ancak yönetim ve sendika arasındaki ilişkiyi yansıtan endüstri ilişkileri iklimi, bir takım faktörler sonucunda dönemsel değişiklikler gösterebilmektedir (Webster ve Loundes, 2002: 2). Yapısal nedenlerden kaynaklanan ve endüstri ilişkileri ikliminin atmosferini etkileyen bu faktörleri Webster ve Loundes (2002:3) beş ana başlık çerçevesinde değerlendirmiştir. Bu faktörler örgütsel çevre, örgüt içi süreç, yönetim biçimi, insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri sistemi olarak ele alınmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda sayılan bu faktörler tekrar incelenerek, Dastmalchian (2008: 554) tarafından örgütsel çevre, örgüt içi süreç ve yönetim biçimi başlıkları örgütsel yapı başlığı altında toplanarak ele alınmıştır. Sonuç olarak, endüstri ilişkileri iklimini etkileyen faktörler “örgütsel yapı”, “insan kaynakları yönetimi” ve “endüstri ilişkileri sistemi” olarak üç ana başlık altında incelenmiştir.

1.2.1. Örgütsel Yapı

Endüstri ilişkileri iklimini etkileyen *örgütsel yapı*, örgütsel çevre, örgüt içi süreçler ve yönetim biçimi başlıkları çerçevesinde incelenmektedir. Faaliyetleri doğrultusunda bir piyasa içerisinde yer alan örgütlerin, müşteri tercihlerindeki ve pazar ihtiyaçlarındaki farklılaşmalar, rekabet yoğunluğunun ve stratejilerindeki değişimler ve de esnekleşme politikaları kapsamında piyasaya uygun işgücünün istihdam edilmesi, örgütsel çevreden kaynaklı olarak örgütlerdeki baskıyı ve stres düzeyini değiştirmektedir (Webster ve Loundes, 2002: 3). Bu çerçevede kurulan ilişkiler de endüstri ilişkileri ikliminin atmosferine doğrudan etki etmektedir.

Örgütsel yapı'nın diğer bir unsuru olan örgüt içi süreçte ise, çalışan ve işveren arasındaki iletişimin kalitesine vurgu yapılarak, yaşanan olumsuz durumlarda şikâyet mekanizmasının karmaşık veya kolay ulaşılabilir oluşu, bilgi paylaşım kanallarının açıklığı ve işlerliği üzerinde durulmaktadır (Wu ve Lee, 2001; Dastmalchian, 2008). Örgütte üretimin nasıl gerçekleştiği, sorumluluğun ve katılımın nasıl paylaşıldığı, iletişim kanallarının ne derece sağlıklı kullanıldığı; oluşan olumsuzluklar karşısında şikâyet mekanizmalarının açık veya ulaşılabilir oluşu, problemlerin hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması yönündeki olumlu uygulamalar çalışan ve yönetim arasındaki güven unsurunu etkileyerek, endüstri ilişkileri ikliminin olumlu ya da olumsuz yönde oluşmasına sebep olabilmektedir. (Juravich, Haris ve Brooks, 1993:167; Webster ve Loundes, 2002: 3).

Diğer taraftan, merkezleşmenin, yönetime katılmanın veya yönetim şeklinin çalışanlar ve endüstri ilişkileri iklimine olan etkisi de önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Örneğin, bürokratik yapıların baskın olduğu örgüt iklimlerinde oluşturulan kuralların hâkimiyeti, gelenekselliği ve de iş odaklı yapısı etrafında oluşması dikkat çekmektedir. Ancak ilişkilerinde

bürokratik yapının baskın olmadığı örgütlerde ise, çalışanlar ile yöneticiler arasında psikolojik yakınlık davranışı gösterme olasılığının daha fazla olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda, genel yönelim olarak, örgüt yapısının merkezileşmesi ve bürokratik işleyişin katı bir biçim alması, endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı karakter göstermesine engel olabilmektedir (Dastmalchian, 2008). Ek olarak, üst kademe yöneticilerin piyasa ortamında rakipleriyle rekabet içinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve bu rekabetlerin şekli, yönetim-sendika-çalışan arasında oluşan ilişkilere de şekil vermektedir. Nitekim işverenlerin diğer firmalara üstünlük kurabilmek adına oluşturdukları stratejiler, rakip firmalara karşı rekabetçi duruşları ve aldıkları kararları uygulama tarzları bu ilişkileri şekillendirerek oluşan/oluşacak olan iklim yapısına etki etmektedir (Webster ve Loundes, 2002: 4).

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Küreselleşmeyle beraber, özellikle 1980'lerden sonra, çalışanların niteliklerinin ve bununla beraber beklentilerinin farklılaşması, rekabetçi ortamda üstünlük sağlamak adına verimlilik ve kalitenin önem kazanması, teknolojiye yaşanan durdurulamaz değişimin ve bu değişimlerin işletmeler adına en verimli şekilde yönetilmesi, insan kaynakları yönetimi' nin işletmelerde kritik bir rol üstlenmesini sağlamıştır (Barutçugil, 2004: 42; Corpuz, 2006:7). Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile birikimli ve kendini geliştirebilir çalışanların varlığı, gerek çalışanlarla yönetim arasında, gerekse de çalışanların kendi aralarında uyumun sağlandığı, uzlaşmaya açık bir iklimin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, doğası gereği kolektif ilişkiler bütünü olan endüstri ilişkilerini bireysel ilişkilere doğru çeşitli uygulamalarla kaydırmak, endüstri ilişkileri ikliminin yapısında olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi modellerinin endüstri ilişkileri ikliminin yapısını etkilemesi konusunda içerdikleri düşünsel yapı ve yaklaşım doğrultusunda kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde insan kaynakları yönetimine ilişkin iki temel modelle karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki Michigan diğeri ise Harvard modeli olarak adlandırılmaktadır. Genel anlamda, yönetimi karakter çerçevesinde rekabetçi, işlevselci ve faydacı yönleri bulunan Michigan modeli, bireyselliğin ön planda tutulduğu Amerikan tarzı insan kaynakları yönetimi geleneğine benzetilmektedir. Yönetimsel kararların karşılaştığı engellerin işletme faydası doğrultusunda ortadan kaldırıldığı bu modelde, çalışanlar yönetimsel değerler çerçevesinde çalışmaktadırlar. Çoğulcu ve işbirliği karakteriyle öne çıkan Harvard modeli ise, kolektif düşünce yapısından dolayı Avrupa tarzı insan kaynakları yönetimi anlayışına benzemektedir. Paydaşlık ilkesi çerçevesinde temellenen Avrupa tarzı insan kaynakları yönetimin 'de devletin, sendikaların ve çalışanların çıkarlarının dengede tutulması ön plandadır. Ayrıca bu modelde, Amerika tarzı insan kaynakları yönetimi geleneğinin aksine, endüstri ilişkileri ile doğrudan bir çatışma yaşanılmamaktadır (Silva, 1998; Tayeb, 2005).

Michigan ve Harvard yaklaşımlarına ilişkin olarak literatürde çeşitli kavramsallaştırmalarla da karşılaşılabilir. Avrupa literatüründe sert (hard) ve yumuşak (soft) insan kaynakları yönetimi modelleri ifadelerinin Michigan ve Harvard yaklaşımlarına paralel bir şekilde açıklamalar yaptığı görülmektedir.

Storey tarafından 1987'de yapılan sert ve yumuşak insan kaynakları yönetimi ayrımında, sert insan kaynakları yönetimi modeli Michigan yaklaşımı ile benzer özellikler taşıırken, yumuşak insan kaynakları yönetimi modeli ise Harvard Yaklaşımı ile benzer özellikler taşımaktadır. Çalışanların paydaş olarak görüldüğü yumuşak insan kaynakları modelinde beşeri ve sosyal değerler üzerinde durulmaktadır. Etkileşimci bir yönetim modeli çerçevesinde ortaya koyulan uygulamalar aracılığıyla, çalışan memnuniyetinin artırılması ve bunun sonucunda ise genel anlamda bir performans artışı hedeflenmektedir. Diğer taraftan, sert insan kaynakları yönetimin'de kaynak olarak görülen çalışanlar, yumuşak insan kaynakları yönetiminde birer amaçken, sert insan kaynakları yönetimin'de amaçların gerçekleştirilebilmesi için birer araç olarak değerlendirilmektedir. Çalışan memnuniyetinin örgütün öncelik sıralamasında gerilerde olduğu sert insan kaynakları modelinde önemli olan nokta, örgütün stratejik hedeflere ulaşmasıdır (Brewster,1995; Guest,1999: 6; Druker vd.,1996; Tayeb, 2005).

Bu modeller endüstri ilişkileri iklimi açısından değerlendirildiğinde farklı sonuçlar ile karşılaşmaktadır. Şöyle ki, paydaşlık düşüncesi çerçevesinde gelişen, devlet, sendika ve çalışan menfaatlerinin denge halinde olması düşüncesi üzerine kurulu olan Avrupa tarzı insan kaynakları yönetimi, bir diğer söylemle yumuşak insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmacı atmosferde olması adına önemli bir temel değeri yansıtmaktadır. Ancak, bireyselliğin ön planda tutularak kolektif yapıdan uzak duran düşünce yapısına sahip olan sert insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, işletme faydasının en üst düzeye çıkarılması doğrultusunda yönetimsel kararların önüne çıkan her türlü engeli ortadan kaldırmakta, bu durum ise endüstri ilişkileri ikliminin uzlaşmadan ve işbirliğinden uzak, çatışmacı bir nitelik taşımasına neden olmaktadır.

1.2.3. Endüstri İlişkileri Sistemi

İşçi ve işveren arasındaki bireysel ilişkilere, örgütlenmiş gruplar arasındaki ilişkilere geçiş ile oluşan endüstri ilişkilerinin'de, devlet düzenleyici gücü temsil ederek, sisteme benimsenen politikalar çerçevesinde müdahale etmektedir. Bu doğrultuda endüstri ilişkileri, bölüşüm ve çalışma şartlarının yer aldığı toplu pazarlık mekanizmasıyla şekillenen, emek ve sermaye

örgütleri arasındaki kurumsal zeminde oluşan ilişkileri tanımlamaktadır (Çetik ve Akkaya, 1999: 13). Endüstri ilişkilerinin şekillenmesinde ise ülkenin siyasi, ekonomik, hukuki ve sosyal yapısının yanı sıra, coğrafi büyüklüğü ve jeopolitik konumu iç faktörleri oluştururken, dış faktörlerde ise endüstri ilişkileri taraflarının üye oldukları uluslararası örgütlerin etkisinin büyük olduğu söylenebilir (Tokol, 2015:7).

John Dunlop tarafından geliştirilen sistem teorisi, endüstri ilişkilerine farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Sistem teorisi aktörler, çevre ve ideolojiler'den oluşan üç değişken etrafında şekillenmektedir. İşverenler ve onların temsilcileri, işçiler ve onların temsilcileri, uzmanlaşmış kamu ve özel kuruluşlar aktörleri oluşturmaktadır. Çevre ise, içinde teknoloji, ürün piyasası veya pazar ve bütçe kısıtlamaları ve de gücün toplumdaki dağılımını içermektedir. İdeoloji değişkenine göre ise, her aktör bir ideolojiye sahiptir ve sistemin sağlıklı işleyişinin sağlanabilmesi için bu ideolojilerin en azından birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir (Tokol,2015: 15-16).

Nitekim endüstri ilişkileri ikliminin karakteri, içinde bulunan endüstri ilişkileri yapısı, aktörlerin gücü ve de tavırlarından doğrudan etkilenmektedir. Toplu pazarlık mekanizmasına endüstri ilişkileri genelinde tarafların bakış açıları, sermayenin sendikaların varlığı konusundaki tutum ve davranışları, endüstri ilişkileri ikliminin hangi yönde oluşacağı konusuna bir bakıma zemin hazırlamaktadır.

2. Covid-19 Sürecinde Çalışma İlişkileri

Aralık 2019'da Çin'de ortaya çıkan Covid-19 hastalığının yayılması, küresel açıdan kısa sürede sosyal ve ekonomik anlamda ciddi etkiler yaratırken, bu olumsuz tablodan dünya işgücü piyasaları da önemli şekilde etkilenmiştir. Emek arz ve talebinde çeşitli yansımaları olan bu süreçte, devletlerin virüsün yayılımını engellemek adına oluşturduğu önlemler ekonomik aktivitelerin kısıtlanmasına neden olmuştur. Kısıtlamalarla beraber ekonomik yapıda oluşan durgunlukta bazı işyerleri küçülme stratejisine giderken, bazı işyerleri ise faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. Bu doğrultuda, emek talebinin azalmasıyla beraber küresel çapta işsizlik sorunu artmış, milyonlarca kişi gelir ve iş kayıpları yaşamıştır (Kara, 2020: 271; Vyas, 2020; ILO, 2020a). ITUC (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu)'un 100 ülkeyi kapsayan araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya (ankete) katılan ülkelerin yüzde 87'sinde şirketlerin Covid-19 salgınının ekonomik etkilerinin bir sonucu olarak, işçileri işten çıkarma yoluna gittikleri tespit edilmiştir (ITUC, 2020a).

2019 yılında 187.7 milyon olan küresel anlamdaki işsiz sayısı, 2020'de 190.3 milyona ulaşmıştır. ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tahminlerine göre ise bu sayının 2021 yılı için 193.7 milyon kişiye ulaşması beklenmektedir (ILO WESODATA, 2021). 2020 yılı için küresel işsizlik oranı yüzde 5,5 olarak belirlenirken, bu oranın 2021 yılı için yüzde 5,6 olması tahmin edilmektedir. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerinde ise Aralık 2019'da yüzde 5,2 olan işsizlik oranı, Kasım 2020'de yüzde 6,9 seviyesinde tespit edilmiştir (OECD, 2021).

Tespit edilen bu değerler, cinsiyet ve yaş değişkenleri üzerinden incelendiğinde ise farklı sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Nitekim bu dönemde kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla işsiz kaldığı görülmektedir. Benzer bir şekilde gençler de işgücünde oluşan bu kırılmalardan diğer yaş gruplarına kıyasla çok daha fazla etkilenmektedir. İşgücü piyasasına girişte dezavantajlı konumda olan kadın ve genç işgücü, Covid-19 salgını döneminde de işsiz kalmaya en yakın gruplar olarak ifade edilmektedir (ILO, 2020b: 3-5). Örneğin bu dönemde dünyada, kadınların istihdam kaybı yüzde 5 seviyesinde gerçekleşirken, erkeklerde bu oran yüzde 3,9 olarak tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde, bu dönemde gençlerde (15-24) istihdam kaybı yüzde 8,7 seviyesinde gerçekleşirken, yetişkinlerde bu oran yüzde 3,7 olarak belirlenmiştir (ILO, 2021). Kapsamlı bir bakış açısıyla, Covid-19 pandemisinin yol açtığı işsizlik ve istihdam sorununa ek olarak; hastalık kapan çalışanlar, genç işsizler, yaşlı çalışanlar, kadın çalışanlar, kendi hesabına çalışanlar, gündelikçiler (ev işçileri) ve göçmen işçiler bu süreçten çok daha fazla etkilenmektedir (ILO, 2020b:4-6). Yani dezavantajlı ve güvencesiz konumda olan emek gruplarının işgücü piyasasına yönelik sorunları bu süreçte onlar için daha da yıkıcı bir kimlik kazanmıştır.

Covid-19 salgını süreciyle beraber çalışma şekillerinde de farklılıkların olduğu gözlemlenmektedir. Bu süreçte bulaş riskinin varlığı bazı işyerlerinde kısmı veya tam zamanlı olarak uzaktan çalışma ve tele çalışma yöntemlerinin önemini arttırmıştır (ILO, 2020a). Ancak bu dönemdeki esnek ve uzaktan çalışma şekillerinin bir takım sorunları da beraberinde getirdiği gözlemlenmekle birlikte, büyük bir kesimin ise işlerinin yapısı ya da pandemi dönemi öncesinde var olan eşitsizliklerden dolayı bu çalışma şekillerinin kapsamına dahi giremediği görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kayıt dışı ve güvencesiz olarak çalışanlar bu süreçte sağlanan sosyal desteklerden yararlanamadıkları gibi, pandemi sürecinde maruz kaldıkları uygulamalar da mağduriyetlerini arttırmaktadır. Bu kapsamdaki çalışanların işçi sağlığı ve güvenliği bakımından karşılaştıkları risklerin zaten normal şartlarda da yüksek oluşu, pandemi döneminde de asgari önlemlere uyulmaması/uyulamaması sorunlarıyla birleşmekte ve durumu daha sıkıntılı bir hale getirmektedir (Balcı ve Çetin, 2020: 21).

Covid-19 salgın döneminde, uluslararası ve bölgesel sendikal örgütler, bu süreçte oluşan sorunlarla mücadele noktasında emeğin korunması adına küresel bir refleks gösterme açısından önemli görevler üstlenmişlerdir. Bu reflekslerin ortaya konabilmesi ise, uluslararası emek örgütlerinin bu süreçteki tutum ve önerilerini hükümetler, çokuluslu şirketler ve uluslararası finansal kuruluşları üzerinde baskı oluşturacak şekilde stratejilere dönüştürmesi ile mümkün görünmektedir (Güler, 2020). Bu doğrultuda, endüstri ilişkileri ikliminin karakterinin oluşmasında, uluslararası emek örgütlerinin etkisinin büyük bir öneme sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü uluslararası boyutta alınan kararların ve uygulamaların yansımaları, ulusal sınırlar içindeki işletmeleri ve bu işletmelerde örgütlü bulunan sendikaları doğrudan etkilemektedir. Uluslararası veya bölgesel sendikal örgütlerin yol haritaları çerçevesinde hareket eden ulusal sendikalar, örgütlü buldukları işletmelerdeki taleplerini de bu çerçevede oluşturmaktadırlar. Bu doğrultuda, Covid-19'a karşı yürütülen mücadele süreci de, uluslararası ve bölgesel nitelikteki talepler çerçevesinde şekillenerek, endüstri ilişkilerinin iklimine de çeşitli yansımalar ile etki etmektedir. Örneğin ETUC (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu), yayınladığı bildirimlerde toplumsal bir sağduyu üzerinde dururken, AB kurumları salgın ve salgın sonucunda oluşan krizin yükünün kamu maliyesi, kamu hizmetleri ve Avrupa işçileri üzerine yüklenmemesi gerektiği ve bunun için eşgüdümlü ve aktif politikaların üretilmesinin önemini vurgulamıştır. Bu çerçevede işçilere mali desteklerin sağlanması, işçi sağlığı ve güvenliğinin oluşturulması, sağlanan desteklerin istihdam ilişkisine bakılmaksızın tüm işçilere yönelik uygulanması konuları üzerine durulmaktadır. Bu önerilerin muhatabı olarak AB kurumlarının odak noktasında olduğu görülürken, işverenlere yönelik olarak net ve zorlayıcı taleplerin bulunmadığı belirlenmiştir (Güler, 2020; ETUC, 2020a). Benzer bir şekilde, ETUC tarafından ortaya konulan "Avrupa Sosyal Tarafları Ortak Covid-19 Bildirisi" nde de çeşitli tedbirler üzerinde durularak, işçileri ve işletmeleri krizin etkilerinden korumak adına AB kurumlarının ve fonlarının önemi vurgulanmıştır. Ayrıca ETUC, Covid-19 salgınına yönelik olarak yayınlamış olduğu bildirgesinde, denetim ve gözetim konusundaki kaygı ve görüşlerini dile getirerek, bazı işverenlerin hukuksuz ve vicdandan uzak uygulamalarına dikkat çekerek hükümetleri uyarmıştır. (ETUC, 2020a; ETUC, 2020b). Ancak belirtmek gerekir ki, ETUC bu süreçte uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi paralelinde, bölgesel anlamda işverenlere olmadığı gibi Avrupa kurumlarına da agresif yönde bir baskı sergilememektedir. Endüstri ilişkileri sistemi uzun ve kesintisiz bir süreç olarak ele alındığında, sosyal tarafların, özellikle emeği temsil eden kurumların, ileriki süreçlerde oluşacak gelişmeleri de göz önüne alarak hareket etmeleri stratejik bir politika çerçevesinde gerçekleşmektedir.

ITUC tarafından yapılan açıklamada ise, işçi sağlığı ve güvenliğinin üzerinde durularak, sendikaların, işverenlerin ve hükümetlerin arasındaki sosyal diyalog mekanizmasının hayati önem taşıdığı belirtilmektedir (ITUC, 2020a). Diğer yandan, ITUC Covid-19 salgınının küresel etkileri üzerine 100 ülkeden 130 sendikanın yer aldığı bir araştırma gerçekleştirerek, çeşitli sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırma ile salgınla mücadelede devletlerin/hükümetlerin tepkilerini belirlemek, salgına yönelik oluşturulan ekonomik ve sosyal politikaları değerlendirmek ve de hükümetlerin ve işverenlerin krize karşı nasıl pozisyon aldıklarının tespitine ilişkin olarak, 25-28 Mayıs 2020 tarihinde çevrimiçi anket platformu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan ülkelerde iyi uygulamalar olmakla beraber, bu ülkelerin yarısından fazlasında (yüzde 58) işverenlerin salgından etkilenen işçilerin ihtiyaçlarına yönelik tepkisiz kaldığı veya kötü tepkiler verdiği belirtilmiştir. Önceki araştırmalarla kıyaslandığında ise bu olumsuz tutum ve davranışlarda bir artış olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca araştırma çerçevesinde, işgücü piyasası ve emek haklarının korunması adına, hükümet işveren ve sendikalar arasında gerçekleştirilecek olan sosyal diyalog yapısının ve bu doğrultuda oluşturulacak olan planların önemleri vurgulanmaktadır (ITUC, 2020a). Ek olarak, ITUC tarafından 2-17 Şubat 2021 tarihleri arasında 10 farklı ülkede gerçekleştirilen ve Covid-19'un G20 ülkelerindeki işler ve çalışma saatleri üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan anket çalışmasında, çalışmaya katılanların neredeyse yarısının işlerini kaybettiği veya çalışma saatlerinde azalmalar yaşandığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede, hükümetlerin pandemiden etkilenen işçiler için iş yaratmak için daha fazlasının yapılması gerektiği vurgulanmaktadır (ITUC, 2021).

ILO ise uzaktan çalışma şekilleri üzerinde durarak, iş hayatındaki çeşitli aktörleri kapsayacak şekilde uzaktan çalışma koşullarına yönelik olarak uygulamalı tavsiyeler sunmaktadır. Bu doğrultuda ILO, hem özel işletmelerin, hem de kamu kuruluşlarının kendilerini uzaktan çalışma politikalarına adapte edebilmeleri için yol haritaları belirleyerek, süreçte yaşanan/yaşanacak olan sıkıntılara farklı bir çözüm yolu getirmektedir. Örneğin sosyal ortaklar ile uzaktan çalışmanın tasarımı ve uygulaması kapsamında, sosyal diyalog çerçevesinde işverenlerin ve sendikaların üyelerine bu uygulamaları aktarmalarının kritik bir önem taşıdığı üzerinde durulmuştur (ILO, 2020a).

Covid-19 salgını dünyaya yayılmaya devam ederken, bu olumsuz tablonun sektörlere yansımaları ve sosyal ortakların bu olumsuz tabloya karşı tepkileri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin salgının gıda ve tarım sektörü üzerindeki mevcut ve olası etkileri incelendiğinde, gıda güvenliği sorunu ile karşılaşmaktadır. Tarım işçilerinin savunmasız ve de güvencesiz durumu gıda güvenliği konusunu gündeme getirmektedir. FAO (Gıda ve Tarım Örgütü) ve WHO (Dünya Sağlık Örgütü), IUF (Uluslararası Gıda, Tarım, Otel, Restoran, Yemek ve Tütün Sendikası)'a yazdığı mektupta, gıda güvenliği adına tarım işçilerinin yaşamlarını, güvenliklerini ve geçimlerini korumak adına, sosyal diyalog temelli bir çağrıda bulunmuştur (ILO, 2020c). ILO ayrıca sağlık sektöründeki zor çalışma koşullarına dikkat çekerek, bu sektörde çalışanların sağlık sisteminin bel kemiği olduğunu, sağlık çalışanlarının haklarının insana yakışır iş çerçevesinde önlemlerle düzenlenmesi gerektiği

üzerinde durulmuştur (ILO, 2020d). Ayrıca ILO çeşitli sektörlerdeki (Nakliye, Liman İşleri, Ulaşım, Finansal Hizmetler, Kamu Hizmetleri, Turizm, İnşaat, Medya/Kültür, Tekstil/Giyim, Posta/Telekomünikasyon Hizmetleri, Ağaç İşleri ve Mobilya Endüstrisi) işçileri korumak ve işverenlere destek olmak adına hükümetlere, işverenlere ve işçi örgütlerine, ITUC uygulamaları paralelinde çeşitli ortak bildirimler sunarak, eylem çağrılarında bulunmuştur (ILO, 2020e).

Farklı bir örnek olarak, salgın sürecinde perakendecilerin dünyanın dört bir yanında dükkanlarını kapatmaları, konfeksiyon fabrikalarındaki işçiler için de yıkıcı etkileri beraberinde getirmiştir. Küresel Sanayi İşçileri Sendikası (IndustriALL Global Union), bu sürecin en az kayıpla atlatılması için işletmelerin ve hükümetlerin, işçi sendikaları ile sosyal diyalog mekanizması çerçevesinde iletişim kurarak, kriz esnasında ve sonrasında hazır giyim işçilerini destekleyici yolların bulunması konusunda öneriler sunmuştur. Benzer bir şekilde, Covid-19'un Avrupa otomotiv sanayii üzerindeki etkileri oldukça yıkıcı olurken, şirketler üretime uzun süre ara vermek durumunda kalmıştır. Otomotiv Sanayicileri Avrupa Örgütü'ne göre, pandemi sürecinde bu sektörde çalışan 1,1 milyon işçinin işi olumsuz yönde etkilenmiştir. Bu doğrultuda iş kaybının ve fabrika kapanmalarının önüne geçilmesi için devletlerin kritik rolü üzerinde durulmuştur (DİSK, 2020).

Ticaret işkolunda uluslararası sendikal üst örgüt olan UNI Küresel Sendikası (Uni Global Union) ise, krizin iyi yönetilmesi gerektiğini, bunun içinde sadece üye işçi sendikalarına değil, aynı zamanda tüm perakende sektörü aktörlerine çağrıda bulunmuştur. Şirketlerin sendikalar ile diyaloga girmelerini ve faaliyet gösterilen her ülkede çalışanların korunması gerektiğinin üzerinde durulmuştur. UNI Küresel Sendikası, küresel çerçeve sözleşmesi imzaladığı şirketlerle bir araya gelerek ortak bir bildiri yayımlamış ve temelde çalışan güvenliği ve onların sahip olduğu hakların korunması konuları üzerine odaklanılmıştır (Karadoğan, 2020; Uni Global Union, 2020). Bunun dışında, UNI Küresel Sendikası ve Dünya Posta Birliği, posta hizmeti veren kurumları, şirketleri ve bu işkolunda örgütlü olan sendikaları pandemi esnasında posta emekçilerinin sağlık ve güvenliklerini korumak adına tedbirler almaya çağırmıştır (DİSK, 2020). Ek olarak, dünyanın dört bir yanındaki UNI Küresel Sendika üyeleri, perakende işçilerinin virüs açısından riskli grupta olduklarını ve bu nedenle bu işçilerin öncelikli olarak aşılması gerektiğini talep etmiştir (Uni Global Union, 2021).

Diğer yandan, sosyal diyalog mekanizmasının tam anlamıyla işlerlik kazanması, demokratik ilkeler temelinde, tarafların iletişim halinde olması üzerine kuruludur. Ancak yapılan araştırmalar incelendiğinde bu konuda büyük problemlerin olduğu dikkat çekmektedir. "2020 ITUC Küresel Haklar Endeksi" ne göre işçi hakları ihlalinin son yedi yılın en yüksek seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Raporla göre, hükümetlerin ve işverenlerin toplu pazarlığı sınırlandırarak, işçilerin elinden grev haklarını ve sendikalaşma haklarını alma eğilimlerinin giderek arttığı belirlenmiştir. Covid-19 salgını öncesinde de işçilere ve demokratik işleyişe yönelik usulsüz davranışların yaygınlığı, çoğu ülkede sendikalara yönelik baskılar, sosyal diyalog mekanizmasına mesafeli duruşlar salgın sonrası dönemde de artarak devam ettiği gözlemlenmiştir. Dahası, 144 ülkeyi kapsayacak şekilde oluşan bu endekse göre, ülkelerin yüzde 85'inin grev hakkının, yüzde 80'inin ise toplu sözleşme hakkının ihlal edildiği tespit edilirken, sendika üyeliklerini engelleyen uygulamaların da arttığı belirlenmiştir (ITUC, 2020b).

Covid-19 sürecinde, genel anlamda emeğin ve emekçinin korunması adına DİSK (Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu) ve TÜRK-İŞ (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu) çeşitli açıklamalar yaparak gerek hükümete, gerekse de işverenlere birtakım çağrılarda bulunmuşlardır. 17 Ocak 2021 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanan Cumhurbaşkanı kararına göre kısa çalışma ödeneği 31 Mart 2021 tarihine kadar uzatılmıştır. Bu doğrultuda, DİSK genel başkanı yaptığı açıklamalarda, salgın devam ettiği sürece ekonomik yansımalarının da yıkıcı bir şekilde devam edeceğine dikkat çekerek, bu ödeneğin salgın bitene kadar devam etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Diğer yandan, bu süreçte istisnaları olmakla beraber (ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan durumlar, iş veya hizmet akdinin süresinin dolması, işyerinin veya işin sona ermesi), işçiyi işten çıkarma yasağı getirilmiştir. Ancak DİSK'ten yapılan açıklamada, özellikle Kod 29'a³ dikkat çekilerek, işten çıkarma yasaklarının işverenlerce suiistimal edilerek işçilerin mağdur edildiği vurgulanmıştır (Independent Türkçe, 2021). Bunun dışında, TÜRK-İŞ ise işkollarına göre Covid-19 vaka sayılarının açıklanmasını, bu veriler doğrultusunda sendikaların işkollarıyla ilgili olarak eylen planları hazırlamaları gerektiğinin üzerinde durmuştur. Dahası, çalışma koşulları nedeniyle, bulaş riski yüksek işlerde çalışan işçilerin ise aşılama konusunda ikinci gruba dâhil edilmesi talebinde bulunulmuştur (TÜRK-İŞ, 2021).

Sonuç ve Değerlendirme

Yönetim ve sendika arasındaki ilişkinin yapısı, taraflar arasında güvenin ve saygının var olduğu, ortak katılımın sağlandığı, iletişim ve bilgi paylaşımının sağlıklı bir şekilde işlediği ve temel düşünce olarak kazan - kazan mantığıyla şekillenen uzlaşmacı bir yapıda olabileceği gibi, kazan - kaybet düşüncesinin ağır bastığı, tarafların birbirlerini hasım olarak gördüğü

³ 4857 sayılı İş Kanununun 25. Maddesinin 2. Fıkrasında yer alan eylemler dâhilinde işine son verilen işçinin, SGK çıkış bildirimi SGK 29 kodu ile yapılmaktadır. Ahlak ve iyi niyet hallerine uymayan durumlar nedeniyle işten çıkartılan işçi, kıdem ve ihbar tazminatı haklarını alamadığı gibi işsizlik ödeneğinden de yararlanamamaktadır. SGK'ya bildirimlerde Kod 29'un işaretlenmesi, işçinin yeni bir iş bulmasında da oldukça güçlük yaratmaktadır (Genel-İş, 2021; Özveri, 2020).

çatışmacı bir yapıda da oluşabilmektedir. Oluşan uzlaşmacı veya çatışmacı yönetim - sendika ilişkilerinin bu özellikleri taşınması birden çok faktörün etkisiyle gerçekleşebilmektedir. Faaliyet gösterilen ülkenin sosyo-ekonomik durumundaki farklılaşmalar, endüstri ilişkileri sistemi içinde sendikaların konumu ve gücü, işverenlerin sendikalaşmaya karşı yaklaşımları, işyerinde örgütlü bulunan sendikaların bağlı olduğu konfederasyonun ideolojik duruşu, sendikaların bağlı olduğu uluslararası veya bölgesel sendikal örgütlerin eylem planları gibi birçok nedene bağlı olarak endüstri ilişkilerinin atmosferi de değişiklik göstermektedir.

Covid-19 pandemi süreci, küresel anlamda sosyal ve ekonomik olarak ciddi etkiler ortaya çıkarırken, dünya işgücü piyasaları da bu süreçten önemli şekilde etkilenmiştir. Devletlerin virüsün yayılımını engellemek ve bulaş riskini azaltmak için aldığı tedbirler ekonomik aktivitelerin kısıtlanmasına neden olurken, bu kısıtlamalarla beraber bazı işyerlerinde küçülmeler, bazı işyerlerinde ise kapanmalar gözlenmiştir. Bu doğrultuda küresel çapta bir işsizlik sorunuyla karşı karşıya kalınırken, milyonlarca kişinin çalışma süreleri azalmış, gelir kayıpları yaşanmış ve bireyler işlerini kaybetmiştir.

Bu süreçte tek gelir kaynağı ücreti olan emeğin korunmasının yanında, işçi sağlığı ve güvenliği önlemlerinin en üst düzeyde sağlanması ve işletmelere yönelik yaptırımların uygulanması, işgücü piyasalarının Covid-19 sürecini en az kayıpla atlama adına büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, endüstri ilişkileri sisteminin aktörlerinden olan devletin bu sürecin sağlıklı bir şekilde atlatılması adına düzenleyici ve denetleyici rolü oldukça büyüktür. Ancak endüstri ilişkileri iklimi açısından düşünüldüğünde, sosyal diyalog mekanizması çerçevesinde tarafların uzlaşmacı bir tavır sergileyerek, bu süreçte gerek emeğin ve emekçinin, gerekse de istihdam unsuru olan işletmelerin korunması ve çözüm önerilerinin dikkate alınması, işgücü piyasalarının geleceği adına kritik bir önem arz etmektedir. Bu çerçevede, gerek ulusal sendikal örgütlere rehberlik eden uluslararası ve bölgesel sendikal örgütlerin, gerek ulusal ve uluslararası işletmelerin, gerekse de devletlerin bu sürecin en az kayıpla atlatılması için çalışma hayatına yönelik olarak sosyal diyalog mekanizması çerçevesinde, yapıcı ve insan onuruna yakışır iş kapsamında çeşitli önlemleri alarak bunları uygulamaya koymaları işgücünün geleceği açısından son derece önemlidir.

Son olarak, mevcut durum değerlendirildiğinde, ulusal sendikalara yol gösteren uluslararası sendikal hareketin pandemi sürecindeki tutumunun net bir şekilde kazan-kazan mantığı çerçevesinde şekillenmediği görülmekle beraber, düşmanca tavırlardan da uzaktır. İçinde bulunulan süreçte işgücü piyasası çerçevesinde, özellikle de işçi sınıfı açısından değerlendirildiğinde, emek mağduriyeti göze çarpmaktadır. Endüstri ilişkileri iklimi açısından iç içe geçmiş bir dönemi yansıtan içinde bulunduğumuz süreçte, emeği temsil eden kurumların net ve emek yanlı duruşları, emeğin bu süreçte mağduriyetinin önüne geçmede bir öneri niteliğinde olabilir.

Kaynakça

- Angle, H.L. and Perry, J. L. (1986). Dual Commitment and Labor-Management Relationship Climates. *The Academy of Management Journal*. 29(1). 31-50.
- Aykaç, M. ve Balcı, B. (2016). Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Tamamlayıcı mı, İkame mi ?. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(1). 1-25.
- Balcı, Y. ve Çetin, G. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinin Türkiye'de İstihdama Etkileri ve Kamu Açısından Alınması Gereken Tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar (Covid19-Özel Ek). 40-58.
- Barling, J., Fullagar, C. and Kelloway, E. K. (1992). *The Union and Its Members: A Psychological Approach*. Oxford University Press. Oxford.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayazıt, M. (2008). Endüstri İlişkileri İklimi ve Sendika ve Kuruma Bağlılık. 1. *Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya. 53-62.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' Model of Human Resource Management. *Journal of International Business Studies*. 26(1). 1-21.
- Clark, M. (2002). The Relationship between Employees' Perceptions of Organizational Climate and Customer Retention Rates in a Major U.K. Retail Bank. *Journal of Strategic Marketing*. 10(2). 93-113.
- Cooke, W. N. (1992). Product Quality Improvement through Employee Participation: The Effects of Unionization and Joint Union-Management Administration. *ILR Review*. 46(1). 119-134.
- Corpuz, R. C. (2006). *Human Resource Management*. Revised Edition. Rex Book Store.

- Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The Impact on Economic Performance of a Transformation in Workplace Relations. *Industrial and Labor Relations Review*. 44(2). 241-260.
- Çetik, M. ve Akkaya, Y. (1999). *Türkiye'de Endüstri İlişkileri*. Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı. İstanbul.
- Dastmalchian, A. (1986). Environmental Characteristics and Organizational Climate, An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*. 23(6). 609-633.
- Dastmalchian, A. (2008). "Industrial Relation Climate", *Industrial Relation*. Ed. P. Blyton, M. Bacon, J. Fiorito, E. Heery. SAGE Publication.
- Dastmalchian, A., Mcneil, N., Blyton, P., Bacon, N. Blunsdon, B., Kabasakal, H., Varnalı R., Steinke, C. (2015). Organisational Climate and Human Resources: Exploring A New Construct in A Crossnational Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 53(4). 397-414.
- Dastmalchianü A., Blyton, P., Adamson, R. (1989). Industrial Relations Climate: Testing a Construct. *The British Psychological Society*. Vol.62. 21-32.
- DİSK (2020). Dünya İşçileri Covid-19 İle Nasıl Mücadele Ediyor?. <http://disk.org.tr/> (E.T.09/09/2020).
- Druker, J., White, G., Hegewisch, A. and Mayne, L. (1996). Between Hard and Soft HRM: Human Resource Management in The Construction Industry. *Construction Management and Economics*. 14 (5). 405-416.
- Dundon, T. (2002). Union Avoidance and Employer Hostility to Union Organizing in the UK. *Industrial Relations Research Association Series*. IRRA Newsletter. Atalanta.
- ETUC (2020a). ETUC Declaration on the COVID-19 Outbreak. <https://www.etuc.org/> (E.T.17/05/2020).
- ETUC (2020b). European Social Partners Joint Statement on COVID-19. <https://www.etuc.org/> (E.T.17/05/2020).
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior. *Personnel Psychology*. 6(2). 205-222.
- Genel-İş (2021). <https://www.genel-is.org.tr/> (E.T.15/02/2021).
- Gökçe, A. (2018). *Endüstri İlişkileri İklimi ve İkili Bağlılık*. Dora Basım-Yayın. Bursa.
- Guest, D. E. (1999). Human Resource Management - The Workers' Verdict. *Human Resource Management Journal*. 9(3). 5-25.
- Güler, C. (2020). Avrupa Sendikalar Konfederasyonu'nun (Etuc) Koronavirüs Politikaları: Bildiriler, Açıklamalar ve Mektuplar. <http://disk.org.tr/2020/03/etucun-koronavirus-politikalari/> (E.T.02/11/2020).
- Güler, C. (2016). Sendikal Canlanma Stratejileri Kapsamında Örgütlenme Modelinin Uluslararası Nitelik Kazanması: ITUC Küresel Örgütlenme Akademisi. *Emek Araştırma Dergisi*. 2. 89-116.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz, Seçkin*: Ankara.
- Hansen, G. B. (2003). *Guide to Enterprise Restructuring and Competitiveness: A Labor and Human Resource Approach*. Worldwide Strategies.
- Hyman, R. (2001). *Understanding European Trade Unionism*. SAGE Publication. London.
- ILO (2020a). COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf (E.T.20/01/2021).
- ILO (2020b). COVID-19 and the World of Work: Impact and Policy Responses. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf (E.T.09/12/2020).
- ILO (2020c). COVID-19 and the Impact on Agriculture and Food Security. https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_742023/lang--en/index.htm (E.T. 25/06/2020).
- ILO (2020d). COVID-19 and the Health Sector. https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_741655/lang--en/index.htm (E.T.02/08/2020).
- ILO (2020e). <https://www.ilo.org/> (E.T.03/08/2020).

- ILO (2021). ILO Monitor: COVID-19 and the World of Work. Seventh Edition Updated Estimates and Analysis. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf (E.T.05/02/2021).
- ILO WESODATA (2020). <https://www.ilo.org/wesodata> (E.T.25/02/2021).
- INDEPENDENT Türkçe (2021). <https://www.indyturk.com/> (E.T.05/03/2021).
- ITUC (2020a). ITUC Global Covid-19 Survey 25 May-28 May 2020. <https://www.ituc-csi.org/ituc-commonwealth-covid-19-survey-25may?lang=en> (E.T.18/01/2021).
- ITUC (2020b). 2020 ITUC Global Rights Index. <https://www.ituc-csi.org/>(E.T.19/09/2020).
- ITUC (2021). ITUC Frontline Poll 2021. https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/ituc_globalpoll_march_2021_en.pdf (E.T.09/02/2021).
- Juravich, T., Harris, H. and Brooks, A. (1993). Mutual Gains? Labor and Management Evaluate Their Employee Involvement Programs. *Journal of Labor Research*. 14(2), 165-185.
- Kağnıcıoğlu, D. (2012). Endüstri İlişkilerinin Teorik Çerçevesi. *Endüstri İlişkileri*, Ed.Banu Uçkan ve Şuayyip Çalış. Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.1-24.
- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 7(5). 269-282.
- Karadoğan, E. (2020). COVID-19 Krizinde Ticaret Sektöründe Uluslararası Sendikal Mücadele Pratikleri ve Türkiye'ye Dair Öneriler. <https://sosyalpolitika.fisek.org.tr/> (E.T. 05/ 05/ 2020).
- Keser A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koray M. (2002). *Endüstri İlişkileri*. İzmir: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları 22.
- Lee, J. (2004). Company and Union Commitment: Evidence from an Adversarial Industrial Relations Climate at a Korean Auto Plant. *The International Journal of Human Resource Management*. 15(8). 1463-1480.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*. 10(2). 271-299.
- Macdonald, D. (1997). *Industrial Relations and Globalization: Challenges for Employers and Their Organizations*, ACT-EMP. ILO. Bangkok.
- Marinas, C. And Condruz-Bacescu, M. (2010). Comparative Analysis of Labor Relations in Different European Countries: Great Britain and Germany. *Review of International Comparative Management*. 11(5). 870-880.
- Munck, R. (2003). *Emeğin Yeni Dünyası Küresel Mücadele Küresel Dayanışma*. Çev. Mahmut Tekçe. İstanbul: Kitap Yayınevi.
- OECD (2021). <https://data.oecd.org/> (E.T.19/02/2021).
- Özveri Murat (2020). İşçi Çıkartma Yasağı ve İşverenin Haklı Nedenle Feshi (Kod 29). <http://isigmeclisi.org/20536-iscicikartma-yasagi-ve-isverenin-hakli-nedenle-feshi-kod-29-murat> (E.T.10/02/2021)
- Pyman, A., Holland, P., Teicher, J. and Cooper, B. K. (2010). Industrial Relations Climate, Employee Voice and Managerial Attitudes to Unions: An Australian Study. *British Journal of Industrial Relations*. 48(2). 460 - 480.
- Redman, T. and Snape, E. (2006). Industrial Relations Climate and Staff Attitudes in the Fire Service: A Case of Union Renewal?. *Employee Relations*. 28(1). 26-45.
- Sevgi, H. ve Başol, O. (2020). Endüstri İlişkilerinin Gelişmesinin Yaşam Kalitesine Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Bir İnceleme. *Çalışma ve Toplum*. 2020/3. 1543-1558.
- Silva, S. (1998). *Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives*. East Asia Multidisciplinary Advisory Team. Bangkok: ILO.
- Şenkal, A. (1999). *Sendikasıız Endüstri İlişkileri*. <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/sendikasizendustriabdul.pdf> (E.T.20/05/2020).
- Tayeb, M. (2005). *International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective*. Oxford University Press. New York.

- Tokol, A. (2015). *Türk Endüstri İlişkileri Sistemi*. 4. Baskı. Bursa: Dora.
- Traub – Merz, R. (2010). Industrial Relations in China, South Korea and Germany,. *Comparative Industrial Relations: China, South Korea and Germany/Europe*. Ed. Rudolf Traub-Merz and Jungua Zhan. 1-24.
- TÜRK-İŞ (2021). <http://www.turkis.org.tr/default.asp> (E.T.05/03/2021).
- UNI Global Union (2020). Auchan and Carrefour Sign Landmark Declaration with UNI to Tackle Covid-19. <https://uniglobalunion.org/news/auchan-and-carrefour-sign-landmark-declaration-uni-tackle-covid-19> (E.T. 09/09/2020).
- UNI Global Union (2021). <https://www.uni-europa.org/> (E.T.09/02/2021).
- Vyas, M. (2020). Covid-19 Crisis: Unemployment Rate Remains High At 24.3% Amid Lockdown. https://www.business-standard.com/article/opinion/job-losses-may-have-narrowed-120052500549_1.html (E.T. 30/06/2020).
- Wan, D., Huat, O. C. and Yuae, L. H. (1997). Industrial Relations Climate in the Manufacturing Sector in Singapore. *Asia Pasific Journal of Management* . 14, 123-141.
- Webster, E. and Loundes, J. (2002). Factors Affecting the Industrial Relations Climate in Australian Enterprises. *Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research*. Melbourne Institute Working Paper. No:7.
- Wu, W. and Lee Y. (2001). Participatory management and industrial relations climate: a study of Chinese, Japanese and US firms in Taiwa., *The International Journal of Human Resource Management*. 12(5). 827-844.
- Yıldırım, E. (1997). *Endüstri İlişkileri Teorileri - Sosyolojik Bir Değerlendirme*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Extended Abstract

Aim and Scope

While industrial relations representing the institutionalized relations between the labor and capital organizations in a broad sense is focusing on the regulation of relations between labor and capital, and the examination of the uncompromising and compromising interaction between the actors, they may differ from country to country with the effect of many internal and external factors. When considered in a narrower sense, it corresponds to the functioning of the relations between labor and capital in workplaces, that is, the concept of industrial relations climate. The industrial relations climate, which can be defined as the atmosphere of the relations between the management and organized labor unions in the workplace, may be in a compromising structure where there are peaceful relations between the parties and the parties act with win-win logic. However, when there are hostility and the idea of win-lose between the parties, it is inevitable for the industrial relations climate to be formed in a confrontational structure.

The spread of the Covid-19 pandemic has been deeply affecting the labor markets globally. Although the size of the effects differs in the sectorial sense, it has been generally observed that the employees are faced with the problems of losing their jobs, a decline in their weekly working hours, and a decrease in their income, and in some sectors, it has been observed that the risks of worker health and safety have increased with the pandemic. Accordingly, the governments, businesses, international and regional trade union organizations, and national unions have to come together within the framework of the social dialogue mechanism and make important decisions regarding the future of the labor market. When considered more specifically, national unions, which determine their roadmaps in compliance with the guidance of international and regional trade union organizations, get in touch with the business management in the enterprises they are organized, as per the nature of the industrial relations climate. In this framework, action plans of the parties to be implemented in the enterprises regarding the Covid-19 process are shaped depending on the existing industrial relations climate. Accordingly, the purpose of this study is to evaluate the decisions and suggestions made by the international, regional, and national trade union organizations about the labor market in the process of the Covid-19 pandemic within the context of industrial relations climate to get out of the pandemic process with the least loss.

Methods

The condition of the labor markets concerning the Covid-19 pandemic process has been tried to be addressed in terms of both the risk of unemployment and loss of income and worker safety. Accordingly, the current status of the situation has been put forth within the framework of ILO and OECD data. Moreover, the findings and statements made by international, regional, and national trade union organizations about the subject are included by taking into consideration the sectorial differences. In this context, statements have been made in the research based on primary and secondary sources.

Conclusion

While the Covid-19 pandemic process has had serious social and economic effects globally, the world labor markets have also been significantly affected by this process. The restriction of economic activities around the world has led to shrinkage in some workplaces and shutdowns in some others. While this situation has caused millions of people to have shortened working hours and to experience income losses, it has also brought about an unemployment problem globally.

During the Covid-19 pandemic period, the regulatory and supervisory role of the government, which is one of the actors of the industrial relations system, has been enormous to overcome this process in a healthy way. However, when considered in terms of the industrial relations climate, it is critical for the future of labor markets to take into account the protection of labor and laborers and also the businesses which are an element of employment by having a compromising attitude of the parties within the framework of the social dialogue mechanism. In this context, to overcome this process with the least loss, it is of great importance for the international and regional trade union organizations guiding the national trade union organizations, national and international enterprises, and governments to take the various measures for the working like in the framework of social dialogue mechanism within the scope of constructive and decent work.