

Güney Kore’de Sendikal Örgütlenmeye Karşı Tutumlar: Samsung, Hyundai, LG Grup Örnekleri Üzerinden Bir Değerlendirme

Attitudes Towards Union Organization in South Korea: An Evaluation of Samsung, Hyundai, LG Group Examples

Aslı KAVURMACI¹

Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Received: 21.09.2021

Kabul Tarihi / Accepted: 13.11.2021

Doi: 10.48146/odusobiad.998721

Atıf / Citation: Kavurmacı, A., (2021). “Güney Kore’de Sendikal Örgütlenmeye Karşı Tutumlar: Samsung, Hyundai, LG Grup Örnekleri Üzerinden Bir Değerlendirme”, *ODÜSOBİAD*, 11(3), 985-1010, Doi:10.48146/odusobiad.998721

Öz

Geçtiğimiz altmış yıl içerisinde Japon sömürge yönetiminden, Kore Savaşına, askeri yönetimlerden demokratikleşme hareketine kadar birçok zorlu ekonomik, siyasi ve sosyal değişimleri atlatan Güney Kore, bu süreçte sanayileşmesini tamamlamış ve gelişmiş ülkeler arasındaki yerini sağlamlaştırmıştır. Bugün ülke ekonomisi üzerinde önemli etkileri bulunan chaebollerin, sanayileşmenin başından itibaren önemli birer aktör olmaları sebebiyle ülkenin endüstri ilişkileri sisteminin gelişmesinde de önemli payları bulunmaktadır. Güney Kore’de emek rejimi ve endüstriyel ilişkiler sistemini etkileyen önemli olayların yanı sıra çalışma ilişkilerinin önemli aktörlerinden biri olan chaebolleri ve chaebollerin endüstri ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemek ülkedeki endüstri ilişkilerine ilişkin yaklaşımları anlayabilmek açısından önem arz etmektedir. Bu bakış açısıyla, Kore’de kalkınma planları ve sonrasında ekonomik gelişme sürecinde yaşanan olayların da değinildiği bu çalışmada; Kore endüstri ilişkilerinde sendikal örgütlenmenin yanı sıra, endüstri ilişkilerinin önemli birer paydaşı olan chaebollerin endüstri ilişkilerine ilişkin yaklaşımları betimsel analiz yoluyla, ülkenin en büyük beş chaebolü arasında gösterilen Samsung, Hyundai ve LG Grup örnekleri üzerinden ele alınarak ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, kuruluşlarından günümüze endüstri ilişkileri açısından birçok deneyime sahip olan ve çalışmaya konu olan bu chaebollerin, yasalar çerçevesinde farklı endüstri ilişkileri yaklaşımları olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güney Kore, Endüstri İlişkileri, Sendika, Sendikal Örgütlenme, Chaebol

Abstract

South Korea underwent several economic, political and social changes such as the Japanese colonial administration, the Korean War, military administrations, the democratization movement before completing its industrialization and ranking among the developed countries in the past sixty years. Today, chaebols, who have had worthy effects on the country's economy since the beginning of the industrialization process, also have an essential role in the country's industrial relations system. Therefore, in addition to the leading experiences affecting the labour regime and industrial relations system in South Korea, it is also crucial to examine the chaebols and their effects on industrial relations to understand the approaches to industrial relations within the country. From this point of view in this study, besides discussing the events in Korea's economic development process; union organization in Korean industrial relations and the approaches of the chaebols were revealed through descriptive analysis, with the examples of Samsung, Hyundai and LG Group, which are among the five largest chaebols of the country. As a result, chaebols that are subject to this study have had many experiences in terms of industrial relations since their establishment. But in the end, it has been determined that they all have different industrial relations' approaches within the framework of the law.

Keywords: South Korea, Industrial Relations, Trade Union, Unionisation, Chaebol.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Balıkesir, akavurmaci@bandirma.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4790-2269.



Giriş

Günümüzde gelişmiş ülkeler arasında önemli bir konumda olan Güney Kore, geçmişinde Japon Sömürgeciliği ve Kore Savaşı gibi zorlu süreçleri atlatmış, doğal kaynakları ve altyapısı olmadan öncelikli olarak uygulamaya koyduğu devlet liderliğindeki kalkınma planlarıyla çeyrek yüzyıldan daha kısa sürede sanayileşmiş ülkeler arasında yerini almıştır. Bugün bu başarısının atında yatan etkenler arasında yer alan, kendi teknolojisini üretmeye yönelik olarak, eğitime ve Ar-Ge'ye verdiği önem ve uyguladığı politikalar gelişmekte olan birçok ülke için iyi bir örnek teşkil etmektedir (Kavurmacı, 2018, s.62). Güney Kore, 1960'lardan itibaren uygulamaya koyduğu kalkınma planlarında insan kaynağının eğitimi ve gelişimi için gerekli görülen politikaları öncelikli olarak uygulamaya koymuştur. Günümüzde Kore'yi endüstrileşmiş ülkeler seviyesine çıkaran teknoloji, üretim ve hizmetler sektörü, istihdamın yoğun olduğu sektörler olup, uygulanan politikaların hızlı gelişme, artan ticaret hacmi, nitelikli işgücü gibi sonuçları, Kore'yi diğer ülkeler karşısında avantajlı konuma çıkardığı açıkça görülmektedir (Ungson, Steers, & Park, 1997, s.190). Bugün yaklaşık 52 milyon nüfusa sahip olan Güney Kore, uygulamaya koyduğu ekonomi politikaları ve bu yıllar içinde uluslararası ticarete gösterdiği başarılarla dünyanın en zengin ilk on ekonomisi arasında yerini almıştır. 512 milyon doları aşan dünya ticaretiyle de, 2020 yılı sıralamasında Çin, ABD, Almanya, Hollanda ve Japonya'dan sonra altıncı sırada gelmiştir (Kim & Kim, 2003; KOSIS, 2021; The World Bank, 2020; WTO, 2021).

Bu çalışmada, özel bir ülke ve örneğe yakından bakılarak karşılaştırmalı endüstri ilişkileri literatürüne katkı sağlamak amaçlanmıştır. Literatür tarama yöntemine dayalı olarak betimleyici nitelikte hazırlanan Kore'de endüstri ilişkileri uygulamalarının incelendiği bu araştırma, kendi içinde üç bölüm olarak kurgulanmıştır. İlk bölümde Kore'deki sanayileşme süreci ve bu süreçte değişen endüstri ilişkilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde chaebollerin ülkenin hem kalkınması hem de ekonomik gelişimindeki yeri ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Amerika ya da Japonya gibi ülkelerdeki grup şirketlerinden farklılaşan özellikleri ortaya koyulmuştur. Üçüncü bölümde ise, chaebollerde endüstri ilişkileri yaklaşımlarını ortaya koymak için Samsung, Hyundai ve LG Grup örneklerinde, bu örgütlerin sendikal örgütlenmeye ilişkin tutumları literatürdeki çalışmalar derlenerek karşılaştırmalı olarak ele alınmış ve ortaya çıkan bulgular değerlendirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

Güney Kore'de Sanayileşme Süreci ve Endüstri İlişkileri

1961 yılının Mayıs ayında askeri darbe ile yönetimi ele geçiren ve iki yıl sonunda devlet başkanı olarak ülkenin başına geçen *General Park* yani Park Chung Hee ile birlikte Güney Kore'nin planlı ekonomik kalkınma süreci başlamıştır (Kim, 1997, s.1-2). İhracata dayalı sanayileşme hamlesi ile ekonomik kalkınmayı hedef olarak belirleyen Park Chung Hee 1961-1966 yılları arasında, ülkenin ilk beş yıllık ekonomik kalkınma planını yürürlüğe koymuş; enerji kaynaklarını yöneterek, altyapıyı geliştirerek, temel endüstriyi yapılandırarak kalkınma planlarını desteklemiştir (Khaled, 2007, s.6). Fiyat istikrarını amaçlayan, ticaret serbestisi sağlayan, ihracatı teşvik eden bir dizi makroekonomik politikayı da yürürlüğe koyan Park yönetiminin bu politikaları, 1961-1972 yılları arasında emek-yoğun bir yapı arz ederken, 1973 sonrası dönemde sermaye-yoğun bir şekilde gelişim göstermiştir (Delican, 1995, s.162-165; Ergelen, 2014, s.32).

Kalkınma planlarının uygulamaya koyulduğu dönemlerde sadece ekonomik yapıda değişimler yaşanmamış, ekonomideki gelişmelere paralel olarak emek piyasalarında da yapısal değişimler yaşanmıştır. 1963-1979 yılları arasındaki işsizlik oranları ve işgücüne katılım oranlarında önemli değişimler meydana gelmiştir. Yıllar içerisinde ekonomik gelişmeye paralel olarak yeni sanayi dallarının kurulması ve bu sanayi dallarında çalışacak yüksek miktarda işgücünün istihdam edilmesiyle birlikte işsizlik oranlarında düşüş yaşanmaya başlamıştır. 1963'te %8,1 olan işsizlik rakamları 1979 yılında %3,9'a gerilemiş, sadece erkek işgücünde değil, yıllar içerisinde kadınların işgücüne katılımında da ciddi artışlar yaşanmıştır. 1963 yılında kadınların işgücüne katılım oranı %37 iken, 1973'e gelindiğinde bu rakam %43,3'e yükselmiştir (Kim & Bae, 2004, s.26-27). Ancak sanayileşmenin geliştiği bu yıllarda düşük ücretler ve çalışma koşullarındaki olumsuzlukların, işçileri

ortak hak ve çıkarları doğrultusunda bir araya getirdiği de görülmektedir. Lakin, General Park'ın devlet liderliğinde uyguladığı kalkınma planları içinde hedeflediği ihracat odaklı büyümede “ucuz ve itaatkâr işgücü” önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu avantajı korumak için hükümetin özellikle 1961-1979 yılları arasında emeğin örgütlenmesinin önüne geçmek için çeşitli yasa ve uygulamaları hayata geçirdiği görülmektedir. 1963 yılında İş Kanunu'nun revize edilmesi, 1970 yılında yabancı sermayeli şirketlerde örgütlenmenin yasaklanması, 1972 yılında ise Ulusal Güvenlik Kanunu'nda yapılan değişikliklerle toplu görüşmelere sınırlama getirilmesi ve her türlü toplu eylemin yasaklanması bu dönemde hayata geçirilen uygulamalardan sadece birkaçıdır (Lee, 2016, s.288; Kim & Bae, 2004, s.76).

Kore'nin kalkınmasında ve sonrasındaki ekonomik gelişiminde önemli payı olan devlet liderliğindeki planlı kalkınma programlarının uygulanmasına General Park yönetimi sonrasında ülkenin yönetimine gelen diğer liderlerce de devam edilmiştir. 1979 yılında General Park'ın suikastı ve onu takiben ülkenin yaşadığı siyasi belirsizlikle birlikte ülkenin büyüme performansı kısa süreli bir durgunluk yaşamış, 1980 yılında GSYİH %-2,1'lik büyüme oranı kaydetmiştir. Sonrasına ise, 1980-1988 yılları arasındaki ekonomik göstergelere bakıldığında, 1980 yılında 1,598 doları gösteren kişi başına düşen milli gelirin yıllar içinde arttığı göze çarpmaktadır. 1981 ve 1982 yıllarında artış gösteren GSYİH, 1987 yılında %11'lik büyüme oranı ile on yıl önceki yani Park Hükümeti dönemindeki büyüme oranını tekrar yakalamış, kişi başına düşen milli gelir ise 3,201 dolara yükselmiştir. Ayrıca 1980 yılında %5,2 olan işsizlik oranı 1988 yılında yarı yarıya düşerek %2,5'e gerilemiştir. Düşen işsizlik oranları ile birlikte işgücüne katılım oranlarında kadınlar açısından da olumlu gelişmeler sağlanmış, 1980 yılında %42,8 olan kadınların işgücüne katılım oranı, 1988 yılına gelindiğinde %45'e yükselmiştir. Görsel 1'de 1963-1988 yılları arasında Kore'de azalan işsizlik ve yıllar içinde artan işgücüne katılım oranları detaylandırılmıştır (Kim & Bae, 2004, s.24-27).

Yıl	İşsizlik Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı-Kadın (%)	İşgücüne Katılma Oranı-Erkek (%)	Yıl	İşsizlik Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı (%)	İşgücüne Katılma Oranı-Kadın (%)	İşgücüne Katılma Oranı-Erkek (%)
1963	8.1	56.6	37.0	78.4	1976	3.9	59.7	43.2	77.4
1964	7.7	55.7	36.0	77.6	1977	3.8	59.4	41.7	78.7
1965	7.3	57.0	37.2	78.9	1978	3.2	59.9	43.3	77.9
1966	7.1	56.9	37.0	78.9	1979	3.8	59.5	43.3	76.9
1967	6.1	56.9	37.5	78.5	1980	5.2	59.0	42.8	76.4
1968	5.0	58.0	39.1	79.0	1981	4.5	58.5	42.3	75.8
1969	4.7	57.8	38.3	79.6	1982	4.4	58.6	43.4	75.0
1970	4.4	57.6	39.3	77.9	1983	4.1	57.7	42.8	73.7
1971	4.4	57.4	39.5	77.2	1984	3.8	55.8	40.7	72.1
1972	4.5	57.7	39.6	77.5	1984	4.0	56.6	41.9	72.3
1973	3.9	58.4	41.5	76.8	1986	3.8	57.1	43.1	72.1
1974	4.0	58.9	41.5	77.7	1987	3.1	58.3	45.0	72.5
1975	4.1	58.3	40.4	77.4	1988	2.5	58.5	45.0	72.9

Görsel 1: 1963-1988 Yılları Arasında Kore'de İşsizlik ve İşgücüne Katılma Oranları, (Kim & Bae, 2004, s.26-27).



1980'lerden itibaren sanayileşme stratejilerinde değişime giden Kore, ağır sanayiden teknoloji yoğun sanayilere doğru geçiş yapmıştır. Bu süreçte dışa açık ekonomi modelini de benimseme yolunda politika değişikliğine giden Kore, uluslararası pazarlarda değeri giderek artan teknoloji ürünlerini ihracat eden önemli ülkelerinden biri haline gelmiş ve ekonomik yükselişini sürdürmüştür (Bahtiyar & Bakır, 2013, s.100-102). 1986-1988 döneminde, yaklaşık %12'lik bir artışla büyüyen Kore ekonomisi bu dönem hızlı büyümenin yanı sıra, düşük ve istikrarlı enflasyonla en parlak dönemlerinden birini yaşamıştır (Cho, 2015, s.250-251). Kendinden sonraki döneme zengin bir bütçe bırakan dönemin hükümet başkanı Chun Doo Hwan, dış ticaret fazlası, yüksek ekonomik büyüme ve fiyat istikrarını sağlayarak üç alanda da başarılı olmuş ve Kore mallarının dünya pazarına açılmasında da önemli rol oynamıştır (Won & Özer, 2013, s.61). Tüm bu ekonomik gelişmelerin yanı sıra, emek hareketi cephesinde de gelişmeler yaşanmıştır. Sanayileşme politikalarının getirdiği ihtiyaçla kırsaldan kente göçler başlamış, sanayide çalışan işçi sayısında da büyük artış yaşanmıştır. Bu işçiler arasında, tüm baskı ve engellemelere rağmen, artan dayanışma ve sınıf bilinci 1970'lerden itibaren artış gösteren işçi ihtilafları ve eylemlerine de yansımıştır. 1972 yılında 505 bin olan sendikalı işçi sayısı, 1980'de bir milyona yaklaşırken, 1972-1980 yılları arasında toplamda 2.321 grev meydana gelmiştir. 1987 Büyük İşçi Hareketi öncesinde ise sendika sayısı 4.103, sendikalaşma oranı %13,8, sendikaya üye olan işçilerin sayısı da 1 milyon 267 bine ulaşırken sadece bu yıl içinde 3.749 grev ve lokavt meydana gelmiştir (Kim & Bae, 2004, s.78-90).

1988-1998 yılları arasında ise, Kore ekonomisinde büyüme oranları yıldan yıla farklılık göstermesine rağmen artan ihracat ve ithalat rakamları ve kişi başına düşen milli gelirle birlikte ekonomik performans da artarak devam etmiştir. 1988 yılında 4,268 Amerikan Doları olan kişi başına düşen milli gelir, sadece beş yıl içinde 7,811 Amerikan Dolarına yükselmiştir. 1996 yılında ise milli gelirin 11,380 Amerikan Dolarına yükseldiği görülmektedir. Ancak 1997 yılından itibaren Asya krizinin de etkisiyle büyüme ve milli gelir rakamlarında düşüşler yaşanmış ve 1998 yılında milli gelir beş yıl önceki rakamların da altına düşmüştür. Ticarete ilişkin ihracat ve ithalat rakamlarında da 1993-1997 yıllarında yükseliş kaydedilirken, 1997 yılını takip eden yılda en büyük düşüş yaklaşık %35 oranında azalışla ithalatta yaşanmıştır. Bu dönemde yabancı yatırımcılar kredilerini ve birikimlerini Güney Kore'den çekerek kriz sırasında Kore ekonomisini daha da zor duruma sürüklemiştir. Para biriminin de değeri düşen Kore'de, tüketim ve yatırım harcamalarında yaşanan gerileme ile birlikte ülke ekonomisi Asya krizinden etkilenen ülkelerin başında gelmiştir (Bahtiyar & Bakır, 2013, s.102; Kim & Bae, 2004, s.24-25).

1988-1998 yılları ekonomik gelişmelerin yanı sıra, demokratikleşme ve endüstri ilişkileri açısından da önemli bir dönemdir. General Park'ın suikastı sonrasında başka bir askeri darbe ile başa gelen Chun Doo Hwan ve hükümetinin baskıcı yönetimine karşı başta öğrencilerin önderlik ettiği ve işçilerin katılımıyla ülke çapında gösterilere dönüşen eylemler sonucunda hükümet demokratikleşme bildirisini kabul etmek zorunda kalmıştır. 1987 yılında Büyük İşçi Hareketi ile birlikte, cumhurbaşkanının seçimle belirlendiği yeni bir anayasanın kabul edilmesi ve sivil bir devlet adamı olan Kim Young-sam'ın Kore'nin yeni lideri olmasıyla otuz yıldan fazladır askeri yönetimle yönetilen Güney Kore halkı, sivil demokrasiye başarılı bir şekilde geçiş yapmıştır (Lew, 2000, s.28). 1987-1989 yılları arasında çalışma ilişkilerinde yapılan yeni düzenlemelerle sendikaların iç işlerine devlet müdahalesi kısıtlanmış, sendika faaliyetlerine, sendikal örgütlenme ve sendika yetkilisi olma yeterliliğine ilişkin getirilen kısıtlamalar kaldırılmış, sadece işletme/işyeri sendikalarına değil, diğer sendika türlerine de izin verilmiştir. Ayrıca sendikaların siyasi faaliyetlerine izin verilmesi, savunma sanayi çalışanlarının endüstriyel eylemlerine ilişkin kısıtlamaların, kamu sektörününkiyle eşleşecek şekilde değiştirilmesi gibi kapsamlı düzenlemelere de gidilmiştir (Bae, 2006, s.7-10). Ancak, Asya Krizinden önemli ölçüde etkilenen ülkelerin başında gelen Kore'de, 1997 ve sonrasında uygulanan neoliberal politikalar, işgücü piyasasının daha fazla esnekleşmesi, düşük ücretler, güvencesiz çalışma gibi sorunları ortaya çıkarırken, sendikasız ya da sendikaların baskı altında tutulduğu işyerlerine yönelik uygulanmaların da artmasına zemin hazırlamıştır (Lee, 2011, s.772-773).

Güney Kore'de Chaeboller

Chaeboller, yönetiminde ya da finansal kontrolünde kurucu ailenin yer aldığı, bağımsız firmalardan oluşan büyük işletme grupları olarak bilinmektedir (Kim Eun Mee, 1997, s.3; Murillo & Sung, 2013, s.2) Amsden de chaebolleri, Kore'nin modern sanayinin kuruluşuna öncülük eden büyük iş grupları olarak tasvir ederken, büyüklüğü ve çeşitliliği açısından da bu iş gruplarını Japonya'nın savaş öncesi kurulan ve Zaibatsu olarak adlandırılan büyük iş gruplarına benzetmektedir (Amsden, 1989, s.9). "Chaebol", Kore dilinde servet sahibi zümre ya da zengin grup anlamını taşımaktadır (Premack, 2017, s.3). Günümüzde Güney Kore'deki neredeyse tüm küresel şirketlerin chaebollere ait olması ve ülkede ekonomik kalkınma sürecinin başlangıcından beri tüm ekonomik faaliyetleri yürüterek Kore markalarını uluslararası pazarlarda önemli yerlere getirmesi, bu şirketlerin varlığını Güney Kore'de ayrıcalıklı yerlere taşımıştır. Devlet liderliğindeki ekonomik kalkınmaya katkıları inkar edilemezken, 1997 Asya Krizinden başlayarak neden oldukları ekonomik ve sosyal sorunlar sebebiyle sürekli eleştirilerin hedefinde olmalarına rağmen Güney Kore ekonomisinde egemen güç olmaya da devam etmektedirler (Saadah, 2018, s.127).

Birçok chaebolün kökeni Japon sömürge dönemine kadar uzanmaktadır. Sömürge dönemi sonrasında Japonlardan geriye kalan tesisler, dönemin iş insanlarına değerlerinden çok daha düşük olarak satışa sunulmuş ve şirket gruplarının bugünkü temellerinin atılmasına zemin hazırlanmıştır. Planlı kalkınma döneminde hükümetin stratejileri doğrultusunda belirlenen sektörlere yatırım yapan ve yeni kurdukları endüstrilerle istihdam sağlayan chaeboller, ülkenin ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli birer aktör haline gelmiştir (Khaled, 2007, s.7-8). Günümüze geldiğinde Güney Kore'de varlığını sürdüren toplam altmış dört chaebol tarafından açıklanan 2019 yılı gelirlerinin, ülkenin gayri safi yurtiçi hasılasının (GSYİH) %84'ünü oluşturduğu görülmektedir. 2019 yılında en çok satış yapan chaebol, GSYİH'nın %19,4'ünü de temsil eden ve 314 trilyon won (260,6 milyar ABD Doları) gelir elde eden Samsung Grup'tur. Samsung'u, GSYİH içindeki %11,5 payı ve 185 trilyon won satışı ile (153,5 milyar ABD Doları) Hyundai Motor takip etmektedir. Samsung ayrıca en fazla net kâr elde eden şirket grubudur. Altmış dört chaebolün toplam net kârı 57 trilyon won'a (47,3 milyar ABD Doları) ulaşırken ve Samsung tek başına bu rakamın 19 trilyon won ile %34,3'ü (15,7 milyar ABD Doları) temsil etmektedir (Kyung-hwa, 2020).

Kore'de planlı sanayileşme süreci, chaebollerin ortaya çıkmasına ve hızla büyümesine zemin hazırlamıştır. Devlet, hem ölçek ekonomilerinden yararlanmak hem de Kore'nin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü arttırmak için chaebollerin büyümesini desteklemiştir. Devlet teşvikleri, ucuz banka kredileri, vergi destekleri, çeşitli sübvansiyonların yanı sıra bu firmaların yerli pazarlarda yabancı firmaların rekabetine karşı korunması sanayileşme sürecinde hem Kore ekonomisinin gelişmesine hem de chaebollerin hızla büyümesine imkân sağlamıştır. Bu mali destekler yardımıyla hem yatay hem de dikey olarak büyüyen ve kendilerine bağlı yeni iştirakler kuran chaeboller, sermayeyi de harekete geçirerek yeni sektörlere girmiştir. 1970'lerin sonlarından itibaren, hükümet planları doğrultusunda ağır metal ve kimya endüstrilerinde de önemli yeni yatırımlar yapan bu şirketler, birçok sektörde iştirakleri olan dev birer şirket gruplarına dönüşmüştür (Bae, 2006, s.6).

Chaebollerin çok uluslu Amerikan şirketlerinden ya da sürekli karşılaştırdıkları Japon şirket gruplarından farklı pekçok yönleri bulunmaktadır. Amerikan şirketlerinde sermayedarlar ile yönetim birbirlerinden ayrılmış, görev ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanmıştır. Japon grup şirketlerinde (Keiretsu) ise, idare ve kontrol kurucu aile de değil Amerikan şirketlerinde olduğu gibi profesyonel yöneticilerdedir. Oysaki chaebollerde, şirketlerin yönetimi ve kontrolü kurucu ailedir. Yani, şirket yönetimlerinde kurucu ailenin ikinci ya da üçüncü kuşak varisleri yer almaktadır. Sadece yönetsel anlamda değil finansal yapı ve örgüt kültürü açısından da farklılık gösteren chaebollerde, Amerikan şirketlerindeki hissedarlar sistemi ya da Keiretsulardaki banka merkezli finansman sisteminden farklı olarak sermaye kurucu ailenin mal varlıkları, şirket tahvilleri ve banka borçlanması gibi finansal araçlardan gelebilmektedir. Örgüt kültürü açısından ise, Amerikan şirketlerinde çalışanlar arasında bireysellik ön planda iken, uzak doğu kültüründe belirgin olan kolektivism Japon ve Kore şirketlerinde varlığını sürdüren önemli bir özelliktir. Ayrıca geçmişten gelen ve devam eden kurucu ailenin hakim otoritesi ve lider gücü, chaebollerde çalışanlar üzerinde etkili olup, sadakat, itaat, birlik duygusu, karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi davranış



karakterlerinin kurum kültürüne yerleşmesinde etkili olmuştur. Örneğin, chaebollerde, bugün hayatta olan pek çok kurucu başkan, yönetimde olmasa bile onursal başkan vasfıyla kritik konularda karar verme otoritesini hala elinde tutmaktadır (Kavurmacı, 2020, s.85-86).

Premack, Güney Kore markalarının kendi topraklarında sahip olduğu etki karşısında pek çok kişinin şaşkına dönebileceğini vurgulamaktadır. Zira, bir Koreli'nin günlük yaşam içerisinde pek çok defa chaebol marka ya da iştiraklerine ait ürün ya da hizmetleri kullandığını belirtmektedir. Bu konuda ülkenin en büyük chaebolü olan Samsung üzerinden örnek veren Premack, bir Koreli'nin Renault-Samsung marka araba ve Samsung marka akıllı telefon kullanmasını, Samsung'un inşa ettiği apartman dairesinde yaşamasının, Samsung'un AVM'lerinden yine Samsung kredi kartları ile alışveriş yapmasının, çocuklarını Samsung eğlence parkına götürmesinin ya da Samsung Tıp Merkezi'nde tıbbi bakım almasının günlük hayatlarındaki rutin aktiviteler olduğunu dile getirmektedir (Premack, 2017, s.2-3). Kyung-hwa tarafından da belirtildiği üzere chaebollerin ekonomi içindeki yoğunluğu oldukça güçlüdür. Pekçok uluslararası yazında da Kore'den, *Chaebol Cumhuriyeti* ya da *Samsung Cumhuriyeti* olarak bahsedilmektedir (Harvie & Lee, 2003, s.262-263; Kyung-hwa, 2020). Bugün yarım yüzyıldan fazla bir süredir Güney Kore ekonomisine liderlik eden, yarı iletken ürünler, elektronik, ağır sanayi, perakende, otomobil, gemi gibi kilit endüstrilerin çoğunda, egemenlik kuran chaebollerin Güney Kore'nin ekonomisi, toplumu ve siyasetindeki ağırlığı baskın bir şekilde hissedilmektedir. Geçmişten gelen hükümetle sıkı sıkıya bağlı ilişkileri ve hâkim ekonomik güçleri nedeniyle hem tüketicileri hem de ekonomiyi her yönden etkileyen bir konumda oldukları görülmektedir.

Chaebollerde Endüstri İlişkileri: Samsung, Hyundai ve LG Grup Firmalarının Sendikal Örgütlenmeye İlişkin Tutumları

Endüstri ilişkileri çerçevesinden bakıldığında yaklaşık üç milyon çalışanın bulunduğu ve yine neredeyse istihdam edilenlerin %10'unun temsil ettiği bu işletme gruplarında düzenli çalışanların sendikalaşma oranının 2020 yılı itibarıyla %36,4'e ulaştığı görülmektedir (MOEL, 2020). Bu noktada büyük şirket gruplarında sendikal yoğunluğun yüksek olması, bu şirketlerin endüstri ilişkileri açısından da değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Zira, 2020'de istihdam oranının %65,7'lerde gerçekleştiği Kore'de, ücret, çalışma koşulları, şirket içi eğitimler, sosyal yardımlar ve işletme prestiji gibi sebeplerden de, işgücünün tercihi bu şirket gruplarından yana olmaktadır (Kim & Bae, 2004, s.180-189; MOEL, 2021).

Güney Kore'de sendikacılığın ve örgütlü hareketin üç belirgin özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerin birincisi hâkim örgütlenme modelinin işyeri/işletme sendikacılığı oluşu, ikincisi sendikaların saldırgan ve kavgacı tutumlarının olması ve üçüncü olarak da büyük şirketlerin (chaeboller) yarattığı çatışmacı endüstri ilişkileri ortamının varlığıdır (Lee, 2005, s.3). Bunun yanı sıra, chaebollerde endüstri ilişkileri uygulamaları da birbirinden farklılık göstermektedir. Bu uygulamalarda kamu politikalarından farklı olarak chaebol kurucu ve yöneticilerinin sendika karşıtı tutumları da önemli bir etken olmuştur. Özellikle bazı chaebollerin kuruluşlarından itibaren bazılarının ise uluslararası piyasalarda artan rekabet ve gelişmeleri neden göstererek sendikal faaliyetlere katılan işçi ve işyerlerine karşı iş akdi sonlandırma, taşeron ya da geçici işçilerle çalışma, tazminat davaları açma gibi sendikal hareket ve örgütlenme karşıtı uygulamaları hayata geçirdikleri görülmektedir (Kavurmacı, 2020, s.207).

Kuşkusuz, çalışma ilişkileri açısından büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasında işyeri uygulamalarında diğer ülkelerde de yasalar çerçevesinde farklılıklar görülebilmektedir. Ancak bu farklılıkların Güney Kore'de daha belirgin olarak görülmesi ve çalışma ilişkilerine yansımaya etki eden bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden en çok öne çıkan, hükümet tarafından geçmişten günümüze kadar chaebollere verilen imtiyazlardır. 1980'lere kadar devletin teşvik ve finansal imtiyazları ile büyüyen chaeboller, 1980'lerin sonlarına doğru teknolojik ürün ihracatçısı olarak uluslararası pazarlarda dikkat çekmiştir. Bu sayede yurt dışından ucuz kredi ve sermaye yatırımı bulan şirketler, artık devlet desteğine ihtiyaç duymamaya başlamıştır. Kim, bu dönemi "hükümetin chaeboller üzerindeki etkisinin zayıflamaya başladığı yıllar" olarak yorumlamaktadır (Kim, 2001, s.22). Ülkenin ekonomik

gelişiminde giderek daha önemli birer aktör haline gelen chaeboller, hem istihdama katkıları sayesinde çalışma ilişkileri üzerinde hem de geçmişten günümüze kurdukları politik ilişkiler sayesinde siyasal iktidar üzerinde önemli nüfuz sahibidir. Bu konuda en açık itiraf Kore'nin on altıncı cumhurbaşkanı olarak 2003-2008 yılları arasında görev yapan Roh Moo-hyun'dan gelmiştir. Roh, *"gücün hükümetten piyasaya aktarıldığını ve hükümetin artık iş dünyasının çıkarlarına aykırı politikalar yapamayacağını"* dile getirmiştir (Park, 2015, s.14).

Çalışmada yer alan LG, Samsung ve Hyundai Grup'un karşılaştırmasında, bu üç büyük chaebolün seçilmesindeki önemli etken her birinin endüstri ilişkileri çerçevesinde farklı birer tutum ve yönelim sergilemesidir. Yönetim-sendika iş birliğine dayanan işyerleriyle Kore'de çalışma ilişkilerinde farklı bir yere sahip olan LG Elektronik ile kuruluşundan itibaren işyerlerinde sendikal örgütlenme karşıtı duruşa sahip Samsung, ülkenin çalışma ilişkileri uygulamaları içinde iki zıt kutbunu temsil etmektedir. Hyundai Motor ise Hyundai Grubun lokomotif görevini gören en önemli iştiraklerinden biridir. Her ne kadar Hyundai Grup yönetimi kendi içinde sendikal örgütlenme karşıtı bir yaklaşım sergilese de Hyundai Motor çalışanlarının biraya gelerek Hyundai Motor İşçileri Sendikası'nı kurmasına ve ülkenin en önemli işçi sendikalarından birisi olmasına engel olamamıştır. Bu noktada chaebol yönetimleri arasındaki farklılıkları gözlemleyebilmek ve bu kuruluşların endüstri ilişkilerindeki yaklaşımlarını daha iyi anlayabilmek için ülkenin önde gelen ve en büyük beş chaebolü içinde yer alan LG, Samsung ve Hyundai Grup'un endüstri ilişkileri yaklaşımlarına yakından bakmak faydalı olacaktır.

LG Grup

1958 yılında kurulan LG Grup, 2019 yılında ulaşmış olduğu 53 milyar dolarlık küresel satış ve beş ana faaliyet alanı ile Kore'nin ve dünyanın önde gelen üreticilerinden biridir. Ürün yelpazesinde ev eğlence sistemleri, mobil iletişim, beyaz eşya ve klima sistemleri, araç bileşenleri olan şirket, panel TV'ler, mobil cihazlar, klimalar, çamaşır makineleri ve buzdolapları gibi ürünler açısından da piyasada önemli yere sahiptir. 136 milyar dolarlık geliri ile dünya çapında üretim yapan LG Grup'un, 13'ü elektronik, 25'i kimya ve 28'i telekom olmak üzere 63 firması bulunmaktadır (LG Electronics, 2020, s.2-9). Grup bünyesindeki LG Elektronik, küresel ticaret politikasıyla dünya pazarında aktif bir rol oynamakta ve yaklaşık 74,000 yönetici ve çalışanı ile 142 şubeyi kontrol etmektedir (LG, 2021).

LG Elektronik çalışanları tarafından 1963 yılında kurulan sendika, günümüzde Kore İşçi Sendikaları Federasyonu çatısı altında çalışmalarına devam etmektedir. Sendika kurulduğu yıllarda, LG yönetiminin baskıcı müdahalelerine maruz kalmış, işverenden bağımsız bir işleyiş yürütememiş, 1987'ye kadar işveren tarafından işçilerin örgütlenmesine olumsuz yaklaşmıştır. 1987 yılında ise, ülke genelinde başlayan işçi hareketleri, LG Elektronik İşçi Sendikası'nı harekete geçirmiş, mevcut sendika yönetimine baskı yaparak işverenden bağımsız özerk bir yönetim istemiştir. Ülkedeki genel grev ortamı devam ederken sendika, yönetimden ücret artışı ve çalışma koşullarında iyileştirmeler de talep etmiştir. 1989 yılına kadar devam eden işçi-ışveren tarafının bol grevli çekişmelerinin sonucunda, sendikanın yöneticileri tamamen değişmiş, işyeri yönetiminden bağımsız ve militan sendikacılık anlayışıyla bilinen işçiler sendika yönetime geçmiştir. Bu yıllarda yapılan grevler yüzünden finansal olarak da zora giren LG Elektronik'te, finansal kayıpların yanında ürünlerin teslim tarihinde de ciddi sorunlar yaşanmıştır. Tüm bu yaşananlar üzerine firma endüstri ilişkilerinde çalışan odaklı bir politika izleyeceğini dile getirerek sendika ile anlaşma yoluna gitmiştir. Nihayetinde, 1994 yılında LG Elektronik'in yayınlamış olduğu bir reklam işyeri yönetimi ve sendika iş birliğinin özeti olmuştur. LG Elektronik'te örgütlü 12 sendikanın liderlerinin bir araya geldiği ve *"bundan sonra ürün kalitesinden kendilerinin sorumlu olduğunu"* söyledikleri reklam LG Elektronik'te yeni bir dönemin başladığının habercisi olmuştur (Kim & Bae, 2004, s.177-178).

1995 sonrası işyeri yönetiminin ve sendikanın ortaya koyduğu bu ortak çaba, şirketin işleyişine ve örgüt kültürüne de katkı sağlamıştır. İşyeri yönetiminde önemli bir aktör haline gelen sendikanın işbirlikçi yaklaşımı Asya krizinde işleri LG Elektronik lehine çevirmiş, kriz sürecinde işyerlerinde diğer chaebollerde olduğu gibi herhangi bir anlaşmazlık ya da grev yaşanmamıştır. Kriz sonrasında Kore'deki diğer büyük şirketler gibi küçülmek zorunda kalan ve gruba bağlı bazı şirketlerini kapatmak zorunda kalan LG Grup, sendika aracılığı ile işten çıkarılan çalışanlarla hiçbir ihtilaf yaşamadan anlaşma yoluna gitmiştir. Ayrıca kriz dönemine denk gelen toplu pazarlıklarda herhangi



bir anlaşmazlık yaşanmamış, şirketin zor günlerinde destek olmak isteyen işçiler ve sendika, şirket tarafından önerilen ücreti pazarlığa dönüştürmeden kabul etmiştir (Kim & Bae, 2004, s.178).

Günümüzde de Kore İşçi Sendikaları Federasyonu'nun en önemli iştiraklerinden biri olan LG Elektronik İşçi Sendikası, sosyal sorumluluk fikrini fiilen uygulamaya geçiren öncül sendikalardandır. 28 Ocak 2010'da LG Elektronik Sendika temsilcileri tarafından sosyal olarak zayıfları korumak, sendika operasyonlarının şeffaflığını geliştirmek, işyeri ortamının iyileştirilmesi gibi önemli başlıkların yer aldığı *Sendikal Sosyal Sorumluluk Sözleşmesi* imzalanmıştır. Bu sözleşme kapsamında sendika ayrıca çalışanların verimliliğini arttırmak için, sendika üyelerinin yaşamlarını iyileştirmeyi amaçlayan bir işyeri merkezi açma, öğrenciler için çeşitli eğitim programları, çalışanlar için cinsel taciz karşıtı eğitimler, şirketin çocuk bakım tesislerinin genişletilmesi ve taşeron işçilere danışmanlık hizmetleri vermek gibi uygulamaları programlarına aldığını açıklamıştır (Wol-san, 2014). Ayrıca sendika ve şirket yöneticilerinin üçer aylık dönemlerle bir araya geldiği toplantılarda, çalışma ilişkilerine dair sorunlardan, toplu pazarlığa kadar pek çok konu tartışılmaktadır. Çalışanların haftalık toplantıları ve sendika, işyeri temsilcisi, yöneticiler gibi tarafların bir araya geldiği aylık toplantıların yanı sıra, aylık bölge toplantıları ve forumlar da, çalışan odaklı endüstri ilişkileri sisteminin kurulması ve sağlıklı işler hale gelmesi açısından hem şirket hem de sendika için önem arz etmektedir. Günümüzde 10,034 üyeye sahip olan bu sendika, üye sayısı bakımından Kore'deki toplam LG çalışanlarının %28'ini temsil etmekte ve 32 yıldır yaptıkları yıllık toplu pazarlık görüşmelerini herhangi bir ihtilaf olmadan sonuçlandırmasıyla bilinmektedir (LG, 2021).

Hyundai Grup

Hyundai Grup ya da Hyundai Motor Grup, 1947 yılında Hyundai Mühendislik ve İnşaat Şirketi olarak ticaret hayatına başlamıştır. Aslında, şirketin 1945 yılında Güney Kore'nin Japon Sömürgesinden kurtuluşundan itibaren, büyük devlet inşaat ihaleleri ile ülkenin hızlı sanayileşmesinde ulaşım altyapısını inşa etmekten sorumlu olarak önemli bir rol üstlendiği bilinmektedir. Modern zamanlar anlamını ifade eden Hyundai ismi, Korece *modern* veya *şimdiki* anlamına gelen "Hyun" ve *çağ* veya *nesil* anlamına gelen "Dai" kelimesinden türemiştir. 1967 yılında Hyundai Motor şirketinin kurulmasıyla başlayan süreç sadece şirketi ülkenin lider otomotiv firması haline getirmemiş, gemi yapımından elektroniğe, lojistikten servis sektörüne kadar pek çok alanda ülke ekonomisi üzerinde etkili, en önemli aile şirketlerinden (chaebol) biri konumuna taşımıştır (Hyundai, 2021).

1987 yılında ortaya çıkan demokratikleşme hareketi ve genel grevler işçilerin örgütlenmesi için zemin hazırlarken, özellikle Hyundai'de çalışan bağımsız aktif sendikacılar da bir araya gelerek sendikalaşma adına ilk adımları atmıştır. Şirketin Ulsan'daki üretim tesisinde başlayan bu oluşum zamanla Hyundai'nin diğer işyerlerine de yayılmıştır. 1987 yılında ulusal çapta başlayan işçi hareketleri ile birlikte kendi özgür sendikalarını kuran Hyundai çalışanları, Hyundai Grup İşçi Sendikaları Birliği adı altında faaliyetlerine başlamıştır. Sendika, özellikle Hyundai'nin işçiler üzerinde uyguladığı düşük maliyetli rekabet stratejisine karşı savaşılmasında aktif rol oynamıştır (Kwon & O'Donnel, 2001, s.115-116). Şirket içerisinde sendikal oluşumları fark eden Hyundai yönetimi, önce işyerlerinde işveren yanlısı sendikalar kurarak bu durumun önüne geçmeye çalışmış, bazen de çalışanlara gözdağı verme ya da korkutma gibi yöntemlerle örgütlenmeyi engelleme yoluna gitmiştir. Hyundai Grup içinde Hyundai'ye bağlı iştiraklerde kurulmuş birçok bağımsız sendika bulunmaktadır. Hyundai Ağır Metal İşçileri Sendikası, Hyundai Motor İşçileri Sendikası, Hyundai Mühendislik ve İnşaat İşçileri Sendikası, Hyundai Elektronik İşçileri Sendikası bunlardan sadece birkaçıdır. Örgütlendikleri dönemden itibaren hem şirket yöneticilerinin hem de işveren yanlısı işyeri sendikalarının engelleme ve sert müdahalelerine maruz kalan işyerindeki sendikalı işçiler, zamanla işverene karşı daha örgütlü ve mücadeleci bir yaklaşım içine girmiştir. Bu süreç içerisinde Hyundai'nin en büyük işyerlerinden biri olan Hyundai Motor bu aktif sendikacıların faaliyet merkezi haline gelmiştir. 1993-1995 yılları arasında Seul, Kyungki, Inchon gibi diğer bölgelerde de sendikal örgütlenmeye aktif olarak liderlik eden Birlik, 1995 yılında Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun kurulmasına öncülük etmiş ve özgür işçi hareketlerini bölgesellikten çıkarak ulusal bir nitelik kazandırmıştır. Günümüzde, Hyundai Ağır Metal İşçileri Sendikası ve Hyundai Motor İşçileri Sendikası hem sektörel güçleri hem de temsil ettikleri işçi sayısı bakımından Kore'nin en

büyük işçi sendikalarından olup, Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu içerisinde önemli birer güçtür (Kwon & O'Donnel, 2001, s.118-121).

Hyundai Motor İşçileri Sendikası gibi ve yine gruba ait Kia Motor'da örgütlenmiş işçi sendikası da işyerlerindeki örgütlenme güçleri ve işçiler üzerindeki etkileri yüzünden her zaman yöneticilerin hedefinde olmuştur. Şirket yönetimi sendikaların gücünü zayıflatmak için taşeronlaşma, uzun mesai saatleri, iş yeri rotasyonu gibi uygulamalara yönelmiştir. Bir başka Hyundai iş yeri olan Daewoo Motor da 1990 yıllarda sendikaya üye işçileri işten çıkarmak ve işyerini sendikasız işyerine dönüştürmek için eylemlerde bulunmuştur. Yine bu yıllarda şirket içerisinde performans odaklı insan kaynakları sistemini uygulamaya koyan şirket, çalışanları yönetime daha fazla dâhil ederek işçileri ödüllendirmeyi ve böylelikle sendikaların gücünü zayıflatmayı hedeflemiştir. Bir süre işe yarayan bu yöntem, işçilerin daha sonra yönetim nazarında hoşnutsuzluğunun artmasıyla başarıya ulaşamamış ve 1990'ların sonlarından itibaren sendika tekrar güç kazanmıştır (Park, Lee, & Woo, 1997, s.253).

Bu dönemde yaşanan Asya Krizi, Hyundai'yi de olumsuz etkilemiş sadece Hyundai Motor'da 2000'den fazla işçi işten çıkarılmıştır. Bu süreçte organize edilen grevlerde, şirket yönetimi ile karşı karşıya gelen birçok sendikal işçi ve sendika yöneticisi işten çıkarılmış, sendika liderleri tutuklanmış ve ceza almıştır. Geçmişten günümüze Hyundai yönetimi de işyerlerinde hem sendikal faaliyetleri hem de toplu pazarlık süreçlerini sekteye uğratacak pek çok girişimde bulunmuştur. Örneğin şirket birçok kez toplu pazarlık sürecinde sendika üyelerini provoke ederek olayların çıkmasına ve sürecin sekteye uğramasına neden olmuştur. Sendika üyesi işçilerin işyerlerinde ayrımcılığa uğraması, grevlerde sendikal işçilere karşı fiziksel güç kullanılması da şirketin başvurduğu yollardan sadece birkaçıdır (Kwon & O'Donnel, 2001, s.125-128). Bir başka örnekte de, 1995 yılında Ulsan'daki Hyundai Motor üretim tesisinde işten çıkarılan Hyundai sendikasına bağlı bir işçi, artan üretim kotaları ve buna bağlı olarak giderek kötüleşen çalışma koşullarını neden göstererek işyerinde kendini yakarak protesto etmiştir. Bu protesto, diğer işçilerin de destek göstermesiyle büyük çapta bir greve dönüşmüştür. Ancak sert müdahalelerin de yaşandığı grevde birçok işçi fiziksel şiddete uğramış ve ağır yaralanmıştır. Devamında şirket tarafından sendika liderleri de dâhil olmak üzere pek çok işçiye karşı dava açılmış ve haklarında hapis cezasına karar verilmiştir (Dicker, 1996, s.217).

Hyundai'nin sendika karşıtı tavırları sadece Kore'ye özgü değildir. Diğer ülkeler de yerleşik üretim tesislerinde de örgütlenme karşıtı politikalarını devam ettirmektedir. Örneğin Almanya'nın Rüsselsheim şehrinde faaliyet gösteren Hyundai Motor Avrupa Teknik Merkezi'nin sendika ve toplu sözleşme karşıtı tavırları hem Almanya hem de Avrupa'daki işçi kuruluşları tarafından pek çok kez gündeme taşınmıştır. Kore'de olduğu gibi buyurgan ve anti-sendikal tavırlarını Almanya'da da devam ettiren şirketin, gücünü merkezden aldığı görülmektedir. Hyundai ayrıca sendikal işçileri kara listeye alması ve grup şirketlerinde çalıştırmamasıyla da bilinmektedir. Bu duruma ilişkin bir örnek de 2008 yılında Amerika'daki Georgio West Point'te yaşanmıştır. Stratejik bir bölge olan West Point, Kia'nın üretim tesislerine ev sahipliği yaparken, bölgeye yakın olan Atlanta'da geçmişte General Motors (GM) ve Ford'un üretim tesislerine ev sahipliği yapmıştır. 2006-2008 yılları arasında GM ve Ford'un fabrikalarını kapatmasıyla bu bölgelerde yaşayan yaklaşık 2000 vasıflı işçi işsiz kalmıştır. 2008 yılında üretim tesisi için işçi alım ilanları veren Kia, geçmişte GM ve Ford'da çalışan ve ilanlara başvuran hiçbir işçiyi işe almamıştır. İlerleyen zamanlarda, dolaylı yollardan işyerinin sendikal bir işyeri olmasını istemediğini dile getiren Kia'nın, GM ve Ford'un sendikal işyerleri olmasından kaynaklı, bu işyerlerinde çalışan işçileri kara listeye aldığı ve iş başvurularını kabul etmediği ortaya çıkmıştır (Hübner, 2014, s.11-19).

Hyundai'nin sendikal özgürlükleri ve çalışma hakkını ihlal ettiği, yasal olmayan uygulamalarda bulunduğu pek çok kez kamuoyuna yansımış ve şirket bu uygulamalar yüzünden eleştirilmiştir. Geçici işçi çalıştırma, kötü çalışma koşulları, düşük ücret uygulamaları ve haksız işten çıkarmalar şirketle birlikte anılan uygulamalardan sadece birkaçıdır (Cho, 2006, s.18-19). Bunların yanı sıra Hyundai Grup, sendika ve sendika üyesi işçilere açmış olduğu yüksek tazminat davaları ile de bilinmektedir. 2010 yılında greve giden işçilerin eylemleri sonucunda yaklaşık olarak 27 bin aracın üretimini gerçekleştiremediklerini beyan eden şirket, işçilerden ve sendika liderlerinden kaybettikleri zararın telafisini yargı yolu ile talep etmiştir (Nam, 2013). Grev katılan işçilere



toplamda 16 dava açarak, işçilerin bağlı bulunduğu sendikadan yaklaşık 9 milyon Euro tazminat almıştır (Facing Finance, 2014).

Samsung Grup

Lee Byung-Chul tarafından 1938 yılında Güney Kore Daegu'da kurulan Samsung, kırk çalışanı ile kurulmuş balık ve erişte üreten küçük bir şirket olarak ticaret hayatına başlamıştır. Zaman içerisinde giderek büyüyen şirket 1947'de merkez ofisini Seul'e taşımış ve 1951'de Samsung Moolsan'ı (şimdiki Samsung Corporation) kurmuştur. Dönemin devlet başkanı Rhee Syngman'ı ile olan yakın ilişkisi sayesinde yeni kurulacak fabrikaları için döviz desteği de sağlanan Başkan Lee, 1951 yılında şeker fabrikası ve 1954'te de ülkenin en büyük yün fabrikası olan Cheil Industries Inc.'i kurmuştur. Endüstrileşmenin önemine ve gerekliliğine inanan Lee Byung Chul, Samsung ve ona bağlı iştiraklerini her yıl farklı alanlarda ürün çeşitliliğine yönlendirmiş ve Samsung Grup'un neredeyse tüm sektörlerde endüstri lideri olmasını istemiştir. Chaebollerin güç kazandığı 1970'li yıllarda, Samsung da yenilikçi ürünlere yatırım yapmış ve Kore'de ilk siyah beyaz TV üretimiyle de Samsung Elektronik'in temellerini atmıştır (Andolfo, 2018, s.52; Hemmert, 2012, s.31). Günümüzde Samsung Grup, elektronik, makine ve ağır sanayi, finans ve servis sektörü başta olmak üzere kendine bağlı onlarca iştiraki ile 74 ülkede faaliyet gösteren ve dünya genelinde 300 bine yakın çalışanı olan çok uluslu bir şirket olarak Kore'nin ekonomisinde önemli bir yere sahiptir (Samsung GSG, 2021). 2020 yılında yayınladığı bir raporda, 2019 yılının en büyük chaebollerini listeleyen Kore Adil Ticaret Komisyonu, listenin ilk onunda Samsung, Hyundai Motor, SK, LG, Lotte, POSCO, Hanwha ve GS gibi önemli şirket gruplarının olduğunu açıklamıştır. Komisyon, Samsung Grup'un iştiraklerinin sayısında azalma olmasına rağmen, grubun en büyük iştiraki olan Samsung Elektronik'in kazancı sayesinde Samsung'un listenin başındaki yerini koruduğunun da altını çizmiştir (Jung, 2020).

Ancak Samsung Grup, farklı sektörlerde faaliyet gösteren onlarca iştiraki olmasına rağmen kurulduğu yıldan bu yana birkaç iştirakinde işçilerin örgütlenebildiği ve genel olarak örgütlenmenin şirket yönetimlerinde engellendiği bir işyeri olarak bilinmektedir. Bu politikada kurucu başkan Lee'nin sendika karşıtı sert tutumu büyük rol oynamıştır (Kim & Bae, 2004, s.184). Öyle ki şirket yarım yüzyıllık tarihinde ilk toplu sözleşmesini 2021 yılında imzalamıştır. Şirket tarihinde ilk kez aralarında Samsung Elektronik Ofis İşçileri Sendikası, Samsung Elektronik ABD İşçi Sendikası, Samsung Elektronik İşçi Sendikası ve Ulusal Samsung Elektronik İşçi Sendikası olmak üzere bir grup sendika ile 2020 yılında görüşmelere başlayan şirket yetkilileri, 2021 yılı ağustos ayında bu sendikalarla anlaşmaya vararak toplu iş sözleşmesini imzalamıştır. Aslında imzalanan bu ilk toplu sözleşme ile Samsung Grup yönetimi, kurucu başkan Lee'nin sendika karşıtı duruşundan uzaklaşarak Samsung'un "bundan sonra asla sendikasız olarak adlandırılmayacak" bir işyerine dönüşeceğinin mesajını vermiştir (Kim, 2021; Kim & Yeon, 2021).

Samsung'un böylesi önemli bir adımı atmasının arkasında yatan nedenlerin başında, şirketin uzun yıllardır bilinen sendika karşıtı uygulamaları ile ilgili 2019 yılında üst yönetimin mahkeme karşısında suçlu bulunup, hapis cezası alması yatmaktadır. Dava konusu soruşturmalar, 2013 yılında çalışanların sendikalaşma çabalarına şirketin müdahale yöntemlerini açıklayan gizli şirket belgelerinin kamuoyuna sızdırılmasıyla başlamıştır. Soruşturma kapsamında onlarca yönetici için iddianameler hazırlanmış ve yıllarca sürececek birbiriyle ilişkili birçok dava açılmıştır. İddialar arasında sendika liderlerinin kaçırılması ve fiziksel şiddete uğramasından, şirket yöneticilerine verilen "işyerlerinde sendikalaşmayı önlemeye yönelik özel eğitimlere" kadar çok sayıda işçi hakları ihlali vakası yer almıştır. Sonuç olarak başta Samsung Elektronik'in Yönetim Kurulu Başkanı Lee Sang-hoon olmak üzere, Başkan Yardımcısı Kang Kyung-hoon ve birçok yetkili görev yaptığı sırada sendikalarla ilgili yasayı ihlal etmekten hapis cezasına çarptırılmıştır. Mevcut ve eski Samsung çalışanları da dâhil olmak üzere davada 32 kişi hakkında suçlamalarda bulunulmuş ve bu kişilerden 26'sı suçlu bulunmuştur (IndustriALL, 2013; Lee, 2019).

Ayrıca Aralık 2013'te, Kore Metal İşçileri Sendikası (KMWU) ile birlikte Kore Sendikalar Konfederasyonu (KCTU), Küresel Sanayi İşçileri Sendikası (IndustriALL Global Union) ve Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC) gibi önemli organizasyonlar bir araya gelerek, Kore hükümeti hakkında resmi şikâyetinde bulunmuştur. Taraflar şikâyetlerinde; işçilerin örgütlenme

özgürlüğü, toplu pazarlık ve toplu eylem haklarının korunmadığını ve bu hakların ILO 87 ve 98 Nolu Sözleşmeleri'ne aykırı olarak Samsung tarafından ihlal edilmesine göz yumulduğunu beyan etmiştir (ITUC, 2016, s.24).

Samsung'un sendika karşıtı politikalarının Hyundai'de olduğu gibi sadece Kore'de değil, şirketin faaliyette olduğu diğer ülkelerde de uygulanması konuyu işçi hakları ve örgütlenme özgürlüğü adına kamuoyu nezdinde daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü Samsung'un, diğer ülkelerde bulunan tedarik zinciri içerisinde de yaklaşık 1,5 milyon çalışan bulunmaktadır. Geçmişten günümüze başta sendika karşıtı faaliyetler, illegal taşeron uygulamaları, uzun çalışma saatleri, düşük ücretler, işyeri kazaları ve işçi ölümleri gibi pek çok sorunla gündeme gelen Samsung ve iştiraklerinin faaliyette olduğu bazı ülkelerdeki işçi ihlalleri uygulamaları ilişkin örnekler de aşağıda detaylandırılmıştır (ITUC, 2016; s.5-18);

- Çin: Çocuk işçi çalıştırma, zorla çalıştırma, zorla ve fazla mesai, kötü çalışma koşulları, iş sözleşmesi ihlalleri, işçi sağlığı ve güvenliği ihlalleri, sözlü ve fiziksel taciz, ayrımcılık.
- Endonezya: Sendika karşıtı işyeri politikaları, işçi sağlığı ve güvenliği ihlalleri sebebiyle yaşanan işçi ölümleri, askeri ücretin altında işçi çalıştırma, taşeronlaşma uygulamaların yaygınlığı.
- Filipinler: Sendika karşıtı faaliyetler, yasadışı işten çıkarmalar, asgari ücretin altında işçi çalıştırma, işçi sağlığı ve güvenliği ihlalleri, işyerinde sözlü taciz.
- Hindistan: Çırak emeğinin istismar edilmesi, işyeri kazaları ve yaralanmaları, düşük ücretler.
- Tayland: Sendika üyelerini hedef alma, taşeronlaşma uygulamalarının yaygınlığı.
- Tayvan: Sendika üyesi işçilerin işten çıkarılması, çocuk işçiliği, sağlıksız işyerleri, düşük ücretler, uzun çalışma saatleri, ödenmeyen fazla mesailer, taşeronlaşma uygulamalarının yaygınlığı.

Sonuç ve Genel Değerlendirme

Kore'nin ekonomik gelişiminde önemli katkıları bulunan chaebollerin örgütlenmeye bakışları ve sendikalarla ilişkileri söz konusu olduğunda hepsinin farklı tutum ve taktikleri olduğu görülmektedir. Her ne kadar Samsung, Hyundai ve LG Grup örneklerinden yola çıkılarak, ülkenin endüstri ilişkileri yaklaşımları ortaya koyulmaya çalışılsa da bu üç örnek üzerinden bir genelleme yapmak doğru olmayacaktır. Zira bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere her chaebolün kendi çalışma ilişkileri politikaları mevcuttur. Kore'nin en büyük chaebolü Samsung, kuruluşundan itibaren sendikalara karşı duruşu ve işyerlerinde sendika istemediğini açıkça dile getirmesiyle bilinmektedir. Her ne kadar, şirket yönetimi sendika karşıtı duruşunu değiştirmek için son yıllarda çeşitli girişimlerde bulunsada bu geçen süre içinde toplu sözleşme müzakerelerini geciktirmek için kullandıkları yöntemler sebebiyle, bu değişimlerin hayata geçmesinin belli bir süre alacağı da tahmin edilmektedir.

Diğer açıdan Hyundai'nin yönetimi ise, her zaman işyerlerinde örgütlü sendikaya karşı direnen, güç kullanan ve yönetim yanlısı sendikayı destekleyen bir işyeri olmuştur. Sendikal harekete karşı tavrını özellikle; üretim tesisini bölerek sendikal faaliyetleri engelleme, otomasyon üretime geçerek ya da taşeron şirketlerle çalışarak işyerlerinde işçi sayısını azaltma veya işçi çıkarma yoluna gitme, sendika üyelerine baskı ve ayrımcılık yapma gibi uygulamalarla göstermektedir. Ancak tüm bu sendika ve örgütlenme karşıtı politika ve uygulamalara rağmen, Hyundai şirketlerinde örgütlenmiş sendikalar ülkenin en önemli ve etkili sendikaları arasındadır. Geçmişte, 1987 Kore demokratikleşme hareketinin de önemli birer üyesi olan Hyundai'de örgütlenen sendikalar üye sayılarıyla ve grevleriyle sadece Hyundai'nin değil ülkenin endüstri ilişkilerinde yaşadığı dönüşümler üzerinde de etkili olmaktadır.

Son olarak, LG Grup'un işyerlerinde örgütlenmeye karşı tutumu, Hyundai ve Samsung örneklerinden oldukça farklılık göstermektedir. Her ne kadar LG Elektronik'in de geçmişinde sendikal örgütlenmeye karşı bir duruş mevcut olsa da sonraki yıllarda şirketin izlediği bu politikada değişime gidildiği görülmektedir. İşçi ve yönetim arasındaki çatışmacı ilişkilerden kaynaklanabilecek sorunların şirketin geleceği açısından önemli riskler doğurabileceğini düşünen LG Elektronik yönetiminin, özellikle 2000'li yılların başından itibaren endüstriyel ilişkilerinde iletişimin ve sosyal diyalogun öne çıktığı çatışmasız endüstri ilişkileri anlayışını benimsediği gözlenmektedir.



Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, chaebollerin işyerlerinde ulusal mevzuatlar çerçevesinde kendilerine has endüstri ilişkileri uygulamaları olduğu görülmektedir. Bazı örgütler, LG örneğinde olduğu gibi sendikalarla uyum içerisinde endüstri ilişkilerini yönetirken, bazılarının da Samsung ve Hyundai'de olduğu gibi süreçleri uzatma ya da sekteye uğratma eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu noktada kuruluşlarından itibaren çalışma ilişkileri açısından birçok deneyim kazanan bu kuruluşların, kendi çıkarları doğrultusunda işyerlerinde sendikalaşma ve örgütlenme hareketine karşı farklı yaklaşım sergilediklerini söylemek doğru bir tespit olacaktır.

Kaynakça

- Amsden, A. H. (1989). *Asia's Next Giant South Korea and Late Industrialization*. New York: Oxford University Press.
- Andolfo, I. (2018). *Chaebols, the engine of the Korean economy: a case study*. Department of Business and Management Chair of Corporate Strategies. Erişim adresi https://tesi.luiss.it/22481/1/687771_ANDOLFO_IMMACOLATA_687771_Andolfo_Immacolata.pdf
- Bae, K. S. (2006). *Collective Bargaining in Korea*. ILO-Japan Multi-Lateral Project.
- Bahtiyar, G., & Bakır, H. (2013). Güney Kore ve Türkiye Ekonomilerinin Makroekonomik Performans Açısından Karşılaştırılması. E. Atay & G. Karsan (Eds.), *Kore'de ve Türkiye'de Yönetim içinde*, s.91-126., İstanbul: Avrasya Enstitüsü Yayınları.
- Cho, D. (2015). *Growth, Crisis and the Korean Economy*. New York: Routledge Pub.
- Cho, S. (2006). *Employment Relations in the Automobile Industries of Japan, Korea and China - Focusing on Nonstandard Workers in Toyota, Hyundai and Shanghai Volkswagen*. Erişim adresi <https://www.jil.go.jp/profile/documents/Cho.pdf>
- Delican, M. (1995). *Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi.
- Dicker, R. (1996). South Korea Labor Rights Violations Under Democratic Rule. *Ucla Pacific Basin Law Journal*, 14(2), 196-242.
- Ergelen, S. (2014). *Güney Kore Çalışma İlişkileri Üzerine Bir İnceleme (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Facing Finance. (2014). Hyundai Motor Group: Precarious working conditions. Erişim adresi <https://www.facing-finance.org/en/database/cases/hyunda-motor-group-precarious-working-conditions/>
- Harvie, C., & Lee, H.-H. (2003). Export-led Industrialisation and Growth: Korea's Economic Miracle, 1962-1989. *Australian Economic History Review*, 43(3), 256-286. <https://doi.org/10.1046/j.1467-8446.2003.00054.x>
- Hemmert, M. (2012). *Tiger Management: Korean companies on world markets*. UK: Routledge.
- Hübner, C. (2014). *Labour Relations at Hyundai: A Critical Review*. Geneva. Erişim adresi https://www.industriall-union.org/sites/default/files/uploads/documents/hyundai_-_unfair_play_-_industriall_42014_-_engl.pdf
- Hyundai. (2021). Hyundai History. Erişim adresi <https://www.hyundai.news/eu/articles/press-releases/over-50-years-of-progress-the-history-of-hyundai.html>
- IndustriALL. (2013). Executives condemn Samsung for union busting. Erişim adresi <https://www.industriall-union.org/industriall-executives-condemn-samsung-for-union-busting>

- ITUC. (2016). *Samsung Exposed - Modern Tech, Medieval Conditions*. Erişim adresi https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/samsung_web_en.pdf
- Jung, M. (2020). FTC Announces List of Korea's 64 Largest Chaebol Groups. Business Korea. Erişim adresi <https://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=45210>
- Kavurmacı, A. (2018). The Place of R&D and Education Policies in South Korea's Economic Development. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 74, 51-64. <https://doi.org/10.26650/jspc.2018.74.0003>
- Kavurmacı, A. (2020). *Güney Kore'de Chaeboller ve Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Ekin Yayınevi.
- Khaled, M. (2007). Park Chung-hee's Industrialization Policy and its Lessons for Developing Countries. In *A Paper for the World Congress for Korean Studies-2007*. Busan. Erişim adresi <https://www.geocities.ws/mortuzakhaled/park.pdf>
- Kim, B. (2021). Samsung signs collective agreement with unions ahead of leader's release. The Korea Times.
Erişim adresi: https://www.koreatimes.co.kr/www/tech/2021/08/133_313811.html
- Kim, D. O., & Bae, J. S. (2004). *Employment Relations and HRM in South Korea*. UK: Ashgate Publishing Ltd.
- Kim, D. O., & Kim, S. (2003). Globalization, Financial Crisis, and Industrial Relations: The Case of South Korea. *Industrial Relations*, 42(3), 341-367. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00295>
- Kim, Eun Mee. (1997). *BIG BUSINESS, STRONG STATE (Collusion and Conflict in South Korean Development, 1960-1990)*. New York: State University of New York Press.
- Kim, T. Y., & Yeon, Y. S. (2021). Samsung Electronics signs its first collective bargaining agreement. *Korea JoongAng Daily*. Erişim adresi <https://koreajoongangdaily.joins.com/2021/08/12/business/industry/Samsung-Electronics-labor-union-collective-agreement/20210812190806898.html>
- Kim, Y. S. (2001). *Structural Weaknesses of The Korean Chaebol: Moral Hazard and The Korean Financial Crisis (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. The University of Northern British Columbia, Canada.
- KOSIS. (2021). Major Indicators of Korea. Erişim adresi <https://kosis.kr/eng/>
- Kwon, S.-H., & O'Donnel, M. (2001). *The Chaebol and Labour in Korea: The Development of Management Strategy in Hyundai*. (First Edition, Ed.). London: Routledge Publishing.
- Kyung-hwa, S. C. (2020). S. Korean chaebols comprise 84% of GDP but only 10% of jobs. *Hankyoreh*. Erişim adresi https://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/949236.html
- Lee, B. H. (2016). Employment Relations in Korea. G. J. Bamber, R. D. Lansbury, N. Wailes, C. F. Wright (Ed.), *International and Comparative Employment Relations içinde*, s.266-290., (6th Editio). Sage Publications Ltd.
- Lee, C. (2005). *Labor and Management Relations in Large Enterprises in Korea: Exploring the Puzzle of Confrontational Enterprise-Based Industrial Relations*. DigitalCommons@ILR.
- Lee, J. (2011). Between Fragmentation and Centralization: South Korean Industrial Relations in Transition. *British Journal of Industrial Relations*, 49(4), 767-791. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2011.00876.x>
- Lee, M. (2019). Samsung execs sentenced to jail in union-busting case. Erişim adresi <https://en.yna.co.kr/view/AEN20191217009300315>
- Lew, Y. I. (2000). *Brief History of Korea*. The Korea Society. New York.
- LG. (2021). LG. Erişim adresi <https://www.lg.com/global/our-stories>



- LG Electronics. (2020). *2020 LGE Corp. Pres.* Erişim adresi <https://www.lg.com/global/investor-relations-company-info>
- MOEL. (2020). Survey Report on Labor Conditions by Employment Type. Erişim adresi https://laborstat.moel.go.kr/hmp/tblInfo/tblInfoPopup.do?listId=118_161
- MOEL. (2021). Latest Numbers. Erişim adresi <https://www.moel.go.kr/english/main.jsp>
- Murillo, D., & Sung, Y. (2013). Understanding Korean Capitalism : Chaebols and their Corporate Governance, *ESADEgeo Position Paper 33*, September.
- Nam, H. W. (2013). Hyundai union workers told to pay W9 billion. *The Korea Times*. Erişim adresi https://www.koreatimes.co.kr/www/news/nation/2013/12/116_148248.html#
- Park, H. J. (2015). Korea's Post-1997 Restructuring: An Analysis of Capital as Power. *Review of Radical Political Economics*, 48(2), 287–309. <https://doi.org/10.1177/0486613415594147>
- Park, Y. B., Lee, B. H., & Woo, S. H. (1997). Employment Relations in the Korean Automotive Industry: Issues and Policy Implications. *The Economic and Labour Relations Review*, 8(2), 248–268. <https://doi.org/10.1177/103530469700800204>
- Premack, R. (2017). South Korea's Conglomerates. *SAGE Business Researcher*. <https://doi.org/10.1177/237455680324.n1>
- Saadah, K. (2018). The Impact of Samsung Scandal in South Korean Corporate Culture: Is Corporate Governance Necessary?, *Global&Strategis*, 11(2). <https://doi.org/10.20473/jgs.11.2.2017.126-134>
- Samsung GSG. (2021). Samsung Group Affiliate Companies and Performance. Erişim adresi https://sgsg.samsung.com/newpage/newpage.php?f_id=samsung_performance
- The World Bank. (2020). The World Bank Data. Erişim adresi https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&most_recent_value_desc=true&start=1960&view=chart
- Ungson, G. R., Steers, R. M., & Park, S. (1997). *Korean Enterprise: The Quest for Globalization*. Harvard Business School Press.
- Wol-san, L. (2014). *Corporations, Unions and CSR in South Korea*. Erişim adresi <https://www.amrc.org.hk/content/corporations-unions-and-csr-south-korea>
- Won, N. J., & Özer, A. (2013). Kore ve Türkiye'de Darbelerin Karşılaştırmalı Analizi. E. Atay & G. Karsan (Eds.), *Kore'de ve Türkiye'de Yönetim içinde*, s.49-69., İstanbul: Avrasya Enstitüsü Yayınları.
- WTO. (2021). International trade statistics. Erişim adresi <https://data.wto.org/>

Extended Abstract

This study traces the impacts of the chaebols examining their influence on the parties to employment relations and key employment relation processes. This study also provides information on comparative employment relations within the example of Korean chaebols. There are several reasons why this study focused on the comparative approach of chosen chaebols. First, chaebols played an important role in transforming the country into one of the world's largest economies. In addition, a significant number of union members work in large firms in Korea. Lastly, it will provide insight information in employment relations practices in large size companies in Korea. In the point of this view, this study consists of three parts. The first part examines the economic development process in Korea. The next following part provides the characteristics information of chaebols. In addition to that, it underlines their effects on economic growth and employment relations. The third part analyses the union movement in chaebols. In particular, it analyses chaebols' attitudes towards union organizations on Samsung, Hyundai and LG Group examples.

Historically, there have been significant changes in Korean employment relations since the economic development stages. Therefore, this study aims to provide background information about Korean employment relations and

related issues such as the role of the chaebols in shaping employment relations. Throughout the period of economic development in the 1960s, labour rights for workers remained suppressed and disciplined by the government according to their economic development strategy. In the 1960s, the authoritarian government played a central role in the economic development stage and adopted new plans based on low-value-added export products manufactured by cheap and obedient workers. In the meantime, the government suppressed the labour movement to maintain the low wage and disciplined workforce to achieve rapid economic development. Therefore, they restricted all kinds of union activities. During this time, the government set the goals and policies, business enterprises (family-owned businesses also called chaebols) followed the rules. As a result, the Korean economy achieved remarkable growth during the 1970s. However, the working conditions and union rights remained poor, and the suppressive labour policy created the low price production system, which attracted foreign investment.

Between 1970 and 1980, economic and labour indicators such as GDP and labour force participation rates increased. In the economic development process, government-supported family-owned businesses on purpose by providing cheap loans and tax incentives. The government promoted those businesses as partners in their export-driven policy. Therefore, family-owned businesses called chaebols had expanded rapidly in the 1980s. Since then, the Korean economy's dependency on chaebols has increased sharply. Until 1987, the state and the employers were the powerful parties in employment relations and unions could not raise their voice for the issues related to the workforce. Today, some employers (chaebols) recognised unions as business partners such as LG Group whereas most others did not accept them like Hyundai or Samsung. Instead, they intervened in the labour relations in their workplaces and preferred to avoid cooperation with unions. In conclusion, chaebols have had many experiences in terms of industrial relations since their establishment. Nevertheless, they all have different industrial relation approaches within the framework of the law as indicated in this study.

